

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Maarud Prosjektgull

Navn: Håvard Brudevoll Pedersen, Solfrid Dreierstad, Pia Haugerud Nisky

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00



“Hvordan er prosjektmodenheten i Maarud sin produktutvikling målt med Kerzners modenhetsmodell?”

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Vi vil gjerne takke hverandre for et godt samarbeid dette halvåret. Vi har blitt godt kjent gjennom tre år på BI, og vi har skrevet flere prosjektoppgaver sammen. Vi hadde alle samme målsetting for oppgaven, og tross urolige tider denne våren har vi klart å motivere hverandre godt. Videre har vi stor tro på at vi leverer en god prosjektoppgave.

Vi vil også takke vår foreleser og veileder Tore Aalberg som har lært oss så utrolig mye spennende om prosjektfaget. Han er en inspirerende foreleser, og han har holdt de mest engasjerende og motiverende forelesningene vi har hatt. Han har gitt oss god veiledning gjennom hele perioden med sine gode kunnskaper om faget.

Avslutningsvis vil vi takke Maarud. Spesielt vår hovedkontaktperson, og tidligere konsernsjef. De har begge vært svært hjelpelige i henhold til vår oppgave. Spesielt gøy er det å skrive om Maarud når Solfrid sin oldemor arbeidet på Maarud Gård da den ble etablert i 1936, og faren til Håvard har vært konsernsjef i mange år.

Lykke til med lesing av vår prosjektoppgave!

Pia Haugerud Nisky, Håvard Brudevoll Pedersen og Solfrid Dreierstad

Trondheim, 3. Juni 2020

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Sammendrag	iii
1. Innledning	1
1.1 Tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrenset problemstilling	2
1.4 Produktmål	3
1.5 Introduksjon av Maarud	3
1.5.1 Maarud sitt forhold til prosjektledelse, prosjektmodenhet og modenhetsmodeller	5
2. Teori	6
2.1 Definisjon av prosjektmodenhet	6
2.2 Modenhetsmodeller	6
2.3 Project Management Maturity Model	7
2.3.1 Nivå 1: Felles språk	9
2.3.2 Nivå 2: Felles prosess	11
2.3.3 Nivå 3: Enhetlig metodikk	13
2.3.4 Nivå 4: Benchmarking	14
2.3.5 Nivå 5: Kontinuerlig forbedring	16
2.3.6 Eksempler på kontinuerlig forbedring	18
2.4 Generell kritikk mot modenhetsmodeller	20
2.4.1 Kritikk mot fremstillingen av modenhetsmodeller	21
3. Metode	22
3.1 Introduksjon til oppgaven	22
3.2 Innhenting av primærdata	22
3.2.1 Introduksjon til spørreundersøkelse	22
3.2.2 Forklaring av undersøkelsens nivå	23
3.2.3 Introduksjon til intervju	23
3.3 Innhenting av sekundærdata	24
3.4 Vurdering av metoder og kilder	24
3.4.1 Spørreundersøkelse	24
3.4.2 Dybdeintervju	25

3.4.3 Sekundærdata	26
3.5 Kritikk av metode	26
3.5.1 Spørreundersøkelse	26
3.5.2 Intervju	27
3.5.3 Sekundærdata	27
4. Resultat	28
4.1 Spørreundersøkelse	28
4.2 Dybdeintervju	29
5. Drøfting	31
5.1 Forståelse av hovedmodellen	31
5.2 Drøfting av resultat	32
5.1.1 Nivå 3: Enhetlig metodikk	32
5.1.2. Nivå 4: Benchmarking	34
5.1.3 Nivå 5: Kontinuerlig forbedring	36
5.1.4 Overlapping av nivåene	37
5.1.5 Generelle utfordringer ved anvendelsen av PMMM	38
6. Konklusjon og anbefalinger	39
6.1 Konklusjon avgrenset problemstilling	39
6.2 Anbefalinger	39
6.2.1 Anbefaling 1	39
6.2.2 Anbefaling 2	40
Litteraturliste	41

Sammendrag

Fører 80 års erfaring med prosjektarbeid automatisk til en høy grad av prosjektmodenhet? Vi har gjennom vår prosjektoppgave forsket på prosjektmodenheten i Maarud. Dette har vi gjort ved hjelp av vår hovedmodell «*Project Management Maturity Model*» av Harold Kerzner. Maarud er en veletablert bedrift som har drevet med prosjekter i omkring 80 år. Selv mener bedriften at den har en høy grad av prosjektmodenhet, men er det slik at lang erfaring er lik en høy grad av modenhet? Vår avgrensede problemstilling er:

“Hvordan er prosjektmodenheten i Maarud sin produktutvikling målt med Kerzners modenhetsmodell?”

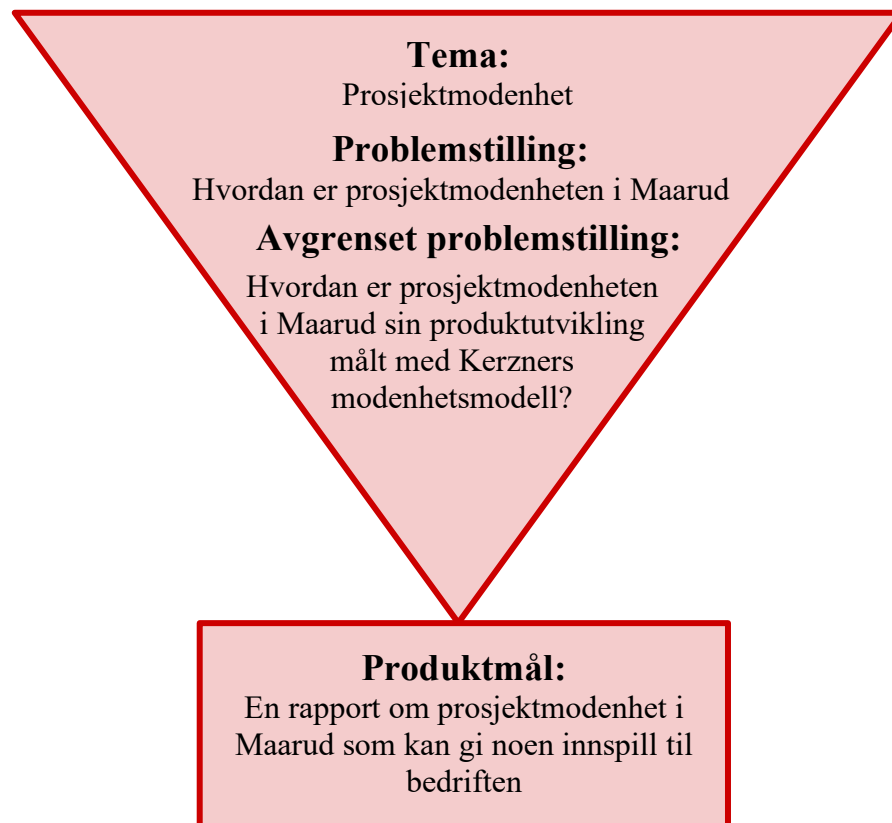
Vi skal ved bruk av vår hovedmodell forsøke å besvare denne problemstillingen. I tillegg til Kerzners hovedmodell har vi supplert prosjektoppgaven med annen relevant faglitteratur slik at vi får et mer nyansert syn på prosjektmodenhet. «*Project Management Maturity Model*» ser på modenhet i prosjekter som noe som utvikles over fem stadier eller nivåer.

Gjennom dybdeintervju og spørreundersøkelser har vi forsket på hvilket av modellens modenhetsnivå bedriften befinner seg på. Vi har deretter drøftet resultatene fra vår forskning. Her fremkommer det avvik mellom spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet. Vi forsøker å belyse hvorfor det er et avvik gjennom vår drøfting, og analysere bedriftens styrker og svakheter i henhold til teorien.

Avslutningsvis fremlegger vi vår konklusjon, og anbefalinger bedriften kan gjennomføre for å forbedre seg. Vi konkluderer med at Maarud befinner seg i en evigvarende syklus hvor enhetlig metodikk, benchmarking og kontinuerlig forbedring repeteres. Våre anbefalinger omhandler to områder bedriften kan undersøke nærmere; opprettelsen av et prosjektkontor eller kompetansesenter, samt drive benchmarking mot bedrifter i andre bransjer.

1. Innledning

I vår prosjektoppgave skal vi se nærmere på temaet prosjektmodenhet, og hvordan dette kan måles i bedrifter ved hjelp av en modenhetsmodell. Valgt modell nedenfor viser hva vi ønsker å få ut av prosjektoppgaven (Erling Sverdrup Andersen & Schwencke, 2012, s. 31).



Figur 1 - "Arbeidet med tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål"

1.1 Tema

"Problemområdet eller saksområdet der dere skal finne en problemstilling eller har fått et oppdrag" (Erling Sverdrup Andersen & Schwencke, 2012, s. 31). Vi anskaffet oss tidlig bedrift. Dette ettersom vi allerede hadde knyttet bånd til Maarud gjennom en prosjektoppgave fra forrige semester. Maarud er en godt etablert bedrift som driver med prosjekter på flere områder. Gjennom flere

samtaler med bedriften fant vi ut at det ville være mest hensiktsmessig å skrive om prosjektene deres samlet fremfor å gå inn på et spesifikt prosjekt.

Vi har fått god hjelp av vår veileder Tore Aalberg med hensyn til valg av tema. Han kom med gode anbefalinger til faglitteratur som vi kunne benytte oss av i prosjektoppgaven vår. Spesielt pekte han på Harold Kerzner som en svært anerkjent fagperson innenfor tema prosjektledelse.

Vi har hatt en personlig informasjonskilde i bedriften som har gitt oss god innsikt og kunnskap om hvordan prosjektstyring gjennomføres. Det er i all hovedsak marketing avdelingen som driver med produktutvikling, og det er her vi har fått tilgang på informasjon fra bedriften. I tillegg har vi fått gode innspill fra bedriftens tidligere konsernsjef. Dette har samlet gitt oss et godt forståelsesgrunnlag av bedriften.

1.2 Problemstilling

Andersen & Schwencke definerer problemstilling som *“Det sentrale spørsmålet en skal utforske eller utvikle i prosjektet - den røde tråden gjennom prosjektet”* (Erling Sverdrup Andersen & Schwencke, 2012, s. 31). Det ble raskt klart at den røde tråden i vår prosjektoppgave ble å utforske graden av prosjektmodenhet i bedriften. Dette valget ble tatt på grunnlag av tilgjengelig informasjon fra bedriften, og igjen med hjelp fra Tore. Etter flere forslag og diskusjoner angående en hensiktsmessig problemstilling kom vi frem til: *“Hvordan er prosjektmodenheten i Maarud?”*. Etersom vi allerede kjenner godt til bedriften tenkte vi at dette kunne bli interessant å undersøke nærmere.

1.3 Avgrenset problemstilling

“For å bli ferdig med prosjektet i rett tid må dere avgrense problemstillingen” (Erling Sverdrup Andersen & Schwencke, 2012, s. 31). Den avgrensede problemstillingen blir det konkrete spørsmålet vi skal arbeide med gjennom oppgaven, og til slutt besvare ved vår konklusjon. Vi ønsket å undersøke graden av prosjektmodenhet i Maarud, og vi fikk dermed anbefalt boken *“Using The*

Project Management Maturity Model” av Harold Kerzner fra vår veileder. Det ble bestemt at store deler av teorien skulle basere seg på denne fagboken.

