

Problemstillinger knyttet til eierstyring i porteføljer fra et forskningsmessig ståsted

Ole Jonny Klakegg, NTNU
Faggruppemøte Porteføljestyling, Prosjekt Norge
10. juni 2020

Definitions

- **‘Project** - a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.’ [PMI]
- **‘Program** - a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually. Programs may include elements of related work outside of the scope of the discrete projects in the program.’ [PMI]
- **‘Portfolio** - a collection of projects or programs and other work that are grouped together to facilitate effective management of that work to meet strategic business objectives. The projects or programs of the portfolio may not necessarily be interdependent or directly related.’ [PMI]
- **‘Governance framework** – A set of principles and an organized structure established as authoritative within an institution, comprising processes and rules established to ensure projects meet their purpose.’ (Also associated with institutional framework.) [KLA]

Integrerte styringssystem?

Nivå	Definisjonen inkluderer	Formål med prosjektbegrepet	Virkemidler lagt til
Prosjekt	Midlertidig tiltak	Levere resultat	Kontroll
Program	Grupper av prosjekt med felles mål	Økt nytte og kontroll	Koordinering
Portefølje	Samling av prosjekt, program og BaU	Nå strategiske forretningsmål	Evaluerings kriterium
Institusjonelt rammeverk	Institusjonell forankring, overordna struktur, klarhet i begreper og roller	Oppnå hensikten	Prosesser og regler

Portfolio management:
Multi-Project-Management

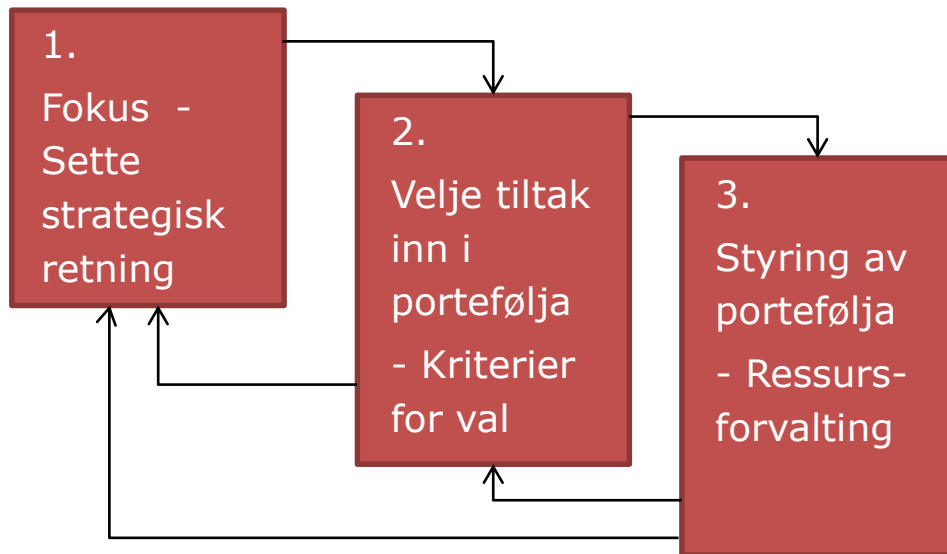
Governance:
"Managing managers"

BaU = Business as Usual

Modell for porteføljestyring (startpunkt)

Project portfolio management (PPM) deals with the coordination and control of multiple projects pursuing the same strategic goals and competing for the same resources, whereby managers prioritize among projects to achieve strategic benefits (Cooper, Edgett and Kleinschmidt, 1997).

Grunnmodellen for porteføljestyring



Artikkelen leia til
Stage-gate
modellen

-og ei kjend bok
om porteføljestyring

Status forskning per 2013

Artikkel: **Project portfolio management in practice and in context** (Miia Martinsuo):
“Companies struggle with the sub-optimization and changes among their projects, even if various normative instructions and good practices have been introduced for project portfolio management.”

