

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Gevinstrealisering hos Berthas Bakerier

V Håkon Bjerklund Pryer, Michael Viken,  
Andreas Mølbach

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

BTH25321

# Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Gevinstrealisering



Utleveringsdato: 06.01.2020

Innleveringsdato: 03.06.2020

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

## Forord

Denne prosjektrapporten er utarbeidet som en del av vår bacheloroppgave i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Hensikten med oppgaven er å vise hvordan bedriften Berthas Bakerier jobbet med gevinstrealisering i prosjektet «*småkakelinje*». Arbeidet med prosjektrapporten har foregått i perioden 06.01.2020 til 02.06.2020.

Prosjektets formål var å øke virksomhetens omsetning gjennom å forbedre en eksisterende produksjonslinje, og vi utformet og avgrenset en problemstilling basert på dette. Vi presenterer denne problemstillingen gjennom en valgt hovedmodell, og sammenligner prosjektet med teori innenfor temaet. Vi håper at prosjektrapporten vil være interessant å lese for Berthas Bakerier, og at den kan komme til nytte for dem i forbindelse med dette, og fremtidige prosjekter.

Vi ønsker å takke vår veileder Tore Aalberg for tydelige og konstruktive tilbakemeldinger på vårt arbeid. Vi ønsker også å takke våre medstudenter for deres oppgaveråd under miniseminarene, det har vært til god hjelp. En takk ønsker vi også å rette til personene vi har intervjuet i forbindelse med denne oppgaven. Deres hjelp har vært uvurderlig når det kommer til å gi oss informasjon og innsikt i prosjektet og deres arbeidsmetoder. De har også vært behjelpelige ved å sende over prosjektdokumenter og talldata. Deres bistand gjennom hele denne oppgaveperioden settes stor pris på. Til slutt vil vi takke hverandre for et flott samarbeid i prosessen med å ferdigstille denne oppgaven.

Med ønske om god lesing!

Trondheim, 02.06.2020.

## Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>II</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 Utdyping og avgrensing av problemet .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrenset problemstilling .....	2
1.4 Produktmål.....	2
1.5 Presentasjon av bedrift.....	3
1.6 Presentasjon av prosjekt .....	4
1.7 Prosjektorganisasjonen .....	4
1.8 Presentasjon av gevinstrealisering .....	5
<b>2.0 Metode og kilder .....</b>	<b>7</b>
2.1 Intervjuguide.....	7
2.1.1 Gjennomføring av dybdeintervjuer.....	8
2.2 Validitet og reliabilitet .....	9
2.3 Primærdata.....	9
2.4 Sekundærdata.....	10
2.5 Feilkilder.....	10
<b>3.0 Teori og hovedmodell .....</b>	<b>10</b>
3.1 Modellens oppbygning .....	11
3.2 Teoriens oppbygging .....	12
3.3 Steg 1: Identify & Structure Benefits .....	12
3.3.1 Fakta .....	14
3.3.2 Drøfting og vurdering.....	16
3.3.3 Delkonklusjon.....	18
3.4 Steg 2: Plan Benefits Realization.....	18
3.4.1 Fakta .....	21
3.4.2 Drøfting og vurdering.....	22

3.4.3 Delkonklusjon.....	24
3.5 Steg 3: Execute Benefits Plan.....	25
3.5.1 Fakta .....	28
3.5.2 Drøfting og vurdering .....	29
3.5.3 Delkonklusjon.....	31
3.6 Steg 4: Review & Evaluate Results .....	31
3.6.1 Fakta .....	34
3.6.2 Drøfting og vurdering .....	35
3.6.3 Delkonklusjon.....	37
3.7 Steg 5: Establish Potential for Further Benefits.....	37
3.7.1 Fakta .....	39
3.7.2 Drøfting og vurdering .....	40
3.7.3 Delkonklusjon.....	41
<b>4.0 Hovedkonklusjon .....</b>	<b>42</b>
<b>Referanseliste.....</b>	<b>46</b>

