

Tom Haslum

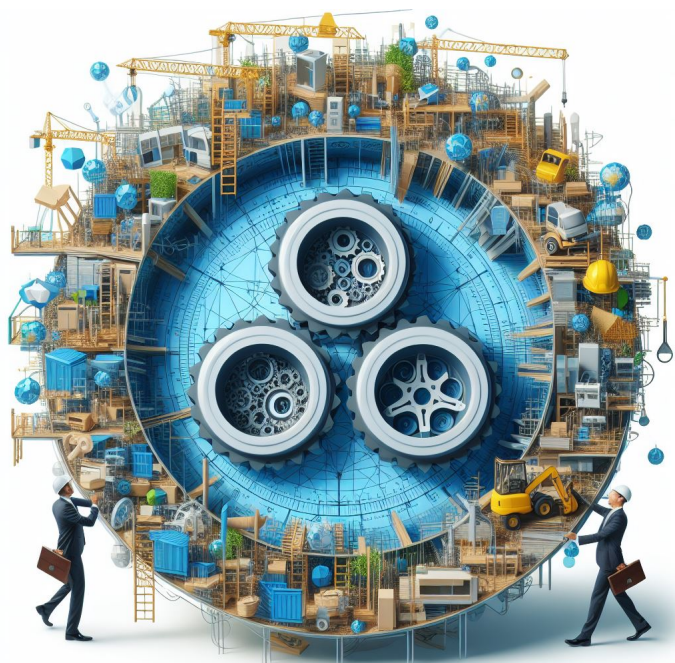
## Strategi handler om å vinne!

En kvalitativ studie av hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og innovasjon - IØ6901

Veileder: Per Jonny Nesse

Januar 2024



AI generert (Bing Chat) bilde av byggeplass som symboliserer den triple bunnlinje i prosjektbasert selskaper.



Tom Haslum

## **Strategi handler om å vinne!**

En kvalitativ studie av hvordan mestrer  
prosjektbaserte selskaper optimal verdiskaping  
gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og  
innovasjon - IØ6901

Veileder: Per Jonny Nesse

Januar 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Strategi handler om å vinne! For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i dag, kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Den økologiske transformasjonen nødvendig for å møte de globale klimamålene vil sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, og samtidig ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og kunden. Selskapene må, nå mer enn før, være i stand til å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet. Strateger må forstå den delikate balansen mellom prinsipper og avkastning for at selskaper skal oppnå tilstrekkelig strategisk tilpasningsevne for å møte fremtiden.

Det er denne konteksten som leder frem til hensikten med oppgaven. Hensikten med oppgaven er å bruke mine erfaringer og nysgjerrighet fra ledelse av prosjektbaserte selskaper til å se om disse selskapene har spesielle utfordringer eller muligheter for å optimalisere flere former for verdiskapning samtidig.

Samtidig er det toppledere som gir retning til organisasjoner. De setter mål og utvikler strategien for at organisasjonen skal nå dem. Valg av mål og strategi påvirker hvordan organisasjonen utformes. Faktisk er det primære ansvaret til toppledelsen å bestemme organisasjonens mål, strategi og organisasjonsdesign, og dermed øke organisasjonen strategiske tilpasningsevne til et skiftende miljø.

Organisasjonssystemet som det settes søkelys på i denne oppgaven, er fra prosjektbaserte selskaper, hvor en vesentlig del av forretningsmodellen, på kontinuerlig basis, består av å levere leveranseprosjekter til eksterne kunder. Dette setter store krav til eiere og toppledere. De må ha den nødvendige kompetanse for å forstå hvordan de kan påvirke verdiskapningen i prosjektbaserte selskaper. Spesielt når de skal utføre en intern vurdering – strategiformingsaktiviteten som undersøker ferdighetene og hvordan organisasjonen fungerer.

Eiere og toppledelsen må derfor forstå alle de sentrale ordningene, prosedyrene og rutinene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i den prosjektbaserte organisasjonen. Videre skal de vurderer forretningsystemet for å forstå ressursene og kjeden av verdiskapelses aktiviteter som muliggjør at selskapet kan tilby et sett med produkter og tjenester gjennom leveranseprosjektene. Alle disse elementene og aspektene inngår når strategi skal formes og verdiskapning skal optimaliseres i den prosjektbaserte virksomheten. Prosjektbaserte selskaper er derfor ikke bare en arbeidsform, men også en organisasjonsform.

I tillegg settes det også krav til eiere og toppledelsen når overordnet strategi skal formuleres. Dette er et strategiske spørsmål om identifikasjon. Identifisering refererer til alle aktivitetene som bidrar til bedre å forstå hva som skal bli sett på som problematisk - hva utgjør en viktig mulighet eller trussel som må bli gjort noe med, hvis organisasjonen skal oppnå sitt formål. En av hoved aktivitetene er blant annet å lage en overordnet strategi i form av en tydelig, konsekvent og overbevisende visjon og misjon.

En visjon uttrykker selskapets ambisjon, mens en misjon definerer driverne og er i tillegg med på å definere, hva som skaper verdi for selskapet, og hva som skaper verdi for kunden. Verdi er ikke bare avkastning i dag. Avkastningen kan til og med bli truet dersom man ikke mestrer mulighetene det grønne skiftet gir. Selskapene må være i bevisste på å ta fram nye produkter og tjenester basert på et endret verditilbud til kunden. Alternativet vil være å akseptere lavere avkastningsgrad for å gi rom for andre former for verdiskaping som viser nødvendig grad av ansvarlighet.

Dette er bakgrunnen for at jeg, gjennom en kvalitativ studie, ønsker å undersøke:

*Hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?*

For å få svar på denne problemstillingen ble det utviklet til sammen tre sammenhengende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*
2. *I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*
3. *I hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*

For å svare ut disse forskningsspørsmålene blir det presentert sentrale funn fra fire informanter som representerer fire forskjellige prosjektbaserte selskaper i ulike bransjer.

Intervjuene ble gjennomført ved bruk av en semistrukturert intervjuguide. I intervjuene har informantene gitt sine refleksjoner og betraktninger rundt hva som gir verdiskaping i selskapet og hvordan dette, sammen med overordnet strategi, påvirker styringen av selskapets prosjektportefølje og prosjektenes resultatmål.

De sentrale funnene blir presentert og drøftet i form av 4 case studier, et for hvert selskap. I hver case gis det anbefalinger basert på sentrale funn og hva litteraturen foreslår som løsning for hva hvert enkelt selskap kan gjøre for å optimalisere verdiskapningen. De enkelte Casene blir studert hver for seg, men i en lik struktur, slik at de kan sammenliknes senere i en komparativ case studie. Fra den komparative analysen presenteres det funn som representerer de største gjentakende problematikkene som eksisterer på tvers av selskapene.

For å hente ut kunnskap om problemstillingen gjennom kvalitative forskningsintervjuer har forskeren valgt en deduktiv tilnærming. Bakgrunnen for dette valget er at forskeren har lang erfaring fra sentrale roller i prosjektbaserte selskaper. I tillegg har det blitt gjennomført et omfattende teori og litteratursøk som tilslutt formet den semistrukturert intervjuguiden som ble benyttet i forskningsintervjuene. Videre i analysearbeidet er NVivo anvendt som analyseverktøy med mulighet for strukturert koding og innebygde grafiske fremstillinger.

Den semistrukturert intervjuguide er basert på 3 følgende hovedkategorier:

organisasjonssystem og metodikk, governance og strategi og prosjektstrategi.

Undersøkelsen førte til flere sentrale funn innenfor alle de tre hovedkategoriene og som samtidig gir svar på de tre forskningsspørsmålene i oppgaven, fra den komparative case studien:

- Det var bare 1 av 4 selskaper som har et fullt utviklet organisasjonssystem som tilrettelegger for at eiere og toppledelsen kan påvirke prosjektporteføljen og

optimal verdiskapning i selskapet. Det vil si, som litteraturen foreslår, at de har etablert arbeidsprosesser og metodikk for aktiv involvering i porteføljestyling, i alle prosjektets faser gjennom et stage gate system.

- Det var bare 1 av 4 selskaper som har formulert en overordnet strategi, som definerer hva ønsket verdiskapning skal være i en overordnet strategi formulering.
- Det var ingen av selskapene som kommuniserte overordnet strategi på en tydelig og konsekvent måte videre til PPM. Dette førte til at overordnet strategi ikke gir noen former for utvalgs-kriterier eller prioriteringer til PPM. Det vil igjen si at selskapets overordnede strategi ikke i særlig grad påvirker det faktiske utvalget av prosjekter i PPM. Her kan det være et uforløst potensial for økt verdiskapning, spesielt for andre former for verdi utover avkastning.
- Det var ingen av selskapene som kommuniserte overordnet strategi på en tydelig og konsekvent måte til prosjektledelsen. Resultatet er at overordnet strategi ikke gir noen former for mandat eller prioriteringer til prosjektledelsen som førte til at prosjektenes resultatmål ble endret utover jerntriangelet, med den hensikt å oppnå andre former for ønsket optimal verdiskapning enn avkastning. Prosjektene i prosjektporteføljen fikk ikke utvikle sin egen prosjektstrategi for å kunne gi et selvstendig bidrag til at overordnet strategi oppnås. Dette ansees som en «missede oppportunity» når det gjelder å oppnå optimal verdiskapning ut av en aktiv porteføljestyling.

*Med bakgrunn i overnevnte funn og oppgavens kontekst i forhold til problemstillingen. At den bærekraftige transformasjonen nødvendig for å møte de globale klimamålene vil sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, og samtidig ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og kunden. Nå må selskaper, mer enn før, være i stand til å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet, blir den overordnede konklusjonen at det er ingen av de prosjektbaserte selskapene i denne undersøkelsen som fullt ut mestrer optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer.*

Teoretisk grunnlag for oppgaven er strategi, governance, organisasjonsteori, porteføljestyling, stage gate og prosjektstyring.

Studien gir økt innsikt i de spesielle utfordringer og muligheter selskaper som lever av prosjekter har til å mestre optimal verdiskapning.

Videre forskning kan være å undersøke hva som forårsaker flere nærmest identiske funn i fire forskjellige prosjektbaserte selskaper. Det virker for meg som praksisbasert forskning kan være veien videre innenfor PPM og stage gate -forskning i prosjektbaserte selskaper. Flere av de sentrale funnene i oppgaven, uten å ha studert årsakssammenhengen, tyder på manglende kompetanse eller forståelse fra eiere og topplederne i selskapet, om hva det er som gjør prosjektbaserte selskaper spesielt.

**Stikkord:** Prosjektbasert, Leveranseprosjekter, Overordnet strategi, Organisasjonsdesign Governance, Porteføljestyling, Stage-Gate, Prosjektstrategi og Verdiskapning.

# Abstract

Strategy is all about winning! To win the strategic battle for competitive advantage today, one cannot develop strategies in a vacuum. By this I mean that companies must, now more than before, master new forms of value creation. Companies are increasingly dependent on legitimacy for all the company's internal and external stakeholders, strongly influenced by the transition towards an emission-free society. The green shift requires that we all contribute to preserving the climate, biodiversity and coping with the resource scarcity that will have to come. The ecological transformation necessary to meet global climate goals will ensure a resilient and sustainable future for generations to come, while inexorably influencing what truly creates value for the company and the customer. Companies must, now more than before, be able to manage the tension between the need for returns and accountability. Strategists need to understand the delicate balance of principles and returns for companies to achieve sufficient strategic adaptability to face the future.

It is this context that leads to the purpose of the task. The purpose of the thesis is to use my experience and curiosity from managing project-based companies to see if these companies have special challenges or opportunities to optimize several forms of value creation at the same time.

At the same time, it is top managers who give direction to organizations. They set goals and develop the strategy for the organization to reach them. The choice of goals and strategy affects how the organization is designed. In fact, the primary responsibility of senior management is to determine the organization's goals, strategy, and organizational design, thereby increasing the organization's strategic adaptability to a changing environment.

The organisational system highlighted in this thesis is from project-based companies, where a significant part of the business model, on an ongoing basis, consists of delivering delivery projects to external customers. This places great demands on owners and top managers. They must have the necessary expertise to understand how they can influence value creation in project-based companies. Especially when they are conducting an internal assessment – the strategy formation activity that examines the skills and how the organisation functions.

In addition, there are also requirements for owners and senior management when the overall strategy is to be formulated. This is a strategic issue of identification. Identification refers to all the activities that help to better understand what should be seen as problematic – what constitutes an important opportunity or threat that needs to be addressed, if the organization is to achieve its purpose? One of the main activities is, among other things, to create an overall strategy in the form of a clear, consistent, and convincing vision and mission.

A vision expresses the company's ambition, while a mission defines the drivers and helps to define what creates value for the company and what creates value for the customer. If you are lucky, these are clearly overlapping interests. Value is not just profit today. Returns may be threatened if the opportunities provided by the green shift are not addressed. The companies must then develop new products and services based on a changed value proposition to the customer. Today, project-based companies must be able to master several simultaneous business objectives and forms of value creation such



as social and ecological responsibility. Today, strategists cannot expect to shape winning strategies without addressing the dilemma between needs, returns to owners, and accountability to internal and external stakeholders. This is why, through a qualitative study, I want to investigate:

*How do project-based companies master optimal value creation through active management of their project portfolios?*

To answer this question, a total of three interrelated research questions were developed:

1. *How can corporate governance affect the project portfolio and optimal value creation in the company?*
2. *To what extent does the company's overall strategy influence the actual selection of projects in the portfolio?*
3. *To what extent does the company's overall strategy influence the actual selection of projects in the portfolio?*

To answer these research questions, key findings from four informants representing four different project-based companies in different industries are presented.

The interviews were conducted using a semi-structured interview guide. In the interviews, the informants gave their reflections and reflections on what creates value in the company and how this, together with the overall strategy, affects the management of the company's project portfolio and the projects' performance targets.

The key findings are presented and discussed in the form of 4 case studies, one for each company. In each case, recommendations are made based on key findings and what the literature proposes as a solution for what each company can do to optimize value creation. The individual cases are studied separately, but in a similar structure, so that they can be compared later in a comparative case study. The comparative analysis presents findings that represent the greatest recurring issues that exist across the companies.

The qualitative data analysis has a deductive approach and is structured considering that the researcher has extensive experience from central roles in project-based companies. In addition, there was an extensive theory and literature search in connection with the task, which ultimately shaped the semi-structured interview guide. Furthermore, in the analysis work, I have used NVivo as an analysis tool that enables structured coding and has built-in graphical representations.

The semi-structured interview guide is based on 3 following main categories: organizational system and methodology, governance and strategy and project strategy. The study led to several key findings within the three main categories from the comparative case study: Organizational system and methodology, Governance and strategy and project strategy.

The study led to several key findings in the three main categories from the comparative case study:

- Only 1 in 4 companies have a fully developed organisational system that enables owners and top management to influence the project portfolio and optimal value creation in the company. That is, as the literature suggests, they have established work processes and methodology for active involvement in portfolio management, in all phases of the project through a stage gate system.

- Only 1 in 4 companies have formulated an overall strategy, which defines what the desired value creation should be in an overall strategy formulation.
- None of the companies communicated overall strategy clearly and consistently to PPM. As a result, the overall strategy does not assign any kind of selection criteria or priorities to the PPM. This in turn means that the company's overall strategy does not significantly affect the actual selection of projects in PPM. Here there may be an untapped potential for increased value creation, especially for other forms of value beyond profit.
- None of the companies communicated overall strategy clearly and consistently to project management. As a result, the overall strategy does not provide any kind of mandate or priorities to project management that led to the projects' performance targets being changed beyond the iron triangle, with the intention of achieving other forms of desired optimal value creation than pure profit. The projects in the project portfolio were not allowed to develop their own project strategy to make an independent contribution to achieving the overall strategy. This is regarded as a missed opportunity in terms of achieving optimal value creation from active portfolio management.

*Based on the above findings and the context of the thesis in relation to the problem. That the ecological transformation necessary to meet global climate goals will ensure a resilient and sustainable future for future generations, while inexorably influencing what truly creates value for the company and the customer. Now, more than before, companies need to be able to handle the tension between the need for returns and accountability, the overall conclusion is that none of the project-based companies in this survey fully master optimal value creation through active management of their project portfolios.*

The theoretical basis for the thesis is strategy, governance, organizational theory, portfolio management stage gate and project management.

The study provides increased insight into the special challenges and opportunities companies that make a living from projects must master optimal value creation.

Further research could be to investigate what causes several almost identical findings in four different projectbased companies. It seems to me that practice-based research can be the way forward within PPM and Stage Gate research in projectbased companies. Several of the central findings in the thesis, without having studied the causal relationship, indicated a lack of competence or understanding from the owners and the top managers of the company, about what it is that makes projectbased companies special.

**Keywords:** Project-based, Delivery projects, Overall strategy, Organizational design Governance, Portfolio management, Stage-Gate, Project strategy and Value creation.

# Forord

Studien har sin opprinnelse i at jeg selv har mer enn 20 års erfaring med toppledelse fra flere ulike prosjektbaserte selskaper. Jeg har i hele denne tiden hatt en bekymring for at toppledelsen i disse selskapene ikke fullt ut mestret overordnede strategiprosesser. At overordnede strategiske mål ble ikke til enhver tid gjenspeilet i det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen. Denne bekymringen sammen med forståelsen av at for å lage en vinnende strategi i dag, må selskapene mestre flere former for verdiskapning i form av det samtidige behovet for avkastning, og vise sosial og bærekraftig ansvarlighet ovenfor interne og eksterne interessenter.

Denne nysgjerrigheten startet et langt etterutdanningsløp hvor strategi og innovasjon stod i fokus. I tillegg var nysgjerrigheten min rettet mot litteraturen og på om andre allerede hadde funnet svarene på bekymringene mine. Det har blitt utført et omfattende litteratursøk for å finne ut om litteraturen allerede har funnet løsningene på problematikkene som er relevant for denne oppgavens problemstilling.

Oppgavens problemstilling er valgt på bakgrunn av min nysgjerrighet knyttet til hvorfor ikke prosjektbaserte selskaper av i dag, ikke fullt ut mestrer optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer. Hvor er det mulighet til å hente ut potensialer for bedre mestring?

Min forståelse har vært at dette henger sammen med at eiere og toppledelsen i selskapet ikke fullt ut har kompetanse om prosjektbaserte selskaper, spesielt når de skal utføre en intern vurdering – strategiformingsaktiviteten som undersøker ferdighetene og hvordan organisasjonen fungerer. Eiere og toppledelsen må forstå alle de sentrale ordningene, prosedyrene og rutinene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i den prosjektbaserte organisasjonen.

Til sammen fire informanter, fra fire forskjellige prosjektbaserte selskaper, fra fire ulike bransjer, ble intervjuet om tanker og refleksjoner rundt dette temaet. De forteller om hvordan overordnet strategi påvirker organisasjon systemet i deres selskap og hvorvidt overordnet strategi påvirker det faktiske utvalget av prosjekter i deres portefølje. Tilslutt forteller de også om overordnet strategi faktisk ender de individuelle prosjektenes mål utover jerntriangellet.

Etter intervjuene har tiden gått med til å utvikle empiri fra intervjuene med informantene. Det har vært mange timer med analyse og diskusjon av empirien, før sentrale funn kunne presenteres

Først og fremst – vil jeg takke min veileder Per Jonny Nesse. Dine bidrag var uvurderlige. Tusen takk til informantene som i en travel hverdag stilte opp og prioriterte å bruke av sin tid til å gi meg nødvendig innsikt. Takk også til noen av mine medstudenter for fine innspill, støtte og refleksjoner underveis.

Hjertelig takk til familien og venner som har vært med hele veien inn. De har virkelig bidratt med alt fra det helt konkrete innspill til bare det å motivere meg til å holde ut gjennom denne store oppgaven. Takk!

Porsgrunn, januar 2024

Tom Haslum



# Innhold

Figurer .....	xvii
Tabeller .....	xvii
Forkortelser/symboler/definisjoner.....	xvii
1 Innledning .....	20
1.1 Bakgrunn og formål.....	20
1.2 Problemstilling og avgrensing .....	21
1.3 Studiens oppbygning .....	23
2 Teori .....	25
2.1 Innledning.....	25
2.2 Generelt om strategi.....	25
2.2.1 Strategisk tenkning .....	25
2.2.2 Strategiforming.....	27
2.2.3 Et varig konkurransefortrinn .....	30
2.2.4 Ressursbase .....	31
2.2.5 Bevare konkurransefortrinn .....	32
2.3 Organisasjonssystem og metodikk - områder av strategisk alignment.....	34
2.3.1 Strategisk retning påvirker utformingen av organisasjonssystemet.....	36
2.3.2 PPM som arbeidsprosess og metodikk .....	37
2.3.2.1 Relasjoner mellom porteføljestyling, programstyring og prosjektledelse	39
2.3.2.2 Prinsipper for porteføljestyling.....	40
2.3.2.3 PPM - Selskapsstrategi.....	41
2.3.2.4 PPM - Strategisk ledelse.....	41
2.3.2.5 PPM - Eierstyring påvirker programmer og prosjekter .....	42
2.3.2.6 PM - Programstyring.....	45
2.3.3 Stage-Gate en portefølje prosess .....	46
2.3.3.1 Leveranseprosjektenes faser .....	47
2.3.3.2 Cooper`s Stage-Gate® 2022- Metodikk for smidig strategi alignment	50
2.4 Governance og overordnet strategi.....	51
2.4.1 Overordnet strategi - funksjonene til selskapets misjon og visjon.....	51
2.4.2 Misjon (Mission) .....	52
2.4.3 Visjon .....	53
2.4.4 Den triple bunnlinjen .....	53
2.4.5 Eierstyring og selskapsledelse (governance) .....	55
2.4.6 Agency Theory.....	55

2.4.7	Aksjeeiers verdi perspektiv .....	57
2.4.8	Interessentens verdi perspektiv. ....	58
2.4.9	Eierstyring – behov for avkastning og ansvarlighet. ....	59
2.5	Prosjektstrategi.....	61
2.5.1	Resultatmål og effektmål i prosjekter .....	61
2.5.2	Målstyring i prosjekter .....	61
2.5.3	Strategi handler om å vinne! .....	62
3	Forskningsmetode.....	65
3.1	Databehandling.....	65
3.2	Valg av kvalitativ forskningsmetode.....	65
3.3	Avgrensning og rekruttering av informanter .....	66
3.4	Presentasjon av informantene.....	67
3.5	Intervjuprosessen .....	68
3.6	Data analyse .....	68
3.6.1	Kodingprosessen og valg av kategorier .....	69
3.7	Komparativ case study.....	71
3.8	Memoskriving .....	71
3.9	Vitenskapelig refleksivitet (Kvalitet).....	72
3.9.1	Reliabilitet.....	72
3.9.2	Validitet .....	73
3.9.3	Overførbarhet.....	73
3.9.4	Etiske betraktninger .....	74
3.10	Litteratursøk.....	74
4	Empiri og presentasjon av funn .....	75
4.1	Informant X (Case Study) .....	76
4.1.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	76
4.1.2	Governance og Strategi .....	76
4.1.2.1	Definisjon av verdi .....	77
4.1.2.2	Legitimitet og ansvarlighet.....	78
4.1.3	Prosjektstrategi.....	78
4.2	Informant Z (Case Study) .....	79
4.2.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	79
4.2.2	Governance og Strategi .....	80
4.2.2.1	Definisjon av verdi .....	81
4.2.2.2	Legitimitet og ansvarlighet.....	81
4.2.3	Prosjektstrategi.....	82
4.3	Informant W (Case Study).....	82

4.3.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	82
4.3.2	Governance og Strategi .....	83
4.3.2.1	Definisjon av verdi .....	85
4.3.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	85
4.3.3	Prosjektstrategi.....	86
4.4	Informant Y (Case Study).....	87
4.4.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	87
4.4.2	Governance og Strategi .....	88
4.4.2.1	Definisjon av verdi .....	89
4.4.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	90
4.4.3	Prosjektstrategi.....	90
5	Analyse og diskusjon .....	91
5.1	Informant X (Case Study) .....	91
5.1.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	91
5.1.2	Governance og strategi .....	92
5.1.2.1	Definisjon av verdi .....	93
5.1.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	94
5.1.3	Prosjektstrategi.....	95
5.2	Informant Z (Case Study) .....	96
5.2.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	96
5.2.2	Governance og strategi .....	97
5.2.2.1	Definisjon av verdi .....	98
5.2.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	98
5.2.3	Prosjektstrategi.....	100
5.3	Informant W (Case Study).....	101
5.3.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	101
5.3.2	Governance og strategi .....	102
5.3.2.1	Definisjon av verdi .....	103
5.3.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	103
5.3.3	Prosjektstrategi.....	105
5.4	Informant Y (Case Study).....	105
5.4.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	106
5.4.2	Governance og strategi .....	106
5.4.2.1	Definisjon av verdi .....	108
5.4.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	108
5.4.3	Prosjektstrategi.....	110
5.5	Analyse og diskusjon (Komparativ Case Study) .....	111

5.5.1	Organisasjonssystem og metodikk .....	113
5.5.2	Governance og strategi .....	114
5.5.2.1	Definisjon av verdi .....	116
5.5.2.2	Legitimitet og ansvarlighet .....	116
5.5.3	Prosjektstrategi.....	117
5.6	Oppsummering analyse og diskusjon .....	117
6	Konklusjon .....	120
6.1	Oppsummering og resultater (komparative case study).....	121
6.1.1	Svar på forskningsspørsmål 1 .....	121
6.1.2	Svar på forskningsspørsmål 2 .....	122
6.1.3	Svar på forskningsspørsmål 3 .....	123
6.1.4	Svar på oppgavens problemstilling .....	124
6.2	Videre forskning .....	125
	Referanser.....	126
	Vedlegg .....	128



## Figurer

Figur 2.1 De viktigste strategidannende aktivitetene (Wit, 2020, s. 346) .....	29
Figur 2.2 Verditilbud (Hoff et al., 2015) .....	33
Figur 2.3 Forretningsmodell og organisasjonssystemet basert på (Wit, 2020, s. 401) ....	34
Figur 2.4 Den organisatoriske konteksten av porteføljestyring .....	41
Figur 2.5 Governance hierarki, inkludert prinsipper og mål (Institute, 2017, s. 45) .....	43
Figur 2.6 Stadier i prosjektets livssyklus (Rolstadås et al., 2020, s. 2) .....	47
Figur 2.7 Fasemodell for bygg og anlegg (Rolstadås et al., 2020, s. 118). .....	49
Figur 2.8 Integrrert smidige-Stage-Gate hybridmodell (Cooper, 2022, s. 51). .....	51
Figur 2.9 Prosjekt, resultatmål & effektmål(Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84) 61	
Figur 3.1 Eksempel på en «Annotations» i NVivo. ....	70
Figur 3.2 Memo om viktigheten og betydningen av en kode under transkribering. ....	71
Figur 3.3 Memo om informantens intensjoner rett etter intervjuet. ....	72

## Tabeller

Tabell 1 Tilgjengelig informasjon om informantene .....	67
Tabell 2 Utdrag av en seksjon (case study) i den komparative analysematrisen.....	112
Tabell 3 viser i kolonne 5,6,7 og 8 se sammenstilte verdiene fra Case Studiene. ....	113

## Forkortelser/symboler/definisjoner

Ambidekstre	Organisasjoner som kan skille på en enhet som fokuserer på explotación ved å forbedre produksjonsprosesser, mens en annen enhet fokuserer på exploration for forskning og utviklings prosesser.
Basisorganisasjon	Den permanente organisasjonen bestående av funksjonelle enheter (prosjektets anker) i selskapet (Aarseth et al., 2015).
B2B	Business-to-business transaksjoner.
CSR	Corporate Social Responsibility (CSR) er en forretningsmodell som tar hensyn til virksomhetens innvirkning på samfunnet og miljøet. CSR kan sees på som en del av TBL (Clegg et al., 2019, s. 389).
Effectiveness	Effectiveness handler om å oppnå strategiske mål som samsvarer med organisasjonens visjon og som driver frem mer inntekter.
Efficiency	Efficiency refererer til operasjoner krever færre ressurser for å levere lignende eller økte resultater, redusere kostnader og maksimere avkastningen på investeringen du gjør i organisasjonen din.
ESG	Environmental, Social and Governance - er en investeringsstrategi som tar hensyn til miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold.
Explotation	Selskaper fornyer seg ved å forbedre den nåværende organisasjonen.

Exploration	Selskaper fornyer seg ved radikal fornyelse av organisasjonen gjennom disruptive teknologier og prosesser
IRR	Internal Rate of Return - internrente er et nøkkeltall som brukes til å vurdere ulike alternative investeringer opp mot hverandre. Internrenten er den renten som gir en nåverdi (NPV) av fremtidige kontantstrømmer som blir lik null.
ISO	International Organization for Standardization
Jerntriangelet	Prosjektets jerntriangel. De tre uløselige rammebetingelsene knyttet til tid-kostnad og kvalitet og som påvirker hverandre gjensidig.
KPI	Key Performance Indicators - kan defineres som en rekke nøkkeltall for bedriften eller en aktivitet bedriften gjennomfører – som alene eller samlet kan gi en indikasjon på hvordan bedriften/ aktiviteten presterer.
Leveranseprosjekter	Prosjekter med leveranse og implementering av komplekse løsninger til kunde (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42).
NPD	New Product Development.
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
NPV	Net Present Value - nåverdimetoden beregner lønnsomheten av en investering basert på nåverdien av fremtidige diskonterte kontantstrømmer. Med en positiv nåverdi er investeringen lønnsom, med negativ nåverdi er investeringen ulønnsom
Overordnet strategi	Visjon og misjon. En visjon som angir en forretnings ambisjon og et bilde av en fremtidige tilstand som selskapet ønsker å oppnå. En misjon som inneholder de fundamentale prinsippene som mobiliserer og driver firmaet i en bestemt retning. Organisasjonens formål. Hvorfor eksisterer vi? Hva organisasjonen tror på og organisasjonens verdier. Misjonen styrer organisasjonens strategiske beslutningstaking (Wit, 2020, s. 134).
PM	Program Management. Programstyring er koordinert styring av prosjekter som er gjensidig avhengig av hverandre over en begrenset periode for å oppnå et sett med forretningsmål (Milosevic et al., 2007, s. 6)
PPM	Project Portfolio Management – prosjekt portefølje styring (Institute, 2017).
Prosjekt	«En midlertidig organisasjon som innenfor begrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape merverdi for oppdragsgiver. I løpet av sin levetid skaper prosjektet leveranser» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 28).
Prosjektbaserte selskaper	Selskaper som på kontinuerlig lever av å levere prosjekter til eksterne kunder, hvor hoveddelen av

Prosjektstyring	<p>arbeidet organiseres i prosjektform (Skyttermoen &amp; Vaagaasar, 2021, s. 507).</p> <p>«Verktøy og prosesser som anvendes for å gjennomføre enkeltprosjekter og dermed oppnå ønskede gevinster, ut fra ressursene man har tilgjengelige. Prosesser for planlegging og oppfølging er sentrale.» (Skyttermoen &amp; Vaagaasar, 2021, s. 29)</p>
SOW Stage Gate	<p>Statement of Work – arbeidsomfang i prosjektet.</p> <p>En effektiv porteføljestyling (PPM) for å ta de riktige investeringsbeslutningene har en integrert del i form av et Stage-Gate-system. Gates er designet for Go/Kill og ressursallokeringsbeslutninger (Cooper, 2012, s. 616).</p>
Systemtenkning	<p>Systemtenkning brukes for å forstå komplekse systemer ved å tenke på helheter og relasjoner snarere enn å dele de ned sine enkelte deler, ref. et organisasjonssystem (Senge &amp; Lillebø, 1999).</p>
TBL	<p>Den triple bunnlinje - Selskapers bærekraftighet fremstilte som evnen til å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale effekter av virksomheten (Clegg et al., 2019, s. 389)</p>
The Whole Product	<p>Et generisk produkt som består av alt som trengs for at kunden skal ha en overbevisende grunn til å kjøpe (Moore, 2014).</p>
WBS	<p>Work Breakdown Structure.</p> <p>Arbeidsnedbrytningsstruktur som er en viktig prosjektleveranse som organiserer prosjektets arbeid i håndterbare deler.</p>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

“Strategy Is About Winning!” (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 6). For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i dag, kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet. Strateger må forstå den delikate balansen mellom prinsipper og avkastning (Clegg et al., 2019, s. 385).

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det er skrevet massevis av litteratur om strategi, strategiske modeller, varige konkurransefortrinn, den triple bunnlinje og spenningen mellom avkastning og ansvarlighet i selskaper, men ikke så mye om hvor flinke prosjektbaserte selskaper er til å sette dette ut i praksis? prosjektbaserte selskaper har til å mestre denne balansen og hvilke governance utfordringer og muligheter eiere og toppledere har til å påvirke verdiskapningen i slike selskaper.

Hensikten med oppgaven er å bruke mine erfaringer og nysgjerrighet fra ledelse av prosjektbaserte selskaper til å se om disse selskapene har spesielle utfordringer eller muligheter for å optimalisere flere former for verdiskapning samtidig.

Min erfaring er at det er eiere og toppledelsen i selskapet som først må definere hva som faktisk skaper verdi for selskapet. Den triple bunnlinjen peker på bedrifters overlevelsessevne som evnen til å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale effekter av virksomheten. Den triple bunnlinjen peker dermed på nødvendigheten av å ha ulike typer forretningsmessige mål og former for verdiskapninger i selskaper for å oppnå strategiske varige konkurransefortrinn.

Denne oppgaven handler derfor om at ledere må ta stilling til hva dømmekraften deres forteller om hva som er formålet med selskapet de leder og styre deretter. Hva skaper verdi for selskapet, for kundene og hvordan lede paradokset mellom ansvarlighet og avkastning. Ledere må kontinuerlig gjøre valg og søke løsninger basert på en forståelse av hva det er meningen at deres organisasjon skal oppnå. De blir konfrontert med mange forskjellige interessenter som tror at firmaet eksisterer for å serve kun deres interesser. Krav plasseres på firmaer av aksjeeiere, ansatte, leverandører, kunder, regjeringer og samfunn og tvinger ledere til må vekte hvilke interesser skal bli prioritert

over andre. (Wit, 2020, s. 138). I denne oppgaven fokuseres det spesielt på hvilke forutsetninger prosjektbaserte organisasjoner har for å mestre denne situasjonen. Denne refleksjonen leder meg frem til problemstillingen i oppgaven.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Det er gjennom funksjonene eierstyring av selskapsledelsen og styret, at organisasjonen gjøres i stand til å navigere i dilemmaet mellom ansvarlighet og fortjeneste. (Wit, 2020, s. 136).

Det er publisert en mengde litteratur som beskriver disse forholdene. Det er skrevet talløse artikler og bøker om strategi, strategiske modeller og virksomhetsstyring.

Det som litteraturen ikke skriver så mye om, er hvordan eierstyring i prosjektbaserte selskaper kan påvirke den optimale formen for verdiskapningen i selskapet.

Strategi påvirker organisasjonsdesignet (organisasjonssystemet) (Daft, 2013, s. 136). Oppgaven har ikke en ambisjon om å beskrive alle former for strategi slik at selskapene kan nå sine overordnede mål. Oppgaven fokuserer på i hvilken grad de prosjektbaserte selskapene har formet sin organisasjon for å kunne mestre optimal verdiskapning og spesielt om de har utviklet optimale arbeidsprosesser som gjør selskapene i stand til å realisere og operasjonalisere vedtatt strategi mot overordnede mål.

Prosjektbaserte virksomheter har en forretningsmodell som på kontinuerlig basis består av å levere prosjekter til eksterne kunder, hvor hoveddelen av arbeidet organiseres i prosjektform (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 507).

Egen erfaring sier at alle prosjektbaserte selskaper må ha en eller annen form for arbeidsprosess, en beskrevet metodikk, rundt administrering eller styring av sin egen prosjektportefølje, og at en slik metodikk ofte er mangelfullt. Egen erfaring forteller også at ikke alle prosjektbasert selskaper tar helt innover seg at de nettopp er prosjektbaserte. At alle former for verdiskapningen faktisk skjer gjennom prosjektenes resultater. Hvor selskapets behov for avkastning ofte refereres til som prosjektets jerntriangel.

For å være i stand til å optimalisere verdiskapning og skape konkurransefortrinn i selskaper som er fokusert på prosjekter som arbeidsform, er det også viktig å tilknytte forretningsstrategi til prosjektstrategi. Det er uavhengig om det skjer via et direkte prosjekt grensesnitt med forretningsenhetene eller indirekte gjennom porteføljer og programmer, så må det være sammenhengende prosjektledelsesprosesser som integreres sømløst med de strategiske styringsprosessene (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 187).

Prosjektene som er interessante i denne studien er av typen leveranseprosjekter. Alle selskapene i denne studien har en prosjekt portefølje av leveranseprosjekter med leveranse og implementering av komplekse løsninger til kunde (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42).

«Leveranseprosjekter handler mye om å forstå kundens (eller oppdrags-giverens behov. Samtidig må en prøve å oppnå lønnsomhet på egne vegne. Forhandlinger og gjensidige avklaringer av krav og forventninger mellom oppdragsgiver og leverandør blir dermed helt vesentlig. Kontrakten mellom dem er det sentrale grunnlaget. Den spesifiserer krav til innhold og kvalitet for leveransen og angir de økonomiske betingelsene som skal sikre lønnsomhet for partene som er involvert» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 41).

(Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 497) beskriver nødvendigheten av eiernes og toppledelsens involvering og engasjement i porteføljestyringen. Skal prosjektporteføljen styres i ønsket retning, må ledelsen i virksomheten engasjere seg for å sikre forankring og legitimitet. Det er også toppledelsen som må ta beslutninger om prioritering av prosjekter. Porteføljestyring krever derfor eierstyring.

Min erfaring forteller meg at prosjektbaserte selskaper ikke fullt ut mestrer å optimalisere verdien av slike leveranseprosjekter, fordi de utvalgte prosjektene i selskapets prosjektportefølje, ikke gjenspeiler selskapets overordnede strategi, og dermed ikke gir optimal verdi tilbake.

Selv etter at et leveranseprosjekt har blitt en del av prosjektporteføljen kan feil fokus og eierstyring føre til at prosjektet kun styres etter jerntriangler og mangler en prosjektstrategi som bidrar til flere former for verdiskaping som gjør selskapet i stand til å oppnå sine overordnede strategiske mål og varig konkurransefortrinn. Det er som (Clegg et al., 2019, s. 385) skriver. Vi må forstå den delikate balansen mellom prinsipper og avkastning.

Hvis vi legger til grunn generiske og moderne prosjektstyringsmodeller vil prosjektporteføljen til enhver tid bestå av det utvalg av prosjekter som blir valgt inn i tidligfase, helt fra sonderingsstadiet, gjennom prosjektstadiet og gevinstrealiseringsstadiet. (Rolstadås et al., 2020, s. 2). (Morris et al., 2004)

For å håndtere utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen kan styring av porteføljen integreres opp mot et definert stage gate system (Cooper, 2022), eller en prosjektmodell som mange kaller modellen i prosjektbaserte selskaper, som vil hjelpe til med styring av prosjekt porteføljen (PPM). Et stage gate systemet kan bidra til styring av prosjekt porteføljen ved at prosjektene deles i ulike faser med porter mellom hver fase. Disse portene kan inneholde mange ulike kriterier for at prosjektet skal kunne gå videre til neste fase. Det er også slik at ved riktig utforming av stage gate portene vil selskapets overordnede strategi få en mulighet, en arena, til å påvirke utvalget av de prosjektene som tas med videre gjennom prosjektets ulike faser i prosjektporteføljen.

Dette er kjente teknikker fra publisert litteratur om prosjektstyring, men det virker allikevel for meg som at prosjektbaserte selskaper ikke helt mestrer konsekvensene av å være et fullt ut prosjektbasert selskap, og innstille seg deretter, for å ta ut potensialet for verdiskaping i den prosjektbaserte organisasjonen og skape et konkurransefortrinn. Det er denne refleksjonen som fører meg til problemstillingen i denne oppgaven.

*Hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?*

Det kan være mange årsaker til hvorfor prosjektbaserte selskaper ikke mestrer verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer. Strategi påvirker selskapets organisasjonsdesign. Har virkelig selskapet utviklet et hensiktsmessig organisasjonssystem som støtter prosjekter som arbeidsform? Denne refleksjonen fører til det første forskningsspørsmålet kan være med å belyse problemstillingen i oppgaven:

*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*

I mange innovative prosjektbaserte selskaper vil det bli utviklet unike produkter og tjenester som bare lar seg selge gjennom komplekse leveranseprosjekter og implementering av disse. Verdiskapingen fra disse innovative produktene og tjenestene blir med som en del av kostbasen i prosjektet og i mange tilfeller vil produktene og tjenestene som tilbys, være den direkte årsaken til at selskapet blir valgt av kunden.

Dette representerer da selskapets verditilbud, sammen med selskapets evne til å gjennomføre leveranseprosjektet, og knytter markedsføringsstrategier og «The Whole Product» strategier til utvalg av prosjekter til prosjektporteføljen.

Det kan allikevel argumenteres for at all verdi skapt av selskapenes unike produkter og tjenester gjenfinnes i prosjektets jerntriangel som ren avkastning for selskapet, hvis prosjektet lykkes. Spørsmålet blir da om eiere og toppledelsen forstår den delikate balansen mellom prinsipper, den triple bunnlinjen og behovet for ren avkastning. Å lage visjon og misjon for selskapet er viktige funksjoner for eiere og toppledelsen i selskapet. Alle selskaper skal ha en misjon, en visjon og en overlegen overordnet strategi som skal lede til varig konkurransefortrinn innenfor sine omgivelser og utvalgte bransjer. Det er også sånn at eierne av selskapene beslutter overordnede strategiske mål og til slutt godkjenner selskapenes overordnede strategi. Denne refleksjonen leder meg til det andre forskningsspørsmålet som kan belyse oppgavens problemstilling:

*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

Det kan ved en overfladisk vurdering se ut som oppgaven er i mål hvis vi får svar på de to første forskningsspørsmålene. Vi har en eierstyring som tar hensyn til hvordan prosjektbaserte selskaper optimaliserer sin verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer, som tilpasser seg selskapets vinnende overordnede strategi, besluttet av eierne. Det er dette strategiske fokuset som vil oversette ønsket konkurransefortrinn til guidelines for prosjektdeltakere (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

Min erfaring fra prosjektbaserte selskaper er at de sliter med å mestre denne sammenhengen. Hvis et selskap faller innenfor definisjonen av det å være prosjektbasert bør selskapet også erkjenne at måten prosjektet gjennomføres på, også påvirker selskapets forretningsresultat. Denne gjennomføringsmodellen kalles prosjektstrategien, som i dette perspektivet også kan tilknyttes selskapets overordnede strategi. Det betyr ikke at all strategi kan operasjonaliseres via prosjekter. Svært ofte vil det være sånn at overordnet strategi består av mange tiltak hvor prosjekter kan være et av tiltakene og som må koordineres med de andre tiltakene.

Det kan være vanskelig for en eier som kun er fokusert på vekst og ren avkastning i en utfordrende bransje, hvor konkurransen om kontraktene er tøff, å tillate at prosjektstrategien viker fra jerntriangellet på lavest mulig kost, minimal tid på gjennomføring og den kvalitet som holder ut garanti og reklamasjonsperioden.

Et konkret eksempel kan være den triple bunnlinjen. Et annet eksempel er at i en del av markedsføringsstrategien til selskapet viser markedsanalyser at man bør bli mer markedsorienterte. Dette vil etter mitt skjønn direkte påvirke prosjektstrategien som den spesifikke måten prosjektet må ta seg frem på, seg å kunne oppnå denne strategien. Denne refleksjonen leder til et tredje forskningsspørsmål:

*Hvordan påvirker selskapets overordnede strategi de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen.*

### 1.3 Studiens oppbygning

Det er skrevet masse litteratur om overordnede strategiprosesser, men det ser ikke ut som det er skrevet fullt så mye om de eventuelle utfordringene og mulighetene prosjektbaserte selskaper har til å forme overordnede strategiprosesser som kan påvirke

verdiskapningen i selskapet. En viktig del av studien er et litteratursøk for å finne relevant teori for å svare ut oppgavens problemstilling, se kapittel 2.

Innholdet i teorikapittelet er et resultat av å operasjonalisere viktige begreper i problemstillingen, se kapittel 1.2. Det presenteres så et utvalg teorier for å undersøke om problematikken fra oppgavens problemstilling har kjente løsninger i litteraturen. Oppgavens teori kapittel starter med en generell strategidel i kapittel 2.2.

Siden presenteres og diskuteres det teori i etterfølgende kapitler som belyser hvert av de tre forskningsspørsmålene i oppgaven, se kapittel 2.3 - 2.5.

Kapittel 2.3 Organisasjonssystem og metodikk - områder av strategisk tar for seg teori som omfatter forskningsspørsmål 1. Kapittel 2.4 Governance og overordnet strategi tar for seg teori som omfatter forskningsspørsmål 2. Kapittel 2.5 Prosjektstrategi tar for seg teori som omfatter forskningsspørsmål 3.

For å undersøke mestringsgraden i prosjektbaserte selskaper gitt av oppgavens problemstilling, er det utviklet en forskningsmetode som beskrevet i kapittel 3. Utvalget av teorier fra litteraturen gjenspeiler også temaer som kom frem i analysearbeidet med oppgaven. I metodekapitlet redegjøres det for analysearbeidet med de tilhørende stegene i analyseprosessen både generelt, men med spesiell vekt på eget analysearbeid.

Det blir gjennomført til sammen fire kvalitative forskningsintervjuer, av relevante personer i 4 ulike prosjektbaserte selskaper, i ulike bransjer. Resultatet og funn fra empirien vil bli presentert i form av fire Case Studier i kapittel 4. De enkelte Casene blir studert hver for seg, men i en felles struktur, slik at funn kan presenteres og sammenlignes senere i en komparativ analyse og diskusjon. Denne strukturen er hentet fra den semistrukturerte intervjuguiden, se vedlegg 1. Strukturen ble senere gjenspeilet i en empirinær kode struktur i NVivo, se vedlegg 3. Der er alle hovedkategoriene med underkategorier tatt med. Hele den kvalitative dataanalysen blir utført i NVivo.

Senere blir resultatene fra empirien i kapittel 4 analyseres opp mot relevant teori og diskutert i kapittel 5. Basert på denne diskusjonen i case studiene, mottar hvert enkelt selskap en anbefaling, som kan føre til bedre mestring av verdiskapning i selskapet.

Det blir i tillegg gjennomført en komparativ case study, hvor analysen og diskusjonen, baserer seg på oppsummeringen av empiri og presentasjon av funn fra selskapene i Case Studiene, se kapittel 5.5. Etter at alle funn og problematikker er blitt analysert og diskutert i de forutgående kapitlene mottar alle kodene for hvert enkelt selskap en «score», basert på hvor godt kjennskap selskapene har til problematikken og hvor gode løsninger de har implementert som følge av dette. Resultatene av denne verdisettingen som omfatter alle hovedkategorier og underkategorier er samlet i et eget vedlegg, se i vedlegg 2.

Hensikten med den komparative case studien er å undersøke om noen av funnene gjelder på tvers av selskapene og dermed kan være med på å gi et innblikk i, om funnene kan generaliseres til å gjelde «alle» prosjektbaserte selskaper.

I den avsluttende delen av oppgaven oppsummeres hovedfunnene, se kapittel 5.6. Til slutt konkluderes det i et eget kapittel, hvor det i tillegg presenteres mulige svakheter ved studien gjennom egen refleksjon etter arbeidet med oppgaven, se kapittel 6.



## 2 Teori

### 2.1 Innledning

Dette kapittelet presenterer og diskuterer teori som er relevant for å besvare oppgavens problemstilling sammen med de tre sammenhengende forskningsspørsmålene. Teorien som presenteres er funnet ved å operasjonalisere begrepene i problemstillingen og søke etter litteratur i relevante spesialiserte søkemotorer som indekserer fulltekst eller metadata for akademisk litteratur innen de fleste typer formater og på tvers av disipliner, se kapittel 3.10.

### 2.2 Generelt om strategi

Innenfor strategi er det tre strategiske dimensjoner som kan bli kjent igjen i alle situasjoner der man har realistiske strategiske problemer:

- Strategisk innhold – alle de valg og beslutninger toppledere må ta, og som leder selskapet deres inn i fremtiden.
- Strategiprosess – handler om hvordan disse beslutningene og valgene blir tatt.
- Strategisk kontekst - De omstendighetene som råder i selskapets omgivelser når både strategi innhold og strategiprosessen blir besluttet.

Disse tre dimensjonene er ikke forskjellige deler av en strategi, men er 3 forskjellige dimensjoner av samme strategi (Wit, 2020, s. 4).

Min erfaring fra mer enn 20 år fra toppledelse i prosjektbaserte selskaper er at eiere, styret og toppledere ikke involvere seg nok innenfor disse tre strategiske dimensjonene. Tvert imot er det overraskende hvor lett toppledere tar på disse oppgavene og hvor lite tid som faktisk blir satt av til strategisk tenkning.

#### 2.2.1 Strategisk tenkning

Å få en organisasjon til å vise strategisk atferd er det alle strateger ønsker å oppnå. Til slutt er det organisasjonens handlinger rettet mot markedet som teller. Et strategisk problem er et sett med omstendigheter som krever en revurdering av nåværende strategiske innhold eller handlingsforløp, enten for utnytte observerbare muligheter eller for å respondere på en trussel fra omgivelsene (Wit, 2020, s. 448).

En strategisk tankeprosess kan være intuitiv eller logisk i sin natur og inneholder generelle elementer som: identifisere, diagnostisere, tenke ut og realisere. Se Kap.2.2.2 om strategiforming. Ofte vil strategiske tenkere være mindre ryddig, med identifisering, diagnostisering, forming og realisering blandet sammen med hverandre (Wit, 2020, s. 448).

Når det ikke blir satt av tid til strategisk tenking så blir dette et hinder som gjør at toppledelsen ikke klarer å gjøre en intern vurdering - aktiviteten som undersøker ferdighetene og hvordan organisasjonen virkelig fungerer. Denne forståelsen er instrumental for at eiere og toppleder skal forstå hvordan de kan påvirke optimal verdiskapning i et prosjektbasert selskap.

Hvis toppledere avstår fra å sette av tid til strategiske tankeprosesser vil de ikke være i stand til å ta et dypdykk inn i selskapets organisasjonssystem, for å indentifisere og diagnostisere hva som er utfordringer og hva er det som gir muligheter i et prosjektbasert selskap. Hva består forretningsmodellen egentlig av? Hvordan skaper prosjektbaserte selskaper egentlig verdiene sine? Hva er det som blir anerkjent som verdiskapning og hvordan påvirker dette PPM og prosjektenes mål? Hvordan og hvem skal tenke ut en løsning på et strategisk problem for å være i stand til å realisere ønsket optimal verdiskapning i selskapet?

