



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

**Ekonomistyrning i en komplex och föränderlig omvärld**  
En fallstudie av ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2017

Handledare:  
Gudrun Baldvinsdottir  
Marcus Brogeby

Författare:  
Amanda Cullberg  
Cecilia Svensson

## Förord

Vi vill tacka VD på Ventab i Göteborg AB som gav oss möjligheten att göra en fallstudie av företaget, ekonomiansvarig för givande samtal och alla projektledare som har tagit sig tiden för att delta i intervjuerna.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare och de studenter som har ingått i handledningsgruppen för värdefulla diskussioner.

Slutligen hoppas vi att fortsatta studier kommer att genomföras inom detta spännande och aktuella område.

Göteborg, maj 2017

Amanda Cullberg

Cecilia Svensson

## Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning, Vårterminen 2017

**Författare:** Amanda Cullberg och Cecilia Svensson

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir och Marcus Brogeby

**Titel:** Ekonomistyrning i en komplex och föränderlig omvärld: En fallstudie av ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen

**Bakgrund och problemdiskussion:** I Sverige finns det stora satsningar på infrastruktur och byggnation. En produktivitetsökning behövs då byggbranschen inte har kunnat leverera enligt efterfrågan. Byggbranschen är föränderlig och har komplexa leveranser i projektform. Ett av medlen för att höja produktiviteten är att öka effektiviteten i företagets projekthantering, där bolagens ekonomistyrning behöver hantera styrning och kontroll av resurser på ett effektivt sätt. I Sverige finns det ett stort antal medelstora företag i byggbranschen.

**Syfte:** Syftet med studien är att beskriva hur ekonomistyrning tillämpas i ett medelstort projektbaserat företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld. Studien avser att bidra med en beskrivning av hur ekonomistyrning tillämpas kopplat till omvärldspåverkan, hantering av projekt och med de förutsättningar som ges i form av organisering samt strategi.

**Avgränsningar:** Rapporten har avgränsats till att studera Ventab i Göteborg AB, vilket är ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen. Ekonomistyrning har avgränsats till att omfatta de tre temaområdena planering, uppföljning och kontroll samt mål och balansering.

**Metod:** En kvalitativ fallstudie har genomförts på Ventab i Göteborg AB genom semistrukturerade intervjuer med bolagets VD och samtliga sex projektledare. En observation har även gjorts under ett prognosmöte på företaget.

**Slutsats:** Fallföretaget är organiserat för att möta förändringar genom ett strategiskt beslut att välja en organisk företagsstruktur med ett decentraliserat ansvar samt beslutsfattande. Det skapar flexibilitet för anpassning till och hantering av förändringar. Organisationsstorleken är en påverkansfaktor för hur ekonomistyrningen tillämpas. Vinstmarginal är valt som det enda nyckeltalet på företagsnivå. Fallföretagets unika projekt styrs på kostnad balanserat mot avtalad tid och kvalitet. Med det valda nyckeltalet på företagsnivå och en gemensam prioritering av kostnad per projekt erhålls flexibilitet att ta situationsanpassade styrbeslut i hanteringen av projektportföljen.

**Förslag till fortsatt forskning:** Fler undersökningar av medelstora företag i byggbranschen kan göras för att studera om tillämpning av ekonomistyrning skiljer sig åt mellan bolag och om generella slutsatser kan dras. Framtida studier kan även inrikta sig på att hitta samband och metoder för att mäta effekter av anpassningsåtgärder.

**Nyckelord:** ekonomistyrning, byggbransch, projektbaserat företag, medelstort företag

## **Abstract**

Bachelor thesis in Business Administration, University of Gothenburg: School of Business, Economics and Law, Accounting, Spring 2017

**Authors:** Amanda Cullberg and Cecilia Svensson

**Supervisors:** Gudrun Baldvinsdottir and Marcus Brogeby

**Title:** Management control in a complex and changing environment: A case study of a medium- sized project- based company in the construction industry

**Background and problem discussion:** There are major investments planned for infrastructure and construction in Sweden. The construction industry has not been able to meet the demand and the productivity needs improvement. The industry is characterized by change and complex project- based deliveries. One way to raise productivity is to increase efficiency in project management, where management control needs to steer and control resource usage in an efficient way. In Sweden, there are many medium- sized companies in the construction industry.

**Purpose:** The purpose of this thesis is to describe how management control is applied when a medium- sized project- based company acts in a complex and changing environment. The study intends to provide a description of how management control is implemented, linked to environmental factors, project management and given conditions in terms of organization and strategy.

**Limitations:** This report has been limited to one medium- sized project- based company, Ventab i Göteborg AB, in the construction industry. The concept of management control has been limited to include planning, monitoring and control and objectives and prioritizing.

**Method:** A qualitative case study has been applied on Ventab i Göteborg AB, using semi-structured interviews with the CEO and project managers as well as an observation during a company meeting.

**Conclusion:** The company is organized to meet change by a strategic decision to implement an organic structure combined with decentralized accountability and decision mandate. It provides flexibility for adaptation and management of change. The company size is a continuous factor affecting how management control is applied. Profit margin is the only company key performance indicator. The company's unique projects are steered on cost, balanced with time and quality. The company key performance indicator and a commonly shared project cost target, enables flexibility to adopt decisions according to every unique situation when managing the project portfolio.

**Suggestions for further research:** Additional studies can be performed targeting medium-sized construction companies to investigate possible similarities or differences in applied management control, supporting possible generalization of findings. Studies can also be made to explore possibilities to find methods for measuring effects of adaptation activities.

**Keywords:** management control, construction industry, project- based company, medium-sized company

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Frågeställning .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition .....	4
2. Teoretisk referensram .....	5
2.1 Contingencyteori .....	5
2.1.1 Contingencyteori och ekonomistyrning .....	5
2.1.2 Kritik mot contingencyteorin .....	6
2.2 Institutionell teori .....	7
2.3 Ekonomistyrning i projekt och projektbaserade organisationer .....	8
2.3.1 Planering .....	8
2.3.2 Uppföljning och kontroll .....	9
2.3.3 Mål och balansering .....	9
3. Metod .....	11
3.1 Tillvägagångssätt .....	11
3.2 Metodval .....	11
3.3 Val av fallföretag .....	12
3.4 Litteratursökning .....	12
3.5 Datainsamling .....	12
3.5.1 Val av intervjupersoner .....	13
3.5.2 Intervjuer .....	13
3.5.3 Observation .....	14
3.6 Sammanställning av insamlade data och analysmetod .....	14
3.7 Källkritik .....	15
3.8 Etiska aspekter .....	15
3.8.1 Anonymisering av intervjupersoner .....	15
3.9 Studiens kvalitet .....	16
4. Empiri .....	18
4.1 Byggbranschen och SNI 2007 .....	18
4.2 Ventab .....	18
4.3 Intervjuer .....	19
4.3.1 VD och projektledare .....	19
4.3.2 Branschegenskaper .....	19
4.3.3 Ventab som organisation .....	19
4.3.4 Planering .....	20
4.3.5 Uppföljning och kontroll .....	21
4.3.6 Mål och balansering .....	22
4.4 Observation prognosmöte .....	23

5. Analys .....	25
5.1 Ett företag under påverkan av omvärlden .....	25
5.2 Planering .....	26
5.2.1 Prognostisering .....	27
5.3 Uppföljning och kontroll .....	28
5.4 Mål och balansering .....	29
6. Slutsats .....	31
6.1 Uppfyllande av syfte .....	31
6.2 Studiens bidrag .....	33
6.3 Studiens begränsningar .....	33
6.4 Förslag till framtida studier .....	34
7. Källförteckning .....	35
Bilaga 1 - Företag i näringsgren 41-43 enligt SNI 2007 .....	41
Bilaga 2 - Organisationsstruktur Venten AB .....	42
Bilaga 3 - Intervjuguide VD Ventab .....	43
Bilaga 4 - Intervjuguide projektledare Ventab .....	45

## Definitioner och förkortningar

**Medelstort företag:** Ett medelstort företag har en personalstyrka mellan 50 till 249 anställda, en omsättning om högst 50 miljoner euro och en balansslutning som uppgår till maximalt 43 miljoner euro (Europeiska kommissionen 2017).

**Projekt:** "En i tid och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som utförs under särskilda arbetsformer och som genom styrning av tilldelade resurser skall nå ett bestämt mål." (Wisén & Lindblom 2000, s. 18).

**Projektbaserad organisation:** Den huvudsakliga delen av ett företags verksamhet utförs i projektform och/ eller föredrar leverans från projekt snarare än funktioner (Thiry 2007).

**Projektledning:** "Projektledning engelska *project management*, *projektstyrning*, dels den person (projektledare) eller grupp av personer som utsetts att ansvara för genomförandet av ett projekt, dels det arbete i form av planering, administration och ledning som utövas av dessa personer." (Nationalencyklopedin u.å.).

**Projektportfölj:** En samling av ett företags projekt (Archer & Ghasemzadeh 1999).

**ÄTA:** Ändrings-, tilläggs- och avgående arbeten (Rotpartner u.å.).

# 1. Inledning

---

*Uppsatsens inledande kapitel redogör för en bakgrund och en problemdiskussion, vilka mynnar ut i studiens frågeställning samt syfte. Därefter presenteras avgränsningar och rapportens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

“Plans are worthless, but planning is everything.” (Eisenhower 1957, se Woolley & Peters u.å.).

I makroplanen för Sverige finns det stora satsningar på infrastruktur och byggnation. Ett exempel är det politiska samarbetsprojektet *Den skandinaviska arenan*. Projektet syftar till att sammanlänka infrastrukturen mellan Oslo, Göteborg, Köpenhamn, Öresundsregionen och norra Tyskland (Göteborgs Stad u.å.). På uppdrag av Sveriges regering planeras ett höghastighetståg mellan Göteborg och Stockholm samt Malmö och Stockholm. Dessutom ger infrastruktursatsningar förutsättningar för byggnation av 100 000 bostäder (Sverigeförhandlingen u.å.). Vidare skall Västlänken, vilket är en järnväg under staden, att börja byggas mellan år 2017 och 2018 (Trafikverket 2016). I strategin för utbyggnadsplanering av Göteborg planeras en förtätning av mellanstaden för att år 2035 kunna välkomna ytterligare 150 000 invånare och ett expanderande näringsliv (Göteborgs stad u.å.). Ökade lokal- och anläggningsinvesteringar kommer att generera positiva bidrag och stödja en fortsatt högkonjunktur i byggbranschen (Sveriges Byggindustrier 2017).

Boverket (2016) konstaterar att byggandet hålls tillbaka på grund av en bristande produktionskapacitet i byggbranschen och förmodligen även hos kommunerna. Det finns redan ett underskott av bostäder och fram till nu har produktionen inte motsvarat samhällets behov (Eriksson 2016). Byggsektorns leveranser sker i projektförm och effektiviteten i hanteringen av projekt behöver förbättras för att kunna öka byggbranschens produktivitet. Byggprojekt är komplexa leveranser med partsberoenden och osäkerhet. De kan även präglas av pressade leveranstider, anpassning till olika kunders krav och ett behov av koordinering mellan inblandade parter (Eriksson & Hane 2014). Chan, Scott och Chan (2004) menar att byggprojekt idag är mer komplexa än tidigare. Varje byggprojekt utförs i en sekvens där inbördes beroenden mellan olika parter oftast inte kan hanteras med hjälp av speciellt reserverade resurser som säkerhet (Laufer & Tucker 1987).

Ett byggföretag kan ha ett helhetsansvar eller ingå som underentreprenör vid projektåtaganden.<sup>1</sup> Vid en totalentreprenad har byggföretaget, och inte beställaren, ansvaret för projektering samt att slutleveransen är korrekt. Vid en utförandeentreprenad ligger projekteringsansvaret hos beställaren (Eriksson & Hane 2014). Som underentreprenör ingår byggföretagets projektåtagande i beställarens projektportfölj och det kan även finnas krav på rapportering till densamma.<sup>1</sup>

Ekonomi kommer från det grekiska ordet för hushållning och förvaltning (Nationalencyklopedin u.å.). Ett företags ekonomistyrning behöver kunna hantera styrning och kontroll av resurser för att vara konkurrenskraftig samt effektiv (Henri 2006). Sker

---

<sup>1</sup> Möte med Ventabs VD, 2017-03-28.



leveransen i projektform skall beslutsprocesser för resursanvändning definieras i ett ramverk i enlighet med företagets mål och stödjas av styrsystemet (Turner & Keegan 2001).

Enligt ovan finns det stora planlagda satsningar på infrastruktur och byggnation i Sverige där byggbranschen inte har kunnat leverera enligt efterfrågan och en produktivitetsökning behövs. Byggföretagens styrsystem behöver öka effektiviteten i hanteringen av sina projekt för att bli mer produktiva.

## 1.2 Problemdiskussion

Byggbranschen är i ständig förändring med osäkerhetsfaktorer som olika produktionsprocesser, tillgänglig teknik och skilda budgetförutsättningar (Chan, Scott & Chan 2004). Byggnation innebär en hög grad av osäkerhet (Laufer & Tucker 1987). Enligt Baccarini (1996) är byggprojekt komplexa åtaganden där det vanligtvis ingår flera olika parter, vilket innebär att en tidsavgränsad flerdimensionell samsamarbetsstruktur mellan olika bolag behöver konstrueras. Om konflikter uppstår på grund av parterna i byggprojekten kan projektprestandan påverkas negativt (Mohsini & Davidson 1992). Då ett enskilt företag inte kan påverka vilka övriga parter som ingår i åtaganden innebär det att partsberoenden inte kan negligeras. Ekonomiska risker och finansiering är viktiga faktorer att ta med i projektets fastställda budget (Chua, Kog & Loh 1999).

Traditionellt har projekt balanserats mellan dimensionerna tid, kostnad och kvalitet (Atkinson 1999). Ett vanligt förekommande problem för byggindustrin är att beräknade kostnader sällan hålls (Cheng 2014). Vidare är vinstmarginalerna mycket låga i vissa av byggbranschens segment (Sveriges Byggindustrier 2015). För att optimera balanseringen relaterat till avtalad leverans behöver varje delmåls kritiska framgångsfaktorer tas fram för att knappa resurser skall fördelas på bästa sätt. Varje projekts egna förutsättningar och egenskaper måste även relateras till yttre avtalsmässiga omständigheter. Styrning och övervakning är de enskilt viktigaste aktiviteterna för att hantera händelser som kan påverka projektprestandan (Chua, Kog & Loh 1999). Det finns olika faktorer att ta hänsyn till när ett byggprojekt skall styras, som exempelvis olika avtal gällande betalning för projektleveranser.<sup>2</sup> Enligt Marton, Lundqvist och Petterson (2016) kan projekt levereras antingen till fast pris eller till löpande räkning. För resurstillsättning vid projektåtaganden kan företag välja mellan att leverera med egen eller inhyrd personal.<sup>2</sup> Andra faktorer är platsen för bygget och den geografiska begränsningen, vilka bland annat avgör tillgång till resurser samt arbetssätt (Chua, Kog & Loh 1999).

Ekonomistyrning behöver designas för att hantera faktorer som har en påverkan på antingen kostnad eller styrbeslutens effektivitet (Merchant & Van der Stede 2012). I projektbaserade organisationer behöver de enskilda projektens mål sättas i relation till företagets (Wagner 1969). Vidare bygger stödjande eller korrigerande styrbeslut på införd informationsåterkoppling från övervakningsprocesserna till styrsystemen (Chua, Kog & Loh 1999). Planering, uppföljning och kontroll ingår i styrstrukturen för en projektbaserad organisation (Turner 1999). Från ett företagsperspektiv måste ekonomistyrningen anpassas till exempelvis bransch och företags storlek (Merchant & Van der Stede 2012).

Det har genomförts ett stort antal studier om ekonomistyrning i byggbranschen. Flera uppsatser behandlar ekonomistyrning ur ett projektperspektiv och i många rapporter har

---

<sup>2</sup> Möte med Ventabs VD, 2017-03-28.

fallstudier genomförts på Peab, Skanska samt NCC. De tre företagen räknas till Sveriges största bygg- och anläggningsföretag (Sveriges Byggindustrier 2016). Utöver ovan finns det ett stort antal studier som berör projektstyrning och effektivisering ur ett tekniskt perspektiv.