Vi besluttet følgende avgrensede problemstilling: *“Hvordan er prosjektmodenheten i Maarud sin produktutvikling målt med Kerzners modenhetsmodell?”*

Vi vil først sette oss godt inn i diverse teorier om prosjektmodenhet. Deretter vil vi gjennomføre dybdeintervju for å skape et godt og bredt forståelsesgrunnlag av prosjektmodenheten i Maarud. Gjennom intervju med bedriften vil vi introdusere og forklare viktige sider ved *“Project Management Maturity Model”* og tilhørende teori. Deretter vil bedriftens grad av modenhet evalueres ved hjelp av Kerzners spørreundersøkelsesmalen tilknyttet modenhetsmodellen.

Vi valgte å ta i bruk Kerzners modenhetsmodell da den virket som en dynamisk modell som bedrifter i flere industrier kan anvende.

1.4 Produktmål

Produktmål defineres som *“det forventede resultatet”* (Erling Sverdrup Andersen & Schwencke, 2012, s. 31). Produktmålet skal spesifisere det forventede resultatet for oppgaven. Vårt produktmål er å produsere en rapport om graden av prosjektmodenhet i Maarud. Vi håper rapporten kan gi bedriften noen gode innspill angående deres modenhet, og være til videre hjelp for forbedringen eller utvikling av deres prosjektmodenhet.

1.5 Introduksjon av Maarud

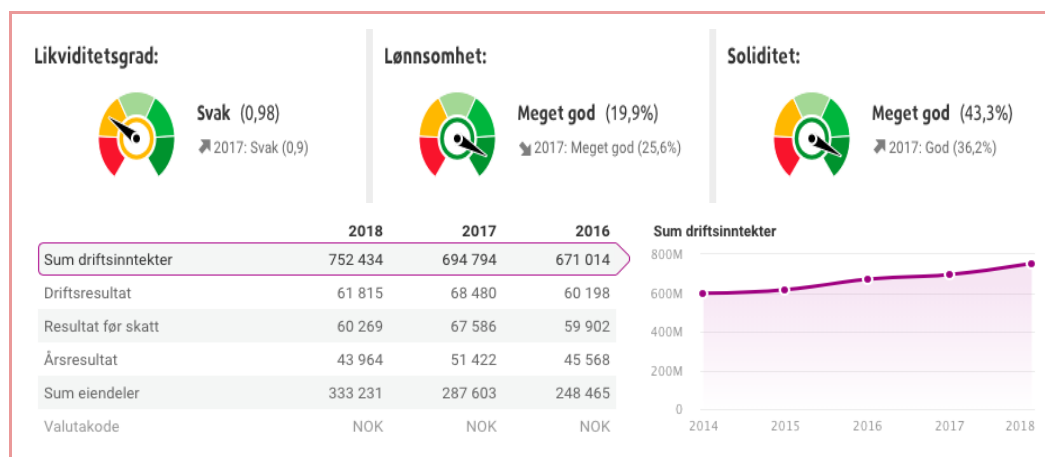
Maarud står for produksjonen av snacksprodukter som potetgull, spesial-snacks, nøtter og dip. Bedriften ble etablert i 1936 og opererer kun i det norske markedet. Det var ikke før utover på 1960-tallet at bedriften for alvor begynte å vokse seg stor. Over en periode på seks år klarte bedriften å ti-doble sin produksjon. I dag er Maarud en solid merkevare, og Norges ledende snacksprodusent med en verdiandel i det norske markedet på 35 prosent. Bedriften har 192 ansatte

(*Maarud AS - Disenå - Se Regnskap, Roller og mer, 2020.*) og regnes dermed som en storbedrift (*Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB), 2020*).

Bedriftens visjon og forretningsidé er å være en “*lokal vinner*” og den skal møte konsumentenes behov for snacks ved å tilby kvalitetsprodukter. Merkevarer ønsker å representere god norsk kvalitet på produktene sine. Verdier som skal prege bedriften og deres ansatte er glød, lagånd og kvalitet. Maarud krever lønnsomhet og vekst både for sine kunder og seg selv. Bedriften driver med prosjekter på flere fronter. Blant annet både innenfor produktutvikling og markedsføring. I løpet av et år gjennomfører bedriften rundt 30-40 prosjekter.

Snacksbransjen er en bransje i stadig vekst og utvikling. I 2014 ble selskapet solgt til Intersnack som er en Europas største snacks produsenter og befinner seg i de fleste Europeiske land (*Om MAARUD » MAARUD, 2020*). I 2018 hadde Maarud en økning i salget på 5,2 millioner flere potetgullposer enn året før. Regnskapstallene nedenfor viser til at bedriften har en jevn og solid økning i sine inntekter.

Vi ser at bedriften har en god lønnsomhet. Det vil si at total kapitalrentabiliteten som måler avkastning på eiendelene er meget god. Soliditet som er egenkapitalandel viser hvor stor andel av eiendelene som er finansiert med egenkapital. Hos Maarud er den 43,3 prosent noe som er meget godt. Likviditetsgrad viser hvor mye kortsiktige midler Maarud har i forhold til hvor mye de skylder på kortsiktig. Vi ser at denne er noe svakere.



Figur 2: “Nøkkeltall” og “Regnskapstall” (*Maarud AS - Proff.no, 2020.*)

1.5.1 Maarud sitt forhold til prosjektledelse, prosjektmodenhet og modenhetsmodeller

Det er marketing avdelingen som arbeider med produktutviklingsprosjektene i bedriften. Det arbeides hele tiden mot å forbedre seg når det kommer til utførelsen av prosjekter. Bedriften har drevet med prosjektstyring i 80, og har dermed lang erfaring på området.

Bedriften har noe kjennskap når det kommer til å ta i bruk diverse modeller. For eksempel så benyttes den såkalte “*stage-gate*” modellen ved lanseringen av nye produkter. Dette er en vitenskapsbasert styringsmodell som gir synlighet, tilsyn og beste fremgangsmåte som muliggjør innovasjonsevne og suksess for både nye produkter, service og teknologi (*Stage-Gate International | The Official Site of Stage-Gate®*, 2020.). Bedriften bruker derimot ingen spesifikk modenhetsmodell, men gjennom samtaler forstår vi at ansatte ser på Maarud som en bedrift med høy grad av modenhet.

Bedriften har langt erfaring med å styre prosjekter, og har gjennom tidene anskaffet seg stor kunnskap om prosjektstyringsfaget. Selskapets ansatte har en god forståelse for begrepene rundt prosjektarbeidsformen fordi disse brukes i formater som fylles ut, ofte under orientering eller ved rapporter. Dette gjør at kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene er konsekvent og standardisert.

Maarud kaller seg selv for “*the learning organization*” grunnet deres evige jakt etter perfektjon. En høy prioritet er at man skal lære av sine feil, og at utvikling skal skje overalt der det er mulig. Det finnes ikke et eget prosjektkontor i Maarud, men heller en forventning til at alle ansatte på de forskjellige avdelingene har kunnskap og kompetanse innenfor prosjektstyring. Bedriften holder et velorganisert arkiv med prosjektdokumenter der ansatte hyppig kan innhente informasjon. I tillegg har de tilgang til en stor database av tidligere prosjekter og “*lessons learned*” dokumenter gjennom morselskapet deres, Intersnack.

2. Teori

2.1 Definisjon av prosjektmodenhet

En vanlig oppfatning av modenhet er at det er noe som utvikles over tid. Tar vi denne tankegangen med videre over til prosjektledelse er det naturlig å definere prosjektmodenhet som: “... noe som utvikles over tid, i visse trinn, og at det er en del av en læringsprosess” (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 346).

Modenhet i prosjekter handler om å bruke prosjektarbeidsformen på en mest mulig optimal måte. PMI (*Project Management Institute*) anser modenhet i prosjekter som prosesser målt gjennom en organisasjons evne til å suksessfullt initiere, planlegge, gjennomføre, overvåke og kontrollere individuelle prosjekter. “*The focus of project management maturity is “doing projects right”*” (Project Management Institute, 2013, s. 271).

2.2 Modenhetsmodeller

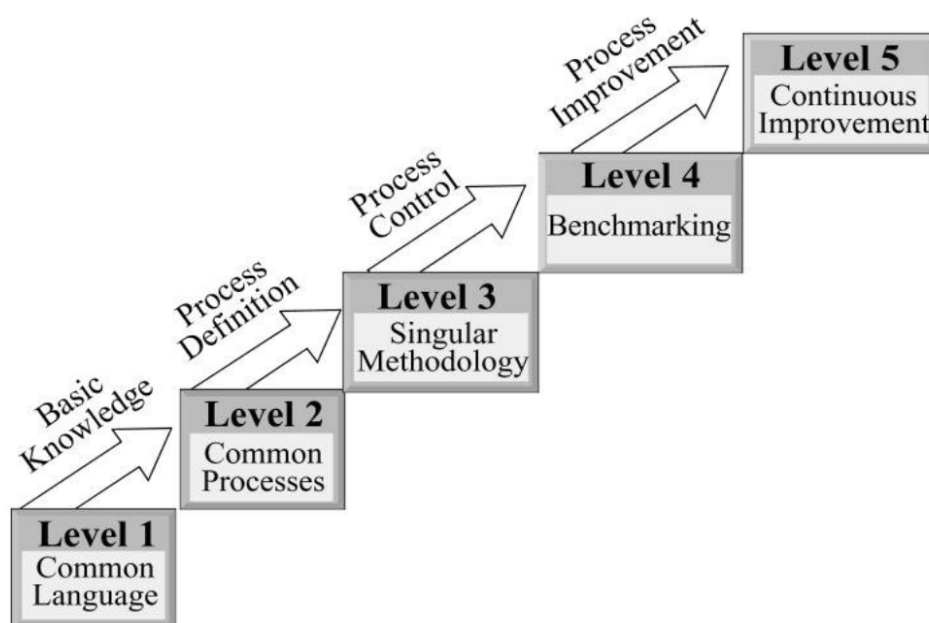
Det er ikke enkelt for bedrifter å overleve i et sterkt konkurransepreget og dynamisk marked. Dette gjelder både på globalt og lokalt nivå. Alle bedrifter søker etter å kombinere diverse ressurser på unike måter for å kunne skape verdi for seg selv. Denne verdiskapningen består både av materielle ressurser som finansielle, fysiske og teknologiske, og immaterielle ressurser som kunnskap, ekspertise og erfaring. Prosjektmodenhetsmodeller er ment for å skape varige konkurransefortrinn for bedriftene (Kam & Thomas, 2002, s. 1).

Modenhetsmodellene er nyttige evalueringsverktøy for organisasjoner til “*what if*” scenarier. “*What if my organization continues to be unable to respond to innovative new products that our competitor increasingly brings to the market?*” (Meisner, 2007, s. 1). Det eksisterer omkring 30 forskjellige modenhetsmodeller (Kerzner, 2019, s.21). Modellene illustrerer flere organisatoriske fordeler ved å drive med prosjektledelse ved å identifisere styrker og svakheter hos bedriften. I tillegg til “*Project Maturity Management Model*” (PMMM) har vi valgt å ta i bruk enkelte elementer fra MINCE modellen for å skape et sammenligningsgrunnlag. I tillegg har vi undersøkt OPM3.

MINCE er et akronym for “*Maturity INcrements in Controlled Environments*”. Modellen er ment for å la organisasjoner måle og følgelig forbedre modenhetsnivået steg for steg gjennom et kontrollert miljø. Over tid er organisasjoner nødt til å periodisk revurdere måten de opererer i markedet på. Modellen vokste frem som følge av at bedrifter trengte en måte å fastslå deres evne til å følge markedsforholdene som stadig er i endring. I tillegg trenger organisasjonene umiddelbart en videre vurdering på hva som kan bli gjort for å forbedre deres nåværende situasjon (Meisner, 2007, s. 23–24).

