



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kandidatuppsats Management

VT10

Processguide

– *en processtudie av ett samordningsprojekt inom en större svensk organisation*

Författare
Karin André

Handledare:
Björn Trägårdh

Sammanfattning

Varför: Detta är en studie av ett projekts process inom en större organisation, där författaren avser att reflektera, med stöd av förändringslednings- och projektteori, över sin insats i ett genomfört fristående projekt. Syftet med studien är att ge en processguide för en projektcykel med milstolpar som behöver beaktas för att komma i mål. Inriktningen på studien är att det är verksamheten som är i fokus och att det är där som den verkliga förändringen och därmed nyttan avser att uppstå.

Metod & Processen: Författaren av denna studie har aktivt deltagit i det studerade projektet som projektledare, varför det empiriska materialet samlats in genom en ostrukturerad observation. Observationerna har sedan reflekterats och tolkats, där diskussionen som förts jämför teori och reflektion, samt slutligen summeras i form av en processguide.

Kort om resultatet: Resultatet av studien har gett en processguide för ett fristående projekt inom en större organisation. Denna guide ska ses som ett ramverk för den ordning en projektcykels steg bör ta både på lång och kort sikt, för att den verksamhetsnytta som förespeglas i en projektbeställning ska uppfyllas.

Nyckelord: process, projektcykel, rullande prognos, samordning processer

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUKTION..... | 5 |
| 1.1 | STUDIENS FRÅGESTÄLLNING, SYFTE OCH MÅL | 5 |
| 1.2 | AVGRÄNSNING | 6 |
| 1.3 | DISPOSITION..... | 6 |
| 2 | ARBETSMETOD | 7 |
| 2.1 | METOD FÖR STUDIEN | 7 |
| 2.2 | DATAINSAMLING | 8 |
| 2.3 | LITTERATURSÖKNING | 8 |
| 2.4 | DATAANALYS..... | 8 |
| 2.5 | OM FÖRFATTAREN..... | 9 |
| 3 | TEORETISKT RAMVERK..... | 10 |
| 3.1 | PROJEKTS LIVSCYKEL | 10 |
| 3.2 | PROJEKT STRUKTUR..... | 11 |
| 3.2.1 | <i>Projektförankringsmodellen.....</i> | <i>11</i> |
| 3.2.2 | <i>Projektmodell.....</i> | <i>12</i> |
| 3.3 | SACIS FÖRÄNDRINGSMODELL..... | 13 |
| 3.4 | FÖRÄNDRINGSMETOD | 15 |
| 4 | EMPIRI..... | 16 |
| 4.1 | SVEA..... | 16 |
| 4.2 | UTVECKLING AV DE EKONOMISKA PROCESSERNA SEDAN 2000 | 16 |
| 4.2.1 | <i>Projekt Ny styrmodell</i> | <i>18</i> |
| 4.2.2 | <i>Projektstruktur för det studerade projektet.....</i> | <i>18</i> |
| 4.3 | DET STUDERADE PROJEKTETS PROGRESS..... | 19 |
| 4.3.1 | <i>Fallstudiens projektmodell.....</i> | <i>19</i> |
| 4.3.2 | <i>Sammanställning av projektdeltagare.....</i> | <i>20</i> |
| 4.3.3 | <i>Situationsanalys: Nuläge -> framtidsvision.....</i> | <i>21</i> |
| 4.3.4 | <i>Arkitekturell design.....</i> | <i>24</i> |
| 4.3.5 | <i>Change Management - beslut.....</i> | <i>26</i> |
| 4.3.6 | <i>Implementation.....</i> | <i>27</i> |
| 4.4 | SITUATIONSANALYS/UTVÄRDERING | 28 |
| 5 | DISKUSSION | 29 |
| 5.1 | SITUATIONSANALYS | 29 |
| 5.2 | ARKITEKTURELL DESIGN..... | 30 |
| 5.3 | CHANGE MANAGEMENT, BESLUT..... | 31 |
| 5.4 | IMPLEMENTERING..... | 32 |
| 5.5 | SITUATIONSANALYS OCH UTVÄRDERING..... | 33 |
| 5.6 | PROCESSGUIDE FÖR FRISTÅENDE PROJEKT | 33 |
| 6 | AVSLUTNING | 35 |
| 7 | REFERENSER | 36 |
| 8 | BILAGA 1 PROCESSKARTA..... | 38 |
| 8.1 | PROCESSKARTA NULÄGE | 38 |
| 8.2 | PROCESSKARTA FRAMTID | 39 |
| 9 | BILAGA 2 FRÅGESTÄLLNINGAR..... | 45 |
| 9.1 | WORKSHOPS FRÅGESTÄLLNINGAR..... | 45 |

| | | |
|-------|---|----|
| 9.1.1 | <i>Workshop 1 Frågeställningar</i> | 45 |
| 9.1.2 | <i>Workshop 2 Frågeställningar</i> | 46 |
| 9.1.3 | <i>Workshop 3 Frågeställningar</i> | 48 |
| 9.2 | FRÅGESTÄLLNINGAR TILL ÖVRIGA INTRESSETER..... | 49 |
| 9.2.1 | <i>Företagsledningen</i> | 49 |
| 9.2.2 | <i>Säljavdelningen</i> | 50 |
| 9.2.3 | <i>Strategisk plan</i> | 51 |
| 9.2.4 | <i>Inköpsavdelningen</i> | 52 |

1 Introduktion

Enligt Frisk et al (2009) ansågs 2006 att upp till 70 % av alla projekt där IT-stöd för verksamheten är målet misslyckade, där en anledning var att det missades att visa vad nyttan var med projektet. En annan anledning är att bara för att målet är ett IT-stöd, så anses det vara IT-avdelningen som ska driva projektet. Det som då ofta missas är att det stora arbetet inte är att hitta ett IT-system utan att verkligen identifiera behovet hos den verksamhet som IT-systemet ska stödja (Ward et al, 2002) och att det är processerna i verksamheten som är det svåra att identifiera, designa och förändra för att uppnå nyttan (Lundberg, 2009).

Det projekt som följts i denna studie har låtit verksamheten fått ta stor plats, då det tidigt identifierades att det inte bara var ersättning för de befintliga IT-systemen som behövdes utan att verksamhetens behov skulle få komma fram. Vid framtagning av de befintliga IT-systemen var det aggregering för en centralare nivå som var målet, så istället för att bara ersätta det befintliga gjordes denna gång en grundlig genomgång av alla nivåernas behov i nya kartor för process med ansvar och informationsbehov. I projektet definierades därför de ekonomiska kategorierna samt dess avgränsningar och beroenden, samtidigt som strävandet att de skulle samordnas var ett delmål. Varför verksamheten fick stor plats i det studerade projektet är att om organisationen inte vet riktigt vad de vill ha och hur processerna ska fungera, så kan inte ett IT-system lösa det åt dem (Ward et al, 2002). Detta ses som en viktig faktor eftersom nyttan och därmed värdet av en investering i ett IT-system och projekt uppstår först när verksamheten har inkorporerat detta som en del i det dagliga arbetet (Bannister et al, 2003 och Cronk et al, 1999).

Studien är gjord inom en större svensk organisation (ca 7000 anställda) inom en fransk global koncern (ca 310 000 anställda i 80 länder), där de fem svenska ekonomiska processerna byggts upp parallellt, utifrån det krav som ställts på rapportering på central svensk nivå samt global nivå. Detta har skapat problem i form av att information i organisationen flödar olika inom och mellan nivåer, med olika ansvarsförhållande och förväntningar, de blir därmed svåra att jämföra. För organisationen har detta en negativ påverkan då uppföljning och en översikt över sitt eget resultatområde kräver manuell hantering. Det studerade projektet har till stor del utgått ifrån verksamhetens behov och vilka processer som där behöver läggas om och stödjas för att frigöra administrationstid och förbättra för chefer på alla nivåer att få en översikt över sitt ekonomiska ansvarsområde.

På marknaden finns ett otal projektmodeller och verktyg att välja mellan för att driva förändrings- och IT-projekt, vilka är menade som stöd för projektledaren att leda ett projekts aktiviteter. Dessa projektmodeller kan delas in i två grupperingar, där den första innehåller modeller som är inriktade på att projektet ska ledas på ett visst sätt där deltagarna inte själva formar processen utifrån den aktuella kontexten, ex. SCRUM (Schwaber, 2004) eller PMI modellen (Wendel, 2008). Den andra grupperingen avser modeller som inriktas på att resultat ska nås i ett projekt i form av vilka aktiviteter som ska göras, ex. PPS (Tieto, 2010) eller PROPS (Thomsen, 2007). Det som jag ser saknas är en guide, som tar helhetsgrepp för projekt från ax till limpa med de teorier och modeller som finns inom projekt- och förändringsledning inom större organisationer, där projektet är avskilt från den dagliga verksamheten.

1.1 Studiens frågeställning, syfte och mål

Detta är en studie av ett projekts process inom en större organisation, där studien avser att observera och reflektera kring hur projektet fortlöpt under processen. Studiens mål är att komplettera marknadens projektmodeller genom att presentera en processguide som ger överblick över en hel projektcykel, för att aktörerna i projektet ska kunna se var i processen de är. Detta ger aktörerna en förståelse för hur resurserna bör fördelas, så att de inte slukas innan själva implementationsarbetet startar. En annan vinst är att aktörerna kring projektet kan se vad som behöver göras på både lång och kort sikt, där kort sikt avser respektive aktivitet eller vanligt kallat grind (Thomsen, 2007) i projektmodeller. Lång sikt avser att stödja projektledaren att se och förstå hur varje aktivitet leder framåt mot en förändring i verksamheten vid projektcykelns slut.

Studiens syfte är att ge en processguide för fristående projekt inriktat på verksamhetsutveckling inom större organisationer, d.v.s. avskilt från den dagliga verksamheten och ett stort antal mottagare. Då jag som författare även varit projektledare för det studerade projektet, kommer empirin att utgå från mina observationer som kommer att relateras och jämföras med det teoretiska ramverket, vilket i diskussionen presenteras i form av en processguide. Studien utgår från frågan:

- Hur kan förändringslednings- och projektteori stödja en projektledare att reflektera över sin insats i ett genomfört fristående projekt?

1.2 Avgränsning

Då projektet inte är slutfört innan denna uppsats avslutats, kan inte en faktisk implementation av projektets resultat observeras och därmed diskuteras. Studien kommer att följa hur stegen inom ett projekt tas, för att nå fram till både beslut och därefter införande av resultat. Diskussion kommer att föras om både planering och upplägg av projektprocessen för att visa de lärdomar som jag dragit utifrån reflektionen, vilket presenteras i form av ett ramverk för projektgenomförande.

Processguiden för en projektcykel som presenteras ska ses som ett ramverk där de verktyg eller metoder som en projektledare är bekant med kan användas. De modeller och ramverk som presenteras i teoriavsnittet är de som använts i projektet och för att slutföra studien, dessa kan med fördel användas som inspiration vid både projekt- och processutveckling.

1.3 Disposition

Rapporten är uppbyggd i sju kapitel, från introduktion till slutsats.

| Kapitel | Innehåll |
|-----------------------------|--|
| 1. Introduktion | Bakgrund och frågeställning |
| 2. Arbetsmetod | Beskrivning av hur både studiens och projektets har utförts. |
| 3. Begrepp och definitioner | Beskrivning av begrepp som används i rapporten och vad de innebär hos den studerade organisationen. |
| 4. Teoretiskt ramverk | Beskrivning av den teori som har använts både direkt och indirekt för att utföra både det studerade projektet och diskussionen. |
| 5. Empiri | Kapitlet inleds med en beskrivning av den studerade organisationen och bakgrund till det studerade projektet, för att övergå till att beskriva projektets process. |
| 6. Diskussion | I detta kapitel reflekteras och diskuteras det studerade projektets process, vilken summeras i form av en processguide för fristående projekt inom en större organisation. |
| 7. Avslutning | Uppsatsen avslutas med att visa på viktiga punkter som uppkommit under resans gång, såsom kommunikation, intressenter och författarens reflektioner. |
| Bilaga 1 | I första bilagan presenteras nuläget samt, den arkitekturella designen som tagits fram för det studerade projektet. |
| Bilaga 2 | I andra bilagan visas de frågeställningar som förbereddes inför de tre workshops, samt inför referensintervjuerna i det studerade projektet. |

2 Arbetsmetod

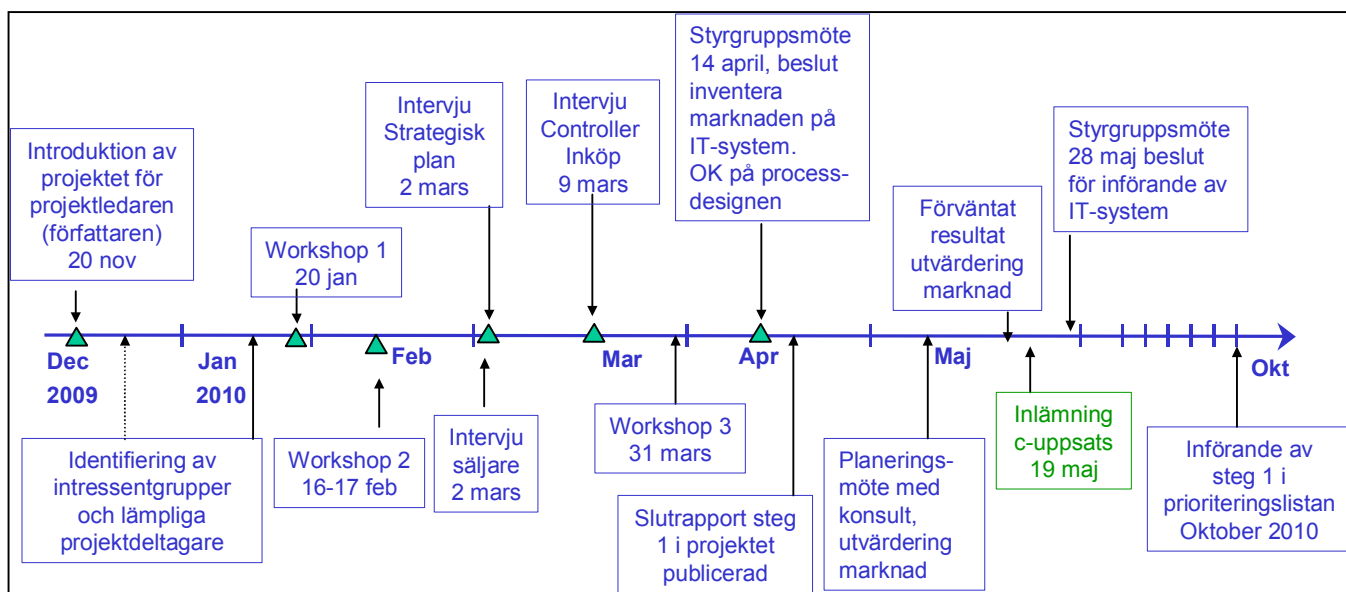
Denna studie är reflexiv och tolkande (Alvesson et al, 2009) för att få distans till studien, då jag som författare aktivt har deltagit både som projekt- och workshopledare. Det har varit en rolig resa att först planera, göra intressentanalys, sätta ihop och leda projektgruppen. För att därefter tolka och reflektera processen och designen utifrån teori, för att med en viss skepsis få distans till den studerade processen.

Hermeneutisk ansats utgår från att helheten inte kan förstås utan delarna och att delarna inte kan förstås utan helheten (Alvesson et al, 2009). Detta kan även härröras ned till individen, vilket jag tolkar som att intressenterna kring ett projekt är ovärderliga för att en bättre förståelse för helheten ska kunna uppnås. De teorier som har valts och använts i studien tar upp intressenterna som en viktig del, vars analys kring vilka som berörs och behöver delta behöver få ta den tid som behövs. En reflektion som gjordes under arbetet var att denna del tog mycket tid, ca 30 % av arbetstiden för de första två månaderna men att den tiden var väl investerad för det fortsatta arbetet.

Nedan beskrivs hur denna studie har lagts upp, vilken även visualiseras i figur 1 med respektive steg som tagits från december 2009 fram till uppsatsens inlämning. I detta kapitel beskrivs dels hur datainsamlingen har gått till och hur detta empiriska material har analyserats inför diskussion, samt en beskrivning av litteratursökning. Avslutningsvis presenteras en bakgrund av min erfarenhet kring det studerade projektet, samt min erfarenhet inom den organisation som projektet har bedrivits.

2.1 Metod för studien

I figur 1 visas tidslinjen över projektets större händelser från introduktionen av projektet till mig som både är projektledare och författare. Det som inte visas är de två studier som gjordes under hösten 2009 och till viss del utgjorde basen för arbetet inom projektet, där nyckeltalsstudie presenterades november 2009 (av mig) och studie kring budgetprocessen för budgetår 09-10 gjordes i oktober 2009 (av CFO och Controller på olika nivåer inom organisationen).



Figur 1. Tidslinje och visualisering av projektets huvudleveranser (av författaren)

Mellan ovan redovisade huvudpunkter och leveranser har arbete pågått med att producera och leverera delrapporter till projektledning och styrgruppen. Litteraturstudier för produktion av c-uppsatsen har skett löpande från slutet av januari fram till teorin var fastställd i mitten av april.

2.2 Datainsamling

Observation som metod kan ske på två sätt, antingen ostrukturerat (deltagande) eller strukturerat (systematiskt). Ostrukturerad observation är ofta en induktiv studie där forskaren själv aktivt deltar i arbetet, utan att deltagarna vet om det. Ostrukturerad observation utgår från att forskaren vet vilket område den vill diskutera, utan att ha alla detaljer klart för sig. Nackdelen med ostrukturerad observation är att forskaren själv måste ha god erfarenhet och kunskap om ämnet innan studien startar, en fördel med metoden är att studien kan mogna under studien då den inte är detaljstyrd. (Bell, 2005)

Strukturerat är ofta en deduktiv studie där forskaren från början vet vad den letar efter (Karlstad universitet, 2010). En nackdel med strukturerad studie är att forskarens egen erfarenhet kan styra vad som verkligen observeras och hur detta sedan tolkas, fördelen med metoden är att observationen görs direkt och i dess aktuella situation.

Datainsamlingen i denna studie har varit en induktiv och ostrukturerad observation då jag som författare aktivt deltagit i projektledarrollen. Redan från början visste jag vilket tema studien skulle ha, men inte förrän senare i studien såg jag vart detaljerna i observationerna ledde till för resultat. Övriga aktörer i det studerade projektet har inte varit medvetna om att projektet observerats för att användas i en akademisk studie.

2.3 Litteratursökning

Under resans gång har litteratur sökts för att stödja mig som författare att på ett mer objektivt sätt kunna observera och reflektera över projektets process. Den litteratur som har använts har utgått från två teman där den första avser projektteori, såsom projekt livscykel, projektstruktur och projektstyrningsmodeller. Det andra temat avser förändringsledning utifrån ett verksamhetsutvecklingsperspektiv.

2.4 Dataanalys

Analys av den empiriska observationen har strukturerats utefter SACIS modellen (Johansson et al, 2004) se figur 2 för exempel. SACIS modellen visar övergripande en projektcykel, från Situationsanalys, Arkitekturell design, Change management (beslut) till Implementation vilken avslutas med ny Situationsanalys med utvärdering av processen. SACIS modellens fem steg har utgjort stommen i dataanalysen, där frågeställningar inom varje steg identifierades utifrån teorin. De svar som identifierats i empirin och teorin utifrån frågeställningarna beskrevs kort, där en jämförelse mellan det teoretiska och empiriska svaret beskrevs för att utgöra grunden i diskussionen.

| | Fråga | Projekt cykel/upsättning | DELTA | Kotter | Processtudien | Likhet/olikhet |
|------------------|---|---|---|--|--|--|
| Situationsanalys | Väcka frågeställningen? Vad är problemet? Förväntat resultat av projekt? Vem ska delta i projekt? Hur ska ett projekt sättas upp? Utse styrgruppen | Detached eller som en del i verksamheten. Targama: projekt uppsättning: Projektförankringsmodell en | Nulägesanalys Framtidsbild Utifrån intressentanalysen identifiera vilka som är lämpliga att representera. | Steg 1: Urgency Steg 3: skapa vision. Steg 2. Hitta kärntruppen. Ska vara av tillräckligt hög rang. 75% av ledningsgruppen ska ha sett behovet av förändring. | Ledningsgruppen identifierat innan jag kom in. Tidigare studier hösten 2009, att den är för lång process för budget. Parallella processer, inte transparens mellan siffrorna Representant för intressentgrupperna för att det är för många som påverkas. I detta fallet detached, då det är geografiskt omöjligt att vara i det dagliga. Ledningsgruppen (CFO, CIO, VD, nivå 3 chef) och högre controller | Projektet följt Kotters steg med minst 75% i ledning och Urgency. Bilder för diskussion togs fram för både nuläge och framtidsvision, för att underlätta kommunikation. 75% stämmer med Kotter, projektförankringsmodell vanlig inom Svea. |

Figur 2. Exempel på hur den empiriska observationen strukturerades och jämfördes med teori inför diskussionen.

Utifrån denna sammanställning (se figur 2) och struktur har diskussionen stegvis lett fram till den avslutande processguiden (se figur 14). Då studien har haft som syfte att ta fram en processguide för fristående projekt inom en större organisation, har det studerade projektets process observerats och reflekteras och inte själva resultatet från det studerade projektet.

2.5 Om författaren

Författaren har 13 år som anställd inom Svea på olika positioner och nivåer bakom sig. Arbetsuppgifterna har utvecklats från driftscontroller på nivå 1, via controllerassistent på nivå 3, samt vikariat som koncerncontroller på nivå 4. De sista åren har titeln varit IS-ansvarig på nivå 3, vilket innebär ansvar att för verksamheten titta på förbättring av arbetsprocesser och introducera IT-stöd utifrån processerna och verksamhetens behov.

Mellan 2000-2001 var jag projektledare i arbetet med att införa de IT-stöd som Svea idag har för budget och prognos, vilka hade fokus att vara snabba och billiga och lösa sammanställningen på aggregerad nivå. Dessa har jag tillsammans med controller på nivå 4 reviderat (2003 och 2005) utifrån att de är undermåliga för verksamhetens behov av beslutsstöd. Båda gångerna har IT-stödet inte bytts ut p.g.a. att det ansågs för dyrt.