De la Gardie och Johansson (2003) har gjort en studie om hur ekonomistyrning tillämpas i projekt i fyra olika branscher. Slutsatserna som presenteras är att projektens osäkerhet beror på slutkunderna och vad de föredrar samt att det inte finns projektberoende ekonomistyrning. Hansson och Eklund (2015) har studerat hur ekonomistyrning används på projektnivå hos företaget Skanska. Slutsatserna som redovisas är att definitionen av ekonomistyrning skiljer sig åt och att det vanligtvis blandas ihop med aktiviteten att göra prognoser. Därutöver hanteras färdiga mallar på olika sätt i de undersökta projekten. Vidare skall ekonomistyrning ständigt arbetas med i projekt för att möjliggöra tidigare identifiering och hantering av avvikelser, vilket bidrar till måluppfyllnad. Karlsson (2009) har undersökt vilken effekt ekonomistyrning har på produktivitet på projektnivå, med inriktning på formaliserade styrverktyg. Slutsatserna som presenteras är att planering är en viktig aktivitet för att möjliggöra projektens måluppfyllnad och resursoptimering. Dessutom framkommer det att chefer prioriterar planering och uppföljning men att en vanligt förekommande resursbrist orsakar att den nedlagda tiden blir otillräcklig. Kallin och Lindgren (2008) har, genom en studie av myndigheten Banverket, undersökt projektuppföljning mellan entreprenör och beställare. Slutsatserna som redovisas är att det är nödvändigt med instruktioner för hur uppföljning skall utföras, vilka skall vara specificerade i förfrågningsunderlaget. Därutöver skall uppföljningen göras efter ett bestämt format med tätare intervaller. Nilsson och Nordas (2016) har, genom en fallstudie av fyra projekt hos företaget Skanska, undersökt hur visuell styrning används och kan förbättras för att förhindra fel.

Gemensamt för ovan nämnda studier är att de inte beskriver hur ekonomistyrning tillämpas i medelstora projektbaserade företag i byggbranschen. Vidare menar Chenhall (2003) att medelstora företags ekonomistyrning inte har studerats i större omfattning. Det finns ett stort antal medelstora företag i byggbranschen räknat på urvalskriteriet personalstyrka. I december 2016 fanns det 385 företag som har mellan 50- 99 personer anställda, 107 bolag med 100-199 medarbetare och 36 företag med 200- 499 anställda i byggindustrin (Statistiska Centralbyrån 2016). Se bilaga 1 för fördelning av antal företag.

### 1.3 Frågeställning

Hur tillämpas ekonomistyrning i ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen?

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva hur ekonomistyrning tillämpas i ett medelstort projektbaserat företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld. Studien avser att bidra med en beskrivning av hur ekonomistyrning tillämpas kopplat till omvärldspåverkan, hantering av projekt och med de förutsättningar som ges i form av organisering samt strategi.

### 1.5 Avgränsningar

En avgränsning har gjorts att beskriva ekonomistyrning centralt ur ett företagsperspektiv. I enlighet med detta avgränsas även projektens ekonomistyrning till ett företagsperspektiv och projektens genomförande innefattas inte.

Ekonomistyrning har avgränsats till att omfatta de tre temaområdena planering, uppföljning och kontroll samt mål och balansering. Temaområdena är valda då de är centrala för ekonomistyrning i projektbaserade företag.

Det valda fallföretaget är ett medelstort ventilationsbolag, Ventab i Göteborg AB. I samma koncern som Ventab i Göteborg AB tillhör finns det ytterligare ett operativt dotterbolag vid namn Ventab Styr AB, se bilaga 2. Ledningen och projektledarna är olika i de två dotterbolagen. Uppsatsen studerar därför organisationen Ventab i Göteborg AB, som i fortsättningen benämns Ventab.

Intervjupersonerna består av VD och samtliga sex projektledare som arbetar i fallföretaget. I rollen som Ventabs VD ingår bland annat verksamhetsutveckling, ekonomistyrning och ansvar för företagets projektportfölj, se kapitel 4. En avgränsning har därmed gjorts att inte intervjua företagets ekonomiansvarig då ovan ansvarsområden ingår i VD:ns roll.

## 1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2, Teoretisk referensram: I avsnittet redogörs det inledningsvis för contingencyteorin, dess relation till ekonomistyrning och kritik som har riktats mot teorin. Därefter beskrivs institutionell teori. Det följs av ekonomistyrning i projekt och projektbaserade organisationer. Avslutningsvis presenteras de tre valda temaområdena planering, uppföljning och kontroll samt mål och balansering.

Kapitel 3, Metod: Det tredje kapitlet innehåller studiens tillvägagångssätt, metodval och val av fallföretag. Därefter presenteras litteratursökning, datainsamling och sammanställning av insamlade data samt analysmetod. Slutligen diskuteras källkritik, etiska aspekter och studiens kvalitet.

Kapitel 4, Empiri: Inledningsvis introduceras byggbranschen och SNI 2007 samt valt fallföretag. Därefter redovisas data från genomförda intervjuer och observation under ett prognosmöte.

Kapitel 5, Analys: Kapitlet består av en analys av studiens empiriska material i relation till den teoretiska referensramen. Inledningsvis analyseras fallföretaget kopplat till omgivning och påverkansfaktorer. Vidare analyseras respektive temaområde.

Kapitel 6, Slutsats: Uppsatsen avslutas med uppfyllande av syfte, studiens bidrag, en redogörelse för studiens begränsningar och slutligen ges förslag till framtida forskning.

## 2. Teoretisk referensram

---

*Kapitlet beskriver inledningsvis contingencyteorin, dess relation till ekonomistyrning och kritik mot teorin. Vidare redogörs det för institutionell teori. Det följs av ekonomistyrning i projekt och projektbaserade organisationer. Därefter presenteras de tre temaområdena planering, uppföljning och kontroll samt mål och balansering.*

---

### 2.1 Contingencyteori

Contingencyteorin beskriver att ett företags effektivitet är ett resultat av organisationens förmåga att strukturera och anpassa sig efter omgivningens förändringar (Child 1975). Enligt Schreyögg (1980) är påverkansfaktorer av sådan karaktär att företaget inte kan kontrollera dem och därför måste en anpassning ske till dessa. Sker förändringar i faktorer som påverkar effektiviteten och prestationen försöker organisationen att anpassa sig till dessa för att behålla sin prestationsförmåga (Donaldson 2001).

Om ett bolag är verksamt i en stabil omgivning är det passande med en mekanisk struktur. I denna är det effektivt med en hierarkisk ansats som passar för standardiserade processer. I en föränderlig omgivning som kräver förnyelse är det lämpligt med en organisk struktur med ett decentraliserat beslutsfattande. En organisation förlorar i effektivitet om det byggs en mekanisk struktur i en osäker miljö (Burns & Stalker 1961). Donaldson (2001) menar att företagsstorlek driver byråkrati. Ju större en organisation är desto mer måste beslutsfattande ske enligt regler för att förenkla och effektivisera. Decentraliserade organisationer kan tillåta sig en lägre grad av byråkrati och ha en centraliserad beslutsfunktion (Child 1975). Ett företags strategi påverkar hur det organiserar sig mot antingen specialisering eller diversifiering. En specialiserad verksamhet bygger funktioner för gemensamt utnyttjande medan ett diversifierat företag organiserar sig mot varje produkt eller leveransområde. Att tillämpa en diversifierad strategi i en funktionell organisation skapar ineffektivitet (Donaldson 2001).

Flera teorier menar att det finns ett enda optimalt sätt att organisera sig och contingencyteorin urskiljer sig från dessa. Contingencyteorin innebär att istället för att i alla lägen maximera prestationen skall rätt nivå identifieras för de strukturella variablerna som passar påverkansgraden. Det finns inte ett direkt linjärt beroende på prestationen,  $Y$ , kopplat till en förändring av ett organisatoriskt attribut,  $X$ . Prestationen påverkas även av värdet på en påverkansvariabel,  $W$ . Det innebär att variabeln  $X$ 's effekt på  $Y$  varierar beroende på värdet på den tredje variabeln  $W$ . Om exempelvis  $X$  är oförändrad kan  $Y$  ändras på grund av värdet på  $W$  (Donaldson 2001).

#### 2.1.1 Contingencyteori och ekonomistyrning

Chenhall (2003) har granskat kopplingen mellan contingencyteorin och ekonomistyrning genom en omfattande litteraturgenomgång. Genom att kombinera olika former av ekonomistyrning med varierande miljöfaktorer har det gjorts försök till att klargöra vad det är som påverkar dess effektivitet (Chenhall 2003).

Sedan mitten av 1970-talet har contingencyteorin använts som ett ramverk i studier av ekonomistyrning. I relation till ekonomistyrning bygger contingencyteorin på att det inte

finns någon fulländad form som kan appliceras på alla företag. Specifika faktorer i företagets omgivning, så kallade påverkansfaktorer, kommer istället att påverka företagets ekonomistyrning. De mest etablerade påverkansfaktorerna är organisationsstruktur och omgivning. Dessa påverkar tillämpningen av företagets ekonomistyrning (Otley 1980). Enligt Chenhall (2003) har studier sedan 1980-talet beskrivit ovan nämnda påverkansfaktorer som de huvudsakliga för företagen men menar att företagsstorlek och strategi även kan adderas.

Företagets externa omgivning är den kontextuella faktor som kan ha haft störst inflytande av de variabler som nämns i contingencyteorin. Osäkerhet är den dimension av företagets omgivning som kan ha studerats mest i ämnet och definieras som en situation där miljöfaktorer är oförutsägbara (Chenhall 2003). Kontextuella faktorer i företagets externa omgivning kan exempelvis vara turbulens, komplexitet och teknologi (Khandwalla 1972).

Den formella beskrivningen av företagets olika medarbetarroller och uppgifter benämns som organisationsstruktur. Denna har en ledsagande roll och säkerställer att företagets verksamhet, i form av aktiviteter, utförs. Organisationsstrukturen är en kontextuell faktor som bland annat påverkar effektiviteten och motivationen hos bolagets medarbetare men även kommunikationen inom verksamheten samt dess övergripande ekonomistyrning. Ett flertal studier har koncentrerats till hur organisationsstrukturen kan anpassas till instabilitet i företagets externa omgivning. Det finns ett antagande om att bolag med en organisk organisationsstruktur har en bättre anpassningsförmåga i en instabil omgivning (Chenhall 2003).

Organisationens storlek är en betydande kontextuell faktor som påverkar formen av ekonomistyrning. Växande bolag som står inför uppgiften att bearbeta mer information hamnar tillslut i ett skede där mängden information som skall hanteras kräver att ett kontrollsystem införs (Chenhall 2003). Enligt Bruns och Waterhouse (1975) finns det två olika typer av kontrollsystem, administrativ och social kontroll, vilka kan kopplas till en organisations storlek. Administrativ kontroll används i stora företag som är präglade av standardiserade arbetsuppgifter. Social kontroll förekommer i mindre organisationer och beslutsfattandet är centraliserat i de fall besluten är av särskild betydelse för företaget (Bruns & Waterhouse 1975).

Till skillnad från tidigare nämnda faktorer är företagets strategi en variabel som kan påverka omgivningen. Genom strategin kan bolaget välja vilken miljö det skall verka i, vilken teknologi som skall användas och vilken form av ekonomistyrning som skall implementeras. Olika former av ekonomistyrning är mer eller mindre kompatibla med olika företagsstrategier (Chenhall 2003).

### 2.1.2 Kritik mot contingencyteorin

Contingencyteorin kritiseras för att sakna tydlighet i de påverkansfaktorer som presenteras (Shoonhoven 1981). Skeptiker anser även att omfattningen av contingencyteorin måste vidgas och att det inte är tillräckligt att organisationen samt strukturen endast sätts i relation till omgivningen och dess egenskaper (Tosi & Slocum 1984). Studier med grund i contingencyteorin har även kritiserats för avsaknaden av longitudinella undersökningar över tid, vilket anses skapa otydlighet kring vad effekterna blir av att anpassa företaget till sin externa omgivning (Miller 1981).

I denna studie är contingencyteorin vald för att ge ett ramverk för att beskriva ett företags ekonomistyrning i en komplex och föränderlig omvärld, vilket stödjer studiens syfte. Contingencyteorin möjliggör att relatera fallföretaget till sin omgivning. Teorin ger inte vägledning för att värdera resultatet av fallföretagets anpassning till sin komplexa och föränderliga omvärld. Detta anses inte vara ett problem då det inte är en del av studiens syfte. Vidare genomförs fallstudien på ett företag vid ett tillfälle. Contingencyteorin har även givit frihet att tolka påverkansfaktorer i fallföretagets specifika kontext. Slutligen är det en etablerad och beprövad teori som har använts under lång tid i studier om ekonomistyrning (Chenhall 2003). Contingencyteorin förklarar dock inte beteenden och synsätt. Därför har institutionell teori valts som ett komplement för att kunna beskriva hur intervjupersonerna arbetar.

## 2.2 Institutionell teori

Enligt den institutionella teorin förutsätts människan vara ekonomiskt rationell och vill uppnå maximal ekonomiska nytta. En viktig del av den institutionella teorin är att en institution, vilkens definition inte är entydig, bildas av människors sociala aktiviteter (Zetterquist-Eriksson 2009).

Institutionalisering är ett förlopp, inom vilket individen tar till sig den verklighet som samhället har fastställt är sann och förtydligar vad som är rationellt. Olika platser och händelser kan vara institutionaliserade i en varierad grad. I större sammanhang, som i en organisation, tenderar processer att upplevas som mer institutionaliserade. Detta gör att individer som är belägna i sammanhanget gör ett antagande att de av andra förväntas bete sig på ett visst formellt sätt. Individerna gör även ytterligare antaganden i form av att förmoda att dessa beteenden och samspel kommer att utspela sig i regelbundna mönster (Zucker 1977).

Institutionaliserade beteenden och processer kan överföras på olika sätt, vilka har olika påverkan på den mottagande parten. Överföring som är påverkad av subjektivitet har låg genomslagskraft till skillnad från överföring som sker i ett institutionaliserat sammanhang. Institutionalisering av beteenden eller processer påverkas även av kontinuiteten i överföringen. Information kring hur beteendet eller processen har spridits har en inverkan på mottagarens antagande om kontinuitet i spridningen. Ju mer kontinuitet som kan spåras desto större är chansen att mottagaren tolkar beteendet eller processen som rationellt. Processer som redan är präglade av institutionalisering går inte att förändra genom subjektiv överföring då subjektiviteten sänker processens legitimitet (Zucker 1977).

Ett modernare samhälle har mer institutionaliserade områden. Organisationer tenderar att anamma de metoder och processer som institutionaliseras av samhället. Genom att göra detta ökar företagets chans till överlevnad. I expansiva marknader blir samverkan mellan parter mer komplex och företagen måste kunna hantera ömsesidiga beroenden. Under dessa premisser växer behovet av samordning och formella processer ses som konkurrensfördelar. Därav tenderar företag att institutionaliseras. Institutionaliserade processer leder inte till effektivitet utan istället skapas en större differens mellan de institutionaliserade formella processerna som företaget har anammat och det arbete som bolaget gör i praktiken (Meyer & Rowan 1977).

## 2.3 Ekonomistyrning i projekt och projektbaserade organisationer

Projekt är sociala konstellationer inom vilka det råder en balansgång mellan behov av kontroll och flexibilitet. För att kontrollera projekt och samtidigt skapa flexibilitet kan olika kombinationer av ekonomistyrning implementeras. Ekonomistyrning kan ta en traditionell styrningsroll i form av att säkerställa att projektets övergripande mål uppnås. Styrningen kan även tillämpas för att synliggöra osäkerhetsfaktorer i projektet eller utveckla övergripande projektmål till det bättre. Planering, rapportering och uppföljning är exempel på olika former av ekonomistyrning som tillämpas i projekt (Sakka, Barki & Côté 2013). Enligt Gidado (1996) är planering den mest essentiella processen i utformandet av lyckade byggprojekt.

I styrstrukturen för en projektbaserad organisation ingår planering, uppföljning och kontroll av varje enskilt projekt (Turner 1999). När det finns projektberoenden behöver projektens mål balanseras och sättas i relation till företagets mål. Det som är bäst för företaget uppnås inte alltid genom att maximera varje projekts måluppfyllnad (Wagner 1969). De tre valda temaområdena inom ekonomistyrning är gjorda ur ett företags styrningsperspektiv. De innefattar planering, uppföljning och kontroll samt mål och balansering.

### 2.3.1 Planering

Ackoff (1970) definierar planering som en beslutsprocess som görs i förtid för att på ett effektivt sätt nå ett önskat resultat. Mintzberg och Waters (1990) menar att planering ger struktur till en vision. Planering svarar på frågorna vad som skall göras, hur aktiviteten skall genomföras, vem och med vilka medel samt när den skall genomföras. Med andra ord måste aktiviteter, metoder, resurser och tid beskrivas i en plan. De fyra målen med planering är genomförande, samverkan, kontroll och prognostisering (Laufer & Tucker 1987). God planering är en viktig aktivitet för att undvika osäkerhet (Chua, Kog & Loh 1999). Samtidigt menar Khandwalla (1972) att osäkerhet skapar svårighet vid planering.

Syftet med planering att stödja ledningen med att skapa kontroll och möjliggöra att projektet är på rätt spår. Det sistnämnda kan delas upp i genomförande och samverkan. Genomförande innebär de ingående parternas gemensamma implementation av projektleveransen. Samverkan innebär att koordinera och ha kontakt med berörda parter i byggprojekten, vilka exempelvis utgörs av underentreprenörer samt ägare. Då det finns ett ömsesidigt beroende mellan inblandade parter i ett byggprojekt innebär planeringen att stödja och harmoniera momenten. Kontroll innebär att mäta och bedöma prestation samt att hantera aktiviteter. Det krävs kontroll för att kunna hantera risker med otillräckliga problembeskrivningar, att genomföra leveransen som avtalat och en föränderlig omvärld. Prognostisering innebär att beräkna förväntat utfall vid bestämda milstolpar. Att prognostisera är en aktivitet där historiska data används för att förutsäga framtida prestationer och som kan användas som beslutsunderlag (Laufer & Tucker 1987). I byggindustrin krävs det en frekvent uppdatering av planer då de riskerar att bli inaktuella (Laufer 1991).