OPM3 er utviklet av Project Management Institute (*PMI*). Modellen tilbyr en metodikk i prosjektmodenhet ved å ta i bruk tre elementer; kunnskap, evaluering og forbedring. De tre elementene sjekkes kontinuerlig i rekkefølgen for å hjelpe en prosjektorientert bedrift fra nåværende modenhetsnivå til neste nivå. Modellen baserer sine målinger og veiledning på “*The Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*”. Den sjekker i hvilken grad disse retningslinjene følges, og indikerer hva som kan gjøres for å minske gapet mellom teori og praksis (Meisner, 2007, s. 21).

2.3 Project Management Maturity Model



Figur 3 - “The five levels of project management maturity” (Kerzner, 2005).

En av de første prosjektmodenhetsmodellene som ble utviklet er den bredt adopterte “*Capability Maturity Model*”. Produsert av Software Engineering Institute ved Carnegie-Mellon University mellom 1986 og 1993. Integret i denne modellen er konseptet om at organisasjoner avanserer gjennom fem stadier eller nivåer til modenhet; *initial level, repeatable level, defined level, managed level and optimising level*. Disse nivåene definerer en skala for å måle modenheten i en organisasjons programvareprosess og for å evaluere bedriftens utviklingsevne (Meisner, 2007, s. 7–11).

Nivåene hjelper organisasjonen med å prioritere hvilke aspekter som må endres eller forbedres først. Målet ved å gå gjennom de fem nivåene er å oppnå en forbedret produktivitet og evne innenfor programvare. Programvareutvikling skjer gjennom prosjekter, og dermed ble det naturlig at konseptet organisasjonsmodenhet ble videreutviklet til prosjektledelse. Videre skal Kerzners PMMM modell som i en viss grad bygger på “*Capability Maturity Model*” undersøkes nærmere.

Kerzner begynte å utvikle modenhetsmodellen i 1997 da det eksisterte svært få slike modeller (Kerzner, 2019, s. xiii). PMMM er utviklet med hensyn på virksomheter som har en portefølje av aktive prosjekter, som over tid har gjennomført mange prosjekter, og som har allsidig erfaring med prosjektledelse. Modellen fokuserer i stor grad på realiseringen av prosjekter. Gjennom de fem nivåene beskrives grunnlaget for å oppnå suksess med prosjekter og prosjektledelse. De fem nivåene er; felles språk, felles prosess, enhetlig metodikk, benchmarking og kontinuerlig forbedring.

Hvert enkelt nivå representerer en ny grad av modenhet. Som hovedregel må du ha fullført ett nivå før du kan avansere videre til neste selv om overlapping mellom de fem nivåene i modellen forekommer, og flere enn to trinn kan overlappe av gangen. Modellen sikter i stor grad på å skape en standardisering i bedriften når det kommer til hvordan prosjekter skal håndteres. Dette vurderes til å være en viktig faktor for å kunne drive prosjekthåndtering suksessfullt.

2.3.1 Nivå 1: Felles språk

Prosjektledelse anerkjennes som en arbeidsform, men det mangler en felles støtte og forståelse gjennom organisasjonen. Det vil på dette nivået eksistere en motstand mot forandring i bedriften, og for flere bedrifter vil modenhetsutviklingen stoppe her. Karakteristisk for nivået er at om prosjektarbeidsformen har blitt tatt i bruk av bedriften så utnyttes den sporadisk grunnet lav eller ingen kunnskap om arbeidsformen.

Interessen for prosjektarbeidsformen ligger hovedsakelig hos prosjektavdelingen, mens ledelsen er mer opptatt av sin egen innflytelse, makt og autoritet. Dermed er det relativt lav støtte fra ledelsen for implementering av prosjektarbeidsformen i bedriften. Ledelsens lave støtte fører til at det ikke investeres i midler for å forstå prosjektarbeidsformen, og dermed ser man heller ikke de organisatoriske fordelene arbeidsformen kan tilføre bedriften. Beslutninger tas på grunnlag av beslutningstakers egen interesse, og ikke for bedriftens beste interesse.

De fem nivåene har alle diverse typer barrierer som hindrer fremgangen av prosjektmodenheten i organisasjonen. For nivå én er det spesielt motstand mot endring, og da spesielt hos ledelsen som er en stor hindring. Ledelsen er bekymret for at innføringen av prosjektarbeidsformen vil skape uroligheter i den eksisterende bedriftskulturen. Det er spesielt ledere som ikke vil miste sin rolle, innflytelse, eller stilling i bedriften som er motstandere av prosjektarbeidsformen.

Et av hovedargumentene mot innføringen av prosjektarbeidsformen er problemstillingen knyttet til flere ledere. Denne problemstillingen fører til en unødvendig komplisert organisasjonsstruktur. Videre virker implementeringen av prosjektarbeidsformen som lite relevant for de ansatte, og det er generelt lav interesse i å se hvilken fordeler arbeidsformen gir. En typisk reaksjon hos bedriften er *“hvorfør endre noe som allerede fungerer?”*.

Kerzner mener at utdanning er nøkkelen for å komme seg videre fra dette nivået. Det viktigste aspektet er at implementeringen må gjennomføres fra toppledelsen og nedover i organisasjonen. Det er fem kriterier som må gjennomføres for å avansere til nivå to:

1. Opplæring og utdanning i prosjektarbeidsformen.

2. Motivere de ansatte for opplæring og etterutdanning eller ansette sertifiserte prosjektledere.
3. Ta i bruk et felles språk innad i bedriftskulturen for prosjektledelse.
4. Kjenne til forskjellige verktøy som kan brukes i prosjektledelse.
5. Etablere en forståelse for prinsippene til prosjektarbeidsformen ved bruk av *“PMBOK Guide”*.

Det er flere faktorer som kan påvirke om organisasjonen suksessfullt kan bevege seg til nivå to. Er organisasjonen prosjektorientert eller ikke? Hvilke typer prosjekter som gjennomføres, samt størrelsen på disse er også av betydning. Videre er det av betydning hvor sterk den eksisterende bedriftskulturen er fra før. Eksisterer det noe tidligere prosjekterfaring og bedriftens økonomiske tilstand. Aller viktigst er det om ledelsen støtter implementeringen av prosjektarbeidsformen eller ikke, og hvor synlig denne støtten eventuelt er.

Cooke-Davies og Arzymanow snakker om hvordan det spesielt er to viktige dimensjoner innenfor prosjektmodenhet: Den tekniske- og menneskelige dimensjonen. Samlet sett utgjøre de to dimensjonene bedriftskulturen. Organisasjonskulturen kan enten fremme en god prosjektarbeidsform eller forhindre det. *“Where projects are concerned it is people who get things done”* (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003). Differansen mellom en suksessfull og ikke-suksessfull organisasjon ligger i de verdiene og prinsippene som organisasjonen ønsker at bedriftskulturen skal ha. Ordet kultur refererer til de underliggende oppfatninger, verdier og prinsipper som tjener som et fundament for organisasjonens ledelsessystem.

Det er et viktig aspekt at disse prinsippene eksemplifiseres og forsterkes gjennom bedriftens linjeledere. Organisasjonskulturen utøver en sterk innflytelse på alle medlemmene i organisasjonen. Lik Kerzners nivå én er det et viktig aspekt at om bedriftskulturen er lite hjelpsom må dette være et fokusområde å endre til det *“bedre”*. Det kan ofte være spesielt vanskelig å endre ledere med høy ansiennitet sine holdninger og verdier. Dette kan dermed hindre eller forsinke endringsprosessen. Studier av bedriftskulturer indikerer at utviklingen av en positiv kultur kan støtte utviklingen av sunne miljøer med god prosjektlederpraksis (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

2.3.2 Nivå 2: Felles prosess

Fordelene ved prosjektarbeidsformen anerkjennes, og man ser hvordan felles prosesser og metoder skaper gjentakende suksess i ulike prosjekter. Karakteristisk for nivå to er å synliggjøre de materielle fordelene ved prosjektarbeidsformen først. Det vises til at prosjektene fullføres innenfor de kostnads- og tidsrammer som er satt. I tillegg er kvaliteten på prosjektene gode og det er få endringer i scope. Det vises videre til at det generelt eksisterer et stort potensial for mer fornøyde kunder. Det er fortsatt et viktig aspekt at prosjektarbeidsformen må støttes av alle nivåer i organisasjonen. Et siste karaktertrekk er at det utvikles et eget prosjektledelses-pensum innad i bedriften. Slik at det ikke er nødvendig å kurse sine ansatte kontinuerlig.

For å utvikle felles prosesser og metoder innad i bedriften kan nivå to brytes ned i fem delfaser:

1. *“Embryonic”*

Bedriftens drivkraft for å implementere prosjektarbeidsformen er overlevelse.

2. *“Executive Management Acceptance”*

Det er synlig støtte og forankring av prosjektarbeidsformen fra toppledelsen.

3. *“Line Management Acceptance”*

Det er synlig støtte og forankring av prosjektarbeidsformen fra linjeledelsen.

4. *“Growth”*

Avhenger av de tre første delfasene. Bedriften må utvikle spesifikke metoder og prosesser samt planlegge effektivt for å minimere scope endringer.

5. *“Initial Maturity”*

Det utvikles et kostnadskontrollsystem som skal implementeres i bedriften, og et eget bedriftsspesifikt pensum for prosjektarbeidsformen.

Det eksisterer flere hindringer for å fullføre nivået. Lik som for nivå én er motstand fortsatt en stor hindring, og knyttes fortsatt opp mot at ledere er bekymret for å miste sin innflytelse og autoritet i bedriften. Det er i tillegg

motstand mot endringer i utførelsen av kostnadskontroll og regnskap. Dette kommer av redselen for at ansattes dårlige regnskaps- og estimeringsevner skal komme til overflaten. Hvor mye motstand som oppstår avhenger av bedriftens levetid og hvor sterk bedriftskulturen er.

Faktorer som kan påvirke om organisasjonen suksessfullt kan bevege seg videre til nivå tre handler fortsatt om en støttende bedriftskultur. Dette må reflekteres gjennom atferden til både ansatte og ledere. Det er viktig å se nødvendigheten av å drive med prosjektledelse, og gjenkjenne både de kortsiktige og langsiktige fordelene arbeidsformen gir bedriften. En langsiktig fordel med felles metodikk og prosedyre er at suksessraten vil forbedres, og man vil kunne gjenta denne suksessen i flere prosjekter. En siste nøkkelfaktor er nødvendigheten av at det utvikles et eget pensum for alle ansatte slik at prosjektarbeidsformen kan bli forbedret på lang sikt.

Nivå to kan og vil ofte overlappe med nivå én. Utviklingen av prosedyrer og metodikker kan starte før de ansatte er ferdig med opplæringen sin i prosjektledelse. Jo tidligere denne utviklingen begynner, jo tidligere kan dette inkluderes som en del av opplæringen.

Nøkkelfaktorene som avgjør om bedriften kan bevege seg videre til nivå tre i Kerzners modell kan sammenlignes med MINCE modellen sin "*Tower II: Methods and Techniques*". Kombinasjonen av de to begrepene representerer kvaliteten på hvordan organisasjonen utfører sine arbeidsoppgaver, og vurderes som en indikasjon på kvalitetsnivået organisasjonen din besitter.

Hvert tårn består av fem nivåer. Nivå to handler, lik Kerzners nivå to, om en felles prosess. Her er det spesielt viktig med opplæring og forståelse av hvorfor bedriften trenger en felles prosess. Ledelsesteamet fokuserer på viktigheten av opplæring innenfor prosessene, og skriftlig dokumentasjon og vedlikehold er viktig. Dette slik at ledelsen kan holde øye med framgangen over tid. Ved å innføre en felles prosess, tillater det rom for avgjørelser som vil ha en positiv innflytelse på kostnadskontrollen i bedriften (Meisner, 2007, s. 27–40).