## Sammendrag

I denne oppgaven skriver vi om et fremvoksende tema innen prosjektledelse. Gevinstrealisering har gjennom de siste årene fått mye oppmerksomhet, og vi ønsket derfor å utforske hvordan en bedrift jobbet med dette temaet i et prosjekt. Bedriften vi valgte for å undersøke dette området er Berthas Bakerier, og deres prosjekt «*småkakelinje*». Dette medførte at vi kom frem til følgende avgrensede problemstilling:

*Hvordan jobbet Berthas Bakerier med å skape gevinster i prosjektet «småkakelinje» forklart gjennom hovedmodellen til Ward & Daniel?*

Produktmålet i oppgaven er en prosjektrapport om gevinstdrevet prosjektledelse, som skal gi leseren innsikt i en virksomhets arbeidsmetoder innenfor dette temaet.

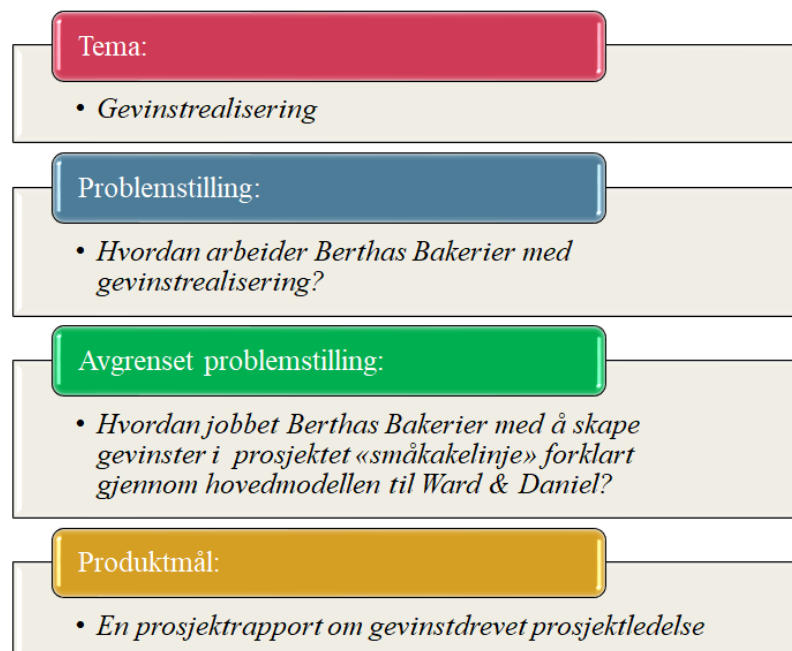
Vi valgte å strukturere oppgaven etter modellen «*a process model for benefits management*», hentet fra boken *Benefits Management* (Ward & Daniel, 2012). Dette er en fem-steps iterativ prosess som viser gevinstrealisering i et prosjekt fra planlegging til realisering. Vi har benyttet denne strukturen i oppgaveoppbygningen samt i spørsmålsformuleringene til intervjuguiden. Stegene blir presentert fra 1 til 5. Vi presenterer først teori om innholdet i steget, deretter fakta fra prosjektet, før vi videre drøfter og vurderer teorien med fakta, og til slutt delkonkluderer for hvert steg.

For å skaffe oss fakta om hvordan Berthas Bakerier jobbet med gevinstrealisering i det aktuelle prosjektet, gjennomførte vi dybdeintervjuer med sentrale prosjektdeltagere. Resultatet av dette arbeidet ga oss mulighet til å trekke noen konklusjoner om hvordan gevinstdrevet arbeid i prosjektet foregikk i forhold til teoriens anbefalinger.