Byggföretagen är beroende av varandra med knappt några speciellt reserverade resurser och de behöver därför samarbeta vad gäller tid samt utrymme. Det finns ett beroende mellan tid och varaktighet i byggprocesser och en försening av en aktivitet kan skapa dominoeffekter i nästföljande led. I de flesta byggföretag prioriteras tidsplaneringen medan fördelning av resurser och kassaflöde inte får lika stort utrymme i planeringen (Laufer & Tucker 1987).

Vanligtvis är ledning och ägare i ett byggföretag involverade när projektramar bestäms. Mellancheferna är inblandade för att utse resurser och därefter har personal under dem i uppgift att designa olika lösningar (Laufer & Tucker 1987).

### 2.3.2 Uppföljning och kontroll

Kontroll och uppföljning av byggprojekt är väsentliga aktiviteter för att nå projektmål samt för ett effektivt resursutnyttjande (Callistus & Clinton 2016). Uppföljning syftar till att undersöka om det arbete som utförs i projektet bidrar till att uppnå projektets övergripande mål. Processen innebär att företagets ledning upplyses om projektets progress och att lämnad information sedan används till att bedöma vilka effekter som fås på projektet (Otieno 2000). Projektuppföljning är underlag för eventuella styrbeslut. Projektstyrning möjliggör identifiering av eventuella avvikelser, vilka sedan kan justeras och uppsatta mål kan nås. Det är en komplex process och för att kunna utveckla samt förbättra denna måste de som arbetar med styrningen ha en förståelse för vilka komponenter som påverkar styrningsprocessen (Olawale & Sun 2013). Till följd av att de miljöer som ett projekt i allmänhet befinner sig i är föränderliga och att projekten i sig är ombytliga krävs det allt mer projektstyrning samt uppföljning (Olawale & Sun 2015).

Enligt Olawale och Sun (2013) är det främst information om tid och kostnad som utvärderas under en uppföljningsanalys. Jung och Woo (2004) menar att tid samt kostnad hänger samman och att de bör analyseras gemensamt för att effektivisera projektstyrningen. Sker avvikelser från den ursprungliga projektplanen måste en uppskattning göras för de effekter som avvikelserna kan medföra (Turner 1999). Analysen är en viktig del av projektstyrningen då den möjliggör att avvikelser kan identifieras och justeras tidigt i processen. Den information som har tagits fram i analysen skall sedan redogöras inför alla parter som är engagerade i projektet. Det finns dock inte någon tydlig utformning för hur denna feedback skall ges. Vanligen sker ad-hoc-möten när avvikelser uppkommer och de parter som befinner sig ute på plats får endast information när avvikelserna är av negativ karaktär. För att motivera medarbetare till att göra uppföljningar samt rapportera bör feedback av analyser även ges till de ute på plats för att visa att deras arbete med uppföljning och rapporter är av betydelse för företaget (Olawale & Sun 2013).

### 2.3.3 Mål och balansering

Kostnad, tid och kvalitet utgör tillsammans järntriangeln, vilken under en längre tid har blivit förknippad med prestationsmått i projekt (Atkinson 1999). Först när ett projekt är färdigställt i enlighet med tidplanen, inom kostnadsramen och i linje med kundens önskemål anser projektledare i allmänhet att projektet har varit lyckat (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz 2001). I stora och kända projekt där sluttiden har presenterats för allmänheten är tiden den faktor som är av största vikt. Sker avvikelser från projektets planerade tidsram måste åtgärder göras för att projektets sluttid inte skall påverkas. För projekt som skall resultera i produkter eller tjänster, vilka exempelvis skall användas i sjukhusverksamhet, är det istället kvalitet som är den mest betydelsefulla faktorn (Atkinson 1999).

Det finns en kritik till att endast använda faktorerna i järntriangeln som mått på lyckade projekt då dessa inte anses tillräckliga för att uppnå framgång. Det finns projekt där tidplanen hålls, kostnaderna är inom budgetramarna och där det finns parametrar att förhålla sig. Trots detta är kunden inte nöjd och produkten eller tjänsten uppfyller inte sin funktion (Atkinson 1999). Freeman och Beale (1992) belyser att begreppet lyckat projekt kan vara av olika innebörd för olika människor. Projektledning kan förhålla sig till kostnad, tid och kvalitet



men det uppstår fortfarande misslyckade projekt (Atkinson 1999). Gardiner och Stewart (2000) skriver att det finns exempel på projekt där tid, kostnad och kvalitet har följt projektplanen men att projektet ändå har medfört en värdoförlust för aktieägarna. Det tyder på att fler projektfaktorer behöver kontrolleras för att det skall vara möjligt att mäta framgång i projekt (Atkinson 1999). Det finns inte något allmänt accepterat mått i byggprojekt för att mäta framgång men järntriangelns tre faktorer är de som är mest använda. För att ett byggprojekt skall levereras med gott resultat krävs det att projektets moment och inblandade parter kan möta den föränderliga omgivning som det verkar i (Chan & Chan 2004).

Nyckeltal är mått på ett företags ekonomiska prestation och ställning, vilka kan ställas i relation till verksamheten tidigare år eller mot andra liknande bolag (Nationalencyklopedin u.å.). För att nyckeltal skall få slagkraft i ett företag krävs det att medarbetarna erkänner dem som verksamhetens formella mått. Det är även av vikt att företagets anställda förstår nyckeltalens användningsområden och är bekanta med dem (Collin 2002, se Chan & Chan 2004). En indelning av nyckeltalen som används i byggbranschen kan göras i objektiva och subjektiva mått. Objektiva mått mäts med hjälp av kalkylering medan subjektiva beräknas genom intressenters uppfattningar. Tid, kostnad och resultat är exempel på objektiva mått. Det förstnämnda kan definieras som den period det tar att färdigställa ett projekt och tidplanen upplyser om projektets start- samt slutdatum (Chan & Chan 2004). Kostnad anses vara av stor vikt för kunden (Hatuch & Skitmore 1997). Kostnadsmått kan exempelvis vara projektets totala kostnad. Värde och resultat är nyckeltal som både mäter värdet av projektet för kunden men även totalresultatet som har genererats till företaget. Subjektiva nyckeltal är exempelvis kvalitet, funktionalitet och kund- samt medarbetarnöjdhet (Chan & Chan 2004).

## 3. Metod

---

*Kapitlet inleds med studiens tillvägagångssätt. Därefter beskrivs och motiveras metodval samt val av fallföretag. Vidare följer en redogörelse för litteratursökning, datainsamling och sammanställning av insamlade data samt analysmetod. Avslutningsvis diskuteras källkritik, etiska aspekter och studiens kvalitet.*

---

### 3.1 Tillvägagångssätt

Initialt inleddes uppsatsen med att ämnet ekonomistyrning valdes. I Göteborgsregionen sker för tillfället infrastrukturprojektet Västlänken och byggbranschen ansågs därför vara aktuell att studera. Därefter kontaktades det Göteborgsbaserade ventilationsföretaget Ventab och ett inledande möte ägde rum med VD:n samt ekonomiansvarig för att diskutera verksamhetens ekonomistyrning. Under mötet framkom det önskemål från VD:n om att studera företagets arbete med prognostisering. Kombinationen av mötet och en efterföljande litteratursökning resulterade istället i att området ekonomistyrning i medelstora projektbaserade företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld valdes. Det har delvis varit en iterativ process att genomföra studien och exempelvis har insamling av litteratur pågått under hela processen för att välja ut teorier samt studier som är relevanta för området. Valda teorier och tidigare studier har sökts fram genom olika databaser och de har sammanställts i en teoretisk referensram. När frågeställningen var utformad valdes metoder för datainsamling och intervjupersoner utsågs. Med en grund i den teoretiska referensramen utformades intervjuguider till VD:n och projektledarna. Därefter genomfördes intervjuerna och en observation under ett prognosmöte på företagets kontor. De genomförda intervjuerna transkriberades och sammanställdes i avsnittet empiri. Denna ställdes sedan i relation till den teoretiska referensramen i en analys och avslutningsvis kunde slutsatser dras.

### 3.2 Metodval

För att kunna uppfylla studiens syfte har en kvalitativ fallstudie genomförts. Det stöds av Merriam (1994) som menar att en kvalitativ fallstudie är en helhetsorienterad undersökning av ett objekt eller fenomen och att metoden är lämplig att använda för att få en förståelse av detta. Dessutom ger en fallstudie möjlighet att undersöka den komplexa och karaktäristiska omgivning som valt studieobjekt verkar i (Stake 1995). Fallstudiemetoden valdes för att möjliggöra en djupstudie av hur ekonomistyrningen tillämpas i ett projektbaserat företag. För att skapa en detaljerad helhetsbild valdes endast ett företag ut för att täcka hela populationen projektledare och VD. Bedömningen gjordes att inte kunna genomföra en lika djupgående studie om en översiktlig undersökning i flera olika bolag istället hade gjorts.

Vid fallstudier kan data vara av kvalitativ respektive kvantitativ karaktär och vid kvalitativa fallstudier fokuseras det på förståelse samt tolkning (Merriam 1994). Enligt Lind (2014) gestaltas kvalitativa data genom verbal kommunikation, vilken skildrar flera aspekter av en företeelse. Metodvalet föll därför på en kvalitativ fallstudie där sju intervjuer och observation under ett prognosmöte genomfördes för att täcka förekommande dimensioner av samt eventuella variationer på hur intervjupersonerna och mötesdeltagarna tillämpar ekonomistyrning.

Studiens empiri består till största del av data från intervjuer. Metoden valdes för att identifiera orsakerna bakom intervjupersonernas svar, vilket exempelvis kunde erhållas genom följdfrågor. Genom intervjuerna har dessutom ett helhetsintryck med gester och miner i kombination med svaren kunnat samlas in. Det tillför en större förståelse för vad intervjupersonen menar. Det stöds av Patel och Davidson (2011) som uttrycker att kvalitativa intervjuer syftar till att urskilja egenskaper samt tillstånd hos ett objekt eller en företeelse, vilka kan vara i form av objektets världssyn eller perception och kan fånga dennes tolkning av ett fenomen. Metoden observation valdes för att i första hand studera processen för hur informationsöverlämningen gick till under prognosmötet, som en del till analysen av temaområdet uppföljning och kontroll. Innehållet under mötet gavs inte lika stor uppmärksamhet. Kombinationen av intervju och observation kan i sin tur säkerställa att det empiriska materialet inte endast representerar respondenternas subjektiva syn på prognosmötena. Det kan kopplas till Patel och Davidson (2011) som menar att informationsinsamling kan kombineras av exempelvis intervjuer samt observationer för att erhålla en mer täckande bild av fallet.

### 3.3 Val av fallföretag

Fallstudiens företag valdes då det är ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen. Verksamheten har funnits sedan 1977 och levererar tjänster i projektform. Ventabs projektportfölj är diversifierad med avseende på kund, uppdragets storlek och ansvar som bolagets ekonomistyrning behöver kunna hantera.<sup>3</sup> Företagets storlek möjliggjorde att intervjuer med hela populationen VD och projektledare kunde genomföras. Ventab är ett medelstort projektbaserat företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld samt har olika typer av projekt. Detta gör bolaget relevant att studera.

### 3.4 Litteratursökning

För att finna vetenskapliga artiklar och böcker har en litteratursökning gjorts genom databaserna Libris, Business Source Premier, Göteborgs universitetsbiblioteks katalog GUNDA och söktjänsten Google Scholar. Sökbegrepp som har använts är exempelvis “contingency theory”, “contingency theory in management accounting”, “institutional theory”, “project complexity”, “project-based organization”, “KPI project management construction industry”, “critical planning project construction industry”, “iron triangle project management”, “project portfolio” och “project management control”.

Tidigare studier har även sökts fram genom databaserna Libris och GUPEA. Sökord som har använts är “ekonomistyrning byggbransch”, “ekonomistyrning osäkerhet”, “byggprojekt”, “ekonomistyrning byggprojekt” och “byggbransch effektivitet”.

### 3.5 Datainsamling

Patel och Davidson (2011) skriver att data kan komma från primär- och sekundärkällor. Primärkällor innebär förstahandsinformation medan sekundärkällor skildrar det som någon tidigare har framställt (Göteborgs universitet 2014). Primärkällor som har använts till studien är intervjuer med Ventabs VD och projektledare samt en observation under ett prognosmöte. Studiens sekundärkällor utgörs av Ventabs årsredovisning för räkenskapsåret 2015/2016 samt företagets hemsida.

---

<sup>3</sup> Möte med Ventabs VD, 2017-03-28.

### 3.5.1 Val av intervjupersoner

För att kunna beskriva hur ekonomistyrning tillämpas i ett medelstort projektbaserat företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld har valet gjorts att intervjua Ventabs VD och samtliga sex projektledare. Fallföretagets VD är ytterst ansvarig för ekonomistyrningen på företagsnivå och projektledarna är ansvariga för projektens ekonomistyrning.<sup>4</sup> Valet av intervjupersoner är därmed kopplat till deras ansvar för ekonomistyrning. I studien ingår hela populationen VD och projektledare.

### 3.5.2 Intervjuer

Patel och Davidson (2011) skriver att en rekommendation när intervjuer skall genomföras är att de inblandade meddelas i flera omgångar. Efter beslut tillsammans med Ventabs VD om att studien skulle ske på företaget skickades inledningsvis ett informationsmail till projektledarna, i vilket det stod att de skulle bli kontaktade per telefon. Därefter bestämdes intervjutillfälle under ett telefonsamtal med respektive intervjuperson. Samtliga intervjuer genomfördes personligen på Ventabs kontor i västra Göteborg. Intervjuerna pågick under 60 minuter. Alla intervjupersoner godkände att intervjuerna spelades in.

Semistrukturerade intervjuer har genomförts för att få fullödiga samtal och kunna anpassa dessa efter respektive respondents svar. Metoden semistrukturerad intervju valdes för att kunna utforma samtalen efter intervjupersonernas svar men samtidigt ha möjlighet att styra respondenten efter de teman som var utvalda. Patel och Davidson (2011) menar att under semistrukturerade intervjuer har intervjuguiden förutbestämda teman men att respondenten ges frihet att designa sina svar. Intervjuformen möjliggjorde att respondenternas svar höll sig inom det undersökta ämnet. Intervjuguiderna utformades efter teman men med olika temafrågor för Ventabs VD och projektledare, se bilaga 3 samt 4. Den teoretiska referensramens teman avspeglades i intervjuguiderna. Ventabs VD och projektledare fick olika frågor då VD:n intervjuades om ekonomistyrning för hela fallföretaget medan projektledarnas inriktning var på projektens ekonomistyrning.

Inledningsvis fick intervjupersonerna svara på allmänna frågor om sina ansvarsområden. Det är i linje med Patel och Davidson (2011) som menar att intervjuer vanligtvis inleds med bakgrundsinformation. Därefter ställdes frågor till VD:n och projektledarna utifrån tratttekniken under varje temaområde. Enligt Patel och Davidson (2011) inleds tratttekniken med vida och öppna frågeställningar för att därefter bli smalare. Tekniken valdes för att låta intervjupersonerna svara på en öppen fråga innan mer specifika frågor ställdes. En stor vikt lades vid formulering av frågorna för att inte påverka intervjupersonens svar i för stor utsträckning. Temafrågorna i intervjuguiderna ställdes till samtliga intervjupersoner. För att säkerställa att respondenternas svar täckte samma områden ställdes kontrollfrågor i intervjuguiden om intervjupersonen inte självant besvarade dem. I vissa fall ställdes intervjufrågorna i en annan turordning än i den planerade intervjuguiden och spontana följdfrågor kunde uppstå till följd av något som respondenten uttalade sig om. Bryman och Bell (2013) bekräftar att det kan hända i en semistrukturerad intervju. Samtliga tema-, kontroll- och följdfrågor besvarades under den avsatta intervjutiden. Intervjuerna avslutades med en öppen fråga om vad intervjupersonen ville tillägga som inte hade tagits upp under samtalet. Det stöds av Patel och Davidson (2011), vilka menar att intervjupersonen då får ett tillfälle att framföra det som anses vara viktigt men som inte har framkommit under intervjun.

---

<sup>4</sup> Möte med Ventabs VD, 2017-03-28.

### 3.5.3 Observation

Till studien har data även inhämtats från ett prognosmöte på Ventabs kontor i västra Göteborg. Observationsformen som har valts är ostrukturerad. Enligt Patel och Davidson (2011) innebär metoden att det inte används något färdigställt observationsschema utan att helheten istället skall uppmärksammas. En observatör kan vara deltagande eller icke-deltagande, där den sistnämnda metoden innebär att studera en situation utan att medverka (Bryman & Bell 2013). Under prognosmötet togs en icke-deltagande roll och observationen genomfördes utan att tala med övriga närvarande. Orsaken till detta var för att i så liten utsträckning som möjligt påverka mötesdeltagarna och mötets planerade agenda för att kunna studera processen för informationsöverlämning. Då kunde dessutom mötesdeltagarna fokusera på mötet och inte på observatörerna. Central information antecknades under mötet och sammanställdes direkt efteråt.