Forskinga omfattar:

1.
Porteføljestyring
som rasjonell
beslutningstaking

(perioden 1997-2008)

2.
Porteføljestyring
som praksis (empirisk,
kva blir faktisk gjort)

(perioden 2006-2010)

3.
Porteføljestyring
i ulike kontekstar
(bransjar, prosjekttypar)

(perioden 2006-2012)

Behov for meir forskning per 2013



- Forstå underliggende føresetnader for rasjonell beslutningstaking
- Portefølja som resultat av forhandling
- Portefølja som strategisk omforming av organisasjonen
- Åtferd (behavioral) perspektiv på portefølja

1. Negotiated strategies in and across project portfolios, with focus on the goal-driven, negotiated, and thereby emerging portfolios with cross-organizational linkages.
2. Interplay between practice and context and how managers' contextualized actions result in an unanticipated transformations in the portfolio. Also, how the chosen PPM frameworks are interpreted, enacted and altered, in the day-to-day context of managerial work.
3. Dynamics in project portfolios, with focus on the both the planned and unplanned changes in the portfolio and their systemic, behavioral and organizational influences. Project level changes that will impact the portfolio, firm level changes that impact the context of the portfolio, changes among partners that will impact the resources of the portfolio's projects, and uncertainties in the broader environment.
4. Evolution of project portfolios and project portfolio management over time, with focus on transitions over time (i.e. project portfolio management as an organizational capability, e.g. Killen and Hunt, 2010) and interplay between the portfolios of a single firm or multiple firms.
5. Multi-project jobs, with focus on the individual's viewpoint to multi-project contexts, including managerial competences, tasks and roles, interface roles, tasks and competences, job designs, and solutions to increase well-being in such roles.

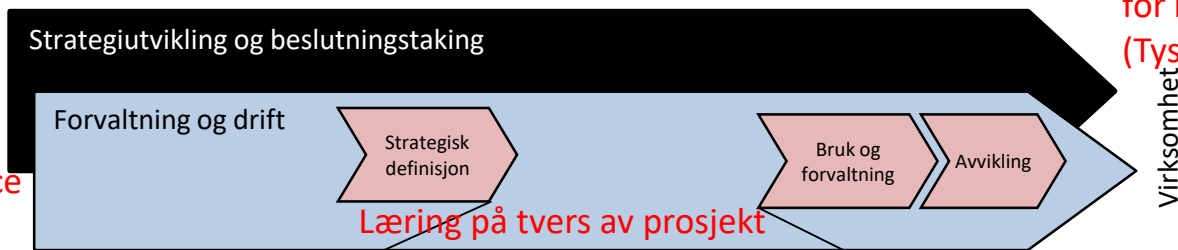
Styring av og i prosjektportefølje

ETABLERTE FORSKINGSTEMA:

Korleis forstå og utvikle hensiktsmessig strategi basert på prosjekt? (Finland)

Korleis innrette portefølja for maksimal innovasjon? (Tyskland)

Project Portfolio Management Office (Canada, Europa)



Faktorar som fremjar eller hemmar suksess i portefølja (USA, UK, Asia)



Korleis velje (kriterier) dei rette enkeltprosjekta inn i portefølja? (Internasjonalt)

Korleis styre prosjekta (risiko og ressursar) i portefølja? (USA, UK, Australia)

Porteføljeforskning (eksempel)

Kva ein gjer/bør gjere:

For å oppnå:

Utvikle «dynamiske kapabilitetar» i organisasjonen
Sti-avhengighet og læring er avgjerande

Vellykka utvikling av nye produkt/tenester

(Killen, Hunt and Kleinschmidt 2008; Killen and Hunt 2010)

Styrke portefølja si strategiske innretning
Det er organisasjonens (business) suksess som tel

Effektiv styring, strategisk suksess

(Meskendahl 2010)

Etablere Project-Portfolio management office
Koordinator, Kontrollør meir påverknade enn Støtte

Effektiv styring, strategisk suksess

(Unger, Gemünden and Aubry 2012)

Styrke porteføljestyranane sin posisjon
Endra maktbalanse i organisasjonen

Effektiv styring

(Jonas 2010)

Styrke styringa av enkeltprosjekt, betre informasjonstilgong
Prosjektleiarkompetansen avgjerande

Effektiv styring, strategisk suksess

(Martinsuo og Lehtonen 2007)

Implementere prosjekt-porteføljestyling
... men ta med alle prosjekt/aktivitetar

Kontroll med risiko og ressursar

(Blichfeldt og Eskerød 2008)