Sedan i november 2009 är jag projektledare för ett delprojekt som återigen ska göra en genomlysning av budget och prognosprocesserna. Denna gång finns bättre stöd från ledning för ett byte, då det finns flera brister kring de tekniska plattformarna, samt de har insikten att verksamheten saknar ett bra beslutsstöd. Då jag är både projektledare och författare finns viss reservering för subjektivitet i framtagandet av empiriskt material, kravspecifikation och rekommendationer. Då jag är den som gjort både förstudie, samt workshop planering och genomförande, kan viss subjektivitet finnas vid val av ämnen för workshop samt vid tolkning av det empiriska materialet.

3 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket ger en översikt av den litteratur som har studerats och använts i studien av en projektprocess. Kapitlet inleds med teori och definitioner kring projekt, där ett projekts livscykel presenteras först och därefter hur ett projekts struktur kan se ut. Detta avser att öka förståelsen för förankring av resultat under och efter en projektlivscykel, speciellt utifrån perspektivet att projektet utförs fristående, d.v.s. skiljt från den dagliga verksamheten hos mottagarna. Därefter kommer en presentation av DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) som i det studerade projektet använts som stöd i de två första stegen, därför får ramverket representera projektmodeller. DELTA ramverket beskrivs då det har redan innan denna studie påbörjades valts och börjat användas som struktur vid planering och genomförande av de inledande faserna i projektet.

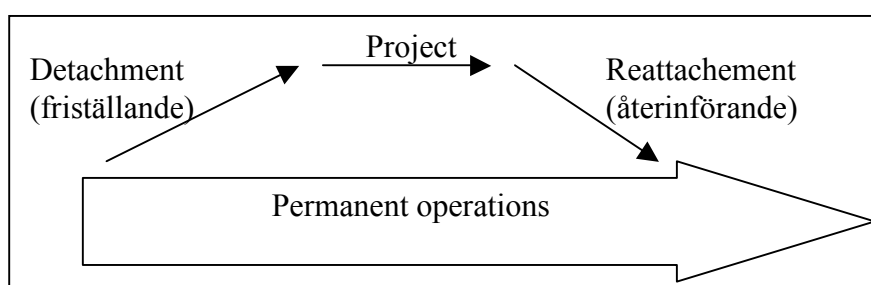
Studien har följt processen från situationsanalys till implementeringsförslag där det empiriska materialet struktureras utifrån SACIS modell (Johansson et al, 2004) för en projektlivscykel, vars cykel stämmer väl överens med det studerade projektets faser. Diskussionen som återfinns sist i uppsatsen, utgår också från SACIS steg där förväntningen är att identifiera de faktorer som påverkar möjligheten att implementera ett fristående projekts resultat i verksamheten.

Avslutningsvis presenteras en metod för förändring vilken går i 8 steg från idé till permanentande av nytt nuläge. Det studerade projektets process kommer att analyseras och diskuteras utifrån metoden för att se vilka faktorer som både varit avgörande för att uppnå förväntat resultat och vad lärdomarna är av projektets process.

3.1 Projekts livscykel

Ett projekt brukar definieras som en egen företeelse, då den har en separat organisation, med hierarki och process, samt ett klart definierat mål separerat från den dagliga operativa verksamheten (Johansson et al, 2007). Projekt har också ofta en klart definierad livscykel i form av start och sluttid.

Ett projekt har vanligtvis två brytpunkter från den vanliga operativa verksamheten (Johansson et al, 2007) vilket vid uppstart är utbrytning (friställande) från verksamheten och vid projektets slut implementation av resultatet (återinträde) i verksamheten, se figur 3. Val av vilken grad som projektet ska separeras från verksamheten är viktig att tänka igenom, då det kan vara avgörande för hur väl implementationen lyckas. I de två fall som Johansson et al (2007) har studerat har det avgörande för att lyckas varit att ledningen har engagemang och tro på projektupplägget, samt att utvecklingen sker i samarbete och med närhet till den verksamhet som ska ta emot implementeringen.



Figur 3. Bild över en projektcykels friställande och återinträde (Johansson et al, 2007)

Val av fristående eller projekt sammanvävt med den dagliga verksamheten, bör utgå från vilken grad av förändring som projektet leder till (Johansson et al, 2007). Om projektet avser inkrementella förändringar (första gradens förändring enligt Sörqvist, 2004) talar för att de ska utföras i den dagliga verksamheten, då det möjliggör att intressenterna är direkt involverade och direkt kan se, samt påverka projektets resultat. Vid projektarbete där det innebär att resultatet blir andra eller tredje gradens förändring (Sörqvist) kan ett fristående projekt ha fördelen av att deltagarna får känslan av att detta inte bara är en del i det dagliga, utan att deltagandet ska leda till något nytt.

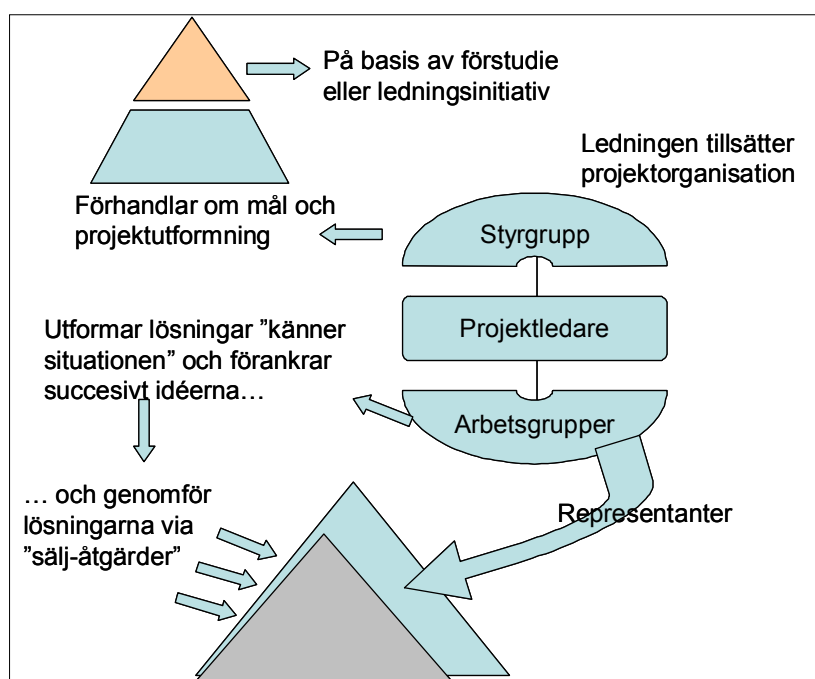
Antalet deltagare (mottagare) och dess geografiska spridning är en viktig faktor vid val av projektcykel (Johansson et al, 2007), där stor geografisk spridning och/eller det finns många mottagare av resultatet talar för fristående projekt. Antalet deltagare i projekt bör inte överskrida 12 personer, då kan diskussionerna hämmas av att alla inte hinner delta aktivt (Vervav, 2007).

3.2 Projekt struktur

Targama (1981) beskriver tre projektstrukturer: expertlösningssmodellen, projektförankringsmodellen och linjechefensmodellen. Den förstnämnda utgår från att ledningen ser ett behov och ber en expert forma lösning och sedan sälja in den till verksamheten. Enligt Targama är det inte en optimal modell då mottagarna kan obstruera mot att lösningen får fäste och implementeras. Den sistnämnda utgår från att linjechefen ser ett behov och låter några av medarbetarna, eller i samråd med experter, ta fram ett förslag. Denna modell är lämplig när det är ett lokalt projekt då mottagarna är delaktiga redan under projektet i anslutning till det dagliga arbetet. Projektförankringsmodellen beskrivs nedan i mer detaljerad form då det är den projektmodell som använts i det studerade projektet.

3.2.1 Projektförankringsmodellen

Projektförankringsmodellen har sin utgångspunkt i en förstudie eller ett ledningsinitiativ, ofta från en hög nivå (Targama, 1981). Rollerna som ingår i modellen är förutom ledningen: styrgrupp, projektledare, arbetsgrupper och representanter, se figur 4.



Figur 4. Projektförankringsmodellen (Targama, 1981).

Modellen delas vanligtvis upp i två delar, dels förstudie och dels i en huvudstudie. Initiativ för förstudie kan komma från flera nivåer och kan genomföras om den inte är resurskrävande på lokal nivå. Huvudstudien kräver ofta mer resurser och behöver därför godkännas på en högre nivå, vilken har den formella makten att fördela resurser. Beslutsfattaren brukar då bli uppdragsgivare för studien.

Problemanalysen är ofta kort och enkel, där en grov lösning finns med från början där förstudien har syftet att definiera den i mer detalj. Utformning av lösning utformas av projektorganisationen där projektledaren ansvarar för samordningen av aktiviteter som utförs med arbetsgrupper. För att genomförandet ska bli lyckat av projektet bör styrgruppen innehålla de representanter som har makt nog att ta beslut direkt. I arbetsgrupperna bör representanter från verksamheten ingå, för att minimera risken för felsatsning på lösning.

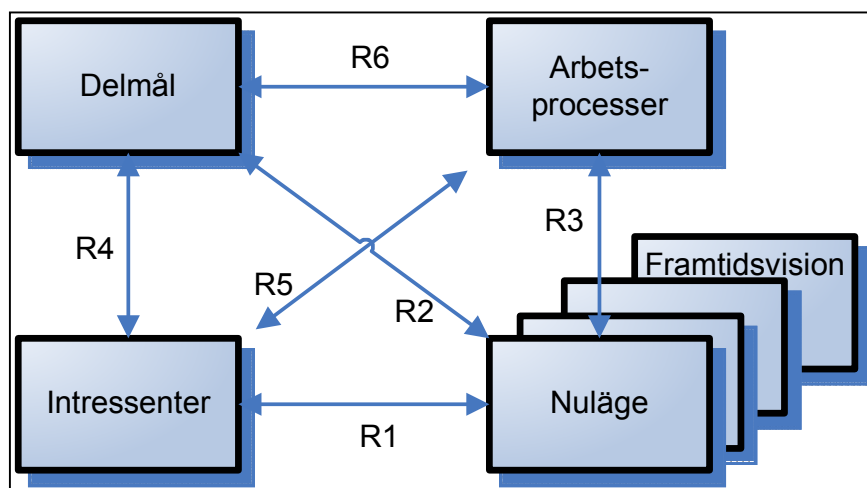
Projektförankringsmodellen är ett stöd för struktur, för att minska risken för haveri. Det bör dock tas hänsyn till att rollfördelningen och deltagandet gör relationerna viktiga inom projektorganisationen. Styrgruppen har den formella makten att besluta, medan projektledaren har ansvar för att utveckla projektet enligt riktlinjer från beställning och styrgrupp. Projektförankringsmodellen har en inbyggd funktion att klara konflikter genom förhandling, där projektledaren har vid konflikt ansvaret att medla mellan arbetsgruppen som representerar verksamheten och styrgruppen. Modellen är mer strukturinriktad än process inriktad, då Targama menar att den visar det sociala som en politisk spelplan med taktiska bedömningar.

3.2.2 Projektmodell

Det finns en otal mängd projektmodeller för hur ett projekt ska genomföras, för att nämna några moderna finns SCRUM (Schwaber, 2004), ITIL (ITIL, 2010) och PENG (PENG, 2010). Det som saknas i dessa modeller är hur ett projekt ska förhålla sig till och fungera gentemot organisationens dagliga verksamhet. DELTA Meta Architecture for Management of Coordinated Development (vidare kallat DELTA ramverket) (Enqvist et al, 2001) får representera den grupp av teorier, då den i det studerade projektet redan innan denna studie inleddes valts och använts för att strukturera, planera och utföra de första faserna i arbetet.

En fördel som DELTA ramverket har gentemot ex. PPS (PPS, 2010) är att det tar en holistisk syn och strävar efter att få fram information och kunskap kring krav på IT-management med hänsyn till samordningen av organisationens informationssystem och kunskapsutveckling. Ramverket tar hänsyn till både mjuka och hårda tekniker för att stödja förståelsen, medvetenhet och meningsfullhet, vilket kan ses som en förutsättning för förankring och därmed kunna åstadkomma en samordnad utveckling.

I DELTA ramverket ses utveckling som processen av att definiera behovet av förändring och att förändra en organisation från ett läge till ett annat. En förändringsprocess är inte helt okomplicerad utan kantas av både intressenter och förändringar på vägen och är inte en engångsföreteelse utan en kontinuerlig process.



Figur 5. *Delta Meta Architecture framework for Management of Coordinated Development (Enquist et al, 2001)*

DELTA ramverket består av fyra delar (Enquist et al, 2001) se figur 5:

1. Nuläges och framtids bild av organisationen: dessa bilder beskriver organisationens identitet och beteende i dess sammanhang. Det finns många bilder beroende på antal avdelningar och intressenter, där varje bild bör baseras på strukturer av enheter i organisationen och dess omgivning. Olika bilder kan presenteras beroende på hur långt in i framtiden de ligger.
2. Intressenter: inkluderar de aktörer som påverkar eller påverkas av utveckling eller förändring. Intressenterna kan delas in i flera olika grupper beroende på hur mycket de påverkar/påverkas eller om de interna eller externa (t ex kund, leverantör). Klassificeringen av intressenterna bör uppdateras kontinuerligt och utifrån sammanhanget.

3. Utvecklingsmål: är uttryck för förbättringar, vilka drivs utifrån nuläget mot framtidsbilden. De berör organisationens identitet och beteende, vilka beskriver riktning och storlek på förändring i organisationen och indikerar policys för utvecklingen och förändringsprocessen.
4. Utvecklingsprocess: är de aktiviteter som genomförs för att utveckla eller förändra processer eller produkter och att integrera dessa i organisationen, därmed kunna förändra organisationen från ett ställe till ett nytt. Utvecklingsprocesser är ofta inte beskrivna lika väl som övriga interna processer och ses ibland som engångsföreteelser. Vilket kan vara en fördel genom att en organisation anpassad just för situationen kan sättas upp.

Det som Enquist et al (2001) menar är att det är inte delarna i sig som är det viktigaste utan det är relationerna mellan dem, se figur 5. Enqvist et al presenterar dessa relationer enligt nedan:

R1. Intressenter <-> nuläges/framtidsbilder.

Intressenter är ett viktigt val, vilket ofta utgår från intressenternas roll i organisationen eller sammanhanget. Vid framtagande av nuläges och framtidsbilderna måste förståelsen finnas för att det kan vara olika intressenter som berörs beroende på tidsperiod och vilka strategier som utkristalliseras. Olika intressenter kan påverka utvecklingen beroende på hur de ser att framtiden bör se ut, vilken kan härledas till deras personliga mål, erfarenhet eller utveckling. Framtidsbilden är viktig för att möjliggöra en bra kommunikation mellan intressenterna och för att sträva mot samma mål.

R2. Nuläges/framtidsbilder <-> delmål

Gå från nuläge till framtidsvision kräver planering, delmålen är de som visar gapet som behöver övervinnas. Varje delmål bör definieras utifrån vad och hur mycket som förväntas förändras.

R3. Nuläges/framtidsbilder <-> Arbetsprocesser

För att nå framtidsvisionen behöver delmålen stödjas av arbetsprocesser, där framtidsvisionen stegvis förankras och implementeras då delmålen avslutas. I större organisationer där flera projekt drivs samtidigt och många aktiviteter och processer sker parallellt är det viktigt med både samordning och kommunikation dem emellan för att nå en gemensam framtidsvision.

R4. Intressenter <-> Delmål

Delmålen måste vara förankrade hos aktörerna i organisationen, för att minska motståndet eller obstruerande mot förändringen. Uppdatering av vilka intressenter som påverkas och därmed behöver vara med och påverka delmålen behöver göras kontinuerligt, då de förändras i takt med att affärsstrategierna förändras.

R5. Intressenter <-> Arbetsprocesser

Efter att framtidsvisionen är överenskommen och delmålen för att nå den är satt, behöver aktörerna komma överens om när och hur delmålen ska nås, samt vilka intressenter som ska delta i processerna. Hur processerna kommer att utföras beror på sammanhanget och bör därmed anpassas till hur intressenterna vill driva dem för att nå delmålen. De som deltar i processerna eller författat delmålen har ofta större engagemang att uppnå förändring.

R6. Delmål <-> Arbetsprocesser

Delmål ska inte bara visa på vad som ska göras utan även till viss del hur de ska utföras, avgränsningar mot andra delmål, samt både ansvar och befogenheter deltagarna har för att nå delmålet. Arbetsprocessen måste stödja att ett eller flera mål kan nås, om möjligheten att nå målet förändras eller resursförbrukning avviker måste detta kommuniceras med övriga delar, för att inte äventyra den gemensamma långsiktiga framtidsvisionen.

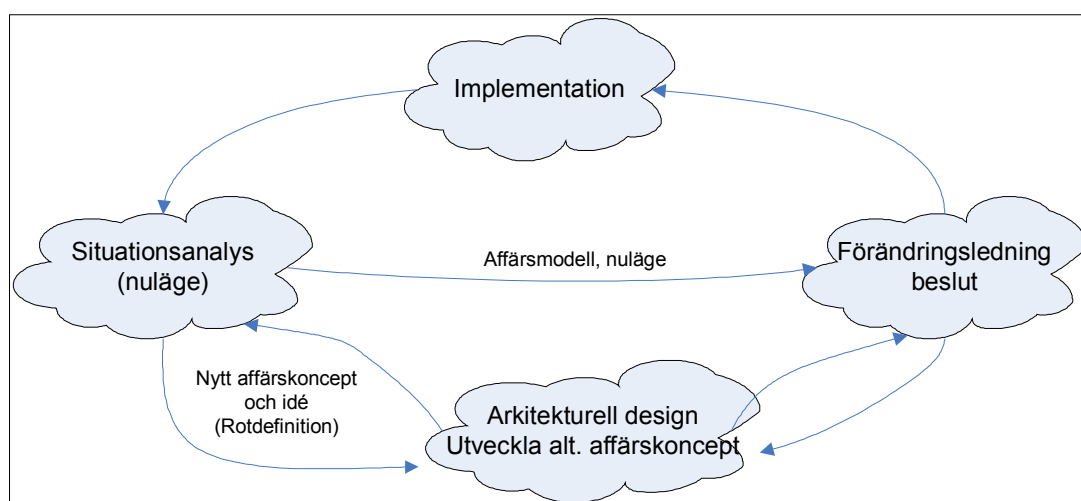
3.3 SACIS förändringsmodell

Förändringar inom en organisation behöver struktureras och styras för att kunna nå ett bra resultat. Resultatet och reflektionen från det studerade projektet kommer att struktureras efter SACIS modell (Johansson et al, 2004), då den ger möjlighet att se hela cykeln från frågeställning, framtidsvision och vad som ska ingå i efterföljande steg för att kunna möjliggöra en verklig förändring, se figur 6. Valet föll på SACIS modellen då den avser att stödja samordnad och proaktiv organisationsutveckling, som ska öka förståelsen för kontinuerlig förändring hos de berörda intressenterna (Johansson et al, 2004).

Fördelen med modellen är att den på ett övergripande sätt fokuserar på organisatoriskt lärande med dubbelriktat informationsflöde. Jämförbara projektmodeller är de som inriktar sig på att ge en översikt över vilka aktiviteter som behöver genomföras i en projektcykel, ex. PPS (Tieto, 2010) eller PROPS (Thomsen, 2007). De sistnämnda är dock mer inriktade på att gå stegvis framåt och som jag ser missar tanken med kontinuerlig förändring under ett projekts gång.

Situationsanalysens mål är att hitta det nuläge, som blir basen för problemställningen och de frågor som behöver utredas. Analysen som genomförs ska identifiera hur organisationsmiljön ser ut, samt på vilket sätt som beslut tagits tidigare. När nuläget och problemställningen är framtagen är nästa steg att forma hypotesen eller rotdefinitionen (framtidsvisionen). Där ett av de viktigaste delmålen är att tidigt identifiera vilka intressenter som berörs och därmed bör delta i förändringsprocessen. Analysen i detta första steg blir alltså en beskrivning av nuläget, där rotdefinitionen som tagits fram blir framtidsbilden, med beskrivning av nuvarande situation, d.v.s. nuvarande strategi.

Rotdefinitionen från första steget blir utgångspunkten och det förväntade resultatet för andra steget arkitekturella designen. Om inte rotdefinitionen är klar för intressenterna, behöver en iterativ process mellan steg 1 och designen pågå tills rotdefinitionen klargjorts (double-loop learning enligt Argyris, 1977). Målet med steget är att ta fram ett alternativt affärskoncept, där förutsättningarna är intressenternas förväntningar och mål. Oberoende personer till organisationen eller mottagaravdelningen bör leda detta arbete, då det kan vara svårt för interna intressenter att se objektivt på förändringsbehoven och -möjligheterna. Det är viktigt att tänka på att designen inte får ta för lång tid att ta fram så att förutsättningarna hinner förändras.



Figur 6. SACIS förändringsmodell från design till strategisk implementation (Johansson et al, 2004)

Inför förändringsledning och beslut måste de framtagna designlösningarna jämföras mot nuläget för att få fram ett beslutsunderlag om man ska gå vidare med implementation. För att ledningen, eller en styrgrupp, ska kunna ta ett relevant beslut bör underlaget innehålla kostnader, nytta, tidplaner, risker och möjligheter. Uppfylls inte intressenternas förväntningar och mål i designen kan arbetet få återgå till designsteget eller t.o.m. ända till rotdefinitionen, för omvärdering och möjliggöra en bättre lösning. Vid framtagning av designlösning behöver konsekvenser på verksamheten beaktas, för att inte försvåra implementationen, då designen kan påverka relationer, makt etc.

I implementationssteget kommer det verkliga arbetet med att införa designen, vars arbete ofta sker i projektform. Vid större förändringar kan hela projektportföljen behöva revideras för att få en överblick över designens påverkan på redan pågående förändringar. Under implementationen kan en ny SACIS cykel behövas för att möta de problem som kan dyka upp i samband med införandet.

Avslutande steget Situationsanalys, innebär att en utvärdering ska göras. För att upptäcka om det finns gap mellan den förväntade nyttan och den verkliga nyttan som investeringen har gett. Detta gap kan ge upphov till nya idéer, som behöver genomgå en ny SACIS cykel för att uppnå den ursprungliga nyttan.