For å svare ut alle disse spørsmålene må eiere og toppledelse ha kompetanse og forståelse, gjennom systemtenkning, for selskapets organisasjonssystem og hvordan forretningsmodell, organisasjonsstruktur, arbeidsprosesser, kultur, kompetanser og mennesker spiller sammen som et system.

Jeg kan ikke annet enn å reflektere over at det ser ut som om at toppledelsen i prosjektbaserte selskaper faktisk helt forstår «*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet?*»

Gjennom søk i litteratur om prosjektbaserte selskaper, så virker svarene å ligge i hvordan de prosjektbaserte selskapene former sitt organisasjonssystem og fullt ut adapterer prosjekter som arbeidsform. Det er spesielt en del av organisasjonssystemet som peker seg ut. Selskapene må ha definerte arbeidsprosesser, rutiner og metodikk for prosjektporteføljestyring (PPM) som kan bygge en bro mellom overordnet strategi og prosjektstyring (Clegg et al., 2018, s. 762).

Det er også behov for å etablere en beslutningsprosess for å sikre strategi alignment gjennom alle prosjektets faser. Denne prosessen refererer litteraturen til som et stage gate system (Cooper, 2022) og er strengt tatt en integrert porteføljeprosess og ikke en prosjektprosess. Et stage-gate-system er til for at toppledelsen kan involveres for å ta de riktige investeringsbeslutningene, med gates (porter) som er designet for go/kill og ressursallokeringsbeslutninger.

Etablering og aktiv involvering i nevnte arbeidsprosesser vil gi eiere og toppledelsen i det prosjektbaserte selskapet en mulighet til å, sikre seg en bredere oversikt over totaliteten av aktive prosjekter, sikre at utvalget av prosjekter i porteføljen er aligned mot overordnet strategi og at prosjekt porteføljen skaper ønsket optimal form for verdi.

Det er også viktig å forstå forretningsmodellen til et prosjektbasert selskap. Hvordan tjener selskapet pengene sine? I et prosjektbasert selskap med en portefølje av leveranseprosjekter, er en vesentlig del av forretningsmodellen, etter min forståelse, den samme som verdiskapningen i prosjektporteføljen. Det vil sikkert mange argumentere mot. Hva med all verdiskapningen fra de komplekse produktene og tjenestene selskapene utvikler? Svaret er at det er resultatet fra leveranseprosjektene, jerntriangelet, som leverer og integrerer disse komplekse produktene og tjenestene til kunden, som realiserer verdiskapningen gjennom en aktiv porteføljestyling.

Fra litteraturen er det kjent hvordan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet. Da må også eiere og toppledelsen bruke sin ekstremt viktige eierstyringsfunksjon til å definere hva som faktisk skaper verdi for selskapet. Er det virkelig kun avkastning som skaper verdi ut av prosjektporteføljen i dette selskapet? Er eiere og toppledelsen villige til å gå litt ned på avkastningsmålene for å skape en annen form for verdi, for eksempel ved å utvise sosial eller bærekraftig ansvarlighet, eller innenfor andre forretningsmessige mål. Da må eiere og toppledelse definere hva som er overordnet strategi i selskapet og kommunisere dette til de ansvarlige for

porteføljestyringen for å kunne påvirke verdiskapningen i selskapet, altså selve forretningsmodellen.

Det er også kjent fra litteraturen at måten prosjektene gjennomføres på, kan bidra til at det prosjektbaserte selskapet skal oppnå sine overordnede mål. Da må eiere og toppledelsen også kommunisere overordnet strategi til prosjektledelsen for å gi prosjektlederne mandat til å gjennomføre prosjektet strategisk for å oppnå ønsket optimal verdiskapning for selskapet.

Dette fører til refleksjonen at alle prosjekter skal ikke bare følge en prosjektplan og at eneste form for resultatmål skal være jerntriangelet, altså avkastning. Da er det i tillegg viktig at eiere og toppledelsen definerer hva som skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Da kan prosjektene ledes strategisk mot andre mål enn jerntriangelet.

Hvis forholdene i selskapet er sånn at eiere og toppledelsen er kjent med alle aspektene i organisasjonssystemet til et prosjektbasert selskap. Da er det fremdeles viktig at toppledelsen får satt av tid til strategisk tenkning. Toppledelsen bør etablere en form for strategiformingsprosess hvor strategisk tenkning er satt i system, gjerne i form av et års hjul.

### 2.2.2 Strategiforming

En modell for å formulere strategier er Porter-modellen for konkurransestrategier (Daft, 2013, s. 130). (Porter, 2011) studerte en rekke forretningsorganisasjoner og foreslo at ledere kan gjøre organisasjonen mer lønnsom og mindre sårbar ved å vedta enten en differensieringsstrategi eller en lavkost ledelsesstrategi. Bruk av en lavkostnad ledelsesstrategi betyr at ledere velger å konkurrere gjennom lavere kostnader, mens med en differensieringsstrategi konkurrerer organisasjonen gjennom evnen å tilby unike eller særegne produkter og tjenester som kan kreve en premium pris. Dessuten kan hver strategi variere i omfang fra bred til smal (nisje) (Daft, 2013, s. 130).

Differensiering, det å gjøre selskapets produkter eller tjenester særegne fra andre i markedet, er en annen effektiv strategisk tilnærming. Et lavkost lederskaps tilnærming kan være like eller enda mer effektiv, avhengig av organisasjonens styrker og arten av konkurransen i bransjen (Daft, 2013, s. 130).

Alle selskapene i denne undersøkelsen utvikler sine egne komplekse produkter og tjenester som kan differensiere selskapet i kampen om kundene. Det man allikevel skal ha forståelse for, er at det er leveranseprosjekter som realiserer verdien av disse produktene og tjenestene. I et vinnende verditilbud til kunden kan det allikevel være overlegne produkt egenskaper som får kundene interessert og til slutt velger deg som leverandør. Leveranseprosjektet er uansett svært ofte bundet av jerntriangelet, gjennom en kontrakt som avgjør kost, kvalitet og tid frem til leveransen er levert.

Man kan si at i verditilbudet til kunden konkurrerer man ofte på egenskapene til «The Whole Product» tankegangen, men det kan også være andre forhold som avgjør om kunden velger deg bort som den sosiale og bærekraftige ansvarlighet selskapet demonstrerer.

Da er det viktig at eiere og toppledelsen definerer hva som skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Dette trenger ikke å være motstridende. Det er lett å undervurdere hvordan eierstyring og selskapsledelse påvirker verditilbudet til kunden. Hva hvis kunden ønsker sosialt og bærekraftig ansvarlige leverandører fremfor lav pris på leveranseprosjektet? Denne refleksjonen er ikke spesiell for prosjektbaserte

selskaper. Det spesielle i prosjektbaserte selskaper er hvordan og hvor i organisasjonssystemet denne strategiske aligningen finner sted.

Dette illustrerer også behovet for å kunne håndtere flere forretningsmessige mål samtidig, nettopp for å håndtere den naturlige spenningen mellom behov for avkastning og kundens ønske om å vise ansvarlighet. I dag gjelder dette også i B2B markedet. Legitimitet og ansvarlighet i forhold til den triple bunnlinjen kan få potensielle kunder til å avstå fra å bruke deg som leverandør. Det kan være at kunden trenger ditt selskaps image for selv å vinne frem til sine kunder. En annen konsekvens kan være at du ikke klarer å tiltrekke deg de riktige menneskene, eller kompetansene, til å bygge deg en konkurransedyktig ressursbase i selskapet.

Videre vil det være en form for «Missed Opportunity» og ikke bruke strategisk gjennomføring av prosjektene til å oppnå andre forretningsmessige mål enn jerntriangelet. Det betyr at måten prosjektene gjennomføres på, kan gi egne bidrag til at selskapet når sine overordnede strategiske mål og ønsket optimal verdiskapning.

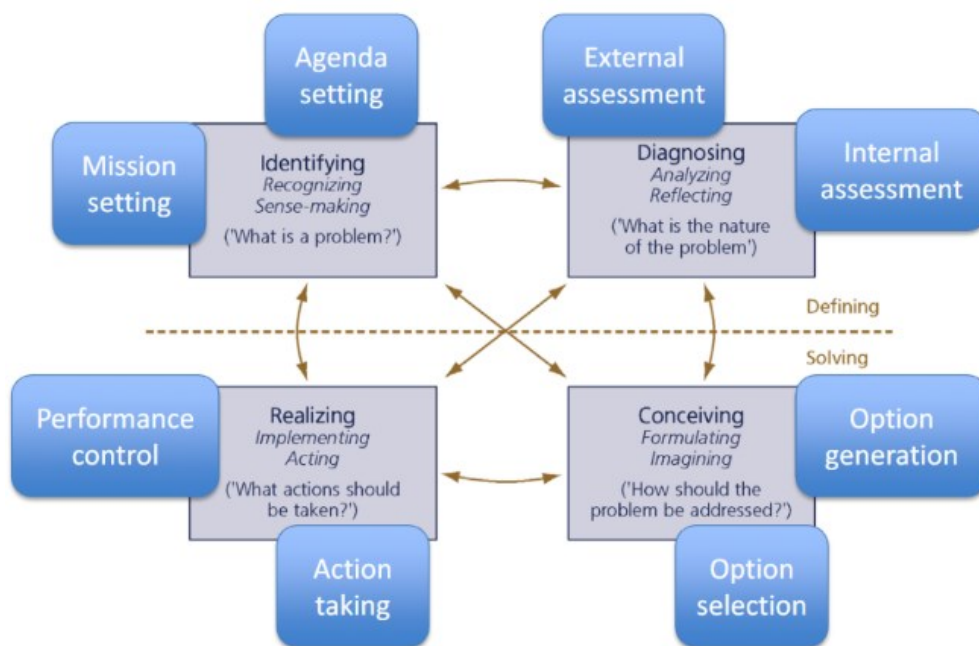
Dette tydeliggjør igjen behovet for at eiere og toppledelsen må definere hva som skaper verdi i selskapet og hva som skaper verdi for kunden gjennom en overordnet strategi formulering. Dette må siden kommuniseres til selskapets interne og eksterne interessenter. Dette er ekstremt viktige funksjoner for eiere og toppledelsen i selskapet. Dette kan eiere og toppledelsen påvirke ved å formulere og forme en overordnet strategi, gjennom en tydelig, konsekvent og overbevisende visjon og misjon for selskapet.

For (Wit, 2020, s. 346-347) er dette et strategiske spørsmål om identifikasjon. Se Figur 2.1 om strategi danning. Identifisering refererer til alle aktivitetene som bidrar til bedre å forstå hva som skal bli sett på som problematisk- hva utgjør en viktig mulighet eller trussel som det må bli gjort noe med, hvis organisasjonen skal oppnå sitt formål. Hoved aktivitetene her er:

- Misjon setting - hva er det en organisasjon ser på som et problem vil delvis avhenge av dens misjon - det varige sett av fundamentale prinsipper som tydeliggjør hvilke formål organisasjonen ønsker å tjene, under hvilke domene og hvilke betingelser. Et selskaps misjon tilpasser dens kjerne verdier, tro, business definisjon og formål, former basisen til organisasjonens identitet og setter basis betingelsene for hvordan organisasjonen ønsker å fungere. Der selskaper har en tydelig utviklet misjon, som er delt av alle nøkkel interessenter i organisasjonen, vil den sterkt fargelegge deres filtrering av strategiske problemer. Misjon trenger ikke å være et skrevet utsagn, men kan være en internalisert del av selskapets kultur.
- Agenda setting - hver strateg bruker sitt kognitive kart, systemtenkning, som vil påvirke hvilke omgivelsesmessige og organisasjonsmessige utviklinger som blir indentifisert som problemer. Videre har gruppekultur påvirkning på hva som er lov å diskutere, hva som er tabu, og under hvilke betingelser diskusjoner skal foregå. Disse oppmerksomhets- fokuserende faktorene vil bestemme hvilke problemer som plukkes opp på organisasjonens radar skjerm.

Dette er en form for identifikasjon, hvem vi er, som må kommuniseres fra eierne til PPM og hver enkelt prosjektleder for å kunne påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen og gi mandat til hvordan prosjektene skal gjennomføres.

Spørsmålet om identifikasjon er en viktig del av strategiformingen hvor hele strategiprosessen skal lede til strategisk atferd i praksis. Figur 2.1 viser åtte basis byggeklosser i den strategiske formingsprosessen (Wit, 2020, s. 345).



**Figur 2.1 De viktigste strategidannende aktivitetene (Wit, 2020, s. 346)**

For å kunne begynne med å finne en diagnose på strategiske problemer eller saker, må toppledere også forstå og forsøke å fatte dens struktur og de underliggende årsakene. Spesielt siden de fleste strategiske problemene ikke er rett frem, men komplekse og uryddige. Diagnostisering av problemet kan deles i to aktiviteter:

- Ekstern vurdering - Aktiviteten for å undersøke strukturer og dynamikk i omgivelsene til organisasjonen. Hva er den underliggende strukturen til bransjen og dens marked som gir betingelsene til atferden til hver deltager. Analysere hvilke retninger omstendigheter tar og hvilke trender som gjelder
- Intern vurdering - Aktiviteten undersøker ferdighetene og hvordan organisasjonen fungerer. Vurderer forretningssystemet for å forstå ressursene og kjeden av verdiskapnings aktiviteter som muliggjør at selskapet kan tilby et sett med produkter og tjenester.

Det er nettopp i disse delene av strategi formingsprosessen min erfaring forteller meg at vi er ved kjernen til hvorfor prosjektbaserte selskaper ikke helt mestrer den optimale formen verdiskapning i selskapet. Toppledelsen undervurderer først viktigheten «identifikasjons aktiviteten». Dette skaper mange dilemmaer for PPM og prosjektledelsen i selskapet som bør være unødvendig. Eierne inntar «Aksjeeiers verdi perspektiv, det er kun behov for avkastning som skaper verdi. Da har eierne og toppledelsen kanskje ikke klart å indentifisere hva som er det virkelige strategiske «problemet» for selskaper som ønsker å tilpasse seg omgivelsene av i dag. Interne og eksterne interessenter forventer også at selskapet er sosialt og bærekraftig ansvarlig, altså har et aktivt forhold til den triple bunnlinjen i selskapet. Dette er det virkelige verditilbudet til kunden. Det er min påstand at eiere som inntar aksjeeier perspektivet i dag ikke forstår selskapets strategiske kontekst full ut - de omstendighetene som råder i selskapets omgivelser når både strategi innhold og strategiprosessen blir besluttet. Det er dette som skal forstås i dag, når vinnende overordnet strategi skal formuleres og formes også med et verditilbud som skal vinne kunden.

Det eksisterer også en annen del av kjernen til hvorfor jeg erfarer at prosjektbaserte selskaper ikke helt mestrer optimal verdiskapning i selskapet. Det er når eiere og

toppleidelse ikke fullt ut erkjenner, eller ikke forstår helt, hva et prosjektbasert selskap innebærer, og hvordan denne organisasjonen faktisk fungerer. Eiere og toppleidelse setter seg ikke dypt nok inn i selskapets organisasjonssystem, hvor det er forventet at prosjektbaserte selskaper fullt ut har adaptert prosjekter som arbeidsform. Det er derfor med undring jeg erfarer at eiere og toppleidelsen ikke involverer seg aktivt i PPM, som litteraturen beskriver som prosessen som skal aligne utvalget av prosjekter i porteføljen og bidrag fra de ulike prosjektenes mål med overordnet strategi i selskapet.

Når man organiserer en strategiformings prosess, er et nøkkelspørsmål hvor formalisert tildelingen av oppgaver og aktiviteter til de forskjellige mulige deltakerne i prosessen skal være. Man må skape rom for å sørge for å ikke ødelegge for andre viktige aspekter som skapelse av ny innsikt, læring og motivasjon. I et strategisk planleggingssystem kan strategi formings stepp bli lagt i et års hjul hvor oppgaver kan spesifiseres, ansvar kan tildeles, beslutnings taking myndighet kan klargjøres, budsjetter kan lages og evaluerings mekanismer kan bli satt på plass (Wit, 2020, s. 349).

Et viktig aspekt ved strategiformingsprosessen er hvordan organisasjonen kan forme, utvikle og til slutt formulere en hensiktsmessig strategi som kan iverksettes, implementeres og følges, noen år inn i fremtiden. Noen mener man ikke kan planlegge en strategi etter mål som ligger langt frem i tid som deretter implementeres etter en plan, for så å gjenta sekvensen jevnlig. Det betyr at i så fall at man har klart å tenke seg til et fremtidig utfall for så å lage en plan som treffer dette fremtidige målet. Derfor kan et komplementært syn på strategi innføres. Man kan tenke seg at strategi er noe som spirer frem etter hvert. Noe som organisasjonen behandler konsistent over tid; og strategien justeres etter hvert som man prøver å feile, og samtidig ser etter nye muligheter og trusler.

I et prosjektbasert selskap må en aktiv porteføljestyringsprosess integreres som en del av et strategiformingsprosessen. Det faktiske utvalget av prosjekter i selskapets prosjektportefølje vil i praksis gjenspeile selskapets strategi. Som nevnt før kan også prosjektene hver for seg brukes strategisk å ha sine egne bidrag for å oppnå strategiske mål.

De prosjektbaserte selskapene som fullt ut mestrer optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer, vil være de selskapene som har designet et organisasjonssystem som fullt ut har adaptert prosjekter som arbeidsform. Selskapene har etablert prosjektporteføljestyring (PPM) som bygger en bro mellom overordnet strategi og prosjektledelse. Selskapene mestrer også å la overordnet strategi påvirke prosjektenes mål og gi mandat til prosjektledelsen til å kjøre prosjektene strategisk mot flere samtidige forretningsmål utover jerntriangelet. Det å sikre at prosjekter er aligned med strategi og oppnå porteføljebalanse er primære PPM-mål i en aktiv prosess med prioritering, ressurssetting og justering eller å terminere prosjekter (Clegg et al., 2018, s. 762 -763).

### 2.2.3 Et varig konkurransefortrinn

Hvordan kan et prosjektbasert selskap med en portefølje av leveranseprosjekter lage et vinnende verditilbud til kunden og skape et varig konkurransefortrinn? Det er ikke et enkelt svar på dette spørsmålet, men jeg ønsker å belyse noen aspekter allikevel.

Motivasjonen er nødvendigheten av å skille på verdiskaping i PPM og det å skape konkurransefortrinn gjennom innovasjon og produktutvikling. Et leveranseprosjekt leverer avanserte produkter og tjenester, gjerne i form av «The Whole Product» tankegang, hvor ulike produkter og tjenester integreres i gjennomføringen av

leveranseprosjektet. Dette skaper ofte en spenning mellom de som er ansvarlige for PPM og prosjektledelsen i leveranseprosjektene, og de som er ansvarlige for å utvikle produktene og tjenestene.

Det er ofte ikke meningen å utvikle disse produktene i leveranseprosjektene, selv om dette kan forekomme i praksis. Dette anbefales absolutt ikke siden leveranseprosjektet som oftest skriver en kontrakt med kunden som innebærer å levere i forhold til jerntriangellet. Noe som ikke er forenlig med innovasjonsprosjekter, som ikke har en lukket og kjent utgang og kan tidfestes nøyaktig.

Dette kan løses ved å opprette et eget porteføljeprogram, som en komponent i porteføljen, for prosjekter hvor gjensidige avhengigheter mellom leveranseprosjektet og utviklingsprosjektet kan bli håndtert. En annen mulighet er å lage en ambidekstre organisasjon hvor man skiller på en enhet som fokuserer på «exploitation» ved å forbedre arbeidsprosesser, mens en annen enhet fokuserer på «exploration» for forskning og innovasjons prosesser (Wit, 2020, s. 463).

Et konkurransefortrinn er sagt å være varig hvis det ikke kan kopieres, erstattes eller bli erodert bort av aksjonene til rivalene, og ikke blir gjort overflødig av utviklingen i omgivelsene. Et varig konkurransefortrinn avhenger av to hovedfaktorer. Den første er å forsvare konkurransefortrinn. Den andre er å skape harmoni med omgivelsene. (Wit, 2020, s. 195).

Konkurransefortrinn/verdi er den viktigste delen av strategien. Det artikulere årsakene til hvorfor kunden vil kjøpe produktet og hvorfor er det bedre enn alternativene, for eksempel konkurrerende produkter, tidligere produkter eller andre alternativer. Konkurransefortrinn kan være i mer enn ett område. Det kan være en kombinasjon av produktattributter, funksjonalitet, ytelse, kvalitet, kostnad etc. (Shenhar, 2007, s. 67).

Min erfaring er at mange prosjektbaserte selskaper faktisk ikke leverer unike produkter og tjenester gjennom leveranseprosjektene. Hva kan de prosjektbaserte selskapene da konkurrere med hvis de ikke har unike produkter og tjenester? Da kan pris fort bli avgjørende for hvorfor kunden velger nettopp ditt selskap. Da vil gjennomføringsevnen og tiden du bruker på å gjennomføre prosjektet bli en avgjørende faktor i verditilbudet.

Det kan igjen føre til at det i mange tilfeller vil vise seg at selskapets evne til å skape en unik, kompetent og effektiv ressursbase vil være avgjørende. Enkelt forklart. Man kan fortsatt vinne kontrakten basert på pris og tjene penger selv om ikke konkurrenten er i stand til å klare det hvis man har en ressursbase til det.

#### 2.2.4 Ressursbase

Ressursbasen til et firma inneholder alle midlene som er tilgjengelige for organisasjonen for å utføre verdiskapende aktiviteter. Selv om en oversikt over et firmas ressursbase er viktig i seg selv, vil en strategisk leder ønske å sammenligne firmaets ressurser med andre firmaer for å kunne bestemme det relative styrkeforholdet. Er firmaets ressurser unike, overlegne eller underordnet til ressursene til en potensiell konkurrent. Denne formen for analyse er spesielt vanskelig siden den krever innsikt i andre firmaers ressursbase. Spesielt å indentifisere andre firmaers "skjulte" ressurser kan bli slitsomt (Wit, 2020, s. 193).

(Daft, 2013, s. 126-143) Et selskaps kjernekompetanse er noe organisasjonen gjør det spesielt bra i forhold til konkurrentene. En kjernekompetanse kan være i området overlegen forskning og utvikling, ekspert teknologisk kunnskap, prosesseffektivitet, eller

eksepsjonell kundeservice. I alle selskap må lederne indentifisere hva selskapet deres gjør det spesielt bra i, og bygget strategien rundt dette.

Dette forutsetter at organisasjoner må lykkes med å skaffe og forvalte verdifulle ressurser for å være effektive fordi de er strategisk verdifulle ressurser gir en organisasjon et konkurransefortrinn. Fra et ressursbasert perspektiv er organisatorisk effektivitet definert som organisasjonens evne, i enten absolutte eller relative termer, for å oppnå knappe og verdsatte ressurser og vellykket integrere og administrere dem.

Innhenting og vellykket utnyttelse av ressurser er kriteriet for hvilken organisatorisk effektivitet som vurderes. I bred forstand, ressursindikatorer for effektivitet omfatter følgende dimensjoner:

- Forhandlingsposisjon - organisasjonens evne til å skaffe seg fra sitt miljø knappe og verdsatte ressurser, inkludert materielle ressurser som en førsteklasses plassering, finansiering, råvarer og kvalitetsansatte, og immaterielle eiendeler for eksempel en sterk merkevare eller overlegen kunnskap
- Evnen til organisasjonens beslutningstakere til å oppfatte og korrekt tolke de virkelige egenskapene til det ytre miljø og forsyningskrefter
- Ledernes evner til å bruke materielle (f.eks. forsyninger, mennesker) og immaterielle (f.eks. kunnskap, bedriftskultur) ressurser og evner i den daglige organisasjonen aktiviteter for å oppnå overlegen ytelse
- Organisasjonens evne til å reagere på endringer i ressurssektorer i miljø

Ressursbasert teori om konkurransefortrinn er en viktig forutsetning for å klare å skape varige konkurransefortrinn i prosjektbaserte selskaper. Det å forsøke å skape gjennomføringskraft, leveransesikkerhet, gode verdier som samarbeid og samhandling vil på sikt kunne utvikle unike kompetanser og ressurser som er svært vanskelige for konkurrentene å konkurrere mot. Blir for eksempel kompetansen til prosjektledelsen oppfattet som en virkelig kjernekompetanse i selskapet? Klarer selskapet å levere prosjektene til avtalt tid? Har selskapet andre former for ressurser IT systemer mm., kontorfasiliteter som gir konkurransefortrinn?

Dette er forhold som vil undersøkes i denne oppgaven. Min erfaring er at prosjektledelsen ofte blir gjemt bort et sted langt nede i organisasjonen, allikevel er det forutsatt at prosjektledelsen har makt og evne til å gjennomføre prosjekter ihht. jerntriangelet, som gjerne kan utgjøre mer enn en 75% av forretningsmodellen i selskapet. Ifølge teorien om konkurransefortrinn, skal prosjektledelse være et satsningsområde og bli definert som kjernekompetanse i et prosjektbasert selskap. En vesentlig del av om ikke hele forretningsmodellen består av resultatene og verdiene prosjektene skaper.

### 2.2.5 Bevare konkurransefortrinn

Det å forandre forretningsmodellen til et firma for å forsvare eller skape et varig konkurransefortrinn foran konkurrentene blir kalt strategisk innovasjon. Den tar for seg alle teknologier, ressurser, aktiviteter og prosesser hvor det blir generert nye ideer som blir konvertert til produkter og tjenester som øker tilfredstilelsen av behovet til eksisterende kunder og tiltrekker seg nye. Strategi innovasjon for å styrke selskapets konkurranse kraft, er både nødvendig og tar aldri slutt på grunn av de dynamiske forholdene i spillet om konkurransefordeler (Wit, 2020, s. 448).

Strategier trenger ikke bare å reagere på endringer. De kan også initiere endringer ved innoverings aktiviteter for effektivt å skape et tilpasningsproblem for konkurrentene til

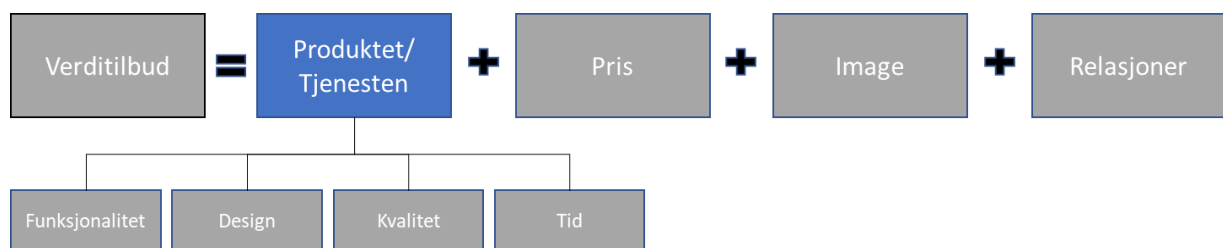


sine omgivelser. Strategier kan fornye hvert enkelt element i sin forretningsmodell som består av konfigurasjonen av selskapets ressurser aktiviteter, og produkt/tjeneste tilbud som har til hensikt å skape verdi for kundene. - det er måten selskapet utfører sin forretning på (Wit, 2020, s. 454).

Det første elementet i en suksessfull forretningsmodell er et overlegent verditilbud. Verditilbud - verdien et produkt, en tjeneste, eller en merkevare lover å levere til kunden, se Figur 2.2. Et firma må være i stand til å levere et produkt eller en tjeneste som har en overlegen (unik) blanding av attributter. (pris, pålitelighet, tilgjengelighet, tekniske spesifikasjoner, image, farge, smak, lett å bruke etc.) (Wit, 2020, s. 454). I et prosjektbasert selskap har man i tillegg gjennomføringshastigheten på prosjektet etter min erfaring.

Det andre elementet er å ha en verdikjede som har evner til å faktisk kunne utvikle og levere det overlegene produkttilbudet (Wit, 2020, s. 454). I denne oppgavens kontekst betyr det å levere «The Whole Product» gjennom et leveranseprosjekt.

Det tredje elementet - **ressursbasen** består av ressursene som kreves for å utføre de verdiskapende aktivitetene. Ressurser sånn som data, kunnskap, patenter, fasiliteter, kapital, merkevarer og relasjoner utgjør beholdningen av assets som kan utnyttes for å lage det overlegne produkttilbudet. Hvis disse selskaps spesifikke assets er unike og nyttige kan de lage en basis i seg selv, for et overlegent "verditilbud" (Wit, 2020, s. 454).



**Figur 2.2 Verditilbud (Hoff et al., 2015)**

Verdiforslaget oppsummerer egentlig grunnen til at en kunde velger ditt leveranseprosjekt fremfor konkurrentens alternative leveranseprosjekt av «The Whole Product». Derfor er det viktig å reflektere over at verdiforslaget fokuserer på verdien man tilbyr kunden fremfor organisasjonens foretrukne form for verdiskapning. Det er en forskjell, men er man heldig sammenfaller disse interessene.

I et prosjektorientert selskap virker det som fokuset er på å vinne kontrakten ut fra jerntriangellet, men egentlig er det produktene og tjenestene som leveres i leveranseprosjektet som kan avgjøre om kunden velger ditt selskap. Hvordan skal ditt verditilbud da se ut. Er tid i gjennomføringen av et leveranseprosjekt et konkurranseaspekt som kan bli konkurransefortrinn? Hvilke markedsføringsstrategier bruker ditt prosjektbaserte selskap og hvordan påvirker dette utvalget av prosjekter i porteføljen og hvert enkelt prosjekt sine mål for å tilpasse seg strategisk kontekst og en bransjekontekst med økende endringstakt og usikkerhet?

Det er de selskapene som mestrer det unike verditilbudet som prosjektbaserte selskaper kan skape og tilby sine kunder, som vil ha grunnleggende forutsetninger til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv styring av sin prosjektportefølje.

## 2.3 Organisasjonssystem og metodikk - områder av strategisk alignment

Teori som undersøker det første forskningsspørsmålet: *Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*

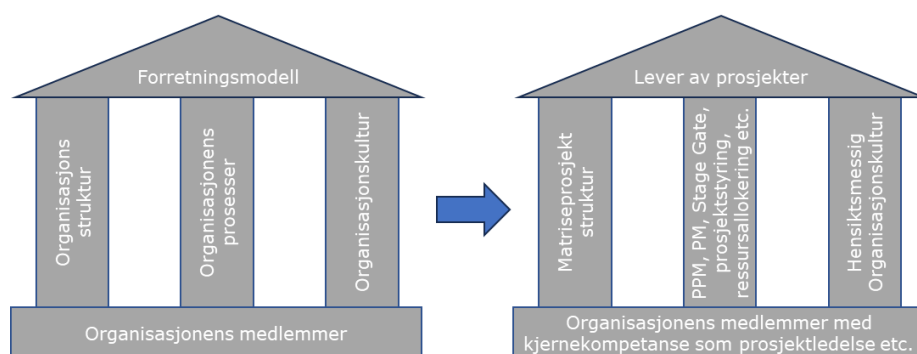
Firmaer er komplekse systemer som består av mange forskjellige elementer som hver for seg kan endres. Derfor må et firma analyseres og brytes ned i et antall deler for å få innsikt i hvilke områder som potensielt kan endres (Wit, 2020, s. 400).

(Senge & Lillebø, 1999, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 356) står bak en sentral teori om hva som skal til for å utvikle lærende organisasjoner. Han skriver at en forutsetning for læring er at det på et ledelsesnivå utvikles en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen, som er forankret i systemtenkning for å kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen.

«Først når den enkelte medarbeider gjennom systemtenkning forstår helheten og sammenhengene mellom alt som foregår i organisasjonen, kan man tilpasse eget arbeid og læring til de øvrige aktivitetene i organisasjonen, slik at man unngår tendenser til suboptimalisering av delmål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 356).

Det er nettopp denne formen for systemtenkning som det etter min erfaring mangler blant eiere og toppledelse i prosjektbaserte selskaper. En form for systemtenkning som brukes til å forstå komplekse systemer ved å tenke på helheter og relasjoner snarere enn å dele de ned sine enkelte deler, ref. et prosjektbasert organisasjonssystem.

Når selskapets forretningsmodell endres, må det gjøres minst en endring i selskapets organisasjonssystem. Organisasjonssystemet er hvordan individene i selskapet er konfigurert og hvordan de forholder seg til hverandre, med hensikten til å fasilitere selskapets forretningsmodell. Forretningsmodellen må støttes av organisasjonssystemet (Wit, 2020, s. 400), se Figur 2.3.



**Figur 2.3 Forretningsmodell og organisasjonssystemet basert på (Wit, 2020, s. 401)**

Forretningsmodellen beskriver hvordan firmaet tjener penger eller den spesifikke konfigurasjonen av ressurser, verdiskapende aktiviteter og produkt/tjeneste tilbud rettet mot å skape verdi for kundene (Wit, 2020, s. 400).

I prosjektbaserte selskaper som lever av resultatene til leveranseprosjektene er dette gjennom verdiskaping i prosjektporteføljen aggregert fra de individuelle resultatene til prosjektene. Jerntriangleret hvis ikke andre former for verdiskaping er kommunisert fra eiere eller toppledelsen.

Det er organisasjonsstrukturen som fordeler oppgaver og ansvar mellom organisasjonens medlemmer, og som tilrettelegger for optimal verdiskapning i prosjektbaserte selskaper (Wit, 2020, s. 402).

I et prosjektbasert selskap har organisasjonsstrukturen ofte en matriseprosjektstruktur. En matriseprosjektstruktur er en kompleks organisasjonsstruktur som har sine fordeler og ulemper. Den største fordelen er fleksibel utnyttelse av kompetansen til ressursbasen i selskapet. En stor ulempe er at organisasjonens medlemmer kan bli involvert i flere prosjekter samtidig. Matriseorganisering fordrer derfor et tydelige grensesnitt mellom prosjektleder og linjeleder (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 229-230).

For organisasjonen krever matriseorganisering en større grad av delt ansvar mellom ulike aktører. For at dette skal fungere, må ansvarsdelingen kombineres med arbeid for å bygge gode og tette dialoger og etablere uformelle relasjoner preget av tillit og gjensidig respekt blant de involverte. Da kan man få til deling av kunnskap og kjøpe avklaringer - noe som prosjekter er avhengig av for å lykkes. Det er viktig å jobbe med avklaringer og være tydelig med hensyn til hvilket ansvar og hvilken myndighet den enkelt har, og hva som forventes av oppgaveløsning (type og omfang) for å minimalisere de negative effektene av matriseorganiseringen. (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 229-230).

Organisasjons prosesser refererer til ordningene, prosedyrene og rutinene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i organisasjonen og som kobler individuelle medlemmer til hverandre og koordinerer oppgavene inn til et integrert hele. (Wit, 2020, s. 402).

Noen av de absolutt viktigste arbeidsprosessene og metodikkene i et prosjektbasert selskap er en form for aktiv prosjekt porteføljestyring, som inkluderer en prosjektmodell over alle prosjektenes faser, som kan brukes til å ta de riktige investeringsbeslutningene, i form av en stage-gate. Videre er prosjektstyring og ressursallokeringsprosesser viktige prosesser i et prosjektbasert selskap. For eksempel finnes det i utgangspunktet ingen ressurser i et prosjekt - alle ressursene må komme fra basisorganisasjonen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 250).

Det skal i tillegg skapes en hensiktsmessig organisasjonskultur og subkulturer når organisasjonsmedlemmene samhandler med hverandre og det utvikles felles tro, verdier og normer. En av ulempene i matriseprosjekter er at medarbeiderne har to eller flere ledere på en gang. Det er også utfordrende å forstå de ulike rollene til prosjektleder og linjeleder. Derfor er verdiene som skal til for optimal samhandling og samarbeide viktig i matriseprosjekter.

Organisasjonens medlemmer er en svært viktig del av det prosjektbaserte selskapets ressursbase. Kompetansen til selskaps ressursbase kan være avgjørende for at selskapet lykkes med å skape et varig konkurransefortrinn. Det er forventet at de prosjektbaserte selskapene ser på prosjektledelse som en absolutt kjerne kompetanse som de alltid ønsker å videreutvikle vil derfor være naturlig.

En forretningsmodell må i dag fornyes med flere former for verdiskapning for å sikre varig konkurransefortrinn i dag. Det er svært viktig for selskapene å være i stand til å fornye deres, tjenester, produkter eller forretningsmodell. Det er to tilnærminger til fornyelse av en forretningsmodell (Wit, 2020, s. 401):

- Gjennom å tilrettelegge for kontinuerlig forbedringsarbeid for å forbedre eksisterende tjenester, produkter og forretningsmodell til eksisterende kunder.

- Tilrettelegge for radikale fornyelser tjenester, produkter og forretningsmodell til nye kunder.

Det er forventet at eiere og toppledelsen i de prosjektbaserte selskapene har evnene til systemtenkning. At eiere og toppledelsen virkelig forstår at forretningsmodellen til et prosjektbasert selskapet er det samme som den verdien i prosjektporteføljen skaper og at dette er den aggregerte verdien av hva hvert enkelt prosjekt skaper av resultater.

Det er også forventet at det prosjektbaserte selskapets organisasjonssystem er preget av overordnet strategi over lang tid. At selskapet har en organisasjonsstruktur som tilrettelegger for verdiskapning i selskapet. At selskapet har etablert arbeidsprosesser, rutiner og metodikk som muliggjør involvering fra eiere og toppledelse i aktiv porteføljestyling. Det forventes også en hensiktsmessig kultur som understøtter overordnet strategi og prosjekter som arbeidsform for optimal verdiskapning.

Til sist forventes det fokus på å skape konkurransefortrinn, kanskje basert på (Porter, 2011) modell for konkurransestrategier. Videre så mener jeg at å forsøke å skape konkurransefortrinn i prosjektbaserte selskaper handler mye om å satse på indre styrker og skape en ressursbase med unike kompetanse og ressurser som blir vanskelig for konkurrentene og konkurrere mot. For å få til dette må samspillet og systemtenkingen i og rundt selskapets organisasjonssystem ta for seg alle disse aspektene på en helhetlig måte.

### 2.3.1 Strategisk retning påvirker utformingen av organisasjonssystemet

Toppledere gir retning til organisasjoner. De setter mål og utvikler planene for at organisasjonen skal nå dem. Valg av mål og strategi påvirker hvordan en organisasjon skal utformes (organisasjonssystem). Et organisasjonsmål (visjon) er en ønsket situasjon som organisasjonen forsøker å nå. Et mål representerer et resultat eller sluttpunkt som organisatorisk innsats er rettet mot. Toppledere bestemmer sluttformålet organisasjonen vil strebe etter og bestemme retningen det må ta for å oppnå det. Det er dette formålet og retningen som former hvordan organisasjonen utformes og styres (Daft, 2013, s. 122 - 124).

*«Indeed, the primary responsibility of top management is to determine an organization's goals, strategy, and design, thereby adapting the organization to a changing environment.» (Daft, 2013, s. 122).*

Strategiprosessen begynner vanligvis med indentifisering og vurdering av muligheter og trusler i det ytre miljø, inkludert mengden av endring, usikkerhet og ressurstilgjengelighet, se Figur 2.1. Toppledere vurderer også interne styrker og svakheter for å definere bedriftens særegne kompetanse sammenlignet med andre bedrifter i bransjen. Denne konkurranseanalysen av interne og eksterne miljøer er et av de sentrale konseptene i strategisk ledelse. Det neste trinnet er å definere og artikulere organisasjonens strategiske hensikt, som inkluderer å definere en overordnet strategi misjon og offisielle mål basert på riktig passform mellom eksterne muligheter og interne styrker (Daft, 2013, s. 122 - 124).

Ledere formulerer deretter spesifikke operasjonelle mål og strategier som definerer hvordan organisasjonen skal oppnå sitt overordnede oppdrag. Organisasjonsdesignet gjenspeiler måten mål og strategier implementeres på, slik at organisasjonens oppmerksomhet og ressurser konsekvent fokuseres mot å oppnå misjonen og målene (Daft, 2013, s. 122 - 124).

Organisasjonsdesign er administrasjon og gjennomføring av den strategiske planen. Ledere tar beslutninger om strukturell form, inkludert om organiseringen primært vil bli utformet for læring og innovasjon (en organisk tilnærming) eller for å oppnå effektivitet (en mekanisk tilnærming). Andre valg blir gjort om informasjons- og kontrollsystemer, type produksjonsteknologi, sosial ansvarlighet, kultur og koblinger til andre organisasjoner (Daft, 2013, s. 122 - 124).

Denne oppgaven setter søkelys på prosjektbaserte selskaper og det forventes at selskapenes organisasjonssystem kan komme til å se ganske like ut. Selskapenes forretningsmodell er jo nærmest identiske. Alle selskapene lever av resultatene og verdiene prosjektene deres skaper.

Det forventes også at selskapenes organisasjonsstruktur er tilpasset prosjekter som arbeidsform gjennom lang tid. Den mest vanlige prosjektformen er en form for prosjektmatrise. Det er ulike former for matriseorganisering: sterk, balansert eller svak matrise (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 229).

Organisasjonssystemet består også av organisasjonens medlemmer som har masser av kompetanser (ressursbase), som i seg selv kan gi konkurransefortrinn, som for eksempel stor satsning på prosjektledere og prosjektledelse. Det er også viktig å få frem prosjektenes rolle i strategiprosessen. Måten prosjektene styres på kan gjennom prosjektenes resultater, utover jerntriangelet, gi bidrag til at det prosjektbaserte selskapet skal nå sine overordnede mål og ønsket optimal verdiskapning.

Dette betyr at strategier ofte lages innenfor den nåværende strukturen i organisasjonen, slik at dagens design begrenser, eller setter grenser for, mål og strategi (Daft, 2013, s. 122 - 124).

Strategi påvirker organisasjonsdesignet (organisasjonssystemet). Oppgaven har ikke en ambisjon om å beskrive alle former for strategi slik at selskapene kan nå sine overordnede mål. Oppgaven setter søkelys på i hvilken grad de prosjektbaserte selskapene har formet sin organisasjon for å kunne mestre optimal verdiskapning og spesielt om de har utviklet optimale arbeidsprosesser som gjør selskapene i stand til å realisere og operasjonalisere vedtatt strategi mot overordnede mål.

I et prosjektbasert selskap hvor den vanligste formen for organisasjonsstruktur er en sterk, balansert eller en svak matrise er det svært viktig at alle organisasjonens medlemmer forstår at det er samhandlingen og samarbeidet, effektiviteten, i matrisen som tilrettelegger for verdiskapningen i selskapet. Siden det allerede er etablert at denne verdiskapningen er en vesentlig del av selskapets forretningsmodell er det lett å tenke seg viktigheten at alle elementene i matrisen må samarbeide og samhandle effektivt med selskapets overordnede strategi i sikte. Det blir viktig for resultatet av undersøkelsen i denne oppgaven å undersøke hvordan strategi faktisk har påvirket organisasjonssystemet i det prosjektbaserte selskapet og at selskapets organisasjonssystem faktisk understøtter forretningsmodellen til selskapet på en optimal måte.

### 2.3.2 PPM som arbeidsprosess og metodikk

Porteføljeteori kan brukes til å styre alle typer investeringer og aktiviteter, for eksempel strategiske allianseporteføljer og relasjonsporteføljer, ikke bare NPD. I denne oppgavens kontekst vil porteføljeteori bli brukt som teorigrunnlag for å undersøke hvordan prosjektbaserte selskaper mestrer sin verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer bestående av leveranseprosjekter. (Hansen & Svejvig, 2022, s. 277).

Hensikten med prosjektporteføljestyling (PPM) er å bygge en bro mellom strategi og prosjektstyring (Clegg et al., 2018, s. 762). Prosjektporteføljestyling (PPM) handler derfor først og fremst om det å velge ut riktig prosjekt, mens prosjektstyring handler om å gjøre prosjektet riktig. PPM har også blitt beskrevet som aktiviteten for å tilpasse ressursbehov med ressurstilgjengelighet, for å oppnå et sett med strategiske mål (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 185).

En portefølje er en samling av prosjekter, programmer, datterporteføljer og operasjoner administrert som en gruppe for å oppnå strategiske mål. Porteføljekomponentene, for eksempel programmer og prosjekter i porteføljen, er kvantifiserbare (f.eks. identifisert, kategorisert, evaluert, prioritert og autorisert). Porteføljekomponentene kan også være relaterte eller ikke-relaterte, kan være uavhengige eller gjensidig avhengige av hverandre, og kan ha relaterte eller ikke-relaterte mål (Institute, 2017, s. 3).

Porteføljekomponenter konkurrerer om en andel av noen, eller hele sett med begrensede ressurser. Andelen eller proporsjonene av individuelle komponenter i en porteføljestruktur kan drives av organisatoriske strategier og evner. Derfor må organisasjoner undersøke sine unike kontekster og bestemme hvordan de best kan optimalisere og balansere porteføljekomponentene. I likhet med programmer og prosjekter har porteføljer en livssyklus. Imidlertid, i motsetning til programmer og prosjekter, som har en mer begrenset varighet, har porteføljer ofte større levetid og ledelsens oppmerksomhet (Institute, 2017, s. 3).

I prosjektbaserte selskaper kan man si at prosjekt porteføljen, og derav en vesentlig del av forretningsmodellen, er en permanent konstruksjon (Institute, 2017, s. 3).

En portefølje representerer til enhver tid en samling av de valgte porteføljekomponentene og gjenspeiler en eller flere organisatoriske strategier og mål på dette tidspunktet. En fungerende portefølje bør derfor være en representasjon av en organisasjons overordnede strategi til enhver tid gjennom en tydelig, konsekvent og overbevisende visjon og misjon (Institute, 2017, s. 3).

Hvis en portefølje av en eller annen grunn ikke er tilpasset organisasjonsstrategien, bør organisasjonen med rimelighet stille spørsmål ved hvorfor porteføljens arbeid utføres, og bør justere porteføljen med strategien ved å iverksette korrigerende tiltak som å justere, justere og/eller fjerne initiativene som er inkludert i porteføljen (Institute, 2017, s. 3). Det er også sann ifølge (Institute, 2017, s. 4) at forholdet mellom porteføljekomponentene må ha potensial til å gi verdi til organisasjonen gjennom porteføljestyling. Dette er også kriteriet som de evalueres og legges til i porteføljen med.

Forskjellen på programmer og porteføljer er at programmer er gruppert i en portefølje, og de inkluderer gjensidige avhengige prosjekter, datterprogrammer og programaktiviteter som administreres på en koordinert måte for å oppnå fordeler som ikke er tilgjengelige ved å administrere dem individuelt (Institute, 2017, s. 4).

Individuelle prosjekter som har strategisk betydning, enten innenfor eller utenfor et program, betraktes som en del av en portefølje. Selv om programmene eller prosjektene i en portefølje kanskje ikke er direkte relatert eller gjensidig avhengige, er de knyttet til organisasjonens strategiske plan ved hjelp av porteføljen (Institute, 2017, s. 4).

(Institute, 2017, s. 4) Organisasjonsplanlegging påvirker prosjektene gjennom prosjektprioritering basert på risiko, finansiering og ressurs begrensninger og andre hensyn som er relevante for organisasjonens strategiske mål. Organisasjonsplanlegging kan lede forvaltningen av ressurser og støtte til komponentprogrammene og prosjektene

basert på risikokategorier, bestemte bransjer, eller generelle typer prosjekter. Alle porteføljekomponenter bør ha visse funksjoner som inkluderer:

- Representere hvordan organisasjonen vil nå sine strategiske mål og målsettinger gjennom porteføljen og dens komponenter;
- Representerer organisasjonens investeringsprioriteringer for å oppnå sin strategi;
- Krav om ledelse og styring som inkluderer tildeling og deling av ressurser (f.eks. menneskelige, økonomiske, eiendel og intellektuell) på tvers av porteføljekomponenter;
- Å ha evnen til å være kvantifiserbar og derfor evaluert, målt, rangert og prioritert.
- Å ha evnen til å bli ledet eller kontrollert for å oppnå porteføljeverdi.

Porteføljestyling er en sentralisert styring av en eller flere porteføljer for å oppnå strategiske mål. Det inkluderer også bruken av porteføljestylingprinsipper (overordnet strategi) for å justere porteføljen og dens komponenter med organisasjonsstrategien (Institute, 2017, s. 5).

### **2.3.2.1 Relasjoner mellom porteføljestyling, programstyring og prosjektledelse**

PPM balanserer motstridende krav mellom porteføljekomponenter, allokere ressurser (f.eks. menneskelig, finansiell, eiendeler og intellektuell) basert på organisatoriske prioriteringer og kapasitet, og integrerer ledelsen prinsipper og sunn praksis for å levere forretningsverdi i tråd med de strategiske målene. Fokus til PM (programstyring) er på å oppnå de tiltenkte fordelene og forretningsmessige resultatene som programmet ble initiert for å oppnå innenfor kostnad og tidsplan. Prosjektledelse er i stor grad opptatt av å oppnå en spesifikt prosjekt leveranse som støtter forretningsmessige og organisatoriske mål (Institute, 2017, s. 5).

Portefølge-, program- og prosjektledelse bør tilpasses og drives av organisasjonsstrategi og andre forretningsdrivere. Omvendt bidrar portefølge-, program- og prosjektledelse til oppnåelse og implementering av strategiske mål. Porteføljestyling justeres etter organisasjonsstrategien ved å velge beste porteføljekomponenter, prioritere arbeidet, gi de nødvendige ressursene, overvåke eller samarbeide med porteføljekomponentforvaltere om implementeringen av dem, overvåke riktig overgang til driftsmiljøet og muliggjøre oppnåelse av porteføljeverdi (Institute, 2017, s. 5). En vanlig måte å gjøre dette på er å etablere en stage gate prosess, se kapittel 2.3.3.

Programstyring er fokusert på å harmonisere komponent- og driftsinitiativene og administrere deres gjensidige avhengigheter for å realisere spesifiserte fordeler. Prosjektledelse utvikler og implementerer planer på et mer detaljert nivå for å oppnå et bestemt omfang som drives av målene for porteføljen eller programmet som den er utsatt for, og til slutt organisasjonsstrategi (f.eks. Forretningsmessige, funksjonelle og andre brede strategier) (Institute, 2017, s. 5).

Det er en sentral del av undersøkelsene i denne oppgaven å undersøke om det prosjektbaserte selskapet har etablert gode arbeidsprosesser og metodikk for prosjektporteføljestyling. Som det kommer frem av teorien som omhandler porteføljestyling er det også viktig å undersøke om prosjektporteføljen i selskapet faktisk er en representasjon av en organisasjons overordnede strategi til enhver tid gjennom en tydelig, konsekvent og overbevisende visjon og misjon. Overordnet strategi må i så fall formes og uttales av selskapets eiere og toppledelse og kommuniseres til ansvarlige for prosjektporteføljestylingen for å gi mandat og kriterier til å velge de prosjektene som skaper optimal verdi i selskapet. Samme overordnet strategi må kommuniseres til

prosjektledelsen for å gi mandat til å gjennomføre prosjektet strategisk mot andre former for verdiskapning enn jerntriangelet.