## 3.6 Sammanställning av insamlade data och analysmetod

Genom att spela in intervjuerna har intervjupersonerna givits full uppmärksamhet, vilket Bryman och Bell (2013) bekräftar som en fördel med inspelningar. Samtliga genomförda intervjuer har spelats in och därefter transkriberats. Tillvägagångssättet har valts för att inte riskera att missuppfatta eller inte hinna höra någon väsentlig information. Ingen av intervjupersonerna har begärt korrigerings av svaren i sin transkriberade intervju. Transkribering medför att intervjuerna kan gås igenom flera gånger. Då intervjuerna genomfördes som semistrukturerade kom svar som behandlade olika teman i en varierad ordningsföljd. Genom att intervjuerna transkriberades kunde sedan de nedskrivna svaren struktureras under de teman som valts ut för att underlätta analysen av intervjudata. Det var mycket tydligt vilka svar som tillhörde de olika temaområdena. Vid genomgång av insamlade svar har ändå en granskning gjorts för att se om de innehöll andra relevanta teman som inte var med i intervjuguiden. En bedömning har gjorts att insamlade data hör ihop med de ursprungliga teman som var utvalda.

Som ovan nämnts fördes anteckningar under det observerade prognosmötet och dessa sammanställdes direkt efter att mötet var avslutat för att inte missa eller omedvetet förvränga någon information. För att säkerställa att anteckningarna speglade mötet på ett så objektivt och korrekt sätt som möjligt förde respektive observatör separata anteckningar som sedan jämfördes.

De transkriberade intervjuerna och anteckningarna från prognosmötet sammanställdes därefter i empirin och i avsnittet återfinns de tre valda temaområdena från den teoretiska referensramen. Empirin har arbetats fram, värderats och skrivits om i en iterativ process för att informationen från intervjuerna samt prognosmötet skall spegla verkligheten så objektivt som möjligt. Den teoretiska referensramen ställdes mot empirin under analysen, vilken även innehåller studiens tre valda temaområden. Inledningsvis analyserades fallföretaget i sin kontext och därefter analyserades varje temaområde separat. Avslutningsvis vidgades perspektivet och analysen gjordes ur ett helhetsperspektiv. Analysen har genomförts som en iterativ process och litteratursökningar har gjorts efter hand när nya infallsvinklar har upptäckts. Den färdigställda analysen bearbetades ur ett företagsperspektiv för att kunna uppfylla studiens syfte.

### 3.7 Källkritik

Under processen har granskningar och bedömningar gjorts av de källor som har använts. Till studien har intervjuer, ett observationstillfälle, Ventabs årsredovisning, fallföretagets hemsida, böcker, vetenskapliga artiklar, licentiat- och studentuppsatser samt internetsidor använts. Vid varje tillfälle som andrahandskällor har använts har det först gjorts försök till att finna ursprungskällan innan de togs med i rapporten.

Källorna som har använts i studien har i så stor utsträckning som möjligt publicerats av etablerade utgivare. Den teoretiska referensramen består av en blandning av äldre och yngre källor. Vid valet att använda äldre källor har en bedömning gjorts att innehållet trots sin ålder är relevant för studien. Därutöver har flera olika källor valts till utvalda teorier och temaområden för att verifiera trovärdigheten. Internetkällor har innan användning kritiskt granskats att de är skapade av tillförlitliga upphovsmän. Avhandlingar och studentuppsatser har studerats för att skapa en uppfattning om vad som tidigare har forskats om inom ämnet och för att säkerställa att studien inte redan har gjorts. Informationen som är hämtad från fallföretagets årsredovisning bedöms även vara trovärdig då den är granskad av en revisor.

### 3.8 Etiska aspekter

Vetenskapsrådet (u.å.) har presenterat fyra olika forskningskrav, vilka är samtyckes-, informations-, nyttjande- och konfidentialitetskravet. Samtyckeskravet handlar om att de inblandade själva får besluta om de vill delta. Informationskravet innebär att involverade skall upplysas om undersökningens ändamål. Nyttjandekravet handlar om att informationen som har hämtats om personerna enbart får nyttjas i syfte för forskningen. Konfidentialitetskravet innebär att den inhämtade informationen behandlas konfidentiellt och att intervjudeltagarans identitet undanhålles från utomstående (Vetenskapsrådet u.å.). Ovan nämnda krav har beaktats under studien och samtliga medverkande har informerats om dessa.

Ventabs VD har ett intresse av att få ta del av studien och möjligtvis även de enskilda intervjuerna för att förbättra verksamheten. Informationen som intervjudeltagarna har givit behandlas konfidentiellt och kommer därmed inte att delas med VD:n. Samtliga intressenter hänvisas istället till den färdigställda uppsatsen.

#### 3.8.1 Anonymisering av intervjupersoner

Efter tillstånd från VD:n har beslut tagits att fallföretagets namn inte kommer att anonymiseras i rapporten. Samtliga intervjudeltagare har informerats om detta. Ventabs VD har givit tillåtelse att det i uppsatsen får stå vilken information som kommer från dennes intervju. VD:n och projektledarna utgör sju personer, vilka arbetar nära varandra samt känner varandra mycket väl. Det uttrycktes en viss önskan från projektledarna om att få vara anonyma. Genom att tillgodose anonymitetsbehovet kunde alla projektledare delta i intervjuerna. Därmed blev inte önskan om anonymitet en faktor som potentiellt kunde begränsa vilken information som projektledarna delade och påverka kvaliteten i svaren.

Försök har gjorts att anonymisera projektledarnas svar i kapitlet empiri genom att ge varje intervjuperson ett fiktivt nummer och skriva detta efter information som har lämnats. Vid genomläsning har bedömningen gjorts att numret ändå ger en möjlighet att härleda informationen till enskilda projektledare. Därför har ett beslut tagits om att det endast kan stå projektledare vid data som kommer från deras intervjuer.

### 3.9 Studiens kvalitet

Bryman och Bell (2013) menar att validitet och reliabilitet är betydelsefulla bedömningsgrunder för kvalitet i kvantitativ forskning men att det finns förslag på alternativa bedömningskriterier. Två fundamentala bedömningsgrunder som istället har rekommenderats är äkthet och trovärdighet (Guba & Lincoln 1994). Denna studie är kvalitativ och det empiriska materialet bygger på ett observationstillfälle samt intervjuer där respondenterna har fått beskriva sin tolkning av ett fenomen. Därmed används de alternativa kriterierna för att bedöma studiens kvalitet.

Med äkthet menas bland annat att studien skall ge en rättvisande bild (Guba & Lincoln 1994). För att skapa en rättvisande bild av denna studie och dess område har valet gjorts att intervjua hela populationen VD och projektledare, istället för ett urval av den. På det sättet har hela populationens syn på och tillämpning av ekonomistyrning kunnat inkluderas. För att skapa en rättvisande bild har även intervjuerna spelats in och därefter transkriberats. Intervjupersonerna har givits möjlighet att godkänna transkriberingarna, vilket är ytterligare ett moment som har genomförts för att säkerställa att intervjuerna är korrekt återgivna.

Trovärdighet kan delas upp i pålitlighet, överförbarhet, tillförlitlighet och konfirmering. Pålitlighet innebär att presentationen av studiens genomförande skall vara rationell, enkel att följa och detaljerat sammanställd (Lincoln & Guba 1985). Bryman och Bell (2013) påpekar även att kvalitativ forskning vanligtvis inte är tillräckligt transparent. För att genomföra en transparent och pålitlig studie har ett detaljerat metodkapitel skapats där processens olika delar har återgivits. I kapitlet presenteras både översiktlig information om processen samt ingående förklaringar om delmomenten. Detta ger läsaren en möjlighet att följa studiens utveckling.

Med överförbarhet menas generaliserbarhet i det fallet att i studien återge detaljrika beskrivningar för att kunna relatera och överföra slutsatserna till en annan kontext (Lincoln & Guba 1985). Bryman och Bell (2013) menar dock att det är problematiskt att dra generella slutsatser från resultat som härstammar från kvalitativ forskning i andra sammanhang än i det förhållande som har studerats. För att skapa överförbarhet i denna fallstudie har valet av studiens syfte gjorts med åtanke att slutsatserna skall kunna användas av andra medelstora projektbaserade företag i byggbranschen.

Studios tillförlitlighet ställer krav på att kunskap om ämnet redovisas och att det insamlade materialet är tillräckligt omfattande samt konsistent för att kunna göra välgrundade analyser och slutsatser. Detta möjliggör för läsaren att bedöma om denne accepterar resultatet (Lincoln & Guba 1985). För att skapa tillförlitlighet består det insamlade materialet av både intervjuer och ett observationstillfälle. Metoderna möjliggör för en större volym insamlade data och observationstillfället fungerade som en referenspunkt för att observera hur informationsöverlämningen gick till under prognosmötet. Tillförlitlighet har även skapats genom att låta intervjupersonerna få ta del av sina svar för att kunna säkerställa att presentationen av det insamlade materialet är korrekt. Vidare består den teoretiska referensramen av många olika källor inom området för att möjliggöra en välgrundad analys och slutsats. I denna studie består data till största del av intervjusvar men det ses ändå som en fördel att kombinera intervjuer med ett observationstillfälle. Det stöds av Denzin (1970) som uttrycker att kombinationer av olika metoder för datainsamling kan addera fler perspektiv till analysen.

Konfirmering betyder att forskaren är införstådd med att det inte är möjligt att nå total objektivitet. På grund av detta skall denne säkerställa att subjektiva värderingar och övertygelser inte har influerat studiens genomförande eller slutsatser (Lincoln & Guba 1985). För att uppnå konfirmering i denna studie har semistrukturerade intervjuer med öppna och neutrala frågor ställts till intervjupersonerna för att i så liten utsträckning som möjligt påverka svaren. Intervjuformen har givit möjlighet att låta respondenterna själva först svara på temafrågorna och kontrollfrågor har enbart ställts när svaren inte har täckt hela temaområdet. Bryman och Bell (2013) menar att det finns en risk vid kvalitativa studier att det skapas personliga relationer mellan forskarna och deltagarna, vilket påverkar studiens kvalitet. För att undvika ovan har möten med intervjupersonerna endast skett under den 60 minuter långa intervjun samt under prognosmötet. Vid sammanträdena har samtalen endast berört studien. Det anses därför vara av ytterst liten risk att personliga relationer har påverkat kvaliteten. Som tidigare nämnts förde respektive observatör separata anteckningar som sedan jämfördes och sammanställdes för att spegla prognosmötet på ett så objektiva sätt som möjligt. Analys och slutsats har sedan utformats genom att kritiskt granska den teoretiska referensramen i relation till empirin för att säkerställa att subjektivitet och egna värderingar i så liten utsträckning som möjligt har påverkat studiens kvalitet.

Slutligen finns det en medvetenhet om att inspelningen av intervjuerna kan styra vilka svar som respondenterna har givit, vilket stöds av Patel och Davidson (2011) som påpekar detsamma. På grund av detta finns det en möjlig osäkerhet om intervjupersonerna verkligen har sagt all information som de ville framföra. För att reducera detta meddelades de innan intervjuerna påbörjades att svaren är konfidentiella i rapporten.



## 4. Empiri

---

*Kapitlet inleds med en presentation av byggbranschen och SNI 2007 samt valt företag till fallstudien. Därefter redovisas insamlade data, som utgörs av intervjuer med VD och samtliga projektledare på Ventab samt ett observationstillfälle under ett prognosmöte.*

---

### 4.1 Byggbranschen och SNI 2007

Företagen i Sverige klassificeras efter näringsgren enligt SNI, vilket är en “standard för svensk näringsgrensindelning”. Den rådande standarden är SNI 2007 (Statistiska Centralbyrån u.å.). Enligt Sveriges Byggindustrier (u.å.) grupperas byggindustrin efter denna i “Byggentreprenörer (SNI 41), Anläggningsentreprenörer (SNI 42) och Specialiserade bygg- och anläggningsentreprenörer (SNI 43)”. Statistiska Centralbyrån (2017) har presenterat att byggindustrin hade strax över 300 000 anställda under det sista kvartalet år 2016 och av dessa tillhörde två tredjedelar gruppen SNI 43.

### 4.2 Ventab

Ventab är ett medelstort projektbaserat företag som tillhör näringsgren SNI 43. Det är det största ventilationsbolaget i Göteborgsregionen. Företaget är ett installationsbolag som även utför konstruktion och efterföljande service. Ventab arbetar mestadels mot kommersiella fastigheter.<sup>5</sup> Företagets kunder är exempelvis kommuner, landsting, byggbolag och fastighetsägare (Ventab u.å.). Några av de pågående projekten är Mölndals Galleria, Henånskolan på Orust, Toltorps Trygghetsboende och Mölndals Sjukhus. Vidare görs det för närvarande en satsning på flera framtida byggprojekt i Borås (Ventab u.å.).

Företaget har cirka 80 till 100 projekt per år, vilka är mycket olika i storlek samt hur lång tid de pågår. Ventilationsprojekten kan pågå mellan en månad och upp till tre år. I två tredjedelar av företagets projekt är Ventab underentreprenör till andra byggföretag och resterande tredjedel sker direkt mot slutkund.<sup>5</sup>

Räkenskapsåret 2015-09-01 till 2016-08-31 omsatte Ventab 205 miljoner kronor och bolaget består av cirka 70 anställda (Ventab 2016). Företaget bildades år 1977 av Berne Christenson, som fortfarande är verksam inom bolaget, men sedan år 2006 är hans dotter VD. Av Ventabs personalstyrka är cirka 40 personer ventilationsmontörer, vilka är placerade vid olika byggarbetsplatser. Utöver detta har bolaget servicetekniker, sex projektledare, administration och ledning.<sup>5</sup> Se bilaga 2 för Venten AB:s organisationsstruktur, i vilken Ventab ingår.

Ventabs affärsidé är ”Genom att framgångsrikt tillgodose kundens behov och att alltid leverera och färdigställa i rätt tid oberoende omständigheter, skall Ventab vara våra kunders första och mest attraktiva alternativ när det gäller ventilationsentreprenader och fastighetsautomation”. Företagets värdeord är “omtanke, kreativitet och prestation”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Möte med Ventabs VD, 2017-03-28.

## 4.3 Intervjuer

### 4.3.1 VD och projektledare

I rollen som Ventabs VD ingår bland annat ansvar för verksamhetsutveckling, att besluta om vilka åtaganden som bolaget skall leverera, ekonomistyrning och personalfrågor. VD:n är även ytterst ansvarig för att hålla ihop och styra projektportföljen.

Projektledarna har arbetat i rollen mellan ett och 23 år på Ventab. Fyra av dem har tidigare haft andra uppgifter på företaget, som exempelvis montör och injusterare. De övriga två började direkt som projektledare. Budget och allokerat antal montörer varierar beroende på projektåtagande och storleken styr hur många projekt som varje projektledare ansvarar för. Respondenterna uppskattade att antalet projekt per projektledare befinner sig inom intervallet tio till 25 stycken. I rollen som projektledare ingår planering, kalkylering, uppföljning, avvikelshantering och prognostisering. Ansvaret innefattar även försäljning, materialinköp, fakturering och kund- samt personalansvar. Projektering, vilket innebär det tekniska lösningsförslaget, kan även ingå.

### 4.3.2 Branshegenskaper

Ventabs VD uttryckte att utmaningen med att driva ett projektbaserat företag i byggbranschen är att det är en kortsiktig bransch som kontinuerligt förändras. Det förorsakar en omfattande operativ insats, vilket försvårar den långsiktiga planeringsstrategin och utmanar möjligheten att ha en totalöverblick över verksamheten. En tänkbar förbättring som nämndes är att dela upp rollerna mellan anställda som fokuserar på helheten och personal i rollen som specialister på enskilda områden.

I projektledarnas intervjuer poängterades byggbranschens konjunktürkänslighet, beroende mellan parter och rörlighet. Respondenterna påpekade osäkerheten med att många händelser i byggbranschen ibland kan vara svåra att förutse då andra parter är inblandade i projekten. När de inträffar resulterar de i avvikelser. Byggbranschen ansågs för närvarande vara överhettad vad gäller ökning i antal uppdrag. Det påpekades även att överhettningen inte är bra för branschen då parterna har svårighet att leverera efterfrågad volym, vilket ytterligare blir en utmaning med den expansion som förväntas i framtiden.

Utmaningar med projektledarrollen är alla dimensioner som exempelvis ekonomi, personalansvar, juridik och teknik som måste kopplas samman till en helhet där fokus på slutleveransen inte får förloras. Ekonomisk lönsamhet lyftes fram som en viktig komponent där uppföljningen är en förutsättning. Tillgänglig tid och prioritering begränsar möjligheterna att ägna den tid som skulle önskats för kontroll samt uppföljning i idealfallet. Det poängterades att varje byggprojekt är unikt med olika förutsättningar och att verkligheten inte är samma som en plan. Utfallet följer sällan den ursprungliga planen då påverkan från andra parter och händelser inte går att förutse. I rollen som projektledare ingår det att många gånger ensam ta beslut för att projektet skall fortskrida.