3.4 Förändringsmetod

Val av förändringsmetod bör utgå från den kontext som utgörs av vad och vem som ska förändra, då det bör avgöra metoden för förändring (Context, Content, Process ramverket av Stockdale et al, 2006¹). Det Kotters 8 steg att nå framgång vid förändringsarbete vid verksamhetsutveckling (Kotter, 1998 och Kotter, 2007) visar på nödvändigheten att kunna arbeta med olika tidsperioder för att komma till mål, där delmålen behöver koordineras så att den gemensamma framtidsvisionen uppnås. Delmålen ska vara de munsbitar som verksamheten tar emot kontinuerligt, för att inte ställas inför en ointaglig mur så att mottagarna abdikerar eller vänder sig emot förändringen (Kotter, 1998).

Det finns fyra fundamentala fel som kan göras för att ett förändringsprojekt inte ska lyckas, vilka beskrivs av Kotter (1998) som 1. skriva ett PM istället för att tända nödraket, 2. prata mycket utan att säga något, 3. ta ut segern efter ett slag och inte först efter kriget, 4. leta efter syndabockar bland dem som påkallar uppmärksamhet på problemställningar.

Kotters 8 steg (1998 och 2007) har valts då den är övergripande och ger en struktur för hur ett förändrings- och förankringsarbete bör mogna fram. Varje steg är en mognadsfas, vilken måste få ta sin tid att bearbeta, enligt Kotter bör inget steg hoppas över eller hafsas igenom då det på sikt kan ge problem. Nedan beskrivs Kotters 8 stegs mognadstrappa:

- ✓ **Steg 1** Första steget i mognadstrappan är att identifiera förändringsbehovet, för att inte få problem i förlängningen är det viktigt att större delen (75 % enligt Kotter) av ledningen ser förändringsbehovet. Där det ingår att identifiera vilka möjligheter och kriser som kontexten (trender, marknad) ger och börja diskutera dem.
- ✓ **Steg 2** I andra steget ska en kärntrupp bildas som aktivt stödjer och strävar för förändring. Deltagarna i denna kärntrupp behöver vara individer som både har kunskap och makt inom organisationen för att kunna åstadkomma förändring utan att begära hjälp. Kärntruppen ska vara passionerad för framtidsvisionen för att inspirera övriga att förändras, de måste agera som en grupp och inte som individer med egna planer.
- ✓ **Steg 3** I tredje steget skapas en vision, för att en tydlig och kommunicerbar bild av ledningens framtidsvision ska kunna ges. Visionen behövs för att visa vägen mot förändringsmålet och för att hålla ihop förändringsarbetet. Motivation kan även stärkas genom att visa på nyttan med förändringsarbetet.
- ✓ **Steg 4** I steg fyra visas vikten av att kommunicera visionen och målet med förändringsarbetet. Vikten av att kommunicera ska uppskattas av ledningen, men Kotter menar att det ska multipliceras med minst tio för att komma någorlunda rätt. Förändringsarbetet kommer inte att lyckas om inte större delen av aktörerna förstår, accepterar och därmed engagerar sig i arbetet.
- ✓ **Steg 5** I femte steget tas vikten av att ge förändringsarbetet tillräckligt med resurser och att så många som möjligt av de berörda kan delta i arbetet. För att öka möjligheten att lyckas bör de som vill arbeta med förändringsarbetet också få tillfälle att göra det, vilket kan innebära budgetallokering eller ersättningsplanering, men även att möjliggöra egna idéer och initiativ.
- ✓ **Steg 6** I sjätte steget ska de snabba delmål (vinster) som kan nås planeras och synliggöras, för att skapa intresse och engagemang hos mottagarna. Skapa en positiv anda kan göras om de snabba vinsterna genomförs och de som gör det snabbt och bra uppmärksammas och belönas. Arbetet måste ske strukturerat och aktivt det räcker inte med att hoppas att målen uppfylls.
- ✓ **Steg 7** När delmålen börjar uppfyllas är det viktigt att inte ta ut segern för tidigt, arbetet för att uppnå framtidsvisionen på längre sikt är kontinuerligt. Det är lätt att efter en längre tids arbete slappna av och skörda frukten av arbetet, det finns dock risk om inte hela förändringsarbetet är klart att tidigare tradition och kultur uppenbarar sig och därmed ger möjlighet att återgå till tidigare invanda mönster. Ledningen ska istället använda de uppnådda delmålen som utgångspunkt för att sträva vidare mot den gemensamma (reviderade) framtidsvisionen.
- ✓ **Steg 8** I avslutande steget ska förändringsarbetet resultera i ett nytt permanent tillstånd. Det är först när detta nya arbetssätt accepteras och följs som arbetet kan anses färdigt och därmed lyckat. För att nå acceptans och förankring måste nyttan med förändringen påvisas, samt att mottagarna och nya ledare inom organisationen stödjer resultaten och implementationen.

4 Empiri

Det empiriska kapitlet inleds med en beskrivning av Svea både utifrån hur organisationen är uppbyggd, samt beskrivning kring de avdelningar som berörs av samordningen av de ekonomiska processerna i projektet. Nästa avsnitt beskriver det delprojekt som studerats med historiken bakom och därefter processen hur projektgruppen har arbetat för att komma fram till resultat.

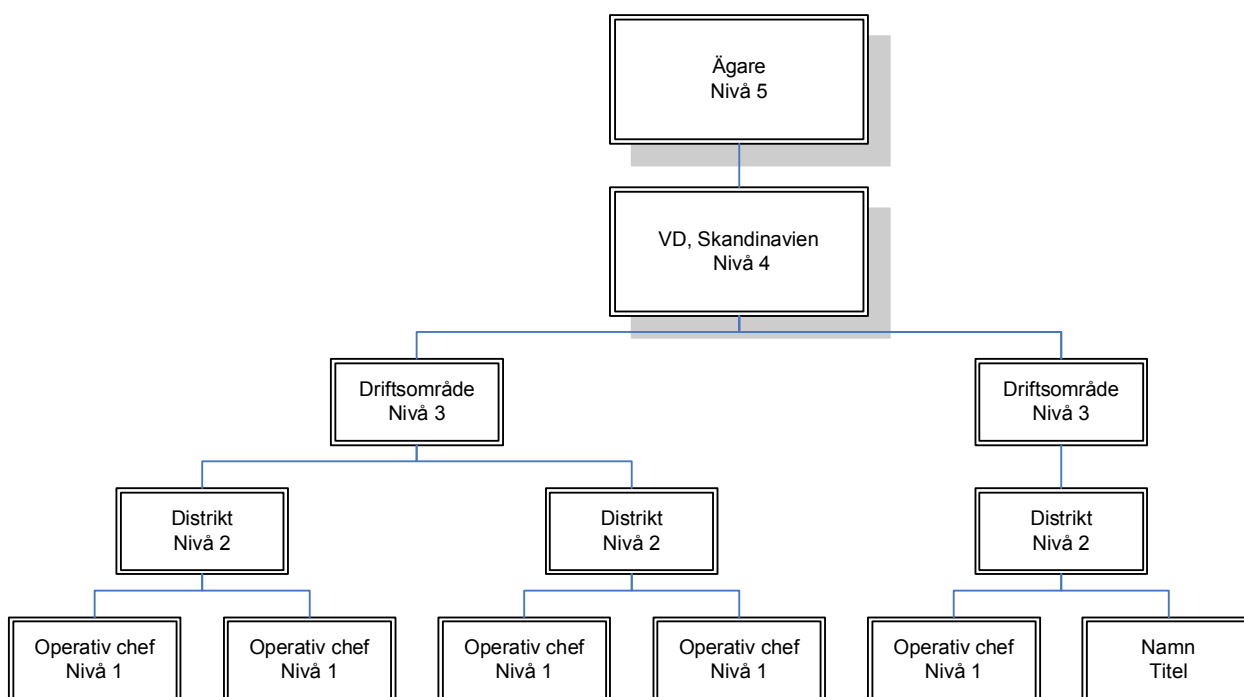
Studien har inte reflekterat över det resultat som projektgruppen har åstadkommit, utan det empiriska materialet består av en observation hur processen för att nå resultat har genomförts. Diskussionen kommer att föras utifrån processen, vilka reflektioner som gjort för att summeras i en processguide för fristående projekt inom större organisationer, d.v.s. drivs avskilt från den dagliga verksamheten.

4.1 Svea

Svea är ett stort service- och tjänsteföretag med ca 7000 anställda i Sverige och ca 310 000 anställda globalt, vilket är ett helägt dotterbolag i en fransk koncern registrerad på Paris börser. Nedan följer en beskrivning av Sveas organisationsstruktur i Skandinavien, vilka berörs av det studerade projektets resultat.

Nivåer i verksamheten

Inom Svea finns det fem hierarkiska nivåer från operativa kontrakt till koncernnivå vilka presenteras i figur 7. I studien presenteras från 1 till 5, där 1 är operativ drift och 5 är ägare. Nedan är inte en fullständig organisationskarta utan inom nivå 3 finns 5 områden, inom nivå 2 ca 30 områden och inom nivå 1 ca 300 områden (innehållande ca 2500 kontrakt).



Figur 7. Översikt över Sveas organisatoriska nivåer, avseende ekonomisk rapportering

4.2 Utveckling av de ekonomiska processerna sedan 2000

Under årens lopp har Svea byggt upp de ekonomiska processerna utifrån rapporteringskrav från nivå 5. De IT-system som har implementerats har varit ”quick n dirty”, där pris och snabb lösning för rapportering uppåt har varit fokus. Svea har ett IT-system eller manuell hantering för respektive

ekonomiska process, nedan beskrivs kortfattat de senaste tio årens historia bakom både processen och applikationsvalet. För en processkarta över Sveas befintliga processkarta och den i det studerade projektet framtagna design, se figur 15 respektive figur 16 i bilaga 1.

- **Budget:** inom Svea har den årliga budgetprocessen varit den stora tyngdpunkten. Under våren inleddes budgetprocessen (se tidslinje i figur 9), vilken varit tung och omfattande där alla tjänstemän blir inblandade. Det nuvarande IT-systemet introducerades för en del av företaget under 2001, och för resterande del under 2003. Systemet var tänkt (2001) att förenkla den då manuella hanteringen av excel filer från ca 200 budgeterna med ca 600 filer. Med systemet följde några nya funktioner, bl.a. att budgeteraren kunde lägga in sin budget på drivkrafter, vilket sågs som en förbättring. Ett problem som finns idag när IT-mognaden och förståelsen för ekonomi har ökat är att cheferna saknar möjlighet till jämförelse med utfall då systemet inte kan ta emot information. Problemet visualiseras bäst för en nivå 1 chef med städ som tjänst och har 40-60 uppdrag, de behöver för jämförelse med utfall söka ”antal uppdrag*12 månader” gånger i ett annat system. Inrapportering av budget för nivå 1 startar redan i början av mars och avslutas i april för sammanställning på nästa nivå. Nackdelen med den tidplanen är att budgeten som börjar gälla 1 september är inaktuell då mycket förändringar har hunnit hända med förutsättningarna från när budgeten lades.
- **Strategisk plan:** inom Svea sträcker sig strategisk plan över 3 år, där budgeten är strategisk plan år 1 i detalj. Detta medför att ovan budgetprocess i slutet av processerna måste synkroniseras på minst nivå 2 och uppåt. De två processerna löper dock parallellt med varandra istället för samordnat, där nivå 5 under processen kommer med inspel med jämna mellanrum för vilka mål och detaljer som de förväntar sig att Svea rapporterar. Problemet idag att de är parallella är att budgetprocessen för operativ verksamhet startar innan de strategiska målen är satta för det budgetåret, vilket innebär att nivå 1 och 2 kan efter budgeten är avslutad för deras verksamhet behöva revidera den till annan nivå. Idag har det medfört att fler nivå 1 chefer inte känner ansvar för sin budget när budgetåret startar.
- **Prognos:** prognos som begrepp introducerades för operativa verksamheten under 2001, den hade tidigare endast hanterats på nivå 2 och uppåt (och var ett krav från nivå 5). Fram tills 2001 var mognaden för att hantera en prognos för låg, arbetet föregicks därför av en längre tids utbildning och stöd för att kontrollera, samt förstå utfalls resultat (från 1999). Det IT-stöd som introducerades blev en webapplikation, vilken mer hade inriktningen att stödja central rapportering. Problemet idag med prognosapplikationen är att summering av ett område för en nivå 1 chef är att den funktionen inte finns, efter förändring i deras prognos behöver de vänta en dag och fråga sin chef eller driftscontroller vad deras slutresultat för budgetåret är.
- **Utfall:** för att få en helhetsbild och översikt över de olika ekonomiska siffrorna behöver chefer på nivå 1-3 söka i flera system/moduler, vilka presenterar resultat på olika nivåer och perioder. En chef på nivå 1 kan inte idag utan manuell rapport från chef eller driftscontroller se sitt resultat i jämförelse mot annat än budget. Utfall mot budget kan alla chefer se på en aggregerad nivå både ackumulerat utfall och mot budget.
- **Handlingsplan:** handlingsplan upprättas om resultatet inte kommer upp i förväntad nivå, eller om det är stor osäkerhet kring framtiden på det uppdraget/kontraktet. Denna process är helt manuell, där varje chefs hierarki har olika mallar beroende på vad de är vana vid. Då mallarna är helt manuella excelfiler finns det ingen samlad bild över vilka handlingsplaner som är aktiva eller möjlighet att följa att målen uppfylls.
- **Säljkalkyl:** säljkalkyler görs enligt tradition på årsbasis på de första tre åren. Säljarna har idag inget IT-system för kalkylering, utan använder de mallar som de är vana vid eller vissa säljare använder budgetapplikationen som stöd. En risk med de manuella mallarna är att förutsättningar och bakgrundsdata är felaktig, ex uppdatering av aktuella sociala avgifter. En annan problemställning med årsbasis och manuella mallar är att vid överlämning till operativ drift finns det inte kontinuitet i vad som ingår och vilka nivå som anbudet överlämnas på. Ex några lämnar på drivkraftsnivå per månad med säsongsvariation och en del lämnar på årsbasis tre år utan att visa bakgrundskalkylen. Sedan i höstas (2009) har det dock ställts krav vid

offert på större kontrakt (> 5 MSEK i omsättning per år) att de för första året ska delas upp på månadsnivå med säsongsvariationer och med specifikation på förväntade uppstartskostnader.

4.2.1 Projekt Ny styrmodell

För att komma tillrätta med brist på transparens och underlättande för verksamheten har Svea under vintern (2009-2010) tagit ett större grepp kring ekonomiska rapporteringen och processer i projekt Ny styrmodell. Fallstudien kommer att beröra ett av de fyra delprojekt, som projekt Ny styrmodell delats upp i för att vara hanterbara:

1. Objektmodellen: den befintliga modellen behövde revideras då den fungerar bra teoretiskt, men inte helt i praktiken. Genomgång har gjorts för att hitta en lämplig modell att följa Sveas diversifierade produktflora, olika storlek på kontrakt, samt uppföljning och rapportering av koncernens nyckeltal.
2. Rensning av register och information: de ekonomiska registren (ex kundregister, leverantörsregister) har växt till sig under en längre period och kommer att rensas för att kunna överblicka vad som är aktuell och därmed relevant information.
3. Byte av ERP: den befintliga versionen av affärssystem är gammal och stödjer inte processerna till fullo längre. ERP valet kommer ha ett stort inflytande på IT-systemval och fortsatt arbete inom Budget och prognos processen. I mitten av mars (2010) beslutades det att först om 2-3 år gå mot SAP, vilket det studerade projektet behöver ta hänsyn till vid framtagning av design.
4. Budget och prognos processen vilket utgör fallstudien i denna rapport: delprojektet har utmynnat i samordning, för enklare administration och transparens mellan fyra olika ekonomiska processer, utfall, prognos, säljkalkyl och strategisk plan/budget. Beställningen började med att det budget- respektive prognos system som Svea har idag behöver bytas ut. Det förstnämnda är beroende av en enskild konsult, vilket Svea ser som en stor strategisk risk. Prognos modulen ingår i ett större försystem som baseras på en omodern teknisk plattform.

4.2.2 Projektstruktur för det studerade projektet

Projektet som denna studie har tittat på kan appliceras på projektförankringsmodellen (Targama, 1981), där projektet är klart avgränsat från den dagliga verksamheten (fristående) (Johansson et al, 2007). Dessa roller har på följande sätt formellt bemannats:

- Ledningsinitiativ: VD (nivå 4) är beställaren av projektet, VD är även del av styrgruppen. Fördelen med att VD är beställare och deltar i styrgruppen är att båda funktionerna är samlade på samma plats för diskussion och beslut kan tas direkt.
- Styrgrupp: leds av CFO (vice VD) (nivå 3 resp. 4) inom Svea, övriga deltagare består av verkställande ledning i form av två stycken nivå 3 driftschefer, inköpsdirektör på nivå 4, controller från nivå 3, samt Sveas CIO för Skandinavien (nivå 4). Styrgruppen har både formell makt och ansvar att ta beslut för att godkänna lösning från arbetsgrupperna, tilldela resurser eller stoppa projekt.
- Projektledare: är denna studies författare (nivå 3) (för bakgrund inom Svea se kapitel 2.5). Projektledaren har ansvar för datainsamling, förbereda och leda workshops, samt sammanställa arbetsgruppens design. I detta fall avser arbetet processer, ansvar och informationsflöde, samt IT-system rekommendation. Projektledaren ansvarar även för att tid och kostnadsramarna hålls.
- Arbetsgrupp: utgörs av 12 personer vilka genom sin erfarenhet eller nuvarande roller representerar de berörda intressentgrupper som identifierats för respektive nivå, se figur 8. Arbetsgruppen har varit stor vid workshops för att få dynamik i diskussionerna. Intervjuer har hållits med referenspersoner mellan workshop 2 och 3. Arbetsgruppen har i slutet av studien fått uppdrag att intervjua två personer i deras närhet av två anledningar, väcka intresset och

förankra designen och dels för att identifiera nyttan för att investera i processförändring och IT-investering. Dessa intervjuer rörande nyttan är inte slutförda vid inlämning av denna studie.

Projektet har tagit fram ett förslag dels på reviderade ekonomiska processer och dels på IT-system, vilket under implementationsprojektet (eller huvudstudien enligt Targama, 1981) kommer att detaljstuderas. Förstudien kommer dock att ge en rekommenderad prioriteringslista för att kunna införa de nya processerna och IT-systemet stegvis, för att dels underlätta förankringen och för att låta verksamheten förändra sina processer över tid.

4.3 Det studerade projektets progress

Under hösten 2009 genomfördes flera interna studier vilka har varit underlag i det studerade projektets förberedelse och arbete, vidare benämnt som ”projektet”. Två av dessa studier har främst använts, den första har identifierat nyckeltal som behövs på olika nivåer för att följa verksamheten samt beroende på vilken tjänst som utförs. Den andra studien är en genomgång av för- och nackdelar med befintlig budgetprocess avseende tidplan, kommunikation och system. Den första studien har jag drivit och har därmed tillgång till materialet, den andra studien delgavs av projektledaren för Ny Styrmodell.

Det empiriska materialet beskrivs nedan utifrån SACIS modellens fem steg (Johansson et al, 2004), där de två första stegen har drivits med stöd av DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001), för att få struktur i planering och genomförande. Vid inlämnande av denna uppsats har projektet slutförts fram till beslut rörande den framtagna designen, de efterföljande stegen kommer därför att beskrivas utifrån den planering som finns för dem.

4.3.1 Fallstudiens projektmodell

Projektet har valts att hållas separerat från den dagliga verksamheten (Johansson et al, 2007). Valet att friställa projektet från daglig verksamhet har gjorts då de antal intressenter som påverkas av resultatet från projektet uppgår till ca 700 personer vilka är spridda över Skandinavien. Det stora antalet intressenter gör att inte alla berörda avdelningar och individer kan involveras.

Det empiriska materialet i form av observationer från projektet, redovisas nedan efter SACIS modellens fem steg (Johansson et al, 2004). Den första delen i projektet, vilket kan hänvisas till SACIS två steg situationsanalys och arkitekturell design, har strukturerats efter DELTA ramverket (Enquist et al, 2001). DELTA ramverket valdes som metod då jag under studier på masterprogrammet IT-management studerat teorin och såg att den skulle passa väl för att strukturera, planera och utföra inledningen på projektarbetet. Nedan beskrivs denna del av projektarbetet utifrån DELTA ramverkets (Enquist et al, 2001) fyra grundpelare:

1. Hitta nuläget och forma en vision. Inom Svea var det lätt att hitta att de ekonomiska processerna och rapportering som görs idag inte är transparenta (siffror på samma nivå) och inte integrerade med varandra. Visionen är att sammanföra dessa till en mer enhetlig styrning och därmed förenkla för verksamheten och stab att leda sin verksamhet framåt. Detta identifierades genom de två studier som gjorts under hösten rörande nyckeltal och utvärdering av 2009 års budgetprocess, samt genom samtal med övriga controller inom Svea.
2. Hitta intressenter som är relevanta för att gå till visionen. De deltagare som tillfrågades att delta i projektet, valdes dels utifrån deras nuvarande roll, erfarenhet och geografiska placering, samt till viss mån deras personlighet där framförallt öppenhet för nytänkande och engagemang för utveckling var avgörande. Varje deltagare representerar en hel intressentgrupp och organisatorisk nivå som kommer att påverkas av resultatet, se figur 8, för vilka roller och intressentgrupper de representerade.
3. Delmål var det svåraste att hitta då endast två av de stora slutmålen var det som var kommunicerat, byte av IT-system och förkorta budgetprocessen. Under de två första workshops som hölls identifierades dock flera områden som behövde beröras, vilka är hänförliga till de ekonomiska processer som finns inom Svea. Med början i hur processerna ser ut (nuläge) till hur de kan hanteras (framtid) inom strategisk plan (budget), prognos,

säljkalkyl, handlingsplaner och utfallsrapportering. På den tredje workshopen stämde designen av med projektgruppen inför beslut av projektets styrgrupp.

4. Delaktiviteter delades upp i två delar, dels de aktiviteter som kunde göras mellan workshops och dels de aktiviteter som skulle hanteras under respektive workshop.