### **2.3.2.2 Prinsipper for porteføljestyring**

(Institute, 2017, s. 6) Organisasjons strategi og deres mål er til for å etablere og veilede en organisasjons beslutninger, retning, formål, og ressursallokeringer til å oppnå ønsket verdiskapning. Disse verdiene kan være brede eller smale, avhengig av organisatorisk oppdrag og visjon. Ytre verdier kan være markedsmessige, sosiale, politiske og miljømessige; Egenverdier som kompetanse, talent, kultur, vekst, utvikling og konkurranseevne er også viktige hensyn. Å bestemme organisasjonsstrategi er vanskelig; Å oppnå resultater er noen ganger enda mer utfordrende og komplekst.

(Institute, 2017, s. 7) Det er mange utfordringer for å oppnå resultater. Chief blant dem er å samkjøre strategi og gjennomføring, skaffe og opprettholde støtte fra toppledelsen, balansere hva som er gjennomførbart med det som er viktig, bestemme fordeler og mål på kort og lang sikt, administrere ressurser inkludert kapasiteter og evner, og oppnå og opprettholde evnen til å gjennomføre. Kort sagt, organisasjoner har ikke råd til å kaste bort dyrebare ressurser og bør finne måter å "gjøre de riktige prosjektene til rett tid på «riktig måte». PPM representerer en organisert tilnærming for å oppnå strategiske resultater og ønsket verdiskapning. Følgende grunnleggende prinsipper er kjernen i denne standarden:

- Strebe etter å oppnå excellence i strategisk gjennomføring;
- Forbedre åpenhet, ansvar, ansvarlighet, bærekraft og rettferdighet;
- Balansere porteføljens verdi mot samlet risiko;
- Sikre at investeringer i porteføljekomponenter er i tråd med organisasjonens strategi;
- Skaffe og opprettholde sponing og engasjement fra toppledelsen og viktige interessenter;
- Utøve aktivt og avgjørende lederskap for optimalisering av ressursutnyttelse;
- Fremme en kultur som omfavner endring og risiko; og
- Naviger kompleksitet for å muliggjøre vellykkede resultater.

Formålet med disse prinsippene er å gi veiledning for porteføljeforvaltningsutøvere i konseptualisering, etablering, implementering og løpende styring av portefølje (er) i deres organisasjoner. Ved å skape sterke koblinger mellom strategisk planlegging og strategisk forretningsutførelse, kan organisasjoner oppnå større organisatorisk ytelse samtidig som ressursutnyttelsen forbedres, nye muligheter utnyttes og trusler minimeres (Institute, 2017, s. 7).

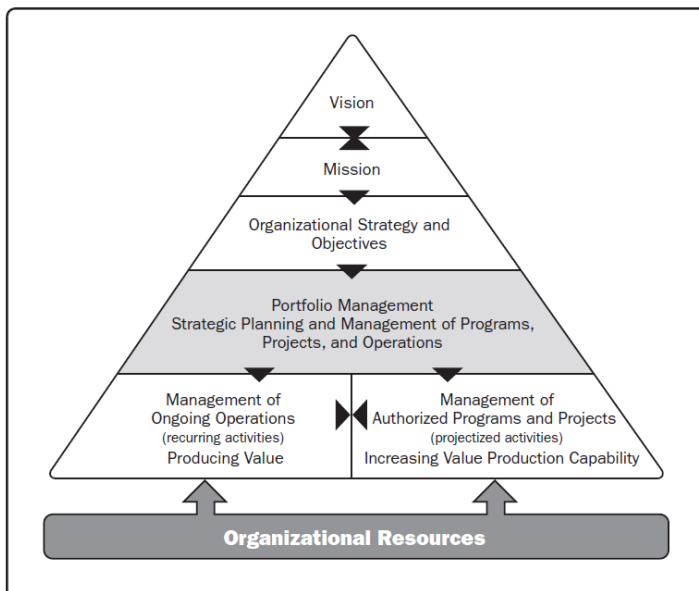
For å opprettholde og opprettholde konkurransefortrinnet krever organisasjoner sterk strategisk gjennomføring for å implementere sine porteføljer, programmer og prosjekter, ikke bare av og til, men konsekvent og gjentatte ganger over tid (Institute, 2017, s. 7). For å få til dette må toppledelsen involvere seg i aktiv porteføljestyring gjennom alle prosjektets faser i form av en stage gate beslutningsprosess.

Verdiskapning er hovedfokus for PPM. Det er definert som hele den kvantifiserbare og kvalifiserbare verdiskapning og nytte – den totale summen av alle materielle og immaterielle elementer. Eksempler på materielle elementer inkluderer monetære eiendeler, aksjonær tilfredshet og nytte. Forretningsverdi kan defineres i form av realisering på kort, mellomlang eller lang sikt. Verdi skapes gjennom effektiv styring av løpende operasjoner (Institute, 2017, s. 7).



### 2.3.2.3 PPM - Selskapsstrategi

(Institute, 2017, s. 8) En organisasjonsstrategi består av mål og retningslinjer som gir den overordnede retningen og fokuset til organisering, og planer og tiltak for å nå disse målene. Disse fungerer som en primær input til porteføljestyling. Porteføljestyling er en integrert del av organisasjonens overordnede strategiske retning. Det er kjøretøyet hvor endringsinitiativ og strategiske investeringer gjennomføres for å realisere strategiske mål og målsettinger (Institute, 2017, s. 8). Kobling av portefølje styring til strategi balanserer bruken av ressurser for å maksimere verdien levert i å gjennomføre programmer, prosjekter, og operasjonelle aktiviteter (Institute, 2017, s. 8). Figur 2.4 illustrerer forholdet og retningen som (overordnet strategi) visjon, misjon og organisasjonsstrategi og mål, tilfører porteføljestyling, strategisk planlegging, styring av programmer, prosjekter og operasjoner. Porteføljestyling har som mål å forbedre viktige nøkkel resultat indikatorer (KPI'èr), for eksempel avkastning eller forbedring av sosial og bærekraftig verdi, ved å gi et helhetlig rammeverk for strategigjennomføring (Institute, 2017, s. 8).



**Figur 2.4 Den organisatoriske konteksten av porteføljestyling**

Porteføljestyling krever konstant justering av strategiske mål og evnen til å se for seg alternative fremtidige konsekvenser for å støtte og forbedre strategisk portefølje beslutningsprosesser.

### 2.3.2.4 PPM - Strategisk ledelse

Porteføljens strategiske ledelse er styring av planlagte og fremvoksende initiativer som ofte identifiseres på et toppledernivå og gir selve grunnlaget for hvilken porteføljestyling som kreves. Den støtter strategisk tenkning og er grunnlaget for en effektiv organisasjon eller forretningsenhet. I sammenheng med en portefølje er strategisk tenkning integrert i den strategiske porteføljestylingens plan. Tilpasning av strategisk ledelse og porteføljestyling gjør det mulig for en organisasjons handlinger å være i samsvar med forventningene til toppledelsen og interessenter. Uten dette er det stor risiko for at en portefølje vil ikke samsvare med den overordnede strategien og at programmene/prosjektene som gjennomføres vil tilføre lite eller ingen verdi – i hvert fall mindre verdi enn forventet. (Institute, 2017, s. 29).

### 2.3.2.5 PPM - Eierstyring påvirker programmer og prosjekter

Ved etablering av porteføljestyringsprosess for en portefølje, inkludert komponentprogrammer, prosjekter, og operasjoner, er det viktig å forstå og kunne påvirke de underliggende styringsprinsippene og eierstyrings mål for komponentene for å sikre at de integreres og samsvarer med porteføljens prinsipper (overordnet strategi) og mål. For å oppnå dette bør PPM og prosjektmetodikken inkludere eierstyrings prinsipper sammen med styringsprinsippene i PPM. Styringsprinsipper bør bidra til å unngå, men også løse tvetydigheter, problemer og konflikter, som kan oppstå i løpet av en komponents livssyklus, spesielt når verdiskapningen i PPM har en lav forutsigbarhet i komplekse omgivelser (Institute, 2017, s. 44).

Figur 2.5 viser flyten av eierstyringsprinsippene ned gjennom organisasjonen, som påvirker eierstyringsmål på portefølje-, program-, prosjekt- og driftsnivå. Disse eierstyringsprinsippene hjelper med å lage verdisystemet til en organisasjon. Toppledelsen, typisk på styrenivå, definerer organisatorisk eierstyring basert på grunnleggende normer, regler og verdier i organisasjonen, som brukes som grunnlag for å utvikle praksis for porteføljestyring. Fordi praksis for porteføljestyring omfatter eierstyringsprinsippene i organisasjonen, flyter de ned til porteføljekomponentene for å gi kontroll, integrasjon, beslutningstaking og generell oversikt. Effektiviteten av eierstyringspraksisen i hele porteføljen er avhengig av mentaliteter, rasjonaliteter og samhandlings måter, valgt av de som er i eierstyringsroller for å implementere, vedlikeholde og endre eierstyringsstrukturen (Institute, 2017, s. 44).

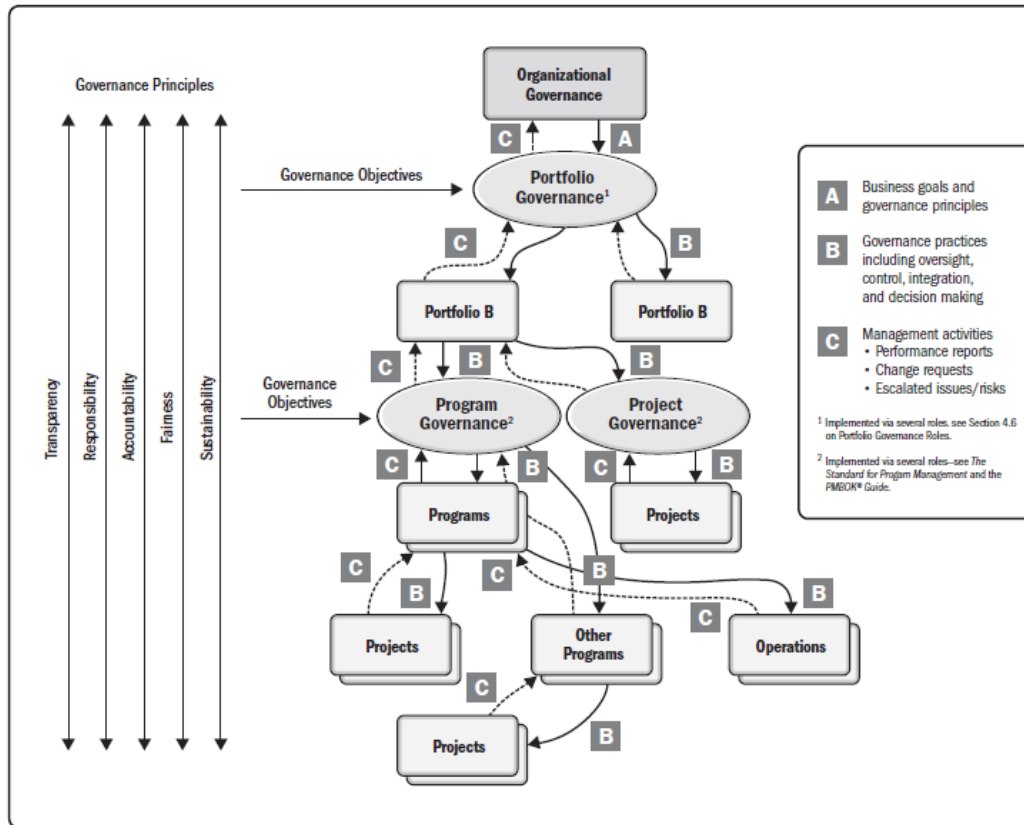
Figur 2.5 illustrerer hvor ekstremt viktig det er at eiere og toppledelsen involverer seg i å definere en overordnet strategi, eierstyringsprinsippene, for det prosjektbaserte selskapet gjennom en tydelig, konsekvent og overbevisende visjon og misjon. Dette lager grunnlag for eierstyringsprinsipper, typisk hva er det som skaper verdi i selskapet, og kommuniserer dette til PPM og prosjektledelsen. Ved å engasjere seg å involvere seg i disse ekstremt viktige funksjonene forteller eiere og toppledelsen organisasjonen hvordan den skal håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet. Dette beskrives i litteraturen som den tredelte bunnlinjen, den triple bunnlinjen eller ECR, men det handler om legitimitet ovenfor interne og eksterne interessenter. Hvordan håndtere behov for avkastning, sosial ansvarlighet og bærekraftig ansvarlighet. Det handler om nødvendigheten for selskapet og selskapets evne til å ha flere samtidige overordnede forretningsmål samtidig og lage en vinnende strategi for å oppnå varige konkurransefortrinn.

«Prosesser som skal bidra til god porteføljestyring, er blant annet kjennetegnet av:

- *Toppledelsens involvering og engasjement.* Skal prosjektporteføljen styres i ønsket retning, må ledelsen i virksomheten engasjere seg for å sikre forankring og legitimitet. Det er også toppledelsen som må ta beslutninger om prioritering av prosjekter. Porteføljestyring krever derfor eierstyring» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 497).

(Hansen & Svejvig, 2022, s. 277) Ettersom de fleste land og selskaper blir stadig mer prosjektbaserte, som understøtter en organisasjon med prosjekter som arbeidsform, erfarer organisasjoner pågående utfordringer med styring av deres prosjektporteføljer, siden prosjekter utgjør en vesentlig del av organisasjonens forretningsmodell og strategiske utvikling. Dermed bruker organisasjoner prosjektporteføljestyring (PPM) til strategisk og helhetlig styring av prosjektporteføljer (Clegg et al., 2018, s. 273).

Videre for at eiere og toppledelsen skal oppnå en optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjekt porteføljer, må eiere og toppledelsen definere hva verdi egentlig betyr i selskapets kontekst. Dette er et svært viktig tema innenfor eierstyring å få avklart for å kunne styre og balansere optimal verdiskapning i prosjekt porteføljen i forhold til spenningen som skapes mellom behov for avkastning og ansvarlighet.



**Figur 2.5 Governance hierarki, inkludert prinsipper og mål (Institute, 2017, s. 45)**

Eiere og toppledelse må formulere selskapets misjon, visjon og overordnet strategi som må være tydelig formulert rundt dette spørsmålet når de riktige prosjektene skal velges ut for å inngå i prosjektporteføljen. Hva som ligger i begrepet verdi i selskapets kontekst påvirker også, etter mitt skjønn, leveranse prosjektene mål. Skal prosjektene kun styres etter jerntriangelet, eller skal prosjektene også ha andre mål for å oppnå selskapets overordnede strategi.

Hva som ligger i begrepet verdiskapning, blir det opp til overordnet strategi og definere. Hva som ligger i verdiskapning, vil helt sikkert eierne også ha en formening om. Spørsmålene blir jo da hvordan påvirker eiere og overordnet strategi det faktiske utvalget i prosjektporteføljen og hvert enkelt prosjekt sine mål? Selskapets kontekst og forhold til sine omgivelser er også svært viktig for porteføljestyring i et prosjektbasert selskap. Leveranseprosjektene inneholder ofte komplekse produkter og tjenester, ofte utviklet eller sammenstilt av selskapet selv. Svært ofte vil disse produktene og tjenestenes egenskaper være den direkte årsaken til at selskapet «vinner» leveransekontrakten. For å oppnå suksess med forretningsmodellen i prosjektbaserte selskaper trenger man kanskje et samtidig søkelys på ressursbasert konkurransefortrinn som gir kostnadsledelse og lavere pris samtidig med unike egenskaper på de produkter og tjenestene som blir levert gjennom leveranseprosjektet.

Prosjektene kan i tillegg støtte opp om andre strategiske mål for å oppnå kortsiktige eller langsiktige strategiske konkurransefortrinn. Dette kan være å utvikle defensive strategier for å beholde installertbase i et service og support marked. Det kan være å gjøre selskapet mer markedsorientert. Poenget er at det er hva du tilbyr gjennom et unikt verditilbud som gjør at kundene velger nettopp ditt prosjektbaserte selskap som gjør at du får leveranse prosjekter inn i porteføljen.

På 2010-tallet begynte forskere å vektlegge økende usikkerhet i organisasjoners omgivelser etter hvert som flere organisasjoner entret den globale innovasjonen økonomien. Denne trenden motiverte PPM forskere til å bli mer oppmerksom på organisatorisk tilpasningsevne som en måte å takle uforutsigbar og rask endring på. Forskerne begynte å gruble på hvordan utvikle tilpasningsevne, beredskap for fremtiden, og smidighet utenfor prosjektdomenet. Etersom teorier om hvordan forbedre tilpasningsevnen og smidigheten begynner å bli etablert, teoretiserer forskere om hvordan man integrerer og balansere denne tilpasningsevnen i henhold til eksisterende organisatoriske strukturer og krav. Det etterlyses mer kunnskap om hvordan identifisere og håndtere overgangen til smidige porteføljer som antas å gi utfordringer til bedrifter på grunn av endringer i eksisterende arbeidsstrukturer og tankesett hos ansatte og ledelse. (Hansen & Svejvig, 2022, s. 284)

(Cooper, 2022) har allerede designet en smidig form for Stage-Gate ®. Innenfor prosjektlitteraturen er smidig bare en valgt gjennomføringsstrategi for prosjektene basert på om prosjektene har en åpen, ikke kjent løsning, eller en lukket utgang med kjent utgang (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 118). En godt kjent metodikk for aktiv styring av porteføljen er «Stage-Gate ®» modellen (Cooper, 2022). I denne oppgaven blir stage gate modellen sett på som en portefølje prosess og ikke en selvstendig prosess i seg selv. Styring av et prosjekt portefølje med leveranseprosjekter vil bestå av flere ulike utviklingsprosesser. Alle prosjektbaserte selskaper i denne undersøkelsen utvikler egne produkter og tjenester, men ikke som en del av leveranseprosjektet. Hvis noen av selskapene i denne undersøkelsen har behov og gjør bevisste valg om å utvikle produkter og tjenester og kombinere dette med leveranseprosjektet bør selskapene vurdere å etablere et eget prosjektprogram i porteføljestyringen for å bedre håndtere gjensidige avhengigheter mellom de ulike aktivitetene i prosjektet, se kapittel 2.3.2.6.

Denne økende usikkerheten i omgivelsene forsterker bare nødvendigheten av å etablere en link mellom overordnet strategi og porteføljestyringen i selskapet. Det finnes også smidige måter å gjennomføre prosjekter på som ikke har lukkede utganger for å øke selskapenes organisatoriske tilpasningsevne. Behov for organisatorisk tilpasningsevne kan gjøre at man splitter organisasjonsstrukturen i en del som består av matriseprojekt struktur og en som består av en innovasjons tilpasset smidig struktur i en ambidekster organisasjon. Da kan man se for seg at matriseprojekt organisasjonen bruker explotación for å oppnå varig konkurransefortrinn, mens den innovative smidige organisasjonsdelen har exploration som strategisk tilnærming til å skape varig konkurransefortrinn. Kombinerer selskapene disse strategiske perspektivene vil man kunne levere leveranseprosjektene i form av kostnadsledelse til lav pris samtidig som man vil kunne lage unike produkter og tjenester og differensiere seg ved å gi et unikt verditilbud til kunden.

Dette vil være en del av undersøkelsen i denne oppgaven om selskapene uforvarende blander sammen innovasjon og leveranseprosjekter, differensierer prosjekter, porteføljer og programmer eller rett og slett har etablert en ambidekster organisasjon for å øke organisatorisk tilpasningsevne for å skape varig konkurransefortrinn.

### 2.3.2.6 PM - Programstyring

En prosjektportefølje kan bestå av flere komponenter. Det er ikke uvanlig at prosjektporteføljen inneholder et prosjektprogram. Oversatt fra engelsk er en definisjon av programstyring gjengitt som:

«Programstyring er koordinert styring av prosjekter som er gjensidig avhengig av hverandre over en begrenset periode for å oppnå et sett med forretningsmål» (Milosevic et al., 2007, s. 6)

Nøkkelordene i programstyring er koordinert ledelse, gjensidig avhengige prosjekter, tidsbegrenset periode og ulike forretningsmål. Å bringe et nytt produkt til markedet krever bidrag fra mange funksjoner - for eksempel maskinvareteknikk, programvareteknikk, maskinteknikk, markedsføring, produksjon og testing. Programmene er derfor organisert i et programkjerneteam som inkluderer svært tverrfaglige prosjektteam. Koordinert styring av flere prosjekter betyr at aktivitetene til hvert prosjektteam synkroniseres gjennom et rammeverk for en felles livssyklus utført på programnivå (Milosevic et al., 2007, s. 6-9).

Gjensidig avhengige prosjekter er de som har en gjensidig avhengighet av produksjonen av andre prosjekter for å oppnå suksess. Vanligvis kommer gjensidig avhengighet i form av leveranser som er de konkrete utgangene fra ett prosjektteam som blir innspill til et annet prosjektteam eller team. Programstyring sikrer at avhengighetene mellom de flere prosjektene styres i en samordnet måte (Milosevic et al., 2007, s. 6-9).

De seks primære egenskapene, eller pilarene, som bidrar til å beskrive den sanne naturen til programstyring som en unik forretningsfunksjon:

- Programledelse er strategisk i naturen.
- Programstyring gir et fokuspunkt for eierskap og ansvarlighet for forretningsresultater.
- Programstyring justerer funksjonelle mål til forretningsmål.
- Programledelse er tverrprosjekt og multidisiplinert.
- Programstyring muliggjør horisontalt samarbeid.
- Programledelse krever en dyktig bedriftsleder - program leder (Milosevic et al., 2007, s. 6-9).

Disse konseptene fører til en forståelse av verdien av programstyring som en kritisk forretningsfunksjon i et selskap for effektivt å håndtere økende kompleksitet ved å utvikle og levere komplette løsninger som oppfyller kundenes forventninger (Milosevic et al., 2007, s. 91-92).

(Milosevic et al., 2007, s. 91-92) Konseptet med Whole Product er ikke nytt. I markedsføringstermer er «The Whole Product» definert som de produktene og tjenestene som best oppfyller kundens ønsker og behov. The Whole Product konseptet er enkel; Det er to overbevisende verditilbud for hvert av selskaps produkter, tjenester eller infrastrukturfunksjoner, som er som følger: Forventningen fra kundens side om at alle deres ønsker og behov blir oppfylt, og selskapets evne til å tilby et produkt, en tjeneste eller en infrastrukturkapasitet som oppfyller kundenes behov og ønsker. Mange ganger er det et gap mellom de to. For å lukke gapet må selskapet legge til en rekke tjenester og tilleggsprodukter til den opprinnelige løsningen; Derfor skapes The Whole Product. For å forstå dette, la oss undersøke de forskjellige formene av produkter

- Generisk produkt - er det som sendes i esken og kjøpes.

- Forventet produkt - er produktet som oppfyller minimumsforventningene til kunden.
- The Whole Product er produktet som gir maksimal sjanse til å oppnå kundens formål med kjøpet.

(Milosevic et al., 2007, s. 95) Ved å bruke PM til å levere «The Whole Product» blir PM et middel til å oppnå firmaets strategiske forretningsmål. Hvis kundene prioriterer leveranse av «The Whole Product», må konseptet bli en del av selskapets forretningsstrategi. Når det er en del av strategien, blir programstyringsdisiplinen ansvarlig for å utvikle og levere The Whole Product til kunden. Styring av utvikling og levering av The Whole Product innebærer følgende aspekter:

- Forstå avhengigheter på tvers av prosjekter
- Bestemme nivået på utviklingskompleksitet
- Velge ledelsestilnærming
- Planlegging av The Whole Product programmet
- Gjennomføring av The Whole Product programmet

Man bør tydelig forstå omfanget av avhengighetene mellom prosjektene før man velger en ledelsesmetode. I utviklingen av «The Whole Product» løsnings er effektiv styring av de gjensidige avhengighetene mellom prosjektteamene avgjørende. Den gjensidige avhengigheten mellom prosjekter består av en rekke leveranser på tvers av prosjekter, koordinerte oppgaver, tverrfaglige beslutninger og delt styring av risiko og problemer som vil oppstå på produkt-, tjeneste- eller infrastrukturutviklingsarbeidet (Milosevic et al., 2007, s. 95).

PPM av den totale prosjektporteføljen i selskapet blir ikke i prinsipp annerledes, sånn som jeg ser det, men det er allikevel noen aspekter man kan tenke over. De prosjektbaserte selskapene i denne undersøkelsen har en portefølje av leveranseprosjekter som inneholder integrasjon og leveranse av komplekse produkter og tjenester som kan betraktes som «The Whole Product». En vanlig felle å gå i sånn jeg ser det er når man får gjensidige avhengigheter mellom utviklingsprosjektene i selskapet og leveranseprosjektene. Leveranseprosjektet er bundet til kunden med et jerntriangel. Det er ofte svært vanskelig å forutsi når et produktviklingsprosjekt er ferdig. For å mestre denne utfordringen kan programstyring være løsningen.

Det kan være at noen i selskapene i undersøkelsen er bevisste på forskjellen på PPM og PM, men det er ikke min erfaring. Faren er som sagt å blande gjensidige avhengige utviklingsprosjekter med leveranseprosjekter, som er bundet av jerntriangelet, uten noen former for ansvarsfordeling og forståelse for avhengigheter på tvers av prosjektene. En måte å mitigere hele problemet er selvfølgelig at leveranseprosjektet, som skriver kontrakt med kunden, forventer et tilgjengelig «The Whole Produkt» til prosjektet før kontrakten i det hele tatt underskrives. Det vil i undersøkelsen i denne oppgaven undersøkes hvordan selskapene løser dette dilemmaet.

### 2.3.3 Stage-Gate en portefølje prosess

Teori om oppbygging av en generisk en prosjektmodell, for bruk i hvilket som helst prosjektbasert selskap, i hvilken som helst bransje. Prosjektmodellen over alle prosjektenes faser kan brukes til å ta de riktige investeringsbeslutningene og kan bli en integrert del av et Stage-Gate-system. Hvis alle prosjektene følger samme prosjektmodell kan det bli designet Gates for Go / Kill og ressursallokeringsbeslutninger. På aggregert nivå kan PPM vurdere alle prosjektene som er i samme fase og samme beslutningspunkt samtidig. Porteføljestyring gir en bredere oversikt over totaliteten av

aktive prosjekter. Dermed gir portene en vurdering av enkeltprosjekter i dybden og ett om gangen, og portvokterne tar investeringsbeslutninger fra begynnelsen til slutten av prosjektet.

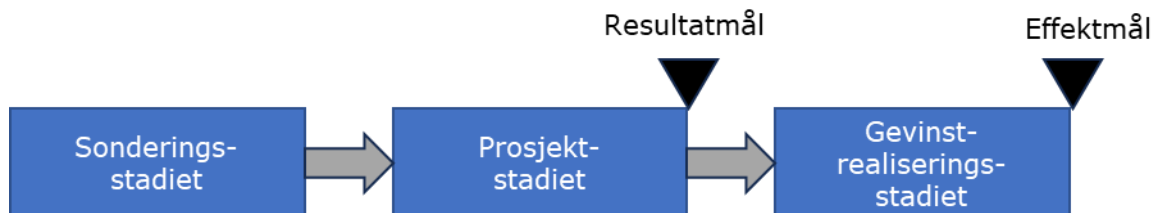
### 2.3.3.1 Leveranseprosjektenes faser

En grunnleggende forutsetning for prosjektstyring er at prosjektet kan deles opp i et antall arbeidsoppgaver langs to ulike akser hierarkisk og sekvensielt. Den hierarkiske dimensjonen gjør at vi kan operere på ulike detaljeringsnivå i prosjektet, som ofte blir referert til som arbeidsnedbrytningsstruktur (WBS), er en viktig prosjektleveranse, som organiserer teamenes arbeid i håndterbare deler av prosjektet. Den sekvensielle gjør samtidig at vi kan gjøre en oppdeling av oppgaver langs tidsaksen som grunnlaget for faseinndeling av prosjektet (stage gate). Disse to struktureres kan integreres og definerer da de arbeidsoppgavene som utføres, og hvilke organisatoriske enheter som tildeles ansvaret for dem. Dette utgjør en to - dimensjonal nedbrytningsmodell som er et fundament for moderne prosjektstyring. Leveransestrukturen er prosjektets nedbrytning av prosjektomfanget til konkrete, målbare leveranser som kan estimeres og kontrolleres med stor grad av objektivitet (Rolstadås et al., 2020, s. 161-164).

Alle WBS-er har samme krav til nedbrytning basert på jerntriangelets tre prosjektresultat dimensjoner (Rolstadås et al., 2020, s. 163-171):

- **Tid – elementet er av kort varighet.**
  - Start og sluttdato kan lett og utvetydig bestemmes.
- **Kost – kan lett estimeres og måles.**
  - Faktisk og forventet timeforbruk.
  - Faktisk og forventet time kost.
  - Faktisk og forventet tilleggskostnader.
- **Omfang – arbeidet er avhengig av andre elementer**
  - Det skal fremgå tydelig hva som leveres.
  - Det skal være enkelt å bedømme ferdiggrad.
  - Det skal være enkelt å kontrollere at leveransen er utført.
  - Det skal være enkelt å kontrollere endringer i leveranse og kvalitet.

(Rolstadås et al., 2020, s. 48) I faseinndeling i prosjektmodellen betrakter vi et prosjekts livsløp, det vil si fra idé eller et behov oppstår til prosjektresultatet er tatt i bruk og eventuelt demontert eller destruert, kan vi skille mellom tre stadier: Sonderingsstadiet, prosjektstadiet og gevinstrealiseringsstadiet. Se Figur 2.6



**Figur 2.6 Stadier i prosjektets livssyklus (Rolstadås et al., 2020, s. 2)**

Prosjektstyring og prosjektledelse beskjeftiger seg tradisjonelt bare med prosjektstadiet. Prosjektorganisasjonen oppløses når prosjektet er gjennomført (Rolstadås et al., 2020, s. 48).

Tidlig i sonderingsstadiet må det avklares om det finnes en klar «business case» som beskriver prosjektets forankring i firmaets forretningsstrategi. Sonderingsstadiet er en

slags pre-fase hvor det ofte er andre aktører enn prosjektet og prosjektorganisasjonen som driver idé utviklingen og skaper prosjektgrunnlaget. Dette arbeidet kalles behovsutredning eller konseptvalgs utredning (Rolstadås et al., 2020, s. 2).

Det er tidlig i sonderingsstadiet markedsføringsstrategier og salgsorganisasjoner ofte starter arbeidet med prosjektporteføljen i prosjektenes tidlige fase. Her arbeides det med å tilpasse verditilbudet slik at man blir valgt som leverandør av leveranseprosjektet bestående av The Whole Product for selskapet. Det er også her selskapets overordnede strategi må gjenspeile det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljens tidlige fase

I denne oppgaven vil vi ikke bare sette søkelys på prosjektstadiet. En aktiv porteføljestyling av leveranseprosjekter er viktig i alle tre stadier fore å være i stand til å skape optimal verdi gjennom aktiv porteføljestyling og aligne prosjektporteføljen med selskapets overordnede strategi.

Den moderne prosjekttankegangen er at strategiske beslutninger fattes ut fra hele prosjektets livsløp (Rolstadås et al., 2020, s. 48).

I sonderingsstadiet vil utforming av verditilbud og utvikling av produkter og tjenester med konkurransefortrinn være avgjørende beslutninger for mulige prosjektleveranser. Material valg i prosjektstadiet vil øke prosjektkostnadene, men vi kanskje føre til et grønnere prosjektresultat, eller at driftskostnadene blir mindre. Det er viktig for prosjektledelsen at eiere og toppledelsen tydelig og konsekvent kommuniserer hva skaper verdi i selskapet, sett opp mot prosjektenes resultater og mål, til prosjektledelsen. Måten prosjektet gjennomføres på kan kalles Prosjekt strategi

En faseinndeling av prosjektet kan bidra til en oppdeling i passende enheter, som hver for seg er overkommelige ut fra en styringssynsvinkel. Kompleksiteten i prosjektet reduseres på denne måten. Til hver fase vil det være knyttet leveranser av definerte resultater i form av fysiske gjenstander, systemer, rapporter o.l. (Rolstadås et al., 2020, s. 49). Utløpet av fasen representerer derfor et kontrollpunkt (Gate) av om disse resultatene er oppnådd. (Rolstadås et al., 2020, s. 51) Tankegangen bak en kontrollport (Gate) er at det er en port som skal passeres og at det er visse forutsetninger for å kunne passere. Disse forutsetningene er gjerne gitt i styrende dokumenter. (Rolstadås et al., 2020, s. 49) I tillegg utgjør den et beslutningspunkt som typisk vil være et valg mellom stoppe eller å fortsette.

Disse forutsetningene vil også kunne bli vurdert på et aggregert nivå i PPM prosessen i selskapet.

Mange organisasjoner lager egne prosjektmodeller eller prosjektgjennomføringsmodeller for å standardisere måten prosjektene gjennomføres på, sikre erfaringsoverføring og felles kunnskapsutvikling samt skape forutsigbarhet for de som er involvert i prosjektet. Det finnes en rekke ulike prosjektmodeller som har til hensikt å forenkle kommunikasjon internt og eksternt mot omgivelsene. En prosjektmodell dekker alle aspekter knyttet til et prosjekt slik som kriterier for evaluering, organisasjonsløsning, retningslinjer for anskaffelser- og beslutningspunkter inndeling i stadier og faser samt kontroll. En prosjektgjennomføringsmodell er mer spesifikk i å angi faser, kontrollporter og beslutningspunkter (Rolstadås et al., 2020, s. 109).

Et eksempel på en stadie- og fasemodell som er vanlig innenfor bygg og anlegg er vist i Figur 2.7. Her er det fem faser og fire beslutningspunkter (Rolstadås et al., 2020, s. 118).





**Figur 2.7 Fasemodell for bygg og anlegg (Rolstadås et al., 2020, s. 118).**

Mange prosjektbaserte selskaper lager sin egen tilpassede prosjektmodell, tilpasset selskapets kontekst og bransjetilhørighet. En mer kjent prosjektmodell er Coopers state Gate modell, se kapittel 2.3.3.2.

Eierstyring i prosjekter. Når vi snakker om styring på det øverste nivået, det strategiske, er det eierstyring vi snakker om. Denne styringen legger premisser for prosjektleders styring i prosjektet. Styring forutsetter myndighet og autoritet i en eller annen form, og i prosjekter er det eieren som har øverste myndighet. Mange prosjekter har mislyktes fordi eierstyringen var dårlig eller fraværende, og derfor har eierstyring fått mye oppmerksomhet både i prosjektpraksis og i forskningen i senere år. Vektingen av verdiskaping de senere årene har også aktualisert eierstyring. I dag legges det stor vekt på en aktiv eier som følger prosjektet fra begynnelse til slutt og tar ansvar for at prosjektet når sine mål. Det handler om å gi prosjektet et tydelig mandat, sikre at prosjektet får de ressursene det er blitt lovet, og at det får beslutninger det trenger for sitt arbeid. Det handler også om å følge opp at prosjektet jobber i henhold til de rammene det har blitt gitt. I tillegg har eier ansvar for at prosjektets resultater medfører verdiskaping. Eieren må sikre at prosjektet skaper relevante resultater og berede grunnen for at disse kan tas i bruk. Det er eieren som overordnet sett eier gevinstene (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 180).

Det oppfattes i litteraturen at funksjonene til eierstyring og definering av overordnet strategi, visjon og misjon og hva som skaper verdi, er ekstremt viktig. Dette er viktige forutsetninger som tilrettelegger for å bruke prosjektenes resultatmål strategisk som et bidrag til å oppnå overordnede strategiske mål, se kapittel 2.5 om prosjektstrategi.

(Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 184) Som hjelp til å styre etableres gjerne styringssystemer. Mange virksomheter har implementert faste prosjektstyringssystemer som de bruker på tvers av hele prosjektporteføljen med tilpasning til de ulike prosjektene. Slike styringssystemer er tuftet på noen felles prinsipper:

- Eier beslutter at prosjektet etableres.
- Eier beslutter prosjektets mandat og innhold.
- Basert på mandatet og i henhold til fastsatte rammer delegeres makt myndighet til prosjektleder.
- Innenfor rammene kan prosjektet gjøre valg, fatte beslutninger og prioritere ressurser.
- Når prosjektleder stilles overfor beslutninger og valg som ligger utenfor det mandatet sier, så skal disse løftes til nivået over, som er eier (og eventuelt styringsgruppe hvis man har det).

Ofte har man også beslutningsporter i styringssystemer, en stage gate, slik at prosjektleder blir bemyndiget av eier til å lede prosjektet gjennom en fase, se Figur 2.7. Ved fasens slutt skal prosjektleder dokumentere de resultater prosjektet har skapt i fasen, status med hensyn til planlagt aktivitet, og hvor man er når det gjelder de ulike styringsparameterne. I tillegg skal det legges frem en plan for arbeidet med neste fase. Hvis det prosjektleder legger frem, er i tråd med eiers forventning, blir prosjektleder

bemyndiget til å åpne neste port. Det er altså prosjekteier som godkjenner om prosjektet er modent for videreføring, basert på et beslutningsunderlag - som det ved beslutningsportene stilles formaliserte krav til (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 184).

Som man ser fra litteraturen er det en forutsetning at hvert enkelt prosjekt i porteføljen kan deles opp i faser med definerte faseoverganger. Figur 2.7 viser et eksempel på en fasemodell som er vanlig innenfor bygg og anlegg. Her er det fem faser og fire beslutningspunkter. Denne teorien viser hvordan prosjektbaserte selskaper kan lage en full stage gate prosess som inngår i sin porteføljestyring. Ved å innføre en stage gate som en porteføljestyringsprosess kan alle prosjektenes, i samme fase, vurderes aggregert opp mot ressursbruk og strategisk aligning. Det kan i alle beslutningspunktene innføres kriterier for hvilke prosjekter som får og/kill eller vente ordre. Det kan være kriterier i form av PPM prinsippene, se Figur 2.5, overordnet strategi, eller hva som til enhver tid gir best avkastning som tradisjonelle økonomiske kriterier, for eksempel netto nåverdi (NPV), internrente (IRR), se kapittel 2.3.3.2. Det som er viktig å få frem er at alle prosjektbaserte selskaper kan, utfra generisk prosjektstyringsteori, lage sin tilpassede stage gate beslutningsprosess. Det er denne prosessen som tilrettelegger for eiere og toppledelsens aktive involvering og gjør dem i stand til å påvirke verdiskapningen og senere sjekke ut om PPM faktisk gir strategisk aligning og optimal verdiskapning i selskapet.

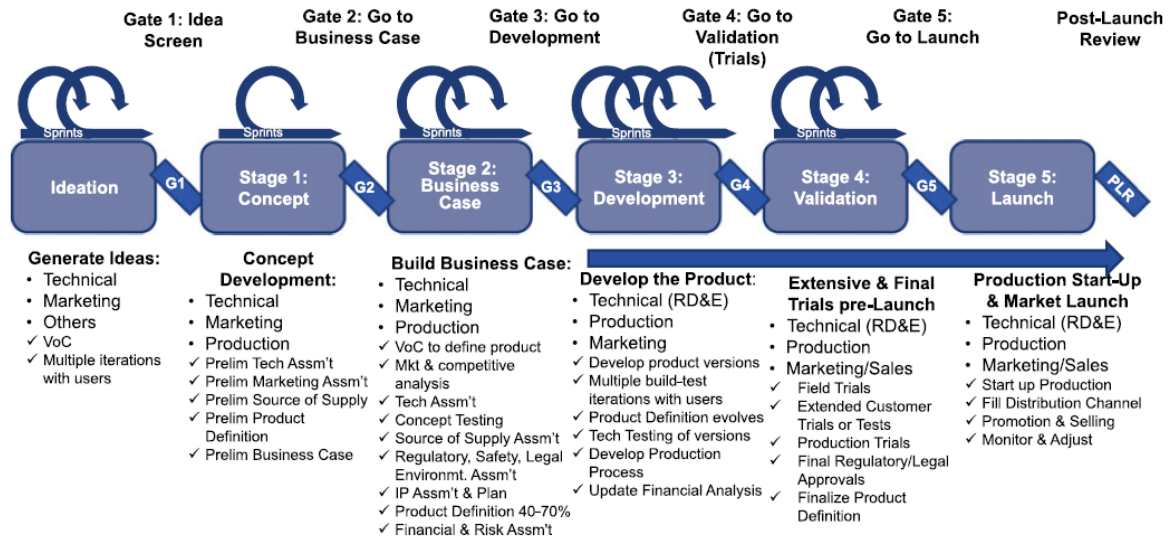
### **2.3.3.2 Cooper`s Stage-Gate® 2022- Metodikk for smidig strategi alignment**

Stage gate-prosessen er faktisk en porteføljeprosess, ikke en prosjektprosess (Harpum, 2022).

En effektiv porteføljestyring for å ta de riktige investeringsbeslutningene er en integrert del av et Stage-Gate-system. Gates er designet for Go/Kill og ressursallokeringsbeslutninger; Porteføljestyring gir en bredere oversikt over totaliteten av aktive prosjekter. Dermed gir portene en vurdering av enkeltprosjekter i dybden og ett om gangen, og portvokterne tar investeringsbeslutninger fra begynnelsen til slutten av prosjektet. I motsetning til dette er porteføljegjennomganger helhetlige og vurderer hele settet av prosjekter, åpenbart med mindre dybde per prosjekt enn gates. Porteføljegjennomganger finner sted med jevne mellomrom; to til fire ganger per år er normen. De håndterer spørsmål som å oppnå riktig sammensetning og balanse av prosjekter i porteføljen, prosjektprioritering og tilpasning av porteføljen til virksomhetens strategi. De fleste selskaper er avhengige av tradisjonelle økonomiske kriterier, for eksempel netto nåverdi (NPV), internrente (IRR) eller tilbakebetalingsperioden for å rangere og rangere ordreprosjekter. Men det finnes andre metoder for å forbedre porteføljestyringen i stage gate som også viser seg å være effektive (Cooper, 2012, s. 616).

Det er vanlig å etablere scorecards for å ta bedre Go / Kill og prioriteringsbeslutninger. Scorecards er basert på premisset om at kvalitative kriterier eller faktorer ofte er bedre prediktorer for suksess enn økonomiske framskrivninger. (Det er ikke det at de finansielle modellene er feil, snarere er datainngangen notorisk unøyaktig, spesielt tidlig i utviklingsprosjektet når vanskelige Go/Kill-beslutningene må tas.) Ved å bruke en målstyringstilnærming utvikler virksomheten en liste med omtrent seks til åtte nøkkeltkriterier som er kjente prediktorer for suksess. Prosjekter skåres på disse kriteriene av toppledelsen på portmøtene. Den totale poengsummen blir et viktig innspill til Go / Kill gate-avgjørelsen, og sammen med andre faktorer bidrar den til å prioritere prosjekter på porteføljegjennomgangsmøter. Ulike målstyringer og kriterier kan brukes for ulike typer prosjekter (Cooper, 2012, s. 616).

En stage gate «prosjektmodell» kan tilpasses komplekse prosjekter med åpne utganger ved at hver fase i «stage gaten» kan gjøres smidig, se Figur 2.8. En integrert smidige-Stage-Gate hybridmodell - en typisk femtrinns, fem-gate Stage-Gate idé-til-lanseringssystem, med smidige-spurter og tilbakemeldingssløyfer innebygd i trinn 0–4 (Cooper, 2022, s. 51).



**Figur 2.8 Integrert smidige-Stage-Gate hybridmodell (Cooper, 2022, s. 51).**

Cooper sin integrert smidige-Stage-Gate hybridmodell er en måte de prosjektbaserte selskapenes kan øke sin strategiske tilpasningsevne på, som en måte å takle uforutsigbar og rask endring. Siden stage gate prosessen er å anse som en del av PPM prosessen kan hele PPM prosessen gjøres smidig og mer hensiktsmessig for å håndtere stadig mer uforutsigbare og rask endringer.

For å skape større strategisk tilpasningsdyktighet i forhold til eksterne muligheter og trusler kan alle prosjektfasene, inn mot beslutningspunkter, i porteføljestyingsprosessen gjøres iterativt eller smidig om du vil.

## 2.4 Governance og overordnet strategi

Teori som undersøker det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan selskapets overordnede strategi kan påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

### 2.4.1 Overordnet strategi - funksjonene til selskapets misjon og visjon

Det er flere grunner til å utvikle overordnet strategi i form av en konsekvent og overbevisende firma misjon og visjon, noe som kan være verdifullt av tre grunner:

1. Retning - Firmaets misjon og strategiske visjon kan peke ut en bestemt retning til en organisasjon.
2. Legitimitet - Firmaets misjon og strategiske visjon kan overbevise alle interessenter på innsiden og utsiden av firmaet at organisasjonen forfølger verdiskapende aktiviteter på en ordentlig måte. Da vil Interessentene lettere akseptere, supportere og stole på organisasjonen.
3. Motivasjon - Firmaets misjon og strategiske visjon kan gå et steg lenger enn bare sørge for legitimitet, men faktisk inspirere individer til å jobbe sammen på en bestemt måte (Wit, 2020, s. 135).

## 2.4.2 Misjon (Mission)

Det overordnede målet for en organisasjon kalles ofte misjon - organisasjonenes eksistensgrunnlag. Misjon beskriver organisasjonens delte verdier og tro og dens grunn til å eksistere. Misjon kalles noen ganger offisielle mål, som refererer til den formelt angitte definisjonen av forretningsomfang og resultater organisasjonen prøver å oppnå. Offisielle målerklæringer vanligvis definere forretningsdrift og kan fokusere på verdier, markeder og kunder som differensierer organisasjonen (Daft, 2013, s. 124).

En av de viktigste formålene med en misjon formulering er at den skal tjene som et kommunikasjons verktøy. Formuleringen i misjonen kommuniserer til nåværende og eventuelle nye ansatte, kunder, investorer, leverandører og konkurrenter hva organisasjonen står for og hva den prøver å oppnå (Daft, 2013, s. 124). En misjon kommuniserer legitimitet til interne og eksterne interessenter, som kan bli med og være forpliktet til organisasjonen fordi de identifiserer seg med dens, uttalte formål og visjon (Daft, 2013, s. 124).

De fleste toppledere ønsker at ansatte, kunder, konkurrenter, leverandører, investorer og lokalsamfunnet skal se på organisasjonen i et gunstig lys, og legitimitetsbegrepet spiller en kritisk rolle. I dagens omgivelser med svekket tillit, økende regulering og bekymring for det naturlige miljøet, står mange organisasjoner overfor behovet for å omdefinere sitt oppdrag for å understreke firmaets formål i mer enn økonomiske termer. Selskaper hvor ledere oppriktig veiledes av misjoner som fokuserer på et større sosialt formål, tiltrekker seg vanligvis bedre ansatte, har bedre relasjoner til eksterne parter, og prestere bedre i markedet på lang sikt (Daft, 2013, s. 124).

(Wit, 2020, s. 134). Et firma sin **misjon** skal inneholde de fundamentale prinsippene som mobiliserer og driver firmaet i en bestemt **retning**. Hvorfor eksisterer vi? Misjonen styrer organisasjonens strategiske beslutningstaking. Fire komponenter kan skilles ut:

1. Organisasjons formål. Grunnen til at organisasjonen finnes
2. Hva organisasjonen tror på. Hvis folk ikke har en felles tro på fundamental strategisk elementer, vil muligheter og trusler bli oppfattet forskjellig og foretrukne løsninger vil bli veldig divergente.
3. Organisasjonens verdier. Når medlemmene i organisasjonen deler felles verdier som bestemmer hva de ser som aktiviteter, etisk oppførsel og moralske ansvar som det er verdt å være en del av, kan dette ha en sterk effekt på den strategiske retningen.
4. Forretnings definisjoner. Hjelper med å skille muligheter fra avvik fra forretningsmodellen.

Styrken til et firmas misjon vil være avhengig om disse fire elementene passer sammen og forsterker hverandre. Når en konsekvent og overbevisende misjon lages. Kan dette tilføre organisasjonen med en følelse av et oppdrag, som skaper et følelsesmessig bånd mellom organisasjonsmedlemmene og gir de energi til å arbeide i forhold til misjonen (Wit, 2020, s. 134).

Ledere må kontinuerlig gjøre valg og søke løsninger basert på en forståelse av hva det er meningen at deres organisasjon skal oppnå. De blir konfrontert med mange forskjellige interessenter som tror at firmaet eksisterer for å serve deres interesser. Krav plasseres på firmaer av aksjeeiere, ansatte, leverandører, kunder, regjeringer og samfunn, som tvinger ledere til å måtte vekte hvilke interesser som skal prioriteres over andre. Ledere må ta en stilling til hva deres dømmekraft sier om hva som er formålet med organisasjonen de leder, og styre deretter (Wit, 2020, s. 138).

### 2.4.3 Visjon

Individer eller organisasjoner bør ha en tydelig **visjon**, en visjon som angir en forretningsambisjon og et bilde av en fremtidige tilstand som selskapet ønsker å oppnå. (Wit, 2020, s. 134) En strategisk visjon er bygget opp på fire komponenter:

1. Forestilte kontekstuelle omgivelser. Ved å utvikle en strategisk visjon blir den kontekstuelle utvikling som er relevant for firmas forretning beskrevet, og den fremtidige tilstanden til de kontekstuelle faktorene er blitt forestilt. De mange faktorene som har innflytelse på firmas fremtid, kan grovt deles opp i:
  - Sosio-kulturell
  - Økonomisk
  - Politisk/regulatorisk
  - Teknologiske
2. Forestilte bransje omgivelser. Utvikling av kontekstuelle faktorer påvirker omgivelsene til den bransjen firmaet opererer i: Leverandører, kjøpere, inkubente rivaler, nye konkurrenter, erstatninger og komplementører. For eksempel det er forventet at digitale teknologier endrer bransje strukturer.
3. Ønsket fremtidig organisasjons posisjon. For eksempel kan et firma strebe etter å få en bransje ledende posisjon ved å forme en allianse med en sterk partner i oppkommende land og ved å implementere nye produksjons teknologier.
4. Tids horisont. Ledere må bestemme hvor mange år frem i tid de forestiller seg at man når posisjonen.

