



Af Joana Geraldi, Copenhagen Business School,
Sara Grex, DTU Engineering Technology,
Per Svejvig, Aarhus University

Acceleration af projekter med fokus på hurtigere værdiskabelse

Indledning

Der er mange grunde til at fokusere på at accelerere projekter fx virksomheders behov for hurtigt at tilpasse sig ændrede vilkår og den grønne omstilling i et større samfundsperspektiv. Hurtig tilpasning til kontekstuelle forandringer kan fremme virksomhedens konkurrenceevne. Dette er særligt relevant i dag, med det ekstreme pres, som vi står over for som samfund for at handle hurtigt fx for at bekæmpe konsekvenserne af klimaforandringerne. Globale kriser som forsyningskrisen sætter også virksomheder og samfundet under pres for at handle hurtigt, men det åbner samtidig nye og måske mere profitable markedsmuligheder.

Denne artikel binder bro mellem to udfordringer i projekter dels at accelerere projekterne og dels at skabe værdi. Derfor er artiklens fokus på hurtigere værdiskabelse i projekter (Svejvig et al., 2019).

I denne artikel går vi kritisk ind og undersøger fem projekter, der har anvendt Half Double Metodologien (HDM), som er en agil hybrid projektledelsesmodel. Projekterne var fra fem organisationer på tværs af forskellige sektorer og omfatter virksomhederne Siemens Wind Power, Grundfos, Lantmännen Unibake, Novo Nordisk og GN Audio. Vi sammenligner hvert af projekterne med lignende projekter inden for deres respektive organisation og undersøger i hvilken grad vi kan accelerere projekterne og skabe værdi hurtigere end i de sammenlignelige projekter. Som forventet har nogle projekter større succes med at accelerere værdiskabelsen end andre.

Sammenfatning af metode

Studiet i denne artikel er et delstudie i et større aktionsdesign forskningsprojekt (Sein et al., 2011) der nu har forløbet over cirka otte år. Dette delstudie er et multipelt casestudie med fem cases (Eisenhardt and Graebner, 2007).

Der er anvendt mange forskellige metoder til dataindsamling og intervention fx interviews, fokusgruppemøder, workshops og reviewmøder. For hver virksomhed er der udarbejdet en intern rapport med resultaterne og der er samtidig udgivet case-rapporter på de fem cases (Svejvig et al., 2016, Svejvig et al., 2017a, Svejvig et al., 2017b)

Dataanalysen består af to dele, hvor den første del er meget struktureret, hvor projekterne der har anvendt HDM metoden sammenlignes med sammenlignelige projekter indenfor den samme organisation. Anden del er en induktiv kodningsproces med henblik på at udforske nye sammenhænge.

De vigtigste resultater

Det lykkedes at accelerere tre af projekterne. Lantmännen Unibake startede sit projekt i august 2015, og det havde et klart mål om at reducere tid til effekt ved at have 60 % allokerede ressourcer og sidde i samme lokale. Resultaterne viser, at tiden til effekt blev reduceret fra 10-15 måneder til 6 måneder sammenlignet med sammenlignelige projekter.

Tilsvarende har Novo Nordisk reduceret tiden til effekt, hvor de ændrede lancering fra februar 2017 til september 2016. Endelig fik GN Audio projektet reduceret gennemløbstiden en smule, men leverede til gengæld en betydelig højere kvalitet sammenlignet med sammenlignelige projekter i organisationen.

To projekter opnåede dog ikke at reducere tiden til effekt, selvom begge projekter havde til hensigt at gøre det. For det første havde Grundfos til hensigt at reducere eksekveringen fra ni til seks måneder, men på grund af samspil med andre projekter var det ikke relevant at accelerere. På tilsvarende vis lykkedes det heller ikke Siemens Wind Power at accelerere deres projekt blandt andet pga. afhængigheder i forsyningskæden.

Vi har identificeret tre sammenfattende forklaringer på resultaterne: (1) Implementering af en ny metodologi er hjælpsom men ikke tilstrækkelig til at lykkes med at accelerere, (2) organisationen skal virkelig ville gøre tingene hurtigere og fokusere på værdiskabelsen, og endelig (3) man skal forstå projektets kontekst og hvilke eksterne barrierer der måtte være såvel i selve organisationen som i omgivelserne.

Praktiske implikationer

Studiet viser følgende:

- Hvad du kan opnå ved at indføre en ny projektmetodologi (HDM) og i hvilken grad man lykkes med at opfylde sine mål ved indførelse af en ny projektmetodologi. Men også at der er mange andre faktorer end selve projektmetodologien som påvirker hvor godt man lykkes
- Mange organisationer har et ønske om at forbedre deres projektledelse, og dette studie bidrager med hvilke interne og eksterne projektfaktorer bør tages i betragtning når man ønsker at bruge projektmetoder
- Studiet giver også praktisk indsigt i, hvordan organisationer kan lave et skift mod en værdiskabelses tankegang ved at fokusere på relevante projekt-praksisser og overveje den bredere sammenhæng i organisationen

Overordnede konklusioner

At accelerere projekter og skabe værdi hurtigere er en vigtig udfordring for organisationer og samfundet. Dette studie undersøger et dansk initiativ målrettet at øge hastigheden i fem projekter; og analysere hvorfor nogle projekter var mere i stand til at drage fordel af projektmetodologien mens andre ikke var.

Det lykkedes at accelerere tre af projekterne, mens det ikke lykkedes for de to andre projekter. Der er mange

forklaringer på hvorfor det lykkes for nogle projekter og ikke for andre, og det er et kompleks samspil mellem mange faktorer, hvor projektmetodologien er en af faktorerne.

Referenceliste

- EISENHARDT, K. M. & GRAEBNER, M. E. 2007. *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- SEIN, M. K., HENFRIDSSON, O., PURAO, S., ROSSI, M. & LINDGREN, R. 2011. *Action Design Research*. *MIS Quarterly*, 35, 37-56.
- SVEJVIG, P., ADLAND, K. T., KLEIN, J. B. Z., PEDERSEN, S. E., NISSEN, N. A. & WALDEMAR, R. 2017a. *Project Half Double: Current results for phase 1 and phase 2*. December 2017. Aarhus: Aarhus University.
- SVEJVIG, P., EHLERS, M., ADLAND, K. T., GREX, S., FREDERIKSEN, S. H., BORCH, M. M., BOSTON, N. E., ERICHSEN, D. B., GYLDAHL, C., LUDWIG, C. B. & PEDERSEN, S. E. 2016. *Project Half Double, Preliminary Results for Phase 1*, June 2016. Aarhus: Aarhus University.
- SVEJVIG, P., GERALDI, J. & GREX, S. 2019. *Accelerating time to impact: Deconstructing practices to achieve project value*. *International Journal of Project Management*, 37, 784– 801.
- SVEJVIG, P., RODE, A. G. & FREDERIKSEN, S. H. 2017b. *Project Half Double: Addendum: Current Results for Phase 1*, January 2017. Aarhus: Aarhus University.

Kontaktoplysninger:

Per Svejvig
Department of Management,
Aarhus University,
Aarhus, Denmark

Joana Geraldi
Department of Organization,
Copenhagen Business School,
Frederiksberg, Denmark

Sara Grex
DTU Engineering Technology,
Technical University of Denmark,
Ballerup, Denmark