Konklusjonen tar for seg avvikene mellom valgt prosjekt og teori, samt våre anbefalinger til fremtidige prosjekter hos Berthas Bakerier. Vi kom frem til at prosessene til bakeriet på mange måter er forenelig med hovedmodellen. Likevel identifiserte vi noen områder der vi mener prosjektorganisasjonen kunne arbeidet annerledes, og potensielt oppnådd større gevinster. Dette illustrerer og forklarer vi basert på opparbeidet innsikt og kunnskap om temaet.

## 1.0 Utdyping og avgrensing av problemet

Utdyping og avgrensing av problemet legger grunnlaget for oppgaven, og skal bidra med å føre leseren inn i vår tenkemåte for arbeidet vi har gjennomført (Andersen & Schwencke, 2012, s. 167). Hensikten med oppgaven er å se nærmere på temaet gevinstrealisering og dets betydning i prosjektarbeid. Vi avgrensner dette inn mot en valgt bedrift samt en hovedmodell vi benytter som teoretisk forankring gjennom oppgaven. Dette utgjør vårt tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål.



### 1.1 Tema

I henhold til Andersen & Schwencke bør det velges et tema som vi er opptatt av, som vi synes er spennende og utfordrende og som vi ønsker å finne ut mer om (Andersen & Schwencke, 2012, s. 31). Vi besluttet derfor å skrive om gevinstrealisering, da det var enighet i gruppen om at dette er et område innen prosjektfaget vi synes er interessant. Sentrale spørsmål som dukker opp rundt dette temaet er hvorvidt det er nok fokus på gevinster i prosjektarbeid, og hvordan man skal planlegge og arbeide mot å oppnå disse (Zwikael et al., 2018). Vi tok med oss spørsmål som dette inn i arbeidet, og vi begynte å søke etter litteratur som kunne underbygge temaet vi hadde valgt.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen beskriver hovedspørsmålet for prosjektoppgaven (Andersen & Schwencke, 2012, s. 32). Vår problemstilling er følgende:

*Hvordan arbeider Berthas Bakerier med gevinstrealisering?*

Vi formulerte denne problemstillingen for å se nærmere på gevinstrealisering i et valgt prosjekt. Vi ønsker å se på hvordan en bedrift jobber gjennom hele prosjektprosessen med å skape gevinster, og hvordan denne bedriftens arbeidsmetoder er forenlig med teori innenfor temaet.

## 1.3 Avgrenset problemstilling

Den avgrensede problemstillingen er det konkrete spørsmålet vi skal jobbe med å besvare gjennom prosjektoppgaven. For å avgrense problemstillingen ser vi på et konkret aspekt innenfor temaet (Andersen & Schwencke, 2012, s. 33-34). Under miniseminar 1 fikk vi et tips fra veileder om en bok som omhandler gevinstrealisering. Boken *Benefits Management* skrevet av John Ward & Elizabeth Daniel ble anbefalt, og vi valgte med det å se nærmere på denne kilden.

Boken skulle vise seg å bli sentral for vår avgrensning av problemstillingen. Der presenteres modellen "*A process model for benefit management*" (Ward & Daniel, 2012, s. 69) og vi valgte å bruke denne som hovedmodell i vår oppgave. Modellen beskriver fasene et gevinstdrevet prosjekt ofte er innom fra det blir påbegynt til det avsluttes. For å avgrense temaet har vi valgt et konkret prosjekt, der vi bruker den valgte hovedmodellen, og analyserer arbeidsmetodene i prosjektet i forhold til denne. Vi definerer følgende avgrensede problemstilling:

*Hvordan jobbet Berthas Bakerier med å skape gevinster i prosjektet «småkakelinje» forklart gjennom hovedmodellen til Ward & Daniel?*

## 1.4 Produktmål

Produktmålet angir hva som skal være resultatet av prosjektarbeidet, altså hva vi skal ende opp med som sluttprodukt (Andersen & Schwencke, 2012, s. 34). Vi ønsker å se nærmere på temaet gevinstrealisering, og hvilke effekter dette gir i