Det å forme en god visjon er viktig for å gi strategiprosessen en retning i som kan være med på å gi selskapets ledelse, porteføljestyre og prosjektledelse kriterier og mandat til å velge ut de «riktige» prosjektene til prosjektporteføljen ihht. eierens ønsker. En god visjon sammen med en tydelig og konsekvent misjon vil til sammen forme en overordnet strategi for selskapet som gjør at eiere og toppledelsen har stor påvirkningskraft på det faktiske utvalget av prosjekter i selskapets prosjektportefølje. Den samme overordnede strategien vil også ha kraft i seg til å påvirke mål og ambisjoner til prosjektledelsen. Prosjektledelsen vil da få mandat til å gjennomføre prosjektene med mål som kan gå utover jerntriangellet. Prosjektledelsen kan utvikle en prosjektstrategi som kan bidra til at selskapet når sine overordnede strategiske mål og ønsket optimal verdiskapning, se kapittel 2.5

En del av undersøkelsene i denne oppgaven vil undersøke om det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og de enkelte prosjekters mål påvirkes av eiere og toppledelsen i de prosjektbaserte selskapene. Vil toppledelsen påvirke optimal verdiskapning i prosjektporteføljen gjennom aktiv involvering og styring av prosjektporteføljen sammen med muligheten til å påvirke de enkelte prosjekters mål utover jerntriangellet?

### 2.4.4 Den triple bunnlinjen

Det handler om forvaltning av sosialt og økologisk ansvar på en etisk måte. Selskaper er sammensatte systemer som må være åpne i forhold til sine omgivelser, både på en naturlige og på en rasjonell måte. Men som åpne systemer blir ikke deres påvirkning begrenset til innad i organisasjonen (Clegg et al., 2019, s. 386).

Corporate social responsibility (CSR) har blitt adoptert som et formelt politisk mål av mange selskaper. Organisasjoner som forplikter seg til CSR, beslutter vanligvis bærekraftige utviklingsmål som tar hensyn til økonomiske, sosiale og miljømessige

konsekvenser i måten de opererer på, ofte referert til som den triple bunnlinjen (TBL). Dette er en relativt ny tilnærming - tidligere utøvde de fleste organisasjoner svært lite omsorg for å skade miljøet eller for bærekraftig utvikling (Clegg et al., 2019, s. 386).

Hvorfor skal organisasjoner i dag bry seg med CSR, spesielt de som er profitorienterte? Tross alt har nyklassiske økonomer lenge hevdet at virksomheten skylder abstraksjoner som "samfunnet" ingenting: aksjonærer er eiere av virksomheten og virksomhetens forpliktelse er å gjøre alt (innenfor loven) for å fremme aksjonærverdier - ikke å kaste den bort på velmenende, men irrelevante CSR-prosjekter (Clegg et al., 2019, s. 387).

Mange mener at selskaper er nøytrale virkemidler som er skapt for å nå målene til de som faktisk eier dem: aksjonærene. I dette perspektivet er en organisasjon et verktøy for å maksimere avkastningen til sine eiere, aksjonærene. Er det i så fall tilstrekkelig at bedrifter ikke engasjere seg i ulovlige eller kriminelle aktiviteter. Så lenge de respekterer loven, bør de, være fri til å gjøre hva de vil for å øke fortjenesten (Clegg et al., 2019, s. 387). Det er lett å argumentere for at denne enkle regelen ikke sikrer at interessentenes interesser blir ivaretatt på en god måte (Clegg et al., 2019, s. 388).

Organisasjoner som går en annen vei og adapterer interessentteorien som en form for en implisitt kontrakt mellom distinkte og identifiserbare interessenter, identifiserer først de som organisasjonen har ansvar for, og beregner deretter hva kostnadene og fordelene vil være for disse gruppene for ethvert handlingsforløp som besluttes. Avveininger vil være uunngåelige. En slik tilnærming står i skarp kontrast til klarheten i aksjeeiers verdi perspektiv der bare en dato, bunnlinjen og ett sett med interessenter som eier aksjer, må vurderes. Faktisk er det mye enklere å fokusere bare på aksjonærverdi og reduserer antall konkurrerende mål til en enkel beregning av verdi. Det er klart at hvis et «interessent verdi perspektiv» for ledelse skal adapteres, må det være en måte å tildele differensierende verdi til alle interessenter som blir indentifisert, fordi det er utenkelig at alle lett kan tilfredsstilles, uten noen avveininger som påvirker noen mer negativt enn andre (Clegg et al., 2019, s. 391). Emner som CSR og etikk blir noen ganger sett på som "myke" emner, men de har blitt mer og mer viktige for bedrifter i det tjueførste århundre (Clegg et al., 2019, s. 413).

Selskaper uten en tydelig, konsekvent og overbevisende og overbevisende formulert overordnet strategi vil ha store problemer med å håndtere paradokser, uklarheter og avveininger i sitt daglige virke i dag. Med en overordnet strategi som tydelig definerer hva som skaper optimal verdi i selskapet, og for kundene, kan eiere og toppledelsen påvirke den ønskede optimale verdiskapningen i selskapet ved å tydelig kommunisere dette til PPM og prosjektledelsen i selskapet.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i dag, mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Behovet for denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Dette er et spørsmål om legitimitet ovenfor omgivelser og bør inngå i verditilbudet til kunden. Jeg har selv opplevd å bli valgt bort som leverandør basert på at selskapet jeg jobbet i ikke kommuniserte en tydelig trippel bunnlinje til kundene.

Det er heller ingen grunn til at den triple bunnlinjen ikke skal synliggjøres gjennom «The Whole Product» verditilbud selskapet leverer gjennom sine leveranseprosjekter til sine kunder. Alt fra materialvalg, utslippsfrie byggeplasser til det å ta inn lærlinger i arbeidene kan være med på å skape andre former for verdi utover jerntriangelet for selskapet. Disse alternative formene for verdiskapning kan formuleres inn i selskapets verditilbud og resultere i et konkurransefortrinn. Det er en viktig del av undersøkelsen denne oppgaven om selskapene har et bevisst forhold til verdiskapning i henhold til den triple bunnlinjen og om dette resulterer i en overordnet strategi formulering som gir noen former for kriterier og mandat til PPM og prosjektledelsen.

#### 2.4.5 Eierstyring og selskapsledelse (governance)

(Wit, 2020, s. 136) Corporate Governance (eierstyring) handler om å legge inn sjekker og motvekt for å forsikre seg at toppledelse etterfølger strategier som er i samsvar med firmaets misjon. Corporate Governance omfatter alle oppgaver og aktiviteter som er ment å overvåke og styre oppførselene til toppledelsen. Det er tre Corporate Governance funksjoner som skiller seg ut er:

1. Forme funksjoner - den første funksjonen til Corporate Governance er å påvirke formingen av firmaets misjon, og forme, artikulere og kommunisere det fundamentale prinsippene som vil drive organisasjonens aktiviteter. Bestemme formålet til organisasjonen og prioritere mellom krav.
2. Ytelses funksjon - bidra til strategiprosessen med intensjonen å forbedre den fremtidige ytelsen til firmaet. Styret kan medvirke i strategidiskusjonene.
3. Samsvars funksjon - for å forsikre seg om at firmaets samsvarer med uttalt misjon, visjon og strategi.

Disse funksjonene gir styret betydelig innflytelse i å bestemme og realisere firmaets misjon. Sånn sett har de den ultimate makten til å bestemme organisasjonens formål. Det er derfor ikke overraskende at spørsmål om hvem som skal få disse funksjonene er vurdert som **ekstremt** viktige (Wit, 2020, s. 136).

Hvis eiere og toppledelsen har lykket, gjennom systemtenkning over organisasjonssystemet i det prosjektbaserte selskapet, vil det være naturlig at de formulerer en overordnet strategi som de kommuniserer til den aktive porteføljestyingsprosessen. Det er gjennom det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen, basert på ønsket verdiskapning, som vil avgjøre om toppledelsen og resten av organisasjonen handler i samsvar med firmaets misjon. Et spørsmål er jo om selskapenes misjon faktisk gir noen form for kriterier eller mandat når prosjektene velges ut til porteføljen? Et annet spørsmål er om misjonen gir prosjektledelsen et prosjektmandat til å kjøre prosjektet strategisk mot en ønsket form for verdiskapning utover jerntriangelet.

#### 2.4.6 Agency Theory

(Müller, 2009, s. 8) Agency Theory relaterer seg til aksjonærteorien om organisasjoner. Den adresserer potensialet for interessekonflikt som oppstår mellom aksjonærer og toppledelsen i selskapet gjennom definisjonen av et prinsipal-agentforhold mellom disse partene. Potensialet for at prinsipal-agent problemer oppstår når en part (prinsipalen, det vil si aksjonæren) avhenger av en annen part (agenten, det vil si toppleren) for å gjennomføre tiltak på oppdragsgivers vegne. Delegering av beslutningsmyndighet fra prinsipal til agent kan skape problemer fordi:

- interessene til prinsipal og agent vil typisk avvike hvis begge prøver å maksimere sine individuelle gevinster eller nytte i forholdet;
- prinsipalen kan ikke på en perfekt måte og uten kostnad overvåke agentens handlinger;
- prinsipalen kan ikke perfekt og uten kostnad overvåke og skaffe seg informasjonen som agenten har tilgjengelig for eller har tilgjengelig

Denne problematikken kan oppsummeres som:

- Informasjonsubalanse mellom oppdragsgiver og agent under den pre-kontraktuelle fasen, når oppdragsgiver velger og tilbyr kontrakt til en mulig agent. Her antas prinsipalen å vite mer om naturen til oppgaven agenten skal utføre, så vel som den personlige egenskapen som trengs for å utføre denne oppgaven. Dette blir ofte referert til som et «moralsk hasard» problem.
- Informasjonsasymmetrier i den post-kontraktuelle fasen, forårsaket av ufullstendig informasjon på prinsipalens side om agentens handlinger, mens du utfører den tildelte oppgaven, samt agentens høyere nivå av oppgaverelatert informasjon som følge av tettere involvering i det daglige aktiviteter. Dette omtales ofte som et «moralsk hasard» problem.

Disse problemene løses i Agency Theory ved å forsøke å justere prinsipalens og agentens interesser gjennom effektiv bruk av kontrakter. Ved å definere enten agentenes faktiske atferd eller utfallet av agentenes oppgaver, sikrer kontraktene at handlinger som anses mest hensiktsmessige av prinsipalen, gir den høyeste utbetalingen for agenten. Agency Theory har blitt kritisert for kun å ha et iboende investorsyn og for å anta at mennesker primært er motivert av økonomisk gevinst. Imidlertid er 'empiriske bevis samlet støttende til agent teori. Ovennevnte prinsipal-agent-problemer er like anvendelige på prosjektnivå, med prosjektspansoren som oppdragsgiver og prosjektlederen som agent (Müller, 2009, s. 8).

(Müller, 2009, s. 9) Governance av prosjekter og prosjektledelse kan sees på som en del av eierstyringen og ledelse av selskapet. Governance er ikke begrenset til organisasjonens styrenivå. Mange av de store prosjektfeilene skyldtes mangel på hensiktsmessig governance på nivå med enkelt prosjekter og deres ledelse. Bedrifter der en stor andel av sin virksomhet skjer gjennom prosjekter, er spesielt avhengige av gode prosjektresultater. I disse organisasjonene krever virkningen av prosjektresultater på bedriftsresultater rigide governance strukturer for prosjekter og deres ledelse. På selskaps nivå er governance av prosjekter og prosjektledelse et ansvar for styret, herunder:

- Definisjon og målsetting for prosjektene, programmene og porteføljene til organisasjon, for å nå sine strategiske mål.
- Definisjon av midler for å oppnå disse målene gjennom:
- Definere modellen som prosjekter, programmer og porteføljer skal være styrt av, herunder midler til å prioritere knappe ressurser blant prosjekter som konkurrerer om disse ressursene. Dette utgjør styring av prosjekter.
- Utvikle funksjoner for virksomhetsprosjektstyring for å sikre prosjekter, programmer og porteføljer kan implementeres vellykket, herunder eventuell etablering av prosjektledelseskontorer. Dette utgjør styring av prosjektledelsen.
- Kontrollere fremdriften i gjennomføringen av disse tiltakene og ta korrigerende tiltak ved planavvik.

Governance av et prosjektbasert selskap krever innsikt og forståelse for de utfordringer og muligheter prosjektbaserte selskaper har i seg. Dette fordrer at eiere og toppledelse



fullt ut forstår, gjerne gjennom systemtenkning, hvordan det prosjektbaserte organisasjonssystemet tilrettelegger for ønsket optimal verdiskapning i selskapet og hvordan eiere (prinsipalen) kan påvirke ønsket optimal verdiskapningen i selskapet.

Derfor er utformingen av en tydelig, konsekvent og overbevisende overordnet strategi ekstremt viktige funksjoner som eier må involvere seg i. I første omgang for å gi mål og kriterier til de ansvarlige for PPM som vil avspeiles i det faktiske utvalget av prosjekter i prosjekt porteføljen. I andre omgang gi eier og i dette tilfellet også toppledelsen mulighet for å sjekke ut mulige moralske hasard problemer ved å involvere seg i aktiv porteføljestyling. Dette for å sjekke ut om PPM alltid er aligned mot overordnet strategi og ønsket optimal verdiskapning.

Sånn jeg ser det, forsterker «The Agency Theory» behovet for tydelig eierstyring ved å forme funksjoner som definere overordnet strategi og hva som skal skape verdi i selskapet. Dette er en ekstremt viktig funksjon som vil påvirke verdiskapningen i PPM og gi mandat til prosjektledelsen til å gjennomføre prosjektene strategisk. Det er også en ekstremt viktig samsvarfunksjon for eiere, og involverer seg i aktivt i porteføljestylingen gjennom alle prosjekters faser, for å forsikre seg om at firmaets samsvarer med uttalt misjon, visjon og strategi. Dette er forhold som vil bli vurdert i case studiene i denne oppgaven.

#### 2.4.7 Aksjeeiers verdi perspektiv

En av de store utfordringene er å få topp ledelsen til faktisk å forfølge aksjeeierens interesser, se kapittel 2.4.6. Ledere er agenter, som jobber med å fremme interessene til sitt styre, aksjeeierne, er fristet til å tjene sine egne interesser, selv om dette ikke er til det beste for styret. Den viktigste spilleren innenfor eierstyring er fra utsiden. Det er en av oppgaven til "outsidere" å sjekke om toppledelsen virkelig driver firmaet på den måten som maksimerer aksjeeierens rikdom (Wit, 2020, s. 144).

Aksjonærteorien om eierstyring og selskapsledelse forutsetter at hovedformålet for en organisasjon er å maksimere aksjonærenes avkastning på investeringen. Denne krever strukturer (for eksempel kontrakter, prosesser og retningslinjer) for å sikre at ledelsesmessige handling alltid er i aksjonærenes beste interesse. Aksjonærteori ser et selskap som eiendommen til sine aksjonærer. Ledere (inkludert styre) er sett på som agenter for aksjonærene. Så forholdet mellom ledere og aksjonærer forklares av «Agency Theory» (Müller, 2009, s. 4).

Dette innebærer et organisatorisk verdisystem som prioriterer interessene til aksjonærene over andre interessenters, noe som resulterer i et smalt fokus på kvantitative økonomiske resultatmål på bekostning av mer kvalitative mål, som ansattes trivsel, etiske standarder og gode relasjoner med samfunnet der selskapet eksisterer. Tilhengere av denne styrings tilnærming refererer ofte til vanskelighetene med å håndtere et mangfoldig sett av interessenter i alternative styringsstrukturer og behovet for å fokusere ledernes oppmerksomhet mot et enkelt resultat på bunnlinjen (Müller, 2009, s. 4).

I prosjektbaserte organisasjoner handler porteføljeforvaltere (PPM) ofte i beste interesse av aksjonærene i et selskap, og dermed ta et aksjonærperspektiv når de bestemmer seg for om de skal påta seg prosjekter eller ikke. Det vises også til innflytelsen fra individuelle prosjekter på aksjonærverdien:

Det gjennomføres prosjekter for å tilføre verdi til sponsororganisasjonen. I privat sektor betyr dette til syvende og sist å øke verdien av aksjer til innehaverne av egenkapitalen i

selskapet. Imidlertid viser forskning på porteføljestyrings tilnærminger og selskapsresultater at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de verste i sin bransje.

I dag har veldig mange av de store selskapene en uttalelse på sine hjemmesider om hvordan de ivaretar den triple bunnlinjen i selskapet. Min erfaring er allikevel at selskapene lever godt med at PPM inntar aksjeeiers verdi perspektiv når de velger ut prosjektene til prosjektporteføljen. Det er også slik at prosjektledelsen «alltid» måles behov for avkastning altså jerntriangelet når prosjektleders suksess skal evalueres. Det vil i denne oppgaven bli undersøkt om overordnet strategi i selskapet faktisk gir mål og mandat til PPM og prosjektledelsen utover behov for fortjeneste. Dette kan fortelle mye om selskapet faktisk mestrer optimal verdiskapning og har en organisatorisk tilpasningsevne mot omgivelsene gjennom en aktiv porteføljestyring i selskapet

Et alternativt eierperspektiv er «interessentens verdi perspektiv», som legger et bredere samfunnsansvar til grunn for å oppnå varig konkurransefortrinn.

#### 2.4.8 Interessentens verdi perspektiv.

(Wit, 2020, s. 146) Det fleste talsmenn for interessentenes verdi perspektiv argumenterer for at til slutt, å forfølge de felles interessene til alle interessenter er ikke bare rettferdig, men også mer effektivt for organisasjonen. Videre vil det uten interessentenes verdi perspektiv være en dyp rot av mangel på tillit mellom alle partene som er involvert i foretaket. Hver interessent vil anta at andre bare er interessert i egne interesser og samarbeider bare foreløpig på en beregnet måte. Samarbeid mellom interessenter er mye mer effektivt enn konkurranse. Implikasjonen til denne måten å se Corporate Governance på er at styret bør være i stand til å bedømme om interessene til alle interessentene er balansert på en rettferdig måte.

Interessentteori legger organisasjonens bredere samfunnsansvar til grunn. I interessentteori er et firma et system av interessenter, som opererer innenfor de bredere omgivelsene, som i igjen gir det juridiske og markedet infrastruktur for firmaets aktiviteter. Formålet med firmaet er fortsatt å skape rikdom og verdi for sine interessenter. Interessentteori antyder at en organisasjons mål bør utvikles ved å balansere de ulike interessentenes motstridende interesser og krav, som ledere, ansatte, leverandører og samfunnet ellers. Målet med interessentteori inkluderer tradisjonelle mål for avkastning, inntektsvekst og så videre over en utvidet tidsperiode, for eksempel fem år. I tillegg er bedriftens mål sosiale ansvarlighetstiltak som organisasjonens omdømme, organisasjonens attraktivitet som arbeidsgiver og generering av godvilje fra samfunnet der den opererer er også viktige. Dette står i kontrast til selskaper som drives under aksjonærteori som vanligvis fokuserer på kortsiktige økonomiske resultater.

Interessenter er definert som alle som har en eierandel i organisasjonen; det vil si noe å vinne eller tape gjennom organisasjonens handlinger. Det har også blitt vanligere å ta hensyn til Corporate Social Responsibility (CSR). Interessenttilnærminger inkluderer å ta hensyn til kvaliteten på relasjoner mellom organisasjonen og dens ansatte, leverandører, kunder og samfunnet for øvrig, samt balansering av økonomiske gevinster blant interne interessenter (for eksempel, ansatte og ledere) og eksterne interessenter (for eksempel aksjonærer og fellesskap) (Müller, 2009, s. 4).

Tilhengere av interessentteorien om governance hevder at denne tilnærmingen muliggjør koordinering av bedriftens kunnskap og aktiviteter på tvers av enkeltsekskapers grenser for å oppnå samordnet produktivitets gevinster. Organisasjoner er ikke alltid i en av endene av spekteret mellom aksjeeiers verdi perspektiv og interessentenes verdi

perspektiv, men er i en posisjon som gjør det mulig å identifisere deres preferanse for større aksjonær eller større interessentorientering. Dermed utfører organisasjoner sine programmer og prosjekter innenfor dette spekteret av aksjonær til interessentperspektiv, avhengig av selskapets styringsfilosofi (Müller, 2009, s. 4).

Det er lett å si en ting, men faktisk gjøre noe annet. Min erfaring er at det til syvende og sist er aksjeeiers verdi perspektiv som vinner frem. Jeg til gode å observere at eiere eller styret uttaler at nå skal vi gå ned 2% på avkastningen for å bli mer sosiale eller bærekraftig ansvarlige som selskap.

Det som i dag bær bli mer og mer tydelig for eiere og toppledelse i selskaper er at evnen til nye former for verdiskapning kan gi konkurransefortrinn gjennom et unikt verditilbud til kunden. I bedriftsmarkedet (B2B) som selskapene i denne undersøkelsen opererer i vil et tilbud om et image om å være sosialt og bærekraftig ansvarlige bli grunnen til at ditt selskap blir valgt. Svært mange selskaper har behov for et slikt image for ikke å bli valgt bort av sine kunder igjen. Det kan også være at ny innovasjon og utformingen av ditt selskaps Whole Product har egenskaper som gjøre produktene både billigere og samtidig fører til bærekraftig ansvarlighet. Flere kunder velger ditt produkt, dine prosjektleveranser og da vil ønsket verdiskapning i selskapet sammenfalle med verditilbudet til kunden og virkelig skape et varig konkurransefortrinn for selskapet ditt.

Da er det viktig at eierne definerer hva som skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Uten å ta med noe av dette i en overordnet strategi formulering blir den triple bunnlinjen bare noe man må ha med for å gi interne og eksterne interessenter et skinn av ansvarlighet og derav legitimitet. Det skal bli interessant i denne oppgaven å undersøke hvordan selskapene håndterer det samtidige behovet for avkastning og ansvarlighet ovenfor interne og eksterne interessenter.

#### 2.4.9 Eierstyring – behov for avkastning og ansvarlighet.

Noen eiere tar som utgangspunkt at fortjeneste er det eneste formålet en økonomisk organisasjon har og at det eneste sosiale ansvaret den har er å holde seg innenfor loven. Andre mener at selskaper ikke bare er økonomiske enheter, men også sosiale institusjoner, omgitt av et sosialt miljø som representerer betydelig sosialt ansvar. De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

Kravet til økonomisk fortjeneste. Når et firma har vist at det kan være lønnsomt over tid inngir det tillit til finansierings institusjoner. Det gjør det mye reise ny kapital, enten gjennom lån eller ved å utsende nye aksjer. Fortjeneste er ikke bare et resultat, men også en kilde til konkurransekraft. Fortjeneste tilfører et firma med et finansielt spillerom for å forbedre sin konkurranseposisjon og forfølge sine ambisjoner (Wit, 2020, s. 139).

Kravet til sosialt ansvar (Wit, 2020, s. 140). Sosialt ansvar, betyr, opptre i andres interesse, selv når det ikke er nødvendig for å holde loven. Her ligger opphavet til tillit. Der det er tillit, er folk generelt villige til å forplikte seg til organisasjonen, både følelsesmessig og praktisk. Følelsesmessig vil de bli involvert med, og kan bli sterkt knyttet til organisasjonen, som kan lede til en følelse av stolthet og lojalitet.

Å gjøre noe i interesse for alle de ansatte er en begrenset form for å ta sosialt ansvar. Da oppnår man bare tillit innad i organisasjonen, det er viktig å utvikle tillit mellom organisasjoner og i en bredere omgivelse med kjøpere, leverandører, regjeringer og lokale samfunn og aktivist grupper. Derfor er det viktig at disse organisasjonene også

begynner å få tillit at organisasjonen er villig til å opptre på en sosial ansvarlig måte, selv om det betyr å oppgi fortjeneste (Wit, 2020, s. 140).

Dette gir noen perspektiver på misjoner og visjoner. Firmaer trenger en visst mål på økonomisk fortjeneste hvis de skal kunne konkurrere og overleve, allikevel treger de også vise en viss mengde sosialt ansvar hvis de skal beholde tillit og support fra nøkkel interessenter noe som fører spenning mellom de to kravene (Wit, 2020, s. 143).

Uansett, andre mener at forretningsorganisasjoner ikke bare er økonomiske enheter, men også sosiale institusjoner, omgitt av et sosialt miljø som representerer betydelig sosialt ansvar. De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

“Strategy Is About Winning!” (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 6). For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i dag, kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet. Strateger må forstå den delikate balansen mellom prinsipper og avkastning (Clegg et al., 2019, s. 385).

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Den triple bunnlinjen er et eksempel på helt nødvendige verdiskapninger for å kunne forme en varig vinnende strategi i dag, selv når bærekraft eller sosiale verdier ikke direkte virker inn på verditilbudet/forretningsmodellen! Hva hvis kunden velger deg bort hvis du ikke tar sosialt ansvar! Her er det ofte funksjonelle gap mellom utvalg av prosjekter, jerntriangelet og andre mulige prosjektmål.

Samtidig er det mulighet til å definere strategiske mål for prosjekter for å aligne strategi og oppnå forretningsmessige strategiske mål, og eller vise sosial ansvarlighet. Det forutsetter en prosjektledelse som har en prosjektstrategi som ikke bare styrer mot jerntriangelet, men også mot andre strategisk definerte mål for prosjektet.

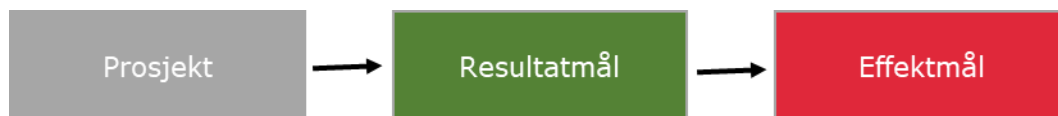
Det finnes i litteraturen flere eierperspektiv som kan tenkes å påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet på forskjellige måter. Det vil bli en del av undersøkelsene i oppgaven å undersøke om eierperspektivet fører til en overordnet strategi formulering som faktisk gir kriterier til det faktiske utvalget av prosjekter i PPM og om dette gir mandat til prosjektledelsen til å gjennomføre prosjektene strategisk med andre mål enn jerntriangelet

## 2.5 Prosjektstrategi

Teori som undersøker det tredje forskningsspørsmålet: *I hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål.*

### 2.5.1 Resultatmål og effektmål i prosjekter

Effektmål og resultatmål er sentrale verktøy for systematisk å arbeide for verdiskaping. Effektmål beskriver ønsket fremtidig tilstand, med andre ord den verdiskapingen oppdragsgiver ønsker å oppnå ved implementering av prosjektets leveranser. Resultatmål, ofte referert til som jerntriangelet, som også kalles prosjektmål, beskriver de resultatene prosjektet skal skape. Resultatmål kan evalueres umiddelbart ved prosjektets avslutning, mens effektmål ofte ikke realiseres før lenge etter at prosjektet er avsluttet. Resultatmål knyttes til prosjektledelsessuksess, mens effektmål forbindes med prosjektproduktssuksess (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84). Se Figur 2.9



**Figur 2.9 Prosjekt, resultatmål & effektmål (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84)**

Noen ganger kan det være vanskelig for en oppdragsgiver å være bevisst på skillet mellom resultatmål og effektmål fordi disse gjerne er sterkt koplet til hverandre. Innsats for å skille klart mellom resultatmål og effektmål kan likevel bidra til å tydeliggjøre hva som er det sentrale når det gjelder målsettinger, og til å se hva som kan være dynamisk, og hva som er mer stabilt i denne sammenhengen. Mens effektmålet for de fleste prosjekter vil ligge fast gjennom hele prosjektperioden, er resultatmålene mer dynamiske siden de er virkemidlet som skal bidra til å gi de ønskede effektene (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84).

Effektmål kan ofte inkludere effekter utover oppdragsgivers organisatoriske rammer. Bærekraft gjennom både miljømessige, sosiale og samfunnsøkonomiske dimensjoner er da en sentral del (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84). For prosjekter som særlig har offentlige aktører involvert, anvendes også begrepet samfunns mål knyttet til hvilken samfunnsutvikling som prosjektet skal understøtte og reflektere i effektmålene som utvikles (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84).

Hvis eiere og toppledelsen i det prosjektbaserte selskapet virkelig ønsker å påvirke målene til prosjektene utover behov for avkastning (jerntriangelet) tror jeg det er viktig å endre definisjonen av prosjektenes resultatmål. Det vil tilrettelegge for at leveranseprosjektene kan kjøres mer strategisk for å oppnå en ønsket optimal verdiskaping. Det betyr at nye forretningsmessige mål, som den triple bunnlinje, knyttes til prosjektlederens suksess. Dette bør være en mulighet eiere og toppledelse utnytter. Det er en stor verdi i å knytte prosjektets resultatmål, prosjektleder suksess, opp mot kundenes effektmål gjennom et verditilbud som tilkjenner andre former for verdiskaping. Da vil selskapets definisjon av verdiskaping sammenfalle med kundenes effektmål og ønsket verdiskaping som resultat av leveranseprosjektet.

### 2.5.2 Målstyring i prosjekter

Effektmål og resultatmål er helt sentrale elementer i prosjekters overordnede styringsrammer fordi de danner basis for målstyringen. Grunnideen i målstyring er at man først må jobbe med å utvikle gode og hensiktsmessige mål. Når de er på plass, kan man bestemme passende virkemidler for å nå målene. I prosjektsammenheng går vi ofte

raskt inn i diskusjon og utprøving av virkemidler uten at de nødvendige avklaringene rundt hva som skal leveres, er på plass. Skjerpet oppmerksomhet på drøftinger av målene kan motvirke dette (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84).

(Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 82-84) Mål- styring i prosjekter skjer ved at man starter med de overordnede målsettingene og bryter disse ned i delmål og avgrensede målsettinger. Før prosjektet starter, vil en forsøke å fastsette så mange og så detaljerte mål som mulig. Det bidrar til:

- klarhet og retning for prosjektet
- oversikt over hva prosjektet omfatter
- synliggjøring av behov for ressurser og rammer
- etablering av grunnlag for organisering og forpliktelser
- motivasjon og oppslutning omkring prosjektet
- tydeliggjøring av hva som ikke skal inkluderes i prosjektet

Det ser ut til at den tradisjonelle vektleggingen av klare å levere på tid, budsjett og prosjektytelse (eller sope) mål (Jerntriangelet) ikke lenger er tilstrekkelig til å garantere oppnåelse av organisatoriske mål (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 4).

Prosjektstrategi er nødvendig for å veilede et enkelt prosjekt i planleggings- og gjennomføringsprosessene. Slik guidance vil føre til bedre forretningsresultater og bedre støtte organisasjonens forretningsstrategi og bærekraft. Faktisk har det blitt hevdet at prosjektet Strategi er en "missing link" i prosjektets planlegging. Prosjekt Strategien bør bli en integrert del av prosjektplanlegging og gjennomføring, og bør integreres naturlig med eksisterende tradisjonelle komponenter i en strategisk prosjektplan (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 5).

Selv om prosjektenes resultatmål fokuserer på jerntriangelet kan det utvikles nye former for resultatmål til prosjektet som foreslår andre former for verdiskapning enn avkastning. Dette er en mulighet for eierstyring hvor eiere og toppledelsen i selskapet kan, gjennom en tydelig og konsekvent visjon og misjon, gi prosjektledelsen mandat til å gjennomføre prosjektet strategisk for å oppnå andre mål enn avkastning. Måten prosjektene gjennomføres på kan bidra til at selskapet oppnår sine overordnede mål og ønsket optimal verdiskapning.

Det kan også være slik at eier og toppledelsen bruker kundens samfunns mål til inntekt for egen ønsket verdiskapning. Dette kan man få til hvis man i PPM ser at kunden oppnår sine bærekraftige mål ved å gjennomføre dette spesifikke leveranseprosjektet. Skal dette prosjektet prioriteres i PPM i så fall? Det er mulig for eiere og toppledelsen i selskapet å forme, uttale og kommunisere en overordnet strategi, som igjen påvirker prosjektenes ulike mål, og dermed bidra til at selskapet oppnår sine overordnede mål og ønsket optimal verdiskapning. For å få til dette må prosjektleder få mandat til å kjøre prosjektet strategisk, mot andre mål enn jerntriangelet, og ikke bare etter en fastsatt prosjektplan.

### 2.5.3 Strategi handler om å vinne!

I den moderne organisasjonen kalles gjerne, hver handling, hver plan og nesten hver eneste beslutning for strategi. Selv om prosjekter ofte handler om fokus og om spesifikke aktiviteter for å oppnå spesifikke mål. Må man for å kunne konseptualisere ideen om prosjektstrategi, begrense omfang og diskusjonen rundt strategi. I stedet for å snakke om planer for å bidra til resultater eller retninger på handlinger, foreslår vi å gå tilbake til den opprinnelige ideen – nemlig den militære arenaen. I det militære miljøet betyr,

strategi enkelt og umiskjennelig hvordan vi planlegger for å vinne. Det samme prinsippet bør gjelde for prosjekter (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 6).

De fleste moderne prosjekter utføres i et konkurranseutsatt miljø. Vanligvis vil prosjektresultatet – et produkt, en prosess, eller en tjeneste, sannsynligvis møte konkurranse i markedet fra andre produkter eller tjenester. Dermed for hvert produkt eller tjeneste, kan man spørre, hvordan skal det skille seg ut i møte med konkurranse, og hvordan skal vi få det til? Et prosjekts utfall må ha en viss appell, eller i det vanlige begrepet som brukes i virksomheten, må det ha et konkurransefortrinn (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 6).

I dagens omgivelser er prosjektets mål ikke bare å bygge produktet eller tjenesten, men også å bygge den på en måte som vil skape konkurransefortrinn. En god prosjektstrategi er det som vil skape denne fordelene suksessfullt. Derfor, som i krig, handler prosjektstrategi ganske enkelt om å vinne markedskampen med det spesifikke produktet eller tjeneste produsert av prosjektet. Derfor er prosjektstrategi den spesifikke måten prosjektet vil få dette vinnende til å skje. Denne måten vil involvere prosjektets unike tilnærming, retning og en bane som er planlagt for å vinne forretningskampen (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

Strategi er ikke en plan. Hva skiller så en prosjektstrategi fra en prosjektplan? Men strategi er ikke en prosjektplan. Strategi er på et høyere nivå enn en plan. Når strategien er etablert, inkluderer planene de taktiske beslutningene om aktiviteter som skal gjennomføres ut, og involvere ressurser, tidslinjer og leveranser. Strategi er derfor det som driver planen. Det innebærer kritiske elementer for å vinne gjennom prosjektet – dets «hommeligheter for suksess». Og utskilt fra rutine planen, innebærer strategi perspektivet, guideline, holdningen, retningen og policy, som leder frem til selve planen, og som vil fremme et mønster av atferd som er nødvendig for å vinne og skape verdier, som til slutt leder frem til det å lykkes. Til slutt bidrar en god strategi til både effectiveness and efficiency (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

Det er klart at å vinne krigen innebærer å velge de riktige kampene, men det innebærer også å vite hvordan man skal slåss i dem. Dermed, på samme måte, betyr å vinne prosjektkamper først og fremst å velge de riktige resultatene (produkter, tjenester og prosesser). Men dette representerer bare ett skritt mot det å vinne. Å vinne fullt ut betyr også å gjøre dette riktig. Prosjektstrategi handler derfor både om – å ta de riktige valgene ved å definere verdiskapningen på den beste måten – og om utføre disse valgene på riktig måte (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7) Prosjektstrategi bør derfor være en omfattende prosess som kan hjelpe organisasjoner og ledere til å initiere, planlegge og gjennomføre et prosjekt med den hensikt å oppnå forretningsresultater og varige konkurransefortrinn. Med enkle ord, et prosjekt strategien vil omfatte "Hvorfor", "Hva" og "Hvordan" for å skape det beste konkurransefortrinn og verdi fra prosjektet. Mer formelt definerer vi prosjektstrategi som:

*«We defined project strategy as the project perspective, position, and guidelines for what to do and how to do it, to achieve the highest competitive advantage and the best value from the project outcome» (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 13).*

Selskapet bør ha et forhold til en strategimodell for å formulere strategier for eksempel Porter-modellen. Er det differensiering eller lavkostledelse som gjelder i dette selskapet? Selskapet må også definere en tydelig og konsekvent overordnet strategi som må kommuniseres til prosjektledelsen. Dette er en viktig eierstyringsfunksjon som kan

resultere i at det bør gis forretningsmål til prosjektene. Vanligvis uttrykker de langsiktig forretningsstatus, som vil være oppnådd for selskapet, når prosjektet er fullført (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8).

Dette kan også eksplisitt uttrykke støtte fra selskapets visjon og misjon gjennom prosjektets utfall. Som en organisering i dag kan plassere mer vekt på bedriftens bærekraft, i tillegg til virksomheten eller økonomien aspektet, forretningsmålet kan angis i form av bærekraftig og sosiale aspekter også (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8).

Konkurransefortrinn/Verdiskapning og verditilbud. Dette er den viktigste delen av prosjektets strategi. Det formulerer den spesifikke grunner til at kunden vil kjøpe produktet, og hvorfor det er bedre enn alternative produkter. Til slutt kan tempoet i prosjektet være raskt og konkurransedyktig, siden prosjektet trengte å nå markedet i et konkurransedyktig tempo, mens andre selskaper prøvde å gjøre det samme (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8).

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 9) Den siste store delen av prosjekt-strategien involverer "hvordan" - hvordan skal vi få dette til å skje. "handlingsplanen" for å oppnå prosjektresultatene, samt hva som trengs for å få det til. I tillegg bør det være retningslinjer for integrasjonen av økonomiske, bærekraftige og sosiale aspekter ved prosjektledelse for å skape bærekraft. I hovedsak består retningslinjene av to deler: prosjektdefinisjonen og det strategiske fokuset.

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10) Strategisk fokus (overordnet strategi) er den siste komponenten av prosjektstrategien. Dette skaper tankesettet og guidelines for atferd for å oppnå produktets konkurransefortrinn og verdi. Det riktige strategiske fokuset vil oversette ønsket konkurransefortrinn til guidelines for prosjektdeltakere. Disse guidelines bidrar til å fokusere aktiviteter og fremme atferd som vil gjøre konkurransefortrinn til en realitet.

Litteraturen definerer begrepet prosjektstrategi som en løsning på hvordan prosjekter kan bidra til at overordnede mål for selskapene kan nås. For å få det til må det finnes evner og vilje i selskapene til å se disse mulighetene. Det hele starter med at toppledelsen gjennom en tydelig, konsekvent og overbevisende misjon og visjon bidrar til å definere hva som skaper verdi for selskapet, og hva som skaper verdi for kundene. Ved å definere hva som skaper verdi og hva disse verdiene består av vil toppledelsen gi kriterier til PPM for å velge ut de riktige prosjektene til porteføljen. Videre kan prosjektenes resultatmål justeres slik at prosjektledere kan skape andre former for verdi utover avkastning og fortsatt ivareta prosjektleders suksess.

Dette kan være virkemidler for eierne for å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og legitimitet ved å opptre bærekraftig og sosialt ansvarlig. Det er en viktig del av denne undersøkelsen og undersøke om eiere og toppledelsen i selskapet benytter prosjektstrategi som et bidrag til å optimalisere verdiskapningen i selskapet.



## 3 Forskningsmetode

Forskning starter gjerne med undring og en nysgjerrighet som fører til en forsknings idé, som forskeren ønsker å få svar på. For å kunne besvare eller belyse problemstillingen forsknings ideen representerer, benytter forskeren seg av en forskningsmetode. (Kleven & Hjordemaal, 2023). En forsknings idé kan også oppstå med bakgrunn i egne faglige og politiske interesser. Det kan være utfra noe man selv har egne erfaringer med og det man har teoretiske og metodiske innsikt i (Ringdal, 2018). Å utvikle en idé, som er tilfellet i denne oppgaven, som en selv har erfaringer og engasjement i, kan gjøre at en lettere kan forstå det informantene forteller om.

I dette metodekapitlet presenteres forskningsmetoden og databehandlingen som har blitt benyttet i studien, med bakgrunn for de metodiske valgene, og den vitenskapsteoretiske tilnærmingen, for å være i stand til å besvare den sentrale problemstillingen:

*«Hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?»*

Videre redegjøres det for hvordan datamaterialet fra forskningsintervjuene har blitt kodet og analysert, samt de ulike etiske forbeholdene som er hensyntatt i forskningsdesignet.

Til slutt reflekteres det over kvaliteten på forskningen ved å evaluere troverdigheten til forskningsdesignet.

### 3.1 Databehandling

I forbindelse med denne erfaringsbaserte masteroppgave ved fakultet for økonomi, ble masteroppgaven gjennomført under veiledning fra en veileder på NTNU, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. Masteroppgaven ble registrert hos Norsk senter for dataforskning (NSD). Etter at søknaden ble godkjent startet datainnsamlingen. Alle data tilhørende masteroppgaven ble lagret på NTNU`s interne sky plattform med begrenset tilgang til meg som eneste bruker. Når prosjektet er ferdig, vil alt av kildedata bli slettet.

### 3.2 Valg av kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ metode brukes for å studere et fenomen som vanskelig lar seg beskrive og forstå med tall. Mens kvantitativ metode brukes for å forstå et sosialt fenomen i bredden og ved bruk av statistiske metoder, tar kvalitativ metode en annen tilnærming. Kvalitativ metode handler om å gå i dybden av et fenomen. Man undersøker mening og menneskers erfaringer av det fenomenet som forskeren studerer. Metoden er godt egnet til å studere sosiale prosesser og sosialt samspill mellom mennesker. Sentrale metoder er deltakende observasjon og forskningsintervjuet. Metoden brukes i mange fag, men har en sentral plass i sosialantropologi, sosiologi og cultural studies (Ringdal, 2018).

Målet med forskningsintervjuet er å høste omfattende og fyldig kunnskap om hvordan respondentene selv opplever situasjonen de er i. Det er svært viktig å få frem hvilke synspunkter og perspektiver respondentene selv har på temaene intervjuet tar for seg. Forskningsintervju er den mest brukte metoden innenfor kvalitativ forskning ifølge (Thagaard, 2018). I Masteroppgaven har det blitt benyttet forskningsintervju som

datainnhentingsmetode. Forskningsintervju gir forskeren et godt utgangspunkt for å kunne gå i dybden og oppnå en dypere forståelse av informantenes tolkninger og oppfatninger av den virkeligheten de er en del av.

For å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål er forskeren avhengig av å få denne innsikten i tanker og fortolkninger fra de som jobber i prosjektbaserte bedrifter med en prosjektportefølje bestående av leveranseprosjekter. De må ha en aktiv rolle og delta i sentrale prosesser tilknyttet prosjektporteføljen og gjennomføring av prosjektene. Denne informasjonen er vanskelig å få tak i. Det vil kanskje være umulig å få tak i denne informasjonen gjennom for eksempel dokumentanalyse som ikke nødvendigvis gir uttrykk for den enkeltes mening. Som følge av dette ble forskningsintervju benyttet som datainnhentingsmetode i denne masteroppgaven. Det er utført kvalitative forskningsintervju med en semistrukturerte intervjuguide.

Etter at metoden for forskningsintervjuene ble bestemt, og nødvendige avgrensninger i form av hvem som skulle være deltakerne i forskningsintervjuene ble gjort, var det viktig å se på hva som skulle være i fokus under forskningsintervjuet. Det var også viktig å avklare hvor og hvordan prosjektet i praksis skulle gjennomføres; altså en form for designskisse ifølge (Thagaard, 2018, s. 50).

### 3.3 Avgrensning og rekruttering av informanter

Man kan si at utvalget av informanter er selektivt på den måten at jeg har god kjennskap til alle de fire selskapene som er med i undersøkelsen. Jeg har vært ansatt i toppledelsen i tre av selskapene, mens i det fjerde har jeg svært gode forbindelser i toppledelsen. Dette ser jeg på som et fortrinn i undersøkelsen at jeg har denne erfaringen og innsikten som bedre kan gjøre meg i stand til å forme bedre forskningsspørsmål, utforme intervjuguide, som gjør meg bedre i stand til å gå i dybden under selve intervjuene.

Utvalget av intervjuobjekter ble avgrenset til å omfatte personer som deltar i prosjektbaserte selskaper enten i form av prosjektleder, avdelingsleder eller toppleder. Det betyr at utvalget blir et strategisk utvalg der informantene blir begrenset til personer med egenskaper, kompetanser eller kvalifikasjoner som er strategiske i relasjon til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Utvalget ble i sin helhet avgrenset med bakgrunn i kompetanse, og uten noen krav om en spesifikk stilling innad i bransjen eller det prosjektbaserte selskapet. Det vil si at hele utvalget er en direkte konsekvens av tilgjengelighet, og at rekrutteringen av informantene kan kategoriseres som et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2018, s. 56).

Det er egen erfaring fra flere ulike stillinger i de utvalgte prosjektbaserte selskapene som gjorde det mulig å benytte nettverket mitt slik at jeg kom i kontakt med relevante informanter. I tillegg til dette tilgjengelighetsutvalget ble rekrutteringen delvis også basert på snøballmetoden. Denne fremgangsmåten baserer seg på at en først tar kontakt med personer som har de kompetansene eller kvalifikasjonene som er relevante, og deretter spør vi om de kan henvende oss til personer med lignende bakgrunn (Thagaard, 2018, s. 56).

(Tjora, 2017, s. 136) forteller at en vanlig innbydelse via e-post fungerer godt. Derfor fikk de mulige deltakerne tilsendt en forespørsel på e-post. I e-posten som ble sendt til de opprinnelige deltakerne fra nettverket mitt, ble de samtidig oppfordret til å sende e-posten videre, hvis de trodde at andre personer var mer relevante for tematikken i problemstillingen. De som ukjent av hvilken grunn ikke ønsket å delta, videresendte derfor e-posten til andre i det prosjektbaserte selskapet. Tilslutt endte prosjektet opp

med fire informanter som ønsket å stille til samtaleintervju. De fire informantene representerte fire ulike prosjektbaserte selskaper innenfor ulike bransjer. Undersøkelsen avgrenset utvalget til en informant innenfor hvert selskap.

I e-posten var det også lagt ved et informasjonsskriv fra NSD. Informasjonsskrivet opplyste informantene om hva deltakelsen deres i prosjektet ville innebære. Informantene fikk vite hvilke rettigheter de hadde som mulige deltakere i prosjektet. Det innebar også opplysninger om at de når som helst kunne trekke seg fra hele prosjektet. Se vedlagte informasjonsskriv i vedlegg 4.

### 3.4 Presentasjon av informantene

En oversikt over informantene er introdusert i tabellen under. Tabell 1 gir en oversikt over informantenes aliaser og hvilken kompetanse og erfaring de innehar. I tabellen så er det også mulig å nedtegne vesentlige merknader om det skulle bli relevant. Alle informantene er direkte knyttet til prosjektbaserte selskaper med en portefølje av leveranseprosjekter. Alle informantene har blitt anonymisert og fått tildelt tilfeldige bokstaver for identifisering. Anonymisering er et viktig tiltak for å ivareta personsikkerheten fordi det ivaretar deltakerne i prosjektet slik at de ikke kan gjenkjennes og vil derfor føle en trygghet til å uttrykke meningene sine.

**Tabell 1 Tilgjengelig informasjon om informantene**

Navn	Kompetanse	Bransje/selskap	Kjennetegn
Informant X	Utdannet master og porteføljestyringsansvarlig i selskapet med mer enn 10 års erfaring fra større prosjektbaserte selskaper. Rollen i dag er avdelingsleder Nettutvikling	Nett infrastruktur	Har vært ansvarlig for å innføre porteføljestyringsmetodikk i selskapet og svært interessert i prosjektleder faget.
Informant Y	Er utdannet master inne ingeniørfag med tilleggsutdannelse MBA. Rollen i dag er som COO med 30 års erfaring fra prosjektbaserte selskaper.	Akvakultur	Har lang erfaring fra flere større selskaper innen flere bransjer også med internasjonalt fokus
Informant Z	Er utdannet Bachelor innen ingeniørfag og er sertifisert PRINCE2 innen prosjektledelse med 20 års erfaring fra prosjektbaserte selskaper. Rollen i dag er som prosjektleder.	Vann og Miljø	Har svært lang erfaring som prosjektleder, brenner for faget prosjektledelse og prosjektstyrings metodikk
Informant W	Er utdannet Bachelor innen ingeniørfag med 30 års erfaring fra prosjektbaserte selskaper. Rollen i dag er prosjektdirektør.	Maritim Industri	Har innehatt flere tunge roller hvor den røde tråden har vært leveranseprosjekter til inn og utland.

### 3.5 Intervjuprosessen

Forskningsintervjuene ble lagt opp etter en semistrukturert intervjuguide. Ifølge (Thagaard, 2018, s. 91) bygger de fleste kvalitative studier på en semistrukturert intervjuguide. Allerede fra starten av intervjuprosessen var målet å komme gjennom hovedtemaene i den semistrukturerte intervjuguiden under den begrensede tiden intervjuet varte. Samtidig var det viktig å tillate at informantene fikk snakke fritt. Da først ligger forholdene til rette for å kunne høste mest mulig kunnskap om hvordan informantene opplever forholdene i sin organisasjon. Dette er viktig sånn at deres synspunkter og perspektiver rundt hovedtemaene i den semistrukturerte intervjuguiden blir synliggjort (Thagaard, 2018, s. 89).

Hovedkategorier med tilhørende underkategorier, var bestemt på forhånd i intervjuguiden, og utgjorde til sammen det som var hoved temaene under intervjuet. Rekkefølgen var opprinnelig tenkt å være delvis flytende, men siden et prøveintervju med intervjuguiden var gjennomført på forhånd, nettopp for å få en bedre innsikt i om noen av informantene hadde mer å utdype på et tema og ikke fullt så mye på andre, ble intervjuguiden tilpasset på forhånd og enklere å følge. Hovedmålet med intervjuet var å få empiri med kvalitet, og ikke å komme raskest mulig igjennom intervjuguiden, uten å vektlegge behovet til informantene underveis.

Intervjuene ble gjennomført i mai 2023 på teams med informantenes samtykke. Informantene ble også informert om at opptaket av intervjuene og transkriberingen ville bli slettet når oppgaven var ferdigstilt. Det var en forutsetning at intervjuene kunne gjennomføres digitalt på teams for å utnytte denne teknologien fullt ut ved at teams har mulighet for opptak av lyd og bilde under intervjuet samt å transkribere intervjuene i ettertid. Alle intervjuene ble derfor gjennomført på teams. Teams har blitt en så integrert del av intervjuobjektene arbeidssituasjon at det kan ansees at intervjuene ble holdt på demmes hjemmebane for å øke følelsen av en avslappet og uformell sosial interaksjon, som igjen øker sjansen betydelig for at informantene snakker uformelt (Tjora, 2017, s. 118-122). En annen fordel med videoopptak i teams av lyd og bilde er at intervjuet i sin helhet kan hentes tilbake igjen slik at intervjuer ikke trenger å fokusere på noe annet en informantenes svar og reaksjoner under intervjuet (Thagaard, 2018, s. 112). I tillegg gjorde tilbudet om digitale intervjuer tilgangen på informantene bedre og intervjuene ble lettere å gjennomføre. Dette er fordi mange av informantene har hektiske arbeidsdager og at effektivitet blir mye høyere når informantene slipper å sette av tid på å reise.