4.3.2 Sammanställning av projektdeltagare

Urvalet av de totalt 12 deltagare till projektgruppen utfördes på tre olika sätt:

1. första och andra linjens chefer föreslogs av driftsområdescheferna utifrån deltagarnas intresse och erfarenhet, 4 st.
2. förslag från mig, utifrån min kännedom om deltagarnas position och erfarenhet, 4st.
 - a. vilket är baserat på driftsområdes tillhörighet, roll i företaget, samt tillgänglig i tid.
3. deltagare utsågs av CFO, utifrån tid och tidigare erfarenhet av controlling, 3st controller, samt 1 konsult, vars uppgift är att titta över vår interna rapportering.

| Attribut | | | | | Geografisk placering | Geografiskt ansvarsområde | Deltog Workshop nr |
|---------------------------------|--|-----------|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|---|
| Roll | Roll/erfarenhet | Nivå | Segment | Produkt | | | |
| Projektledare | IS-ansvarig, Controller | Stab (HK) | Alla | Alla | Göteborg | Sverige | 1,2,3 |
| Strategisk plan ansvarig | Samordning strategisk plan, Controller | Stab (HK) | Alla | Alla | Stockholm | Skandinavien | Intervju |
| Distriktschef | 15 kontrakt med 12 underställda på nivå 1 | Nivå 2 | Corporate Services | Städ, måltid, vending | Stockholm | Stockholm | 1,2,3 |
| Platschef (tidigare DC) | 1 kontrakt med ca 30 underställda | Nivå 1,5 | Defence | Måltid (städ) | Boden | Boden (tidigare, Stockholm) | 1,2,3 |
| Enhetschef | 2 kontrakt, med ca 20 underställda | Nivå 1 | Higher education | Måltid | Örebro | Örebro | 1,2,3 |
| Arbetsledare | Ca 64 kontrakt, med 50 underställda | Nivå 1 | Corporate Services | Städ | Helsingborg | Helsingborg, Malmö | 1,2 |
| IS/IT representant | System förvaltare teknik ekonomiska system | Stab (HK) | Alla | Alla | Stockholm | Sverige | 1,2,3 |
| Controller 1 | Funktionsförvaltare ekonomiska system | Stab (HK) | Alla | Alla | Stockholm | Sverige | 2,3 |
| Controller 2 | Controller | Nivå 3 | Corporate Services | Alla, exkl. logistik | Malmö | Skåne, Småland, Halland, Blekinge | 2,3 |
| Controller 3 | Controller | Nivå 3 | Public services | Alla | Stockholm | Östra Sverige inkl. Stockholm | 2,3 |
| Controller 4 | Controller, konsult | Nivå 4 | Facilities services | Fastighet | Norrköping | Sverige | 2 |
| Controller 5 | Controller, central rapportering | Stab (HK) | Alla | Alla | Stockholm | Skandinavien (koncern) | 1,2,3 |
| Controller 6 | Controller coach | Stab (HK) | Alla | Alla | Göteborg | Sverige | 1, ersattes m. Controller 2 och 3, för WS 2 och 3 |
| Controller 7, referens | Controller (säljstöd) | Stab (HK) | Alla | Affärsutv./säljstöd | Stockholm | Sverige | 1, samt intervju |

Figur 8. Översikt över deltagare i projektet, samt vilka attribut de representerar.

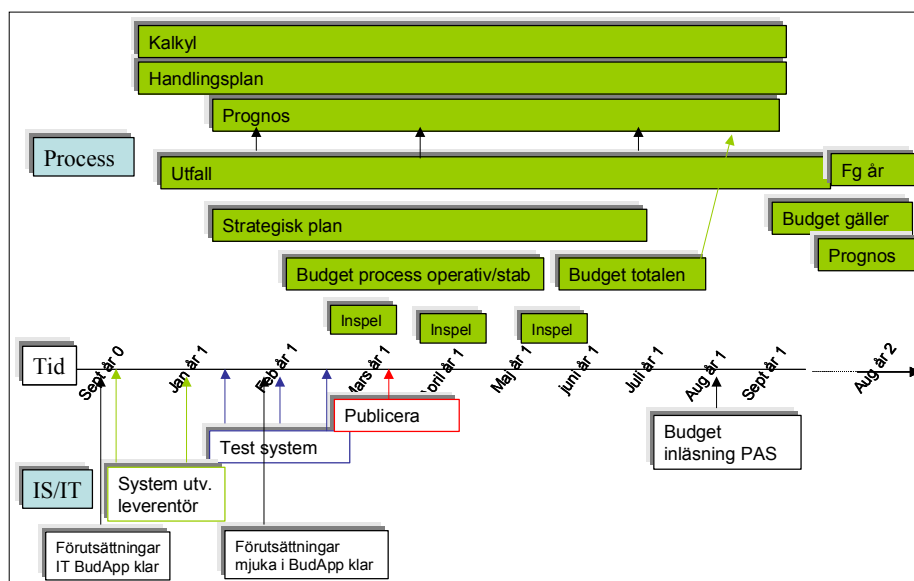
4.3.3 Situationsanalys: Nuläge -> framtidsvision

Projektet har styrts utifrån DELTA ramverket (Enquist et al, 2001), där det första som ska utföras är att ta fram hur det ser ut idag, vilket överensstämmer med SACIS modellens (Johansson et al, 2004) första steg att hitta nuläget och utgör starten för förändringsarbetet mot framtidsvisionen. För Svea identifierades det att de ekonomiska processerna mer är parallella än samordnade, samt att de IT-stöd som fanns inte uppfyllde verksamhetens nuvarande krav avseende nivå 1 och 2. Projektets beställning utgick från att titta på prognos och budget processerna, men tidigt identifierades att de processer som påverkar prognos behövde också revideras, för att kunna få en transparens mellan processerna.

Både DELTA och SACIS betonar vikten av att tidigt se vilka intressenter som både påverkas, samt är mest lämpade att delta i projektarbetet. I projektet identifierades olika intressentgrupper, då antalet berörda är så många fick endast representanter för respektive grupp ingå i projektet, se figur 8. Då flertalet funktioner och processer påverkas av den förväntade förändringen, blev projektgruppen stor, för att få den dynamik som behövdes för direkt diskussion om funktioners behov och påverkan av processerna. Inför den första workshopen gjordes en första nulägesanalys där två perspektiv identifierades som behövde bearbetas: process och system.

Nuläge -> framtidsvision process

Processerna idag inom Svea har genom åren utvecklats var för sig, vilket innebär att de idag är mer parallella istället för att samverka, se figur 9. De olika ekonomiska processernas information presenteras och rapporteras på olika nivåer, utifrån ursprungligt behov av central sammanställning. Detta innebär att de olika ekonomiska processerna och siffrorna är på olika detaljnivå, vilket innebär att det varken finns transparens mellan siffrorna eller samordning mellan respektive process. För mer bakgrund rörande situationsanalysen, se kapitel 4.2



Figur 9. Nuläges bild framtagen av projektledaren (författaren) rörande de befintliga ekonomiska processerna

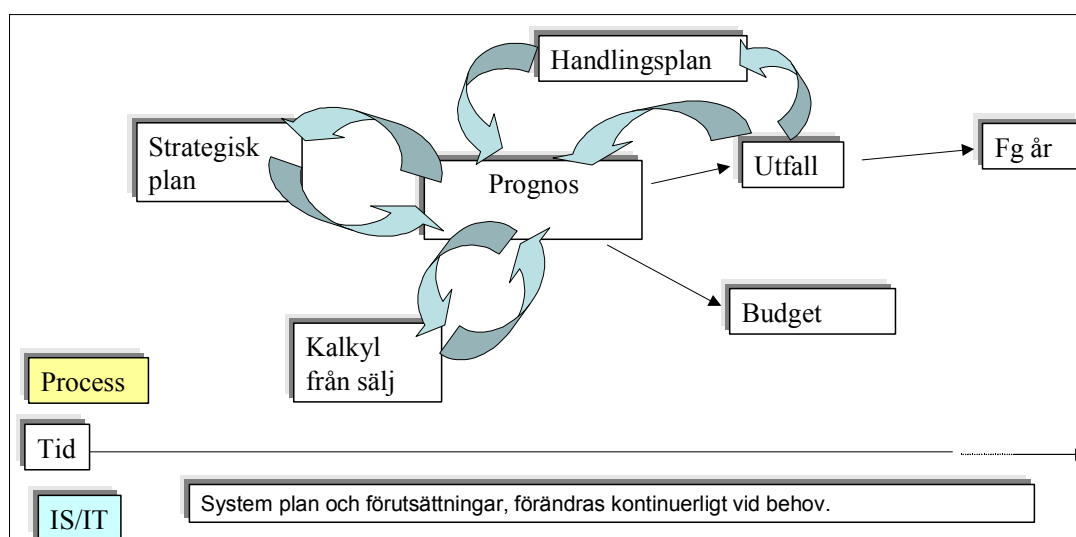
Framtid

Det projektet som studerats har haft som projekt mål att samordna de ekonomiska processerna, vilken visualiserades enligt figur 10 (för detaljerad processkarta se bilaga 2). Framtidsvisionen bygger på att prognos blir den centrala process som påverkar de övriga. Nedan följer en kort beskrivning av den rotdefinition som togs fram inför och presenterades som utgångspunkt på första workshopen:

- Utfallsuppföljning för en uppdragsansvarig förväntas med nytt IT-system bli mer flexibelt, där fler rapporter än utfall jämfört med budget kan publiceras. Visionen innebär att den manuella hantering som idag sker för redovisning, kontroll och analys av utfall ska vara automatisk i

den bemärkelsen att varje nivå's chef själv kan se de relevanta rapporter och nyckeltal utan att be om det från annan. Rotdefinitionen är att IT-systemet ska ge mer tid för analys, planering och handling än datainsamling.

- Prognosen blir den centrala punkten i samordningen av de ekonomiska processerna, se figur 10. Ett delmål är att gå mot rullande 12 månader på lägre nivå och 18 månader på högre nivå. Säljkalkyl och strategisk plan blir starten för läggande av en ny/revidering av förutsättningarna för prognos. När ett uppdrag väl rullar operativt kommer utfallet att vara utgångspunkten, där resultatet ger om det ska tillsättas en handlingsplan eller om månadsutfallet blir nästa års prognos. För att förenkla administrationen bör månad 0 i utfall utgöra basen för prognosen i månad 12 och läses in så uppdragsansvarig endast behöver revidera den föreslagna prognosen.
- Handlingsplan: behov finns att standardisera denna manuella process. Projektgruppen ser att handlingsplan bör vara en avvikelseplan, vilken ska kunna följas i systemen både i fråga om uppfyllelse och verbala kommentarer om hur planen ser ut.
- Strategisk plan (budget): denna process är under utveckling. Trendanalyserna kommer att brytas ut till annan del av året, för att få en mer kontinuitet. Detta arbete ska sedan vara input till hur strategiska planens förutsättningar ska se ut. Den strategiska planen blir därefter input till vilka mål den rullande prognosen för nästkommande budgetår ska ha. För att Svea ska kunna klara ägarnas krav på att lämna budget, kommer den i samband med strategisk plan kopieras och låsas en gång om året.
- Säljkalkyl: ett av behoven som finns inom sälj och anbudsförfarandet är att kunna simulera olika scenario (worst, troligt och best case) samt kunna se hur en förändring i en deljänst påverkar totala resultatet.



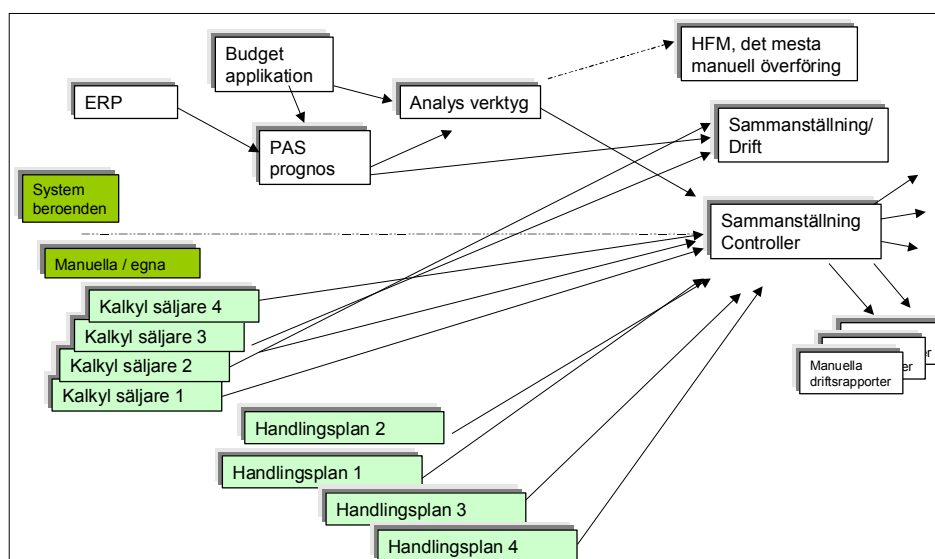
Figur 10. Framtidsvision av processernas samband (rotdefinition) framtagen av projektledaren (författaren) inför projektstart och workshop

Nuläge -> framtidsvision system

Vid framtagande av nulägesanalys och framtidsvision blev system ett viktigt perspektiv, då de befintliga system som Svea har för ekonomisk uppföljning och analys är undermåliga för verksamheten. Redan innan projektet och i beställning framgick det att dessa system som är byggda dels på gammal plattform och dels är statiska i dess funktioner ska bytas. De befintliga systemen har även lett till att det i nuläget finns många manuella mallar och processer för att samla in och distribuera resultatet till olika nivåer.

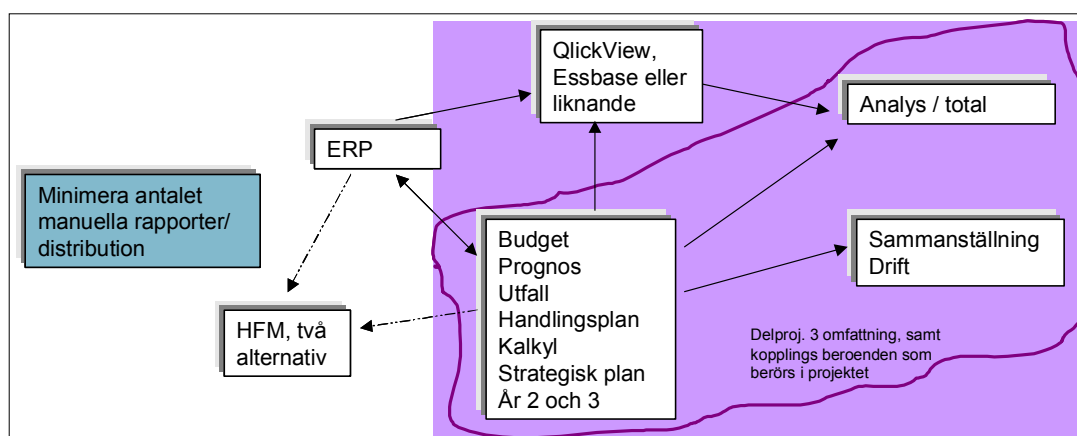
- Manuella driftsrapporter: controller har ett gediget arbete varje månad med att förbereda, uppdatera och distribuera resultat till chefer på olika nivåer (ca 4-500 filer), för att de ska kunna få en helhetsbild över sitt resultat och kunna analysera utifrån budget och prognos.

- Driften behöver idag manuellt sammanställa sitt ansvarsområde, dels för att säljkalkyl och handlingsplan är manuella processer. Transparens mellan siffrorna saknas, så för att göra en prognos utifrån kalkyl, föregående år eller utfall behöver de manuellt räknas om till samma nivå. Detta kräver att chef sparar egen mall med de förutsättningar som prognosen baseras på. Budgeten som läggs detaljerat kan återanvändas på den nivån utan aggregeras vid inläsning.
- Handlingsplaner är en helt manuell process, där olika sorters mallar efterfrågas beroende på chef och tidigare driftsområde. Det har för verksamheten varit frustrerande att behöva sätta sig in i flera mallar, med olika detaljgrad, speciellt vid större fokus på kontraktets prognos.
- En av de mest kritiska processerna som hanteras manuellt är säljkalkyl, där ett arbete pågår av controllern att göra dem enhetliga och se till att de innehåller rätt parametrar. Höjd tas i projektet för att de offerterna på ett eller annat sätt kan läsas in, för att kunna jämföra över tid.



Figur 11. Nuläges bild över Sveas informationsflöde i form av manuella mallar och IT-system, framtagen av projektledaren (författaren)

Projektet har tagit ett större omfång än initialt för att hitta de gemensamma nämnarna inom de ekonomiska processerna. I samband med nulägesanalysen identifierades det att ledningens ursprungliga rotdefinition var för snäv, där endast symptom skulle botas och inte själva problemet. Utgångspunkter för detta projekt har varit att få till en transparens mellan processerna, minska resurstiden för styrning (budget och prognos), minimera antalet manuella rapporter och distribution, samt se hur rullande 12 månaders prognos kan införas. För detaljerat förslag på process se figur 16.



Figur 12. Bild över projektets omfång framtagen av projektledaren (författaren)

Framtagning av rotdefinition

Projektets inledande fas var att identifiera intressentgrupper, enskilda intressenter och få deltagare till projektet. Få med deltagare till projektet var betydligt mer tidskrävande än planerat, där den största anledningen var att de stabsfunktioner som skulle behövt vara med inte förstod tyngden av projektet eller hur resultatet kommer att påverka deras framtida arbete.

Framtagning av rotdefinitionen har utgått från de två förstudier kring budget och nyckeltal som utfördes under hösten 2009, samt ledningens projektbeställning för både delprojektet och projekt Ny styrmodell. Då jag fick fria händer att lägga upp projektet, vilket även kan uttryckas i för lite styrning, föll valet vid planering i december 2009 på att använda DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) som stöd för strukturen. Första målet var att sammanställa hur nuläget ser ut, vilka utfördes genom inofficiella intervjuer med kollegor, samt utifrån den erfarenhet som jag haft vid tidigare arbete med framtagning och revidering av de budget- och prognosmoduler som vi har idag (se kapitel 2.5). Nästa mål var att visualisera en framtidsvision, vilken avsågs att förenkla kommunikationen både inom projektgruppen och till styrgruppen. Den första versionen togs fram genom avstämningar med Sveas controller coach och reviderades och fastställdes som gemensam framtidsvision under den första workshopen (se figur 10). Den rotdefinition som kom ut av både förstudier från hösten 2009 och de mål som ledningen hade satt för att utveckla verksamheten kan beskrivas med tre huvudpunkter vilka i projektet definierades som delmål:

- Gå mot rullande prognos, istället för som nu där prognosen framåt endast sträcker sig fram till budgetårets slut.
- Förkorta tidslinjen för budgetprocessen, vilket innebär att minska tiden från när budgetprocessen behöver starta både gällande IT och verksamheten. IT startar redan i september för att applikationen ska kunna vara klar i tid.
- Minimera behovet av manuella rutinerna.

Projektet har tydligt utgått från vad verksamheten (nivå 1 och 2) har haft för behov, med avstämning att de behoven täcker centrala aggregerade behov, då tidigare projekt som utgått mer från centrala behov inte varit lyckat i längden. Under projektgruppens arbete har det funnits ledstjärnor vilka varje träff har återupprepats för att hålla målet med projektet aktuellt. Ledstjärnorna kan beskrivas som: mottagarna är verksamheten, enkelhet för processer och minska administration, gå från budgetårsfokus till rullande och samspel mellan processerna, samt IT-stödet ska baseras på standard komponenter.

4.3.4 Arkitekturell design

Det stora arbetet för projektgruppen var att ta fram en alternativ arkitekturell design utifrån rotdefinitionen. Nulägesanalysen visade att processerna var mer parallella med bristande interaktion, där rotdefinitionen gav att processerna behövde både definieras i form av beroende och ansvar per nivå. Målet med detta steg var att projektgruppen skulle ge ett förslag på hur de ekonomiska processerna kan samordnas, för att i första hand minska resurstiden för budgetprocessen. Denna studie har endast haft för avsikt att observera, reflektera och diskutera hur processen går till i ett fristående projekt, därför kommer detta kapitel inte att visa hur själva designen i projektet växte fram. Resultatet av den arkitekturella design som togs fram presenteras istället i bilaga 1, figur 16-figur 20.

Arkitekturella design steget har drivits i form av 3 stycken workshops med projektgruppen vars deltagare presenteras i figur 8. De frågeställningar som berördes under respektive workshop återfinns i bilaga 2. Referensintervjuer har hållits med intressenter som direkt påverkas men inte haft möjlighet att delta i de tre workshops, även dessa frågeställningar beskrivs i bilaga 2. Arbetet med den arkitekturella designen kan delas in i två delar: 1. arbete inför workshop, 2. arbete under workshop, samt dess tillhörande efterarbete. Dessa beskrivs mer utförligt nedan.

Arbete inför första workshop:

I december 2009 blev jag (författaren) formellt utsedd till projektledare för delprojektet, där min första uppgift var att få ett grepp om situationen. Den beställning som lagts av ledningen, samt de två

tidigare nämnda rapporter rörande 2009 års budget process och utveckling av nyckeltal låg till grund för den situationsanalys som gjordes.

Nästa steg i processen var att planera både projektcykel och projektmodell, där val av projektcykel föll på ett fristående projekt (Johansson et al, 2007) då antalet mottagare är geografiskt spridda, samt antalet intressenter och intressentgrupper är för stort för att alla ska kunna involveras. Den projektmodell som valdes för planering och struktur av de inledande faserna i projektet blev DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001), då den ger stöd för relationerna mellan intressenter, delmål, delaktiviteter och framtidsvision för att nå det slutliga resultatet.

Utifrån DELTA ramverket och den situationsanalys som gjordes, skissades en framtidsvision upp, vilken senare reviderades under workshop. Denna skiss utgjorde en stor del i kommunikationen med projektgruppen för att visa på nyttan och anledningen till arbetet. Situationsanalysen och framtidsvisionen användes även som grund för den intressentanalys som följde, vilken användes som bas för urval av deltagare till projektet. Antalet deltagare blev stort för att under diskussionerna få så stor dynamik som möjligt och på en gång titta på möjliga förbättrade informationsflöden och vilket ansvar respektive roll och nivå ska ha. Projektgruppens roller och erfarenhet täcker det flesta av de intressentgrupperingar som identifierats, se figur 8. Deltagarna intervjuades kort innan första workshop för att förankra vad projektet förväntades leda till och för att stämma av att deltagarna var intresserade att vara med och påverka det resultatet.