2.3.3 Nivå 3: Enhetlig metodikk

Bedriften forstår hvordan en felles metodikk og felles prosesser fører til synergier og kostnadskontroll. Likevel kan det eksistere ulike former for metodikk innad i selskapet. For eksempel én for produktutvikling og en annen for informasjonssystemer. Når bedriften begynner å ta i bruk prosjektarbeidsformen er det overordnede målet å kunne standardisere prosjektene og prosjektgjennomføringen.

Etter hvert som bedriften vokser og utvikler en høyere grad av modenhet kan det anvendes en større grad av fleksibilitet i metodikken. Prosjektledere kan videreutvikle sin egen metodikk med basis i bedriftens overordnede metode. På dette modenhetsnivået er bedriften fullt forpliktet til prosjektarbeidsformen.

Det er spesielt seks karaktertrekk ved nivå tre som danner det såkalte “*Hexagon Of Excellence*”:

1. *Integrated process*

Om bedriften har muligheten bør prosesser føres sammen til én integrert prosess ved utførelsen av alle prosjektene.

2. *Cultural support*

Den integrerte prosessen og enhetlige formen for metodikk utføres gjennom bedriftskulturen. Bedrifter som er utmerkede i prosjektledelse har samarbeidsvillige kulturer hvor hele organisasjonen støtter en enhetlig metodikk som anvendes videre.

3. *Management support*

Prosjektledere og linjeledere viser tydelig sin støtte for å få en enhetlig metodikk til å fungere i bedriften. De deler sammen ansvaret for at prosjektene skal gjennomføres suksessfullt.

4. *Informal project management*

Bedriftens enhetlige metodikk er basert på et minimum av retningslinjer og sjekklister heller enn å brukes ressurser på utviklingen av rigide prosedyrer. For at en uformell prosjektledelse skal fungere er det essensielt med effektiv kommunikasjon og samarbeid i bedriften.

5. *Training and education*

Bedriften ser at det eksisterer avkastning på å investere i opplæringen av

ansatte. Fordelene kan måles kvantitativ og kvalitativt et eksempel er reduksjon i papirarbeid.

6. *Behavioral excellence*

Prosjektledere og linjeledere har forskjellige oppgaver. Det er nødvendig at prosjektledere spesielt tilegner seg kunnskap om hvordan lede prosjekter på en effektiv måte slik at sjansene for suksess øker.

Fortsatt kan man møte motstand hos ledelsen. En av barrierene for nivå tre er at toppledelsen i organisasjonen har tankegangen *“if it's not broke, then why should we fix it?”*. Linjeledelsen er fortsatt bekymret for at organisasjonsstrukturen og dermed ledelsesstrukturen skal endres slik at deres posisjoner blir overflødige. Dermed kan det spesielt være hos linjelederne bedriften møter størst motstand ettersom de ser på endringene som en stor risiko.

Organisasjoner med en sterkt oppdelt organisasjonskultur vil ofte være motstander av en enhetlig bedriftskultur. Kerzner anser nivå tre for å ha høy vanskelighetsgrad, og det tar organisasjoner flere år å fullføre dette nivået fordi det innebærer kulturendring, aksept av en uformell prosjektledelse og aksept av en enhetlig metodikk. Den største usikkerheten for å utvikle en god prosjektledelse og prosjektmodenhet er den eksisterende bedriftskulturen.

Nøkkelaktiviteter for å komme seg videre til nivå fire er å integrere alle relaterte prosesser til én metodikk. Det er også viktig å oppfordre organisasjonen til å støtte uformell prosjektledelse og rapporteringen til flere sjefer. Det er nødvendig at det utvikles en aksept for mer delt ansvar innenfor bedriften.

2.3.4 Nivå 4: *Benchmarking*

Nivå fire av modellen handler om benchmarking av organisasjonen. På dette nivået skjønner bedriften at deres eksisterende metodikk kan forbedres.

Benchmarking går utpå at bedriften evaluerer egen virksomhet opp mot enhver annen ledende virksomhet innenfor samme eller andre bransjer. Målet med dette er å skaffe relevant informasjon, og vurdere om den kan brukes til å forbedre egen virksomhet. Noe som kan gjøre dette utfordrende er at ikke alle bedrifter deler sine suksessfaktorer med omverdenen.

Karakteristisk for nivå fire er at bedriften oppretter et prosjektkontor eller et kompetansesenter, og må være dedikert til utviklingen og forbedringen av prosjektarbeidsformen i organisasjonen. Det er en fordel om benchmarking utføres mot bedrifter i både like og ulike bransjer. Både kvantitativ og kvalitativ benchmarking anses som viktig. Kvantitativ benchmarking analyserer prosesser og metoder, mens kvalitativ benchmarking ser på applikasjoner ved prosjektledelse.

Når bedrifter er på nivå fire av sin modenhetsutvikling sees prosjektarbeidsformen som en nødvendighet for bedriftens overlevelse. For å sentralisere kunnskapen om prosjektledelse oppretter organisasjonen et prosjektkontor eller kunnskapssenter.

Hovedansvaret for et prosjektkontor eller kunnskapssenter er blant annet:

- Å være en strategisk nøkkelavdeling for planlegging av forskjellige aktiviteter.
- Å være en sentralisert avdeling med ansvar for kostnadskontroll i prosjekter.
- En avdeling som er dedikert spesielt til benchmarking for prosjektledelse.

De fleste selskap ser et prosjektkontor eller kunnskapssenter for å være to forskjellige navn for den samme avdelingen, men det er noen forskjeller.

Prosjektkontoret er en permanent linjeavdeling for prosjekter, mens kunnskapssenteret kan være både en formell og uformell komite på deltid eller fulltid.

Benchmarking handler om at organisasjoner utveksler informasjon mellom hverandre, og det er derfor viktig å ha noen spilleregler for denne transaksjonen.

Kerzner kaller disse reglene for "*The Code of Conduct*":

- Hold det lovlig.
- Ikke bryt taushetsplikter.
- Deling går begge veier.
- Vær villig til å skrive under på en fortrolighetsavtale.
- Ikke del informasjonen til en tredjepart uten skriftlig tillatelse.
- Legg vekt på retningslinjer og sjekklister, samt unngå sensitive spørsmål.

Det er flere barrierer for å fullføre nivå fire. Vanlige argumentasjoner for å ikke anvende benchmarking er “*det ble ikke oppfunnet her*” og “*det gjelder ikke oss*”. Et annet argument er at bedriften har valgt feil bransje å drive benchmarking mot. Nivå fire er ofte mindre utfordrende å gjennomføre enn de tidligere nivåene. Bedriften har allerede godtatt å ta i bruk en felles metode, og er derfor mer føyeelig for utviklingen av prosjektarbeidsformen.

For at organisasjonen skal komme videre til nivå fem må visse kriterier oppfylles. Det må fremdyrkes en organisasjonskultur som er dedikerte til å utføre benchmarking, og utviklingen av en prosess for å gjennomføre dette. Bedriften må også ta en avgjørelse både for *hva* og *hvem* den skal vurdere seg opp mot. Det er spesielt viktig at fordelene med benchmarking gjenkjennes.

Nivået kan sees i sammenheng med nivå fem og tårn seks i MINCE. For nivå fem “*Quality*” legges det vekt på en organisasjons evne til å sette trender i markedet sitt. Organisasjoner publiserer og forklarer deres måte å se på framtidige hendelser i deres kategorier av aktiviteter. Andre bedrifter vil lese dette og sette pris på verdien av kunnskapen og følge etter. Det er også akseptert å innhente eksterne eksperters meninger. Dette understreker hvor viktig det er for bedrifter å lære av andre for å selv forbedre egen drift. Tårn seks “*Supporting Services*” fokuserer på at bedriften trenger støtte i form av prosjektkontor eller liknende, og at det er viktig del av det å forbedre bedriften.

2.3.5 Nivå 5: Kontinuerlig forbedring

Bedriften anvender informasjonen innhentet gjennom benchmarking i nivå fire. Informasjonen brukes til å implementere nødvendige endringer i prosjektledelsesprosessen. Nivå fem fokuserer på viktigheten av kunnskapsoverføring både mellom prosjekter og prosjektledere. Ved å implementere casestudier analyseres det hvorfor noen prosjekter lykkes mens andre ikke gjør det. Om et prosjekt ikke lykkes må det analyseres hva som gikk galt, hvorfor, og hvordan dette kan bli unngått i fremtidige prosjekter.

Kunnskapsoverføring er en kontinuerlig læringsprosess for bedriften. Implementering av casestudiene kan være vanskelig å gjennomføre. Dette ettersom det er enkelt å dokumentere suksess, men det er vanskelig å dokumentere

nederlag og feiltrinn. Prosjektledere vil ikke ha navnet sitt tilknyttet store feiltrinn begått i prosjekter i frykt for at det kan påvirke deres karrierer negativt.

“The only true project failures are the ones from which we learned nothing” (Kerzner, 2019, s. 110). Med dette mener Kerzner at det er lærdom å hente både fra suksess og nederlag. Et viktig aspekt for bedriften blir å bygge opp en sterk bedriftskultur. Hvor det å trekke frem feil begått er av erfaringsmessige årsaker slik at flere kan ta lærdom av det.

Enhver prosjektmetodikk i en bedrift må kontinuerlig endres og forbedres. Dette er strategisk viktig for å kunne holde seg konkurransedyktig, og for å ligge foran sine konkurrenter. De kontinuerlige forbedringene kan være drevet av interne eller eksterne faktorer. Interne faktorer er bedre samarbeid i organisasjonen, bedre IT-systemer eller bedre trening og utdanning av ansatte. Eksterne faktorer er relasjoner til kunder og leverandører, juridiske, sosiale, teknologiske eller politiske faktorer.

Kerzner fremhever fem områder som kan gi organisasjonen et godt rammeverk for videre forberedelser (Kerzner, 2019):

1. *Existing Process Improvement*

Har anvendelsen av en eksisterende metodikk og prosess i bedriften gjort det tydelig at det er rom for forbedringer?

2. *Integrated Processes*

Metoder for å innføre integreringsprosesser raskere i bedriften.

3. *Behavioral Issues*

Hvordan påvirker atferden innad i organisasjonen sin prosjektmetodikk?

4. *Benchmarking*

Bedriften må sammenligne seg med andre både når det gjelder bedriftskultur, prosesser og metode.

5. *Managerial Issues*

Kan ledelsen i bedriften forbedres, og eventuelt hvordan?

Prosjektmodenhet er evigvarende syklus av å utvikle en best mulig enhetlig metodikk, benchmarking og kontinuerlig forbedring. Nivå tre, fire og fem i modellen vil gjentas igjen og igjen.

2.3.6 Eksempler på kontinuerlig forbedring

Når bedriften befinner seg på nivå fem er det ti områder den kan se nærmere på for kontinuerlig forbedring:

Developing effective procedural documentation

Utviklingen av en effektiv prosedyre for dokumentasjon er et viktig aspekt for prosjektledelsesmetodikk. Dette krever at det finnes et godt informasjonssystem som gjerne baserer seg på tidligere dokumenterte prosedyrer, og som videre dekker hvordan prosjektorienterte aktiviteter- og kommunikasjonen mellom disse skal foregå. Dokumentasjonen kan avgrenses gjennom retningslinjer, skjemaer, sjekklister eller en kombinasjon av disse.

Project management methodologies

Målet med enhver prosjektledelsesmetodikk er å øke sannsynligheten for en god strøm av suksessfulle prosjekter. En god prosjektmetode baserer seg heller på retningslinjer og skjemaer enn strenge regler og prosedyrer. Flexibilitet er viktig fordi metoden kan dermed enkelt bli tilpasset et hvert prosjekt. Enten metoden kjøpes inn eller utvikles av bedriften er det viktig at den kan tilpasse seg bedriftskulturen og ikke omvendt. Slik øker sannsynligheten for støtte og aksept til metoden i organisasjonen.