Det er allikevel flere ulemper ved å gjennomføre digitale intervju. Det blir noen ganger avbrudd i samtalen som følge av korte eller lengre linjebrudd som ødelegger flyten i intervjuene. En annen ulempe er at tolkningen av ord og kroppsspråk blir vanskeligere enn ved fysiske intervjuer.

Allikevel var alle informantene som ble intervjuet digitalt godt kjent med Microsoft Teams og det er ikke noe som tyder på at de digitale intervjuene påvirket resultatet av intervjuene.

### 3.6 Data analyse

Den kvalitative analysen har som hensikt at leseren av forskningen, selv uten å ha gått igjennom datagrunnlaget, kan tilegne seg kunnskap om temaet som det forskes på (Tjora, 2021).

Under selve intervjuet fulgte jeg med på den automatiske transkriberingen som Microsoft Teams gjorde for meg. Transkriberingen ble bedre når Norsk versjon av Teams ble brukt

og intervjuspråket var Norsk. Selv om Teams lettet arbeidet med transkriberingen var det et langdrygt arbeide med å gå igjennom hele opptaket i ettertid. Det var behov for å «vaske» transkriberingen for å fjerne unødvendige «time stamp» som Teams gjorde, slik at spørsmål fra intervjuer og svarene fra informantene blir mer adskilt og med en bedre kontekst i transkriberingsdokumentet. Alt av utsagn, gjentakelser og lyder ble ikke alltid transkribert. Jeg valgte å transkribere på bokmål da er det viktig å være oppmerksom på dialektord som kan inneha en særegen betydning (Tjora, 2021). Jeg fant heller ikke noen særegne dialektord som jeg synes var relevant å beholde. Enkelte Engelske ord der hvor business språket tydelig var Engelsk, ble oversatt og transkribert på bokmål. Enkelte uttalelser har endt med å bli minimalt redigert slik at meningene skal komme tydeligere frem med en bedre flyt. Dette gjelder spesielt uttalelser der informanten har startet setningen og nølt, flere ganger på rad, før de avslutter setningene. Dette lettet analysen av de kvalitative dataene som transkriberingen representerer og kodingen slik den gjøres i NVivo.

### 3.6.1 Kodingprosessen og valg av kategorier

Selve kodingsprosessen var neste steg i arbeidet som (Thagaard, 2018) beskriver som den vanligste metoden innenfor kvalitativ analyse. Det vil si at den transkriberte teksten stykkes opp og at utsnitt av teksten, og meningsinnholdet denne teksten antyder, symboliseres ved bruk av kodeord. Med hjelp av disse kodebetegnelsene kan forskeren utføre sammenligninger mellom de ulike dimensjonene i studiene. For meg var det viktig å forstå forskjellene i de informasjonene informantene ga fra seg, som representerte forskjellige prosjektbaserte selskaper i ulike bransjer og hvordan informantene forholdt seg til kjente og ukjente utfordringer i fra litteraturen.

Tatt i betraktning min lange erfaring fra prosjektbaserte selskaper, og at jeg har tatt etterutdanning på masternivå innenfor prosjektledelse og samhandling. At det i tillegg ble det gjennomført et omfattende litteratursøk basert på problemstillingen i oppgaven. Førte det til at jeg valgte å bygge opp spørsmålene i den semistrukturerte intervjuguiden med utgangspunkt i kjente utfordringer og løsninger fra litteraturen. Dette resulterte i at det mest hensiktsmessige for meg, ble å ta utgangspunkt i teori fra litteraturen, for å kategorisere kodene. Hovedkodene i kodenstrukturen ble i sin helhet basert på hovedtemaer med underkategorier fra intervjuguiden, med noen tilpasninger.

Rett etter det første intervjuet og transkripsjonen var gjort, importerte jeg transkripsjonen og startet arbeidet med å lage koder i NVivo. I stor grad ble kodene funne under arbeidet med koding av første intervju, men det var tilfeller hvor nye utsagn ikke passet inn i eksisterende koder og nye koder måtte legges til gjennom arbeidet med de resterende transkripsjonene. Det førte også til at jeg måtte lete etter bidrag til disse nye kodene fra de transkripsjonene jeg allerede hadde kodet.

Jeg tok tidlig i bruk «Annotations» i NVivo. Se Figur 3.1. Det er en funksjon hvor man kan føre anmerkninger inn i den transkriberte teksten. Det var svært nyttig under arbeidet med kodene. Annotations er notater for utvalgt innhold i datafiler eller memos. Det gjorde at jeg husket de initiale refleksjonene og tankene jeg hadde fra rett etter intervjuet og til arbeidet med analysene var ferdig.

0:40:54.70 --> 0:40:57.300  
 Informant X  
 Ja da er vi nok mer på det med hvordan vi vedlikeholder, og drifter nettet vil jeg ha tenkt. Ja det er jo sånne kjennetegn ved infrastruktur selskaper generelt, er jo at man hører aldri om de med mindre de gjør noe veldig galt. Det er jo når det smeller, når jeg jobbet Jernbaneverket så fikk man jo aldri bevilgninger unntatt de årene hvor togene sto stille, jo mer togene sto stille jo mer bevilgninger fikk man, så man altså det er jo litt sånn uheldige insentiver igjen da i den bransjen, men igjen hos oss, vi får jo et veldig negativt omdømme når strømmen går og bortsett fra det, så tar nok de fleste og ikke bryr seg så veldig mye om oss.

Annotations

Item	Content
2	Han sier ingen ting om den tripple bunnlinjen. Det ligger ikke lengst fremme her!

**Figur 3.1** Eksempel på en «Annotations» i NVivo.

Det er et poeng i denne prosessen at man ikke låser seg fullstendig til problemstillingen og fortsatt være åpen for det materialet forteller. Transkripsjonene viste at spørsmålene i den semistrukturerte intervjuguiden i intervjuet ofte ble fulgt opp av intervjuer med utdypende eller klargjørende tilleggsspørsmål, i den hensikt å klargjøre betydninger eller finne ny kunnskap. Dette indikerer kanskje en induktiv tilnærming og kodingsprosedyrer kjent fra rammeverket Grounded Theory (GT) (Charmaz, 2014). Det ble etter hvert i intervjuprosessen klarere og klarere for forskeren viktigheten av de to underkategorier til hovedkategorien «Governance og Strategi». De nevnte underkategoriene har jeg senere fremhevet som sentrale i analysearbeidet for å forstå problematikken i problemstillingen fullt ut. Selv med dette som et induktivt element mener jeg at siden jeg tok utgangspunkt i litteraturen for å kategorisere kodene og at dette i tillegg er hensiktsmessig med tanke på problemstillingen, er det naturlig å velge og beskrive det som (Thagaard, 2018) viser til, som en *deduktiv tilnærming*. Noe som innebærer at kategoriene betegnes med begreper fra den kjente litteraturen som er relevant for problemstillingen i denne oppgaven. Hoved kategoriene fra den semistrukturerte intervjuguiden ble også videreført i «empiri og presentasjon av funn» kapittelet, se kapittel 4. De tre hovedkategoriene med sentrale underkategorier ble som følger:

- Organisasjonssystem og metodikk – Denne kategorien handler om at strategi påvirker organisasjonsdesignet hvor viktige arbeidsprosesser som aktiv porteføljestyring og stage gate skal implementeres og virke. Dette er en forutsetning for at strategisk aligning kan skje i et prosjektbasert selskap.
- Governance og strategi – Kategorien omhandler eier og toppledelsens involvering i å kommunisere hva som skaper verdi for selskapet. Dette er ansett som ekstremt viktig og gir selskapet nødvendig legitimitet og viser ansvarlighet. Dette vil direkte påvirke den aktive porteføljestyringen og måten prosjekter blir gjennomført på. Dette er viktig hvis man gjennom aktiv porteføljestyring skal ha håp om strategisk aligning i selskapene, basert på nevnte føringer.
  - Definisjon av verdi
  - Legitimitet og ansvarlighet
- Prosjektstrategi - Denne kategorien handler om at prosjekter kan, i seg selv, bli brukt strategisk til å oppnå andre former for verdiskapning enn «jerntriangler» Det er en «Missed Opportunity» og ikke benytte seg av denne muligheten.

Alle hovedkategoriene med underkategorier kan sees i vedlegg3.

Selve kodingsprosessen ble gjennomført ved hjelp av analyseprogrammet NVivo. NVivo har funksjonalitet som hjelper til med å kategorisere og systematisere svar og reaksjoner

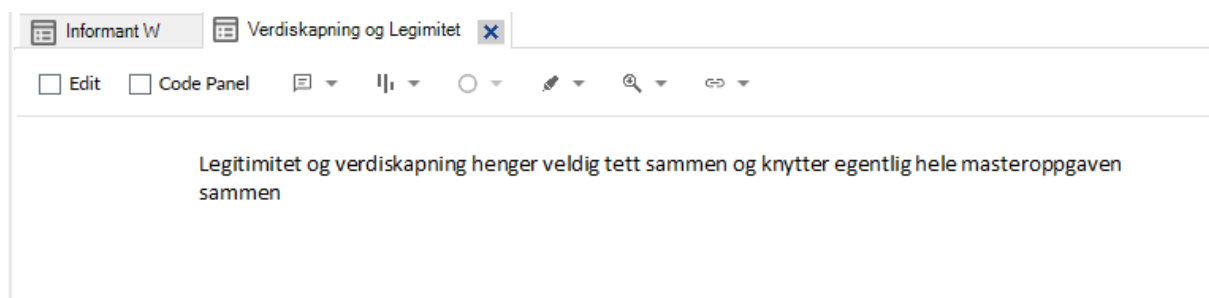
fra intervjuet (Thagaard, 2018, s. 112). Tilfeller hvor informantene utaler seg innenfor disse hovedkategoriene og underkategoriene, vil i analysen av empirien bli knyttet opp mot relevant teori etter at et litteratursøk basert på relevante temaer er gjennomført.

### 3.7 Komparativ case study

Denne kodenstrukturen er tenkt brukt i alle de 4 Case Studiene, men også i forbindelse med en komparativ analyse av funnene i de nevnte studiene. Da gjenbrukes strukturen og funn, under hver enkelt hovedkategori med underkategori, får en verdi basert på graden av avvik mellom det informantene problematiserer og hva som er beskrevet som løsninger i litteraturen. Senere vil den komparative analysen være i stand til å vurdere om det finnes parallelle funn på tvers av det informantene forteller i de fire ulike Case Studiene. Dette er ment å brukes til å vurdere graden av generaliserbarhet av de ulike funnene og problematikken som avdekkes i Case Studiene, se vedlegg 2

### 3.8 Memoskriving

En viktig del av analyseprosessen ble for meg memoskriving. (Charmaz, 2014) beskriver forskerens memoer som et avgjørende bindeledd mellom innsamlede data og de ferdige forskningsarbeidene. Memoene gir grunnlag for forskerens refleksjoner underveis, hvor forskeren utfordres til å måtte evaluere sine egne tanker om forskningsprosessen. Gjennom hele forskningsprosessen har jeg fortløpende laget memoer i NVivo. I enkelte tilfeller har jeg også kodet direkte fra egne memoer for å få en total forståelse av viktige sammenhenger som trer frem under forskningen. Memoene fra selve intervjuene ble midlertidig lagret i OneNote på datamaskin. Etter transkribering av intervjuene ble alle memoene samlet i NVivo med «riktig» tidsreferanse i de transkriberte filene fra intervjuene jeg hadde lastet opp i NVivo. Det gjorde at alle memoene ble lett tilgjengelige, med riktig tidsreferanse i NVivo. Da ble det lettere å unngå å bli offer for egen forutinntatthet i egne data. Det ble også lettere å beholde en tankemessig fleksibilitet gjennom hele analyseprosessen, ref. (Charmaz, 2014). Et eksempel på et memo fra NVivo, er vist i Figur 3.2.



**Figur 3.2 Memo om viktigheten og betydningen av en kode under transkribering.**

Senere i analyseprosessen ble memoene mer preget av stadig nye refleksjoner og tanker som kom til overflaten. Se Figur 3.3.



Burde jeg intervju ham en gang til. Det er nesten så han forsøker å skjule svakheter i porteføljestyrimetodikken i selskapet

**Figur 3.3 Memo om informantens intensjoner rett etter intervjuet.**

Memo-skrivingen har vist seg å være svært nyttig for alt fra «huskelapper» til hva som bær gjøres og i praksis for å hente frem relevant teori som jeg har funnet ut at mangler og til å gi videre retning i arbeidet for forskningsarbeidet. Når jeg føler at jeg har mistet den røde tråden i oppgaven har de vist seg uvurderlige for å få hente meg tilbake på rett vei.

## 3.9 Vitenskapelig refleksivitet (Kvalitet)

Innenfor kvalitativ forskning er det tre sentrale begreper som benyttes til å vurdere forskningsprosjektets troverdighet og kvalitet (Thagaard, 2018, s. 181). De sentrale begrepene som benyttes er reliabilitet, validitet og overførbarhet og de vil bli benyttet i følgende avsnitt for å diskutere denne oppgavens kvalitet.

### 3.9.1 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet tar utgangspunkt i om forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte og er knyttet til forklaringen på hvordan data utvikles i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 181,188). Begrepet refererer til om andre forskere, som bruker samme metode, vil komme frem til de samme funnene. En annen måte å forklare reliabilitet på er med repliserbarhet som betyr at resultatene kan reproduseres ved videre forskning. Det betyr at det er viktig å være konkret og spesifikk når man beskriver fremgangsmåten som har blitt benyttet til å utvikle dataene. Det har blitt ivaretatt i denne oppgaven ved å inkludere en detaljert beskrivelse av hvordan selve intervjuene har blitt gjennomført på Teams for å gi leseren tilgang på direkte tilgang på direkte sitater når jeg presenterer funnene, hvordan rekruttering av informanter er utført, hvordan utvikling av intervjuguide er gjort og til sist hvordan valg og utføring av analysemetode har blitt gjennomført.

Det styrker også reliabiliteten å fokusere på forskningens transparens i analysen av data. Det har i analysen av data blitt redegjort for hva som er primærdata, ved å skille på hva som er synspunkter og perspektiver fra informanter, og hva som er egne fortolkninger. Dette er tydeliggjort ved å skille informantenes synspunkter og perspektiver og egne fortolkninger gjennom å lage egne avsnitt (Thagaard, 2018, s. 188).

En annen viktig refleksjon er hvordan min egen relasjon er til deltakerne påvirker utviklingen av data (Thagaard, 2018, s. 188). I den senere tid har integrasjonistiske og konstruktivistiske perspektiver fått en stadig mer sentral plass innenfor kvalitative metoder. Det har ført til større bevissthet knyttet til at oppfatninger som utvikles i løpet av feltarbeidet til forskeren, kan baserer seg på nettopp den kontakten forsker og deltakere nødvendigvis må ha i felten (Thagaard, 2018, s. 187). Derfor har jeg forsøkt å beskrive hvordan jeg som forsker kan påvirke mine intervjupersoner og samtidig hvordan min egen erfaring og forståelse kan påvirke tolkningene av funnene fra analysene.

Jeg har og har hatt et kollegialt forhold til informantene noe som har lettet rekruttering av informanter og sikret at informantene var svært relevante for å kunne svare ut



forskningsspørsmålene og problemstillingen i oppgaven. Selv om informantene ble rekruttert gjennom mitt eget nettverk tror jeg allikevel ikke de vil føle på noen form for press til å måtte "svare" slik jeg forventer. De har alle lang erfaring og er svært trygge i sine roller. Det har absolutt ikke vært min oppfattelse. De kjenner min bakgrunn, erfaring og utdanning. De vet, i forkant av intervjuene, at jeg etterutdanner meg innenfor «strategi og Innovasjon» på master nivå. Det ble også informert i informasjonsskrivet hva forskningsprosjektet innebar.

Jeg tolket selv at relasjonene jeg hadde med informantene på forhånd. Nettopp det at de anerkjente at jeg også hadde innsikt og erfaring fra fagfeltet. At dette hadde en positiv innvirkning på intervjupersonene slik at de kunne føle seg mer trygge og avslappet. Jeg oppfattet at intervjupersonene umiddelbart fikk tillitt til meg. Jeg fikk også et inntrykk av at intervjupersonene snakket uanstrengt og var åpne og ærlige.

### 3.9.2 Validitet

Validitet tar for seg gyldigheten til tolkningene av dataene som forskeren til slutt kommer frem til. Forskningsprosjektets validitet kan videre styrkes ved å vektlegge den teoretiske transparens. Det gjøres ved å beskrive det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for tolkningene samtidig må det vises til at tolkningene som forskeren har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten som er blitt studert (Thagaard, 2018, s. 189).

(Tjora, 2021) beskriver hvordan gyldigheten kan styrkes ved å redegjøre for hvordan vi praktiserer forskningen, ut fra spørsmålene forskeren stiller. Gyldigheten kan videre styrkes ved at spørsmålene formes med utgangspunkt i de temaer forskeren vil forske på og finne ny kunnskap om.

Det betyr at forskningen som blir utført må forankres i annen relevant forskning. I litteraturgjennomgangen henviser jeg til tidligere forskning som er relevant for mine funn. Jeg beskriver at jeg gjennom en deduktiv forsknings tilnærming laget en semistrukturert intervjuguide basert på eksisterende teori som var relevant for undersøkelsen hvor hoved temaene i forskningen allerede var definert. Videre har jeg gjennom analyse, tolkning og drøfting knyttet mine funn opp mot tidligere forskning. Funnene i oppgaven samsvarer i stor grad med tidligere forskning, og styrker gjennom det prosjektets validitet.

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til de ulike informantene, dette ble oppfattet som trygge omgivelser. Ved å benytte Teams med bilde, lyd og automatisk transkriberingsfunksjon, kunne jeg under intervjuet og i etterkant, lese deres kroppsspråk som gjorde at jeg følte en nær kontakt med informantene. Det var tilstrekkelig med tid og rom for å gå tilbake til tidligere spørsmål og informantene fikk mulighet til å tenke seg godt om før de uttalte seg.

### 3.9.3 Overførbarhet

(Thagaard, 2018) bruker begrepet overførbarhet, mens (Tjora, 2021) argumenterer for å bruke begrepet generaliserbarhet som et implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskningen. Han mener at i begrepet overførbarhet ligger det en innsnevring. Innenfor kvalitative studier hvor vi stiller spørsmål om tolkingen, som er utviklet i prosjektet, også kan være relevant i andre sammenhenger. Det betyr at det er tolkingen av resultatene som er utgangspunktet for overførbarheten (Thagaard, 2018).

I arbeidet med denne oppgaven har jeg intervjuet fire informanter som gav meg innblikk i deres subjektive refleksjoner og tanker rundt problemstillingen i oppgaven. Det er i oppgaven også utført en komparativ studie for å se om funn fra den ene informanten også representerer funn hos de andre. Med andre ord så er noe av hensikten med studiet å undersøke om funnene mine kan være med på å gi et innblikk i, om funnene kan generaliseres til å gjelde «alle» prosjektbaserte selskaper.

### 3.9.4 Etske betraktninger

I kvalitativ forskning hvor det er nær kontakt mellom forsker og intervjupersoner tilegner forskeren seg mye data. Disse dataene kan senere knyttes opp mot personene som deltar i prosjektet. Oppgaven har fulgt Sikt sine retningslinjer for etisk forsvarlig behandling av data i dette forskningsprosjektet. Det ble sendt inn et meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), nå kalt Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Dette forskningsprosjektet er godkjent av Sikt under forutsetning av at jeg følger de oppsatte retningslinjene, se vedlegg 4

## 3.10 Litteratursøk

Det lages veldig mye forskning i verden i dag. For å finne frem til forskningsfronten må man kunne søke systematisk. I arbeidet med å få oversikt over den nyeste forskning, innenfor temaene i denne oppgaven, er dette ofte forbundet med å få innsikt i «hva er det forskningssamtalen går i». For at forskere skal skaffe seg denne innsikten, betyr det at forskeren må utføre et gravearbeid i eksisterende litteratur. Forskere må kunne lese seg opp på forskning som finnes i teoribøker, vitenskapelige tidsskrifter og vitenskapelige artikler på steder der forskningen gjøres tilgjengelig. Så for å få en oversikt over hva forskningssamtalen går i, gjennomfører forskere et litteratursøk.

Litteraturen som presenteres i teorikapittelet er funnet ved å starte med å operasjonalisere begrepene i problemstillingen og søke etter litteratur i relevante spesialisert søkemotor som indekserer fulltekst eller metadata for akademisk litteratur innen de fleste typer formater og på tvers av disipliner. Det første trinnet var å se etter anmeldelser av bøker og artikler om prosjektporteføljestyling (PPM) på akademiske plattformer som NTNU's Oria, Google Scholar databaser. Deretter ble artiklene filtrert hovedsakelig relatert til studiet og siden evaluert før de ble valgt ut.

Etter å ha samlet sammen alt materiale som ble ansett som relevant i forhold til problemstillingen, ble de mest fremtredende søkeordene, som fikk flest treff, brukt til å lage ulike søkestrenger. Det var mange treff på søkeord som governance, corporate governance, Value, Value definition, portfolio, portefolio management, projectbased, project strategy, strategic alignment etc. Senere ble forsøkt mange ulike kombinasjoner av søkeord, som til slutt ble til søkestrenger for å redusere antall artikler, for å sitte igjen med de mest relevante. Det var en erfaring, at for å få med relevant litteratur kunne ikke søkeperioden bare settes til de siste årene, men også bakover i tid for å få med historisk perspektiv. Allikevel føler jeg at forskningsfronten er ivaretatt. Etter å ha arbeidet med hoved søkeordene ble det neste trinnet å gå igjennom artiklenes titler og sammendrag for å velge ut de med det mest relevante innholdet i forhold til forskningsmålene. Til slutt i det tredje trinnet ble de valgte artiklene, leste grundig og klassifisert i forhold til temaene i oppgaven. Dette ble gjort ved å gruppere de i EndNote21. For holde styr på all forskningen ble alle litteratur referanser og tilgjengelige artikler lastet ned i EndNote 21. Når det under utvikling av oppgavens teoridel ble behov for å referere til litteraturen var det siden enkelt å legge inn referansen direkte fra EndNote21 biblioteket.

## 4 Empiri og presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres de mest sentrale funnene, det vil si, med de største avvikene fra litteraturen, basert på dybdeintervjuer med de fire informantene. De funnene som presenteres er tilfeller der informantene sier noe som belyser problemstillingen i oppgaven. For å tilrettelegge for senere analyse og diskusjon av funnene, er funnene blitt kategorisert inn i hovedkategorier med tilhørende underkategorier.

Funnene blir presentert i form av 4 case studier, et for hvert selskap. De enkelte casene blir studert hver for seg, men med en felles struktur, slik at funn kan presenteres og sammenlignes senere i en komparativ analyse og diskusjon. Denne strukturen er hentet fra den semistrukturerte intervjuguiden, se vedlegg 1. Strukturen ble også gjenspeilet i kode strukturen i NVivo, se vedlegg 3. Der er alle hovedkategoriene med underkategorier tatt med.

Formålet med å analysere empirien er å utvikle en inngående kunnskap om, og en helhetlig forståelse av, hvordan prosjektbaserte selskaper mestrer verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?

Den kvalitative dataanalysen vil ha en deduktiv tilnærming og struktureres med tanke på at forskeren har lang erfaring fra sentrale roller i prosjektbaserte selskaper. Samtidig har en omfattende teori og litteratursøk i forbindelse med studiet vist at litteraturen allerede har indentifisert, reflektert og foreslått løsninger som belyser problemstillingen i denne oppgaven. Derfor ble den semistrukturerte intervjuguiden utviklet før intervjuene. Den semistrukturerte intervjuguide var opprinnelig basert på 3 hovedkategorier, men basert på memos og annotations som kom til underveis i analyseprosessen, innså forskeren at to underkategorier var svært viktige for analysen og diskusjonen av empirien. Begge de to underkategoriene «Definisjon av verdi» og «legitimitet og ansvarlighet» er underkategori til hovedkategorien «Governance og Strategi». Det går an å argumentere for at viktigheten av disse underkategoriene er et resultat av en induktiv tilnærming, som i det minste, underveis, gjorde forskeren klar over viktigheten av nevnte underkategorier.

Dette er de 3 hovedkategoriene, med utvalgte underkategorier, som er videreført fra den semistrukturerte intervjuguiden:

- **Organisasjonssystem og metodikk** – Denne kategorien handler om at strategi påvirker organisasjonsdesignet hvor viktige arbeidsprosesser som aktiv porteføljestyring og stage gate skal implementeres og virke. Dette er en forutsetning for at strategisk aligning kan skje i et prosjektbasert selskap.
- **Governance og strategi** – Kategorien omhandler eier og toppledelsens involvering i å kommunisere hva som skaper verdi for selskapet. Dette er ansett som ekstremt viktig og gir selskapet nødvendig legitimitet og viser ansvarlighet. Dette vil direkte påvirke den aktive porteføljestyringen og måten prosjekter blir gjennomført på. Dette er viktig hvis man gjennom aktiv porteføljestyring skal ha håp om strategisk aligning i selskapene, basert på nevnte føringer.
  - **Definisjon av verdi** – Denne underkategorien handler om hva som skaper verdi i selskapet og hva skaper verdi for kunden. Hvem definerer

hva som skaper verdi og klarer selskapet virkelig å mestre optimal verdiskapning i selskapet utfra dette.

- **Legitimitet og ansvarlighet** – Denne underkategorien handler om selskapet mestrer nye former for verdiskapning, gjennom aktiv porteføljestyling og gir prosjektene andre mål en jerntriangelet. Den triple bunnlinjen kan være et eksempel på dette.
- **Prosjektstrategi** - Denne kategorien handler om at prosjekter kan, i seg selv, bli brukt strategisk til å oppnå andre former for verdiskapning enn «jerntriangelet» Det kan argumenteres for at det er en «Missed Opportunity» og ikke benytte seg av denne muligheten.

## 4.1 Informant X (Case Study)

### 4.1.1 Organisasjonssystem og metodikk

For å være i stand til å svare ut problemstillingen i oppgaven og få svar på det første forskningsspørsmålet som omhandler «*hvordan eierstyring kan påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet?*» Er det viktig å få frem om selskapet i det hele tatt har etablert arbeidsprosesser innenfor organisasjonsdesignet, som gjør eiere og toppledelsen i stand til å lage føringer som påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål. Det vil gjøre eiere og toppledelsen i stand til å definere ønskede former for verdiskapning gjennom en vinnende visjon og misjon for å gi føringer til porteføljestyret og prosjektledelse, og siden følge opp å se om nevnte funksjoner samsvarer med føringene gitt av toppledelsen.

Først etableres det en forståelse om selskapet kan anse seg som prosjektbasert ihht til litteraturen. Informant X uttaler:

*(...) Og i den forbindelse mener jeg at prosjektene er helt kritiske og avgjørende for verdiskapningen i selskapet.*

Videre kommer det frem at selskapet jobber i en prosjektmatrisestruktur og har etablert arbeidsprosesser i form av porteføljestyling og stage gate prosesser, som igjen støtter prosjekter som arbeidsform. Det kommer allikevel frem at porteføljestyling prosessen kun er aktiv i tidlig fase i stage gaten, før endelig konseptvalg, når informant x uttaler seg at:

*(...) Ja, den er ikke, deler av den er implementert, som del av tilknytningsprosessen. Og så er det deler av den. Det som skjer etter at prosjektet opprettes. Der har vi så langt ikke implementert da, men det ligger til rette for at vi kan gjøre dersom ønskelig.*

Det vil si at toppledelsen gir fra seg muligheten til aktivt å styre prosjektporteføljens strategiske aligning i prosjektfasene etter at konseptvalget er tatt, og i en vesentlig del av prosjektenes levetid.

### 4.1.2 Governance og Strategi

Som skissert innledningsvis ønsker oppgaven svar på det andre forskningsspørsmålet om «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*»

Informant X utaler seg litt om eierstyring og toppledelsens involvering i aktiv porteføljestyling.

*(...) Jeg opplever ikke at toppledelsen involverer seg i det i dag. For min egen del så, så jeg selv behovet for en porteføljestyring i den fasen jeg har, når jeg startet der og etablerte det. Og så har jeg fremlagt det for et toppledelsen og fått det forankret, men det har vel ikke opplevd noe sånn kjempestor interesse utover det for å være helt ærlig.*

Det kommer frem at toppledelsen ikke er aktivt involvert i porteføljestyringen og toppledelsen mister sånn sett muligheten til å sjekke ut at portefølje styringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon, og derav ønsket verdiskapning. I tillegg gir toppledelsen fra seg muligheten til å sjekke ut om verdiskapningen i prosjektporteføljen til enhver tid er strategisk alignet ihht. overordnet strategi.

For å besvare forskningsspørsmål to i oppgaven «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*» blir det interessant å undersøke om selskapets visjon og misjon angir noen form for kriterier i form av ønsket verdiskapning, som blir brukt til å velg ut de riktige prosjektene i porteføljen:

*(...) Den gjør ikke det i dag direkte, og det er jo rett og slett fordi porteføljestyring parameterne vi brukte etablerte vi for 2 - 3 år siden, og denne strategien her sånn er jo er jo årstferske og så kan det si at vi kunne ha oppdatert parameterne på en måte endret justert etter den nye strategien.*

Dette leder frem til hvordan misjonen i selskapet brukes som styrende for porteføljestyret i selskapet. Informanten uttaler at:

*(...) Misjon nå må du hjelpe meg. Hva er selskapets misjon?*

Det kommer fram at selskapet ikke har en egen misjon, noe som ansees fra litteraturen å være ekstremt viktig nettopp for å fungere som et kommunikasjonsverktøy.

Det er også i denne sammenhengen interessant at informanten X uttaler seg om det finnes flere typer mål enn avkastning som for eksempel en trippel bunnlinje:

*(...) Jeg tenker at det er vel det man kommuniserer gjennom strategien. Det som er viktig og verdiskapende er jo det man må ha mål på, og settes KPIer på og det kommuniseres nedover og følges opp.*

*(...) Det er at vi skal være en av de 3 mest effektive nettselskapene, og da sier man jo i den forklarende teksten her sånn, så går det på nettleie og på gevinster til, så der er på en måte økonomi forankret som en viktig verdiskapning.*

*(...) jeg tenker at man kan utlede de 3, av de målene vi har, så det tenker jeg ja.*

Selskapet har ikke en visjon eller en misjon formulert av eiere eller selskapets toppledelse. Det er ikke tydelig for meg hva som skaper verdi i selskapet utover avkastningsmål eller hvordan eiere og toppledelse kan sjekke ut strategisk aligning mot overordnet strategi, selv med en aktiv porteføljestyring. Noe selskapet ikke har i mange av prosjektenes faser.

#### **4.1.2.1 Definisjon av verdi**

Ledelsen i selskapet må definere hva som skaper verdi og legitimitet i selskapet for at man kan svare ut problemstillingen i oppgaven. Informanten uttalte seg noe om toppledelsen i selskapet definerer hva som skaper verdi, for eksempel den triple bunnlinjen:

*(...) Jeg tenker at det er vel det man kommuniserer gjennom strategien. Det som er viktig og verdiskapende er jo det man må ha mål på, og settes KPI'er på og det kommuniseres nedover og følges opp.*

*(...) Det er at vi skal være en av de 3 mest effektive nettselskapene, og da sier man jo i den forklarende teksten her sånn, så går det på nettleie og på gevinster til, så der er på en måte økonomi forankret som en viktig verdiskapning.*

*(...), så jeg tenker at det. Det er den kompasskursen vi har fått, og det er jo verdier det.*

*(...) tenker at man kan utlede de 3, av de målene vi har, så det tenker jeg ja.*

Uten en egen misjon så er det ikke tydelig for meg, selv etter intervjuene, hva som skaper verdi for selskapet.

#### **4.1.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

Informanten uttaler seg noe om dette:

*(...) men jeg tenker igjen at de risikoparameterne fra konsern er treffende. Sånn sett altså man har samfunnsøkonomi. Man har dette med forskriftskrav, og man tar dette med et omdømme og miljø og menneskeliv. At dette på en måte er det jo er jo mye av kjernen i misjonen vår vi tenker.*

*(...) Ja der er jo. Jeg har jo selvfølgelig de de foran meg her sånn, så den er jo en enkel og grei. De har jo resultatmål på økonomi og kundeløfter, og så har vi 3 på interne prosesser og hvordan vi planlegger bygger vedlikehold og drift natta da beslutninger basert på data analyse og innsikt og ivaretar bærekraft og sikkerhet, så det må organisasjonen da at vi er en lærende og prosessorientert og revisjon utvikle en fremtidsrettet it portefølje og utvikle fremtidsrettet kompetanse, godt arbeidsmiljø og tillitsbasert kultur.*

*(...) Så der oppfattet kanskje i alle fall jeg at du treffer den tredoble bunnlinjen.*

*(...) Der vi argumenterer for, at den myndigheten har ikke prosjektlederen for de risiko parameterne som vi legger til grunn for porteføljestyringen, er jo også de som er pålagt å brukes for hele konsernet i alle prosjekter, så alle faseoverganger, så skal de har gjort en risikovurdering, blant annet for miljø, og dersom det er forhold i det prosjektet med høy konsekvens og sannsynlighet for negativ påvirkning av miljø, da er de pålagt å flagge det som en risiko og hvis det er en rød risiko,*

Uten at eiere eller toppledelsen, gjennom en tydelig og klar visjon og misjon, har definert hva som skaper verdi i dette selskapet, virker det som toppledelsen har gitt fra seg muligheten til å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet i selskapet.

#### **4.1.3 Prosjektstrategi**

Med det tredje forskningsspørsmålet så ønsker jeg å undersøke «i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?» Informanten uttaler seg noe om det er en link mellom overordnet strategi, mål (verdiskapning og prosjektenes mål):

(...) *Det tror jeg du har rett i og i mangel på den linken, så gjør jo alle så godt de kan, og da kan det være at noen er noen er kreative, og da kan det være heldig for til strategien, og det kan være uheldig.*

Det tyder på at manglene i en tydelig kommunisert visjon og misjon, uten en tydelig definisjon av hva som skaper verdi i selskapet. Kan ha de konsekvensene at potensialet til ikke benyttes fullt ut for å oppnå flere forretningsmessige mål/verdier enn ren avkastning.

På direkte spørsmål om det er en «missed opportunity» og ikke gjennomføre prosjektene strategisk, for å oppnå andre forretningsmessige mål, utover jerntriangelet, svarer informanten

(...) *Ja, det tenker jeg.*

## 4.2 Informant Z (Case Study)

### 4.2.1 Organisasjonssystem og metodikk

For å være i stand til å svare ut problemstillingen i oppgaven og få svar på det første forskningsspørsmålet som omhandler «*hvordan eierstyring kan påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*» Er det viktig å få frem om selskapet i det hele tatt har etablert arbeidsprosesser innenfor organisasjonsdesignet, som gjør eiere og toppledelsen i stand til å lage føringer som påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål. Det vil gjøre eiere og toppledelsen i stand til å definere ønskede former for verdiskaping gjennom en vinnende visjon og misjon for å gi føringer til porteføljestyret og prosjektledelse, og siden følge opp å se om nevnte funksjoner samsvarer med føringene gitt av toppledelsen.

Først etableres det en forståelse om selskapet kan anse seg som prosjektbasert ihht til litteraturen. Informant Z uttaler:

(...) *Ja det er helt klart jada. Det kan jeg bekrefte, og det er vi jo absolutt.*

Videre kommer det frem at selskapet jobber i en prosjektmatrisestruktur. Informant Z uttaler:

(...) *Ja, det har vi.*

En viktig del av det å mestre optimal verdiskaping gjennom en aktiv porteføljestyring er å ha etablert et kvalitetsledelsessystem som definerer prosjektstyringsprosesser og portefølje prosesser som støtter prosjekter som arbeidsform. Det ble i dette tilfellet litt utfordrende å få dette avklart. Det ble under intervjuet formulert av intervjuer at «det finnes vel noe i tidlig fase der i salg nå, en funnel variant kanskje? Som sånn sett kan oppfattes som en portefølje i tidligfase». Dette bekreftet informant Z:

(...) *Det er helt riktig. Det gjør det, ja*

Det kom frem at porteføljestyrringsprosessen sånn sett kun er aktiv i tidlig fase i stage gaten. Det er i dette selskapet en egen funksjonell enhet som selger prosjekter. Når kontrakter inngås overleveres disse til prosjekt administrasjonen for gjennomføring. Det er sånn sett ikke etablert en aktiv prosjektporteføljestyrring gjennom en stage gate prosess i alle prosjektets faser. På spørsmål om det finnes stage gate i selskapet, fra tidlig fase og gjennom hele løpet med kontrollpunkter, uttalte informant Z

(...) *Det finnes, ja hva skal jeg si, det er jeg littegrann usikker på, ikke som jeg er vårt nå særlig involvert, i alle fall egentlig.*

Dette tolker jeg til at det ikke er etablert en helhetlig metodikk for porteføljestyring og en stage gate prosess.

Det vil si at toppledelsen gir fra seg muligheten til aktivt å styre prosjektporteføljens strategiske aligning gjennom prosjektfasene.

#### 4.2.2 Governance og Strategi

Som skissert innledningsvis ønsker oppgaven svar på det andre forskningsspørsmålet om «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*»

Informant Z utaler seg litt om eierstyring og toppledelsens involvering i aktiv porteføljestyring.

*(...) Hva? Nei, det har altså henne til eierstyring, så blir jo veldig mye overlatt til den prosjektlederen nå egentlig. Så svaret må vel egentlig være nei, nesten på det, bortsett fra at det blir jo tatt evaluering av disse prosjektene hver måned da i henhold til å reportere da til eier og styret i henhold til fremdrift og eventuelt pluss minus i da på våre timer og anslå da hva som er igjen av disse prosjektene, om det er noen joker eller hva det er for noe.*

Det kommer frem at toppledelsen ikke er veldig aktivt involvert i porteføljestyringen og toppledelsen mister sånn sett muligheten til å forsikre seg om at portefølje styringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon, ønsket verdiskapning og overordnet strategi. Dette illustreres ved at man ikke har etablert en stage gate beslutningsprosess i porteføljestyringsprosessen.

Videre er det interessant å undersøke om selskapets visjon til selskapet angir noen form for kriterier som blir brukt til å velg ut de riktige prosjektene i porteføljen. En visjon skal jo angi en forretningsambisjon og et bilde av en fremtidig tilstand som selskapet ønsker å oppnå. Informant Z kan ikke svare helt på dette.

*(...) Ja da, hva skal jeg si da, ja altså visjon ja ja.*

Dette leder frem til hvordan misjonen i selskapet brukes som styrende for porteføljestyret i selskapet og det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen. En god misjon inneholder de fundamentale forretningsprinsippene som mobiliserer og driver firmaet i én bestemt retning. Altså er det en link der?

Informant Z uttaler at:

*(...) Vi har en misjon, men akkurat nå står det helt stille og beklager.*

Intervjuer forsøker å utdype «Men har du en formening om? Det er ting som setter selskapet i riktig retning, fordi når du er prosjektorientert da og nesten all avkastning er verdiskapning gjennom prosjekter, så blir jo misjonen litt viktig i forhold til utvalg av prosjekter».

*(...) Joda det det er helt riktig mm. Og sånn sett har vi jo i tillegg til vanlig prosjekter mm. Så har vi også en visjon om å tjene penger også mer på software og skytjenester og den type ting? Som er i tillegg til vanlige prosjekter egentlig.*

Det kommer fram at misjon ikke er så kjent i selskapet og det er ikke en form for eierstyring som brukes aktivt for å velge ut de riktige prosjektene til porteføljen og sånn sett aligne prosjektene med viktige forretningsmål og overordnet strategi.



Dette er også viktig informasjon til porteføljestyret for å velge ut de strategisk viktige prosjektene og prosjektledere som trenger denne informasjonen til å utvikle en hensiktsmessig prosjektstrategi.

Det er også i denne sammenhengen interessant at informanten Z uttaler seg om det finnes flere typer mål enn avkastning (jernertriangleet) som for eksempel en trippel bunnlinje:

*(...) Ja det er jo både som du sier da, det er jo økonomiske mål selvfølgelig, og det er jo det er vi én ting, og så er det jo vekstmål i henhold til omsetning. Det er mål i henhold til antall ansatte i henhold til hvor mange vi skulle være. Det kan være strategiske mål da i henhold til markeder hvor mye prosenter gjerne vi skal ha på de forskjellige tingene.*

*(...) Ja markedsandel, om vi skal på en måte være ledende innen visse bransjer.*

*(...) Ja da har vi veldig fokus på, vi har jo ISO sertifisert oss. Det var i henhold til miljøet og vi faser ut de fleste fossile bilene våre. Vi har jo stort sett bare elbiler, og vi skal bare ha elbiler. Så vi har jo miljøfokus på det, men vi skal være bærekraftig så på best mulig måte. Vi skal nå få solcellepanel på nytt bygg tonn. Vi har flyttet tavleverkstedet til hovedkontoret. Så da får vi nye kontorer og produksjonslokaler der så da får vi solcellepanel på taket sånn at vi får også være litt mer selvforsynt med elektrifisering og tilførsel til bilene våre i henhold til miljøet da?*

Selskapet har ikke en tydelig kommunisert visjon eller en misjon formulert av eiere eller selskapets toppledelse. Det er ikke tydelig for meg hva som skaper verdi i selskapet utover avkastningsmål eller hvordan eiere og toppledelse kan sjekke ut strategisk aligning mot overordnet strategi, selv med en aktiv porteføljestyling. Noe selskapet ikke har i mange av prosjektenes faser. Kun i salgsfase.

#### **4.2.2.1 Definisjon av verdi**

Ledelsen i selskapet må definere hva som skaper verdi og legitimitet i selskapet for at man kan svare ut problemstillingen i oppgaven. Informanten uttalte seg noe om toppledelsen i selskapet definerer hva som skaper verdi, for eksempel den triple bunnlinjen:

*(...) Hmmm, ja det vil jeg nok påstå i henhold til disse strategidokumentene ja.*

Intervjuer: «Fordi jeg prøver å etablere her da er at verdi, den verdien man skaper gjennom en aktiv porteføljestyling da, det trenger ikke å være avkastningsmålet direkte, altså. Det trenger ikke bare å være ren profitt. Det kan være andre verdier».

*(...) Ja omsetning og ja. Helt klart.*

Uten en tydelig kommunisert visjon og misjon som definerer andre former for verdiskapning, blir det i dette selskapet kun fokusert på avkastning.

#### **4.2.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

Informanten Z uttaler seg noe om dette:

*(...) Det er helt riktig, og det det er viktig at man og kanskje ser i henhold til hvilke fighter du skal ta på en måte. At du på en måte vinner hele krigen, og ikke bare et slag på en måte. Men det og, at vi skal ligge foran de andre da, i henhold til vår bransje i*

*henhold til kreativitet i prosjekt, at vi må jo gjerne være et hestehode foran de andre da, det er ganske hard konkurranse også hos oss, og det at vi da utvikler oss og både i prosjekt og egne utviklingsgrupper da? Altså det er en del utvikling i prosjektet da, og det er viktig at man da, altså følger med i tiden da, og kjører kanskje. At er i forkant da, og kanskje har nye ideer. Da er de kreative. Det er viktig.*

*(...) Ja ja og bærekraft da og noe med og selvfølgelig veldig opptatt av det å miljøet egentlig, også.*

Uten at eiere eller toppledelsen, gjennom en tydelig og klar visjon og misjon, har definert hva som skaper verdi i dette selskapet, virker det som toppledelsen har gitt fra seg muligheten til å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet i selskapet.

### 4.2.3 Prosjektstrategi

Med det tredje forskningsspørsmålet så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*» Informanten uttaler seg noe om det er en link mellom overordnet strategi, mål (verdiskapning og prosjektenes mål):

*(...) Nei, hva skal jeg si noen ganger? Så ofrer man jo noe der da, hva skal jeg si da? Det er jo en del av prosjektene er jo ganske harde også i henhold til at noen kan jo være litt vel strategiske i henhold til økonomien i prosjektet på en måte i henhold til, hva skal jeg si timebruk og pris egentlig.*

Uten en tydelig kommunisert misjon og tydelig definisjon av hva som skaper verdi i selskapet, kan det være en konsekvens at potensialet til prosjektene i dette selskapet ikke benyttes fullt ut for å oppnå flere forretningsmessige mål/verdier enn ren avkastning (Jerntriangelet).

Prosjektstrategi er noe annet enn en plan. Missing link mellom forretningsmessige mål og prosjektstrategi. Er det en klar eierstyring som definerer hva som skaper verdi i selskapet. I så fall er dette gjort kjent og påvirker prosjektenes mål?

På direkte spørsmål om det er en «misted opportunity» og ikke gjennomføre prosjektene strategisk, for å oppnå andre forretningsmessige mål, utover jerntriangelet, svarer informanten

*(...) Ja, det er helt riktig.*

## 4.3 Informant W (Case Study)

### 4.3.1 Organisasjonssystem og metodikk

For å være i stand til å svare ut problemstillingen i oppgaven og få svar på det første forskningsspørsmålet som omhandler «*hvordan eierstyring kan påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*» Er det viktig å få frem om selskapet i det hele tatt har etablert arbeidsprosesser innenfor organisasjonsdesignet, som gjør eiere og toppledelsen i stand til å lage føringer som påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål. Det vil gjøre eiere og toppledelsen i stand til å definere ønskede former for verdiskapning gjennom en vinnende visjon og misjon for å gi føringer til porteføljestyret og prosjektledelse, og siden følge opp å se om nevnte funksjoner samsvarer med føringene gitt av toppledelsen.

Først etableres det en forståelse om selskapet kan anse seg som prosjektbasert ihht til litteraturen. Informant W uttaler:

*(...) så jeg vil si at selskapet er en prosjektbasert bedrift, men det er ikke alle som har skjønnt det at vi er det, og at vi realiserer all benefit av våre produkter gjennom prosjekter, men vi har også veldig mange produktsenter som leverer direkte til kunden.*

*(...) Ja, altså selskapet har drevet med prosjekter i alle år, men det er litt merkelig at lederen for eksempel på nybygg da rapporterer på nivå 4, altså lederen for alle porteføljene på nybygg, rapporterer på nivå 4. Det vil si at sjefen for contract management er nivå 4. Sjefen for portefølje er på nivå 5 og prosjektlederen vil faktisk være på nivå 6 i organisasjonen vår.*

Informanten oppfatter at selskapet er prosjektbasert, men jeg tolker det dithen at han ikke anser at selskapet har antatt prosjekt som arbeidsform fullt ut. I hvert fall ikke når det gjelder governance i forhold til porteføljestyling.

Videre kommer det frem at selskapet jobber i en prosjektmatrisestruktur og har etabler arbeidsprosesser, aktiv portefølje styring med en stage-gate prosess, som støtter prosjekter som arbeidsform. Det kommer allikevel frem at porteføljestylingprosessen og utvalget av prosjekter inn i prosjektporteføljen ikke nødvendigvis følger omforente kriterier eller overordnet strategi. Informant W uttaler seg at:

*(...) Ja, men jeg tenker at det er noe av det vi kanskje ikke er så god på. Det er å, hva skal vi si, styre altså salgene våre. Ressursbehovet salgene våre skaper, vi signerer alle kontrakter vi har mulighet til å signere, uavhengig egentlig om vi har ressurser eller ikke, grovt sett, altså. Vi vil aldri si nei til en kontrakt i selskapet sånn som kulturen vår er nå. Og det ser vi skaper problemer.*

På et spørsmål om arbeidsprosesser og om de har etablert en aktiv form for porteføljestyling med en prosjektstyringsprosess i form av en stage gate, utaler informant W?

*(...) Ja ja, det har vi. Vi er jo ISO sertifisert*

*(...) Vi jobber nå med å få det vi kaller en harmonisert leveranseprosess etablert.*

Det virker som dette selskapet har etablert prosjekter som arbeidsform og har metodikk som understøtter dette selv om det er lang hierarkisk avstand mellom toppledelsen og ansvarlige for porteføljestylingen og prosjektledelsen

#### 4.3.2 Governance og Strategi

Som skissert innledningsvis ønsker oppgaven svar på det andre forskningsspørsmålet om «I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?»

Informant W utaler seg litt om eierstyring og toppledelsens involvering i aktiv porteføljestyling.

*(...) Jeg vil si at toppledelsen er ikke det.*

*(...) Jeg vil si at vi har veldig lite prioritering av prosjekter. Det er en øvelse vi ikke har begynt på enda. Det vi gjør i stage gatene er å se om, hva skal vi si, med prosjektene møter mulighetene som møter de kriteriene som er satt da med hensyn på og avkastning og risiko.*

*(...) Toppledelsen er aktiv i produkt og produktutvikling. Jo toppledelsen er aktive for vi har jo kategori 4 og x prosjekter så i X prosjekter som er strategi drivende for selskapet så er toppledelsen også inne.*

Det kommer frem at toppledelsen er aktivt involvert i porteføljestyringen gjennom å involvere seg i produkt og produktutviklings prosjekter. De er også involvert i prosjekter som er strategisk drivende for selskapet. Jeg tolker det dithen at toppledelsen ikke involverer seg i porteføljestyringen av de «vanlige» leveranseprosjektene, som opptar en stor del av ressursbasen i selskapet, men involverer seg når nye produkter og tjenester skal utvikles. Det vil si, ikke i aktiv porteføljestyring av leveranseprosjekter, som denne oppgaven fokuserer på. Toppledelsen gir sånn sett fra seg muligheten til å passe på at det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen av leveranseprosjekter samsvarer med uttalt misjon, visjon, ønsket verdiskapning og overordnet strategi.

Videre er det interessant å undersøke om selskapets visjon til selskapet angir noen form for kriterier som blir brukt til å velg ut de riktige prosjektene i porteføljen. En visjon skal jo angi en forretningsambisjon og et bilde av en fremtidig tilstand som selskapet ønsker å oppnå. Informant W svarer.

*(...) Nei, det gjør den ikke. Nei, der vil jeg si. Det er ingen connection. Den er så generell for selskapet at den treffer på en måte ikke. Det er ikke noen visjon for prosjekter i selskapet.*

Dette leder frem til hvordan misjonen i selskapet brukes som styrende for porteføljestyret i selskapet og det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen. En god misjon inneholder de fundamentale forretningsprinsippene som mobiliserer og driver firmaet i én bestemt retning. Altså er det en link der?