### 4.3.3 Ventab som organisation

VD:n ansåg att Ventab är en mycket platt organisation för den storlek som företaget har. Grunden är ett familjeföretag och under så lång tid som möjligt har den familjära kulturen försökt att behållas. I takt med att företaget växer har en viss hierarki introducerats för att informationsflödet och styrningen skall fungera på ett effektivt sätt. VD:n påpekade att

hierarkin skall vara underordnad affärsprocessen där VD:n är ombud som säljer och ansvarar för affären, projektledarna ansvarar för projekten och produktionsledarna tillsammans med montörerna utför arbetet.

Projektledarna ansåg att Ventab är en platt organisation som stödjer ett snabbt beslutstagande där VD:n finns nära och tillgänglig som beslutsstöd. Skillnaden mot större företag med mer hierarki nämndes. Samtidigt påpekades det att den platta strukturen ibland kan skapa en viss otydlighet angående vem som har mandat för att fatta beslut i olika frågor. Ventabs positiva och familjära företagsanda lyftes fram av projektledarna.

#### 4.3.4 Planering

Enligt Ventabs VD är det i rådande högkonjunktur möjligt med en strategisk planeringshorisont om två till tre år, vilket kan jämföras med att ett halvår i normalfallet är långt fram i tiden i byggbranschen. Den operativa planeringen görs på veckobasis då projekten kontinuerligt förändras. År 2017 pågår det många stora projekt samtidigt i Göteborg där Ventab ingår som entreprenör. Planeringen som VD:n gör för företaget är en kombination av historik, vilka projekt som bolaget för närvarande har och en viss procentsats av de byggprojekt som planeras i området. Som en kontrollpunkt i urval av antal projekt används verksamhetens resurskostnader.

Samtliga projektledare menade att informationsutbytet med montörerna är en del av planeringsprocessen. Tidplanen, med start- och sluttid, är en viktig leverabel i planeringen. Behovet av resurser i form av montörer och produkter måste även planeras in. Projektinformationen läggs in i fallföretagets IT-system. Det framkom även att tiden mellan planering och projektstart kan vara kort, vilket kopplades till att Ventabs projekt ingår i en större leverans där andra parter först måste ha fullgjort sina åtaganden. Det uttrycktes att det måste finnas en beredskap för att hantera alla uppdrag som kommer med en kort framförhållning eller projektändringar som sker. Vidare kräver beställarna allt snabbare genomförande av projekt. Fem projektledare påpekade att tillgänglig tid är en bristvara för att utföra planering. Det lyftes även fram att verkligheten inte är samma som en plan.

*“Jag har varit med så länge. Jag läser ritningar lite annorlunda än vad de nya gör. [...] Jag tittar på ritningen och får fram en tid och det stämmer nästan till nittiofem procent mot vad man räknar i datorn.” (Projektledare).*

Ett viktigt redskap för att planera med god kvalitet är branscherfarenhet och yrkeskunskap, vilket hälften av projektledarna specifikt nämnde som en del av sin profession. Förmågan att under en arbetsdag kunna växla mellan olika projekt och fatta olika planeringsbeslut ansågs vara väsentligt.

Samtliga projektledare var eniga om att projektets tidslängd och storlek påverkar hur långt fram i tiden det är möjligt att planera. Det uttrycktes att hänsyn måste tas till vilken part som har projekterat uppdraget. Väder lyftes fram som en faktor som även är svår att förutse i planeringen. En projektledare menade att det finns en skillnad i hur långt det går att planera beroende på om det är en total- eller utförandeentreprenad. Respondenten uppskattade att det går att planera tre månader för en totalentreprenad och tre veckor för en utförandeentreprenad. Övriga projektledare nämnde att planeringshorisonten för projekten skiftar mellan två veckor, ett antal månader och upp till ett år. Det uttrycktes även att det är möjligt att grovplanera för hela projektets tidsspann, vilket kan vara upp till flera år framöver.

Vid planering av ett projekt uttryckte samtliga projektledare betydelsen av att posterna tid och material är korrekt beräknade. Tre projektledare menade att tiden är den parameter som är mest central att beräkna korrekt då kostnadsrisken finns i tidsåtgången och inte i materialinköpen. Två andra respondenter bedömde att tid och material är lika viktiga. Material prioriterades endast av en intervjuperson och denne motiverade svaret med att det finns stora kostnader i posten. Vid beräkning av material påpekades vikten av att kalkylera dyra produkter rätt då dessa är kostnadsdrivande. Eventuell felräkning av billigare produkter påverkar inte företagets ekonomi i lika stor utsträckning. Tiden ansågs vara den svåraste posten att beräkna då den bygger på uppskattningar och att företagets nedlagda tid påverkas av andra involverade parter i byggprojektet. Blir någon part försenad riskeras en fördröjning av Ventabs leverans.

Två projektledare poängterade att det skulle gå att planera för en längre tidsperiod än vad som görs idag. Orsaken till att detta inte görs är tidsbrist, ständiga förändringar och till viss del ett etablerat arbetssätt. Vidare påverkas projekthorisonten av kvaliteten i underlagen vid projektuppstart. En utmaning som nämndes är att byggbranschen inte är statisk utan att det ständigt sker förändringar med kort varsel. Dessa förväntas företaget möta, vilket försvårar planeringen. En projektledare uttryckte situationen som att *“Det är en branschsjukdom”*. Densamma menade att byggsektorn har ett generellt planeringsproblem.

#### 4.3.4.1 Prognostisering

VD:n använder projektledarnas prognoser som beslutsunderlag till styrbeslut. Densamma menade att det finns en förbättringspotential vad gäller de enskilda projektens prognostisering. Genom att komplettera avvikelserapporteringen med mer träffsäkra projektprognoser för framtida behov skulle företagets resursstyrning kunna bli ännu bättre och VD:n erhålla förbättrad kvalitet i beslutsunderlagen. Prognostisering förutsätter ett informationsutbyte mellan montörer ute på byggarbetsplatser och projektledare där specifika frågor ställs som är relevanta för den givna situationen. Avstämningar med montörer behöver ske regelbundet. Ventabs VD arbetar med successiv vinstavräkning där prognoserna och uppföljningen utgör viktig information.

Två av projektledarna uttryckte att prognostisering är svårt och tre av dem att det inte finns tillräckligt med tid att ägna åt aktiviteten. En projektledare nämnde att i valet mellan att lägga tid på prognostisering och leverans prioriteras kunden först.

*“Det som är det jobbiga är ju prognosen, vad har jag kvar för kostnader. För det vet ju inte datorn.” (Projektledare).*

Två av projektledarna gör erfarenhetsbaserade bedömningar av kvarstående arbetstid och därmed resursbehov. Komplexiteten med att prognostisera för ett flertal samtidiga projekt lyftes. När en kund vill ha en slutkostnadsprognos gör projektledarna detta genom att beräkna utfört arbete och en bedömning av återstående insatser. Intervjupersonerna uttryckte att prognostiseringen dels görs för att på begäran av kund kunna rapportera förväntad slutkostnad och att Ventabs VD kräver detta till det månatliga prognosmötet.

#### 4.3.5 Uppföljning och kontroll

Varje vecka kontrollerar VD:n inköp av material, nedlagd tid och in- samt utgående fakturor i företagets IT-system. Enligt Ventabs VD är det projektledarnas ansvar att hantera avvikelser.

Samtliga projektledare ägnar minst en timma i veckan åt uppföljning men tiden varierar mellan olika projekttyper. Merparten ansåg att de ägnar för lite tid åt uppföljning och orsaken som angavs är tidsbrist. Inköpt material och nedlagd tid följs upp i förhållande till planeringen varje vecka i IT-systemet. Därefter uppdateras återstående resursbehov. Projektledarna kommunicerar regelbundet med montörerna för att få aktuell status för projekten. Uppföljningen ger underlag till fakturering, vilket alla projektledare nämnde som en viktig aktivitet. Det framkom att det är väsentligt att följa upp tiden då det är en riskpost. Vanligtvis finns det en offert med ett beräknat pris för material. Denna post bedöms därför som mindre riskfylld då den i regel är korrekt beräknad.

Projektledarna ansåg att byggbranschen är oförutsägbar, speciellt vad gäller ombyggnationer. Uppföljningen kan identifiera avvikelser mot plan. Hanteringen av avvikelser varierar mellan en total- och utförandeentreprenad samt om det är ett projekt till fast pris eller löpande räkning. Avvikelser kan skrivas som en ÄTA för forcerings- och stilleståndstid i vissa projekt alternativt kan de justeras i en slutkostnadsprognos. Samtliga projektledare nämnde ÄTA som en aktivitet i byggprojekt. På kort tid kan mycket hända och avvikelshantering samt uppdatering av plan beskrevs som en del av vardagen.

*“Ja, det uppstår ju rätt ofta. [...] Det beror ju på att vi är i händerna på någon annan. Och sedan har vi, får vi forceringskostnader här plus att vi kanske inte har folk utan får hyra in någon. Så, det är så hela tiden.” (Projektledare).*

Fem projektledare upplevde att avvikelser sker regelbundet som resulterar i uppdaterade planer. Avvikelser kan exempelvis orsakas av de beroenden som finns mellan inblandade parter i leveranskedjan.

Projektledarna rapporterar uppföljning och avvikelser på begäran av beställare samt under Ventabs prognosmöte varje månad. Ventabs VD vill ha prognosmöten var fjortonde dag men projektledarnas tillgängliga tid ger inte utrymme för detta. På grund av att projekten är mycket olika ansåg VD:n att vissa kräver tätare uppföljning medan månadsvisa avstämningar är tillräckligt för andra. Ventabs VD såg en risk med en lägre mötesfrekvens då innevarande veckas utmaningar kan få högre prioritet under mötet på bekostnad av de föregående veckornas händelser. Samtliga projektledare ansåg att det är tillräckligt med ett prognosmöte i månaden. En intervjuperson menade att möten var fjortonde dag inte skulle ge tillräckligt med tid för att konsekvenser av beslut skall kunna visa sig.

#### 4.3.6 Mål och balansering

Ventabs VD vill att företaget alltid skall leverera med god kvalitet och vara stolta över ett byggprojekt som bolaget har medverkat i. I valet mellan tid, kostnad och kvalitet i ett projekt uttryckte VD:n att kostnad är den viktigaste parametern att styra mot. Kvaliteten är redan inkluderad som en naturlig och viktig del i företagets kultur samt återfinns i affärsidén och värdeorden. Ventabs projekt skall alltid vara färdiga i tid. Kostnaden har därmed prioritet då tiden är en del av kostnaden som påverkar dess storlek. Enligt VD:n förekommer det förseningar av ett byggprojekt men att det aldrig skall vara stillastående på grund av Ventab.

*“Vi måste bli tydligare mot projektledarna. Vi måste ge en tydligare signal att kostnaden ändå är en viktig del för företaget för att kunna leverera det vi har. Och att vinst är en viktig del i att också kunna vara ett hälsosamt företag. Kvaliteten behöver inte bli lidande av att man tänker lite smartare.” (Ventabs VD).*

Ventabs VD uttryckte att kvalitet och tid är av stor vikt men att det finns en risk att projektkostnaden nedprioriteras i valet av medel för att uppnå dessa. Mellan alternativen tid, kostnad och kvalitet i ett projekt ansåg tre projektledare att kvaliteten är det viktigaste att styra mot. Valet motiverades exempelvis med att det är Ventabs signum och att projektledarna vill ge en god service till kunderna.

*“Jag tycker kvalitet. Tid och pengar är viktig givetvis. Men kvalitet på grund av ryktet för Ventab då. För om vi tänkte bara på pengar och struntade i kvaliteten, då har vi inte så mycket jobb i slutändan. Så jag tycker kvaliteten är det viktigaste. För då ger det mer jobb sedan.” (Projektledare).*

En av projektledarna som valde prioritering av kvalitet uttryckte att denna måste sättas i relation till kundens förväntan om tids- och kostnadsåtgång. En av respondenterna uttryckte att tiden skall prioriteras, en annan att kostnaden skall gå först och en tredje att de tre parametrarna är av lika stor vikt vid projektstyrning. Den projektledare som uttryckte att tid skall prioriteras relaterade detta till risk för viten om inte tidsramarna uppfylls. Intervjupersonen som prioriterade kostnad motiverade det med att det är viktigt att vara lönsam. Projektledaren som styr mot tid, kostnad och kvalitet menade att orsaken är företagets långsiktiga överlevnad i kombination med ett kundfokus. Samtliga projektledare påpekade att det till sist alltid är en balans mellan tid, kostnad och kvalitet samt att kunden alltid skall vara nöjd i slutändan.

Ventabs VD uttryckte att det enda nyckeltalet som företaget arbetar med är vinstmarginal. Utöver måttet finns det en generell regel att inte ta in förlustprojekt och grundregeln är att varje projekt skall hållas inom offertkalkylen. Vidare nämnde VD:n att byggbranschen är rörlig och förändras snabbt, vilket försvårar beräkningen av varje projekts kostnad. Enligt VD:n arbetar inte företaget med nyckeltal på projektnivå. Dennes bedömning är att det inte går att ha gemensamma nyckeltal som samtliga projekt skall styra mot då projekten skiljer sig åt till karaktär och har olika förutsättningar. Nyckeltalen skulle därför inte ge en rättvisande bild av situationen och Ventabs VD uttryckte att det även kan resultera i att anställda fattar projektbeslut samt anammar beteenden som inte är optimala för företagets helhet. Hälften av projektledarna arbetar med jämförelsemått som exempelvis kvadratmeterpris. Dessa mått baseras på intervjupersonens egna erfarenheter. Två projektledare påpekade att även om projekten avser samma typ av byggobjekt finns det olikheter som gör att gemensamma nyckeltal för projekten inte kan användas.

#### 4.4 Observation prognosmöte

Varje månad kallar Ventabs VD och ekonomiansvarig samtliga sex projektledare till ett prognosmöte. Det observerade mötet pågick under en timme i ett konferensrum på företagets kontor. Som underlag till mötet presenterade Ventabs VD den ekonomiska utvecklingen under de senaste tolv månaderna i en PowerPoint-presentation med olika grafer. Därefter följde en diskussion mellan mötesdeltagarna om grafernas betydelse för företaget, projektledarnas ansvar för lönsamheten och uppföljning som underlag till fakturering. Projektledarna redogjorde muntligt för status och prognostiserat slutresultat för respektive projekt, vilket även var dokumenterat i pappersform. Avvikelseberapporteringen för stora och kritiska projekt prioriterades. VD:n och ekonomiansvarig antecknade samt ställde följdfrågor samtidigt som projektledarna lämnade informationen. Följdfrågorna behandlade orsaken till avvikelser i projekten och progress. Under mötet ställde även projektledarna frågor till varandra som berörde projektens status. Vid upprepade tillfällen återkom VD:n till betydelsen

av god prognostisering då det är ett verktyg för att öka effektiviteten i hanteringen av resurser och projektportföljen. Mötet avslutades med en sammanfattning av genomgångna punkter och en återkoppling till projektledarnas viktiga bidrag till verksamheten.

## 5. Analys

---

*Kapitlet består av en analys av studiens empiriska material i relation till den teoretiska referensramen. Inledningsvis analyseras fallföretaget kopplat till omgivning och påverkansfaktorer. Därefter analyseras respektive temaområde.*

---

### 5.1 Ett företag under påverkan av omvärlden

I intervjuerna med fallföretagets VD och projektledare skildrades en osäker bransch som är i ständig förändring. Det finns ett beroende av andra parter, en konjunkturkänslighet, en kortsiktighet och en utsatthet för påverkan av oförutsägbara händelser. Omgivningens påverkansfaktorer förändrar ständigt förutsättningarna för fallföretagets planering och exekvering av dess projekt. Den föränderliga omgivningen resulterar i ett omfattande operativt arbete för fallföretagets VD, vilket försvårar den långsiktiga planeringsstrategin och möjligheten att ha en totalöverblick över verksamheten utmanas. Påverkansfaktorer för fallföretaget är exempelvis partsberoenden, kontraktuella förutsättningar, konjunkturer, antal tillgängliga uppdrag och väder. Det råder högkonjunktur i byggbranschen. I intervjuerna beskrevs en överhettad bransch där parterna har svårt att leverera efterfrågad volym. Det framkom att det finns en förväntan om att ständigt kunna möta förekommande förändringar. Ovan situation kan kopplas till contingencyteorin. Child (1975) beskriver att ett företags effektivitet är ett resultat av dess förmåga att strukturera och anpassa sig efter omgivningens förändringar. I fallföretaget skildrades en tillvaro där förändring och ständig anpassning sågs som ett vardagligt inslag samt att byggbranschen har ett generellt planeringsproblem. Det går även i linje med Zuckers (1977) resonemang om att institutionalisering är ett skeende där en individ tar till sig en vedertagen bild av omgivningen som den sanna.