Continuous improvement

Bedriften som befinner seg på nivå fem i modenhetsmodellen har et konkurransefortrinn mot andre på markedet. De konkurrerende bedriftene er ute etter å ta igjen fortrinnet. Dermed er det viktig at man ser fordelen det gir av å kontinuerlig forbedre seg slik at bedriften beholder konkurransefortrinnet sitt.

Capacity planning

Kapasitetsplanleggingsmodeller må utvikles for å se hvor mye arbeid bedriften har mulighet til å ta på seg innenfor de begrensningene bedriften har. En god bedrift klarer å identifisere sine egne kapasitetsbegrensninger gjennom å utvikle gode planer.

Competency models

Kompetansemodeller utvikles med hensyn til spesifikke ferdigheter som trengs for å være en god prosjektleder. De tre hovedområdene prosjektledere forventes å ha en god kompetanse i er tekniske-, ledelses- og prosessferdigheter. Hovedhensikten med modellene er at prosjektlederens tid skal kunne utnyttes mer effektivt.

Managing multiple projects

Når organisasjonen begynner å modnes i prosjektledelse, oppstår det en tendens til å administrere flere prosjekt samtidig. Dette kan skje ved at organisasjonen sponser prosjektene eller at hver prosjektleder administrerer flere prosjekter samtidig.

End-of-phase review meetings

Målet med disse møtene er å gi konstruktiv kritikk, og eventuelt kansellere prosjekter som går dårlige. Det brukes tid til å fokusere på fremtidige usikkerheter fremfor oppnådde milepæler.

Strategic selection of projects

Hva bedriften ønsker og hva som er gjennomførbart er ofte to forskjellige sider. Organisasjoner ønsker som regel å gjennomføre flere prosjekter enn hva de har muligheten til. Grunnet ressursbegrensninger er det nødvendig å utvikle et prioriteringssystem for hvilke prosjekter som skal gjennomføres.

Portfolio selection of projects

Bedrifter med mange prosjekter må være forsiktige med hva slags type og hvor mange prosjekter de jobber med samtidig. Bedriftens portefølje må utvikles med hensyn til ledige ressurser, tid og ferdigheter. Porteføljen må oppdateres regelmessig ettersom prosjektenes krav forandres.

Horizontal accounting

Tidligere var det lite fokus på kostnadskontroll i prosjektene. Dette skapte ofte problemer for prosjektlederne da det var vanskelig å ha kontroll på hvor mange timer som faktisk var brukt på prosjektet. I dag brukes metodikk som horisontalt regnskap for å ha bedre kostnadskontroll. Gjennom verdimålingsteknikker vet prosjektleder hvor i prosjektet vi befinner oss i dag, og hvor prosjektet kommer til

å ende. Kostnadene kan forandre seg gjennom prosjektets forskjellige faser, og det er dermed essensielt med nøye planlegging slik at man har en oversikt over alle kostnader til enhver tid.

2.4 Generell kritikk mot modenhetsmodeller

Målet med anvendelsen av modenhetsmodeller er å oppnå et evigvarende konkurransefortrinn for bedriften. Flere stiller seg kritisk til dette, og mener at modellene kan hjelpe til å oppnå temporære fortrinn, men ikke vedvarende (Kam & Thomas, 2002, s. 6). Noen forskere mener til og med at det ikke eksisterer bevis på at modellene faktisk fungerer (Backlund et al., 2014). Dette kommer blant annet av modenhetsmodellenes manglende fokus på den immaterielle verdiskapings siden ved bedriften. Som for eksempel kunnskap, erfaring og det organisatoriske perspektivet.

Flere er enige om følgende kritiske punkter av modenhetsmodellene (Kam & Thomas, 2002, s. 6):

- Modellene er lite fleksible og det kreves en fleksibel modell for å håndtere konstante endringer og forbedringer.
- Modellene er ofte generert mot å identifisere problemer og øke bevisstheten rundt disse, men uten å komme med løsningsforslag. Det må bedriften selv gjøre ved å utvikle en plan, implementere, kontrollere og justere denne.
- Modellene tar ikke høyde for det raske endringstempoet som oppstår når bedrifter tar i bruk ny teknologi, endrede prosesser, praksiser eller retningslinjer.
- De fem modenhetsnivåene tilbyr ikke nok detaljer for å måle fremgang i bedriftens modenhetsnivå over tid.
- Modellene er ofte for disiplinære og upraktiske, og overveldende som prosjektmetoder.
- Modellene begrenses fra et teoretisk perspektiv. De baserer seg på programvaremodenhet som mangler en teoretisk base.

Det finnes enda ingen modenhetsmodell som har oppnådd aksept på et verdensomspennende nivå. Generelt kritiseres også modenhetsmodellene for å

tilby konkurransefordeler uten klart å definere hva de legger i ordet fordeler, eller har noe teoretisk grunnlag for å påstå dette (Kam & Thomas, 2002). I den virkelige verden vil vi ikke finne en fullstendig moden organisasjon, det å bestemme et korrekt nivå av modenhet kan bli sett mer på som en “*kunst*” fremfor forskning.

Videre kritikk til bruk av modenhetsmodeller er hvordan modellene i for liten grad vektlegger bedriftens immaterielle styrker. Selv om denne siden ved organisasjonen er vanskelig å måle er den likevel en viktig bidragsyter til en moden prosjektevne (Backlund et al., 2014).

2.4.1 Kritikk mot fremstillingen av modenhetsmodeller

Modenhetskonseptet indikerer at det er en utvikling fra et nivå til det neste. Forestillingen om en trapp med forskjellige nivåer følger logikken om at modenhet utvikles over tid, og at modenhet i tillegg kan gjenkjennes gjennom visse trinn eller stadier. Denne tankegangen er gjennomgående for mange modenhetsmodeller.

Dette er derimot ikke den eneste måten å presentere forskjellige stadier av modenhet. Gareis and Hueman forkaster forestillingen om en trapp; argumentet deres er at en trapp fremstiller modenhet som for rigid. De bruker heller en “spindelvev” modell for å gi rom for mer differensiering ved forklaringen av kompetanser som er nødvendige for å håndtere de spesifikke prosessene i prosjekt orienterte organisasjoner (Erling S. Andersen & Jessen, 2003).

3. Metode

Det å vurdere graden av modenhet er av subjektiv natur. Vi vil i dette kapittelet presentere vår fremgangsmåte for å løse vår valgte problemstilling.

3.1 Introduksjon til oppgaven

Startfasen handlet mye om å sette oss klare ønsker og mål for hvordan vi ønsket å samarbeide, samt hva vi ville oppnå med prosjektoppgaven. Vi utarbeidet en samarbeidsavtale, milepælplan og et ansvarskart. I samarbeidsavtalen avklarte vi blant annet tydelig hvordan eventuelle konflikter og hindringer skulle håndteres.

Vi hadde bedrift klar fra første stund, og kunne dermed raskt starte å se etter mulige tema å skrive om. Det var flere ønskelige tema, men etter vurderinger fra bedriften om hvilken informasjon vi fikk tilgang på og ved hjelp fra vår veileder Tore falt valget på prosjektmodenhet.

Vi satt oss godt inn i tema, og igjen med hjelp fra vår veileder valgte vi enstemmig å fokusere på Harold Kerzners modell "*Project Management Maturity Model*" (PMMM). Videre satt vi oss ned for å idémyldre rundt hvordan vi best mulig kunne innhente informasjon. Vi har benyttet oss av både en kvantitativ og kvalitativ metode gjennom spørreundersøkelse og intervju.

3.2 Innhenting av primærdata

3.2.1 Introduksjon til spørreundersøkelse

Vi kom frem til at det ville være mest hensiktsmessig å benytte oss av Kerzners spørreundersøkelsesmal for vår bedrift. Undersøkelsen består av et visst antall spørsmål med svaralternativer eller påstander for hvert av de fem nivåene i modellen. Ved å besvare disse oppnår man en samlet poengsum for hvert nivå. Denne sluttsammen gir en indikasjon på hvor bedriften befinner seg i henhold til hvert nivå. I tillegg finnes det en fasit som beskriver hvordan den samlede poengsummen for hvert nivå kan tolkes. Vi har valgt å fokusere på nivå tre til fem ettersom de to første nivåene virker lite relevante å kartlegge for Maarud. Dette ettersom bedriften har lang erfaring og kunnskap om prosjektstyringsfaget.

3.2.2 Forklaring av undersøkelsens nivå

Nivå 3: Her finner vi 42 flervalgsspørsmål som dekker de seks karaktertrekkene beskrevet i teoridelen ved nivå tre. Hvert alternativ gir en unik poengsum som samles, og brukes til å avgjøre om bedriften kan bevege seg videre til neste nivå. 80 poeng og under ansees som laveste score, mens høyeste poengsum ligger mellom 169 - 210. Oppnår bedriften en sum på 169 eller mer kan den ta steget videre til nivå fire.

Nivå 4: Her er det 25 påstander som rangeres på en skala fra sterkt enig (+3) til sterkt uenig (-3). Om man verken er enig eller uenig oppnås det ingen poeng. Påstandene dekker de to temaene kvantitativ og kvalitativ benchmarking i tilfeldig rekkefølge. Antall poeng bedriften får per spørsmål legges til eller trekkes fra den totale poengsummen. For å avansere videre til nivå fem må bedriften oppnå en samlet poengsum på 37 eller høyere. Da dette antyder at organisasjonen bruker informasjonen innhentet på en god måte, og driver benchmarking mot de riktige bedriftene.

Nivå 5: Her er det 16 påstander som rangeres på samme måte som for nivå fire. Oppnår organisasjonen 20 poeng eller mer indikerer dette at den er forpliktet til benchmarking og kontinuerlig forbedring. På dette nivået finner vi bedriftene som har stor kunnskap innenfor prosjektledelse, og som mest sannsynlig er ledende innenfor sitt respektive felt.

3.2.3 Introduksjon til intervju

Vi ønsket å gjennomføre et dybdeintervju med vår kontaktperson i Maarud. Dette for å få bedre innsikt i hvordan bedriften driver sine prosjekter. Vi ønsket å kartlegge deres prosjektmodenhet på et dypere nivå enn ved kun å gjennomføre spørreundersøkelser. Vi utarbeidet en intervjuguide som baserte seg på nivå tre til fem fra teoridelen. Vi stilte mer utdypende spørsmål for å avdekke om bedriften har en felles metodikk, om de anvender benchmarking og om det er kontinuerlig forbedring i prosjektene.

3.3 Innhenting av sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som allerede er laget for andre formål (Erling Sverdrup Andersen & Schwencke, 2012). Fra fjorårets pensumlitteratur omtales prosjektmodenhet i liten grad. Vi har dermed måtte søke etter andre sekundære kilder for å finne relevant informasjon. Dette har blitt gjort gjennom å benytte BI sitt bibliotek og søketjenesten Oria. Ved hjelp av vår veileder fant vi frem til fagboken *“Using The Project Management Maturity Model”* av Harold Kerzner. Det er her vår hovedmodell beskrives, og vi har hovedsakelig basert vår teoridel på denne fagboken.

I tillegg til vår hovedmodell har vi funnet andre relevante fagbøker og artikler nyttige for vår teoridel. Gjennom Oria fant vi fagboken *“A framework for organizational maturity”* av Meisner. I tillegg til relevante artikler som *“Project Maturity Models. The Silver bullets of competitive advantage”* av Kam & Thomas.