En del i projektledararbetet innebar att förbereda de frågeställningar som skulle diskuteras vid workshopparna, med tillhörande framtagning av visuella bilder för kommunikation till gruppen. Den arkitekturella designen eller projektets resultat har till största del utförts genom både grupparbeten och gemensamma diskussioner. Valet föll på arbetsmetoden workshops med ett större antal deltagare vilka representerade de identifierade intressentgrupperna, för att under relativt kort tidsperiod kunna föra diskussioner och komma fram till en lösning.

Förutom ovan projektdeltagare och intervjuade referenspersoner, har de i författarens närhet fått svara på frågor vid kaffe paus eller när de/jag gått förbi respektive arbetsplats. Speciellt nivå 1 och 2 har tillfrågats av vad de tycker om föreslagna designen (lösningen) efter varje workshop, då de är den stora målgruppen för förändringen.

Workshops

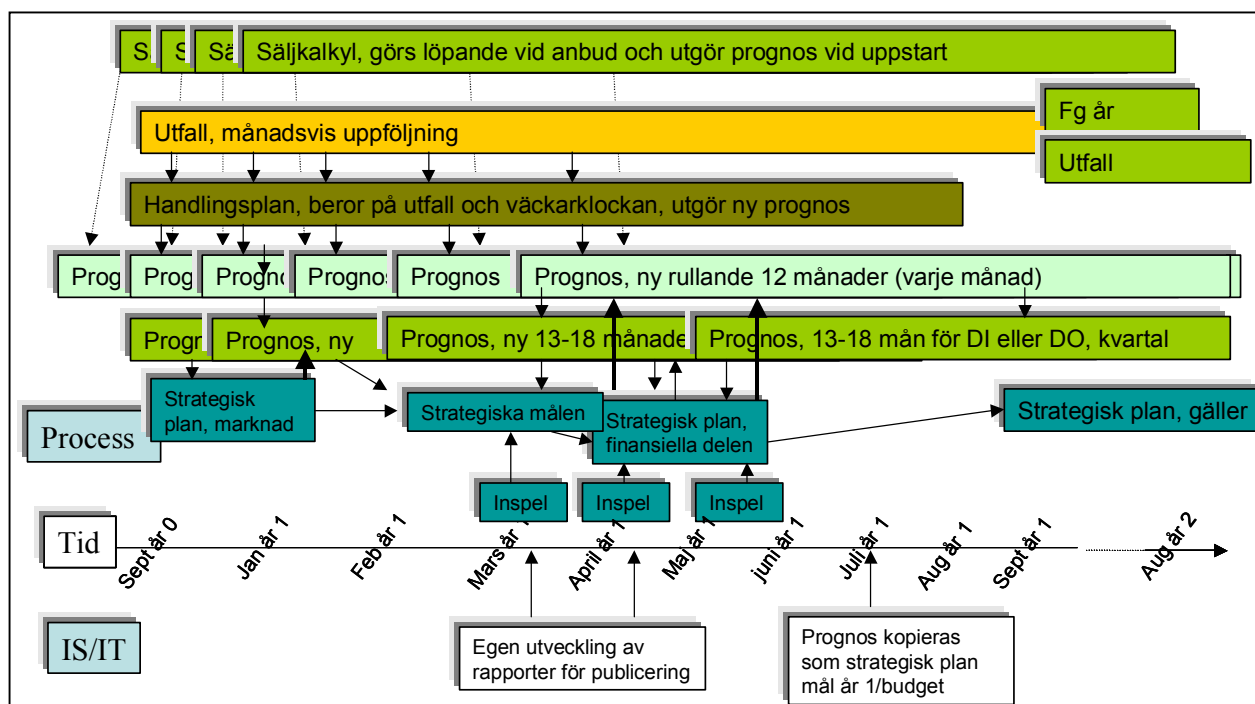
Under våren (2010) har tre workshops hållits, då flera deltagare var inresta har valet fallit på att ha färre men mer omfattande träffar för att minska påverkan på resande samt kostnader. Arbetet i de tre workshops har lagts upp enligt DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) där de fem ekonomiska processerna som projektet hade som mål att samordna, sågs som var sitt delmål. För att kunna nå framtidsvisionen för respektive delmål, delades projektgruppen under respektive workshop in i grupper med ett delmål per grupp. Grupperna baserades utifrån deras roller och erfarenhet internt, för att få dynamik i grupperna men ändå hålla dem små för att alla skulle aktivt delta i diskussionen. Delaktiviteterna har lagts upp likvärdigt under de tre workshops, med inledning av dagens agenda, Ny styrmodell projektets framskridande och dess påverkan på vårt arbete. Därefter gruppdiskussioner då energin fortfarande var hög, för att framåt eftermiddagarna ha storgruppsdiskussioner när energinivån var lägre för att mer summera vad gruppen kommit fram till.

I projektgruppen kunde inte alla delta, vilket även gäller kallade som fick förhinder, med dessa direkta intressenter hölls intervjuer mellan workshop 1 och 2, se figur 1 för översikt av projektets framskridande. Intervjuerna samt de diskussioner som hölls med hela projektgruppen på de tre workshops har spelats in med diktafon för att inte bara förlita sig på minnesanteckningar. Minnesanteckningar har även förts av extern sekreterare, för att låta projektledaren koncentrera sig på ledning av diskussionen.

För att kunna visualisera den nya framtidsvisionen behövdes även en mer detaljerad processkarta över nuläget tas fram, för att enklare diskutera de positiva och negativa konsekvenser som den föreslagna designen kommer att ge, se figur 15. Nulägesbilden utgör även grund för diskussion rörande skillnaden med den nya alternativa designen eller affärskonceptet enligt Johansson et al (2004). De

detaljerade bilderna ansågs dock för komplicerade, vilket innebar att en alternativ bild över designen fick tas fram (se figur 13 jämfört med figur 16) för att väcka intresset för att vilja fördjupa sig i processbilderna.

Då den nya designen utgick från rotdefinitionen, som visade på samordning av de ekonomiska processerna, har två perspektiv på designen tagits fram. Det första perspektivet är hur processerna ska samspela, se figur 13 och figur 16 och det andra är vad varje process innebär i form av ansvarsområde och informationsbehov per organisatorisk nivå, se figur 17 till figur 20.



Figur 13. Presentation över de reviderade och föreslagna beroenden mellan de ekonomiska kategorierna. Ritad av projektledaren (författaren).

Då projektet har drivits fristående (skilt från verksamheten) (Johansson et al, 2007) under relativt korta och intensiva möten och deltagarna varit spridda på ett stort geografiskt avstånd har jag som projektledare fått uppgiften att tolka diskussionerna till visuella ritningar. Stöd för tolkning har varit dels minnesanteckningar, ljudinspelningar och de bilder som ritats under gruppdiskussioner under workshop 2. Denna övning där projektdeltagarna fick visualisera de diskuterade lösningarna var både rolig och nyttig, då det är en sak att diskutera muntligt, där uppgiften med att visualisera tvingade projektgruppen att få perspektiv och mer realistiskt reflektera över den föreslagna designen.

4.3.5 Change Management - beslut

Inför det första styrgruppsmötet där designen skulle stämmas av och beslutas skickades slutrapport kring tankar, de detaljerade processkartorna, samt presentationsmaterial där figur 13 presenterades som en förenklad bild över designen. Designen godkändes av styrgruppen, samtidigt beslutades att projektets nästa fas var att titta på vilka IT-lösningar som finns på marknaden. Då verksamheten har ett stort behov av ett bättre IT-stöd.

Det som styrgruppen efterfrågade efter presentation av processkartorna med ansvar och informationsbehov är: "Vad tjänar Svea på detta?" Projektgruppen ser inte att på en årsbasis tjäna in någon arbetstid, däremot är det viktigaste att varje moment i årscykeln sker mer sekventiellt. Kvarvarande arbete för gruppen är att undersöka på olika nivåer och roller vad mottagande drift ser för nytta med de nya processerna med tillhörande nytt IT-stöd. Dessa intervjuer kan även ses som ett lämpligt sätt att förankra den nya designen, för att förbereda kommunikationen av vad designen innebär för mottagarna.

Det studerade projektet har inte avslutats än utan för att avsluta den empiriska presentationen enligt SACIS modellen, kommer planering och delvis utförda uppgifter för det studerade projektet att presenteras nedan.

Pågående arbete är fördjupning av de IT-system leverantörer som identifierats under design steget. Utvärderingen av dessa system drivs av en extern konsult, då Svea sedan tidigare identifierat att denna kompetens inte finns internt. Det har varit ett strategiskt beslut att inte ha denna kompetens internt, då Svea så sällan implementerar system och därför inte kan underhålla och utveckla den kompetensen. Sveas drift av IT-miljön är outsourcad till extern part, för att kunna vara mer flexibel och kunna ta in relevant kompetens vid behov. CIO har under projektet varit tydlig mot mig, som projektledare och styrgruppen med att kompetens att skriva teknisk kravspecifikation och utvärdera marknaden därefter inte finns internt. Det projektet däremot har gjort grundligt är att identifiera och beskriva de funktionskrav som ett system ska klara.

Utvärderingsfasen drivs av en extern konsult, vilken har valts för sin erfarenhet av intervjuer i delprojektet byte ERP system (se kapitel 4.2.1) och därför redan har god kunskap om våra behov. Konsulten har fått tillgång till slutrapporten och funktionspecifikation, samt i sin tur hållit intervju med mig rörande tankar och klargöranden av rapporten. Frågestund och demonstration av vad IT-systemen och leverantören kan göra för oss har bokats in och hölls 18-19 maj, 2010. Svea har internt bildat en mindre projektgrupp för att delta dessa dagar, då andra intressenter bör delta utifrån detta delmål. Förväntan från dessa dagar är att hitta styrkor och svagheter, samt hur många funktioner som kan uppfyllas av ett system. En bonus är om andra befintliga system kan ersättas av det, för att inte riskera redundans i funktionalitet. Efter mötet kommer dels en utvärdering och rapport tas fram av konsulten och dels kommer det av interna deltagare att tas fram en egen utvärdering och rekommendation.

Beslutspunkter på nästa styrgruppsmöte, vilket är planerat till 28 maj, 2010, kommer vara om projektet ska gå vidare med ett system, samt vilket IT-system som väljs. Beslutet kommer att grundas först på de intervjuer projektgruppen gjort för att identifiera konsekvenser och nytta med att förändra processerna och införa ett nytt IT-stöd. Därefter på de rekommendationer som konsulten presenterar och den interna reflektioner som görs, där de fyra IT-systemen ska ställas mot varandra baserade på pris, funktionalitet och förväntad driftskostnad. Beslutet kan gå två vägar, dels att Svea avvaktar ERP uppgraderingen och dels att Svea går vidare med en leverantör.

Om det beslutas att gå vidare med en leverantör kommer flera parallella uppgifter att ske där en är att valet måste godkännas av en investeringskommitté på nivå 5, vilket ger en risk för att tidplanen ska kunna hålla då den största nyttan uppnås om IT-stödet är på plats till prognos inlämning i november 2010. En annan uppgift är att skriva avtal, vilket enligt CIO är de mest avancerade avtal som vi skriver inom Svea. Denna kompetens rörande juridik och inköp har vi inte internt, utan måste även den planeras, då det är kort med tid mellan beslut om att gå till implementation eller avvakta nytt ERP har dessa konsulter redan kontaktats och preliminärt bokats till början av juni.

4.3.6 Implementation

Under arkitekturella designsteget diskuterades även hur ett införande skulle kunna gå till, vilken berörde prioritering av funktioner och utbildningsbehov. Vid enskilda samtal med CIO och avstämning med CFO har det beslutats att om en implementation ska ske, ska den samordnas och drivas av ett externt proffs på IT-systemimplementeringar. Den kärntrupp eller projektgrupp som planeras att arbeta med konsulten, kommer enbart att bestå av internt anställda, då det är viktigt att designens nytta beskrivs och kommuniceras ut av personer som verksamheten redan har förtroende för. En annan anledning är också att internt anställda är billigare och har oftast bättre erfarenhet och kunskap om organisationen, där konsultens roll blir att samordna gruppen och se till att arbetet fortskrider strukturerat för att komma i mål.

Fristående projekt innebär att när nya designen är framtagen och beslutad av rätt nivå kommer resultatet att implementeras i verksamheten. För att uppfylla steg 6 i Kotters 8 steg, att ge snabba funktioner för att vinna mottagarnas förtroende kommer de nya processerna och IT-systemet att införas stegvis. En annan anledning till stegvis införande är att tidplanen till första prognos ska lämnas

i nya systemet är kort efter beslut om vilket system som väljs tagits. Projektgruppens prioriteringslista är i tre steg från att lösa akuta behov, till införande av önskemål:

Steg 1, akuta behov ska uppfyllas inom 3 månader från första release. Ex. inmatning prognos på transparent nivå, ge chefer på nivå 1 möjlighet att se en helhet av sitt ekonomiska resultat.

Steg 2: behov som behöver uppfyllas inom ett år. Ex. simuleringsfunktion för prognos och merförsäljning, anpassade rapport för olika tjänster, kunna läsa in information från accepterade offerter.

Steg 3: önskemål på längre sikt ca 1-3 år. Ex. ha ett ”styrkort” för finansiell information (sjukfrånvaro, resultat medarbetarundersökning), säljare och verksamhet kan online arbeta med säljkalkyler.

4.4 Situationsanalys/utvärdering

För projektet har detta steg ännu inte planerats. Erfarenhetsmässigt har Svea inte genomfört några strukturerade utvärderingar av projekt, som har pågått under längre tid. I Sveas uttalade projektstruktur ska utvärdering genomföras men det jag kan se saknas i den är hur det ska göras. Ward et al (2006) beskriver tre kriterier som behöver uppfyllas för att en utvärdering ska kunna ske: möjlighet att mäta, observera och kvantifiera. Det är dock viktigt att välja de mått som är relevanta för den aktuella situationen, både utifrån kvalitativa och kvantitativa mätpunkter (Lundberg, 2009).

Utvärderingen i detta fall bör göras utifrån de två perspektiv som rotdefinitionen beskrev, process och IT-system. För processen borde den vision med samordnade ekonomiska processer med transparens mellan siffror enkelt kunna utvärderas då den är mätbar, d.v.s. är alla uppgifter jämförbara från säljkalkyl, prognos till utfall. Den rullande prognos och iterativitet som eftersträvas kan vara svårare att bedöma uppfyllande av, då den är subjektiv beroende på betraktarens erfarenhet och förväntningar.

Projektprocessen ser jag ska utvärderas inte bara efter utan borde även ha gjorts vid avslut av varje steg, då det under projektets två första faser har uppkommit hinder. Dessa hinder har varit kommunikationsbrister i form av olika språkbruk, samt frustration kring styrning kunde ha eliminerats. Den utvärdering som har förekommit i projektet är en mindre frågestund vid workshop 1 med diskussion om de ser att heldags workshop och upplägg av arbetet känns bra. Nästa utvärdering skedde under workshop 2, då en återblick från dag 1 genomfördes på andra dagens inledning.

IT-systemen bör följas upp så att de förväntningar som fanns på leverantören vid beslut att implementera uppfylldes. Den ekonomiska aspekten rörande löpande underhållskostnader och konsult behov vid implementering ska följas upp för att vid nästa projekt där IT-system är en del lära sig av vad Svea behöver för stöd och vilken kompetens som finns internt.

5 Diskussion

Denna diskussion är en reflektion kring det studerade projektets process, vilken jämförs och matchas med de teorier som identifierats som stöd för struktur och genomförande av ett projekts process. Nedan diskussion följer SACIS modellens (Johansson et al, 2004) struktur med start från uppkommande av problemställning till nytt permanent läge.

Diskussionen leder fram till en processguide för ett fristående projekt, vilken kan appliceras på olika storlekar och nivåer inom en organisation. Det studerade projektet har haft verksamheten i fokus, där den framtagna designen sedan ska förankras och återinföras för att därmed bli en del av det dagliga arbetet.

5.1 Situationsanalys

Det första steget, att väcka frågeställningen eller enligt Kotters (1998) steg 1 ”Urgency” var i det studerade projektet gjort redan tidigt hösten 2009. Det var flera faktorer som påkallade uppmärksamheten för förändring, där ett var att IT-systemet för budget hade en hög strategisk risk i och med att leverantören är ett enmansbolag utan back-up. En annan faktor var att budgetprocessen ansågs för lång kalendermässigt och för resurskrävande för cheferna och stäl därmed tid från verksamheten, samt kunderna. I processguiden, se figur 14, är detta steg det första som behöver göras för att väcka en problemställning och därmed möjliggöra att kunna arbeta med den. I detta fall var ledningen de som behövde ställa sig bakom frågan, eftersom detta projekt sträcker sig över delar av den skandinaviska organisationen.

När väl frågeställningen eller steg ”urgency” har utmynnat i ett klart definierat problem, behöver en rotdefinition eller framtidsvision tas fram, samt nuläget beskrivas, se figur 14. I SACIS (Johansson et al, 2004) och DELTA (Enqvist et al, 2001) är detta det första som behöver klargöras, i Kotter (1998 och 2007) är det först i steg 3, jag ser dock att det ska vara det andra steg som genomförs. Då nästa steg i processen är att identifiera vilka intressenter som påverkas och bör delta, vilket inte är möjligt att genomföra om inte nuläget och framtidsvisionen är klargjord. I det studerade projektet var ledningens rotdefinition klar där prognos- och budgetsystem skulle bytas, samt möjliggöra en övergång till rullande prognoser, utifrån den föresatsen identifierades också de första intressenterna till projektgruppen eller enligt Kotters steg 2 kärntruppen.

Är det någon lärdom som kan dras från det studerade projektet och som jag föreslår att projektledaren kräver är att ett strukturerat uppstartsmöte hålls med styrgrupp, beställare och i detta fall projektsamordnaren samlade fysiskt. På detta möte ska förväntningar på projektet och de begrepp som ska användas definieras och klargöras, se figur 14. Dessa klargöranden ger i sin tur bättre förutsättningar för dialog om projektets avgränsningar, i projektet tillkom flera punkter till projektet som kommunicerades via mail. Skriftlig kommunikation är bra, men då det i ett par av fallen behövdes motfrågor då förväntningarna på beställning och tillägg inte var helt klara, innebar det att mer tid gick åt till att försöka bena ut vad som gällde, istället för att ha ett kortare muntligt möte.

Under arbetet med att ta fram diskussionsfrågor och material inför workshops, samt läsande av de diskussioner som hållits under hösten 2009 rörande det årets budgetprocess, identifierades rätt snart att ledningens framtidsvision och problemställning var för snäv. En reviderad vision togs fram, där det visade sig att fler intressenter behövde delta i projektgruppen, för att få dynamik i diskussionerna. Det är därför viktigt att inte bara titta på problemet isolerat utan att se så att det inte bara är ett symptom som botas utan hela sjukdomen. Detta stöds även av SACIS modellen, där framtagande av rotdefinition inför arkitekturella steget tillåts vara en iterativ process. I det studerade projektet var det just botande av symptomen som var ledningens vision, vilket även bekräftades av de representanter från verksamheten som deltog i projektarbetet. De nya bilderna för både nuläge och framtid har varit ett bra stöd under projektet, för kommunikation dels inom gruppen och även externt, jag ser att de ska vara visuella även om det inte uttrycks specifikt i SACIS, DELTA eller Kotter.

I projektet som studerats så har det egentligen inte varit en diskussion om hur projektet ska drivas, även om jag fick fria händer att lägga upp arbetet. Det som begränsade val av projektlivscykel var den geografiska spridning som fanns hos de identifierade deltagarna, samt den stora mängd mottagare som finns inom organisationen. Valet föll på ett fristående projekt, d.v.s. ett projekt som utförs skilt från det dagliga arbetet (Johansson et al, 2007). Projektet friställs i samband med att situationsanalys, framtidsvisionen och intressentanalysen är klar (se figur 14).

Intressenter

Det jag kan se i efterhand på processen är att den tid som lades på att identifiera intressentgrupper, samt att få till en dynamisk projektgrupp utifrån nuläge och framtidsvision lönade sig, vilket även bekräftas av DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) att intressenterna ses lika viktiga som visionen. Då projektet inte behövde stämma av frågeställningar utanför, kunde flera förslag och designlösningar ritas och beslutas som förslag på plats. Det som i så fall var bristande var att sälj och strategisk plan inte var representerade på workshops, utan intervju och avstämning fick hållas med dem separat.

Det lättaste var att få med deltagare från verksamheten, de tog detta på allvar och var glada för att delta. Detta kan härröra till att de sedan lång tid haft sin ”urgency” tänd, då de haft undermåliga IT-stöd för resultat rapportering och uppföljning. Staberna var de som var svårast att få med. De ansåg att de behövde lägga tiden mer på eget arbete, vilket i förlängningen kan skada utvecklingsarbetet (Ward et al, 2006).

Davenport et al (1994) vinklar med att det är viktigt att det inte bara är verksamheten eller dess processägare som ska styra utveckling utan CIO måste få möjlighet att vara med och påverka så att resultatet kan ge en bra lösning för både verksamheten och för att passa med befintliga IT-miljön. I projektet har IT-avdelningen representerats både i projektgruppen (teknisk systemförvaltare) och i styrgruppen (CIO). Det som dock brast var att den representant som deltog inte tilläts vara engagerad under arbetet, vilket kan ha gett upphov till de kommunikationsbrister som förelåg mellan mig som projektledare och CIO i form av förväntningar och språkbruk. Deltagaren för IT, blev kallad till andra högre prioriterade telefonmöten under större delen av andra workshoppen.