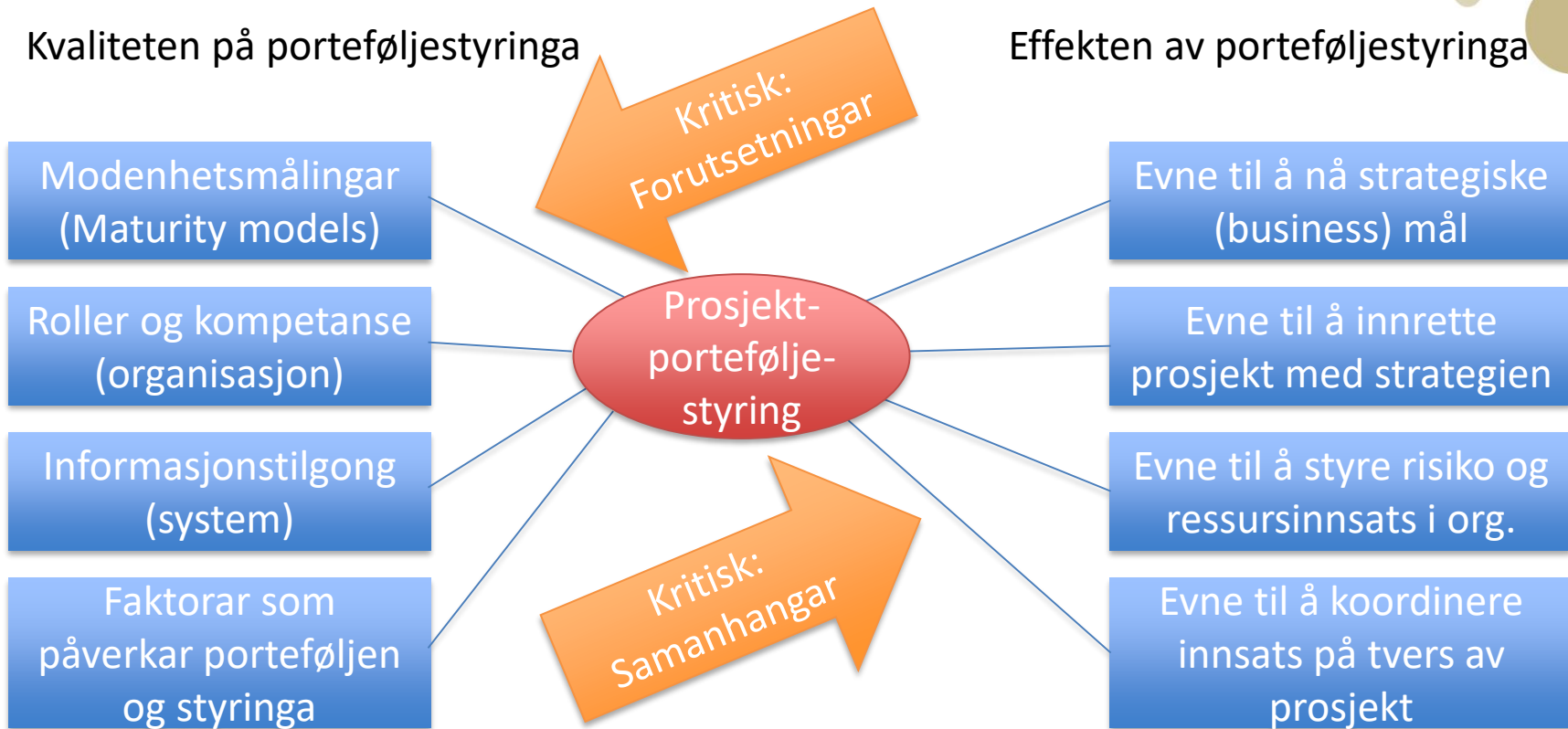
PPMO/Porteføljestyringa sine roller

Coordinator	<ul style="list-style-type: none">• Steering strategically with direct link to first-tier senior management• (Re-)Allocating resources• Facilitating cross-project and cross-department coordination	<ul style="list-style-type: none">• Improves resources utilisation, minimises failure in allocation, safeguards fast allocation, enforces resource commitment. (<i>Allocation quality</i>)• Smooths conflicts between projects and/or line management, resolves power struggles, mediates between project managers. (<i>Cooperation quality</i>)	Koordinere aktivitet på tvers av organisasjonen
Controller	<ul style="list-style-type: none">• Establishing, updating and providing the information base for decision making on the portfolio• Delivering corrective measures in support for top management (e.g., project supervision, milestone controlling)	<ul style="list-style-type: none">• Safeguards extraction, improves preparation and management, guarantees supply of reliable, sufficiently specific, accurate and current information of single projects and line organisation to integrate both worlds (e.g., resources – skill data bases, monitoring, corrective measures). (<i>Information quality</i>)	Samle, kontrollere og tilrettelegge informasjon for beslutninger