Informant W uttaler at:

*(...) Jeg vil si at den gjør ikke det på toppnivå i selskapet. Det blir det samme.*

[Intervjuer] Er det en måte hvor eierne kunne ha påvirket utvalget av prosjekter i porteføljen?

*(...) Åpenbart.*

*(...) Men tilbake til, vi sier aldri nei til prosjekter. Den trenger ikke å passe veldig godt i porteføljen en gang.*

Det kommer fram at misjon ikke er så kjent i selskapet og det er ikke en form for eierstyring som brukes aktivt for å velge ut de riktige prosjektene til porteføljen og sånn sett aligne prosjektene med viktige forretningsmål og overordnet strategi.

Dette er også viktig informasjon til porteføljestyret for å velge ut de strategisk viktige prosjektene og prosjektledere som trenger denne informasjonen til å utvikle en hensiktsmessig prosjektstrategi.

Det er også i denne sammenhengen interessant at informant Z uttaler seg om det finnes flere typer mål enn avkastning (jernertrianglelet) som for eksempel en trippel bunnlinje:

*(...) Ja andre typer mål altså det er helt klart mål rundt dette her med være et ESG altså et sosialt ansvarlig selskap og der er det seriøse mål liksom, men det ønsker man å være god på i selskapet.*

*(...) En grønn oppgradering er jo altså. Du får jo en mer bærekraftig operasjon dersom du øker performance og øke performance er noe du alltid gjør, så det blir liksom grønt uansett da.*

*(...) Det blir grønnere så du kan jo si ja, det her er jo egentlig det du spør om. Alle disse her sier vi, men det her det treffer strategien hvor veldig godt, men inni her så ja, du ser*

*jo det her, vi går jo etter ting som ikke treffer den grønne strategien, men det er butikk. Men da treffer du strategien om å nå budsjettene våre, Ikke sant?*

Selskapet har ikke en tydelig kommunisert visjon eller en misjon formulert av eiere eller selskapets toppledelse. Toppledelsen definerer derimot hva som skaper verdi i selskapet utover avkastningsmål slik at eiere og toppledelse kan sjekke ut strategisk aligning mot overordnet strategi. De har også metodikk i form av en porteføljestyring og stage gate prosess. Allikevel er ikke definisjonen av verdi kommunisert klart og tydelig slik at den blir «operasjonalisert» og kan brukes ikke i en aktiv porteføljestyring og endre prosjektenes mål.

#### **4.3.2.1 Definisjon av verdi**

Ledelsen i selskapet må definere hva som skaper verdi og legitimitet i selskapet for at man kan svare ut problemstillingen i oppgaven. Informanten uttalte seg noe om toppledelsen i selskapet definerer hva som skaper verdi, for eksempel den triple bunnlinjen:

*(...) Det er ikke sett, altså hvis du tenker på, er vi en produktbasert bedrift, eller er vi et prosjekt verdi bedrift? Av og til så spør jeg, vet du hvordan vi har realiserer verdien av våre produkter. Det jeg sier at jeg leverer.*

[Intervjuer] Nei, men verdi kan jo være noe annet enn bare regn avkastning altså penger eller kroner, verdi kan jo også være ja, vi skal skape en form for bærekraftighet, bærekraftig verdi, sosial verdi, tilfredsstillende viktige interessenter. Så deg bekjent, så er det ikke definert. Hva skaper verdi? Utover kanskje avkastning? Vet ikke.

*(...) Ja det her er det her er jo interessant altså selskapet satser veldig på bærekraft og være et bærekraftig selskap, altså såkalt ESG. Og Jobber mye med strategier rundt det. Men har ikke kommet ned på, hva skal vi si prosjektnivået. Det har ikke truffet prosjektet enda. For eksempel i etter markedet, så ville det være naturlig at vi sørger for retur eller kassering av alle delene vi bytter ut, enten når vi oppgraderer eller skifter en reservedel. Men det har vi ikke på plass enda. Men det kommer.*

*(...) Det blir grønnere så du kan jo si ja, det her er jo egentlig det du spør om. Alle disse her sier vi, men det her det treffer strategien hvor veldig godt, men inni her så ja, du ser jo det her, vi går jo etter ting som ikke treffer den grønne strategien, men det er butikk. Men da treffer du strategien om å nå budsjettene våre, Ikke sant?*

[Intervjuer] Men er da teknologien driver for å nå de overordnede målene, altså å bli oppfattet sosialt ansvarlig. Ikke skade verden mer enn man må å ha økonomi i bunn.

*(...) Absolutt, og det er klart at en del, men det er jo en del av strategien nå. Det er med økt bærekraft fokus i samfunnet. Det gir oss muligheter. Det er jo åpenbart. Og det kapitaliserer vi allerede ganske mye på.*

Uten en tydelig kommunisert visjon og misjon som definerer andre former for verdiskapning, blir det i dette selskapet kun fokusert på avkastning.

#### **4.3.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

Informanten W uttaler seg noe om dette:

*(...) Ja andre typer mål altså det er helt klart mål rundt dette her med være et ESG (miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold) altså et sosialt ansvarlig selskap og der er det seriøse mål liksom, men det ønsker man å være god på i selskapet.*

*(...) Ja der er jo. Jeg har jo selvfølgelig de de foran meg her sånn, så den er jo en enkel og grei. De har jo resultatmål på økonomi og kundeløfter, og så har vi 3 på interne prosesser og hvordan vi planlegger bygger vedlikehold og drift natta da beslutninger basert på data analyse og innsikt og ivaretar bærekraft og sikkerhet, så det må organisasjonen da at vi er en lærende og prosessorientert og revisjon utvikle en fremtidsrettet portefølje og utvikle fremtidsrettet kompetanse, godt arbeidsmiljø og tillitsbasert kultur.*

*(...) Og det finnes jo teknologi mål. Altså vi er et stort teknologiselskap, så det er klart at vi har mål om å være teknologisk langt fremme. Vi realiserer benefitten av produktene våre gjennom prosjekt, men vi er jo et teknologiselskap med enormt mange produkter som vi har.*

[Intervjuer] Men er da teknologien driver for å nå de overordnede målene, altså å bli oppfattet sosialt ansvarlig. Ikke skade verden mer enn man må å ha økonomi i bunn.

*(...) Absolutt, og det er klart at en del, men det er jo en del av strategien nå. Det er med økt bærekraft fokus i samfunnet.*

Det virker som dette selskapet har en overordnet strategi for å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet. Det virker allikevel som kommunikasjonen rundt dette i stor grad er rettet mot eksterne interessenter og ikke mot interne interessenter. Dette materialiserer seg i at utvalget av prosjekter ikke blir alignet mot overordnet strategi i stor grad. Noen prosjekter blir kjørt strategisk, mer ikke i stor grad og ikke på en bevisst strategisk måte

### 4.3.3 Prosjektstrategi

Med det tredje forskningsspørsmålet så ønsker jeg å undersøke «i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?» Informanten uttaler seg noe om det er en link mellom overordnet strategi, mål (verdiskapning og prosjektenes mål):

*(...) Jeg vil si vi har mekanismer, altså du hos meg, så vil du få et generisk mandat som gjelder for alle prosjekter der som ikke du får et annet mandat.*

*(...) Ja ikke bare i det generiske mandatet, så ligger det noe med helse, miljø og sikkerhet, og det ligger også noe rundt bærekraft. Og det ligger noe rundt lesson learned, og det ligger Ordet risiko. Så jeg legger inn nye strategiske viktige ting for selskapet i mandatet for prosjektet.*

[Intervjuer] Ja og det vil jo sånn som jeg tenker da forandre prosjektet fra å ha én prosjektplan, for å nå de de normale målene, men da må du utvikle en slags prosjektstrategi for å for å bidra til ytterligere verdi da, fra det prosjektet.

*(...) Ja og i de største prosjektene våre, så skriver vi jo prosjektspesifikke mandater som kan avvike eller få tillegg fra det generiske mandatet da.*

[Intervjuer] Ja, for å oppnå en type verdiskapning.

*(...) Ja, og tilfredsstillende kundens, ja.*

[Intervjuer] Er du enig i at prosjekter i seg selv, måten de ble gjennomført på, kan ha en effekt på hva du kan oppnå strategisk, av forretningsmessige mål.

(...) *Ja åpenbart altså*

[Intervjuer] Ja og da kunne man kanskje ha utviklet noen sånne prosjektmål som gjorde at man ga han et mandat til å gå litt utover den der prosjektplanen om å kost og økonomi.

(...) *Ja de det kunne vi gjort, men det gjorde vi ikke.*

## 4.4 Informant Y (Case Study)

### 4.4.1 Organisasjonssystem og metodikk

For å være i stand til å svare ut problemstillingen i oppgaven og få svar på det første forskningsspørsmålet som omhandler «*hvordan eierstyring kan påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*» Er det viktig å få frem om selskapet i det hele tatt har etablert arbeidsprosesser innenfor organisasjonsdesignet, som gjør eiere og toppledelsen i stand til å lage føringer som påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål. Det vil gjøre eiere og toppledelsen i stand til å definere ønskede former for verdiskaping gjennom en vinnende visjon og misjon for å gi føringer til porteføljestyret og prosjektledelse, og siden følge opp å se om nevnte funksjoner samsvarer med føringene gitt av toppledelsen.

Først etableres det en forståelse om selskapet kan anse seg som prosjektbasert ihht til litteraturen. Informant Y uttaler:

(...) *Helt avgjørende er helt ærlig, er jo 95% av omsetningen av året er jo i prosjektene i dag.*

Videre kommer det frem at selskapet jobber i en prosjektmatrisestruktur. Informant Y uttaler:

(...) *Ja det vil jeg si, men det er jo matrise og organisert er ikke sant med fagavdelingen når de aller meste av ressursene sitter.*

En viktig del av det å mestre optimal verdiskaping gjennom en aktiv porteføljestyring er å ha etablert et kvalitetsledelsessystem som definerer prosjektstyringsprosesser og portefølje prosesser som støtter prosjekter som arbeidsform.

(...) *Ja vi har en prosjektmodell som vi har arvet i fra et annet selskap, tida med definerte milepæler og modenhetsnivå leveranser som skal være ferdig på de forskjellige milepælene. Det definerte overholder ansvaret, møter som skal gjennomføres oss også videre.*

(...) Men etter at vi ble et eget selskap, så håper vi også tar det i bruk et detaljerte prosedyrer sjekklister ja, i tillegg til det som vi hadde fra før av, så det har vi på plass for å si det og vi jobber selvfølgelig med å utvikle dette videre.

[Intervjuer] Det kan kalles en stage gate modell sånn sett prosjektmodell.

(...) *Ja det det kan det kalles ja. Ja det er nok ikke en formell modell når det gjelder sånn måte å man skal gå videre eller ikke på en måte skal stoppe opp hvis man ikke har den modnes nivået som man skal ha. Men ja. Det er ganske typisk for hvordan det kan gjøres.*

[Intervjuer] Så et av kriteriene for å putte et prosjekt inn i en portefølje er man har nok å gjøre i organisasjonen, så kan det endre på beslutningen.

(...) *Ja. Det kan det rett og slett.*

(...) Så det er en strategi for oss å få de store disse big 5 som vi kaller fem for som kunder.

Det kom frem at porteføljestyringsprosessen ikke er helt formalisert. Man har 5 store kunder og hvert leveranseprosjekt man vinner vil utgjøre en stor del av årsomsetningen i selskapet. Det er i dette selskapet en egen funksjonell enhet som selger prosjektene. Når kontrakter inngås overleveres disse til prosjekt administrasjonen for gjennomføring. Det er sånn sett ikke etablert en formell aktiv prosjektporteføljestyring gjennom en stage gate prosess i alle prosjektets faser.

Dette tolker jeg til at det ikke er etablert en helhetlig metodikk for porteføljestyring og en stage gate prosess.

Det vil si at toppledelsen gir fra seg muligheten til aktivt å styre prosjektporteføljens strategiske aligning gjennom prosjektfasene.

#### 4.4.2 Governance og Strategi

Som skissert innledningsvis ønsker oppgaven svar på det andre forskningsspørsmålet om «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*»

Informant Y utaler seg litt om eierstyring og toppledelsens involvering i aktiv porteføljestyring.

(...) *Ja det er jo. Det er jo en beslutning, ikke sant? På om man skal gi tilbud eller ikke som i tidlig fase og ledelsen er involvert. Og ikke sant hvor kritisk man skal være avhengig av hvor mye man har å gjøre, og man virkelig kan tillate seg å si det til å gi tilbud, eller må bare må kjøre på, ikke sant?*

(...) *Det er liksom ikke tusenvis av det er liksom ikke hundrevis av muligheter eller tusenvis muligheter i året Og ja, kanskje mellom 5 og 10 skudd man har da ikke sant.*

[Intervjuer] Så porteføljen må jo styres sånn sett i riktig retning, og du nevnte jo at dere hadde en prosjektmodell en kall det en stage gate er toppledelsen vært involvert nedover kontrollpunktene i de forskjellige fasene.

(...) Ja. Ja det det er.

(...) Ja. Ja på i alle fall til et visst nivå da hvis disse hovedgatene så er det jo ja.

Det kommer frem at toppledelsen er involvert i aktiv porteføljestyring, og har muligheten til å forsikre seg om at portefølje styringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon og strategi. Dette står litt i kontrast med at man ikke har en formell porteføljestyring og stage gate prosess, men et lite antall store prosjekter gjør kanskje ikke dette nødvendig.

For å besvare forskningsspørsmål to i oppgaven «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*» blir det interessant å undersøke om selskapets visjon og misjon angir noen form for kriterier i form av ønsket verdiskapning, som blir brukt til å velg ut de riktige prosjektene i porteføljen:

(...) *Som et kriterium på et for prosjektvalg. Tror jeg er i liten grad, egentlig. Dette markedet er jo relativt lite, ikke sant? Sånn typisk segmentering som man kan snakke om ellers, er det ikke så veldig mye rom for egentlig. Ja det er jo en 2 - 3 hovedtype utbyggere, kunder som man kanskje kan dele opp i det, og det er disse store selskapene, og gjerne bør børsnoterte, sånn som Mowi, Lerøy og Grieg, og så er det jo en god del*



*sånne mindre familieeide. Og så er det jo disse, hvor det kommer en sånn investor/prosjektutvikler som skal prøve å få til et eller annet.*

Dette leder frem til hvordan misjonen i selskapet brukes som styrende for porteføljestyret i selskapet og det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen. En god misjon inneholder de fundamentale forretningsprinsippene som mobiliserer og driver firmaet i én bestemt retning. Har du en misjon som gir deg retning som da også påvirker altså direkte utvalget av prosjekter i porteføljen eller prosjektenes mål. Altså er det en link der? Informant Y uttaler at:

*(...) Nei, det er jo som sagt å bli å bli ledende. Det ønsker vi, og så er det å komme også var inne på litt tidligere at dette med segmentering er ikke så lett i dette markedet, så det å være med de store det det er viktig samtidig, så er det jo.*

Misjonen sier ikke som mye om hva som skal skape verdi for selskapet og tilrettelegger ikke for noen form for eierstyring som brukes aktivt for å velge ut de riktige prosjektene til porteføljen, eller for at toppledelsen skal sjekke ut om verdiskapningen i den aktive porteføljestyringen alltid er alignet med overordnet strategi.

Det er også i denne sammenhengen interessant at informant Y uttaler seg om det finnes flere typer mål enn avkastning som for eksempel en trippel bunnlinje:

*(...) Ja det er jo. Det er jo litt av ideen bak hele dette fondet, ikke sant at det skal være lokale produksjon som skal være bærekraftig og det er både bærekraftig og sosialt. De er jo en måte de argumenterer som man bruker når man skal hente investorer til seg på.*

[Intervjuer] Så det altså finnes det da andre strategiske mål enn avkastningsmål? Altså sånn uttalte mål for dere?

*(...) Nei, det gjør jeg vel egentlig ikke. Det er også. Nei, det er ikke det.*

Selskapet har ikke en tydelig kommunisert visjon eller en misjon formulert av eiere eller selskapets toppledelse. Det er ikke tydelig for meg hva som skaper verdi i selskapet utover avkastningsmål eller hvordan eiere og toppledelse kan sjekke ut strategisk aligning mot overordnet strategi.

#### **4.4.2.1 Definisjon av verdi**

Ledelsen i selskapet må definere hva som skaper verdi og legitimitet i selskapet for at man kan svare ut problemstillingen i oppgaven. Informanten uttalte seg noe om toppledelsen i selskapet definerer hva som skaper verdi, for eksempel den triple bunnlinjen:

*(...) Nei.*

Intervjuer: «Hva er det som gir verdi til eierne?».

*(...) Ja for disse nye eierne er det jo helt klart det å få gjennomført denne ideen sin. Den jobben som vi må gjøre i forbindelse med dette, og det som det er den aller viktigste verdien for dem.*

*(...) Ja i alle fall på i alle fall på kort sikt, på lengre sikt, så har jeg noen tanker om at et selskap skal selges, så det er klart, da er det jo EBITDA og hvilke resultater man har fått som er viktig for verdiskapningen i selskapet og få solgt det bare.*

Uten en tydelig kommunisert visjon og misjon som definerer andre former for verdiskapning, blir det i dette selskapet kun fokusert på avkastning.

#### 4.4.2.2 Legitimitet og ansvarlighet

De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

Informanten Y uttaler seg noe om dette:

*(...) Ja det er jo. Det er jo litt av ideen bak hele dette fondet, ikke sant at det skal være lokale produksjon som skal være bærekraftig og det er både bærekraftig og sosialt. De er jo en måte de argumenterer som man bruker når man skal hente investorer til seg på.*

[Intervjuer] «Så det altså finnes det da andre strategiske mål enn avkastningsmål? Altså sånn uttalte mål for dere?»

*(...) Nei, det gjør jeg vel egentlig ikke. Det er også. Nei, det er ikke det.*

Uten at eiere eller toppledelsen, gjennom en tydelig og klar visjon og misjon, har definert hva som skaper verdi i dette selskapet, virker det som toppledelsen har gitt fra seg muligheten til å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet i selskapet.

#### 4.4.3 Prosjektstrategi

Med det tredje forskningsspørsmålet så ønsker jeg å undersøke «i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?» Informanten uttaler seg noe om det er en link mellom overordnet strategi, mål (verdiskapning og prosjektenes mål):

*(...) Nei, det er det vel i veldig liten grad, i en for liten grad*

[Intervjuer] Tror du det er en mulighet der, at man bruker prosjektene sånn, hva skal jeg si, strategisk for å oppnå noe i markedet eller?

*(...) Ja det det er. Det kunne det ha vært. Det er klart det kunne vært det. Vi var litt inne på dette med ressurs bitene, ikke sant? Våre eksempel å komme ut med en med ny teknologi, en ny løsning som man skal prøve ut for første gang, og liksom få dette blir vellykket kan det, og kan det ofte være mer riktig enn akkurat å nå denne 2 prosenten i dekningsbidrag som blir definert.*

## 5 Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere og diskutere funn på problematikker som selskapene har, opp mot problemstillingen i oppgaven, samt diskutere hvordan disse funnene relaterer seg til forslagene til løsninger på problematikkene, som finnes i moderne teori.

Basert på selskapenes kjennskap til problematikkene og implementerte løsninger blir det satt en verdi «scoring» for hver enkelt analysekategori med underkategorier. Resultatene fra hver enkelt Case Study kan sammen med resultatene fra den komparative analyse og diskusjonen, se vedlegg 2.

I oppgavens innledning stilte jeg spørsmålet om hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer? Forskningsspørsmålene handlet om hvilke forhold som påvirker optimal verdiskaping i selskapet og hvordan overordnet strategi påvirket det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen. For å få en forståelse av hva som skal til for å få til optimal verdiskaping i et prosjektbasert selskap har også muligheten til å påvirke de enkelte prosjekters mål blitt satt i fokus. Verdiskapningen i prosjektporteføljen består tross alt av den aggregerte verdiskapningen fra hvert enkelt prosjekt.

Strukturen i analyse og diskusjonskapittelet vil følge strukturen i empiri og presentasjon av funn kapittelet. Alle problematikkene som analyseres og diskuteres, for hvert enkelt selskap, vil motta en anbefaling på løsning, basert på løsninger foreslått av moderne teori innenfor hver kategori. Anbefalingene kan samlet sett gi selskapene bedre forutsetninger til å mestre optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer.

### 5.1 Informant X (Case Study)

Selskapet i denne Case Studien har ca. 2,5 milliarder i omsetning og et resultat i 2022 på ca. 500 mill.

#### 5.1.1 Organisasjonssystem og metodikk

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler selskapets organisasjonsdesign og hvordan strategi påvirker organisasjonsdesignet til selskapene (Daft, 2013). Dette er viktig å få frem hvis det viser seg at eiere og toppledelsen i disse prosjektbaserte selskaper faktisk ikke helt forstår «*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*»

Selskapets organisasjon system består av arbeidsprosesser og metodikk som selskapene har utviklet, basert på overordnet strategi, og erkjennelsen av, at de er et prosjektbasert selskap med en portefølje av leveranseprosjekter. Det finnes mange referanser fra litteraturen hvor «best practice» er beskrevet. Teorien fremhever sentrale begreper som verdiskaping og porteføljestyring (Institute, 2017) med tilhørende stage gate (Cooper, 2022) beslutningsprosesser. Dette er prosesser som gjør at selskapets eiere og toppledelse kan gi føringer og kommunisere overordnet strategi og ønsket verdiskaping nedover i den prosjektbaserte organisasjonen. Eiere og toppledelse har da instrumentale verktøy for å sjekke ut om overordnet strategi følges og at det faktiske utvalget av

prosjekter i prosjektporteføljen samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning (Wit, 2020, s. 139) gjennom alle prosjektets faser i en stage gate prosess (Cooper, 2022).

En av de viktigste funksjonene til toppledelsen er å etablere arbeidsprosessene i organisasjonssystemet og de sentrale ordningene, prosedyrene og rutineene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i organisasjonen (Wit, 2020, s. 402).

Selskapet anser seg som et prosjektbasert selskap (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 507), med en prosjektportefølje av leveranseprosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42), og har antatt prosjekt som arbeidsform innenfor definisjonene i denne oppgaven (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Allikevel kommer det frem avvik under forskningssamtalen i intervjuet. Det identifiseres avvik fra det det litteraturen beskriver som viktige arbeidsprosesser og metodikk og hvordan dette er implementert i selskapet.

I dette selskapet eksisterer porteføljestyringen kun i prosjektenes tidligste fase, før konsept valg er gjort, noe som gjør at toppledelsen i selskapet gir fra seg muligheten til å sjekke ut at man til enhver tid har optimal strategisk aligning og ønsket verdiskapning gjennom alle prosjektets faser.

Det anbefales at det etableres en porteføljestyring i form av en stage-gate beslutningsprosess, som beskrevet i teorien, gjennom alle prosjektets faser, for å sikre varig konkurransefortrinn, strategisk aligning og optimal verdiskapning gjennom aktiv porteføljestyring, hvor toppledelsen er involvert, i selskapet.

### 5.1.2 Governance og strategi

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler det andre forskningsspørsmålet som kan være med på å svare ut oppgavens problemstilling. *I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?* Det er viktig å analysere om eierstyring gir føringer for hvordan overordnet strategi skal oppfattes av organisasjonen i dette selskapet.

Når eiere eller toppledelsen bruker muligheten til å definere hva som skaper verdi (Wit, 2020, s. 139) for selskapet, eller gjennom et vinnende verditilbud til kunden, kan toppledelsen gjennom involvering i aktiv porteføljestyring, sjekke ut, og følge med på (Wit, 2020, s. 402) om det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen samsvarer med overordnet strategi til enhver tid, i alle prosjektets faser gjennom en stage Gate prosess (Cooper, 2022) (Institute, 2017, s. 3).

Det er samtidig en mulighet til å påvirke prosjektenes mål direkte, kanskje er ikke jerntriangleret den eneste legitime formen for verdiskapning i selskapet? (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

I dette selskapet involverer ikke toppledelsen seg aktivt i porteføljestyringa. Det virker ikke som toppledelsen oppfatter viktigheten av en aktiv porteføljestyring.

Toppledelsen mister sånn sett muligheten til å forsikre seg om at portefølje styringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon, ønsket verdiskapning og overordnet strategi. Dette henger kanskje sammen med at selskapets visjon og misjon ikke bidrar til å definere verdiskapning, eller noen former for kriterier, som kan gi retningslinjer til å velge ut de «riktige» prosjektene i selskapets prosjektportefølje.

*Det som kommer frem av empirien at i dette selskapet påvirker ikke selskapets overordnede strategi i særlig grad det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

Selskapet mangler misjon. I litteraturen ansees det som ekstremt viktige funksjoner for eiere og toppledelse og involvere seg i som et kommunikasjonsverktøy, i denne konteksten, først og fremst til porteføljestyre. Et eksempel på dette er, hva skal den optimale verdiskapningen i dette selskapet bestå av i 2023 for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning? Organisasjonen trenger å vite om den triple bunnlinjen er viktig verdiskapning for selskapet eller selskapets kunder og at dette gjenspeiles i det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen og måten prosjektene kjøres på.

Dette er også viktig for å kommunisere mandat og ønsket verdiskapning til prosjektledelsen. Fra litteraturen kommer det tydelig frem at prosjektene kan brukes strategisk for å oppnå andre forretningsmessige mål enn avkastning. Selskapet har en «missing link» mellom overordnet strategi og prosjektstrategi som egentlig resulterer egentlig i en «missed opportunity».

Eiere og toppledelse har gjennom innsikt i organisasjonssystemet i et prosjektbasert selskap mulighet til å påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet gjennom godt utviklede visjon og misjon hvor de etablerer porteføljestyring og stage gate prosesser til å følge opp om det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål, samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning

Det virker som at i dette selskapet virker ikke selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?

Det anbefales for toppledelsen i dette selskapet å definere tydeligere hva det er som skaper verdi i selskapet og engasjere seg aktivt i porteføljestyringen og prosjektledelsen for å sjekke ut om porteføljens verdiskapning samsvarer, på en optimal måte, med selskapets overordnet strategi.

### **5.1.2.1 Definisjon av verdi**

I dette selskapet kommer det ikke tydelig frem hva som skaper verdi i selskapet, eller kunden, utover effektivitet og avkastning. Det er ikke kommunisert tydelig at selskapet ser for seg en triple bunnlinje for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning som i 2023 er mer viktig enn noen gang? (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Dette selskapet må nå, mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere paradokset mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi, som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det anbefales at selskapet tydeligere definerer hva som skaper verdi for selskapet, for kundene, for å skape et varig konkurransefortrinn tilpasset omgivelsene i 2023. Det er vanskelig å se for seg en vinnende strategi uten å ta dette ordentlig innover seg.

Det anbefales i tillegg at selskapet operasjonaliserer den optimale verdiskapningen gjennom en aktiv porteføljestyring og samtidig gi prosjektledelsen mandat til å gjennomføre prosjektene strategisk mot flere forretningsmessige mål, en bare ren avkastning.

### **5.1.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

(Wit, 2020, s. 138) teorien sier at ledere må kontinuerlig gjøre valg og søke løsninger basert på en forståelse av hva det er meningen at deres organisasjon skal oppnå. De blir stadig konfrontert med mange forskjellige interessenter som tror at firmaet eksisterer for å serve deres interesser. Krav plasseres på firmaer av aksjeeiere, ansatte, leverandører, kunder, regjeringer og samfunn, som tvinger ledere til å måtte vekte hvilke interesser som skal prioriteres over andre. Da må ledere må ta en stilling til hva deres dømmekraft sier om hva som er formålet med organisasjonen de leder, og styre deretter (Wit, 2020, s. 139).

(Wit, 2020, s. 135) teorien peker på at å utvikle overbevisende firma misjon og visjon kan være verdifullt blant annet for å gi selskapet legitimitet - Firmaets misjon og strategiske visjon kan overbevise alle interessenter på innsiden og utsiden av firmaet at organisasjonen forfølger verdiskapende aktiviteter på en ordentlig måte. Da vil Interessentene lettere akseptere, supportere og stole på organisasjonen (Wit, 2020, s. 135). (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Videre peker (Wit, 2020, s. 136) på at dette er en ekstremt viktig eierstyrings funksjon å påvirke formingen av visjon og misjon.

(Daft, 2013, s. 124) En av de viktigste formålene med en mission statement er å tjene som et kommunikasjons verktøy. The mission statement kommuniserer til nåværende og potensielle sysselsatte, kunder, investorer, leverandører og konkurrenter hva organisasjonen står for og hva den prøver å oppnå. En formålsparagraf kommuniserer legitimitet til interne og eksterne interessenter, som kan bli med og være forpliktet til organisasjonen fordi de identifiserer seg med dens, uttalte formål og visjon.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i 2023 kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

I dette selskapet sier informanten at selskapet har en visjon, men har ikke laget en misjon, men at selskapet gjennom strategiske formuleringer allikevel treffer den tredje bunnlinjen.

Allikevel avviker selskapets eiere og toppledelsen seg fra teorien i viktige Governance funksjoner, som det å lage en utvikle overbevisende firma misjon, artikulere og kommunisere de fundamentale prinsippene som vil drive organisasjonens aktiviteter. Som bestemme formålet til organisasjonen og prioritere mellom krav.

Dette fører til at eiere og toppledelse ikke definerer tydelig hva som skaper optimal verdi til de ansvarlige for porteføljestyringen. Visjon og misjon brukes ikke til å utvikle noen former for kriterier som det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen gjenspeiler. Eier og toppledelse kommuniserer heller ikke dette, gjennom en tydelig visjon og misjon, til prosjektledelsen. Dette resulterer i at alle prosjektene i prosjektporteføljen kjøres etter jerntrianglet og at annen form for verdiskapning går tapt. Dette er for meg en «Missed Opportunity» til å skape optimal verdi i prosjektporteføljen

Det anbefales at selskaper former en tydelig visjon, skaper en ny misjon, som definerer hva som er verdiskapning i selskapet, for kunder, som kommuniserer til interne og eksterne intersenter hvordan selskapet håndterer spenningen mellom behov for avkastning og nødvendig ansvarlighet og legitimitet, intern og eksternt. Dette kan igjen være med å gi kriterier og tydeligere mandat til å velge ut de «riktige» prosjektene til prosjektporteføljen og siden påvirke hvordan prosjektene gjennomføres, for å skape optimal ønsket verdiskapning.

Det vil gi mye bedre forutsetninger til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring.

### 5.1.3 Prosjektstrategi

I forskningsspørsmål 3 så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*» og det er etablert en link mellom overordnet strategi, optimal verdiskapning i prosjektporteføljen, prosjektenes mål annet en jerntriangelet og prosjektstrategi (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8) Det bør gis forretningsmål til prosjektene. Vanligvis uttrykker de langsiktig forretningsstatus, som vil være oppnådd for selskapet, når prosjektet er fullført.

Disse forretningsmålene kan også eksplisitt uttrykke støtte fra selskapets **visjon** og **misjon** gjennom prosjektets resultat. Som en organisasjon kan man i dag plassere mer vekt på bedriftens bærekraft, i tillegg til virksomheten eller økonomien aspektet, forretningsmålet kan angis i form av bærekraftig og sosiale aspekter også. (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8)

I dette selskapet er det ikke etablert en link mellom den overordnede strategien i selskapet og de enkelte prosjekter mål. I prinsippet kjøres prosjektene etter jerntrianglet på tid, kost og kvalitet.

Det kan være en konsekvens av at hverken visjon eller misjon kommuniserer hva som skaper verdi utover avkastning. Dette kan tolkes som et selskap som har en «aksjeeier verdi perspektiv» (Wit, 2020, s. 144) og kun fokuserer på avkastning som verdiskapning. Dette anbefales ikke som governance form i 2023. (Müller, 2009, s. 4) peker på at i porteføljestyrings tilnærminger og selskapsresultater viser at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de verste i sin bransje.

Dette tyder igjen på at toppledelsens ikke har kompetanse nok på styring av prosjektbaserte selskaper og ikke ser det forretningsmessige potensialet som ligger i

optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring, og det å kjøre prosjektene mer strategiske mot andre forretningsmessige mål enn jerntriangelet.

*Dette betyr igjen at i dette selskapet påvirker selskapets ikke overordnede strategi de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen, selv om informanten var enig i at prosjektene kan være et bidrag til å oppnå overordnet strategi*

Dette ser litteraturen på som en «Missed Opportunity» i forhold til at prosjektene kan gi et bidrag til at selskapene skal oppfylle sine overordnede strategiske mål (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 179) og optimal verdiskapning (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

Det anbefales at toppledelsen involverer seg mer i prosjektledelsen, kommuniserer tydelig hva som skaper verdi, og starter med å ta i bruk det strategiske potensialet i måten prosjektene kjøres på. Kanskje det finnes andre resultatmål enn jerntriangelet. Hva med sosial ansvarlighet og bærekraftig ansvarlighet for å vinne et varig konkurransefortrinn i 2023?

## 5.2 Informant Z (Case Study)

Selskapet i denne Case Studien har ca. 200 mill. i omsetning og et resultat i 2022 på ca. 20 mill.

### 5.2.1 Organisasjonssystem og metodikk

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler selskapets organisasjonsdesign og hvordan strategi påvirker organisasjonsdesignet til selskapene (Daft, 2013). Dette er viktig å få frem hvis det viser seg at eiere og toppledelsen i disse prosjektbaserte selskaper faktisk ikke helt forstår «*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*»

Selskapets organisasjon system består av arbeidsprosesser og metodikk som selskapene har utviklet, basert på overordnet strategi, og erkjennelsen av, at de er et prosjektbasert selskap med en portefølje av leveranseprosjekter. Det finnes mange referanser fra litteraturen hvor «best practice» er beskrevet. Teorien fremhever sentrale begreper som verdiskapning og porteføljestyring (Institute, 2017) med tilhørende stage gate (Cooper, 2022) beslutningsprosesser. Dette er prosesser som gjør at selskapets eiere og toppledelse kan gi føringer og kommunisere overordnet strategi og ønsket verdiskapning nedover i den prosjektbaserte organisasjonen. Eiere og toppledelse har da instrumentale verktøy for å sjekke ut om overordnet strategi følges og at det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning (Wit, 2020, s. 139) gjennom alle prosjektets faser i en stage gate prosess (Cooper, 2022).

En av de viktigste funksjonene til toppledelsen er å etablere arbeidsprosessene i organisasjonssystemet og de sentrale ordningene, prosedyrene og rutinene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i organisasjonen (Wit, 2020, s. 402).

Selskapet anser seg som et prosjektbasert selskap (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 507), med en prosjektportefølje av leveranseprosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42), og har antatt prosjekt som arbeidsform innenfor definisjonene av denne oppgaven (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Allikevel kommer det frem avvik under forskningssamtalen i intervjuet. Det er avvik på det literature beskriver som viktige arbeidsprosesser og metodikk.



I dette selskapet porteføljestyringen kun eksisterte i prosjektenes tidlige fase, en prosjektutvikling/salgfase, noe som gjør at toppledelsen i selskapet gir fra seg muligheten til å sjekke ut at man til enhver tid har optimal strategisk aligning og ønsket optimal verdiskapning. Selskapet mangler også en fullt utviklet stage-gate (Cooper, 2022) med prosjekt og beslutningspunkter i alle prosjektenes faser og faseoverganger.

Det anbefales at det etableres en porteføljestyring i form av en stage-gate beslutningsprosess, som beskrevet i teorien, gjennom alle prosjektets faser, for å sikre varig konkurransefortrinn, strategisk aligning og optimal verdiskapning gjennom aktiv porteføljestyring, hvor toppledelsen er involvert, i selskapet.

### 5.2.2 Governance og strategi

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler det andre forskningsspørsmålet som kan være med på å svare ut oppgavens problemstilling. *I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?* Det er viktig å analysere om eierstyring gir føringer for hvordan overordnet strategi skal oppfattes av organisasjonen i dette selskapet.

Når eiere eller toppledelsen bruker muligheten til å definere hva som skaper verdi (Wit, 2020, s. 139) for selskapet, eller gjennom et vinnende verditilbud til kunden, kan toppledelsen gjennom involvering i aktiv porteføljestyring, sjekke ut, og følge med på (Wit, 2020, s. 402) om det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen samsvarer med overordnet strategi til enhver tid, i alle prosjektets faser gjennom en stage Gate prosess (Cooper, 2022) (Institute, 2017, s. 3).

Dette er samtidig en mulighet til å påvirke prosjektenes mål direkte, kanskje er ikke jerntrianglet den eneste legitime formen for verdiskapning i selskapet? (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

I dette selskapet involverer ikke toppledelsen seg aktivt i porteføljestyringen. Det virker ikke som toppledelsen oppfatter viktigheten av en aktiv porteføljestyring. Dette forsterkes av at selskapet ikke har etablert er Stag Gate prosess som en del av aktiv porteføljestyring gjennom alle prosjekt fasene.

Toppledelsen mister sånn sett muligheten til å forsikre seg om at portefølje styringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon, ønsket verdiskapning og overordnet strategi. Dette henger kanskje sammen med at selskapets visjon og misjon ikke bidrar til å definere verdiskapning, eller noen former for kriterier, som kan gi retningslinjer til å velge ut de «riktige» prosjektene i selskapets prosjektportefølje.

*Det som kommer frem av empirien at i dette selskapet påvirker ikke selskapets overordnede strategi i særlig grad det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

Eiere og toppledelsen har ikke kommunisert en tydelig visjon og misjon som støtter forretningsmessige mål og andre legitime former for verdiskapning. I litteraturen ansees det som ekstremt viktige funksjoner for eiere og toppledelse og involvere seg i som et kommunikasjonsverktøy, i denne konteksten, først og fremst til porteføljestyre. Et eksempel på dette er, hva skal den optimale verdiskapningen i dette selskapet bestå av i 2023 for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning? Organisasjonen trenger å vite om den triple bunnlinjen er viktig verdiskapning for selskapet eller selskapets kunder og at dette gjenspeiles i det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen og måten prosjektene kjøres på.

Dette er også viktig for å kommunisere mandat og ønsket verdiskapning til prosjektledelsen. Fra litteraturen kommer det tydelig frem at prosjektene kan brukes strategisk for å oppnå andre forretningsmessige mål enn avkastning. Selskapet har en «missing link» mellom overordnet strategi og prosjektstrategi som egentlig resulterer egentlig i en «missed opportunity».

*Eiere og toppledelse har gjennom innsikt i organisasjonssystemet i et prosjektbasert selskap mulighet til å påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet gjennom godt utviklede visjon og misjon hvor de etablerer porteføljestyring og stage gate prosesser til å følge opp om det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål, samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning*

Det anbefales at toppledelsen i dette selskapet etablerer viktige porteføljestyringsprosesser gjennom alle faser og faseoverganger i prosjektenes levetid i form av en stage gate. Videre definere tydeligere hva det er som skaper verdi i selskapet og engasjere seg aktivt i porteføljestyringen og prosjektledelsen for å sjekke ut om porteføljens verdiskapning samsvarer med overordnet strategi.

### **5.2.2.1 Definisjon av verdi**

I dette selskapet kommer det ikke tydelig frem hva som skaper verdi i selskapet, eller kunden, utover effektivitet og avkastning. Det er ikke kommunisert tydelig at selskapet ser for seg en triple bunnlinje for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning som i 2023 er mer viktig enn noen gang (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Dette selskapet må nå, mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere paradokset mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi, som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det anbefales at selskapet tydeligere definerer hva som skaper verdi for selskapet, for kundene, for å skape et varig konkurransefortrinn tilpasset omgivelsene i 2023. Det er vanskelig å se for seg en vinnende strategi uten å ta dette ordentlig innover seg.

Det anbefales i tillegg at selskapet operasjonaliserer den optimale verdiskapningen gjennom en aktiv porteføljestyring og samtidig gi prosjektledelsen mandat til å gjennomføre prosjektene strategisk mot flere forretningsmessige mål, en bare ren avkastning.

### **5.2.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

(Wit, 2020, s. 138) teorien sier at ledere må kontinuerlig gjøre valg og søke løsninger basert på en forståelse av hva det er meningen at deres organisasjon skal oppnå. De blir stadig konfrontert med mange forskjellige interessenter som tror at firmaet eksisterer for

å serve deres interesser. Krav plasseres på firmaer av aksjeeiere, ansatte, leverandører, kunder, regjeringer og samfunn, som tvinger ledere til å måtte vekte hvilke interesser som skal prioriteres over andre. Da må ledere må ta en stilling til hva deres dømmekraft sier om hva som er formålet med organisasjonen de leder, og styre deretter (Wit, 2020, s. 139).

(Wit, 2020, s. 135) teorien peker på at å utvikle overbevisende firma misjon og visjon kan være verdifullt blant annet for å gi selskapet legitimitet - Firmaets misjon og strategiske visjon kan overbevise alle interessenter på innsiden og utsiden av firmaet at organisasjonen forfølger verdiskapende aktiviteter på en ordentlig måte. Da vil Interessentene lettere akseptere, supportere og stole på organisasjonen (Wit, 2020, s. 135). (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Videre peker (Wit, 2020, s. 136) på at dette er en ekstremt viktig eierstyrings funksjon å påvirke formingen av visjon og misjon.

(Daft, 2013, s. 124) En av de viktigste formålene med en mission statement er å tjene som et kommunikasjons verktøy. The mission statement kommuniserer til nåværende og potensielle sysselsatte, kunder, investorer, leverandører og konkurrenter hva organisasjonen står for og hva den prøver å oppnå. En formålsparagraf kommuniserer legitimitet til interne og eksterne interessenter, som kan bli med og være forpliktet til organisasjonen fordi de identifiserer seg med dens, uttalte formål og visjon.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i 2023 kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det virket som dette selskapet var opptatt av både avkastning, bærekraftig og sosial ansvarlighet, men det kom ikke frem på en tydelig måte, hverken gjennom visjon eller, misjon, som var kommunisert til informantene. Det ble ikke klart for intervjuer at de fikk dekket sitt behov governance på dette området.

Det betyr at selskapets eiere og toppledelsen avviker fra teorien i viktige Governance funksjoner, som det å lage en utvikle overbevisende firma misjon, artikulere og kommunisere de fundamentale prinsippene som vil drive organisasjonens aktiviteter. Som bestemme formålet til organisasjonen og prioritere mellom krav.

Dette fører til at eiere og toppledelse ikke definerer tydelig hva som skaper optimal verdi til de ansvarlige for porteføljestylingen. Visjon og misjon brukes ikke til å utvikle noen former for kriterier som det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen gjenspeiler. Eier og toppledelse kommuniserer heller ikke dette, gjennom en tydelig

visjon og misjon, til prosjektledelsen. Dette resulterer i at alle prosjektene i prosjektporteføljen kjøres etter jerntriangleret og at annen form for verdiskapning går tapt. Dette er for meg en «Missed Opportunity» til å skape optimal verdi i prosjektporteføljen

Det anbefales at selskaper former en tydelig visjon, skaper en ny misjon, som definerer hva som er verdiskapning i selskapet, for kunder, som kommuniserer til interne og eksterne intersenter hvordan selskapet håndterer spenningen mellom behov for avkastning og nødvendig ansvarlighet og legitimitet, intern og eksternt. Dette kan igjen være med å gi kriterier og tydeligere mandat til å velge ut de «riktige» prosjektene til prosjektporteføljen og siden påvirke hvordan prosjektene gjennomføres, for å skape optimal ønsket verdiskapning.

Det vil gi mye bedre forutsetninger til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring.

### 5.2.3 Prosjektstrategi

I forskningsspørsmål 3 så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*» og det er etablert en link mellom overordnet strategi, optimal verdiskapning i prosjektporteføljen, prosjektenes mål annet en jerntriangleret og prosjektstrategi (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8) Det bør gis forretningsmål til prosjektene. Vanligvis uttrykker de langsiktig forretningsstatus, som vil være oppnådd for selskapet, når prosjektet er fullført.

Disse forretningsmålene kan også eksplisitt uttrykke støtte fra selskapets **visjon** og **misjon** gjennom prosjektets resultat. Som en organisasjon kan man i dag plassere mer vekt på bedriftens bærekraft, i tillegg til virksomheten eller økonomien aspektet, forretningsmålet kan angis i form av bærekraftig og sosiale aspekter også. (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8)

I dette selskapet er det ikke etablert en link mellom den overordnede strategien i selskapet og de enkelte prosjekter mål. I prinsippet kjøres prosjektene etter jerntriangleret på tid, kost og kvalitet.

Det kan være en konsekvens av at hverken visjon eller misjon kommuniserer hva som skaper verdi utover avkastning. Dette kan tolkes som et selskap som har en «aksjeeier verdi perspektiv» (Wit, 2020, s. 144) og kun fokuserer på avkastning som verdiskapning. Dette anbefales ikke som governance form i 2023. (Müller, 2009, s. 4) peker på at i porteføljestyrings tilnærminger og selskapsresultater viser at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de verste i sin bransje.

Dette tyder igjen på at toppledelsens ikke har kompetanse nok på styring av prosjektbaserte selskaper og ikke ser det forretningsmessige potensialet som ligger i optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring, og det å kjøre prosjektene mer strategiske mot andre forretningsmessige mål enn jerntriangleret.

*Dette betyr igjen at i dette selskapet påvirker selskapets ikke overordnede strategi de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen, selv om informanten var enig i at prosjektene kan være et bidrag til å oppnå overordnet strategi*

Dette ser litteraturen på som en «Missed Opportunity» i forhold til at prosjektene kan gi et bidrag til at selskapene skal oppfylle sine overordnede strategiske mål (Morris Peter &

Pinto Jeffrey, 2004, s. 179) og optimal verdiskapning (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

Det anbefales at toppledelsen involverer seg mer i prosjektledelsen, kommuniserer tydelig hva som skaper verdi, og starter med å ta i bruk det strategiske potensialet i måten prosjektene kjøres på. Kanskje det finnes andre resultatmål enn jerntrianglet. Hva med sosial ansvarlighet og bærekraftig ansvarlighet for å vinne et varig konkurransefortrinn i 2023?

## 5.3 Informant W (Case Study)

Selskapet i denne Case Studien har ca. 12 milliarder i omsetning og et resultat i 2022 på ca. 1.2 milliarder.

### 5.3.1 Organisasjonssystem og metodikk

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler selskapets organisasjonsdesign og hvordan strategi påvirker organisasjonsdesignet til selskapene (Daft, 2013). Dette er viktig å få frem hvis det viser seg at eiere og toppledelsen i disse prosjektbaserte selskaper faktisk ikke helt forstår «*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet?*»

Selskapets organisasjonssystem består av arbeidsprosesser og metodikk som selskapene har utviklet, basert på overordnet strategi, og erkjennelsen av, at de er et prosjektbasert selskap med en portefølje av leveranseprosjekter. Det finnes mange referanser fra litteraturen hvor «best practice» er beskrevet. Teorien fremhever sentrale begreper som verdiskapning og porteføljestyring (Institute, 2017) med tilhørende stage gate (Cooper, 2022) beslutningsprosesser. Dette er prosesser som gjør at selskapets eiere og toppledelse kan gi føringer og kommunisere overordnet strategi og ønsket verdiskapning nedover i den prosjektbaserte organisasjonen. Eiere og toppledelse har da instrumentale verktøy for å sjekke ut om overordnet strategi følges og at det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning (Wit, 2020, s. 139) gjennom alle prosjektets faser.

En av de viktigste funksjonene til toppledelsen er å etablere arbeidsprosessene i organisasjonssystemet og de sentrale ordningene, prosedyrene og rutineene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i organisasjonen (Wit, 2020, s. 402).

Selskapet anser seg som et prosjektbasert selskap (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 507), med en prosjektportefølje av leveranseprosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42), og har antatt prosjekt som arbeidsform innenfor definisjonene i denne oppgaven (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Allikevel kommer det frem avvik under forskningssamtalen i intervjuet. Det identifiseres avvik fra det det litteraturen beskriver som viktige arbeidsprosesser og metodikk og hvordan dette er implementert i selskapet.

Det kommer frem at informanten ser på selskapet som er prosjektbasert selskap. Informanten sier allikevel rett ut, at alle ikke har skjont at all verdiskapning realiseres gjennom leveranseprosjektene. Informanten påpeker at lederen for prosjektporteføljen rapporterer på nivå 5 i organisasjonshierarkiet og at prosjektledelsen er på nivå 6.

Informanten bekrefter at selskapet er å oppfatte som prosjektbasert, men jeg tolker det dithen at han ikke anser at selskapet har antatt prosjekt som arbeidsform fullt ut. Dette bekrefter egne erfaringer fra lignende prosjektbaserte selskaper og dette kan gjøre governance ekstra utfordrende i dette selskapet. I dette selskapet er det i midlertidig

etablert porteføljestyringsprosesser (Institute, 2017) også med en stage-gateprosess (Cooper, 2022).

Allikevel kommer det frem at porteføljestyringsprosessen og utvalget av prosjekter inn i prosjektporteføljen ikke nødvendigvis følger omforente kriterier eller overordnet strategi. Som informanten selv sier, de signerer alle kontrakter de har muligheten til å signere.

Dette forsterkes nok av avstanden til toppledelsen og en tydelig liten involvering fra toppledelse i en aktiv porteføljestyring. Noe som gjør at toppledelsen i selskapet gir fra seg muligheten til å sjekke ut at man til enhver tid har optimal strategisk aligning og ønsket optimal verdiskapning i selskapet.

Det anbefales at toppledelsen involverer seg mer i den aktive porteføljestyring og stage-gate beslutningsprosessen gjennom alle prosjektets faser, for å sikre varig konkurransefortrinn, strategisk aligning og optimal verdiskapning gjennom aktiv porteføljestyring, hvor toppledelsen er involvert, i selskapet.

### 5.3.2 Governance og strategi

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler det andre forskningsspørsmålet som kan være med på å svare ut oppgavens problemstilling. *I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?* Det er viktig å analysere om eierstyring gir føringer for hvordan overordnet strategi skal oppfattes av organisasjonen i dette selskapet.

Når eiere eller toppledelsen bruker muligheten til å definere hva som skaper verdi (Wit, 2020, s. 139) for selskapet, eller gjennom et vinnende verditilbud til kunden, kan toppledelsen gjennom involvering i aktiv porteføljestyring, sjekke ut, og følge med på (Wit, 2020, s. 402) om det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen samsvarer med overordnet strategi til enhver tid, i alle prosjektets faser gjennom en stage Gate prosess (Cooper, 2022) (Institute, 2017, s. 3).

Dette er samtidig en mulighet til å påvirke prosjektenes mål direkte, kanskje er ikke jerntriangler den eneste legitime formen for verdiskapning i selskapet? (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

I dette selskapet involverer ikke toppledelsen seg aktivt i porteføljestyringen. Det virker ikke som toppledelsen oppfatter viktigheten av en aktiv porteføljestyring.