Min rekommendation är att tidigt och kontinuerligt stämma av med styrgruppen och beställaren vad deras förväntningar är och om de förändrats, vilket jag ser är en inbyggd funktion i Kotters förändringsmodell (1998 och 2007). Initialt fick jag endast utgå från information och förväntningar genom projektledaren för det större projektet från ledning och styrgrupp, vilket var en stor brist, då det i första delen av resan gav flera missförstånd och frustration från båda parter. Fördelen jag hade gentemot om detta hanterats av en utomstående är min kunskap och erfarenhet kring de processer som skulle revideras (beskrivet i kapitel 2.5). Nackdel med att vara internt rekryterad är att avlastning från befintliga arbetsuppgifter varit minimal, vilket gett dåligt samvete för saker som inte blivit gjorda vilket dränerat energi från projektet. Slutsatsen är alltså att interna projektledare har fördelen genom att de har förståelse för beslutsprocesserna och ett redan etablerat nätverk för datainsamling, dock måste tid frigöras från befintliga arbetsuppgifter.

5.2 Arkitekturell design

Processen inom designsteget var att utifrån den rotdefinition och framtidsvision som överenskommit med både styrgrupp och projektgrupp identifiera delmål. I Kotters steg 6 (1998 och 2007) och DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) är delmål en naturlig faktor, där Kotter menar att de första ska vara ”quick-wins”, för att väcka organisationens intresse för mer. Även i design steget behövs ”quick-wins” för att projektgruppens arbete ska både fortskrida och engagemanget hållas uppe både på workshops och mellan de i detta fall relativt få träffarna. Därför kan steg 6 både förekomma och avslutas innan steg 5 är påbörjat, se figur 14.

För att hitta en bra rotdefinition för vidare designarbete är det viktigt att sätta de parametrar och avgränsningar som projektet ska ha, se figur 14. I detta fall fanns risken att det blev för stort omfång då projektgruppen under förhållandevis kort tid skulle både hitta nuläge och en ny design av fem stycken processer, samt klargöra beroendena mellan dem.

Inför workshopparna förbereddes agenda, frågor för grupper och för hela projektgruppen av projektledaren. Det förväntade resultatet av workshop 1 och 2 var att identifiera frågor som skulle hanteras på nästkommande träff eller i delaktiviteter fram till nästa träff. Engagemanget på de delaktiviteter som genomfördes mellan träffarna ser jag ökade, genom att det var projektgruppen som beslutade vem och vad som skulle göras fram till nästa träff.

En viktig faktor för att kunna utföra workshops är placeringen då det blev bättre resultat och engagemang när den placerades på annan plats än i anslutning till övrig verksamhet. Den första workshopen utfördes i lokalerna på Sveas huvudkontor, där inresande deltagare fick frågor och t.o.m. fick kallelse till andra möten, vilka av deras chefer prioriterades högre när de ändå var på plats. Vid placering på konferensanläggning gavs inte möjlighet att bara smita förbi sin arbetsplats, läsa mailen snabbt eller att överordnad/kollega kunde störa grupparbeten och diskussioner. Detta stämde även för tredje workshopen vilken hölls i samma hus som arbetsplatser, men på en annan våning. Slutsatsen är alltså att den geografiska placeringen av projektarbetet påverkar kvaliteten på diskussion, engagemang och närvaro. Vid ett fristående projekt med begränsad gemensam arbetstid rekommenderas därför att träffas på en för deltagarna oberoende plats.

Arkitekturella designen av de ekonomiska processernas beroenden, ansvar och informationsflöde per nivå har under större delen av projektgruppens arbete utgått från nivå 1 och 2s behov (för nivå se figur 7). Då det är på nivå 1 och 2 som förståelsen för verksamheten och trender finns, nivå 3 och 4 är endast aggregeringsnivåer, avstämning har löpande genomförts så att de mer centrala behoven också uppfylls om nivå 1 och 2 får sina önskemål och behov tillgodosedda. En frustration från ledningen har dock infunnit sig, då de har uppfattat att projektet endast har tittat på verksamhetens behov utan att ta hänsyn till vad som rapporteras mellan nivå 3, 4 och till 5. Vid projekt där flera organisatoriska nivåer påverkas behöver det därför tydliggöras bättre än i det studerade projektet att designen både påverkar och ska stödja alla nivåer, dock var det i detta fall nivå 1 och 2 som har de mest akuta behoven av bättre IT-stöd. Jag kan alltså dra slutsatsen att kommunikation inom och externt från gruppen är viktig och att den behöver nyanseras genom att riktas till respektive nivå, för att de ska få en bättre förståelse för hur just de påverkas av en ny design. Steg 4 återkommer därför i processguiden, se figur 14, eftersom kommunikation av visionen inte bara gäller för slutanvändaren utan även för projektgruppens målbild, vision för att styrgruppen ska kunna ta beslut och först därefter för mottagarna (då det är ett fristående projekt).

Har märkt att det behövs en ganska god tid till denna del, då vissa bitar måste få smältas för att bättre kunna ta till sig vad det är egentligen för design och förslag som har tagits fram. Under projektet har DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) varit ett bra stöd för att identifiera intressenter och delmål för att ta sig från nuläge till framtidsvision. I den studerade processen har DELTA ramverket endast använts för de två första stegen, jag ser dock att de kan vara lämplig att användas som stöd vid implementationssteget, men då utifrån en helt ny cykel med delmål, se figur 14.

5.3 Change management, beslut

Den design som togs fram kokades ner till ett antal bilder, på olika detaljnivåer. De mest detaljerade var processflödena där ansvar, informationsflöde och konsekvenser mot dagens situation framgår för respektive organisatorisk nivå och process, se figur 16 till figur 20. Dessa uppfattades dock som krångliga till en början och därför togs även enklare bilder fram för att få en översikt hur de reviderade kategorierna ska samspela framöver, se figur 13. Detta är ett måste för att komma förbi steg 4 (Kotter, 1998 och 2007) där visionen ska kommuniceras och vara så enkel att den går att planera av projektgruppen vid alla tillfällen.

I ett arbete kring hållbar strategiutveckling blev slutsatsen om nulägesanalysen och designen av en ny lösning görs grundligt ger det att beslut och implementation följer enklare (Andrén et al, 2009). Där en av de viktigaste parametrarna var att ta reda på hur det verkligen förhåller sig i verksamheten, för att slå hål på de falska sanningar som omedvetet skapats inom organisationen. Därför fokuserades första delen av projektet på att identifiera verksamhetens och direkt berörda stabers behov och önskemål, för att först vid implementeringsfasen titta hur och vilket IT-system som kan stödja de framtagna processerna. Det har varit utgångspunkten även i det studerade projektet, då projektet fram till beslut

endast gjort hemläxan genom att se vad det är vi verkligen behöver och först därefter se på vilket IT-system som kan uppfylla de kraven. Då beslutet att gå vidare endast tog 35 minuter för styrgruppen kan vara en indikation på att om situationsanalys och arkitekturella designen är välarbetad, faller beslut och implementation enklare på plats. Kotter menar att det redan i steg 1 är en framgångsfaktor att 75 % av ledningen fått insikt i problemställningen och även är engagerade i dess lösning. Styrgruppen (Targama, 1981) i det studerade projektet består till mesta del av verkställande ledning, vilket även kan ha bidragit till att beslut kunde fattas direkt om vidare arbete.

Det som påpekades av CIO och även beslutades på styrgruppsmötet är att Svea internt inte har kompetens för sondering och utvärdering av system på marknaden. Därför har extern kompetens tagits in för det arbetet. Svea hade dock kompetens för att kartlägga och definiera processer, samt kravspecifikation på mjuka delar. Den externa konsulten bekräftade även upplägget av situationsanalys och arkitekturella designen var bra, i form av att processerna definierats (se bilaga 1) och låta verksamhetens och stabernas behov som vara i fokus och inte bara bota symptomen med ett ”flashigare” IT-system.

Fram till detta första beslut har processen kunnat studeras, efterföljande diskussion baseras på litteraturen och de planer som togs fram inom projektet för införandet.

I processguidens beslutssteg (se figur 14) är det inte bara godkännande av designen som görs utan även att tilldela de resurser som krävs, då inte bara pengar för licenser i detta fall. Tillsammans med CFO och CIO är en av de beslutspunkter som ska tas på nästa styrgruppsmöte att i samband med implementation av ett nytt IT-system utifrån de nya processerna godkänna att en extern konsult ska driva implementationsprojektet. Enligt CIO kommer det att krävas fullt fokus och någon som är expert på införande och förändring, detta är även ett heltidsprojekt och det kan vara svårt att få loss någon internt på så mycket tid. Detta stämmer bra med min reflektion som intern projektledare att avlastning från befintliga arbetsuppgifter inte skett i någon större omfattning, vilket kan hindra projektets tidplan.

5.4 Implementering

I det sista handlingssteget i processguiden (se figur 14) är det viktigt att se till att det finns resurser, både i form av finansiering såväl som att lämpliga intressenter i organisationen kan delta enligt Kotters steg 5 (1998 och 2007). I det studerade projektet beslutades det att projektgruppen kvarstår till viss del då de har kunskapen och kan vara bra ambassadörer för förändringen i organisationen. Det jag skulle föreslå istället är att se implementationen som ett helt nytt projekt, där DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) kan återanvändas, se figur 14. Vid användande av DELTA blir det då naturligt att göra en ny intressentanalys, vilken ska utgå från den beslutade designen och de delmål som behövs för att komma i mål med implementationen. Enligt denna diskussion återkommer därför Kotters steg 2 att etablera en kärntrupp, vilket även bör gälla för implementationssteget (se figur 14). I det studerade projektet har diskussioner kring den nya projektgruppen förts, där det framkommit att den ska bestå av internt anställda, inte bara för att det blir billigare, utan för att man internt ska ha kvar kunskapen om varför och hur mindre beslut har tagits, vilket kan ha gett avsteg från designen.

Det första steget att ta i implementationen är förankring (återinträde) av projektets design, se figur 14. För att implementationsprojektet ska bli lyckat enligt Kotters steg 6 (1998 och 2007) behöver några snabba vinster införas för att väcka intresset hos mottagarna. Det studerade projektet hade redan i designstadiet tagit fram en prioriteringslista, där första steget är att lösa det akuta problemet med IT-stöd för prognos inmatning på rätt transparent nivå. Detta blir en snabb vinst då siffror inte behöver räknas manuellt och att de drivkrafter som lagts in i budgetapplikationen kommer att föras över på central nivå, då det idag inte tekniskt går att ta ut siffrorna från systemet. Nästa vinst ska vara att ansvariga på alla nivåer kan få möjlighet att följa sitt eget resultat utan manuellt stöd från chef eller controller. Skulle dessa två vinster uppfyllas inom de tre första månaderna, uppfylls det andra steg 6 i processguiden, se figur 14. För den studerade organisationen ser projektgruppen inte att motstånd är något problem, då ett nytt IT-stöd bara kan ge en förbättring mot idag. De mesta resurserna behöver dock läggas på kommunikation och utbildning rörande processtänkandet från statiskt budgetår till att tänka kontinuerligt rullande 12 månader.

Den fulla implementeringen av det studerade projektet beräknas ta upp till 3 år från rullande prognos till att säljkalkyleringen kan ske online, det är därför viktigt att inte ta ut segern i förskott vilket stämmer med Kotters sjunde steg. Ovan nämnda vinster skulle i det studerade projektet bara var den första delen av prioriteringen, det finns även två delar till vilka sträcker sig på 3-12 månaders sikt respektive 1-3 års sikt. Det studerade projektets design och implementationsplan är alltså inte en quick-fix, utan ett stort arbete som kommer att få mogna fram under lång tid. Det är därför viktigt att inte för tidigt jubla och därmed riskera att träffa steg 7, både ledning och verksamhet behöver därför få glimtar kontinuerligt om vad det långsiktiga målet är utan att det presenteras som en oöverstiglig mur.

5.5 Situationsanalys och utvärdering

SACIS modellen har ett avslutande steg vars intention är att göra en utvärdering av projektet och om nyttan med designen och IT-investeringen har uppnåtts, se figur 14. Denna del har i det studerade projektet ännu inte planerats, då det mer hänförs till implementationssteget mer än de tre steg som håller på att avslutas.

Utvärderingen bör ses som en möjlighet för Svea att lära sig av processerna, då det finns flera punkter som kan förbättras för att interna projekt i framtiden ska fungera bättre avseende i första hand kommunikation mellan projektledaren och styrgruppen. Förutom förväntningar från beställaren måste också begrepp och definitioner som används dokumenteras vad de avser, för att undvika missförstånd, se figur 14. Även om det var internt anställda uppstod missförstånd rörande resultatförväntningar.

En del i utvärderingen enligt SACIS modellen (Johansson et al, 2004) och Kotters sista steg (1998 och 2007), bör vara att göra en ny situationsanalys för att identifiera om det finns något gap mellan den ursprungliga rotdefinitionen, designen och det som beslutades av ledningen. Det gap som uppstått kan behöva täppas till men ska då utgå från det nya permanenta tillstånd som vid det här laget borde ha uppstått. Resultatet från situationsanalysen ger då upphov till en ny processcykel, vilken med fördel kan struktureras och planeras utifrån processguiden som presenteras i figur 14.

5.6 Processguide för fristående projekt

Ovan diskussion har lett fram till en processguide, vilken ses som ett ramverk. Stegen som beskrivs i guiden bör tas i den ordning som presenteras i figur 14, eftersom resultatet av ett steg blir ingångsvärdet för nästa. Hur dessa steg ska utföras eller vilka verktyg som är lämpliga redovisas inte då det bör utgå från den aktuella kontexten (Stockdale et al, 2006²).

Det processguiden, se figur 14, ger, är struktur både på kort och på lång sikt, samt på olika nivåer. Den inre delen av guiden är baserad på SACIS modellen (Johansson et al, 2004), vilket ger en grov skiss på vilka steg som behöver genomföras och i vilken ordning för hela projektprocessen, d.v.s. lång sikt. Kotters 8 stegsmodell (1998 och 2007) kan ses både på lång och kort sikt, där lång sikt avser att leda projektprocessen till mål och därmed kommit till steg 8. De 8 stegen kan också ses på kort sikt, där varje steg är behöver uppfyllas för att gå vidare till nästa. Även DELTA ramverket (Enqvist et al, 2001) hanterar frågeställningar på både lång och kort sikt, där det på lång sikt är att nå framtidsvisionen. På kort sikt kan DELTA stödjande respektive steg i SACIS modellen, då stegen är en ny situation där en ny intressentanalys, nya delmål med delaktiviteter, samt reviderad framtidsvision behöver tas fram.

6 Avslutning

Syftet med detta arbete har varit att både studera en projektprocess, samt reflektera kring processen där författaren aktivt deltagit i projektet, som projektledare. Målet med studien var att skapa en processguide för fristående projekt, för att underlätta planering, strukturering och beslut rörande verksamhetsutveckling inom en större organisation. Processguiden ska ses som ett ramverk där verktyg och metoder väljs utifrån det aktuella sammanhanget, dock ska stegen tas i den beskrivna ordningen då resultatet från ett steg är ingångsvärdet på nästa. Detta är även utgångspunkten i det studerade projektet, att processerna som samordnats även hamnar i rätt ordning för att kunna nyttja den kunskap och resultat som erhållits i tidigare arbete.

Denna studie har haft sin utgångspunkt i att det är verksamheten som är de verkliga mottagarna och inte styrgruppen och beställaren, där investering i ett IT-system behövs för att uppnå nyttan. I det studerade projektet gjorde projektgruppen hemläxan då ledningens rotdefinition var för snäv och hade till viss del bara botat symptomen och inte själva problemet. En reflektion kring att verksamheten har fått en stor plats är att en del frustration uppstod från styrgruppen, då projektet ansågs ta för lite hänsyn till de aggregerade nivåernas behov. Detta visar på behovet av kommunikation både i text och visuellt på olika nivåer, vilka behöver riktas till de olika intressentgrupperna.

Det processguiden ger är att en processcykel för ett projekt inte bara har mål att uppfylla utan även att intressentgrupper behöver identifieras och revideras inför respektive steg. Där de deltagare som tagit fram designen kanske inte är de som är mest lämpliga att delta aktivt i ett införandeprojekt.

Det studerade projektet är på sluttampen att avsluta beslutssteget, där verksamhetsnyttan ska presenteras, med en rekommendation inför beslut rörande vilken av de IT-leverantörer som har identifierats Svea ska gå vidare med. Det är här viktigt att få en balans mellan nyttan och de resurser som en IT-investering och verksamhetsförändring slukar. En av de svåraste faktorerna att överblicka i detta steg är hur mycket resurser som faktiskt behövs för att förankra och förändra arbetssättet hos mottagarna. Under en av workshopparna framkom det tydligt att det inte är själva systemvalet som är viktigt utan det viktiga är att fastställa de nya verksamhetsprocesserna och vilka begrepp som ska användas inom organisationen.

Det har varit en rolig resa att både leda projektet och samtidigt försöka reflektera och se objektivt på projektprocessen. Den teori som studerats och använts har gett mig stöd att reflektera över min insats, vilket gett nya perspektiv på projektledarrollen och kanske det viktigaste en bättre grund för att planera och genomföra ett fristående verksamhetsutvecklingsprojekt i framtiden.

Förslag till framtida arbete

Då införandet av det nya tänkandet och IT-systemet kommer att genomföras först efter denna studie är avslutad, kan ett område för djupare studier vara att följa upp hur väl införandet gick till. För att hitta faktorer som borde ha beaktats under projektets gång, de studierna kan med fördel utgå från de intressenter som inte deltog i projektet utan från mottagarnas perspektiv av designen.

7 Referenser

- Alvesson M. och Sköldbberg K. (2009). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 978-91-44-04615-0
- Andrén K., Engelbrektsson G., Fogel M., Jansson K. och Magoulas T. (2009). Hållbar IS-strategi – Vilka faktorer är avgörande för en hållbar IS-strategiutveckling? IT-universitetet Göteborg, IT-management, Strategiutveckling och Scenarioplanering VT09
- Argyris, C. (1977). Organizational Learning and management Information Systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 2, No. 2, pp. 113-123. Pergamon Press.
- Bannister, F and Remenyi, D. (2003) Value Perception in IT Investment Decisions. *Electronic Journal of Information system* (EJISE)
- Bell, J. (2005). Introduktion till forskningsmetodik. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 9144013957.
- Burnes B. (2004). *Managing Change, a strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Checkland (1989). Soft Systems Methodology. *Human Systems Management*, Vol. 8, No. 4: 273-289
- Cronk, M.C. & Fitzgerald, E.P. (1999). Understanding “IS Business value”: derivation of dimensions, *Logistics Information Management*. Vol. 12, No. ½, pp. 40-49.
- Davenport, T. and J. Linder (1994). *Information Management Infrastructure: The New Competitive Weapon?*. The Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Enquist H, Bergenstjerna M., Magoulas T. och Holmqvist M. (2001). DELTA Meta Architecture for Proactive Management of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems. Projekt P10525 inom NUTEKs program for Complex Technical System.
- Fiol M. och Lyles M.A. (1985) Organizational learning. *Academy of management review*. Vol 10, No 4, p 803-813.
- Frisk E. and Ljungberg J. (2009). The missing value of IT investments. ECIS 2009
- Johansson S., Löfström M. och Ohlsson Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, vol 25, sid 457-464.
- Johansson E. och Perés, J. (2004). Business Case In the Context of SACIS – A case study at Volvo IT. Master Thesis, School of Economics and commercial law, department of Informatics, Göteborg University.
- Kotter, J. P (1998). Winning at change – brief overview. Prepared by Berlin, Eaton & Associates Ltd.
- Kotter, J. P (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Jan, Vol. 85 Issue 1, p96-103.
- Lundberg, D. (2009). *IT och affärsnytta - konsten att lyckas med investeringar i IT*. Studentlitteratur ISBN: 978-91-44-05656-2.
- Henry E. Newkirk, Albert L. Lederer, Cidambi Srinivasan. Strategic information systems planning: Too little or too much? *Journal of Strategic Information Systems* 12 (2003) pp 201-228.
- Olve, N-G & Samuelsson, L. (2008). *Controllerhandboken*, Liber AB, Malmö. ISBN: 978-91-47-80967-3.
- Peppard J. (2007) The conundrum of IT management. *European Journal of Information Systems* 16, 336-345.
- Schwaber K. (2004). *Agile Project Management with SCRUM*, Microsoft Press.

Stockdale, R. & Standing, C. (2006¹). "An Interpretative Approach to Evaluating Information Systems: A Context, Process Framework", *European Journal of Operational Research* (173), p. 1090-1102.

Stockdale R., Standing C. & Love P.E.D. (2006²). "Propagation of a parsimonious framework for evaluating information systems in construction", *Automation in Construction* (15), pp 729-736.

Sörqvist, L (2004). *Ständiga förbättringar*, Studentlitteratur, ISBN: 9144035985

Targama, A (1981). *Att genomföra administrativa förändringar*. En Mekanpublikation, Göteborgs Offset Tryckeri AB, Stockholm

Thomsen, A (2007). Tre projektmodeller och två fallstudier - Ett steg mot fördjupad kunskap om landskapsarkitekters projekt och process. Examensarbete inom Landskapsarkitektprogrammet, Institutionen för landskapsplanering, Alnarp. <http://epsilon.slu.se:8080/archive/00001909/01/KandidatuppsatsAnnaThomsen070919.pdf>, senast besökt 2010-05-31.

Ward, J. & Daniel, E. (2006). *Benefits management – Delivering Value from IS&IT Investments*. John Wiley & Sons, Chichester. ISBN: 978-0-470-09463-1

Ward, J. & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*, Third Edition, John Wiley & Sons

Wendel, K (2008). Projektmetodik för projektstyrning – kartläggning av Grontmijs arbetsprocess. Examensarbete INDEK, 2008:29, KTH Industriell teknik och management. http://www.sci.kth.se/polopoly_fs/1.18445!2008_29.pdf, senast besökt 2010-05-10.

Vervav (2007). Hitta potentialen - första steget till enklare ärendeprocesser. Vervav 2007:1, Verket för förvaltningsutveckling i samarbete med ekonomistyrningsverket. <http://www.esv.se/download/18.a330a7c1242ed9091e8000495/Hitta+potentialen%3B+V%C3%A4rket.pdf>, senast besökt 2010-06-01.

Weblänkar:

ITIL (2010). www.itiil.org, senast besökt 2010-05-12.

Karlstad Universitet (2010) http://www.pbs.kau.se/Begrepp/Observation/index_observation.htm, senast besökt 2010-06-02.