Donaldson (2001) beskriver hur ett företags strategi påverkar dess organisering mot antingen specialisering eller diversifiering. I fallföretaget visas det som ett projektbaserat diversifierat bolag, vilket är organiserat i enlighet med sin projektverksamhet. Varje projekt är unikt och drivs av en projektledare med fullt leveransansvar. Organisationen beskrevs som platt relativt storleken med ett decentraliserat beslutsfattande. Den organiska strukturen och det decentraliserade beslutsfattandet stöds av Burns och Stalker (1961), vilka menar att detta är passande för organisationer i föränderliga miljöer. I fallföretaget finns VD:n nära och tillgänglig som beslutsstöd för projektledarna. Ventabs platta organisation med ett distribuerat beslutsfattande stödjer snabba beslut men orsakar ibland otydlighet vad gäller beslutsmandat i enskilda frågor. Varje projektledare har fullt leveransansvar för sina projekt där exempelvis planering, uppföljning, avvikelshantering, teknik, juridik, inköp, ekonomi och personal ingår. Ventabs VD är ytterst ansvarig för projektportföljen och företagets ekonomistyrning. Detta är i linje med Childs (1975) syn på att decentraliserade företag kan ha en lägre grad av byråkrati med en centraliserad beslutsfunktion.

Organisationsstrukturen är en påverkansfaktor för tillämpningen av ett företags ekonomistyrning (Otley 1980). Detta visas i Ventabs platta organisationsstruktur där VD:n ansvarar för ekonomistyrningen. Med fallföretagets storlek kan VD:n varje vecka kontrollera materialinköp, nedlagd tid och in- samt utgående fakturor. Som en följd av att Ventab växer har styrningen och informationsflödet effektiviserats genom en något utökad hierarki. Kopplingen mellan en organisations storlek och graden av kontroll på dess ekonomistyrning bekräftas av Chenhall (2003). Ventabs grund är ett familjeföretag där den familjära kulturen



har bevarats genom åren. I enlighet med Bruns och Waterhouses (1975) indelning av kontrollsystem präglas fallföretaget huvudsakligen av social kontroll.

I Ventab är affärsprocessen överordnad hierarkin för att informationsflödet och styrningen skall fungera effektivt. Meyer och Rowan (1977) menar att det inte behöver leda till effektivitet att institutionalisera processer då det finns en risk för att diskrepans uppstår mellan process och de arbetsuppgifter som utförs i praktiken. Denna skillnad är inte bekräftad i fallföretaget där hierarkiskt definierade roller med beslutsansvar är kopplade till motsvarande ansvar i affärsprocessen. För VD:ns del innebär detta exempelvis att ansvar för verksamhetsutveckling, projektportföljen och ekonomistyrning möts i dennes hierarkiska position. Det stöds av Chenhall (2003) som menar att organisationsstorleken är en påverkansfaktor för ekonomistyrningen. I takt med att företaget växer ser VD:n en förbättringspotential för att hantera beroenden och förändringar genom att dela upp rollerna mellan helhetsfokus samt specialisering. Detta är i enlighet med Meyer och Rowan (1977) som uttrycker att under tillväxt införs strukturer och processer som ökar institutionaliseringen.

Ventabs VD lyfte fram omvärldens ständiga förändring som en försvårande faktor för en långsiktig strategisk planering och en överblick över företaget. Styrbeslut måste beakta varje projekts unika förutsättningar. Givet ett beslut om att förändra värdet på en specifik parameter anser Donaldson (2001) att det är omöjligt att förutse vilken effekt detta har på prestationen och att utfallet alltid påverkas av en påverkansvariabel,  $W$ . Detta kan exemplifieras genom att applicera ovan resonemang på en specifik beslutssituation i fallföretaget när det kan behöva tillsättas fler resurser i ett projekt.

$W$  är kontraktuell påverkan (en total- eller utförandeentreprenad kombinerat med om projektet är till fast pris eller löpande räkning).

$X$  är indata och representerar resurser i form av fler montörer.

$Y$  är konsekvensen i form av intäkter och kostnader.

Samma styrbeslut med avseende på en förändring av  $X$  ger olika effekt på  $Y$  beroende på vilket värde som  $W$  har. När ett beslut skall fattas om att tillsätta resurser,  $X$ , påverkas  $Y$  olika i styrsystemet.  $Y$  varierar beroende på värdet  $W$ . När ovan beslut om att tillsätta extra resurser,  $X$ , är orsakat av en annan parts försening kanske inte det efterfrågade antalet resurser finns tillgängligt inom Ventab vid den specifika tidpunkten. Kostnaden beräknas för att eventuellt behöva hyra in resurser,  $X$ . Styrbeslutet för  $X$  måste även relateras till om det är fast pris eller löpande räkning, vilket får konsekvenser i form av intäkter och kostnader,  $Y$ . Konsekvenser av partsberoenden och eventuella risker för viten kan även få effekt på  $Y$ . Ovan exempel visar att ett beslut får olika konsekvenser av samma åtgärd beroende på påverkansfaktorer. Detta resonemang är i linje med Otleys (1980) som beskriver att varje företag anpassar sin styrning efter omgivning och påverkansfaktorer.

## 5.2 Planering

Fallföretagets VD ansvarar för Ventabs verksamhetsutveckling och planerar sammansättningen av projektportföljens åtaganden för att dessa skall stödja en önskad utveckling. Det kan relateras till Mintzberg och Waters (1990), vilka menar att planering ger struktur till en vision. Enligt Ventabs VD är den strategiska planeringshorisonten konjunkturberoende och planeringen baseras på historik, nuläge samt en procentsats av kommande byggprojekt i regionen. Företagets resurskostnad ingår som ett urvalskriterium för

att besluta om antal projekt. Vidare adderar partsberoenden komplexitet och osäkerhet. Det går i linje med Meyer och Rowans (1977) resonemang om att ett företags chans till överlevnad ökar genom att ta till sig metoder och processer för företagsverksamheter som är institutionaliserade av samhället. På grund av frekventa förändringar och att branschen ständigt är i rörelse gör fallföretagets VD en operativ planering av projektportföljen på veckobasis. Chua, Kog & Loh (1999) bekräftar att planering är viktigt för att hantera osäkerhet i byggbranschen.

I fallföretaget påverkas projektens planeringshorisont av storleken och tidsramen samt har ett beroende till om det är en total- eller utförandeentreprenad som avses. Faktorer som även har en inverkan på hur långt fram i tiden det går att planera är kvaliteten i underlagen, vem som utför projekteringen och svårförutsägbara faktorer som väder. I intervjuerna uttrycktes det att byggbranschen inte är statisk. Varje byggprojekt har unika förutsättningar och verkligheten är inte samma som en plan. Khandwalla (1972) bekräftar att osäkerhet försvårar planering.

I fallföretaget är det projektledarna som utför projektplaneringen, i vilken resursallokering även ingår. Denna uppdelning stöds av Laufer och Tucker (1987) som menar att ledning och ägare i byggbolag vanligen är involverade i beslut om projektramar samt att mellanchefer är delaktiga vid resursallokering. I intervjuerna uttrycktes det att tillgänglig tid för planering är en bristvara. Det orsakas bland annat av att projekten kan ingå i en större leverans med beroenden till andra parters leverabler, tidsramarna för projektgenomförande krymper och att uppdrag kommer in med kort varsel. Under en dag kan fallföretagets projektledare ta ett flertal planeringsbeslut för sina olika projekt. Projektledarna uttryckte att det skulle vara möjligt med en längre planeringshorisont men att det inte görs på grund av tidsbrist, ständiga förändringar och till viss del ett invariant arbetssätt. Projektledarnas branschfarenhet och yrkeskunskap lyftes fram som viktiga förmågor för att kunna hantera planering under osäkerhet. Det kan kopplas till Zucker (1977) som uttrycker att på det sätt som en individ tar till sig bilden av verkligheten som ett faktum ger rationalitet för hur planering utförs.

Enligt Laufer och Tucker (1987) prioriteras tidsplaneringen i första hand i de flesta byggföretag och resursallokering samt påverkan på kassaflöde får inte ett lika stort utrymme. Detta påstående stämmer delvis i fallföretaget. Kassaflödet är inte nedprioriterat och exempelvis fakturering ligger i projektledaransvaret kopplat till uppföljning samt kompletteras med projektledarnas prognoser. Ventabs VD planerar och fattar beslut från ett kostnadsperspektiv då kostnaden har ett tids- och resursberoende. VD:ns generella urvalsregel är att inte ta förlustprojekt. Projektledarna ansåg att tidsåtgång är en central, men svår, parameter att beräkna då det är en riskpost. Vidare ansågs material vara betydelsefullt och vid beräkning prioriteras dyra produkter, vilka är kostnadsdrivande. I fallföretaget kan partsberoenden påverka tiden då eventuella förseningar kan kräva uppdateringar av beräknad tids- och resursåtgång. Det går i linje med Laufer och Tucker (1987) som menar byggföretagen är beroende av varandra samt av att samarbeta då det knappt finns några buffertar vad gäller tid och utrymme. Dessutom kan förseningar skapa dominoeffekter (Laufer & Tucker 1987).

### 5.2.1 Prognostisering

Varje månad kräver Ventabs VD information från projektledarna, vilken avser projektens förändringar mot planerna i form av prognoser. Det stöds av Laufer och Tucker (1987) som menar att ett av målen med planering är prognostisering. Enligt Ventabs VD är projektledarnas prognostisering ett viktigt verktyg för att kunna effektivisera företagets

resursstyrning. Det kan kopplas till Laufers (1991) resonemang om att det i byggbranschen behövs en frekvent uppdatering av planer för att planeringsinformationen skall vara aktuell. Fallföretagets VD använder även prognoser och projektuppföljning som information till successiv vinstavräkning. Projektledarna ansåg att prognostisering är en svår uppgift. Komplexiteten med att prognostisera för flera projekt samtidigt och att tillräcklig tid åt aktiviteten saknas lyftes fram. Ovan omständigheter kan vara försvårande i framställandet av prognoser med god precision. I valet mellan att prioritera leverans till kund och prognostisering kommer kunden först. Enligt fallföretagets VD finns det en förbättringspotential vad gäller prognostisering i de enskilda projekten. Det stöds av Laufer och Tucker (1987) som uttrycker att syftet med planering är att ledningen skall ha kontroll.

### 5.3 Uppföljning och kontroll

Fallföretagets projekt utsätts för frekvent påverkan av faktorer som är svåra att förutse, vilket kan resultera i avvikelser mot plan som identifieras genom uppföljning. Enligt Olawale och Sun (2013) behöver de som arbetar med styrning förstå vilka komponenter som har påverkan på processen. VD:n kontrollerar kostnadsdrivande riskposter som tidsåtgång, inköpt material och in- samt utfakturering i IT-systemet på veckobasis. Det kan kopplas till Otienos (2000) resonemang om att företagets ledning behöver få information om projektens framåtskridande för att kunna bedöma vilka effekter som fås på projekten. Fallföretagets projektledare ansvarar bland annat för uppföljning, avvikelshantering och fakturering, vilka enligt Olawale och Sun (2015) är viktiga aktiviteter för en projektledare. VD:ns uppföljning föregås av att samtliga projektledare har följt upp materialinköp, nedlagd tid i förhållande till plan och uppdaterat återstående resursbehov. Uppföljningen är underlag till faktureringen. Ovan stöds av Olawale och Sun (2015) som uttrycker att kontroll av tid och kostnad är väsentligt för avvikelseanalyser.

För att inhämta information om projektens progress talar Ventabs projektledare även med sina montörer. På grund av partsberoenden och branschens oförutsägbarhet upplevde projektledarna att avvikelshantering samt resulterande uppdateringar är en del av vardagen. Sakka, Barki och Côté (2013) exemplifierar att ekonomistyrning kan användas för att synliggöra osäkerhetsfaktorer i projekten. I fallföretaget har varje projekt egna kontraktuella förutsättningar vilket gör att avvikelshantering, benämnd som ÄTA, varierar beroende på kontraktstyp. Varje ÄTA kan ha en kostnadspåverkan. Avvikelser kan exempelvis resultera i att resurser måste planeras om och att forceringskostnader uppstår. Det kan kopplas till Jung och Woo (2004) som menar att tid och kostnad hör ihop samt behöver analyseras tillsammans. Ventabs VD använder projektledarnas prognoser som underlag till styrbeslut. Fallföretagets projektledare upplevde att prognostisering är komplext då det är många dimensioner som skall tas hänsyn till när en uppdaterad plan skall tas fram. VD:n uttryckte att om avvikelserapporteringen kunde kompletteras med mer träffsäkra prognoser skulle företagets resursstyrning kunna bli ännu bättre och förbättrad kvalitet i beslutsunderlagen skulle kunna erhållas. Det är i linje med Callistus och Clinton (2016), vilka menar att kontroll samt uppföljning är väsentligt för att nå mål och ett effektivt resursutnyttjande.

Ventabs platta och decentraliserade organisationsstruktur möjliggör för ledning samt projektledare att träffas personligen i möten. Det stöds av Chenhall (2003) som uttrycker att strukturen är en kontextuell faktor som påverkar hur information delas i företaget. VD:n önskade en tätare mötesfrekvens men har fått göra en anpassning efter tillgänglig tid medan projektledarna ansåg att nuvarande månadsmöten är tillräckliga. Under prognosmötet träffades VD, ekonomiansvarig och projektledare personligen i företagets lokaler.

Projektledarna rapporterade projektuppföljning direkt i mötet och delgavs information om företagets ekonomiska situation. Under fallföretagets prognosmöte prioriterades avvikelserapportering av stora och kritiska projekt, vilket är i enlighet med Turner (1999) som menar att effekten på avvikelserna måste uppskattas relativt projektets plan. I kontroll- och styrningsprocessen arbetar Ventabs VD bland annat med information under prognosmöten som verktyg i kombination med IT-systemet. Under prognosmötet delgavs projektledarna ekonomisk information och prognoser överlämnades muntligen. Detta gav utrymme för diskussioner och förklaringar vad gällde överlämnade data. Mötet möjliggjorde att variationerna i hur data presenterades inte skapade tolkningssvårigheter. Under prognosmötet informerade Ventabs VD om företagets ekonomiska situation och betydelsen av projektledarnas bidrag för denna. Återkopplingen till projektledarna kan kopplas till Olawale och Sun (2013), vilka påpekar vikten av att visa dem som utför uppföljning samt rapportering att arbetet är av betydelse för verksamheten.

## 5.4 Mål och balansering

I Ventabs affärsidé återfinns målet att "[...] att alltid leverera och färdigställa i rätt tid oberoende omständigheter [...]". VD:n uttryckte att Ventab aldrig skall orsaka förseningar av ett byggprojekt. Atkinson (1999) menar att vid offentliga byggprojekt, med ett känt slutdatum, är tiden en viktig faktor. I fallföretaget får inte tiden prioriteras på bekostnad av kvaliteten, vilken enligt Ventabs VD redan är inbyggd i företagskulturen och vårdas som en gemensam tillgång att vara stolt över. Kostnad, tid och kvalitet är etablerade mått för att mäta projekt prestation (Atkinson 1999). Med kvaliteten inbyggd i kulturen prioriterar Ventabs VD kostnad. Varje timme har ett pris och därmed representeras tid i form av kostnad. Enligt fallföretagets VD är kvalitet och tid av stor vikt men att det finns en risk att projektkostnaden nedprioriteras av projektledarna för att uppnå dessa. Det är i linje med Donaldson (2001) som menar att en aktivitet skall sättas i relation till påverkansgraden snarare än att en prestation skall maximeras i alla situationer.

Vid projektledarnas val att styra mot tid, kostnad och kvalitet i första hand fördelade sig prioriteringarna olika. I svaren kopplades kvalitet till service och nöjda kunder men det uttrycktes även att den måste balanseras mot kundens förväntade tids- samt kostnadsåtgång. Projektledaren som prioriterade tid relaterade den till kostnadskonsekvenser. Vidare styr en projektledare mot kostnad och en annan mot alla tre. Projektledarna balanserar mellan tid, kostnad och kvalitet för Ventabs långsiktiga överlevnad. Det stöds av Zetterquist- Eriksson (2009) som menar att människor är rationella och strävar efter maximal ekonomisk nytta. Vid projektledarnas olika prioriteringar tolkades innebörden av tid, kostnad och kvalitet olika. I vissa fall ingick kostnadskonsekvensen i de andra prioriteringarna. Styrningen mot kostnad är inte allmänt delad av projektledarna. Det är väsentligt att företagets medarbetare erkänner och förstår nyckeltalens användningsområden (Collin 2002, se Chan & Chan 2004). Resonemanget skulle kunna översättas till att VD:ns prioritering att styra mot kostnad skall vara kommunicerad till projektledarna och att de i sin tur skall acceptera samt förstå valet för att prioriteringen skall få avsedd effekt.

Fallföretagets projektledare bekräftade även att balans mellan tid, kostnad och kvalitet krävs för att lyckas med sina projekt men att kunden skall vara nöjd i slutändan. Det uttrycks i affärsidén som "Genom att framgångsrikt tillgodose kundens behov [...]". Shenhar, Dvir, Levy och Maltz (2001) bekräftar att ett projekt upplevs som lyckat när ovan tre mått är uppfyllda och enligt kundens önskan. Samtidigt kritiserar Atkinson (1999) att det finns fler

faktorer att förhålla sig till än tid, kostnad och kvalitet då dessa enskilt inte är tillräckliga för att nå framgång.