3.4 Vurdering av metoder og kilder

Begrepene validitet og reliabilitet omhandler resultatets gyldighet. Reliabilitet eller pålitelighet handler om i hvilken grad kilder, metoder og resultat kan etterprøves av andre. Validitet handler om vi har undersøkt det vi hadde til hensikt å undersøke. (Askheim & Grenness, 2008, s. 22–23). Vi vil videre gå nærmere inn på vår vurdering av hvor valide og reliable våre metoder og kilder har vært.

3.4.1 Spørreundersøkelse

Vi valgte å ta i bruk spørreundersøkelsen fra Kerzner slik den er oppført i teoriboken. Ved å benytte spørreundersøkelse som metode unngår man den såkalte intervju-effekten, og vi har på ingen måte mulighet til å utilsiktet lede informantens svar. Ulempen er at det kan skapes en usikkerhet i henholdt til hvordan enkelte spørsmål og påstander skal besvares. Vi har ingen mulighet til å kontrollere at spørsmålene og påstandene blir oppfattet riktig.

Formålet med undersøkelsen var å få en bredere innsikt i hvordan bedriften samlet sett plasserte seg på modenhetsmodellen. For å kunne oppnå dette var det viktig at

ansatte fra forskjellige avdelinger gjennomførte undersøkelsen, og da gjerne avdelingsledere eller ansatte med et godt innblikk i bedriften.

Spørreundersøkelsen ble sendt til vår informant hos Maarud etter at dybdeintervjuet var blitt gjennomført. Vi la ved en kort forklaring på teorien slik at undersøkelsen skulle kunne tolkes mest mulig riktig av at de ansatte. Dette ble gjort etter uformelle samtaler og tilbakemeldinger fra vår informant.

Som følge av den samfunnsmessige situasjonen denne våren har bedriften både manglende tid og ressurser, og vi fikk kun inn tre besvarelser. Vi fikk informasjon om at det var ansatte i høye stillinger som hadde tatt seg tid til å svare på undersøkelsen. Vi må dermed anta at selv om vårt utvalg er lite, inneholder spørreundersøkelsen fortsatt en relativt høy grad av reliabilitet og validitet.

3.4.2 Dybdeintervju

Det har blitt gjennomført et dybdeintervju med vår hovedkontakt i Maarud. Informanten er leder i marketing avdelingen, og sitter nå med størst kunnskap innenfor produktutvikling i bedriften. Før intervjuet ble gjennomført satt vi opp en intervjuguide som var forankret i spørreundersøkelsen med så presise som mulig spørsmål vi ville ha svar på. Intervjuet ble gjennomført over Skype. Dette grunnet at vi ikke fikk muligheten til å møte vårt intervjuobjekt i person.

I forkant av intervjuet avklarte vi bruken av lydopptak og formålet med dette. I tillegg fikk informanten tilsendt intervju spørsmålene på forhånd. Formålet med å benytte oss av lydopptak er for å kunne transkribere senere, og dermed har vi muligheten til å gå tilbake til intervjuet under drøftelses- og analysearbeidet. Vi oppfattet intervjuet mer som en samtale hvor informanten var imøtekommende og behjelpelig. Vi oppfattet svarene som gode og utfyllende, og at teori ble knyttet opp til virkelige hendelser fra bedriften. Slik fikk vi flere eksempler på hvordan teorien anvendes i virkelige situasjoner.

Etter endt intervju satt vi oss ned for å diskutere og dokumentere svarene sammen. Under selve intervjuet merket vi at noen av spørsmålene fra intervjuguiden ble

overflødige, og samtidig så vi et behov for å stille flere oppfølgingsspørsmål på noen av temaene. Disse ble ettersendt på mail og besvart i senere tid.

Vår informant har en høy stilling i bedriften og flere år med erfaring. Vi anser dette som et godt grunnlag for at svarene vi fikk inneholder høy grad av validitet og reliabilitet. Formålet med intervjuet var å få kartlagt på et dypere nivå hvilket nivå av prosjektmodenhet bedriften befinner seg på. Resultatet fra intervjuet og svar over mail har gitt oss et godt grunnlag som vil brukes i drøftingen senere i prosjektoppgaven. Det vil i tillegg ha en effekt på utfallet av vår konklusjon.

3.4.3 Sekundærdata

Oria har vært en nyttig søketjeneste for oss da skolen og biblioteket stengte i midten av mars. Her har vi hatt tilgang på faglitteratur og artikler online slik at vi ikke har manglet teori i vår oppgave. I tillegg til Harold Kerzner fant vi fagboken *“A Framework Organizational Maturity”* av MINCE spesielt nyttig. Den har fungert som en slags sammenligningsgrunnlag mot Kerzner for å skape et bredere bilde av teorien. I tillegg fant vi artikkelen *“Project Maturity Models. The Silver bullets of competitive advantage”* av Kam & Thomas som nyttig. Vi finner artikkelen svært troverdig da forfatterne begge er tilknyttet Universitetet i Calgary og erfarne forskere innen prosjektledelse.

3.5 Kritikk av metode

3.5.1 Spørreundersøkelse

Vi valgte å ta i bruk en allerede eksisterende undersøkelse fra Harold Kerzners bok. Det finnes flere kritikkverdige forhold ved dette. Undersøkelsen fremstår som svært teoribasert. Selv om vi gjennomførte et intervju hvor vi fikk muligheten til å bedre forklare teorien Kerzner bruker, og det ble i tillegg sendt med et vedlegg som kort forklarte teorien.

Vi har her ingen mulighet til å utføre en kvalitetssjekk for å undersøke om spørsmålene ble forstått eller ikke av alle som gjennomførte undersøkelsen. Dette fikk vi i tillegg tilbakemeldinger på fra ansatte som gjennomførte undersøkelsen. Flere var usikre på om alle spørsmålene ble besvart riktig. I tillegg fikk vi inn

relativt få besvarelser i forhold til hva vi hadde ønsket, og selv om det var fra ansatte med ledende stillinger i bedriften er det nærliggende å anta at ved flere besvarelser ville vi bedre fått kartlagt graden av modenhet i bedriften.

3.5.2 Intervju

Spørsmålene våre fra intervjuguiden var laget ut fra ønske om å avdekke hvilket modenhetsnivå Maarud befinner seg på i henhold til vår modell. I etterkant ser vi at selve forberedelsesprosessen er noe vi burde tatt oss enda bedre tid til. Dette spesielt da ingen av oss har noen erfaring med intervjuer i faglig sammenheng fra før av.

Vårt intervjuobjekt kom fra produktutviklingsavdelingen, og selv med bakgrunn i marketing er det nærliggende å tro at besvarelsene er noe farget av dette. Selv om det var ytre omstendigheter som førte til at intervjuet måtte gjennomføres over Skype kan det antas at et intervju ansikt til ansikt skaper en høyere grad av tillit mellom partene.

3.5.3 Sekundærdata

Teoridelen vår er hovedsakelig basert på en eldre teoribok fra 2001, men boken har blitt gitt ut i ny versjon flere ganger både i 2005 og 2019. Dette medfører at den fremdeles virker å være en relevant fagbok innenfor vårt tema. Vi ser videre gjennom vår forskning at annen faglitteratur baserer seg på Kerzners PMMM modell, og illustrerer at modenhet kan oppnås gjennom fem nivåer. Dette gjør at vår hovedmodell fremstilles som troverdig og relevant.

4. Resultat

Vi har gjennomført både spørreundersøkelse og intervju for å komme frem til hvor Maarud befinner seg i henhold til Harold Kerzner sin modenhetsmodell. Vi fikk muligheten til å hente inn tre besvarelser fra ansatte med lederstilling i bedriften.

4.1 Spørreundersøkelse

Vi har brukt spørreundersøkelsen i “*Using the Project Management Maturity Model*” (PMMM) av Harold Kerzner. Gjennomsnittlig score på de forskjellige nivåene ble følgende:

Nivå 3: Bedriften har 163 poeng i undersøkelsen. Dette tilsier at selskapet går i riktig retning, men det finnes områder som burde undersøkes og forbedres slik at selskapet kan gå videre til neste nivå. Grensen Kerzner har satt for å oppnå en utmerket score er 169. Vi ser dermed at bedriften kun er seks poeng unna oppnåelsen av en utmerket score. For nivå tre er det noe ulikheter ved besvarelsene, men det er tre områder som utpeker seg som potensielle forbedringsområder. Det gjelder for spørsmål som omhandler statusmøter under prosjektgjennomføringen, opplæring og linjeledelsen.

Nivå 4: Bedriften har 31 poeng samlet hvorav 18 av disse er kvantitativ benchmarking, og 13 er kvalitativ benchmarking. Den kvantitative benchmarkingen vurderes som utmerket ved en score over 12 poeng. En score mellom 11 og 24 på kvalitativ benchmarking indikerer at det eksisterer noe benchmarking i bedriften, men at en egen enhet med prosjektkontor eller kompetansesenter ikke er på plass. Her oppnår man en utmerket score ved en poengsum på 25 eller mer. Sammenlagt burde scoren være 37 eller høyere for at bedriften kan si at de utfører utmerket benchmarking

Nivå 5: Bedriften har her oppnådd 16 poeng. Dette tilsier at noe form for kontinuerlig forbedring finnes i bedriften, men at forandringene skjer sakte og at det eksisterer flere potensielle forbedringsområder. Det kan for eksempel være motstand mot forandring i bedriften. En utmerket score oppnås ved 20 poeng eller

mer. Ved en utmerket score er organisasjonen forpliktet til nivå fem og kontinuerlig forbedring.

4.2 Dybdeintervju

Det fremkommer gjennom dybdeintervju at bedriften muligens befinner seg på et høyere nivå enn hva spørreundersøkelsen tilsier.

Siden oppstart i 1936 har selskapet drevet med prosjektstyring som arbeidsform. Dette har dermed vært et verktøy de har tatt i bruk over mange tiår. Om hvert enkelt produkt anses som et prosjekt så gjennomfører bedriften rundt 30- 40 prosjekter i året.

Det eksisterer felles prosesser og rammeverk for alle prosjektene som gjennomføres. Maarud anvender to forhåndsdefinerte dokumenter, PDR (*Project Definition Request*) og LR (*Launch Request*), som hjelper bedriften velge ut prosjekter som videre skal gjennomføres. Den endelige beslutningen blir tatt opp i et råd kalt NDP (*New Product Development*).

Prosjektarbeidet har forandret seg siden etableringen i 1936. I dag er det større grad av åpenhet om hvordan bedriften jobber, men også større grad av åpenhet og forbedret kommunikasjon mellom avdelingene. Spesielt er forholdet mellom fabrikk som står for produksjonen av produktene og marketing avdelingen forbedret. På denne måten kan de to avdelingene hjelpe hverandre å nå sine respektive mål. Det er et økt fokus på hvorfor marketing og salg er en viktigere del av bedriften enn hva det var tidligere.

Hvis vi ser dette i lys av teorien for nivå tre så oppnår bedriften en utmerket score ettersom det eksisterer en felles metodikk og standardiserte prosjekter. Det er ingen motstand fra ledelsen eller bedriftskulturen. Det er støtte gjennom hele bedriften for prosjektarbeidsformen.

Benchmarking er ikke en oppgave bedriften utfører selv. Det innhentes informasjon om lignende bedrifter fra Intersnack som eier Maarud, og flere titalls bedrifter innenfor samme bransje i Europa. Det er marketing avdelingen som har

påtatt seg rollen ved å forbedre prosjektarbeidsformen da bedriften ikke har et eget prosjektkontor eller kompetansesenter. Knytter vi dette opp med teorien for nivå fire kan vi gjøre oss en antagelse om at bedriften naturlig burde score høyt her. Bedriften evaluerer seg selv mot sine søsterbedrifter, og har marketing avdelingen som hele tiden jobber med å forbedre deres metodikk.