Toppledelsen mister sånn sett muligheten til å forsikre seg om at porteføljestyringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon, ønsket verdiskapning og overordnet strategi. Dette henger kanskje sammen med at selskapets visjon ikke bidrar til å definere verdiskapning eller noen former for kriterier som kan gi kriterier for å velge ut de «riktige» prosjektene. I tillegg er det lang hierarkisk avstand mellom toppledelsen og de som faktisk har ansvaret for porteføljestyringsprosessene og til prosjektledelsen. Dette øker kommunikasjonsbehovet og forsterker viktigheten og nødvendigheten av en god og klar visjon og misjon som tydelig definerer hva som er ønsket verdiskapning i selskapet.

*Det som kommer frem av empirien at i dette selskapet påvirker ikke selskapets overordnede strategi i særlig grad det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

Det er ingen «link» mellom visjon, misjon og det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen i dette selskapet. En klar visjon og misjon ansees av litteraturen til å være svært viktig som et kommunikasjonsverktøy, i denne konteksten, først og fremst til porteføljestyre. Et eksempel på dette er hva den optimale verdiskapningen i dette selskapet skal være i 2023 for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og

avkastning. Organisasjonen trenger å vite om den triple bunnlinjen er viktig verdiskapning for selskapet eller selskapets kunder og at dette gjenspeiles i det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen og måten prosjektene kjøres på.

Dette er også viktig for å kommunisere mandat og ønsket verdiskapning til prosjektledelsen. Fra litteraturen kommer det tydelig frem at prosjektene kan brukes strategisk for å oppnå andre forretningsmessige mål enn avkastning. Selskapet har en «missing link» mellom overordnet strategi og prosjektstrategi som resulterer egentlig i en «missed opportunity».

*Eiere og toppledelse har gjennom innsikt i organisasjonssystemet i et prosjektbasert selskap mulighet til å påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet gjennom godt utviklede visjon og misjon hvor de etablerer porteføljestyring og stage gate prosesser til å følge opp om det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål, samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning*

*Det virker som at i dette selskapet virker ikke selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen.*

Det anbefales for toppledelsen i dette selskapet å definere tydeligere hva det er som skaper verdi i selskapet og engasjere seg aktivt i porteføljestyringen og prosjektledelsen for å sjekke ut om porteføljens verdiskapning samsvarer, på en optimal måte, med selskapets overordnet strategi.

#### **5.3.2.1 Definisjon av verdi**

Dette selskapet definerer seg som et ESG selskap og definerer sånn sett hva ønsket verdiskapning er i selskapet. Dette er allikevel ikke kommunisert tydelig til prosjektnivået i selskapet. Dette kan være en «missed opportunity» i forhold til å kjøre prosjektene strategisk og på den måten optimalisere verdiskapningen i prosjektporteføljen.

Selskapet ser for seg en trippel bunnlinje for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning, som i 2023 er mer viktig enn noen gang.

Siden mange i selskapet ikke har «skjønt» at det er et prosjektbasert selskap gjør seg kanskje tydelig når informanten påpeker at overordnet strategi ikke treffer porteføljestyringen og det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen eller påvirker prosjektenes mål. Det er jo redskapene og toppledelsen har til å sjekke ut samsvar mellom overordnet strategi og den en optimal verdiskapning i dette prosjektbaserte selskapet

For det første anbefales at selskapets toppledelse tar innover seg hva det innebærer å styre et prosjektbasert selskap. Selv om de i overordnet strategisammenheng har beskrevet hva som skaper verdier for selskapet er dette ikke kommunisert og påvirket utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen i stor grad.

For det andre anbefales det å aktivt bruke visjon og misjon for å kommunisere dette til interne og eksterne interessenter, for å skape et varig konkurransefortrinn tilpasset omgivelsene i 2023. Det er vanskelig å se for seg en vinnende strategi uten å ta dette ordentlig innover seg.

#### **5.3.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

(Wit, 2020, s. 138) teorien sier at ledere må kontinuerlig gjøre valg og søke løsninger basert på en forståelse av hva det er meningen at deres organisasjon skal oppnå. De blir stadig konfrontert med mange forskjellige interessenter som tror at firmaet eksisterer for å serve deres interesser. Krav plasseres på firmaer av aksjeeiere, ansatte, leverandører,

kunder, regjeringer og samfunn, som tvinger ledere til å måtte vekte hvilke interesser som skal prioriteres over andre. Da må ledere må ta en stilling til hva deres dømmekraft sier om hva som er formålet med organisasjonen de leder, og styre deretter (Wit, 2020, s. 139).

(Wit, 2020, s. 135) teorien peker på at å utvikle overbevisende firma misjon og visjon kan være verdifullt blant annet for å gi selskapet legitimitet - Firmaets misjon og strategiske visjon kan overbevise alle interessenter på innsiden og utsiden av firmaet at organisasjonen forfølger verdiskapende aktiviteter på en ordentlig måte. Da vil Interessentene lettere akseptere, supportere og stole på organisasjonen (Wit, 2020, s. 135). (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Videre peker (Wit, 2020, s. 136) på at dette er en ekstremt viktig eierstyrings funksjon å påvirke formingen av visjon og misjon.

(Daft, 2013, s. 124) En av de viktigste formålene med en mission statement er å tjene som et kommunikasjons verktøy. The mission statement kommuniserer til nåværende og potensielle sysselsatte, kunder, investorer, leverandører og konkurrenter hva organisasjonen står for og hva den prøver å oppnå. En formålsparagraf kommuniserer legitimitet til interne og eksterne interessenter, som kan bli med og være forpliktet til organisasjonen fordi de identifiserer seg med dens, uttalte formål og visjon.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i 2023 kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det virker som dette selskapet har en overordnet strategi, og har definert hva som skaper verdi, for å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet. Det virker allikevel som kommunikasjonen rundt dette i stor grad er rettet mot eksterne interessenter og ikke mot interne interessenter. Dette materialiserer seg i at utvalget av prosjekter ikke blir alignet mot overordnet strategi i særlig stor grad. Noen prosjekter blir kjørt strategisk, men ikke i stor grad og ikke på en bevisst strategisk måte

Det anbefales at selskapet bruker visjon og misjon, eventuelt ESG begrepet til å kommunisere hva som er verdiskapning i selskapet for å kommunisere til interne intersenter, hvordan selskapet håndterer spenningen mellom behov for avkastning, for å oppnå nødvendig ansvarlighet og legitimitet intern. Dette kan igjen være med å gi kriterier og tydeligere mandat til å velge ut de «riktige» prosjektene å påvirke hvordan prosjektene gjennomføres på for å skape optimal ønsket verdiskapning. Da vil også overordnet strategi, gjennom en riktig governance, kunne påvirke hvordan prosjekter gjennomføres for å bidra til ønsket verdiskapning



Det vil gi mye bedre forutsetninger til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring.

### 5.3.3 Prosjektstrategi

I forskningsspørsmål 3 så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*» og det er etablert en link mellom overordnet strategi, optimal verdiskapning i prosjektporteføljen, prosjektenes mål annet en jerntriangelet og prosjektstrategi (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8) Det bør gis forretningsmål til prosjektene. Vanligvis uttrykker de langsiktig forretningsstatus, som vil være oppnådd for selskapet, når prosjektet er fullført.

Disse forretningsmålene kan også eksplisitt uttrykke støtte fra selskapets **visjon** og **misjon** gjennom prosjektets resultat. Som en organisasjon kan man i dag plassere mer vekt på bedriftens bærekraft, i tillegg til virksomheten eller økonomien aspektet, forretningsmålet kan angis i form av bærekraftig og sosiale aspekter også. (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8)

I dette selskapet virker det som det i noen tilfeller er etablert en link mellom den overordnede strategien i selskapet og de enkelte prosjekter mål, men ikke alltid. I prinsippet kjøres prosjektene nesten alltid etter jerntriangelet på tid, kost og kvalitet.

Det kan være en konsekvens av at hverken visjon eller misjon kommuniserer hva som skaper verdi utover avkastning. Dette kan tolkes som et selskap som har en «aksjeeier verdi perspektiv» (Wit, 2020, s. 144) og kun fokuserer på avkastning som verdiskapning. Dette anbefales ikke som governance form i 2023. (Müller, 2009, s. 4) peker på at i porteføljestyrings tilnærminger og selskapsresultater viser at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de verste i sin bransje.

Dette tyder igjen på at toppledelsens ikke har kompetanse nok på styring av prosjektbaserte selskaper og ikke ser det forretningsmessige potensialet som ligger i optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring, og det å kjøre prosjektene mer strategiske mot andre forretningsmessige mål enn jerntriangelet.

*Dette betyr igjen at i dette selskapet påvirker selskapets ikke overordnede strategi de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen, selv om informantene var enig i at prosjektene kan være et bidrag til å oppnå overordnet strategi*

Dette ser litteraturen på som en «Missed Opportunity» i forhold til at prosjektene kan gi et bidrag til at selskapene skal oppfylle sine overordnede strategiske mål (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 179) og optimal verdiskapning (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

Det anbefales at toppledelsen involverer seg mer i prosjektledelsen, kommuniserer tydelig hva som skaper verdi, og starter med å ta i bruk det strategiske potensialet i måten prosjektene kjøres på. Kanskje det finnes andre resultatmål enn jerntriangelet. Hva med sosial ansvarlighet og bærekraftig ansvarlighet for å vinne et varig konkurransefortrinn i 2023?

## 5.4 Informant Y (Case Study)

Selskapet Y i denne Case Studien har ca. 370 mill. i omsetning og et resultat i 2022 på ca. 20 mill.

### 5.4.1 Organisasjonssystem og metodikk

I dette kapittelet diskuteres de funn som omhandler selskapets organisasjonsdesign og hvordan strategi påvirker organisasjonsdesignet til selskapene (Daft, 2013). Dette er viktig å få frem hvis det viser seg at eiere og toppledelsen i disse prosjektbaserte selskaper faktisk ikke helt forstår «*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*»

Selskapets organisasjonssystem består av arbeidsprosesser og metodikk som selskapene har utviklet, basert på overordnet strategi, og erkjennelsen av, at de er et prosjektbasert selskap med en portefølje av leveranseprosjekter. Det finnes mange referanser fra litteraturen hvor «best practice» er beskrevet. Teorien fremhever sentrale begreper som verdiskapning og porteføljestyring (Institute, 2017) med tilhørende stage gate (Cooper, 2022) beslutningsprosesser. Dette er prosesser som gjør at selskapets eiere og toppledelse kan gi føringer og kommunisere overordnet strategi og ønsket verdiskapning nedover i den prosjektbaserte organisasjonen. Eiere og toppledelse har da instrumentale verktøy for å sjekke ut om overordnet strategi følges og at det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning (Wit, 2020, s. 139) gjennom alle prosjektets faser i en stage gate prosess (Cooper, 2022).

En av de viktigste funksjonene til toppledelsen er å etablere arbeidsprosessene i organisasjonssystemet og de sentrale ordningene, prosedyrene og rutinene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i organisasjonen (Wit, 2020, s. 402).

Selskapet anser seg som et prosjektbasert selskap (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 507), med en prosjektportefølje av leveranseprosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42), og har antatt prosjekt som arbeidsform innenfor definisjonene av denne oppgaven (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Allikevel kommer det frem avvik under forskningsamtalen i intervjuet. Det er avvik på det literature beskriver som viktige arbeidsprosesser og metodikk.

Selskapet anser seg som et prosjektbasert selskap (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 507), med en prosjektportefølje av leveranseprosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 42), og har antatt prosjekt som arbeidsform innenfor definisjonene av denne oppgaven (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Allikevel kommer det frem avvik under forskningsamtalen i intervjuet. Det er avvik på det literature beskriver som viktige arbeidsprosesser og metodikk.

I dette selskapet er det opprettet porteføljestyring (Institute, 2017) med tilhørende «uformell» stage-gate prosess (Cooper, 2022). Man har 5 store kunder og hvert leveranseprosjekt man vinner vil utgjøre en stor del av årsomsetningen i selskapet.

Det anbefales derfor at det etableres en formell porteføljestyring i form av en stage-gate beslutningsprosess gjennom alle prosjektets faser for å sikre varig konkurransefortrinn, strategisk aligning og ønsket verdiskapning. Uten en slik metodikk vil selskapet få et problem hvis det i fremtiden skulle bli et overflødig # prosjekter man kan gjøre et strategisk utvalg fra.

### 5.4.2 Governance og strategi

I dette underkapittelet diskuteres de funn som omhandler det andre forskningsspørsmålet som kan være med på å svare ut oppgavens problemstilling. *I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter*

*i porteføljen?* Det er viktig å analysere om eierstyring gir føringer for hvordan overordnet strategi skal oppfattes av organisasjonen i dette selskapet.

Når eiere eller toppledelsen bruker muligheten til å definere hva som skaper verdi (Wit, 2020, s. 139) for selskapet, eller gjennom et vinnende verditilbud til kunden, kan toppledelsen gjennom involvering i aktiv porteføljestyling, sjekke ut, og følge med på (Wit, 2020, s. 402) om det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen samsvarer med overordnet strategi til enhver tid, i alle prosjektets faser gjennom en stage Gate prosess (Cooper, 2022) (Institute, 2017, s. 3).

Dette er samtidig en mulighet til å påvirke prosjektenes mål direkte, kanskje er ikke jerntriangellet den eneste legitime formen for verdiskapning i selskapet? (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

I dette selskapet involverer toppledelsen seg aktivt i porteføljestylinga i hvert fall i tidlig fase. Uten en helt formell portefølje og stage gate prosess vil det kunne bli en utfordring for toppledelsen å forsikre seg om at portefølje styringen i selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon og overordnet strategi.

Dette henger kanskje sammen med at selskapets visjon og misjon ikke bidrar til å definere verdiskapning, eller noen former for kriterier, som kan gi retningslinjer til å velge ut de «riktige» prosjektene i selskapets prosjektportefølje.

*Det som kommer frem av empirien at i dette selskapet påvirker ikke selskapets overordnede strategi i særlig grad det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

Eiere og toppledelsen har ikke kommunisert en tydelig visjon og misjon som støtter forretningsmessige mål og andre legitime former for verdiskapning. I litteraturen ansees det som ekstremt viktige funksjoner for eiere og toppledelse og involvere seg i som et kommunikasjonsverktøy, i denne konteksten, først og fremst til porteføljestyre. Et eksempel på dette er, hva skal den optimale verdiskapningen i dette selskapet bestå av i 2023 for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning? Organisasjonen trenger å vite om den triple bunnlinjen er viktig verdiskapning for selskapet eller selskapets kunder og at dette gjenspeiles i det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen og måten prosjektene kjøres på.

Dette er også viktig for å kommunisere mandat og ønsket verdiskapning til prosjektledelsen. Fra litteraturen kommer det tydelig frem at prosjektene kan brukes strategisk for å oppnå andre forretningsmessige mål enn avkastning. Selskapet har en «missing link» mellom overordnet strategi og prosjektstrategi som egentlig resulterer egentlig i en «missed opportunity».

*Eiere og toppledelse har gjennom innsikt i organisasjonssystemet i et prosjektbasert selskap mulighet til å påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet gjennom godt utviklede visjon og misjon hvor de etablerer porteføljestyling og stage gate prosesser til å følge opp om det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål, samsvarer med overordnet strategi og optimal verdiskapning*

Det anbefales for toppledelsen i dette selskapet å etablere viktige formelle porteføljestylingprosesser gjennom alle faser og faseoverganger i prosjektenes levetid. Videre definere tydeligere hva det er som skaper verdi i selskapet og engasjere seg aktivt i porteføljestylinga og prosjektledelsen for å sjekke ut om porteføljens verdiskapning samsvarer med overordnet strategi. Helt generelt anbefales det å tilpasse den overordnede strategien til også å omfavne den triple bunnlinjen for å skape nok legitimitet blant eksterne interessenter å kunder. Spesielt hvis man bare har 5 store.

#### **5.4.2.1 Definisjon av verdi**

I dette selskapet kommer det ikke tydelig frem hva som skaper verdi i selskapet, eller kunden, utover effektivitet og avkastning. Det er ikke kommunisert tydelig at selskapet ser for seg en triple bunnlinje for å håndtere spenningen mellom ansvarlighet og avkastning som i 2023 er mer viktig enn noen gang? (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Dette selskapet må nå, mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere paradokset mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi, som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det anbefales at selskapet tydeligere definerer hva som skaper verdi for selskapet, for kundene, for å skape et varig konkurransefortrinn tilpasset omgivelsene i 2023. Det er vanskelig å se for seg en vinnende strategi uten å ta dette ordentlig innover seg.

Det anbefales i tillegg at selskapet operasjonaliserer den optimale verdiskapningen gjennom en aktiv porteføljestyling og samtidig gi prosjektledelsen mandat til å gjennomføre prosjektene strategisk mot flere forretningsmessige mål, en bare ren avkastning.

#### **5.4.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

(Wit, 2020, s. 138) teorien sier at ledere må kontinuerlig gjøre valg og søke løsninger basert på en forståelse av hva det er meningen at deres organisasjon skal oppnå. De blir stadig konfrontert med mange forskjellige interessenter som tror at firmaet eksisterer for å serve deres interesser. Krav plasseres på firmaer av aksjeeiere, ansatte, leverandører, kunder, regjeringer og samfunn, som tvinger ledere til å måtte vekte hvilke interesser som skal prioriteres over andre. Da må ledere må ta en stilling til hva deres dømmekraft sier om hva som er formålet med organisasjonen de leder, og styre deretter (Wit, 2020, s. 139).

(Wit, 2020, s. 135) teorien peker på at å utvikle overbevisende firma misjon og visjon kan være verdifullt blant annet for å gi selskapet legitimitet - Firmaets misjon og strategiske visjon kan overbevise alle interessenter på innsiden og utsiden av firmaet at organisasjonen forfølger verdiskapende aktiviteter på en ordentlig måte. Da vil Interessentene lettere akseptere, supportere og stole på organisasjonen (Wit, 2020, s. 135). (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10), (Wit, 2020, s. 139).

Videre peker (Wit, 2020, s. 136) på at dette er en ekstremt viktig eierstyrings funksjon å påvirke formingen av visjon og misjon.

(Daft, 2013, s. 124) En av de viktigste formålene med en mission statement er å tjene som et kommunikasjons verktøy. The mission statement kommuniserer til nåværende og potensielle sysselsatte, kunder, investorer, leverandører og konkurrenter hva

organisasjonen står for og hva den prøver å oppnå. En formålsparagraf kommuniserer legitimitet til interne og eksterne interessenter, som kan bli med og være forpliktet til organisasjonen fordi de identifiserer seg med dens, uttalte formål og visjon.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i 2023 kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Det virket ikke som dette selskapet var opptatt av andre former for verdiskapning en avkastning. Andre former for verdiskapning som bærekraftig og sosial ansvarlighet kom ikke frem på en tydelig måte, hverken gjennom visjon eller, misjon, som var kommunisert til informanten. Det ble ikke klart for intervjuer at selskapet fikk dekket sitt behov governance på dette området.

Selskapet er eid av et Private Equity selskap som gjennom en vertikal fusjon med dette selskapet har fått til en verdikjede hvor de kan bygge produksjonsanlegg der markedet er. Dette er bærekraftig i seg selv, men selskapet som nå undersøkes har ikke for egen regning definert hva som skal skape verdi for dette selskapet. Det virket som selskapet kun er opptatt av avkastning. Visjon, misjon som kan kommunisere ønsket verdiskapning blir ikke brukt som veiviser eller noen form for kriterier til å velge ut de «riktige» prosjektene til prosjektporteføljen eller gi mandat for å gjennomføre prosjektene strategisk med resultatmål annet enn jerntriangelet.

Det betyr at selskapets eiere og toppledelsen avviker fra teorien i viktige Governance funksjoner, som det å lage en utvikle overbevisende firma misjon, artikulere og kommunisere de fundamentale prinsippene som vil drive organisasjonens aktiviteter. Som bestemme formålet til organisasjonen og prioritere mellom krav.

Dette fører til at eiere og toppledelse ikke definerer tydelig hva som skaper optimal verdi til de ansvarlige for porteføljestyringen. Visjon og misjon brukes ikke til å utvikle noen former for kriterier som det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen gjenspeiler. Eier og toppledelse kommuniserer heller ikke dette, gjennom en tydelig visjon og misjon, til prosjektledelsen. Dette resulterer i at alle prosjektene i prosjektporteføljen kjøres etter jerntriangelet og at annen form for verdiskapning går tapt. Dette er for meg en «Missed Opportunity» til å skape optimal verdi i prosjektporteføljen

Det anbefales at selskaper former en tydelig visjon, skaper en ny misjon, som definerer hva som er verdiskapning i selskapet, for kunder, som kommuniserer til interne og eksterne intersenter hvordan selskapet håndterer spenningen mellom behov for avkastning og nødvendig ansvarlighet og legitimitet, intern og eksternt. Dette kan igjen være med å gi kriterier og tydeligere mandat til å velge ut de «riktige» prosjektene til

prosjektporteføljen og siden påvirke hvordan prosjektene gjennomføres, for å skape optimal ønsket verdiskapning.

Det vil gi mye bedre forutsetninger til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyling.

Det anbefales at selskaper former en tydelig visjon og misjon, som definerer hva som er verdiskapning i selskapet, for de 5 store kundene, som kommuniserer til interne og eksterne intersenter hvordan selskapet håndterer spenningen mellom behov for avkastning og nødvendig ansvarlighet og legitimitet intern og eksternt. Dette kan igjen være med å gi kriterier og tydeligere mandat til å velge ut de «riktige» prosjektene å påvirke hvordan prosjektene gjennomføres på for å skape optimal ønsket verdiskapning

Det vil gi mye bedre forutsetninger til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyling

### 5.4.3 Prosjektstrategi

I forskningsspørsmål 3 så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*» og det er etablert en link mellom overordnet strategi, optimal verdiskapning i prosjektporteføljen, prosjektenes mål annet en jerntriangelet og prosjektstrategi (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 7).

(Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8) Det bør gis forretningsmål til prosjektene. Vanligvis uttrykker de langsiktig forretningsstatus, som vil være oppnådd for selskapet, når prosjektet er fullført.

Disse forretningsmålene kan også eksplisitt uttrykke støtte fra selskapets **visjon** og **misjon** gjennom prosjektets resultat. Som en organisasjon kan man i dag plassere mer vekt på bedriftens bærekraft, i tillegg til virksomheten eller økonomien aspektet, forretningsmålet kan angis i form av bærekraftig og sosiale aspekter også. (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 8)

I dette selskapet er det ikke etablert en link mellom den overordnede strategien i selskapet og de enkelte prosjekter mål. I prinsippet kjøres prosjektene etter jerntriangelet på tid, kost og kvalitet.

Det kan være en konsekvens av at hverken visjon eller misjon kommuniserer hva som skaper verdi utover avkastning. Dette kan tolkes som et selskap som har en «aksjeeier verdi perspektiv» (Wit, 2020, s. 144) og kun fokuserer på avkastning som verdiskapning. Dette anbefales ikke som governance form i 2023. (Müller, 2009, s. 4) peker på at i porteføljestylingens tilnærminger og selskapsresultater viser at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de verste i sin bransje.

Dette tyder på at toppledelsens ikke har kompetanse nok på styring av prosjektbaserte selskaper og ikke ser det forretningsmessige potensialet som ligger i optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyling, og det å kjøre prosjektene mer strategiske mot andre forretningsmessige mål enn jerntriangelet.

*Dette betyr igjen at i dette selskapet påvirker selskapets ikke overordnede strategi de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen, selv om informantene var enig i at prosjektene kan være et bidrag til å oppnå overordnet strategi*

Det anbefales at toppledelsen involverer seg mer i prosjektledelsen, kommuniserer tydelig hva som skaper verdi, og starter med å ta i bruk det strategiske potensialet i

måten prosjektene kjøres på. Kanskje det finnes andre resultatmål enn jerntriangleret. Hva med sosial ansvarlighet og bærekraftig ansvarlighet for å vinne et varig konkurransefortrinn i 2023? Dette ser litteraturen på som en «Missed Opportunity» i forhold til at prosjektene kan gi et bidrag til at selskapene skal oppfylle sine overordnede strategiske mål (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 179) og optimal verdiskapning (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

## 5.5 Analyse og diskusjon (Komparativ Case Study)

Dette er komparativ case study og diskusjon som baserer seg på oppsummeringen av empiri og presentasjon av funn fra hver enkelt case study, se kapittel 4. Etter at alle funn og problematikker fra hver enkelt case study har blitt analysert og diskutert i de forutgående kapitlene har det blitt satt verdier, en «score» for hvert enkelt selskap, basert på hvor godt kjennskap selskapene har til problematikkene og hvor gode løsninger de har implementert som følge av dette. Resultatene av denne verdissetingen som omfatter alle hovedkategorier og underkategorier, se vedlegg 2.

Noe av hensikten med oppgaven er å undersøke om noen av funnene gjelder på tvers av selskapene og dermed kan være med på å gi et innblikk i, om funnene kan generaliseres til å gjelde «alle» prosjektbaserte selskaper. Det vi i så fall være en drøy påstand i og med at det bare er 4 selskaper med i datautvalget, men det kan allikevel være med på å gi en pekepinn.

De mest sentrale funnene på tvers av selskapene er dokumentert i den komparative analysematrisen og vil bli analysert og diskutert i dette kapittelet.

Den komparative case study matrisen er bygget opp med en horisontal inndelt seksjon for hver case study. Denne oppbyggingen kan sees i kolonne 1 i Tabell 2. Hver seksjon består i tillegg av kolonne 2 for hovedkategorier, kolonne 3 for 1. underkategori og kolonne 3 for 2. underkategori. De tre hovedkategoriene med underkategori 1 og underkategori 2 har sin opprinnelse i kodelstrukturen fra NVivo, som ble brukt til å analysere empirien fra hver enkelt case study, se vedlegg 3. Det er i kolonne 5, basert på funn i case studiene, satt inn verdier for hvor «godt» hvert enkelt firma «scorer», kjenner til og er bevisst på disse kategoriene, for hver enkelt «kode» sett opp mot kjente løsninger foreslått av litteraturen. Videre er det i vedlegg 2 mulig å se detaljer på hva som er vurderingene og kriterier bak hver enkelt verdisseting i hhv. kolonne 6 og 7.

**Tabell 2 Utdrag av en seksjon (case study) i den komparative analysematrisen.**

Kovedkategorier og underkategorier Komparativ kvalitativ analyse					
Case Study	Hoved kategorier	Verdisetting av funn fra empirien		Verdi (Det er "x" og "1" funn som ansees som sentrale)	
		1. underkategori	2, underkategori		
Informant X	Organisasjonssystem og metodikk	Arbeidsprosesser og metodikk	Porteføljestyling	1	
			Stage Gate	1	
		Kompetanser		3	
		Kultur		3	
		Organisasjonsstruktur		3	
		Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)		3	
	Governance og Strategi	Definisjon av verdi		Verdi for kunde	x
				Verdi for selskapet	x
				Verditilbud	1
		Legitimitet og Ansvarlighet	Triple bunnlinje (som eksempel)	x	
		Strategisk Aligning		Governance	1
				Innovasjon	3
			Overordnede mål	3	
	Prosjekt strategi	Prosjekt mål annet en jerntriangelet		x	
		Prosjekt strategi		x	
		Type prosjekter		3	

Senere blir verdiene fra hver enkelt case study sammenstilt, og det blir gjennomført en komparativ case study av funn på tvers av Case Studiene, se Tabell 3. Kriteriene for verdisettingen av funn fra empirien er basert på hvor godt selskapene etterlever forslag til løsninger som litteraturen i teorikapittelet foreslår:

- 3 = ekspert/fullgodt
- 2 = kan godt/delvis fullgodt
- 1 = noe kjennskap/noe tilfeldig
- x = ikke eksisterende.

Sentrale funn indentifiseres som koder med verdier med x eller 1 i den komparative case studien. Har flere selskaper samme verdi, kan den komparative analysen hevde at funnene er generaliserbare til å gjelde «alle» prosjektbaserte selskaper. At en tilsvarende kvalitativ analyse sannsynligvis vil finne lignende funn som denne undersøkelsen har gjort.

Denne fremgangsmåten har resultert i at en matrise, med sentrale funn fra hver enkelt Case Study, ble sammenstilt i Tabell 3. Det er de sentrale funnene fra denne komparative studien som analyseres og diskuteres i kapittel 5.5. Det vil si de forholdene hvor tre eller flere av informantene har uttalt seg på en slik måte at det har resultert i en verdi, som er lavere enn 2, altså 1 og x. Den komplette komparative empirien kan sees i vedlegg 2



**Tabell 3 viser i kolonne 5,6,7 og 8 se sammenstilte verdiene fra Case Studiene.**

Kovedkategorier og underkategorier Komparativ kvalitativ analyse							
Case Study	Hoved kategorier	Verdsetting av funn fra empirien		Komparativ Analyse (Verdier)			
		1. underkategori	2. underkategori	Informant X	Informant Z	Informant W	Informant Y
		3 = ekspert / fullgodt 2 = kan godt / delvis fullgodt 1 = noe kjennskap / noe tilfeldig X = ikke eksisterende		Sentrale funn "x" eller "1"			
Informant NN	Organisasjonssystem og metodikk	Arbeidsprosesser og metodikk	Porteføljestyring	1	1	3	1
			Stage Gate	1	1	3	1
		Kompetanser		3	3	3	3
		Kultur		3	3	3	3
		Organisasjonsstruktur		3	3	3	3
		Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)		2	2	2	2
	Governance og Strategi	Definisjon av verdi	Verdi for kunde	x	1	3	1
			Verdi for selskapet	x	1	1	1
			Verdi tilbud	1	1	3	1
		Legitimitet og Ansvarlighet	Triple bunnlinje (som eksempel)	x	1	1	1
		Strategisk Aligning	Governance	1	1	1	1
			Innovasjon	3	3	3	3
	Overordnede mål		3	3	3	3	
	Prosjekt strategi	Prosjekt mål annet en jerntriangelet		x	x	x	x
		Prosjekt strategi		x	x	x	x
Type prosjekter			3	3	3	3	

### 5.5.1 Organisasjonssystem og metodikk

Det har i foregående kapitler blitt presentert empiri og funn, i forhold til problemstillingen i oppgaven, som gjelder i hvert enkelt selskap. «*Hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?*»

I vedlegg 2 finnes empirien som forteller om hvorvidt funn er isolert til hvert enkelt selskap eller om det finnes et mønster i dataene som forteller om lignende problematikker i alle de fire selskapene.

Det er kun et av fire selskaper (W) som har etablert fullt ut formell prosess og metodikk for porteføljestyling (Institute, 2017, s. 3) og stage-gate (Cooper, 2022, s. 51) i alle prosjektets faser, som beskrevet i litteraturen. Det kan man se fra empirien i Tabell 3 og hvordan selskapene hva empirien forteller på tvers i den første hovedkategorien «Organisasjonssystem og metodikk» og 1.underkategori «arbeidsprosesser og metodikk». Dette leder frem til en refleksjon om at det virker ikke som eiere og toppledelsen i disse prosjektbaserte selskaper helt forstår «*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*»

Det betyr at det bare er et selskap som tilsynelatende fullt ut har adaptert prosjekter som arbeidsform og hvor organisasjonssystemet fullt ut tilrettelegger for at eiere og toppledelse kan påvirke optimal verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer.

Allikevel er dette det eneste selskapet hvor informant (W) sier at toppledelse i selskapet ikke fullt ut anerkjenner at selskapet er prosjektbasert. Det kommer frem i Case Studien at det er stor avstand, for stor, mellom toppledelsen på nivå en og ansvarlige for

porteføljestyring og prosjektledelse på nivå 5 og 6 i den hierarkiske oppbygde basisorganisasjonen. Informant W forteller at:

*(...) så jeg vil si at selskapet er en prosjektbasert bedrift, men det er ikke alle som har skjønt det at vi er det, og at vi realiserer all benefit av våre produkter gjennom prosjekter, men vi har også veldig mange produktsenter som leverer direkte til kunden.*

*(...) Ja, altså selskapet har drevet med prosjekter i alle år, men det er litt merkelig at lederen for eksempel på nybygg da rapporterer på nivå 4, altså lederen for alle porteføljene på nybygg, rapporterer på nivå 4. Det vil si at sjefen for contract management er nivå 4. Sjefen for portefølje er på nivå 5 og prosjektlederen vil faktisk være på nivå 6 i organisasjonen vår.*

Det betyr at selv om dette selskapet har etablert prosjektbaserte arbeidsprosesser innenfor organisasjonsdesignet, som skal gjør eiere og toppledelsen i stand til å påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og prosjektenes mål. Så virker det som denne «oppfattede» avstanden mellom eiere, toppledelse og PPM og prosjektledelsen fører til at overordnet strategi allikevel ikke blir kommunisert videre nedover i organisasjonen på rett måte. Dette tror forskeren er relatert til funn om formulering og kommunikasjon av overordnet strategi senere i denne komparative studien.

Spesielt er det funn i følgende hovedkategorier, med underkategorier, som peker seg ut i den komparative case studien, se Tabell 3. Hovedkategori, 1.underkategori og 2.underkategori:

- Governance og Strategi/ Legitimitet og Ansvarlighet/ Triple bunnlinje (som eksempel)
- Governance og Strategi/ Strategisk Aligning/Governance
- Prosjekt strategi/ Prosjekt mål annet en jerntriangelet
- Prosjekt strategi/ Prosjekt strategi.

Det er ikke etablert formell metodikk for porteføljestyring og stage-gate prosesser som beskrevet av litteraturen i 3 av 4 selskaper. Litteraturen baserer seg på seneste forskning fra selskaper som har hatt og har opplevd den samme problematikken. Det betyr at toppledelsen gir fra seg muligheten til aktivt å styre prosjekt porteføljens strategiske aligning i prosjektets ulike faser, og i en vesentlig del av prosjektenes levetid. Det vil også si at disse selskapene ikke har tilrettelagt for å til enhver tid inneha en optimal strategisk aligning og dermed en samsvars sjekk, på om PPM faktisk skaper en ønsket optimal verdiskapning, gjennom en aktiv styring av selskapets prosjektportefølje.

### 5.5.2 Governance og strategi

Fra litteraturen blir det sagt at det å definere hva som skaper verdi i selskapet, gjennom en god og konsekvent visjon og misjon, for deretter å kommunisere dette til alle interne og eksterne interessenter, blir sett på som ekstremt viktige funksjoner fra eier eller toppledelsen. Dette gir eiere og styret betydelig innflytelse i å bestemme og realisere firmaets misjon. Sånn sett har de den ultimate makten til å bestemme organisasjonens formål (Wit, 2020, s. 136).

Det som kommer frem i den komparative case studien er at felles for selskapene er at det er utydelig hvor bevisste eiere og toppledelsen er på «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*» Det kommer frem i Tabell 3 at det er lignede problematikker på tvers av selskapene.

I hovedkategori «Governance og Strategi», 1.underkategori «Strategisk Aligning» og 2.underkategori «Governance» at det er ingen av selskapene hvor eiere og toppledelse benytter seg av ekstremt viktige funksjoner, som det å definere en god, konsekvente og overbevisende visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet. Eiere og toppledelse involverer seg ikke i aktiv porteføljestyring og sjekker ikke ut om det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen samsvarer med optimal verdiskapning for selskapet. Det betyr at eiere og toppledelse ikke kommuniserer ønsket verdiskapning til prosjektledelsen og sjekker heller ikke ut om prosjektene gjennomføres strategisk, for å bidra til å oppnå ønsket optimal verdiskapning (forretningsmessige mål)

Det er sånn sett kun 1 av 4 selskaper som har laget visjon og misjon, en overordnet strategi, som er med på å definere hva som skaper verdi til kunden. Det er igjen selskap (W), som også er det selskapet som har implementert arbeidsprosesser og metodikk i form av porteføljestyring og stage gate prosesser. Informant (W) anser allikevel ikke selskapet fullt ut til å være et prosjektbasert selskap. Informant W mener at toppledelsen ikke helt forstår hva dette helt innebærer. Blant annet fordi det er stor hierarkisk avstand mellom toppledelse og PPM. Dette resulterer i at det er ingen av selskapene som i tilstrekkelig grad kommuniserer overordnet strategi til interne interessenter som PPM og prosjektledelsen i selskapet, om hva som skaper optimal ønsket verdi. Toppledelsen har enten ikke laget misjon eller har ikke kommunisert tydelig til de ansvarlige for porteføljestyring eller prosjektledelsen hva som skaper verdi utover jerntriangelet.

Det betyr at det kun er 1 av 4 selskaper som har laget visjon og misjon som er med på å definere hva som skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi til kunden. Det er selskap (W). Igjen vil det si at i 3 av 4 selskaper brukes ikke visjon og misjon til å definere ønsket verdiskapning. Dette er forhold som gjør at visjon og misjon ikke kommunisert eller blir brukt aktivt i noen av selskapene. Følgene er at overordnet strategi ikke bidrar til å lage kriterier til PPM som gjør at det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen faktisk gjenspeiler overordnet strategi og ønsket optimal verdiskapning.

For selskap (W) blir resultatet det samme, selv om de faktisk har laget visjon og misjon, som definerer verdiskapning gjennom at de ønsker å være et ESG selskap. Har ikke eiere og toppledelse kommunisert dette tydelig til de som er ansvarlige for porteføljestyringen eller prosjektledelsen. Så resultatet blir det samme for alle selskapene. En medvirkende årsak til at det fjerde selskapet heller ikke lykkes med dette kan være stor avstand mellom toppledelse og de ansvarlige for porteføljestyring og prosjektledelse, men også at informant (W) påstår at selskapet selv ikke fullt ut anerkjenner seg som et prosjektbasert selskap og at toppledelsen ikke forstår hva mekanismene og metodikken som faktisk kan påvirke overordnet strategi og ønsket optimal verdiskapning, gjennom strategisk aligning i selskapet faktisk består av.

Basert på empiri og funn gjennom analyse og diskusjon ser svaret på forskningsspørsmål to i oppgaven «*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*» ut til å bli. Ikke i særlig stor grad. Eierne i selskapene inntar aksjeeier verdi perspektivet og bruker kun avkastningsmål, i for stor grad, i tilnærmingen til PPM og prosjektledelsen. Litteraturen er tydelig på at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de dårligste i sin bransje (Müller, 2009, s. 4).

### **5.5.2.1 Definisjon av verdi**

Ledelsen i selskapene må definere hva som skaper verdi og legitimitet ovenfor selskapets interessenter for at man kan svare ut problemstillingen i oppgaven.

Fra Tabell 3 blir det synliggjort i hovedkategori «Governance og Strategi», 1.underkategori «Definisjon av Verdi» og 2.underkategori «Verdi for Selskapet» at det er bare et av fire selskaper (W) som definerer hva som er ønsket verdiskapning utover avkastning på en tydelig måte i en overordnet strategi formulering til eksterne interessenter. Felles for alle fire selskaper er at ingen av selskapene kommuniserer overordnet strategi til sine interne interessenter som kan påvirke det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen, eller gi prosjektledelsen mandat til å kjøre prosjektene strategisk mot andre resultatmål enn jerntriangelet.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i 2023, kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning og de må være i stand til å kombinere flere former for verdiskapning samtidig. Da er det viktig for eiere og toppledelsen arbeider for å forstå organisasjonssystemet i sitt eget prosjektbaserte selskap og gjennom det lager arbeidsprosesser og metodikk som gjør selskapet i stand til å la seg styre og aligne overordnet strategi og mål for å skape ønsket optimal verdi i selskapet.

### **5.5.2.2 Legitimitet og ansvarlighet**

De fleste ledere aksepterer at både økonomisk fortjeneste og sosialt ansvar er verdifulle mål å forfølge. Uansett er det en viss spenning mellom fortjeneste og sosial ansvarlighet (Wit, 2020, s. 139).

Fra Tabell 3 ser man under hovedkategori «Governance og Strategi», 1.underkategori «Legitimitet og Ansvarlighet» og 2.underkategori «Triple bunnlinje (som eksempel) at det er ingen av selskapene som lykkes med å kommunisere andre mål enn avkastningsmål til interne interessenter som PPM og prosjektledelsen, for å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet mot interne og eksterne interesser.

Det er kun et av fire selskaper som definerer andre typer mål enn avkastningsmål til, for å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet til interne og eksterne interesser. Det er allikevel et felles funn i den komparative case studien at eiere og toppledelsen i alle selskapene, enten ikke involverer seg direkte i den aktive porteføljestyringen, og eller ikke har definert hva som skaper verdier i selskapene gjennom en overordnet strategi formulering. Det resulterer i at ingen av selskapene fullt ut har tilrettelagt for å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyring. Det betyr også at selskapene har dårlig organisatorisk tilpasningsevne i forhold til egne omgivelser for fullt ut håndterer spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet. Noe som er et dårlig utgangspunkt for å forme en vinnende overordnet strategi i dag som skal gi selskapene varige konkurransefortrinn.

Generelle strategi betraktninger av i dag tyder på at alle selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for

selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet.

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

### 5.5.3 Prosjektstrategi

I forskningsspørsmål 3 så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*». Informantene uttaler seg noe om det er en link mellom overordnet strategi, mål (verdiskapning og prosjektenes mål):

Fra Tabell 3 ser man i hovedkategori «prosjektstrategi» at det er ingen av selskapene som har kommunisert andre mål/verdiskapninger, ut fra overordnet strategi, som gir mandat til prosjektledelsen til å gjennomføre prosjektet strategisk mot andre forretningsmessige mål enn jerntriangelet.

Det er bare 1 av 4 selskaper (W) som har definert andre overordnede mål enn avkastningsmål. Det samme selskapet har gjennom arbeidet med visjon og misjon definert hva som skaper verdi i dette selskapet gjennom en ESG – formulering (miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold). Dette selskapet har allikevel ikke kommunisert overordnet strategi til prosjektledelsen i form av et mandat til å gjennomføre prosjektet mot andre resultater enn jerntriangelet. Det betyr at ingen av selskapene gjennomfører prosjektene mot andre resultatmål enn jerntriangelet. Ingen de undersøkte selskapene, benytter seg av muligheten til å kjøre prosjektene strategisk mot andre forretningsmessige mål eller former for verdiskapning.

I den komparative case studien kommer det frem at alle selskapene har en missing link mellom overordnet strategi og mål som kunne ha gitt prosjektledelsen et mandat til å gjennomføre prosjektet strategisk mot andre mål enn jerntriangelet, som for eksempel den triple bunnlinjen.

I forskningsspørsmål 3 så ønsker jeg å undersøke «*i hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*». Basert på funn fra den komparative case studien påvirker ikke den overordnede strategien i selskapene de enkelte prosjektenes mål, noe som jeg ser på som en «Missed Opportunity» i forhold til å skape en optimal verdiskapning i selskapet.

Dette ser litteraturen på som en «Missed Opportunity» i forhold til at prosjektene kan gi et bidrag til at selskapene skal oppfylle sine overordnede strategiske mål (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 179) og optimal verdiskapning (Patanakul & Shenhar, 2012, s. 10).

## 5.6 Oppsummering analyse og diskusjon

I hver enkelt Case Study er det funn som sier at prosjektbaserte selskaper ikke fullt ut mestrer optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer. Dette kommer enda tydeligere frem i den komparative case studien som er gjennomført. Den viser at alle selskapene i undersøkelsen har mange av de samme problematikkene i forhold til problemstillingen i oppgaven. Det er bare et selskap (W) som har bedre forutsetninger enn de andre ved at de har etablert bedre prosjektbaserte arbeidsprosesser og metodikk for å styre og instruere hva som skaper verdi i selskapet, men lang avstand mellom toppledelse og de ansvarlige for porteføljestyringen og

prosjektledelse, gjør at overordnet strategi allikevel ikke blir kommunisert, i form av kriterier, til de rette interne interessentene.

Ifølge denne undersøkelsen ser det ikke ut som eiere og toppledelsen fullt ut forstår hvor viktig styringsfunksjoner de råder over når de former firmaets misjon, og former, artikulere og kommunisere de fundamentale prinsippene som vil drive organisasjonens aktiviteter videre. De beslutter og bestemmer formålet til organisasjonen og prioritere mellom ulike krav. Dette blir av litteraturen noe av det som blir vurdert som ekstremt viktig innenfor eierstyring (Wit, 2020, s. 136).

Felles for alle selskapene i undersøkelsen er at selv om det lages overordnet strategi i form av visjon og misjon i selskapene, så påvirker ikke dette verdiskapningen i prosjektporteføljen. Det er delvis fordi det enten ikke er etablert arbeidsprosesser for aktiv porteføljestyling gjennom alle prosjektets faser i en stage gate prosess, eller fordi eiere og toppledelse ikke kommuniserer tydelig hva det er som skaper verdi til de ansvarlige for porteføljestylingen eller prosjektledelsen. Det fører til at det ikke formuleres kriterier for å velge ut de riktige prosjektene til prosjektporteføljen i forhold til ønsket optimal verdiskapning i selskapet.

En annen viktig funksjon innen eierstyring er at eiere og toppledelsen utfører en form for samsvars funksjon (Wit, 2020, s. 136). Det må de gjøre for å forsikre seg om at selskapet samsvarer med uttalt misjon, visjon og strategi. I prosjektbaserte selskaper så vil det innebære å involvere seg i den aktive porteføljestylingen i selskapet i alle prosjektets faser, men også gi mandat til prosjektledelsen om å gjennomføre prosjektene strategisk.

I denne undersøkelsen er det ingen av de prosjektbaserte selskapene hvor toppledelsen involverer seg direkte i den aktive porteføljestylingen. En de mest prioriterte funksjonene til PPM er å aligne det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen med selskapets overordnede strategi og ønsket verdiskapning. Uten involvering fra toppledelsen feiler toppledelsen i en ekstremt viktig eierstyringsfunksjon. Toppledelsen gir fra seg muligheten til å forsikre seg om at firmaets ønskede optimale verdiskapning samsvarer med uttalt misjon, visjon og overordnet strategi gjennom en aktiv porteføljestyling. De samme forholdene gjelder også prosjektenes individuelle resultatmål. Dette fører til at det er en stor risiko for at selskapets ressurser, ressursbase, ikke brukes på rett måte i forhold til å oppnå viktige strategiske mål for selskapene.

Det ser ut til at eiere og toppledelsen i de prosjektbaserte selskapene ikke helt har forstått at forretningsmodellen i det prosjektbaserte selskapet er det samme som resultatene og verdiskapningen i PPM. En portefølje er en samling av prosjekter, programmer, datterporteføljer og operasjoner administrert som en gruppe for å oppnå strategiske mål (Institute, 2017, s. 3). Toppledelsen feiler i å tilpasse strategisk ledelse med porteføljestyling som vil gjør det mulig for en organisasjons handlinger å alltid være i samsvar med forventningene til toppledelsen og interessenter (Institute, 2017, s. 29).

En annen effekt er at prosjektledelsen heller ikke mottar budskapet om hva som skaper verdi for selskapet annet enn jerntriangelet. Dette fører til at alle prosjektene i prosjektporteføljen gjennomføres med en prosjektplan for å oppnå jerntriangelet. Om prosjekter skal bidra til ønsket verdiskapning, er det nødvendig at prosjektet samsvarer med virksomhetens strategi og øvrige satsinger (Patanakul & Shenhar, 2012).

Dette fratår prosjektledelsen muligheten til å kjøre prosjektene strategisk mot andre forretningsmessige mål og former for verdiskapning. Litteraturen er helt tydelig på at måten prosjektene kjøres på kan gi et bidrag til at prosjektbaserte selskaper oppnår

overordnet strategi, overordnet mål og ønsket verdiskapning for selskapet (Morris Peter & Pinto Jeffrey, 2004, s. 179). Dette mener litteraturen er en «missed opportunity» i forhold til å mestre optimal verdiskapning gjennom en aktiv porteføljestyling i selskapet. De mest sentrale funnene i undersøkelsen viser seg å være:

- Det var bare 1 av 4 selskaper som har et fullt utviklet organisasjonssystem som tilrettelegger for at eiere og toppledelsen kan påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet. Det vil si, som litteraturen foreslår, at de har etablert arbeidsprosesser og metodikk for aktiv involvering i porteføljestyling, i alle prosjektets faser gjennom et stage gate system.
- Det var bare 1 av 4 selskaper som har formulert en overordnet strategi, som definerer hva ønsket verdiskapning skal være i en overordnet strategi formulering.
- Det var ingen av selskapene som kommuniserte overordnet strategi på en tydelig og konsekvent måte videre til PPM. Dette førte til at overordnet strategi ikke gir noen former for utvalgskriterier eller prioriteringer til PPM. Det vil igjen si at selskapets overordnede strategi ikke i særlig grad påvirker det faktiske utvalget av prosjekter i PPM. Her kan det være et uforløst potensial for økt verdiskapning, spesielt for andre former for verdi utover avkastning.
- Det var ingen av selskapene som kommuniserte overordnet strategi på en tydelig og konsekvent måte til prosjektledelsen. Resultatet er at overordnet strategi ikke gir noen former for mandat eller prioriteringer til prosjektledelsen som førte til at prosjektenes resultatmål ble endret utover jerntriangelet, med den hensikt å oppnå andre former for ønsket optimal verdiskapning enn avkastning. Prosjektene i prosjektporteføljen fikk ikke utvikle sin egen prosjektstrategi for å kunne gi et selvstendig bidrag til at overordnet strategi oppnås. Dette ansees som en Missed Opportunity når det gjelder å oppnå optimal verdiskapning ut av en aktiv porteføljestyling.

Litteraturen foreslår mange løsninger på hva som kan hjelpe prosjektbaserte selskaper med å oppnå konkurransefortrinn. Det litteraturen ikke kan hjelpe med er det prosjektbaserte selskapets kontekst og muligheter og trusler fra omgivelsene. Det er også sånn at alle selskapene som er med i undersøkelsen kan bli betraktet som suksessfulle ut fra ren avkastning. Alle selskapene har til dels stor omsetning og går med overskudd, men spørsmålet er om de er forberedt og i stand til å bevare sitt konkurransefortrinn i tiden som kommer. Uansett tyder sentrale funn i denne undersøkelsen på at alle selskapene i denne undersøkelsen har et uforløst potensial når det gjelder strategisk tilpasningsevne. Felles for alle de prosjektbaserte selskapene er at de har muligheter til å forbedre sine egne evner til å mestre optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer. Eierne i alle selskapene inntar aksjeeier verdiperspektivet, og bruker avkastningsmål i for stor grad i tilnærmingen til porteføljestyling og selskapsresultater. Litteraturen forteller at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de dårligste i sin bransje (Müller, 2009, s. 4).