Supporter	<ul style="list-style-type: none">• Providing services to projects/project leaders (e.g., planning, preparing reports, software tools)• Cultivating (P)PM standards within the firm, incl. knowledge transfer between parties	<ul style="list-style-type: none">• Improves skill level of project manager and other personnel in PPM, reduces methodological errors in project implementation, enforces standards and uniform rules, safeguards a learning organisation in terms of (P)PM knowledge. (<i>Average single project success</i>)	Støtte opp om leiarane med kompetanse og ressursar

Porteføljeforskning

Kvaliteten på porteføljestyringa

Effekten av porteføljestyringa



Aller siste utvikling på porteføljefronten

Emerging strategy
recognition in agile
portfolios
(Kaufmann, Kock and
Gemünden 2020)

- Agile capabilities' relevance for project portfolio management increases.
- We quantitatively investigate the antecedents and consequences of agile capabilities in project portfolios.
- Organizations with agile capabilities better recognize emerging strategies.
- Voice behavior and entrepreneurial orientation enhance agile capabilities.

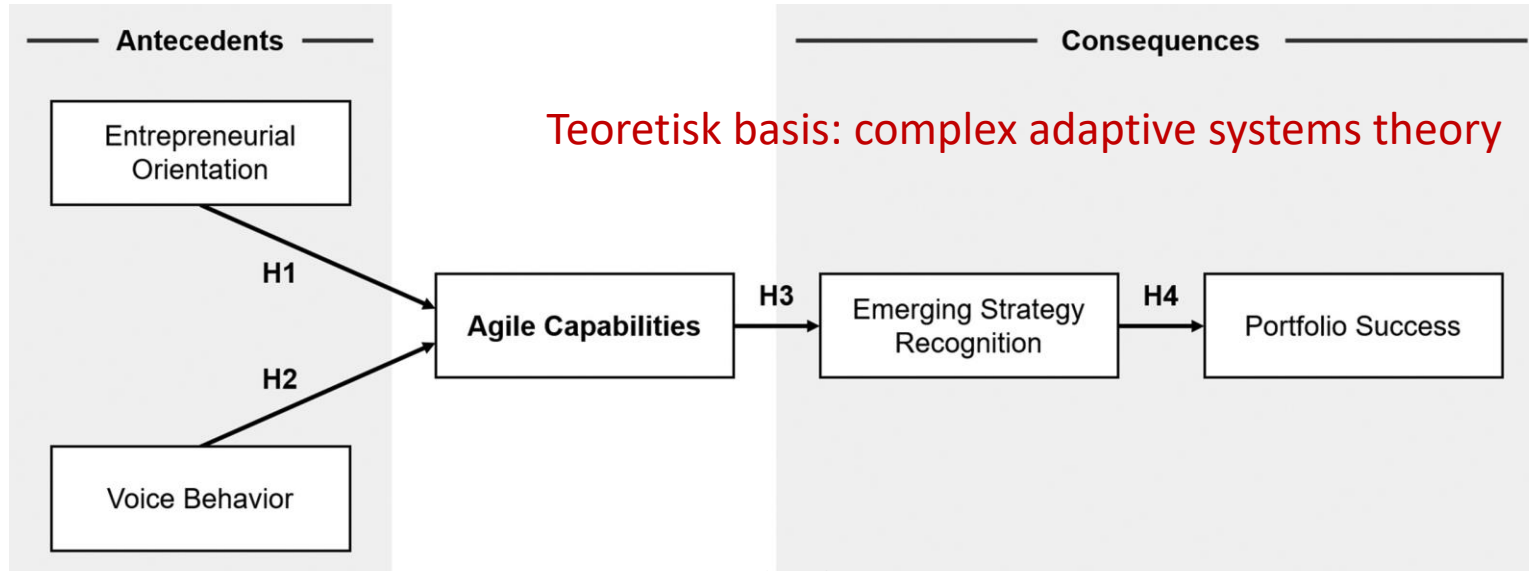
1. Bekreftar sammenhengen basert på data frå 135 prosjektporteføljer



2. Peikar på behovet for entreprenørskap (proaktiv, risikovillig, innovativ)

3. Peikar på behovet for openheit (voice behavior) i kulturen

Analysemodellen



H1 The entrepreneurial orientation of a firm is positively related to agile capabilities.