Det fremkommer gjennom intervjuet at bedriften stadig jobber for å forbedre prosjektstyringen sin. Dette skjer blant annet ved å analysere prosjekter som ikke lykkes. Da analyserer bedriften prosessen bakover for å undersøke hvor det ble handlet feil. Slik kan bedriften forbedre seg og forhindre at lignende feil skjer i fremtidige prosjekter. Dette kan for eksempel skje gjennom å evaluere nye produktlanseringer opp mot tidligere lanseringer.

Bedriften jobber i tillegg kontinuerlig med å forbedre seg gjennom å evaluere nye produktlanseringer opp mot tidligere lanseringer. Det settes opp mål og forventninger til produktene både når det gjelder volum og inntjening, og dette blir sammenlignet med faktiske tall. Det eksisterer også møter hvor bedriften gjennomgår alle tidligere lanseringer og hvordan det gikk mot målene som ble satt. I forkant av lansering så sammenlikner de nåværende resultat mot resultat de fikk fra forbrukerinnsikten. Når prosjektene går dårlig ser bedriften tilbake på hva som ble gjort og prøver å finne ut hvor de handlet feil. Videre prøver de å forbedre sine feil. Ser vi dette i lys av teorien på nivå fem ser vi at de stadig prøver å forbedre seg.

5. Drøfting

Med både teori og problemstilling i fokus skal vi forsøke å forklare hvordan prosjektmodenheten i Maarud kan måles ved hjelp av Kerzners modenhetsmodell. Vi vil i tillegg drøfte styrker og svakheter ved “*Project Management Maturity Model*” (PMMM) og teorien bak denne.

5.1 Forståelse av hovedmodellen

PMMM er en oversiktlig modell sammenlignet med enkelte andre modenhetsmodeller vi har undersøkt. Modellen beskriver de fem nivåene av modenhet på en strukturert og god måte. Det er enkelt å forstå de forskjellige faktorene som hindrer modenhetsutviklingen til en bedrift, og hvilke som fremmer utviklingen. Gjennom teorien har vi fått en god forståelse av hva Kerzner legger i sin definisjon av prosjektmodenhet, og hvordan bedrifter kan oppnå en høy grad av prosjektmodenhet ved anvendelsen av modellen.

Prosjektmodenhet handler i stor grad om konstant endring, og modenhet kan i denne sammenhengen sees som en kontinuerlig utviklingsprosess. PMMM ble utviklet med tanken om at bedrifter hele tiden må tenke fremover, og dermed på kontinuerlig utvikle seg fremfor å fokusere på nåtiden. Generelt har modenhetsmodellene blitt kritisert for sitt manglende fokus på den immaterielle siden ved bedriften. PMMM forsøker i større grad å vektlegge denne siden ved bedriften.

Det er ikke kun en god prosjektledelsesmetodikk, gode retningslinjer eller prosedyrer som fører til høy grad av modenhet. Det er menneskene som administrer prosjektene og som tar i bruk den gode metoden, retningslinjene og prosedyrene som skaper en høy grad av modenhet i bedriften. Kerzner påstår at selv med verdens beste metodikk hjelper det bedriften lite om ikke bedriftskulturen er god og støttende med hensyn til prosjektledelse. En god bedriftskultur omhandler effektiv kommunikasjon, samarbeid og tillit (Kerzner, 2019, s. xiii–xiv).

5.2 Drøfting av resultat

Vi hadde høye forventninger til Maarud i form av deres prosjektmodenhet. Dette henger tett sammen med at vi fra før av hadde relativt god kjennskap til bedriften. Det er en erfaren bedrift som gjennom tiden har opparbeidet seg stor kunnskap om prosjektstyringsfaget. Vi har valgt å ikke gjennomføre spørreundersøkelsen for nivå en og to. Dette valget ble tatt på grunnlag av vår tidligere kjennskap til bedriften, og informasjon fremhentet gjennom dybdeintervjuet.

Maarud har et felles språk og prosesser ved anvendelsen av PDR (*Project Definition Request*) og LR (*Launch Request*). Disse to er forhåndsdefinerte dokumenter som skal utarbeides og gjennomgås før prosjektets oppstart. Dokumentene skal brukes i beslutningen om hvorvidt prosjektene skal gjennomføres eller ikke. Denne beslutningen blir tatt opp i NPD (*New Product Development*) som er et råd sammensatt av flere funksjoner i bedriften: marketing, produksjon, økonomi, salg og innkjøp. Dette dokumenterer at Maarud allerede har gjennomgått de to første nivåene av modenhetsmodellen.

Om vi kun legger til grunn resultatet fra spørreundersøkelsen ser vi at Maarud befinner seg på nivå tre. Dette skaper ikke et like nyansert bilde som ønskelig, og om vi setter dybdeintervjuet i lys av teorien avdekkes det at bedriften mest sannsynlig har en høy grad av modenhet. Vi skal videre forsøke å drøfte hvordan spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet samlet sett gir et godt grunnlag for å kunne forklare bedriftens modenhetsnivå i henhold til Kerzners modenhetsmodell.

5.1.1 Nivå 3: Enhetlig metodikk

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at bedriften er seks poeng unna en utmerket score. Ved nærmere undersøkelse av hver enkelt besvarelse finner vi noen uregelmessigheter med hensyn til hvilket spørsmål som scorer lavest. Dette antar vi at kan sees i sammenheng med at de ansatte har både ulik bakgrunn og kunnskapsnivå om bedriften.

Det er tre områder som alle får en lav score: Statusmøter under prosjektgjennomføringen, opplæring og linjeledelsen. Dette er områder som bedriften med hensyn til teorien bør undersøke nærmere og eventuelt forbedre.

Videre ser vi at bedriften gjennomgående scorer høyt på spørsmål tilknyttet bedriftskulturen deres, som er et nøkkelement for nivå tre.

Det første potensielle forbedringsområdet for bedriften er lengden på statusmøtene med ledelsen. Her er det klar enighet om at statusmøtene som gjennomføres er noe lange, og da spesielt innenfor produktutvikling og marketing. Dette fremstår som et relativt lett område å forbedre seg på, da det ved kortere statusmøter vil frigjøres tid for ansatte til å få gjennomført andre arbeidsoppgaver. Spørsmålet blir om det er et relevant forbedringsområde for bedriften. Lengden på statusmøter fremstår som en lite relevant del av modenhetsutviklingen for bedriften da det eksisterer andre områder som er mer interessante å undersøke.

I henhold til spørreundersøkelsen eksisterer det få opplæringsprogram og kurs innenfor prosjektarbeidsformen. Her samsvarer spørreundersøkelsen med dybdeintervjuet. Bedriften har gjennom tidene utviklet en stadig mer systematisk arbeidsform innenfor prosjektledelse. Dette har ført til at arbeidsformen er en så integrert del av bedriften at det ved nyansettelser automatisk vil bli gitt opplæring innenfor området. Det kan være aktuelt for bedriften å ha flere kurs for å øke graden av modenhet.

Kerzner mener i sin teori at linjeleder og prosjektleder sammen skal dele ansvaret for prosjektet. Teorien handler i stor grad om hvordan problemstillingen ved flere sjefer legger grunnlaget for motstand mot endring og konflikter i organisasjonskulturen. Dette spesielt hos linjeledelsen som ser innføringen av prosjektarbeidsformen som en stor risiko med hensyn til at posisjoner eller innflytelsen deres kan bli redusert i bedriften. Denne motstanden finnes ikke hos Maarud ettersom bedriften ikke skiller mellom linjeleder og prosjektleder.

Det er bedriftens marketing avdeling som jobber med å utvikle nye produkter. Ledelsen i marketing sitter med mye og relevant kunnskap om diverse prosjekter som gjennomføres i bedriften. Det er en naturlig del av deres oppgaver at de i tillegg skal fungere som prosjektledere. Det virker dermed lite hensiktsmessig å ansette egne eller eksterne prosjektledere. Dette reflekteres gjennom den lave scoren vedrørende spørsmål som er tilknyttet dette området. Ansatte ser ikke hensikten med at linjeleder og prosjektleder skal ha delt ansvar for prosjektet

ettersom det ikke eksisterer noe skille mellom de to titlene. Denne delen av modellen kan derfor virke irrelevant i henhold til vurderingen av prosjektmodenheten i Maarud.

Et nøkkelord både i teorien og for bedriften selv er bedriftskultur. Bedriftskulturen er viktig for modenhetsgraden innen prosjektarbeidsformen. Teorien påpeker hvordan enhver bedrift trenger en enhetlig metodikk som blant annet støtter en flatere organisasjonsstruktur og ansvarsdeling. Organisasjonskulturen i Maarud bygger på følgende elementer:

- Det er et tydelig fokus på lønnsomhet og vekst i markedet.
- Dette skal skje gjennom etableringen og den kontinuerlig utvikling av kulturen.
- Det eksisterer tydelige retningslinjer, en flat organisasjonsstruktur med fokus på delegering, myndiggjøring og ansvar i alle ledd og nivåer i organisasjonen.
- Bedriftskulturen fokuserer hele tiden på å kunne ta gode beslutninger, ikke for hvert enkelt individ, men for bedriften som helhet.

5.1.2. Nivå 4: Benchmarking

Gjennom spørreundersøkelsen og dybdeintervju avdekkes det flere forhold ved benchmarking. Spørreundersøkelsen viser i samsvar med teorien at bedriften mangler et prosjektkontor eller kompetansesenter for benchmarking. Dette stemmer også overens med intervjuet, men det fremkommer i tillegg at bedriften selv mener dette er overflødig.

Det er marketing avdelingen som har påtatt seg arbeidsoppgavene som et prosjektkontor eller kompetansesenter ville ha stått for. Marketing jobber kontinuerlig med prosjekter og hvordan de skal forbedres. I tillegg er Maarud en av 35 bedrifter over hele Europa som eies av Intersnack (*intersnackgroup.com*, 2020). Det medfører at bedriften ikke trenger å avsette noen ressurser på å innhente informasjon for benchmarking. Bedriften har gjennom Intersnack ubegrenset tilgang på informasjon om hvordan sine søsterbedrifter opererer, og hva deres suksessfaktorer er. Denne informasjonen brukes til å forbedre egen virksomhet.

Selv om marketing avdelingen har både mye og lang erfaring innenfor benchmarking, og bedriften per dags dato har klart å beholde sin posisjon som markedsleder, kan det likevel være hensiktsmessig for bedriften å opprette et eget prosjektkontor eller kompetansesenter. Etersom benchmarking er en viktig del av modenhetsprosessen i en organisasjon vil en egen enhet dedikert til utviklingen, og forbedringen av prosjektarbeidet kunne øke graden av modenhet i bedriften. Et prosjektkontor eller kompetansesenter kan i tillegg fokusere på arbeidet med forbedret benchmarking for å oppnå et størst mulig konkurransefortrinn.

Kerzner vektlegger at det er hensiktsmessig for bedrifter å gjennomføre benchmarking mot konkurrenter i samme bransje, men også fra andre bransjer. Bedrifter i andre bransjer kan ha mange gode metoder for gjennomføringen av prosjekter som kan benyttes uavhengig av bransjen du befinner deg i. Det er mye lærdom å hente av bedrifter som er ledende på prosjektmodenhet innen forskjellige bransjer ettersom det å jobbe med prosjektstyring er relativt universelt for bransjene, og det er muligheter for å utvikle den eksisterende teknologien i bedriften sin eller lære seg nye teknologier.

Bedriften driver kontinuerlig benchmarking mot sine søsterselskaper ved lanseringen av nye produkter hvor det sammenlignes flere forhold som både volum, pris, dekningsbidrag, og enhetskostnader. Vi ser dermed at bedriften kun utfører benchmarking mot bedrifter i samme bransje, og ikke mot organisasjoner innenfor andre bransjer. Dette vil være enklere for bedriften å kunne utføre om det opprettes et prosjektkontor eller kompetansesenter.