## 6 Konklusjon

Denne studien har gjennomført en deduktiv kvalitativ undersøkelse for å skaffe til veie empiri fra til sammen fire forskjellige prosjektbaserte selskaper, som forteller noe oppgavens problemstilling.

Studien har sin opprinnelse i at jeg selv har mer enn 20 års erfaring med toppledelse fra flere ulike prosjektbaserte selskaper. Jeg har i hele denne tiden hatt en bekymring for at toppledelsen i disse selskapene ikke fullt ut mestret overordnede strategiprosesser, at overordnede strategiske mål, ikke til enhver tid, blir gjenspeilet i det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen. Denne bekymringen henger sammen med forståelsen av at for å lage en vinnende strategi av i dag, må selskapene mestre flere former for verdiskapning i form av det samtidige behovet for avkastning, og de å utvise sosial og bærekraftig ansvarlighet ovenfor interne og eksterne interessenter.

Hensikten med oppgaven var nettopp å bruke mine erfaringer og nysgjerrighet fra ledelse av prosjektbaserte selskaper til å se om disse selskapene har spesielle utfordringer eller muligheter for å optimalisere flere former for verdiskapning samtidig.

Denne nysgjerrigheten startet et langt etterutdanningsløp hvor strategi og innovasjon stod i fokus. I tillegg var nysgjerrigheten min rettet mot litteraturen, med spørsmålet, om andre allerede hadde funnet svarene på bekymringene mine. Dette spørsmålet førte til at det har blitt utført et omfattende litteratursøk for å finne ut om litteraturen allerede har funnet løsningene på problematikene som er relevant for denne oppgavens problemstilling.

Det viste seg etter hvert at litteraturen har forslag til løsninger, uten de aktuelle selskapenes kontekst til omgivelsene selvfølgelig. Litteraturen foreslår løsninger som selskapene som var med i undersøkelsen bør implementere fullt ut for å bedre mestre optimal verdiskapning. Derfor har det, basert på sentrale funn, blitt gitt anbefalinger på løsninger til hvert selskap i analyse og diskusjons kapittelet.

Strategi former organisasjonsdesign! Det innebærer at det forventes at selskapene som er med i denne undersøkelsen har formet et organisasjonssystem som gjenspeiler et prosjektbasert selskap, med en portefølje av leveranseprosjekter og som av den grunn fullt ut har adoptert prosjekt som arbeidsform. Det som også er viktig å forstå med prosjektbaserte selskaper er at de har en forretningsmodell, at de lever av de aggregerte resultatene fra alle prosjektene i porteføljen av leveranseprosjekter. Dette betyr igjen at, de former for verdier som skapes i de prosjektbaserte selskapenes forretningsmodell, gjenfinnes og skapes gjennom aktiv porteføljestyling, sammen med bidrag fra den prosjektstrategien prosjektene gjennomføres med.

Dette har ført til at det har blitt gjennomført en deduktiv kvalitativ studie, med relevant teori som utgangspunkt, som har undersøkt problemstillingen:

*Hvordan mestrer prosjektbaserte selskaper optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?*

For å kunne svare ut problemstillingen ble de laget til sammen tre sammenhengende forskingsspørsmål:



1. *Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*
2. *I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*
3. *I hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?*

Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av 4 separate case study. Det ble gjennomført intervjuer med fire informanter med sentrale roller i fire ulike prosjektbaserte selskaper. Det er gjort rede for empiri og presentasjon av sentrale funn fra disse intervjuene, se kapittel 4. Videre er empirien og de sentrale funnene diskutert opp mot tilgjengelig og relevant teori i kapittel 5.

Det er i tillegg gjennomført en komparativ case studie og diskusjon i et eget kapittel som undersøker om det finnes problematikker på tvers av selskapene og som kan være generaliserbare, se kapittel 5.6. Det er med denne betraktningen jeg foreslår at studien kan være interessent lesning for mange som er involvert i og rundt prosjektbaserte organisasjoner. Det er også disse betraktningene som fører til at oppsummering og svar på forskningsspørsmålene er basert på den komparative case studien.

## 6.1 Oppsummering og resultater (komparative case study).

### 6.1.1 Svar på forskningsspørsmål 1

*Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?*

Strategi påvirker selskapets organisasjonsdesign! Selskapets eiere og toppledelse må sette av tid til strategiske tankeprosesser slik at de er i stand til å ta et dypdykk inn i selskapets organisasjonssystem, for å indentifisere og diagnostisere hva som er styrker og hva er det som er svakheter i akkurat dette selskapet. Eiere og toppledere i prosjektbaserte selskaper må fullt ut forstå hva forretningsmodellen egentlig består av. Denne innsikten i hvordan prosjektbaserte selskaper egentlig skaper verdiene sine må kombineres med hvilke former for verdiskaping som skal bli anerkjent i selskapet. Da først kan eiere og toppledelsen sette seg selv i stand til å påvirke verdiskapningen i porteføljestyringen og de enkelte prosjektenes resultatmål.

Dette setter store krav til eiere og toppledere evner til systemtenkning rundt de prosjektbaserte selskapene organisasjonssystem som er designet rundt et fleksibelt matriseprojekt organisasjonsstruktur, arbeidsprosesser med metodikk for PPM som tilrettelegger for eiers og topplerstyring gjennom alle prosjektfasene i for av et stage gate system. Dette er spesielt viktig når eiere og toppledelsen skal utføre en intern vurdering – strategiformingsaktiviteten som undersøker ferdighetene og hvordan organisasjonen fungerer. Eiere og toppledelsen må forstå alle de sentrale ordningene, prosedyrene og rutinene som brukes til å kontrollere og koordinere folk og enheter i den prosjektbaserte organisasjonen.

Litteraturen forteller også at det er svært viktig at eiere og toppledelse involverer seg i forming av overordnet strategi som det å bidra til å lage visjon og misjon, og definere hva som skaper verdi, for selskapet, og for kunden gjennom et overbevisende verditilbud.

Dette er en ekstremt viktig funksjon som gjør eiere og toppledelsen i stand til å sjekke ut om verdiskapningen i selskapet samsvarer med og er aligned mot overordnet strategi.

Da må eiere og toppledelsen forstå at hensikten med prosjektporteføljestyling (PPM) er å bygge en bro mellom strategi og prosjektstyring (Clegg et al., 2018, s. 762).

Et sentralt funn i denne undersøkelsen er at bare 1 av de 4 selskapene har designet et organisasjonssystem som fullt ut tilrettelegger for eierne og toppledelsens aktive involvering gjennom at selskapet hadde etablert en fullgod porteføljestyling og prosjektstyringsprosess gjennom alle prosjektets faser i form av en stage gate prosess. Videre undersøkelse viste derimot at heller ikke eiere og toppledelsen i dette selskapet benyttet denne muligheten gjennom involvering i aktiv styring av sine prosjektporteføljer.

Et annet sentralt funn var at ingen av selskapene brukte overordnet strategi formuleringer til å gi kriterier til utvelgelse av prosjekter til PPM. Selskapene brukte heller ikke overordnet strategi formuleringer som kriterier til å gi prosjektene andre resultatmål enn jerntriangleret til prosjektledelsen.

I tillegg var et annet sentralt funn, at toppledelsen ikke var involvert i den aktive porteføljestyling, gjennom alle prosjektenes faser, i noen av selskapene. Det betyr at ingen i toppledelsen i noen av disse selskapene utførte den ekstremt viktig funksjon som gjør toppledelsen i stand til å sjekke om selskapet verdiskapningen i selskapet samsvarer med og er aligned med overordnet strategi. Da er det en stor risiko for at selskapets ressurser, ressursbase, ikke brukes rett når det gjelder å oppnå viktige strategiske mål og ønsket optimal verdiskapning i selskapene.

Dette leder frem til konklusjonen om at eiere og toppledelsen i prosjektbaserte selskaper faktisk ikke fullt ut forstår organisasjonssystemet i prosjektbaserte selskaper og hvordan eierstyring kan påvirke prosjektporteføljen og ønsket optimal verdiskapning i selskapet.

Selskapene har mulighet til å bedre sin strategiske tilpasningsevne, for å skape et varig konkurransefortrinn av i dag, ved å tilrettelegge for ønsket optimal verdiskapning gjennom et organisasjonssystem som fullt ut adapterer prosjekter som arbeidsform. Dette forutsetter også eiere og topplers involvering og påvirkning gjennom aktiv porteføljestyling.

### 6.1.2 Svar på forskningsspørsmål 2

*I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?*

Selskaper med ambisjoner om å skape en vinnende strategi som vil gi en tilstand med varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må ha en strategisk tilpasningsevne med forståelse av samspillet mellom miljømessige, sosiale, økonomiske faktorer, samt evnen til å forutse og tilpasse seg fremtidige trender og utfordringer.

Et sentralt funn i oppgaven er at det kun er 1 av 4 selskaper som har laget en overordnet strategi som på en tydelig, konsekvent og overbevisende måte definerer hva som skaper verdi i selskapet. Det er det samme selskapet som har etablert et fullt ut prosjektbasert organisasjonssystem. Det kommer samtidig frem gjennom et annet sentralt funn at eiere og toppledelsen, ikke i noen av selskapene, faktisk bruker overordnet strategi formuleringer til å kommunisere ønsket verdiskapning til sine viktigste interne interessenter som PPM og prosjektledelsen.

Uten denne formen for eierstyringen er det risiko for at eiere og toppledelsen ikke klarer å påvirke utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen og dermed optimal verdiskapning i

selskapet på en optimal måte, ved å sikre at utvalget av prosjekter i porteføljen til enhver tid faktisk samsvarer med overordnet strategi.

Disse funnene viser at eierne og toppledelsen i alle selskapene har gitt fra seg muligheten til å påvirke optimal verdiskapningen i PPM gjennom å aktivt sjekke ut om det faktiske utvalget av prosjekter i prosjektporteføljen er aligned og samsvarer med ønsket form for verdiskapning og overordnet strategi i selskapet.

Dette fører til en svikt i eiere og toppledelsen sin ekstremt viktige samsvarsfunksjon for å forsikre seg om at firmaets samsvarer med uttalt misjon, visjon og strategi gjennom en aktiv porteføljestyring i alle prosjektfasene. Som denne oppgaven argumenterer for, trengs det en strategisk tilpasningsevne utover behov for avkastning til eierne i selskapet for å skape varig konkurransefortrinn og nødvendig legitimitet av i dag.

(Müller, 2009, s. 4). I prosjektbaserte organisasjoner handler porteføljeforvaltere ofte i beste interesse av aksjonærene i et selskap, og tar dermed et aksjonærperspektiv når de bestemmer seg for om de skal påta seg prosjekter eller ikke. Det vises også til innflytelsen fra individuelle prosjekter på aksjonærverdien. Det gjennomføres prosjekter kun for å tilføre verdi til sponsororganisasjonen. I privat sektor betyr dette til syvende og sist å øke verdien av aksjer til innehaverne av egenkapitalen i selskapet. Imidlertid viser forskning på porteføljestyrings tilnærminger og selskapsresultater at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de verste i sin bransje.

Dette leder frem til konklusjonen at *selskapets overordnede strategi påvirker ikke i særlig grad det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen, utover behov for avkastning.*

Selskapene har mulighet til å bedre sin strategiske tilpasningsevne, for å skape et varig konkurransefortrinn av i dag. Eierne og toppledelse må først formulere en overordnet strategi som forteller hvordan PPM og prosjektledelsen skal håndtere det samtidige behovet for avkastning og sosial og bærekraftig ansvarlighet for å oppnå nødvendig legitimitet. Først da får PPM hjelp til å velge ut de prosjektene i PPM som faktisk samsvarer med eierens tydelige konsekvente og overbevisende overordnet strategi formulering.

### 6.1.3 Svar på forskningsspørsmål 3

*Hvordan påvirker selskapets overordnede strategi de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen.*

En annen gruppe interne interessenter som trenger å få kommunisert ønsket verdiskapning i selskapet, er prosjektledelsen, som uten en tydelig overordnet strategi formulering fra eiere og toppledelsen, vil mangle mandat til å gjennomføre prosjektet mot andre resultatmål enn jerntriangelet. Dette er problematisk når hele forretningsmodellen består av resultatmålene til hvert enkelt prosjekt og aggregert sammen blir den totale verdiskapning i porteføljen.

Et sentralt funn i denne undersøkelsen viser at det er en missing link mellom overordnet strategi og prosjektstrategi i alle selskapene. Dette oppfatter jeg mer som en «Missed Opportunity» for de prosjektbaserte selskapene. Spesielt hvis selskapet har behov for å definere andre former verdi utover avkastning. Det er i så fall ikke en anbefalt strategi i dag hvor overgang til det grønne skiftet er i full gang og legitimitet ovenfor eksterne interessenter er viktigere enn noen gang. Litteraturen forteller at prosjektene har mulighet til å gi egne bidrag til at selskapene oppnår sine overordnede mål og ønsket optimal form for verdiskapning. Prosjektene kan i seg selv brukes til å skape annen verdi

enn jerntriangleret for å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet for gi selskapet bedre strategisk tilpasningsevne og nødvendig legitimitet ovenfor selskapets interne og eksterne interessenter.

Dette leder frem til konklusjonen om at ingen av selskapene tillater overordnet strategi å påvirke direkte *de enkelte prosjekters mål og gjennomføringsmodell i prosjektporteføljen, utover behov for avkastning.*

Selskapene har mulighet til å bedre sin strategiske tilpasningsevne, for å skape et varig konkurransefortrinn av i dag, ved gi prosjektledelsen andre resultatmål som går utover jerntriangleret, som samsvarer med eierens tydelige konsekvente og overbevisende overordnet strategi formulering.

#### 6.1.4 Svar på oppgavens problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å bruke mine erfaringer og nysgjerrighet til å undersøke om det er spesielle utfordringer eller muligheter i prosjektbaserte selskaper for å kunne håndtere dette problemet med å ha flere forretningsmessige mål samtidig, for å mestre og optimalisere flere former for verdiskapning.

For å vinne den strategiske kampen om konkurransefortrinn i dag, kan man ikke utvikle strategier i et vakuum. Med det mener jeg at selskaper må, nå mer enn før, mestre nye former for verdiskapning. Selskaper blir i stadig større grad avhengig av legitimitet over for alle selskapets interne og eksterne interessenter, sterkt preget av overgangen mot et utslippsfritt samfunn. Det grønne skiftet krever at vi alle bidrar til å bevare klima, naturmangfold og mestre den ressursknappheten som vil måtte komme. Denne økologiske transformasjonen, ikke bare for å møte de globale klimamålene, men også for å sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, vil ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og hva som skaper verdi for kunden. Selskapene må nå mer enn før være i stand til å håndtere spenningen mellom avkastning og ansvarlighet. Strateger må forstå den delikate balansen mellom prinsipper og avkastning (Clegg et al., 2019, s. 385).

Litteraturen foreslår mange løsninger på hva som kan hjelpe prosjektbaserte selskaper med å oppnå konkurransefortrinn og utvise strategisk tilpasnings evne. Det litteraturen ikke kan hjelpe med er det prosjektbaserte selskapets kontekst og mulighet og trusler fra omgivelsene. Dette er en jobb for eiere og toppledelsen i selskapene. Det er også sånn at alle selskapene som er med i undersøkelsen kan bli betraktet som suksessfulle ut fra ren avkastning. Alle selskapene har til dels stor omsetning og går med overskudd. Det de sentrale funnene forteller om, er at alle selskapene har potensiale til å forbedre seg på andre former for verdiskapning. Hvis selskapene utnytter dette potensialet gjennom å tilby et overbevisende verditilbud til kunden, og det fører til at kunden velger nettopp dine produkter og tjenester levert gjennom et leveranseprosjekt, kan dette skape et varig konkurransefortrinn og føre til økt avkastning på sikt.

*Med bakgrunn i overnevnte funn og oppgavens kontekst i forhold til problemstillingen. At den økologiske transformasjonen nødvendig for å møte de globale klimamålene vil sikre en motstandsdyktig og bærekraftig fremtid for kommende generasjoner, og samtidig ubønnhørlig påvirke hva som virkelig skaper verdi for selskapet og kunden. Nå må selskaper, mer enn før, være i stand til å håndtere spenningen mellom behov for avkastning og ansvarlighet, blir den overordnede konklusjonen at det er ingen av de prosjektbaserte selskapene i denne undersøkelsen som fullt ut mestrer optimal verdiskapning gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer.*

Undersøkelsen viser at selskapene har potensiale til å forbedre sin strategiske tilpasningsevne innenfor alle de tre hovedkategoriene organisasjonssystem og metodikk, governance og overordnet strategi, og prosjektstrategi som omfattes av denne undersøkelsen. Dette kommer frem av svarene og konklusjonen på forskningsspørsmålene.

Når eiere og toppledelsen skal formulere en vinnende overordnet strategi for å skape og bevare et konkurransefortrinn utfra muligheter og trusler fra omgivelsene av i dag. Kan ikke eierne til selskapene innta aksjeeiers verdi perspektiv uten konsekvenser. Det er derfor ekstremt viktig at eiere og toppledelse er omforent rundt en tydelig, konsekvent og overbevisende overordnet strategi formulering som forteller at det ikke bare er behov for avkastnings som skaper verdi, men at sosial og bærekraftig ansvarlighet også er en viktig form for verdiskapning for å skape varige konkurransefortrinn av i dag. Litteraturen viser til at selskaper som prøver å optimalisere prosjektporteføljen hovedsakelig ved å maksimere økonomisk avkastning er blant de dårligste i sin bransje (Müller, 2009, s. 4).

Denne studien peker på de mest sentrale problematikkene i prosjektbaserte selskaper og gir en kontekst som leserne av studien kan nyttiggjøre seg av ved å ta i bruk de løsningene som litteraturen tilbyr.

## 6.2 Videre forskning

Det var ikke en del av hensikten med denne oppgaven å avdekke direkte årsakssammenhenger mellom enkelte funn og forskningsspørsmålene i studien. Videre forskning bør derfor undersøke hva som forårsaker flere nærmest identiske funn i fire ulike prosjektbaserte selskaper.

Det virker for meg som praksisbasert forskning kan være veien videre innenfor PPM og stage gate -forskning i prosjektbaserte selskaper. Flere av de sentrale funnene i oppgaven, uten å ha studert årsakssammenhengen, tyder på manglende kompetanse eller forståelse fra eiere og topplerne i selskapet, om hva det er som gjør prosjektbaserte selskaper spesielle. I dette arbeidet kan en mer praksisbasert forskning, som er undersøkelser som skjer i daglig praksis, eller en form for aksjonsforskning der funnene faktisk brukes til å starte med praktiske tiltak gjennom medvirkning av forskeren selv, bidra til å finne manglende årsakssammenhenger. Dette kan øke systemforståelsen til forskere så vel som eiere og toppledelsen i prosjektbaserte selskaper. Systemtenkning og strategisk tenkning kan bedre strategiformingsprosessen i selskapet å gjøre eiere og toppledelsen bedre rustet for å gjøre en intern vurdering - Aktiviteten undersøker ferdighetene og hvordan organisasjonen fungerer.

Det er mange som forsker på strategi og relaterte emner, men mitt inntrykk er at ikke så mange er engasjert i praksisbasert PPM-forskning som tillater undersøker av de underliggende praksisene for å håndtere en portefølje av prosjekter. Det er også mitt inntrykk at det er enda mindre fokus på praksiser for å utnytte prosjektstrategi til å oppnå ønsket optimal verdiskapning i de prosjektbaserte selskapene. Det er mange muligheter for praksisbasert forskning på PPM og prosjektstrategi. For eksempel utvalg av prosjekter og prioritering av prosjekter i porteføljen gjennom en aktiv porteføljestyling gjennom alle prosjektfasene og kontrollportene i stage gaten.

Dette kan være spesielt interessante for praksisbaserte forskning fordi det er i disse øyeblikkene og situasjonene der Koblinger mellom organisatoriske strategier som formelt oppfattet er oversatt til prosjektpraksis (Clegg et al., 2018, s. 765).

# Referanser

- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. sage.
- Clegg, S., Killen, C. P., Biesenthal, C. & Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International journal of project management*, 36(5), 762-772.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.008>
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Kornberger, M. & Mount, M. (2019). *Managing & organizations : an introduction to theory and practice* (Fifth edition Clegg, Kornberger, Pitsis, Mount. utg.). SAGE.
- Cooper, R. G. (2012). The Stage-Gate® system for product innovation in B2B firms. I *Handbook of business-to-business marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Cooper, R. G. (2022). The 5-th Generation Stage-Gate Idea-to-Launch Process. *IEEE engineering management review*, 50(4), 43-55.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3222937>
- Daft, R. L. (2013). *Understanding the Theory & Design of Organizations* (11. utg.). South Western. Cengage Learning.
- Hansen, L. K. & Svejvig, P. (2022). Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*, 53(3), 277-294.
- Harpum, P. (2022). Environmental factors and portfolio management capabilities. I *Strategic Portfolio Management* (s. 144-158). Routledge.
- Hoff, K. G., Holving, P. A., Metliaas, G. & Gupta, A. (2015). *Balansert målstyring : strategisk virksomhetsstyring satt i system*. Universitetsforl.
- Institute, P. M. (2017). *The Standard for Portfolio Management — Fourth Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Arbeidsbok og casesamling til Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. (2023). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode : en hjelp til kritisk tolking og vurdering* (4. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Martinsuo, M. & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International journal of project management*, 38(7), 441-453. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>
- Milosevic, D. Z., Martinelli, R. J. & Waddell, J. M. (2007). *Program Management for Improved Business Results*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.  
<https://doi.org/10.1002/9780470117897>
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm : marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (3rd. utg.). HarperCollins.
- Morris Peter, W. G. & Pinto Jeffrey, K. (2004). *Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons.
- Morris, P. W. G., Jamieson, A. & Project Management, I. (2004). *Translating corporate strategy into project strategy : realizing corporate strategy through project management*. Project Management Institute.
- Müller, R. (2009). *Project governance*. Gower.

- Patanakul, P. & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Proj Mgmt Jrnl*, 43(1), 4-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20282>
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. & Langlo, J. A. (2020). *Praktisk prosjektledelse : fra idé til gevinst* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Senge, P. M. & Lillebø, A. (1999). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets bokforl.
- Shenhar, A. (2007). *Linking Project Management to Business Strategy*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc. (PMI).
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse* (2. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Wit, B. d. (2020). *Strategy : an international perspective* (Seventh edition. utg.). Cengage.
- Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforl.

# Vedlegg

**Vedlegg 1:** Semistrukturert Intervjuguide

**Vedlegg 2:** Komparativ analysematrise

**Vedlegg 3:** NVivo kode struktur

**Vedlegg 4:** NSD informasjonsskriv-samtykke

**Vedlegg 5:** Meldeskjema for behandling av personopplysninger NSD



## Vedlegg 1: Semistrukturert Intervjuguide

Prosjektet er en masteroppgave som skal undersøke: Hvordan prosjektorienterte selskaper mestrer sin **verdiskapning** gjennom **aktiv** styring av sine prosjektporteføljer. For å undersøke dette vil oppgaven trenge svar på til sammen 3 forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskapning i selskapet?
2. I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?
3. I hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?

*Spørsmålene er nummererte. Punktlistene er mulige svar og eller mulighet for oppfølgingsspørsmål og fordypning.*

### Innledning

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din erfaring fra prosjektorienterte selskaper?
2. Hvor viktige er prosjektene for **verdiskapningen** i selskapet der du jobber?
  - Være eller ikke være for selskapet.
  - Minst 70% av forretningsmodellen.
3. Det er i litteraturen vanlig å kategorisere ulike **prosjekttyp**er, hvordan vil du kategorisere prosjektene i selskapets portefølje?
  - Leveranseprosjekter (Komplekse produkter og tjenester).
  - Utvikling.
  - Endring.
  - programmer
  - Arrangement.

### Organisasjonssystem

4. Er selskapet (organisasjonssystem) fokusert på prosjektarbeidsformen?
  - Forretningsmodell.
    - Prosjekter.
    - Innovasjon av tjenester/produkter.
    - Service og ettermarked (Installed base).
    - Annet.
  - Organisasjonsstruktur.
    - Matrise.
    - Etc.
  - Arbeidsprosesser (Kvalitetsledelsessystem)
    - Prosjektstyringsprosess.
    - Portefølje styring.
    - Stage Gate.
    - Programstyring.
    - innovasjonsprosesser
  - Menneskene – kompetansen prosjektledelse etc
5. Kan du si noe om selskapets grunnleggende verdier som skal støtte selskapet overordnede strategi på vei mot suksess?
  - Selskapets kultur kode

### Governance og strategi (eierstyring)

6. Hvordan engasjerer toppledelsen seg strategeringen?
  - Lager visjon og misjon

- Definerer toppledelsen hva som oppfattes som **verdi** i selskapet
  - Aktiv porteføljestyring gjennom Stage Gate
  - Finnes det andre strategiske mål enn avkastningsmål
7. En visjon angir en forretnings**ambisjon** og et bilde av en fremtidig tilstand som selskapet ønsker å oppnå. Kan du si noe om selskapets visjon og om den direkte påvirker utvalget av prosjekter eller prosjektenes mål?
    - Kriterier for utvalg av prosjekter til porteføljen.
    - Faktisk utvalg av prosjekter i porteføljen.
    - Påvirkes målene til de enkelte prosjektene.
    - En ideologisk tredobbel bunnlinje.
  8. Misjonen inneholder de fundamentale forretningsprinsippene som mobiliserer og driver firmaet i en bestemt **retning**. Kan du si noe om selskapets misjon og om den direkte påvirker utvalget av prosjekter eller prosjektenes mål?
    - Organisasjonens formål.
    - Hva organisasjonen tror på.
    - Organisasjonens verdier.
    - Forretnings definisjoner.
    - Kriterier for utvalg av prosjekter til porteføljen.
    - Faktisk utvalg av prosjekter i porteføljen.
    - Påvirkes målene til de enkelte prosjektene.
  9. Hvem er det som definerer selskapets overordnede mål?
    - Eier.
    - Styret.
    - Toppledelsen.
    - De ansatte.
    - Andre.
  10. Hva består egentlig selskapets overordnede mål av?
    - Avkastning.
    - Vekst.
    - Kortsiktige.
    - Langsiktige.
    - Tredobbel bunnlinje. (Økonomi, økologi og sosialt)
    - Tilfredsstillende de andre **interessenter** enn eierne.
  11. Hvem gir midlene for å nå målene?
    - Eiere.
    - Tilgjengelig arbeidskapital.
    - Venture Kapital.
    - Business angels.
    - Offentlige tilskudd.
  12. Hvem er det som kontrollerer fremdrift mot det å nå selskapets overordnede mål?
    - Metodikk (Stage Gate)
    - Virksomhetsstyring.
    - Toppledelsen.
    - Prosjektkontor.
    - Krav til ledelse «Hva bør gjøres?».
    - Oppfattet økonomisk press «Hva gjøres?»
  13. Hvordan vil du beskrive selskapets overordnede strategi som skal føre selskapet frem til et varig konkurransefortrinn?
    - Kostnadsledelse – lav pris.
    - Unike produkt/tjenester – Markedsføringsstrategier/verditilbud.

- Fokus på deler av markedet (nisje).
  - Ressursbasert – unike ressurser.
  - Kortsiktig.
  - Langsiktig.
  - Defensive strategier – service&support. (markedsorientering)
  - Fra innsiden ut vs fra utsiden inn.
  - Utnyttelse vs utforskning.
  - Bransje kontekst
14. Kan du fortelle litt om leveranseprosjektene?
- Managing and delivering the **whole product**. (IP-Patent)
  - Komplekse produkter og tjenester
15. Et verdiforslag fokuserer på **verdien** man lover å levere til kunden fremfor organisasjonens ønskede utfall. Hva vil du si er kjernen i **verditilbudet** som ditt selskap tilbyr kundene (B2B), som gjør at kundene velger (anerkjenner) dere fremfor konkurrentene? (Konkurransefortrinn)
- Produktet/tjenesten.
    - Funksjonalitet.
    - Design.
    - Kvalitet.
    - Tid.
  - Pris.
  - Image – bærekraft, tredobbelbunnlinje.
  - Relasjoner/nettverk.
16. Hva skjer hvis det oppstår en ide som ikke er en del av nåværende strategi?

### **Porteføljestyling (Strategitilknytning)**

17. Hvordan er toppledelsen involvert i **aktiv** porteføljestyling?
- Porteføljen må styres i riktig retning
  - Sikre forankring og **legitimitet**
  - Sikre samsvar med virksomhetens strategi
  - Prioritering av prosjekter
  - Fremdrift gjennom alle fasene i prosjektene (Stage Gate)
18. I hvilken grad finnes og praktiseres det **metodikk** for organisering og prioritering av prosjekter for å skape optimal **verdi** i selskapet?
- Aktiv portefølje styring.
    - Risiko/Risikospredning.
    - Nåverdi/verdimaksimering.
    - Tilgang på ressurser.
    - Tilknytning til overordnet strategi.
    - Annet – fordi salg så en mulighet.
  - Andre kriterier for valg av prosjekter inn i porteføljen.
    - Basert på prosjektstrategi.
  - Prosjektene bør samordnes og integreres i virksomhetens økonomistyring og andre etablerte styringsordninger for å bidra til bedre ressursutnyttelse
  - Stage Gate system for styring av porteføljen og sikre strategitilknytning.
  - Har bedriften programstyring.
  - Ressursstyring (Governance).
  - Egne koordineringsorganer. For at man skal kunne hente ut stordriftsfordeler og oppnå kompetanseutvikling og **ressurskoordinering**, er **prosjektkontorer** eller porteføljekontorer nødvendig.

## Prosjektstrategi

19. Nå har vi snakket om selskapets strategi og overordnede mål. Har prosjektenes mål noen gang blitt endret som følge av selskapets overordnet strategi?
- Kun Jerntriangelet (Tid, kost, scope/kvalitet).
  - Effektmål.
  - Samfunns mål.
  - Tredobbel bunnlinje.
  - Strategiske forretningsmessige mål utover jerntriangelet.
20. Hvordan kontrollerer man fremdrift og sikrer at prosjektene styres **aktivt** for å oppnå ønskede strategiske forretningsmål?
- Involvering fra toppledelse.
  - Stage Gate.
  - Prosjektkontor.
21. Finnes det noe annet enn en ren prosjektplan for prosjektene i porteføljen for å understøtte forretningsmål og oppnå selskapets overordnede mål?
- Prosjektstrategien.
  - Markedsorientering.
  - Markedsstrategi.
  - Defensiv strategi – service og support.
  - Tredoble bunnlinje.
  - Noe annet enn jerntriangelet?
22. Er prosjektledelse oppfattet som en kjernekompetanse i selskapet?
1. Kvalitet på prosjektledelse.
  2. Utdanning «Hva kan gjøres?»

## Avslutning

Da har jeg ikke flere spørsmål. Er det noe mer du ønsker å få sagt, noe jeg burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter?

Takk for at du har stilt opp og delt av dine erfaringer. Det betyr mye for meg.

Ha en fortsatt fin dag!

## **Vedlegg 2: Komparativ analysematrise**

Det ble laget en komparativ casestudie basert på resultatene fra casestudiene som representerte empiri og funn fra de fire prosjektbaserte selskapene som deltok i undersøkelsen. Senere ble resultatene fra empirien analysert og diskutert og basert på dette fikk alle hovedkategorier med underkategorier, samme som kundestrukturen i NVivo, en verdi. Denne verdien representerer hvor godt selskapene kjenner til og har implementert de løsningene litteraturen foreslår, på de problematikkene som ble funnet i case studiene. Resultatene kan sees fortløpende på etterfølgende sider i vedlegget fra Case X, Z, W og Y. På siste side i vedlegget kan man se resultatet fra den komparative case studien basert på de funn som eksisterer på tvers av case studiene.

Kovedkategorier og underkategorier Komparativ kvalitativ analyse		Funn			
Case Study	Hoved kategorier	Verdisetting av funn fra empirien 3 = ekskert / fullgodt 2 = kan godt / delvis fullgodt 1 = noe kjennskap / noe tilfeldig X = Ikke eksisterende			
		1. underkategori	2. underkategori		
Informant X	Organisasjonssystem og metodekk	Arbeidsprosesser og metodekk	1	Selskapet har etablert aktiv porteføljestyring. Toppleielsen definerer hva som skaper optimal verdi i porteføljene og sjekker senere ut om det faktiske utvalget av prosjekter er likt overordnet strategi	
		Kompetanser	3	Selskapet har implementert aktiv porteføljestyring i alle prosjektets faser (Stage Gate)	
		Kultur	3	Selskapet ser på prosjektledelse som kjernekompetanse	
		Organisasjonsstruktur	3	Selskapet har fokus på et verdsett som er forent med et prosjektbasert selskap	
		Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)	3	Selskapet har en organisasjonsstruktur, som tillatelegger for optimal verdiskapning, i et prosjekt basert selskap	
		Definisjon av verdi	Verdi for kunde	x	Selskapet anerkjenner at de er et fullt ut prosjektbasert selskap
			Verdi for selskapet	x	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.
			Verditilbud	x	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for selskapet, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.
		Legitimitet og Ansvarelighet	Triple bunnlinje (som eksempel)	x	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon, som gjenspeiles i et vinnende verditilbud
			Governance	1	Selskapet mester ryle former for verdiskapning, gjennom aktiv porteføljestyring. Stage Gate prosesser og gir prosjektene andre mål enn lønntilangelet
Strategisk Aligning	Innovasjon	3	Etter og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet. Etters og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet.		
	Overordnede mål	3	Etters og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet. Etters og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet.		
	Prosjekt mål annet enn lønntilangelet	x	Etters og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet. Etters og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon, som definerer hva som skaper verdi i selskapet.		
Prosjekt strategi	Prosjekt strategi	x	Selskapet bruker prosjekter som et bidrag til å realisere overordnet strategiske mål (verdiskapning)		
	Tilge prosjekter	3	Selskapet lever av å realisere verdiskapningen gjennom leveransprosjekter. (Forettingsmodellen)		
		Forskningsformål med kategoriene ( kategoriene gjenspeiler spørsmålene i den semistrukturerte intervjuguiden)			
		<b>Kommentarer til sentrale funn fra empirien</b>			
		Kun utredningsfase frem til konseptvalg			
		Ikke etablert i alle prosjektets faser			
		Prosjektmatrise			
		Mangler midlertidlig definisjon av verdiskapning			
		Selskapet mangler misjon			
		Mener at det er når ut gjennom andre overordnet mål som gjennom mål			
		Hvordan gjennom mål, hva som skaper verdi i selskapet			
		Etters og toppledelse er ikke involvert i aktiv porteføljestyring i alle prosjektets faser. Etters og toppledelse beringer eksternt vilige funksjoner som å kommunisere tydelig til de sentrale for porteføljestyring eller prosjektledelsen hva som skaper verdi utover lønntilangelet. (svakstning)			
		Kun effektivitet og avkastning			
		Kun lønntilangelet			
		Kun lønntilangelet			

Tabellen viser hovedkategorier med tilhørende underkategorier sammen med verdisetningen for Case Study X.

Kovedkategorier og underkategorier		Komparativ kvalitativ analyse		Funn		
Case Study	Hoved kategorier	Verdisetting av funn fra empirien 3 = ekspert / fullgodt 2 = kan godt / delvis fullgodt 1 = noe kjennskap / noe tilfellig X = ikke eksisterende		Verdi (Let er "X" og "1" km som anees som sentrale)	Kommentarer til sentrale funn fra empirien	
		1. underkategori	2. underkategori			
Informant Z	Organisasjonssystem og metodekk	Arbeidsprosser og metodikk	Portefeljestyring	1	Selskapet har etablert aktiv portefeljestyring. Toppleielsen definerer hva som skaper optimal verdi i portefeljen og sjekker senere ut om det faktiske utvalget av prosjekter er i linje med overordnet strategi	
		Kompetanser	Stage Gate	1	Selskapet har implementert aktiv portefeljestyring i alle prosjektets faser	
			Kultur	3	Selskapet ser på prosjektledelse som kjernekompetanse	
		Organisasjonsstruktur	Organisasjonsstruktur	3	Selskapet har en organisasjonsstruktur, som tillettelegger for optimal verdiskapning i et prosjekt basert selskap	
			Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)	3	Selskapet anerkjenner at de er et fullt ut prosjektbasert selskap	
			Verdi for kunde	1	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.	
	Governance og Strategi	Definisjon av verdi	Verdi for selskapet	1	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for selskapet, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.	
			Verditilbud	1	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon, som gjenspeiles i et vinnende verditilbud	
		Legitimitet og Ansvarelighet	Triple bunnlinje (som eksempel)	1	Selskapet mestrer nye former for verdiskapning, gjennom aktiv portefeljestyring. Stage Gate prosesser og gir prosjektene andre måten å jerntingelett	
			Governance	Governance	1	Eiere og topplidelse benytter ekstremt viktige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon som definerer hva som skaper verdi i selskapet. Eiere og topplidelse involverer seg i aktiv portefeljestyring og sjekker ut at det faktiske utvalget av prosjekter i portefeljen samsvarer med optimal verdiskapning for selskapet. Eiere og Topplidelse kommuniserer ønske verdiskapning til prosjektledelsen og sjekker ut at prosjektene gjennomføres strategisk for å oppnå ønsket optimal verdiskapning (forretningsmessige mål)
				Strategisk Aligning	Innovasjon	3
			Overordnede mål	3	Selskapene setter tydelige overordnede mål	
Strategi	Prosjekt mål annet en jerntingelett	Prosjekt strategi	x	Selskapet utvikler andre målverdiskapning ut fra visjon og misjon som gir mandata til prosjektledelsen til å gjennomføre prosjekter strategisk		
		Type prosjekter	3	Selskapet leverer av å realisere verdiskapning gjennom leveranseprosjekter. (Forretningsmodellen)		

Tabellen viser hovedkategorier med tilhørende underkategorier sammen med verdisetningen for Case Study Z.

Kovedkategorier og underkategorier Komparativ kvalitativ analyse		Funn			
Case Study	Hoved kategorier	Verdisetting av funn fra empirien 3 = ekspert / fullgodt 2 = kan godt / delvis fullgodt 1 = noe kjenskap / noe tilfældig X = Ikke eksisterende	Verdi (Det er "X" og "I" km som innees som sentrale)	Forståingsformål med kategoriene (Kategoriene gjenspeiler spørsmålene i den semistrukturerte intervjuguiden)	Kommentarer til sentrale funn fra empirien
Informant W	Organisasjonssystem og metode	Arbeidsprosesser og metode	3	Selskapet har etablert aktiv porteføljestyling. Toppledelsen definerer hva som skaper optimal verdi i porteføljen og sjekker senere ut om de faktiske utvalgte av prosjekter er tilfreds overordnet strategi	PPM som en del av ISO9001:2015
		Kompetanser	3	Selskapet har implementert aktiv porteføljestyling i alle prosjekters faser	Stage Gate som en del av ISO9001:2015
		Kultur	3	Selskapet ser på prosjektledelse som kjernekompetanse	
		Organisasjonsstruktur	3	Selskapet har fokus på et verdiskapende som er forenlig med et prosjektbasert selskap	Prosjektmatrise
		Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)	1	Selskapet har fokus på et verdiskapende som er forenlig med et prosjektbasert selskap	Toppledelsen anerkjenner ikke selv fullt ut at selskapet er prosjektbasert ig informant
	Governance og Strategi	Verdi for kunde	3	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.	Selskapet har kommunisert hva som skaper verdi til kunde som et ESG selskap
		Definisjon av verdi	1	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for selskapet, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.	Selskapet har ikke kommunisert hva som skaper verdi til PPM eller prosjektledelsen
		Verdibilbud	3	Selskapet definerer tydelig hva som skaper verdi for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon, som gjenspeiles i et vinnende verdibilbud	Selskapet har kommunisert hva som skaper verdi til kunde utover produktteknisk aspekt og pris (ESG)
		Legitimert og Ansvarelig	1	Selskapet mestrer nye former for verdiskapning, gjennom aktiv porteføljestyling, Stage Gate prosesser og gir prosjektene andre mål en jerntungelet	Har ikke definert, eller har ikke kommunisert, tydelig hva som skaper verdi i selskapet til PPM eller prosjektledelsen utover jerntungelet. (Signerer alt)
		Strategisk Alignment	1	Eiere og toppledelse bergriter ekstremt viktige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon som definerer hva som skaper verdi i selskapet. Eiere og Toppledelse involverer seg i aktiv porteføljestyling og sjekker ut at de faktiske utvalgte av prosjekter i porteføljen samsvarer med optimal verdiskapning for selskapet. Eiere og Toppledelse kommuniserer ønske verdiskapning til prosjektledelsen og sjekker ut at prosjektene gjennomføres strategisk for å oppnå ønsket optimal verdiskapning (forretningsmessige mål)	Eiere og toppledelse er ikke involvert i aktiv porteføljestyling i alle prosjekters faser. Toppledelsen har ikke kommunisert misjon tydelig til de ansvarlige for porteføljestyling eller prosjektledelsen hva som skaper verdi utover jerntungelet.
Prosjekt strategi	Innovasjon	3	Selskapetene utvikler vinnende tjeneste og produktporteføljer som leveres til kunde, via leveranseprosjekter	ESG mål (miljø, sosiale- og forretningsetsiske forhold)	
	Overordnede mål	3	Selskapene setter tydelige overordnede mål	Kun jerntungelet	
	Tilgjengelighet	X	Selskapet utvikler andre målverdiskapning ut fra visjon og misjon som gir mandat til prosjektledelsen til å gjennomføre prosjekter strategisk	Kun jerntungelet	
		Prosjekt strategi	X	Selskapet bruker prosjekter som et bidrag til å realisere overordnet strategiske mål (verdiskapning)	
		Tilgjengelighet	3	Selskapet lever av å realisere verdiskapningen gjennom leveranseprosjekter. (Forretningsmodellen)	

Tabellen viser hovedkategorier med tilhørende underkategorier sammen med verdisetningen for Case Study W.



Kovedkategorier og underkategorier Komparativ kvalitativ analyse		Funn		
Case Study	Hoved kategorier	Verdisetting av funn fra empirien 3 = ekspert / fullgodt 2 = kan godt / delvis fullgodt 1 = noe kjennskap / noe tilfeldig X = ikke eksisterende	Verdi (Det er "X" og "1" funn som inntreffer som sentrale)	Forskningsformål med kategoriene (Kategoriene gjenspeiler spørsmålene i den semistrukturerte intervjuveiden)
Informant Y	Organisasjonssystem	Arbeidsprosesser og metodikk	1	Verdiprosess og metode
			1	Porteføljestyring
			3	Stage Gate
			3	Kompetanser
			3	Kultur
			3	Organisasjonsstruktur
			3	Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)
			1	Verdi for kunde
			1	Verdi for selskapet
			1	Verdibud
Governance og Strategi	Legitimitet og Ansvarlighet	Triple bunnlinje (som eksempel)	1	Verdi for kunde, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.
			1	Verdi for selskapet, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon.
			1	Verdibud, gjennom en god og konsekvent formulert visjon og misjon, som gjenspeiles i et vinnende verdibud
			1	Verdi for kunde, gjennom aktiv porteføljestyling, Stage Gate prosesser og gir prosjektene andre mål en jernringlet
Prosjekt	Strategisk, Aligned	Innovasjon	1	Etne og toppledelse benytter ekstremt viktige funksjoner som å definere gode og konsekvente visjon og misjon som definerer hva som selskapet verdier i selskapet. Etne og toppledelse involverer seg i aktiv porteføljestyling og sjekker ut at det faktiske utvalget av prosjekter i porteføllene samsvarer med optimal verdiskaping for selskapet. Etne og Toppledelse kommuniserer klare verdiskaping til prosjektledelsen og sjekker ut at prosjektene gjennomføres strategisk for å oppnå ønsket optimal verdiskaping (forretningsmessige mål)
			3	Selskapet utvikler vinnerne, tjeneste og produktporteføller som leveres til kunde, via leveransprosesser
			3	Selskapet setter tydelige overordnede mål
Prosjekt	Strategi	Prosjekt målet	x	Selskapet utvikler andre målverdiskaping ut fra visjon og misjon som gir mandat til prosjektledelsen til å gjennomføre prosjekter strategisk
			x	Selskapet bruker prosjekter som et bidrag til å realisere overordnet strategiske mål (verdiskaping)
			3	Selskapet lever av å realisere verdiskapingen gjennom leveransprosesser. (Forretningsmodellen)

Tabellen viser hovedkategorier med tilhørende underkategorier sammen med verdisetningen for Case Study Y.

Kovedkategorier og underkategorier Komparativ kvalitativ analyse							
Case Study	Hoved kategorier	Verdisetting av funn fra empirien		Komparativ Analyse (Verdier)			
		1. underkategori	2. underkategori	Informant X	Informant Z	Informant W	Informant Y
		3 = ekspert / fullgodt					
		2 = kan godt / delvis fullgodt					
		1 = noe kjennskap / noe tilfeldig					
		X = Ikke eksisterende					
Informant NN	Organisasjonssystem og metodikk	Arbeidsprosesser og metodikk	Porteføljestyring	1	1	3	1
			Stage Gate	1	1	3	1
		Kompetanser		3	3	3	3
		Kultur		3	3	3	3
		Organisasjonsstruktur		3	3	3	3
		Prosjektbasert (Organisasjonsdesign)		2	2	2	2
	Governance og Strategi	Definisjon av verdi	Verdi for kunde	x	1	3	1
			Verdi for selskapet	x	1	1	1
			Verditilbud	1	1	3	1
		Legitimitet og Ansvarlighet	Triple bunnlinje (som eksempel)	x	1	1	1
		Strategisk Aligning	Governance	1	1	1	1
			Innovasjon	3	3	3	3
	Overordnede mål		3	3	3	3	
	Prosjekt strategi	Prosjekt mål annet en jerntriangelet		x	x	x	x
		Prosjekt strategi		x	x	x	x
		Type prosjekter		3	3	3	3

Tabellen viser i kolonne 5,6,7 og 8 de sammenstilte verdiene fra Case Studiene som utgangspunkt for den komparative case studien.

### Vedlegg 3: NVivo kode struktur

The screenshot shows the NVivo interface with a code structure table. The table has three columns: Name, Files, and References. The code structure is hierarchical, with 'Governance og Strategi' as a top-level category containing sub-categories like 'Definisjon av verdi' and 'Legitimitet og Ansvarlighet'.

Name	Files	References
Governance og Strategi	4	29
Definisjon av verdi	5	23
Verdi for kunde	2	3
Verdi for selskapet	2	2
Verdi tilbud	4	28
Legitimitet og Ansvarlighet	3	4
Triple bunnlinje	4	14
Strategisk Alignning	4	22
Governance	4	19
Innovasjon	3	7
Overordnede mål	4	19
Organisasjonssystem og metodikk	4	67
Arbeidsprosesser og metodikk	4	34
Porteføljestyling	4	13
Stage Gate	4	12
Kompetanser	4	8
Kultur	4	9
Organisasjonsstruktur	4	6
Prosjektbasert	4	7
Prosjektstrategi (Missed Opportunity)	4	11
Prosjekt mål annet en jerntriangelet	3	7
Prosjekt strategi	4	20
Type prosjekter	4	4

Eksempel fra NVivo 21 og empirinær koding innenfor oppgavens tre hovedkategorier med tilhørende underkategorier.

## **Vedlegg 4: NSD informasjonsskriv-samtykke**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***Hvordan mestrer prosjektorienterte selskaper verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer.?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan prosjektorienterte selskaper mestrer sin verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en masteroppgave som skal undersøke hvordan prosjektorienterte selskaper mestrer sin verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer. For å undersøke dette vil oppgaven trenge svar på til sammen 3 forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan eierstyring påvirke prosjektporteføljen og optimal verdiskaping i selskapet?
2. I hvilken grad påvirker selskapets overordnede strategi det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen?
3. I hvilken grad påvirker den overordnede strategien de enkelte prosjekters mål?

Den røde tråden i undersøkelsen er å finne ut om det finnes metodikk, tanker og refleksjoner rundt disse forskningsspørsmålene, basert på intervjuobjektets innsikt og erfaringer fra egne prosjektorienterte organisasjoner.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges tekniske-naturvitenskaplige universitet. Fakultet for økonomi (ØK) / institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, v/ Per Jonny Nesse er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du passer kriteriene til prosjektet ved at du innehar kompetanse og erfaring med et eller flere av temaene; hvordan eierstyring kan påvirke prosjektporteføljen, i hvilken grad overordnet strategi påvirker det faktiske utvalget av prosjekter i porteføljen og hvordan påvirker selskapets overordnede strategi de enkelte prosjekters mål.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen vil bli gjennomført gjennom personlige intervju som varer mellom 60-90 min, avhengig av intervjuobjektets innsikt og hvor omfattende svar som kommer frem under intervjuet.

Omfanget av opplysninger som vil bli hentet inn vil innebære; utdanning, jobbstilling, ansenitet, erfaringer fra arbeidsplassen og refleksjoner og tanker rundt formålet med forskningsprosjektet.

Under intervjuet vil det bli tatt i bruk opptak av lyd og bilde via teams, opptakene vil bli lagret i NTNU`s krypterte lagringsssky.

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er februar 2024. Alt av personopplysninger og rådata opptak vil bli slettet innen prosjektslutt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun masterstudent og veileder ved NTNU for oppgaven som vil ha tilgang på opplysninger under prosjektarbeidet. Alle informanter vil bli anonymisert og lydopptaket vil bli lagret på NTNU`s sin interne krypterte lagringssky, ved prosjektets ferdigstilling vil bilde og lydopptaket bli slettet.

Ved publisering av masteroppgave vil kun tilhørighet til hvilken bransje selskapet (Industri, Akvakultur, Nett infrastruktur, Automasjon) identifiseres.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er februar 2024. Alt av personopplysninger og opptak vil bli slettet innen prosjektslutt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter.**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, v/ Per Jonny Nesse, som er hovedansvarlig for prosjektet. (per.nesse@ntnu.no)
- Ved student Tom Haslum (tomhas@stud.ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (Thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Per Jonny Nesse

Prosjektansvarlig

Tom Haslum

Master student

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet hvordan prosjektorienterte selskaper mestrer verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 5: Meldeskjema for behandling av personopplysninger NSD**

### **Vurdering av behandling av personopplysninger**

**Referansenummer**

168151

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

03.04.2023

**Tittel**

Masteroppgave - Hvordan mestrer prosjektorienterte selskaper verdiskaping gjennom aktiv styring av sine prosjektporteføljer?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

**Prosjektansvarlig**

Per Jonny Nesse

**Student**

Tom Haslum

**Prosjektperiode**

16.03.2023 - 15.02.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.02.2024.

**Meldeskjema****Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering.

Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning

- Fagforeningsmedlemskap
- Genetiske data
- Biometriske data for å entydig identifisere et individ
- Helseopplysninger
- Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### **Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår mal til informasjonsskriv.

### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.