I byggbranschen finns det inte några allmänt vedertagna mått utan tid, kostnad och kvalitet är de som är mest använda (Chan & Chan 2004). Gardiner och Stewart (2000) påpekar att det finns exempel på projekt som har uppfyllt tid, kostnad och kvalitet men som ändå har orsakat en förlust för ägarna. En generell regel i fallföretaget är att inte ta in förlustprojekt och att projekten skall hållas inom offertkalkylen, vilket även innebär kostnadsstyrning ur ett kundperspektiv. Det kan relateras till Hatuch och Skitmore (1997) som uttrycker att kostnad också är väsentligt för kunden. Enligt Ventabs VD är vinstmarginal det enda nyckeltalet som företaget styr mot, vilket är ett objektiva nyckeltal enligt Chan och Chan (2004). I fallföretaget finns det inga gemensamma nyckeltal på projektnivå då varje projekt har unika förutsättningar och generella nyckeltal inte skulle ge en rättvisande bild av prestationen. Ventabs VD vill undvika att projektledarna introducerar beteenden och fattar beslut för att maximera enskilda projekts prestation på ett sätt som inte är optimalt för företaget som en helhet. Detta stöds av Wagner (1969) som menar att projektmål alltid skall balanseras i relation till de övergripande målen då maximering av enskilda projekts mål inte behöver stödja företagets. VD:n har beslutat att alla projekt skall styras mot kostnad, som ett enande mål för projekten. Kostnadsprioriteringen stödjer det överordnade nyckeltalet vinstmarginal.

## 6. Slutsats

---

*Följande kapitel redogör inledningsvis för uppfyllande av syfte och studiens bidrag. Därefter diskuteras begränsningar och förslag till framtida studier.*

---

### 6.1 Uppfyllande av syfte

*Syftet med studien är att beskriva hur ekonomistyrning tillämpas i ett medelstort projektbaserat företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld. Studien avser att bidra med en beskrivning av hur ekonomistyrning tillämpas kopplat till omvärldspåverkan, hantering av projekt och med de förutsättningar som ges i form av organisering samt strategi.*

Fallföretaget är organiserat för att möta förändringar genom ett strategiskt beslut att välja en organisk företagsstruktur med ett decentraliserat ansvar samt beslutsfattande. Det skapar flexibilitet för anpassning till och hantering av förändringar. I det medelstora projektbaserade företaget är detta genomfört i form av en platt struktur där fallföretagets VD är ytterst ansvarig för ekonomistyrningen och är överordnad projektledarna. Det projektbaserade fallföretaget är diversifierat genom organisering efter projektverksamheten, vilket möjliggör en kontinuerlig anpassning av styrningen efter förändringar i projektportföljen. Företaget får då flexibilitet att möta varje projekts unika förutsättningar.

Varje projekt drivs av en projektledare med ansvar för projektets ekonomistyrning och leverans. I projektledarnas ansvar ingår bland annat planering, uppföljning, avvikelshantering, personal, materialinköp samt fakturering. Fallföretagets platta struktur med korta beslutsvägar möjliggör för snabba beslut genom att det yttersta ansvaret för ekonomistyrningen och projektportföljen innehas av VD:n. Vidare finns VD:n nära och tillgänglig som beslutsstöd för projektledarna. Dock orsakar det decentraliserade ansvaret ibland otydlighet vad gäller beslutsmandat i fallföretaget.

För att erhålla effektivitet i informationsflödet och kvalitet i styrningsbeslut är fallföretagets affärsprocess överordnad dess hierarki. Varje hierarkiskt definierad ansvarsroll är kopplad till en roll i affärsprocessen. I fallföretaget är VD:n ansvarig för affären och kombinerar detta med ansvar för projektportföljen, företagets ekonomistyrning samt verksamhetsutveckling. VD:ns ansvar för bolaget som helhet delas därmed upp i separata ansvar för respektive beslut inom varje område. I en komplex omvärld möjliggör det för fallföretagets VD att värdera konsekvenser av ett ekonomiskt styrbeslut ur olika affärsperspektiv, vilket kan bidra till bättre besluts kvalitet för bolaget som helhet. Det medelstora fallföretagets organisationsstorlek visar sig som en påverkansfaktor genom att VD:n kombinerar olika ansvarsområden i rollen. Vissa delar av ekonomistyrningen, som exempelvis planering och projektuppföljning, finns distribuerad och utförs av projektledarna.

Byggbranschen är konjunkturberoende, vilket påverkar planeringshorisonten för fallföretagets VD. I bolaget krävs det en beredskap för att kunna hantera uppdrag som kommer in med kort framförhållning, projektförändringar och en förväntan på en allt kortare leveranstid. Varje projekt har unika förutsättningar, vilka exempelvis definieras av rådande partsberoenden, kontraktuella förutsättningar och oförutsägbara faktorer i form av väder. På grund av att förutsättningarna varierar för varje projekt existerar inte gemensamma nyckeltal

på projektnivå i fallföretaget. VD:n prioriterar att varje projekt skall styras mot kostnad. Fallföretagets VD har valt vinstmarginal som det enda nyckeltalet på företagsnivå. Det ger en flexibilitet för att anpassa de enskilda projektens ekonomiska styrbeslut i syfte att stödja vinstmarginalen och därmed företagets långsiktiga överlevnad. Prioriteringen av kostnad på projektnivå minimerar risken för förluster som kan få en negativ påverkan på vinstmarginalen.

I en omvärld under ständig förändring inträffar händelser som genererar avvikelser, vilka kan få en påverkan på projektens planering och resultat. För att projekten skall följa utlovad planering tar projektledarna styrbeslut för de avvikelser som orsakar förändringar av planen. Förändringar av avtalade tids- och kvalitetsmål konsekvensbedöms av projektledarna genom att översättas till en kostnad för exempelvis ett ökat resursbehov eller risk för viten. Fallföretagets projektledare balanserar mellan tid, kostnad och kvalitet men i valet mellan de tre prioriterar de olika, vilket i flera fall skiljer sig mot VD:ns kostnadsprioritering. Även om projektledarna prioriterar olika tas det i de flesta fall ändå en indirekt hänsyn till kostnad. Genom att styra mot kostnad som en gemensam nämnare för projekten ges flexibilitet för VD:n att ta styrbeslut med hänsyn till projektens specifika förutsättningar. När det inte finns nyckeltal på enskilda projekt undviks dessutom att projektbeslut tas som kan ge oönskade konsekvenser för företaget som helhet. Kvalitet är en del av fallföretagets affärsidé och kultur, vilket vägleder projektledarna i hur de skall möta kundernas förväntade nivå på kvalitet relativt tid samt kostnad. Utöver tid, kostnad och kvalitet har VD:n gett företagets kassaflöde prioritet genom att inkludera fakturering i projektledarnas ansvar.

För kunna konsekvensbedöma effekter av styrbeslut som är förorsakade av de ständiga förändringar som fallföretagets projekt utsätts för har en etablerad rutin för avvikelshantering införts. Detta är ett verktyg för att hantera en komplex projektsituation där svårkontrollerade och ibland oförutsägbara händelser ger upphov till förändringar som ger nya förutsättningar. Med utgångspunkt i avvikelser uppdaterar projektledarna planerna i form av prognoser som kommuniceras till VD:n. De används som beslutsunderlag för företagets styrbeslut. Prognoser som håller god kvalitet blir därmed ett viktigt verktyg för VD:n att utföra resursstyrningen mer effektivt och med bättre precision. Prognostisering är en komplex aktivitet där projektledarna i fallföretaget måste ta hänsyn till historiska data och en mängd dimensioner för att förutsäga ett nytt framtida läge. För att kontrollera förändringar och förutsättningar för projektens prestation utför VD:n veckovisa kontroller av kostnadsdrivande riskposter och in- samt utfakturering.

Fallföretaget verkar i en komplex omvärld där varje projekt har unika förutsättningar. I det undersökta bolaget beskrivs en överhettad bransch med en kort framförhållning och som har ett generellt planeringsproblem. Genom att projektledarna tar till sig ovan bild av verkligheten och accepterar den som ett vedertaget faktum ger det rationalitet för deras etablerade arbetssätt. I fallföretaget beskrivs planering och prognostisering som komplext där branschkunskap samt erfarenhet är viktiga tillgångar och förutsättningar för projektledarna att kunna utföra sina uppgifter.

Sammanfattningsvis råder det högkonjunktur i byggbranschen vid tidpunkten för fallstudien. Många stora bygg- och infrastrukturprojekt är inplanerade i Sverige. Effektiviteten i byggföretagens projekthantering behöver förbättras som ett av medlen för att kunna leverera kommande satsningar. Studien visar hur fallföretagets organisering, beslutsprocesser och strategi stödjer flexibilitet att situationsanpassa företagets ekonomistyrning efter en komplex omvärld i förändring. Vidare är organisationsstorleken en påverkansfaktor för hur

ekonomistyrningen tillämpas. Vinstmarginal är valt som det enda nyckeltalet på företagsnivå. Fallföretagets unika projekt styrs på kostnad balanserat mot avtalad tid och kvalitet. Med det valda nyckeltalet på företagsnivå och en gemensam prioritering av kostnad per projekt, erhålls flexibilitet att ta situationsanpassade styrbeslut i hanteringen av projektportföljen.

“Plans are worthless, but planning is everything.” (Eisenhower 1957, se Woolley & Peters u.å.).

## 6.2 Studiens bidrag

Studien har beskrivit hur ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen som verkar i en komplex och föränderlig omvärld med stöd av bolagets organisering samt strategi situationsanpassar ekonomistyrningen med avseende på planering, uppföljning och kontroll av projekt prestationen. Rapporten beskriver även hur val av nyckeltal och prioritering samt balansering av prestationsmått görs för att de enskilda projektens prestation skall stödja företaget som helhet. Studien har identifierat arbetsprocesser kopplade till ekonomistyrning i fallföretaget för att hantera en komplex och föränderlig omvärld med påverkansfaktorer. Bidraget kan användas som referensinformation för vidare forskning. Det finns även ett stort antal medelstora företag i byggbranschen som kan vara i behov av detta bidrag och dessutom skulle det kunna vara av intresse för mindre växande byggbolag. Genom att få sin verksamhet analyserad och dokumenterad kan bidraget även ge fallföretaget ett utomstående perspektiv på hur bolagets ekonomistyrning tillämpas samt skapa möjlighet till nya insikter.

Som nämndes i uppsatsens inledande kapitel har tidigare studier om ekonomistyrning i projektbaserade företag i byggbranschen huvudsakligen genomförts på projektnivå i några av Sveriges största byggbolag. Vidare finns det många studier om projektstyrning och effektivitet ur ett tekniskt perspektiv. Studiens bidrag är därför även en beskrivning av hur ekonomistyrning tillämpas i ett medelstort projektbaserat företag i byggbranschen, vilket är ett komplement till tidigare gjorda studier inom området och en grund för fortsatt forskning.

## 6.3 Studiens begränsningar

I denna studie har ekonomistyrningen i ett medelstort projektbaserat företag som verkar i en komplex och föränderlig omvärld studerats. Den är även begränsad till att beskriva en bransch. Studien visar inte om och hur situationsanpassad ekonomistyrning varierar beroende på företagsstorlek, bransch och omvärldsförändring.

För att besvara studiens syfte har contingencyteorin använts som ett ramverk för att ge en möjlighet till att beskriva ett företags anpassning i förhållande till dess omgivning och påverkansfaktorer. Teorin ger inte en tydlig vägledning för att värdera resultatet av organisationens anpassning till den komplexa och föränderliga omvärlden, vilket inte heller har varit syftet med studien. Institutionell teori har använts som ett komplement för att ge stöd till att beskriva intervjupersonernas beteenden och synsätt.

Analysen av det empiriska materialet har stämt väl överens med den teoretiska referensramen och framförallt contingencyteorin. Om fler bolag hade tagits med i studien skulle det kunna vara en möjlighet att även hitta eventuella motsägelser under en analys.

Till studien har enbart VD och samtliga sex projektledare intervjuats. Projektledarnas svar har anonymiserats och de går inte att härleda till enskilda respondenter. I rapporten har det



därför inte varit möjligt att koppla svar till enskilda intervjupersoner för att identifiera gemensamma mönster.

## 6.4 Förslag till framtida studier

Ett förslag till framtida studier är att genomföra fler undersökningar av medelstora företag i byggbranschen för att studera om tillämpning av ekonomistyrning skiljer sig åt mellan branschens bolag och om generella slutsatser kan dras.

För närvarande råder det högkonjunktur i byggbranschen. En undersökning skulle kunna göras för att studera om konjunkturen är en påverkansfaktor som förändrar hur företag situationsanpassar sin ekonomistyrning.

Studien beskriver hur fallföretaget tillämpar ekonomistyrning i en komplex och föränderlig omvärld men den har inte värderat resultatet av anpassningen. Vidare studier skulle kunna inrikta sig på att hitta samband och metoder för att mäta effekter av anpassningsåtgärder i medelstora projektbaserade företag i byggbranschen.

I fallföretaget ansågs prognostisering vara svårt. Ett förslag till vidare forskning är att undersöka metodik för att underlätta framtagning av prognoser med god precision och kvalitet när projekt verkar i en föränderlig omvärld.

I det undersökta bolaget är vinstmarginal det enda nyckeltalet på företagsnivå. En studie om hur medelstora projektbaserade företag i byggbranschen arbetar med antal och typ av nyckeltal skulle kunna göras för att undersöka om det finns ett samband mellan strategi för val av nyckeltal samt förmågan att situationsanpassa sig.

## 7. Källförteckning

Ackoff, R. (1970). A Concept of Corporate Planning. *Long range planning*, 3(1), ss. 2-8.

Archer, NP. & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), ss. 207-216.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), ss. 337-342.

Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), ss. 201-204.

Boverket. (2016). *Bostadsbyggandet fortsätter att öka.*

<http://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsplanering/bostadsmarknaden/indikatorer-for-bostadsbyggande/> [2017-04-03]

Bruns, W. J. & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), ss. 177-203.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. 3. uppl., New York: Oxford University Press.

DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001

Callistus, T. & Clinton, A. (2016). Evaluating barriers to effective implementation of project monitoring and evaluation in the Ghanaian construction industry. *Procedia Engineering*, 164, ss. 389 – 394.

Chan, A. P. C. & Chan, A. P. L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), ss. 203-221.

Chan, A. P. C., Scott, D. & Chan, A. P. L. (2004). Factors Affecting the Success of a Construction Project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), ss. 153-155.

DOI: 10.1061/ ASCE 0733-9364 2004 130:1 153

Cheng, Y-M. (2014). An exploration into cost-influencing factors on construction projects. *International Journal of Project Management*, 32(5), ss. 850–860.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), ss. 127–168.

Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance- part II. A contingency analysis. *Journal of management studies*, 12(1-2), ss. 12-27.

Chua, D. K. H., Kog, Y. C. & Loh, P. K. (1999). Critical success factors for different project objectives. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125(3), ss. 142-150.

De la Gardie, L. & Johansson, C. (2003). *Ekonomistyrning av projekt med olika grad av osäkerhet*. D- uppsats, Ekonomiska institutionen. Linköping: Linköpings universitet.  
<http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:18872/FULLTEXT01.pdf> [2017-05-07]

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. California: Sage Publications, Inc.

Eriksson, B. J. (2016). *Reviderad prognos över behovet av nya bostäder till 2025*. (Boverket Rapport 2016:18). Karlskrona: Boverket.  
<http://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2016/reviderad-prognos-over-behovet-av-nya-bostader-till-2025.pdf> [2017-04-03]

Eriksson P. E. & Hane, J. (2014). *Entreprenadupphandlingar: Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier?*. (Konkurrensverket Uppdragsforskningsrapport 2014:4). Stockholm: Konkurrensverket.  
[http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdagsforskning/forsk-rap\\_2014-4.pdf](http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdagsforskning/forsk-rap_2014-4.pdf) [2017-04-03]

Europeiska kommissionen. (2017). *What is an SME?*.  
[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_sv](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv) [2017-03-31]

Freeman, M. & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23(1), ss. 8–17.

Gardiner, P. D. & Stewart, K. (2000). Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure. *International Journal of Project Management*, 18(4), ss. 251-256.

Gidado, K. I. (1996). Project complexity: The focal point of construction production planning. *Construction Management and Economics*, 14(3), ss. 213-225.

Guba, E. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (red.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., ss. 105-117.