H2 The voice behavior of a firm's employees is positively related to agile capabilities.

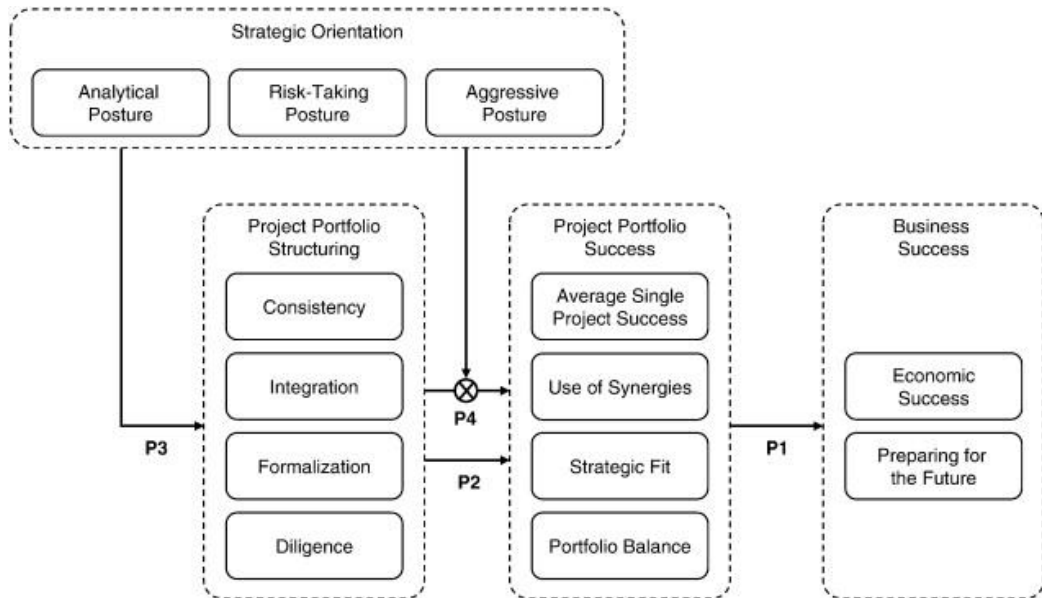
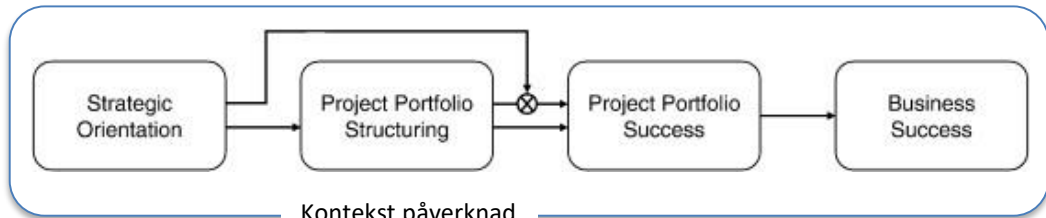
H3 Agile capabilities are positively related to emerging strategy recognition.

H4 Emerging strategy recognition is positively related to portfolio success.

(Kaufmann, Kock and Gemünden 2020)

Analytisk rammemodell

Korleis forske på
prosjektporteføljer



1. Ei klar oppfatning om korleis strategi og tiltak heng saman med Suksess (og er påverka av situasjon).
2. Etablere hypoteser som kan testast.

3. Sikre tilgang til data om definerte faktorar som gjev grunnlag for å teste hypotesene.
4. Kvantitative analyser (regresjon) som støttar eller avviser hypotesene.
5. Drøfting og konklusjon.

Eksempel: Meskendahl (2013)

Problemstillinger knyttet til eierstyring i porteføljer fra et forskningsmessig ståsted

Ole Jonny Klakegg, NTNU
ole.jonny.klakegg@ntnu.no

Spørsmål?



Prosjekt eller portefølje?