

# Projekt versus virksomhed

Jan Mouritsen

Copenhagen Business School

# Udgangspunkt

- Der er sagt meget om mulige forskelle mellem projekt og virksomhed
  - Lineær – cyklisk tid
  - Dynamisk – bureaukratisk
  - Eksperimenterende – kodificerende
  - Jerntrekanten – kalenderen
  - Identitet – kontekst
- Men
  - Hvad er det ved virksomhed, der får projekt til at være noget særligt? Eller er virksomhed det appendiks, om er tilbage, når støvet fra projektets febrile aktiviteter er faldet til jorden?

# Projektets plads i virksomheden

## Projektorganiseret

- Summen af projekterne udgør virksomhedens identitet.
- Projektet viser hvordan en omverden strukturerer samarbejde.
- Projektet skaber dynamik og udvikling

## Projektproducerende

- Projektet er et nedslagspunkt for virksomheden.
- Virksomheden eksisterer uden projekt som en række kompetencer.
- Projektet skaber indtjening og forbruger de fleste ressourcer

# Noget, der vil understrege 'virksomhed'

- Med partnering, prækvalificering og fælles udbud skal man kunne sige noget om relationen til et potentielt projekt, før det formuleres.
- Byggeriets Nøgletalssystem symboliserer en vision om, at man kan vide noget om arbejdets forventede kvalitet på forhånd.
- Stigende fokus på forretningsorientering, som ofte forudsætter at i det mindste nogle aktiviteter kan have kontinuerligt flow.
- Forslag forbedring af byggeriets produktivitet drejer sig om betingelser for projekter snarere end om projekter:
  - Trimmet produktion handler om struktur for samarbejde
  - Byggeweb handler om fælles sprog
  - Partnering handler om kultur i samarbejde/incitament

# Udfordringen

- Bygherren skal kunne erkende kompetencer, som er relevante for det påtænkte byggeri, før det formuleres.
- Virksomheden skal kunne finde de objekter, der kan investeres i for at blive (anset for at være) kompetent.

# Strategi

- Virksomhed = distinktion der giver nedslag i projektet.
  - Distinktion = erfaringer og teknologier, som andre ikke har = krav til erfaringer og teknologier hos samarbejdspartnere
  - Distinktion i netværk = mulighed for at 'forpligte andre' på forhånd = principper for samarbejde
- Projekt = fleksibilitet omkring opgaver
  - Generalitet = erfaringer er felt-relaterede = mulighed for samarbejde med mange andre aktører
  - Generalitet i netværk = koblingspunkter kendte og afprøvede = mulighed for 'hyring og fyring'

# Prækvalifikation

- Finansiell kapacitet (kompetence) (nøgletal 3 – 5 år)
- Teknisk kapacitet (kompetence)
  - Holdsammensætning og samarbejdspartnere
  - Kvalitetspolitik
  - Tidligere opgaver
  - Medarbejder CV'er
  - Antal ansatte (3 – 5 år)
  - Intern organisering
- Performance kapacitet (kompetence)
  - Nøgletal om tidsfrister, mangler, arbejdsulykker, kundetilfredshed.

# Investeringer med henblik på kompetencer

- Virksomhed
  - Relationer ud over virksomhedens grænser
  - Teknologi
  - Uddannelse og ledelse
  - Ledelsesteknologi
- Projekt
  - Rekruttering



# Hvordan investeres i Digitalt Byggeri?

	Integreret IT (koblet)	Adskilt IT (dekoblet)
Intra organisatorisk samordning	<p>Aktiviteter organiseres gennem IT. IT leverer sammenkobling af elementerne i design processen.</p> <p>IT konstituerer virksomhedens designprocedurer men ikke koblingen til samarbejdspartnere.</p>	<p>Aktiviteter organiseres gennem en række adskilte processer, som hver især kan baseres på sit egen IT software.</p> <p>Adskilte processer kan evt. bringes på samme IT form ved en særlig indsats typisk ved mellemkomst af personer.</p> <p>Aktiviteter organiseres med udgangspunkt i virksomhedens egen performance.</p>
Inter organisatorisk samordning	<p>Aktiviteter organiseres gennem IT. IT leverer sammenkobling af elementerne i design processen.</p> <p>IT konstituerer virksomhedens designprocedurer, og der er systematisk IT kobling til samarbejdspartnere.</p>	<p>Aktiviteter organiseres gennem en række adskilte processer, som hver især kan baseres på sit egen IT software.</p> <p>Adskilte processer kan evt. bringes på samme IT form ved en særlig indsats typisk ved mellemkomst af personer.</p> <p>Aktiviteter samordnes med samarbejdspartnere gennem andre medier end IT. Evt. IT samordning er et appendiks hertil.</p>



# Økonomi, risiko og resultater

- Virksomhed
  - Distinktion = lang tidshorisont = (?) = stærk soliditet
  - Stor varians i økonomiske resultater over tid, men kommunikation af kompetencer stabiliserer efterspørgselsmønster om end efterspørgslen er usikker.
  - Salg af principper, organisationsformer og ideer øger pris.
- Projekt
  - Generalitet = kort tidshorisont = (?) = stærk fleksibilitet i økonomistruktur
  - Lille varians i økonomiske resultater over tid, men generaliserede erfaringer letter kapacitetstilpasning.
  - Priskonkurrence måske svag, når man sælger timer snarere end ideer.

# Spørgsmål ...

- Er det nødvendigt at tænke i distinktion (virksomhed), når vi skal forstå byggebranchen?
- Er den fleksibilitet, som byggebranchen har, et større aktiv end en mulig specialiseringsgevinst?
- Hvad skulle der til for at demonstrere kompetencer på forhånd, når nu Byggeriets Nøgletalssystem tilsyneladende ikke giver hele svaret?
- Hvad investerer vi i, når vi investerer i virksomhedens kompetencer (som Bygherren godt kan lide)?
  - Relationer, medarbejdere, ledelse, teknologi kunne være objekter, som kan forøges, men de skal nok medieres, før de bliver til kompetence.