Det fremheves at Maarud har lang erfaring innenfor prosjektstyring, og at de har jobbet med dette i mange år. Det er ikke nødvendigvis synonymt med at bedriften ikke har noen forbedringsområder. Dagens marked er sterkt konkurransepreget og utviklingen går hurtig. Eksempelvis kan en organisasjon som har drevet med prosjektarbeid i fem år enkelt overstige et selskap som har drevet med prosjektarbeid i tyve år, dersom det utføres en hensiktsmessig form for benchmarking. Dette understreker viktigheten av å bruke benchmarking riktig, og å måle bedriften sin opp mot både egen og andre bransjer.

5.1.3 Nivå 5: Kontinuerlig forbedring

Nivå fem er i henhold til modellen et omfattende nivå. Et av karaktertrekkene ved nivået i teoridelen er kunnskapsoverføring. Prosjektene som ikke lykkes blir analysert slik at fremtidige prosjekter ikke gjentar samme feil. Det fremkommer at Maarud sin produktutviklingsavdeling driver denne typen analyse av prosjekter.

Kontinuerlig forbedring er et integrert begrep både i produksjonsprosessen og produktutviklingsprosessen i bedriften. Det eksisterer felles prosesser og rammeverk for prosjektene, og ved hvert NPD-møte gjennomgås de nyeste prosjektene. Møtene brukes blant annet til å sammenligne prosjektenes reelle prestasjoner mot bedriftens egne målsetninger og forventninger.

Om et prosjekt ikke møter bedriftens målsetninger og forventninger igangsettes det en prosess for å finne ut hvorfor. Det er viktig å finne de riktige årsakene og faktorene til hvorfor enkelte prosjekter ikke fungerer, men også å se på hvorfor enkelte prosjekter fungerer. Det interessante er å kunne ta med seg lærdommen fra tidligere prosjekter inn i nye prosjekter. Slik at suksessraten ved gjennomføringen av prosjekter øker. Dette viser at bedriften har lyktes i å skape en god og sterk organisasjonskultur. Denne tilnærmingen viser i henhold til teorien at bedriften har en høy grad av modenhet.

Et av områdene bedriften scorer lavt på er knyttet opp mot endringer i bedriftskulturen. Dette kan sees i sammenheng med avsnittet over. Gjennom dybdeintervjuet avdekkes det at bedriften ikke ser noen grunn til å endre sin organisasjonsatferd. For påstander som *“endring i organisasjonsatferd har resultert i endringer i Maarud sin metodikk”* ser vi at alle tre besvarelsene scorer lavt. Dette kommer tilsynelatende av en tankegang om at bedriften allerede gjør det godt her, og derfor ikke ser noen grunn til å endre sin organisasjonskultur.

Det eksisterer allerede en bedriftskultur som har en positiv holdning til å søke etter årsaker for hvorfor noen prosjekter lykkes og andre ikke. Kerzner vektlegger nettopp viktigheten av dette i sin teori. Det kan være en hindring for prosjektledere at navnet deres er knyttet til prosjekter som ikke var suksessfulle. Dette i frykt for at det kan påvirke deres karriere. For å kunne analysere

prosjektene som ikke lykkes er det dermed viktig med en god og støttende bedriftskultur. Vi ser dermed at selv om bedriften scorer lavt her så stemmer ikke dette helt overens med virkeligheten.

Maarud gjenkjenner fordelene ved å drive med kontinuerlig forbedringer i tråd med Kerzner sin beskrivelse av nivå fem. Bedriften er både dynamisk og tilpasningsdyktig. Bedriften får tilbakemeldinger fra sine kunder om at den evner å respondere raskt på ønsker og krav. Denne hastigheten er noe som i utgangspunktet er positivt, men dette åpner også for flere utfordringer. Den største utfordringen er mangelen på tid. Dette kan resultere i en planleggingsfase som er for dårlig, og manglende kommunikasjon som fører til at prosjektene ikke får en like tett oppfølging som det er ønskelig. Dette kan være en av årsakene til at prosjekter ikke lykkes.

Bedriften er få poeng unna en utmerket score på de tre nivåene. Vi har gjennom en nærmere drøfting av de forskjellige nivåene forsøkt å illustrere hvordan gapet mellom intervju og spørreundersøkelsen ikke nødvendigvis var like stort som først antatt. Maarud er dedikert til å kontinuerlig forbedre sin metodikk og sine prosesser.

5.1.4 Overlapping av nivåene

Overlapping kan forekomme mellom de forskjellige nivåene i modellen. Spesielt vanlig er det at nivå fem overlapper med nivå fire og tre. Prosjektmodenhet er en evigvarende syklus av enhetlig metodikk, benchmarking og kontinuerlig forbedring. Sistnevnte betyr at nivå tre, fire og fem henger tett sammen og kontinuerlig repeteres. Dette med tanken om å kunne oppnå et størst mulig konkurransefortrinn på markedet. I tillegg er nivåene noe avhengige av hverandre. Det kan for eksempel være utfordrende å finne den beste metoden for bedriften før benchmarking blir gjennomført. Gjennom benchmarking er det mye nyttig kunnskap å tilegne seg som kan anvendes for nivå tre. Slik forbedres organisasjonens metodikk kontinuerlig.

Gjennom både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet ser vi en mulighet for at nivå tre, fire og fem overlapper i bedriften med hensyn til Kerzner sin modell.

Dette er mest sannsynlig grunnen til at bedriften *nesten* har en utmerket score på alle nivåene.

5.1.5 Generelle utfordringer ved anvendelsen av PMMM

Målet ved å anvende PMMM er å skape et varig konkurransefortrinn for bedriftene gjennom å øke prosjektenes suksessrate. Dette blir gjort ved å belyse styrker og svakheter hos bedriften. Ved å forbedre prosjektstyringen vil følgelig verdiskapningen i bedriften øke ettersom flere prosjekter vil lykkes. Ved vår forskning fant vi spesielt to forhold utfordrende: tilpasning av modellen, og spørsmålet om den fortsatt er relevant å ta i bruk.

PMMM er en standardisert modell, og Kerzner beskriver i sin teori hvordan det er fordelaktig å tilpasse modellen til den enkelte bedriften (*Kerzner, 2019, s.31*). Modellen bør tilpasses bedriften som anvender den. Gjennom vår forskning fant vi at det var utfordrende for oss å kunne tilpasse modellen med hensyn til bedriften. Vi valgte å ta modellen og spørreundersøkelsen i bruk uten å foreta noen endringer. Det er nærliggende å tro at dette kan ha påvirket resultatet til bedriften med tanke på modenhetsnivå. Ved nærmere undersøkelse har vi avdekket flere forhold som støtter tanken om at bedriftens modenhet mest sannsynlig er høyere enn hva resultatet tilsier. Dette har vi gjennomgått ved å se nærmere på de tre siste modenhetsnivåene.

Modenhetsmodellen har ikke blitt oppdatert siden 2001, og man kan dermed stille seg kritisk til om modellen fortsatt er relevant å ta i bruk for å måle graden av modenhet i bedriften. Vi har gjennom vår forskning funnet at flere modenhetsmodeller baserer seg på "*Capability Maturity Model*". Dette fører til flere likhetstrekk blant modellene. Flere ser modenhet som en utvikling man kan beskrive gjennom fem trinn. I tillegg ser vi at modellen utgis i stadig nyere bøker uten noen signifikante endringer. PMMM ble utgitt på nytt nå senest i 2019. Dermed ser vi at modellen fortsatt virker relevant å ta i bruk.

En siste utfordring var at selv om modellen er generisk er den utformet for det amerikanske bedriftsmarkedet. Amerikanske selskaper er ofte kjent for å være store. Dette kan muligens ha vært en årsak til at noen av elementene i modellen ikke er spesielt relevante for Maarud og at vi burde se bort ifra dette.

6. Konklusjon og anbefalinger

6.1 Konklusjon avgrenset problemstilling

Vi har i denne oppgaven analysert Maarud sin prosjektmodenhet for å kunne svare på den avgrensede problemstillingen:

“Hvordan er prosjektmodenheten i Maarud sin produktutvikling målt med Kerzners modenhetsmodell?”

Det fremkommer noe ulike svar på spørreundersøkelse og dybdeintervju. Gjennom analyser og drøfting har vi avdekket hvorfor disse forskjellene fremkommer og hvilket utfall det vil ha for vår konklusjon. Vi har sett på Maaruds styrker og svakheter, samt vurdert hvor betydningsfulle disse er. Vår konklusjon blir dermed at Maarud sin produktutvikling befinner seg, i henhold til Kerzners modenhetsmodell, i en evigvarende syklus av kontinuerlig forbedring, benchmarking og enhetlig metodikk.

Bedriften har en høy grad av prosjektmodenhet, men det er alltid rom for forbedring. Dette er noe bedriften er godt innforstått med. Bedriften liker å referere til seg selv som *“The Learning Organization”*. Maarud jobber stadig med å kontinuerlig forbedre seg. Dette er noe som reflekteres gjennom hele vår prosjektoppgave.

Maarud er ikke bare opptatt av potetgull, men også av at prosjektene dere skal bli til gull. Vår oppgavetittel ble derfor *“Maarud prosjektgull”*.

6.2 Anbefalinger

Avslutningsvis vil vi se på to anbefalinger vi mener kan hjelpe Maarud å forbedre seg ytterligere.

6.2.1 Anbefaling 1: Opprette et prosjektkontor eller kompetansesenter

Maarud har per dags dato ikke et prosjektkontor eller kompetansesenter, noe som anses som en viktig del av benchmarking. Det kan være fordelaktig for bedriften å

opprette dette slik at bedriften får en egen enhet som kan fokusere på benchmarking.

6.2.2 Anbefaling 2: Benchmarking mot bedrifter i andre bransjer

Maarud gjennomfører kun benchmarking mot bedrifter i samme bransje. Ved å også gjøre dette mot bedrifter i andre bransjer vil de kunne oppdage ny teknologi som eventuelt kan skape et større konkurransefortrinn. En god metodikk kan anvendes uavhengig av bransje, og det kan være fordelaktig for bedriften å drive benchmarking mot bedrifter i andre bransjer.

Litteraturliste

- Andersen, Erling S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Andersen, Erling Sverdrup, & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid en veiledning for studenter*. NKI.
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*.
- Backlund, F., Chronéer, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 837–846.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471–478. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4)
- Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. (2020). Hentet 23. mai 2020, fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Intersnackgroup.com*. (2020). Hentet 24. april 2020, fra <https://www.intersnackgroup.com/our-brands-products/our-brands/>
- Kam, J., & Thomas, J. (2002). Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage. *Project Management Institute*, 14.
- Kerzner, H. (2005). *Using the project management maturity model: Strategic*

planning for project management (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons, Incorporated.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=570398>

2

Meisner, R. (2007). *MINCE®—A Framework for Organizational Maturity*. Van Haren Publishing.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=350258>

Maarud AS - Disenå—Se Regnskap, Roller og mer. (2020). Hentet 12. mai 2020,

fra <https://proff.no/selskap/maarud->

[as/disen%C3%A5/produsenter/IGF4PSK016D/](https://proff.no/selskap/maarud-as/disen%C3%A5/produsenter/IGF4PSK016D/)

Om MAARUD » MAARUD. (2020). Hentet 30. januar 2020, fra

<http://www.maarud.no/om-maarud/>

Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management*

Maturity Model (OPM3®) – Third Edition. Project Management Institute.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=460379>

8

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*.

Cappelen Damm akademisk.

Stage-Gate International | The Official Site of Stage-Gate®. (2020). Hentet 13.

mai 2020, fra <https://www.stage-gate.com/>