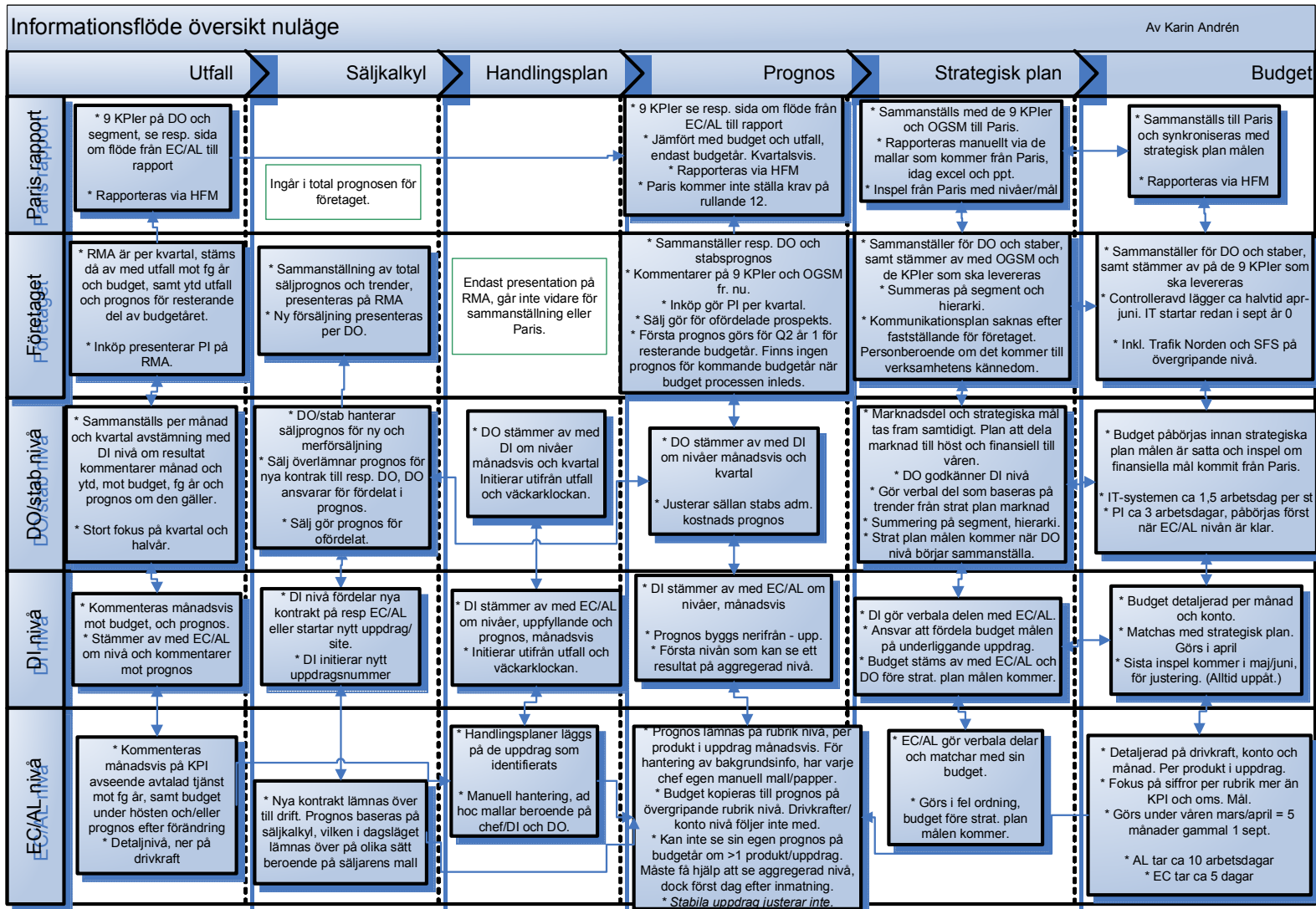
PENG (2010). www.peng.se, senast besökt 2010-04-21.

PPS (2010). <http://www.tieto.se/default.asp?path=485,493,16112,38917>, senast besökt 2010-06-01.

8 Bilaga 1 Processkarta

8.1 Processkarta Nuläge

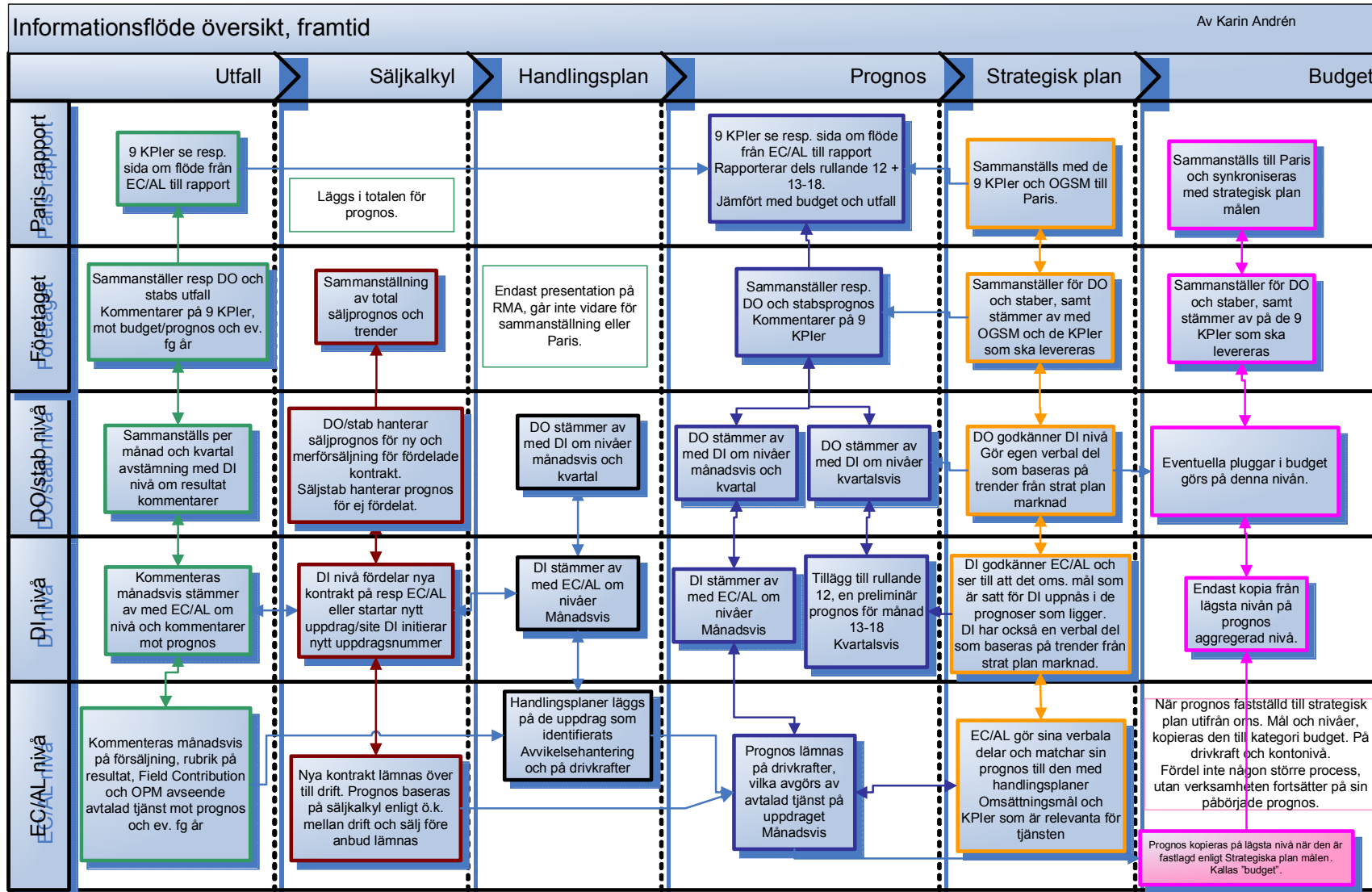
Följande processkarta togs fram som ett steg i situationsanalysen för att få ett grepp över projektets omfång och hur informationsflödena fungerar.



Figur 15. Nulägesbild från situationsanalyssteget över informationsflödet inom Svea (framtagen av projektledaren/författaren)

8.2 Processkarta Framtid

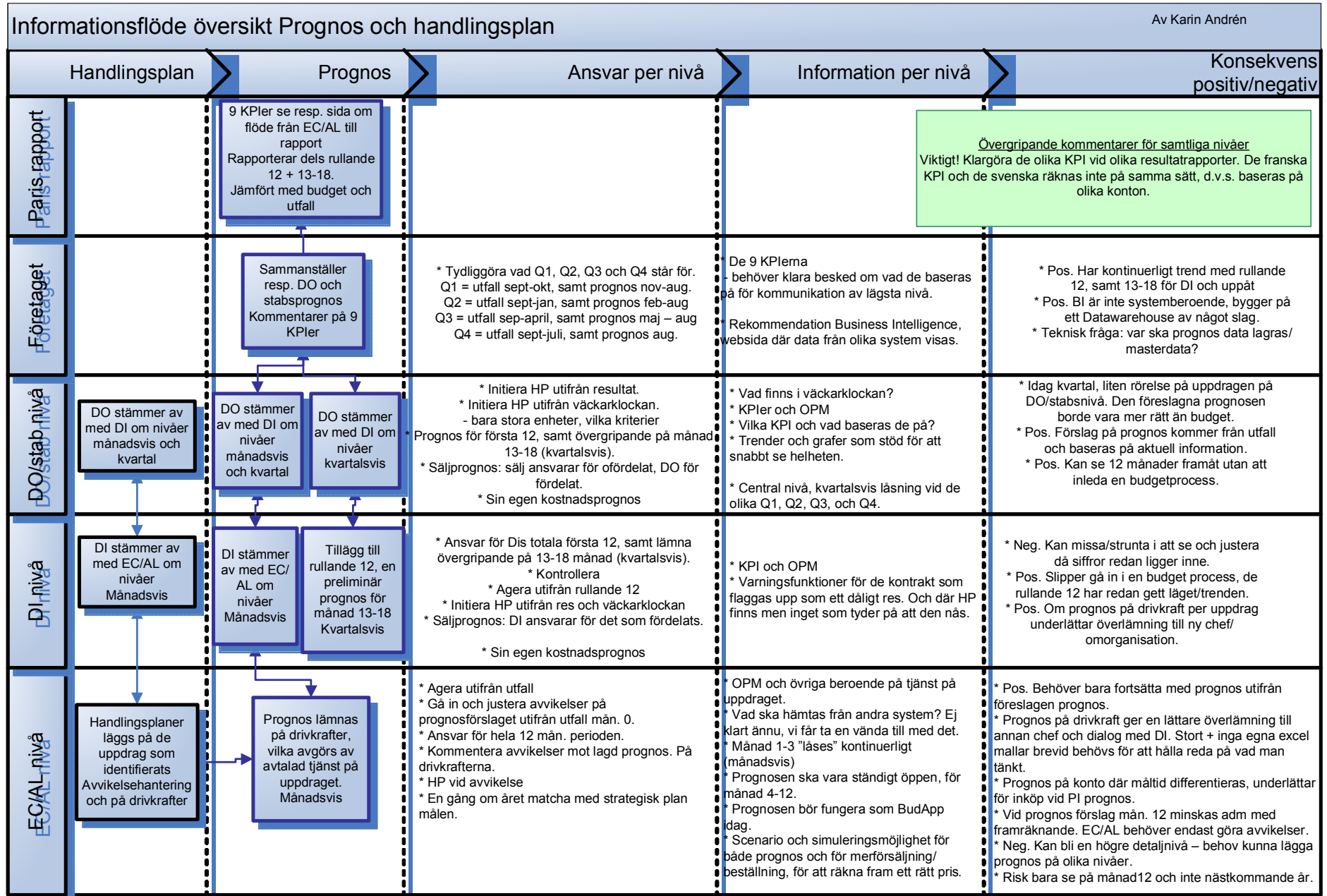
Följande processkarta eller arkitekturella design togs fram efter projektgruppens diskussioner, samt referensintervjuer. Först presenteras designen som helhet med beroende flöden mellan kategorierna, efterföljande bilder visar ansvar och informationsbehov per nivå, samt dess konsekvenser mot nuläget.



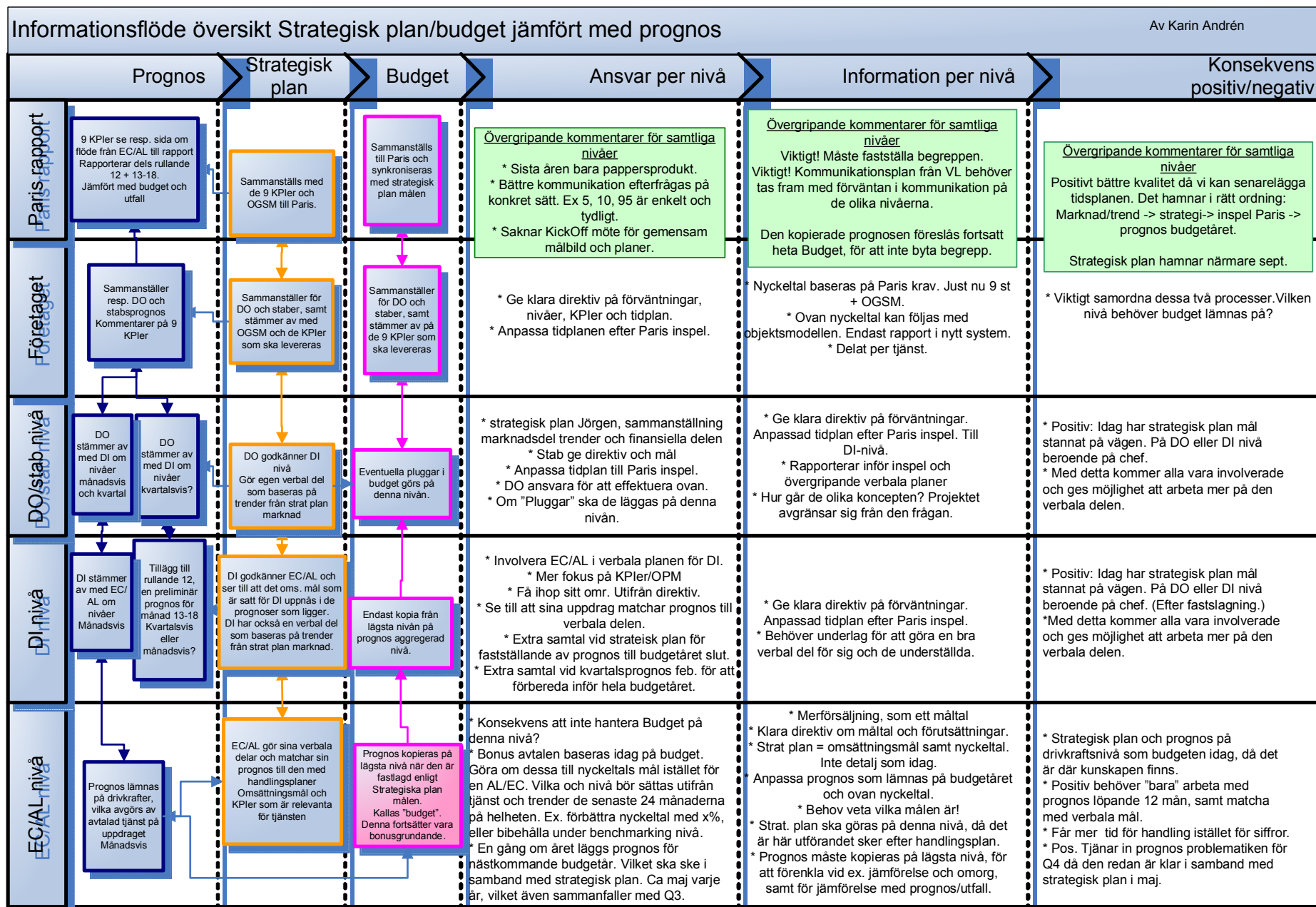
Figur 16. Processkarta över informationsflödet inom Svea, processförslag efter workshops med arbetsgruppen, ritad av författaren

| Informationsflöde översikt utfall | | | | Av Karin Andrén |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| | Utfall | Ansvar per nivå | Information per nivå | Konsekvens positiv/negativ |
| Paris-rapport | 9 KPIer se resp. sida om flöde från EC/AL till rapport | | <p>Övergripande kommentarer för samtliga nivåer</p> <ul style="list-style-type: none"> * Det finns just nu ett vakum i vad som gäller ang. planer och trender. * Behov nedåt att förmedla info om trender, vad Sodexo gör och hur omvärldsanalyser ser ut. * Saknar forum för att fånga upp idéer/trender etc både positiva och negativa, från olika nivåer. * För att växa organiskt måste vi utvecklas och fånga nya idéer. | |
| Företaget | Sammanställer resp DO och stabs utfall Kommentarer på 9 KPIer, mot budget/prognos och ev. fg år | Sammanställningsnivå | <ul style="list-style-type: none"> * Purch inc. Rapporteras: Budget årsvis, Prognos kvartalsvis, utfall månadsvis. Lojalitet månadsvis * Projektgruppen menar att ett månadsvis utfall räcker, har inte tiden att gå in veckovis ändå. | |
| DO/stab nivå | Sammanställs per månad och kvartal avstämning med DI nivå om resultat kommentarer | <ul style="list-style-type: none"> * DO ansvar/befogenhet att begära insatser på säljområde, där det minskar. * Både sälj och DO behöver bevaka hur marknaden ser ut och reagera på trender. (Både pos och neg.) <ul style="list-style-type: none"> * Egna kostnader * Arbeta framåt, inte titta i backspegeln. * Kunna svara på OGSM och KPI * Purch inc. Tas idag fram av Inköp: Prognos kvartalsvis, utfall månadsvis. * Stabschefer är ansvariga för lönsamhet för sin tjänst eller område | <ul style="list-style-type: none"> * KPIer är de som ledningen förväntar sig att DO rapporterar på. De 9 övergripande, OGSM. * Övergripande rubriker på resultaträkning för sitt område. <ul style="list-style-type: none"> * jämförelse mot prognos, fg år, budget. Purch inc. Tas idag fram av Inköp: Prognos kvartalsvis, utfall månadsvis. * Viktigt klargör vad KPI baseras på svensk eller fransk resultaträkning. Då de nyckeltalen visar olika siffror, men båda är rätt. | <ul style="list-style-type: none"> * Krav finns för bra uppföljning på både segment, ILA, tjänst. Vilket ett system bör stödja DO att snabbt få översikt över. * PI har viss manuell hantering, försöka få till en automatisk läsning, för att förenkla presentation nedan. |
| DI nivå | Kommenteras månadsvis stämmer av med EC/AL om nivå och kommentarer mot prognos | <ul style="list-style-type: none"> * Egna kostnader * Kundträffar/årsmöten * väckarklockan * Ansvarig för uppföljning av lojalitet. Ansvarig för delgivning idag för vad uppdraget har bidragit i PI. (Är det bra? Borde inte det ingå i uppdragets res?) * Miljö-lokal anpassning till kommunens regler. * Ska kunna se på underliggande nivå och reagera på det. * Utifrån resultat initiera handlingsplan. | <ul style="list-style-type: none"> * se trender på sitt område * Måste kunna aggregera snabbt och per område, kunna själv dela upp på underliggande hierarkier och per tjänst. * KPIer som används beror dels på tjänster inom DI, samt vilka som ledningen förväntar sig att nivå DI rapporterar på. * Jämförelse mot prognos, fg år. Budget om det läggs på denna nivån. <ul style="list-style-type: none"> Purch inc. Prognos kvartalsvis, utfall månadsvis. * Benchmarking på likartade områden * Indikator under månaden? Möjligt? * Många KPIer samtidigt typ Balanced Scorecard, för att få snabb helhets bild över området. * Varningar för trender i utfall både negativ och positiv. | <ul style="list-style-type: none"> * Pos. Få en enkel helhetsbild. Pos. DI kan utan att efterfråga uppgifter och få dem manuellt från Controller se hur EC/AL har för %. |
| EC/AL nivå | Kommenteras månadsvis på försäljning, rubrik på resultat, Field Contribution och OPM avseende avtalad tjänst mot prognos och ev. fg år | <ul style="list-style-type: none"> * Följa regler, avtal och lagar. * Få in kundfaktura betalning. * EC/AL anpassar miljö till hur uppdragsgivaren har det. * Följa regelverket för inköp, utifrån lojalitet och i slutändan Purch Inc. * Kontroll av utfall * Bemanning utifrån sina förutsättningar - för städ största kostnaden. * Utifrån resultat initera handlingsplan/ d.v.s. larma och agera. * vad ger AIVO och Mashie för konsekvenser? * Ansvar för merförsäljning. | <ul style="list-style-type: none"> * Varning för trender både pos och neg. * KPIer: presentation av de som är relevanta för uppdraget. I första release ha de vanligaste och en rapport för alla, eller om tid finnes anpass till de 5 största tjänster vi har. * vanliga OPM: Oms per arbetad timma – alla tjänster, lageromsättningshastighet <ul style="list-style-type: none"> * Jämförelse mot prognos och fg år. * Jämförelse mot strategisk plan mål nyckeltal och oms. mål. Presenteras rullande 12 bakåt och framåt, budget år samt kalenderår. Presentation av lojalitet på uppdraget. Purch inc. bör bearbetas mer då det är inte 100% fördelat idag. * Timmar både utfall/prognos/schema om möjligt | <ul style="list-style-type: none"> * Helhetsbild av uppdraget. Jämfört med prognos/budget på samma nivå. * Positivt. Presentation av lojalitet ger direkt feedback på månadens bra arbete till kock och övrig inköpspersonal. * Kalenderårs prognos och utfall kan uppdraget själv se, inte behöva be Controller om hjälp vid kommunikation med kund, ex årsmöten. * Neg. Inkörsperiod i ett nytt system. * Neg. Om alla krävs på samma detaljnivå. |

Figur 17. Designen över ansvar och informationsbehov för kategorin utfall, framtagen av projektledaren (författaren)



Figur 18. Designen över ansvar och informationsbehov för kategorierna prognos och handlingsplan, framtagen av projektledaren (författaren)