Göteborgs Stad. (u.å.). *Den Skandinaviska Arenan* [broschyr].  
[http://goteborg.se/wps/wcm/connect/74d10461-9793-4efd-8ab8-046900159276/Broschyr\\_Skandinaviska%2BArenan-2.pdf?MOD=AJPERES](http://goteborg.se/wps/wcm/connect/74d10461-9793-4efd-8ab8-046900159276/Broschyr_Skandinaviska%2BArenan-2.pdf?MOD=AJPERES) [2017-05-04]

Göteborgs Stad. (u.å.). *Strategi för Göteborg 2035 Utbyggnadsplanering*.  
[http://goteborg.se/wps/wcm/connect/2b48a33f-df7f-4109-8f7e-6a188582c2cc/up\\_slutrapport\\_lag.pdf?MOD=AJPERES](http://goteborg.se/wps/wcm/connect/2b48a33f-df7f-4109-8f7e-6a188582c2cc/up_slutrapport_lag.pdf?MOD=AJPERES) [2017-05-04]

Göteborgs universitet. (2014). *Källkritik*. <http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/> [2017-04-04]

Hansson, A. & Eklund, S. (2015). *Ekonomistyrning i byggprojekt*. Examensarbete, Institutionen för byggvetenskaper. Lund: Lunds tekniska högskola.  
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=7409796&fileId=7409854> [2017-05-07]

Hatash, Z. & Skitmore, M. (1997). Evaluating contractor prequalification data: selection criteria and project success factors. *Construction Management and Economics*, 15(2), ss. 129-147.

Henri, J-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), ss. 529-558.

Jung, Y. & Woo, S. (2004). Flexible Work Breakdown Structure for Integrated Cost and Schedule Control. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(5), ss. 616-625.  
DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:5(616)

Kallin, M. & Lindgren, K. (2008). *Projektstyrning: löpande uppföljning i projekt*. Examensarbete, Institutionen för samhällsbyggnad. Luleå: Luleå tekniska universitet.  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1031879/FULLTEXT01.pdf> [2017-05-07]

Karlsson, A. (2009). *Ekonomistyrningens betydelse för produktivitet på byggprojektnivå*. Lic. avh. Luleå: Luleå tekniska universitet.  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:990330/FULLTEXT01.pdf> [2017-05-07]

Khandwalla, P. N. (1972). Environment and Its Impact on the Organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), ss. 297-313.

Laufer, A. (1991). Construction planning in uncertain environments. *International Journal of Project Management*, 9(1), ss. 53-60.

Laufer, A. & Tucker, R. L. (1987). Is construction project planning really doing its job? A critical examination of focus, role and process. *Construction Management and Economics*, 5(3), ss. 243-266.  
DOI: 10.1080/01446198700000023

Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Marton, J., Lundqvist, P. & Pettersson A K. (2016). *IFRS: I teori och praktik*. 4. uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. 3. uppl., Harlow: Pearson Education Limited.

- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), ss. 340-363.
- Miller, D. (1981). Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, 18(1), ss. 1-26.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1990). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Family Business Review*, 3(3), ss. 285-315.
- Mohsini, R. A. & Davison, C. H. (1992). Determinants of performance in the traditional building process. *Construction Management and Economics*, 10(4), ss. 343-359.
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *Ekonomi*.  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekonomi>  
 [2017-05-06]
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *Nyckeltal*.  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/nyckeltal>  
 [2017-05-08]
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *Projektledning*.  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/projektledning>  
 [2017-04-24]
- Nilsson, T. & Nordas, M. (2016). *Produktiv planering via visuell styrning*. Examensarbete, Byggnadsteknik. Jönköping: Tekniska Högskolan i Jönköping.  
<http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:944278/FULLTEXT01.pdf> [2017-05-07]
- Olawale, Y. & Sun, M. (2013). PCIM: Project Control and Inhibiting-Factors Management Model. *Journal of Management in Engineering*, 29(1), ss. 60-70.  
 DOI:10.1061/ (ASCE)ME.1943-5479.0000125.
- Olawale, Y. & Sun, M. (2015). Construction project control in the UK: Current practice, existing problems and recommendations for future improvement. *International Journal of project management*, 33(3), ss. 623-637.
- Otieno, F. A. O. (2000). *The Roles of Monitoring and Evaluation in Projects*.  
<https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB8942.pdf> [2017-05-24]
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), ss. 413-428.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Rotpartner. (u.å.). *ÅTA*. <https://www.rotpartner.se/ata> [2017-04-25]

Sakka, O., Barki, H. & Côté, L. (2013). Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance. *Information & Management*, 50(6), ss. 265-274.

Schreyögg, G. (1980). Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*, 1(4), ss. 305-326.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), ss. 699-725.

Shoonhoven, C. B. (1981). Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory". *Administrative Science Quarterly*, 26(3), ss. 349-377.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Statistiska Centralbyrån. (2016). *Företag och anställda (FDB) efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass. År 2008 – 2016*.  
[http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_NV\\_NV0101/FDBR07/table/ableViewLayout1/?rxid=35f884d9-beac-4b43-af8a-7eab33c973d4](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0101/FDBR07/table/ableViewLayout1/?rxid=35f884d9-beac-4b43-af8a-7eab33c973d4) [2017-04-05]

Statistiska Centralbyrån. (2017). *Kortperiodisk sysselsättningsstatistik 4:e kvartalet 2016*.  
[http://www.scb.se/contentassets/d3e15bbefe2a4ffa89d104a3ffcbde0e/am0201\\_2016k04\\_smam63sm1701.pdf](http://www.scb.se/contentassets/d3e15bbefe2a4ffa89d104a3ffcbde0e/am0201_2016k04_smam63sm1701.pdf) [2017-05-20]

Statistiska Centralbyrån. (u.å.). *Sökning efter SNI-kod*. <http://www.sni2007.scb.se/> [2017-05-21]

Sverigeförhandlingen. (u.å.). *Om oss*. <http://sverigeforhandlingen.se/om-oss/> [2017-05-04]

Sveriges Bygginstrumenter. (u.å.). *Anställda i Bygginstrumenter*.  
[https://www.sverigesbyggindustrier.se/arbetsmarknaden/anstallda-i-bygginstrumenter\\_6900](https://www.sverigesbyggindustrier.se/arbetsmarknaden/anstallda-i-bygginstrumenter_6900) [2017-04-01]

Sveriges Bygginstrumenter. (2017). *Byggningskonjunkturen*. (Rapport 1 år 2017). Stockholm: Sveriges Bygginstrumenter. <https://mb.cision.com/Public/882/2225725/bda16322f6edcfb9.pdf> [2017-05-11]

Sveriges Bygginstrumenter. (2016). *De 50 största bygg- och anläggningsföretagen i Sverige efter omsättning 2015*.  
[https://publikationer.sverigesbyggindustrier.se/Userfiles/Info/1135/50\\_storsta.pdf](https://publikationer.sverigesbyggindustrier.se/Userfiles/Info/1135/50_storsta.pdf) [2017-05-11]

Sveriges Bygginstrumenter. (2015). *Fakta om byggandet*.  
[https://publikationer.sverigesbyggindustrier.se/Userfiles/Info/491/FoB\\_2015.pdf](https://publikationer.sverigesbyggindustrier.se/Userfiles/Info/491/FoB_2015.pdf) [2017-04-25]

Thiry, M. (2007). Creating project-based organizations to deliver value. I *2007 PMI Global Congress Proceedings- Asia Pacific*. Hong-Kong, Kina 29-31 januari 2007.  
<https://www.pmi.org/learning/library/project-based-organizations-deliver-value-7330>  
[2017-05-13]

Tosi, H. L. Jr. & Slocum, J. W. Jr. (1984). Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*, 10(1), ss. 9-26.

Trafikverket. (2016). *Västlänken*. <http://www.trafikverket.se/nara-dig/Vastra-gotaland/projekt-i-vastra-gotalands-lan/Vastlanken---smidigare-pendling-och-effektivare-trafik/> [2017-04-03]

Turner, J. R. (1999). *The Handbook of Project- Based Management*. 2 uppl., Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.

Turner, J. R. & Keegan, A. (2001). Mechanisms of Governance in the Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward. *European Management Journal*, 19(3), ss. 254–267

Ventab. (u.å.). *Beskrivning*. <http://ventab.se/projekt/boras-flera-projekt/> [2017-03-31]

Ventab. (u.å.). *Våra projekt*. <http://ventab.se/projekt/> [2017-03-31]

Ventab. (2016). *Årsredovisning för Ventab i Göteborg AB*. Göteborg: Ventab i Göteborg AB.

Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2017-04-01]

Wagner, H. M. (1969). *Principles of Operations Research- with Application to Managerial Decisions*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.

Wisén, J. & Lindblom, B. (2000). *Effektivt projektarbete*. 5. uppl., Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Woolley, J. T. & Peters, G. (u.å.). *Dwight D. Eisenhower*.  
<http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951> [2017-04-03]

Zetterquist- Eriksson, U. (2009). *Institutionell teori- idéer, moden och förändring*. Malmö: Liber AB.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociology Review*, 42(5), ss. 726-743.

## Bilaga 1 - Företag i näringsgren 41-43 enligt SNI 2007

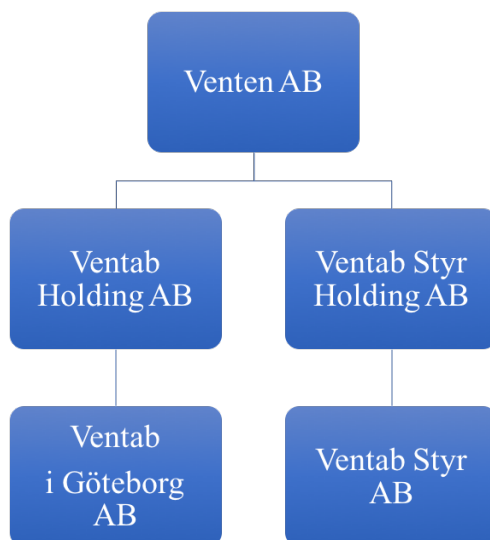
SNI	Antal anställda	Antal företag år 2016
41 byggtreprenörer	0	13604
	1-4	7422
	5-9	1541
	10-19	729
	20-49	415
	50-99	111
	100-199	33
	200-499	14
	500+	6
42 anläggningsentreprenörer	0	1389
	1-4	679
	5-9	173
	10-19	91
	20-49	72
	50-99	20
	100-199	10
	200-499	3
	500+	9
43 specialiserade bygg- och anläggningsentreprenörer	0	42555
	1-4	23263
	5-9	5105
	10-19	2730
	20-49	1286
	50-99	254
	100-199	64
	200-499	19
	500+	15

*Egen illustration med information som är hämtad från Statistiska Centralbyråns företagsdatabas. (Statistiska Centralbyrån 2016).*

Byggindustrin tillhör SNI 41-43 (Sveriges Byggindustrier u.å.).



## Bilaga 2 - Organisationsstruktur Venten AB



*Egen illustration av Venten AB:s organisationsstruktur, i vilken Ventab i Göteborg AB ingår.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Möte med Ventabs VD, 2017-03-28.

## Bilaga 3 - Intervjuguide VD Ventab

Intervjun inleds med att berätta om de fyra forskningskraven och därefter kontrolleras det med intervjupersonen om det är godkänt att spela in intervjun.

### **Inledning**

1. Hur många projekt har Ventab per år?
2. Hur stor andel av projekten är Ventabägda respektive projekt där företaget går in som underentreprenör?
3. Vilka parametrar skall vara uppfyllda när Ventab väljer att ta in ett projekt?

### **Planering**

#### Temafrågor

1. Berätta om hur långt fram i tiden du kan planera för verksamheten?
2. Vilken information lämnar Ventab över till projektledarna vid projektuppstart?
3. Berätta om hur ledningen för Ventab delges projektledarnas planering av projekten?
4. Berätta om hur Ventabs budgetprocess ser ut?
5. Berätta om hur du arbetar med prognostisering för Ventab?

#### Kontrollpunkt fråga 1

Vad baseras planeringen på?

#### Kontrollpunkter fråga 2 och 3

- Vilka utför uppstartsplaneringen för ett projekt?  
Vilken information ingår i ett projekts uppstartsplanering?

#### Kontrollpunkter fråga 4

- Vilka budgetposter är viktigast att de är korrekt beräknade?  
Vilka parametrar är svårast att beräkna?

#### Kontrollpunkt fråga 5

Vad baseras prognoserna på?

### **Uppföljning och kontroll**

#### Temafråga

1. Vilken information följer du upp i projekten?

#### Kontrollpunkter fråga 1

- Vilka personer rapporterar projektledarna till?  
Hur ofta följs projekten upp?  
Hur hanterar du uppdaterad planering vid avvikelser?  
Hur säkerställer du att konsekvenser av uppdaterad planering inte äventyrar Ventabs budget?  
Rapporterar projektledarna även till beställare för vissa projekt eller är det endast till Ventabs ledning?  
Hur anpassar du dina styrverktyg om ett eller flera andra företag i ett byggprojekt inte har fullgjort sina åtaganden i rätt tid?  
Hur ofta anser du att det behövs uppföljningsmöten med Ventabs projektledare?  
Hur tycker du att uppföljningsarbetet fungerar idag?  
Vilken information skulle du vilja få vid uppföljning av projekten?

Finns det något som kan förbättras och i så fall vad?

## **Mål och balansering**

### Temafrågor

1. I valet mellan tid, kostnad och kvalitet i projekten, vad bedömer du som viktigast att styra projekten mot och varför?
2. Hur balanserar du i beslut mellan att hålla tidsram och kostnad utan att riskera avtalad kvalitet?
3. Finns det nyckeltal på företagsnivå för Ventab och i så fall vilka?
4. Hur kopplas beslutsparametrarna för att ta in ett projekt och nyckeltal på företagsnivå?
5. Hur kopplas tid, kostnad och kvalitet i projekten mot beslutsparametrarna för att ta in ett projekt?

### Kontrollpunkt fråga 3

Finns det nyckeltal på projektnivå och i så fall vilka?

## **Avslutning**

1. Hur upplever du att Ventab är som organisation?
2. Berätta om hur du upplever att det är att vara VD i ett projektbaserat företag i byggbranschen?
3. Vad vill du lägga till som vi inte har tagit upp idag?

### Kontrollpunkter fråga 2

Hur skulle du beskriva byggbranschen som bransch?

Vad är det svåraste eller mest utmanande i rollen som VD i ett projektbaserat företag?

Intervjun avslutas med en fråga om citat får användas i uppsatsen.

## Bilaga 4 - Intervjuguide projektledare Ventab

Intervjun inleds med att berätta om de fyra forskningskraven och därefter kontrolleras det med intervjupersonen om det är godkänt att spela in intervjun.

### **Inledning**

1. Hur många år har du arbetat på Ventab och hur länge som projektledare?
2. Vilka arbetsuppgifter ingår i din roll som projektledare?
3. Hur många projekt har du i snitt per år samtidigt?
4. Vad är storleken på projekten som du är projektledare för?

### **Planering**

#### Temafrågor

1. Berätta om hur uppstartsprocessen för ett projekt ser ut?
2. Berätta om hur inledande planering går till i dina projekt?
3. Berätta om du arbetar med prognostisering och i så fall hur?

#### Kontrollpunkter fråga 1

Vilken information får du som projektledare när du blir tilldelad ett projekt?  
Från vem eller vilka får du informationen?  
Vilken information är viktig att den finns med när du får ett projekt?

#### Kontrollpunkter fråga 2

Hur långt fram i tiden planerar du?  
Hur gör du en projektbudget?  
Vilka poster beräknar du för dina projekt?  
Vilka parametrar är viktiga att de är korrekt beräknade?  
Vilka parametrar är svårast att beräkna?

### **Uppföljning och kontroll**

#### Temafrågor

1. Berätta om hur du följer upp dina projekt?
2. Berätta om hur rapportering av projekt går till?

#### Kontrollpunkter fråga 1

Vilken information följer du upp i projekten?  
Hur ofta följer du upp dina projekt för egen del?  
Hur hanterar du avvikelser?  
Hur hanterar du uppdaterad planering?  
Hur mycket tid lägger du på uppföljning av dina projekt?

#### Kontrollpunkter fråga 2

Vad innehåller rapporteringen?  
Vem rapporterar du till, vilken information och hur ofta?  
Rapporterar du även till beställare för vissa projekt eller är det endast till Ventabs ledning?  
Vilken information lämnar du i så fall?

### Kontrollpunkter fråga 1 och 2

Hur anpassar du dina styrverktyg om ett eller flera andra bolag i ett byggprojekt inte har fullgjort sina åtaganden i rätt tid?

Hur tycker du att uppföljningsarbetet fungerar idag?

Hur ofta anser du att det behövs uppföljningsmöten med Ventabs ledning?

Finns det något som kan förbättras och i så fall vad?

### **Mål och balansering**

#### Temafrågor

1. I valet mellan tid, kostnad och kvalitet i projekten, vad bedömer du som viktigast att styra projekten mot och varför?

2. Berätta om du arbetar du med nyckeltal och i så fall vilka?

### Kontrollpunkter fråga 1

Berätta om hur du balanserar mellan att hålla tidsram och kostnad utan att riskera avtalad kvalitet?

Vad skulle vara värst: att projektet blir försenat, att projektet blir dyrare än planerat alternativt att kunden inte är nöjd med leveransen?

Hur kommer det sig att du valde detta?

### **Avslutning**

1. Hur upplever du att Ventab är som organisation?

2. Berätta om hur du upplever att det är att vara projektledare i byggbranschen?

3. Vad är det svåraste eller mest utmanande i rollen som projektledare?

4. Vad vill du lägga till som vi inte har tagit upp idag?

### Kontrollpunkt fråga 2

Hur skulle du beskriva byggbranschen som bransch?

Intervjun avslutas med en fråga om citat får användas i uppsatsen.