Figur 19. Designen över ansvar och informationsbehov för kategorin strategisk plan/budget, framtagen av projektledaren (författaren)

| Informationsflöde översikt säljkalkyl | | | | | Av Karin André |
|---------------------------------------|---|---|---|--|---|
| | Säljkalkyl | Handlingsplan | Ansvar per nivå | Information per nivå | Konsekvens positiv/negativ |
| Paris-rapport | <p>Övergripande kommentarer för samtliga nivåer</p> <ul style="list-style-type: none"> * Avgränsning i projektet: mallar och rutiner får mogna först inom säljindelningen innan de kommer in i ett system, för att minska underhållskostnader. * Avgränsning har tagits mot CRM. * Höjd tagen för läsning av data mellan system och från excelmall för offert. | <p>Övergripande kommentarer för samtliga nivåer</p> <ul style="list-style-type: none"> * Om prognos läggs enligt BudApp idag kommer det centrala rapport behovet att tillfredsställas. | | <ul style="list-style-type: none"> * Rapporterar: Total revenues, Filed Contribution och Gross Profit. | |
| Företaget | <p>Sammanställning av total säljprognos och trender</p> | | <p>På vilken nivå ska sälj prognos och budget läggas? Företaget eller per segment/DO?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fråga var tar säljansvaret slut? Framgår det av den nya säljprocessen? | <ul style="list-style-type: none"> * Möjliggöra inläsning av anbud till prognos/kategori "anbud". * För uppföljning på kalkyl behöver en "kategori" kalkyl skapas i ex. Essbase eller liknande. * Bättre kommunikation av vilka objekt som är på gång inom sälj, till DO och DI. Idag för ad hoc. | <ul style="list-style-type: none"> * Möjliggör uppföljning på accept kalkyl gentemot utfall. * Neg. Kan bli komplext beroende på behörighets hantering. * Om säljare inte själva kommer åt utfall och säljkategori ser vi som positivt då de måste ha dialog med mottagande uppdrag hur det har gått. = lärande av varandra. |
| DO/stab nivå | <p>DO/stab hanterar säljprognos för ny och merförsäljning för fördelade kontrakt. Säljstab hanterar prognos för ej fördelat.</p> | <p>DO stämmer av med DI om nivåer månadsvis och kvartal</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Säljaren ansvarar för bedömning om sannolikhet för att få anbud. * säljare/säljindelning ansvarar för att ta med drift så tidigt som möjligt i anbudsprocessen. * Controller + Strat plan bedömer helheten av totala stockens sannolikhet. * Säljindelningen ger total säljprognos och budget för rapportering Paris och per segment. * Säljstab ska i samråd lämna prognos för fördelade säljkontrakt till DO. | <ul style="list-style-type: none"> * Säljare har idag anbudsmodell i excel vilken säljaren själv stansar in utefter driftens beräkningsmall. Gäller vid framförallt större upphandlingar. * Avgränsning för projektet: säljindelningens mallar och organisation behöver mogna klart, för att inte resurser ska behövas för underhåll av mall. * Anbudets accepterade kalkyl läses dock in som en kategori på uppdraget och blir även prognos. | <ul style="list-style-type: none"> * Pos. Om säljare kan dela ut ansvar till drift (DI) att lägga in beräkningsunderlag för del av total tjänsten. Framförallt om det är flera tjänster i ett anbud. Möjliggör uppföljning av kalkyl gentemot verkligt utfall för att lära sig och göra bättre kalkyler framöver. |
| DI-nivå | <p>DI nivå fördelar nya kontrakt på resp EC/AL eller startar nytt uppdrag/site DI initierar nytt uppdragsnummer</p> | <p>DI stämmer av med EC/AL om nivåer Månadsvis</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Ansvarar tillsammans med säljaren för kalkylunderlag till offert. * Ansvar för att godkänna kostnadsmassan i ett anbud. * Aktivt delta i anbudsförarbetet. * DI fördelar kontrakt på AL vid städ och ansvarar för nytt uppdrags beställning vid måltid. | <ul style="list-style-type: none"> * Hur kan DI och säljare dela information under kalkyl och anbudsarbetet. * Kunna lägga in olika delar beroende på vem som ansvarar för vilken del. * DI nivån önskar vara med i anbudsprocessen tidigare. | <ul style="list-style-type: none"> * Pos. Kan delta mer aktivt i kalkyl. |
| EC/AL-nivå | <p>Nya kontrakt lämnas över till drift. Prognos baseras på säljkalkyl enligt ö.k. mellan drift och sälj före anbud lämnas</p> | <p>Handlingsplaner läggs på de uppdrag som identifierats Avvikelsehantering och på drivkrafter</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Prognos för nytt kontrakt läggs gemensamt med ansvarig säljare under offert, samt okas av DI / Controller. Om chef finnes på denna nivå. * Annars läggs den tillsammans med säljare och ansvarig uppstartsansvarig från drift. | <ul style="list-style-type: none"> * Anbudet som nu fördelas per månad för första året med säsongsvariationer. Kommer utgöra första 12 månaders prognosen för driften. Därför viktigt att drift ökar kalkylen för anbudet. * Önskemål att läsa in säljkalylen som "kalkyl" kategori, och som prognos för de första 12 månaderna. | <ul style="list-style-type: none"> * Positivt: prognos görs på samma nivå som kalkylen ligger på. Kan kopieras från kalkyl. * Möjliggör jämförelse av utfall gentemot kalkyl och prognos för första operativa året oavsett vilken månad kontraktet startade. Ner på drivkraft och på samma nivå som utfall. |

Figur 20. Designen över ansvar och informationsbehov för kategorin säljkalkyl, framtagen av projektledaren (författaren)

9 Bilaga 2 Frågeställningar

De frågeställningar som berördes under empiri intagningen redovisas nedan. De presenteras i den tidsordning som de utfördes. Då säljavdelningen och strategisk plan ansvarig inte kunde delta på workshops har de fått ett frågebatteri under enskilda intervjuer, vilka presenteras efter workshopsfrågorna.

9.1 Workshops frågeställningar

9.1.1 Workshop 1 Frågeställningar

Workshop 1 hölls 20 januari, 2010.

Följande roller från företaget var representerade:

- Verksamheten: 2 platschefer, 1 arbetsledare och 1 distriktschef. Dessa personer var från olika delar av företaget och representerade de huvudtjänster som företaget levererar (restaurang, städ och FM), samt från olika geografiska områden (Malmö, Boden, Stockholm och Örebro).
- Controllers från både central övergripande nivå (2st), samt verksamhetscontroller på olika nivåer. 1 från driftsområde och 1 från regionsnivå. Dessa fyra controller representerar inom sina områden alla de tjänster som företaget tillhandahåller till kund.
- Följande roller kunde inte närvara utan har i efterhand engagerats i separata delaktiviteter: säljavdelningen och strategisk plan.

Följande frågor ställdes via gruppdiskussioner som sedan stämdes av i storgrupp:

- Vad fungerar bra/mindre bra idag?
 - Strategisk plan/Budget
 - Prognos
 - Utfallsrapportering
 - Säljkalkyler
- Vilket stöd/funktioner behövs för:
 - Strategisk plan/Budget
 - Prognos
 - Utfallsrapportering
 - Säljkalkyler
- Vad önskar vi att ett system kan göra?
- Önskelista utifrån:
 - Strategisk plan/budget
 - Prognos
 - Utfall
 - säljkalkyl
- Gränssnitt till övriga system
 - Vad bör ingå i detta system eller angränsande system
 - Beroenden
- Vad kan vi ta bort?
 - Mål – förenkla administration/rapportering
 - Förkorta tidsplanerna för process

Vilka aktiviteter behöver vi göra?

Identifiera aktiviteter utifrån:

- Vad fungerar bra/mindre bra? Vad kan vi påverka?
- Vilka stöd/funktioner behövs?
- Önskelistan?
- Gränssnitt/beroenden till andra system?
- Vilka kan vi påbörja till nästa möte?
- Vilka ska vi arbeta med under nästa möte?

9.1.2 Workshop 2 Frågeställningar

Workshop 2 genomfördes 16-17 februari, 2010.

Följande roller från företaget var representerade:

- Verksamheten: 2 platschefer, 1 arbetsledare och 1 distriktschef. Dessa personer var från olika delar av företaget och representerade de huvudtjänster som företaget levererar (restaurang, städ och FM), samt från olika geografiska områden (Malmö, Boden, Stockholm och Örebro).
- Controllers från både central övergripande nivå (2st), samt verksamhetscontroller på olika nivåer. 1 från driftsområde och 1 från regionsnivå. Dessa fyra controller representerar inom sina områden alla de tjänster som företaget tillhandahåller till kund.
- Följande roller kunde inte närvara utan har i efterhand engagerats i separata delaktiviteter: säljavdelningen och strategisk plan.

Frågor som hölls i grupper och stämdes av i storgrupp.

1. Tema: Strategisk plan/Budget

- Hur kan budget hanteras utan driften?
 - Kan den ”slopas” på lägre nivåer?
 - (Konsekvens, risker, ex. omorganisation)
 - Vilken tidplan är minsta möjliga?
 - Hur lång tid kan prognos läggas för på olika nivåer?
- Hur kan prognos matchas med Strategisk plan?
 - Vad sammanfaller?
 - Vad sammanfaller inte?
 - Vilken tidplan är minsta möjliga för finansiella delen?
- Hur kan handlingsplan/prognos samordnas?
 - Vad sammanfaller?
 - Vad sammanfaller inte?
 - Scenario/simuleringsfunktion

2. Tema: Säljkalkyl/prognos funktion och samband

- Vilka uppgifter behöver sälj resp. drift vid offert/uppstart av nytt kontrakt?
 - Vad sammanfaller?
 - Vad sammanfaller inte?
 - Hur kan naturligt samarbete ske?
 - Vad behövs i en grundmall per produkt/tjänst?
- Vilka funktioner behövs i en säljkalkyl/prognos?
 - Vad sammanfaller?

- Vad sammanfaller inte?
- Scenarioplanering, kommentars fält, stöd för offert på beställning/merförsäljning
- Exportfunktion? Vad behöver exporteras till offert/kommunikation?
- Vad tillkommer till en offert? Ex. CAPEX – investering
- Online/offline

- Hur matchas säljkalkyl/prognos med strategisk plans marknads resp. finansiella del?
Denna fråga utgick, då strategisk plan representant inte deltog.

3.Tema: Utfall

- Utfall
 - Vilka rapporter behövs?
 - (Idag kontospecifikation, resultat rapport, förfallna kundfakturor, prognos per produkt i uppdrag separat)
 - Hur ska de presenteras?
 - Kommentars fält?
- Vad ska kunna jämföras?
 - Fritt val/fasta rapporter?
- Vilken detaljnivå på resp. del?
- Vilka uppgifter vill vi hämta från/lämna till andra system?
 - POL/timmar
 - Antal lunch
 - Koncern rapportering av både månads resultat och strategisk plan?

Slut dag 1.

Inriktningen på dag 2 under W2 var:

- Fördjupa
- Visualisera
 - papper och kriterier för att rita
- Prioritera
 - Måste krav
 - Bra att ha krav
 - Önskemål för vidare utveckling
- Införande – hur?

4.Tema: Visualisering samband/Process

Nedan frågor delades upp på så att respektive grupp (3st) hanterade en fråga.

- Rita hur ni ser att prognos hänger ihop med:
 - Säljkalkyl
 - Strategisk plan
 - Handlingsplan
 - Hur ska det presenteras i systemet?
- Om rullande 12, hur kan 12:e månad prognostiseras?
 - Kopia av utfall?
 - Inläsning av nya förutsättningar?
 - Lägga helt egen ny prognos?
- Hur ska simulering/scenarioplanering fungera?

- Kunna addera till befintlig prognos/säljkalkyl

5.Tema: Visualisering Utfall/prognos

Nedan frågor delades upp på så att respektive grupp (3st) hanterade en fråga, samt alla grupper fick fundera över sökfunktion.

- Hur ska utfall presenteras?
 - Vad ska synas på första sidan?
 - Vad kan man zooma ner på?
 - Kalenderår/budgetår/annat?
 - Nyckeltal? Hur inte vilka!
 - Grafer?
- Aggregering av rapporter?
 - Totala rapporter för ex AL/distrikt/DO...
 - Kommentars fält – hur ska de kunna aggregeras?
- Hur ska färgkodning fungera?
 - Vad ska respektive färg avse?
 - Röd/grön/gul – vad händer vid klarknapp?
- Sökfunktioner
 - Kunna söka på vad/hur se ut? Blanketter?

Frågor som hanterades i storgrupp.

6.Tema: Prioritering

- Vad är måste krav?
- Vad är önskvärt?
- Vad kan vi vänta med?
 - förslag till utveckling?

7.Tema: Hur skulle ett system kunna införas?

- Funktioner – ordning utifrån prioritering?
- Utbildning
 - Behövs annan utbildning än i systemet?
 - Samordna utbildning med andra system?
- Vad behöver vi göra för att få fram budget?
- kopplat till strategisk plan
- kopplat till prognos

9.1.3 Workshop 3 Frågeställningar

Workshop 3 genomfördes 31 mars, 2010.

Följande roller från företaget var representerade:

- Verksamheten: 2 platschefer och 1 distriktschef. Dessa personer var från olika delar av företaget och representerade de huvudtjänster som företaget levererar (restaurang, städ och FM), samt från olika geografiska områden (Boden, Stockholm och Örebro).
- Controllers från både central övergripande nivå (2st), samt 1 verksamhetscontroller på driftsområdesnivå. Dessa tre controllers representerar inom sina områden alla de tjänster som företaget tillhandahåller till kund.

- Följande roller kunde inte närvara utan har i efterhand engagerats i separata delaktiviteter: säljavdelningen, strategisk plan och controller på regionsnivå.

Frågor som hölls i grupper och stämdes av i storgrupp:

Ansvar och informationsbehov per nivå

Genomgång föreslagna processkartor per kategori (utfall, säljkalkyl, strategisk plan, prognos/handlingsplan)

- Vilket ansvar finns på respektive nivå?
- Vilket informationsbehov finns för att uppfylla sitt ansvar på respektive nivå?
- Vilka konsekvenser har ovan på dagens process?
 - Risker?

Förväntan:

- Kontrollera förslag: hänger det ihop, finns bättre lösning?
- Fördjupa kring ansvar per nivå
- Fördjupa vilken information som ska flöda mellan nivåer
- Finns informationen idag – i vilket system?

Rullande 12:e månaden:

- Vilka fler uppgifter kan läsas in som fakta?
 - från vilket system?
- Vilka uppgifter bör baseras på utfall mån 12?
- Vilka uppgifter bör inte läsas in?

Vilka konsekvenser ser vi vid införande?

- Hur bör ett införande gå till?
 - tidigare förslag stegvis enligt prioritering från förra mötet
 - Controller utbildar inom sitt område
- Vilka konsekvenser ser vi vid införande?
 - mjuka/hårda
 - positiva/negativa
 - hur tror vi att operativ verksamhet tar emot detta?

Tidsbesparing? Diskussion

- Vilka tidsbesparingar skulle vi göra med föreslagen process?
 - med nytt IT-system?
 - Utan nytt IT-system?

9.2 Frågeställningar till övriga intressenter

9.2.1 Företagsledningen

Företagsledningen fick representeras av nuvarande CFO sedan 3 månader (som även är vice VD), samt av den t.f. CFO Svea har haft under rekryteringsprocessen.

- Vilka processer ska vi arbeta med?
- Vad är en prognos? Mål/fakta

- Vilken nivå för resp. process?
- Prognos 12 månader första linjen.
- Prognos 13-18 månader från DI och uppåt.
- Budget kan den strykas? (Bonussystem)
- Vad vill FL/koncernledning ha?
 - Nyckeltal? Vilka/hur?
- Strategisk plan förslag:
 - arbeta med omsättningsmål och uttalade nyckeltal. Inte kronor och ören.
 - måste det vara på första linjen? Kunna lägga på DI eller högre nivå?
 - För att fokusera på verbala delen och verklig handling.

9.2.2 Säljavdelningen

Säljprognos/kalkyl frågor till säljare hölls, 2010-03-02. Säljare och Controller för sälj fick tillgång till frågorna ett par dagar tidigare för att optimera tiden.

- Vad är flaskhalsen idag för att få ihop totalen/för att hålla deadlines?
 - finns det några moment som är ”onödiga” idag?
 - för att kunna minimera resurstiden för framtagande av offert.
- Finns det några moment som inte skulle behövas om ett IT-stöd fanns?
 - ex. vad gör vi dubbelt? (Rapporter, kommunikation)

Offert

- Vad ger strategisk plan marknadsdel för input hur offerter/prospekts ska hanteras till dig?
- Vilka funktioner skulle bättre IT-stöd kunna hantera?
 - Vilket IT-stöd har ni idag för offerter?
 - Ex. Excelmallar, BudApp, Jonathan, eget bygge?
 - Vad gör ni i resp. program?
 - Vad är fördelarna med resp. program? (Funktioner)
- Vilket stöd skulle du vilja ha för att minska arbetsinsats vid framtagande av offert?
 - Vilka funktioner ser du skulle kunna skötas av ett IT-system?
 - Vad saknar du idag? Ex. simulering/
 - Hur samlar du in relevant grunddata för resp. tjänst idag?
 - Benchmarking?

Uppföljning?

- Hur sker uppföljning på offert nu?
 - Sker det någon uppföljning?
 - Är det för driften eller för bonusutbetalning?
 - Vilka nivåer lämnar du offert på?
 - Vem granskar/godkänner?

Överlämning till drift

- Hur lämnas offert/kundinformation över till drift idag?
 - muntligt/skriftligt.
 - Vilka detaljer brukar efterfrågas från drift?
- Förslag finns från verksamhet att utveckla överlämning, där ex. säljaren är ansvarig för första uppstarts/operativa prognos.

- ser du att det skulle vara möjligt?
- Hur ser du att säljare skulle kunna stödja i uppstarten för bättre kundrelation/utfall?
- Vilka konsekvenser har det på säljarens arbete?
- Hanterar du som säljare sannolikhets tal?
 - Ex. hur stor sannolikhet att vi får en affär. Till vem rapporterar du i så fall?
 - Hur matchas dessa tal till verksamhetens nyförsäljningsprognos? Är det säljare eller hanteras det av Controller/säljchef.

9.2.3 Strategisk plan

Intervju hölls 2010-03-09 med strategisk plan ansvarig, som fick tillgång till frågorna en vecka innan för att optimera tiden vid intervjun.

- Vad är flaskhalsen idag för att få ihop totalen/för att hålla deadlines?
 - Finns det några moment som är ”onödiga” idag?
 - för att kunna minimera resurstiden för framtagande.
- Finns det några moment som inte skulle behövas om ett IT-stöd fanns?
 - ex. vad gör vi dubbelt? (Rapporter, kommunikation, inspel)

Uppföljning?

- Hur sker uppföljning på strategisk plan nu?
 - Är det enbart budget, d.v.s. år 1 som följs upp?
 - Utgår vi från föregående års plan, eller är det nya direktiv från Paris varje år?
 - Vilka nivåer lämnar vi strategisk plan på?

Marknad

- Vad ger marknadsdelen för input till finansiella?
 - Vilka funktioner skulle bättre IT-stöd kunna hantera?
- Hur kan verksamheten få till sig trender och marknadsplan för att kunna anpassa sin prognos?
 - Hur påverkar marknadsdelen nyckeltal?
- Hur matchas strategisk plan marknad med säljprognoserna?
 - Vem utför vad?

Finansiella

- Hur kan prognos matchas med strategisk plan?
 - Finansiella delen:
 - Förslag från gruppen: omsättningsmål och nyckeltal. Istället för den detaljerade budget som idag görs en gång om året.
 - Matcha denna en gång om året mot prognos. Detaljnivå på siffror?
 - Är det rubriknivå i resultatrapport?
 - Några andra siffror/nyckeltal?
 - Mjuka nyckeltal? (sjukfrånvaro, kundnöjdhet)
- Vilka nivåer lämnar vi strategisk plan på (DI, driftsområde, stab)?
 - Vilka dimensioner (segment, kund, site..)?
 - Vad menas med fiskal effekt? Är det kronor och ören för budgetåret?
- Finns det några moment som inte skulle behövas om ett IT-stöd fanns?
 - ex. vad gör vi dubbelt? (Rapporter, kommunikation, inspel)

9.2.4 Inköpsavdelningen

Intervju hölls 2010-03-09 med strategisk plan ansvarig, som fick tillgång till frågorna en vecka innan för att optimera tiden vid intervjun. Inköp är ansvarig för budget och prognos rapportering, samt utfallsfördelning både till koncern (nivå 5) och till verksamheten (nivå 1-4).

Utfall:

Hur fördelas PI idag på OFS/Företag?

- är det olika nycklar beroende på segment?

Är det nycklat per uppdrag för prognos, hur vet du framöver vad som är OFS/FTG (segment)?

- Hur göra i nya organisationen?
- Hur ska uppdragen taggas för segment? Påverkar hur Sonja kan fördela PI.

Är det något som vi gör idag som är "onödigt" eller tidsödande?

- ex. hanterar du samma siffror i flera system?
- Vart går den största tiden idag åt i processen?

Vart tar siffrorna vägen?

Vilka siffror är det som rapporteras?

- hur och till vem (ex per segment till CFO, eller per uppdrag till controller.)

Om det är nya uppdrag så är det emellanåt låg lojalitet tills ex. hyresmottagaren inte Det är oftast det som är fel.

- rättas fel eller ligger det kvar? Det ligger kvar tills något är rättat om det är ex. auktoriserad Lev som ska godkännas och att nästa körning skett.
- Lite svårare om det gäller fel inom en ex. Servera.

Budget:

Är PI nycklat till resp. uppdrag?

- på vad är nyckeln baserad på?
- Vilka rapporter sammanställer du inför budget?
- Vad ger du för information om PI till driften för att de ska budgetera eller gör inköp budgeten för alla för PI?

Prognos:

Gör ni någon prognos på PI?

Görs det på total nivå eller görs det en uppskattning per uppdrag?

- på vad baseras uppskattningen? Tidigare utfall eller budget?
- Ex. har du möjlighet att ta hänsyn till nya och avslutade uppdrag/kontrakt?

Övrig statistik

- hanterar du någon övrig statistik?