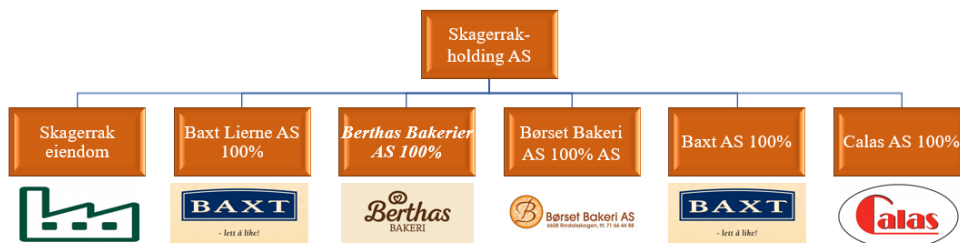
prosjektarbeidet til Berthas Bakerier. Videre vil vi avgrense dette ved å se på hvilke gevinster som ble oppnådd i prosjektet “småkakelinje”. Resultatet av arbeidet vil bli:

*En prosjektrapport om gevinstdrevet prosjektledelse*

### 1.5 Presentasjon av bedrift

Prosjektet vi skriver om i vår oppgave fant sted på Berthas Bakerier.

Virksomheten er lokalisert i Søndre Land og sysselsetter i overkant av 70 ansatte. Bakeriet omsatte for cirka 91 millioner kroner i 2019, og er en del av et konsern hvor konsernspissen heter «Skagerrak-Holding». Konsernet består, foruten holdingselskapet, av salgs- og markedsføringsselskapet Baxt AS og produksjonsenhetene Berthas Bakerier AS, Baxt Lierne AS og Børset Bakeri AS, samt et eiendomsselskap. Innen konsernet er det Baxt som er avtalepart og leverandør til de nasjonale kjedekundene og som bruker bakeriene i konsernet som underleverandører, sammen med andre eksterne bakerier. Baxt er blant Norges ledende leverandører innen bakevarer, og tilbyr et stort utvalg produkter til dagligvaremarkedet, storhusholdning, kiosker og bensinstasjoner. Firmaet som ble etablert i 1995 holder til i Larvik, og sysselsetter i overkant av 50 personer som jobber innenfor administrasjon, salg og lager. Totalomsetningen for selskapet var på 972 millioner kroner i 2019 (*Baxt AS er en av landets ledende leverandører av bakevarer, u.å.*).



Figur 1: Selskapsoversikt






Figur 2: Oversikt over søsterselskaper og største kunder

## 1.6 Presentasjon av prosjekt

Baxt identifiserte et uforløst potensiale på småkakelinjen hos Berthas Bakerier, som kun var i drift andre halvår i forbindelse med sesongproduksjon jul. Dette potensialet ble identifisert gjennom noen tidligere ukjente flaskehalser. Prosjektet gikk ut på å forbedre linjen gjennom tekniske innovasjoner, mer effektive prosesser, og bedre resepter. Dette førte til at de søkte om midler fra kommunen til å etablere prosjektet “småkakelinje”. Effektene Berthas Bakerier ønsket å oppnå var økt bemanningen på linjen, og et høyere produksjonskvantum. Helt konkret vil dette si å oppnå helårsproduksjon på linjen, samt kunne øke antall skift ved linjen fra to i døgnet til tre under høysesong.

Økt produksjonsvolum skulle følge av produktutvikling. I tillegg var planen å flytte produksjonen av enkelte småkaker som da ble produsert i Sverige til Berthas Bakerier. Årsaken til hjemflyttingen var å få økt produksjon og dermed økt lønnsomhet og andre gevinster ved en helårsproduksjon. Linjeforbedringene ga en økt effektivitet som medførte at Berthas Bakerier ble konkurransedyktig på å produsere produkter som tidligere ble importert av Baxt fra svenske bakerier. I tabellen nedenfor presenteres resultatene fra prosjektet. Resultatene er hentet fra analyseselskapet AC Nielsen, og viser salg i forbrukerverdi på dagligvaremarkedet i 2019.

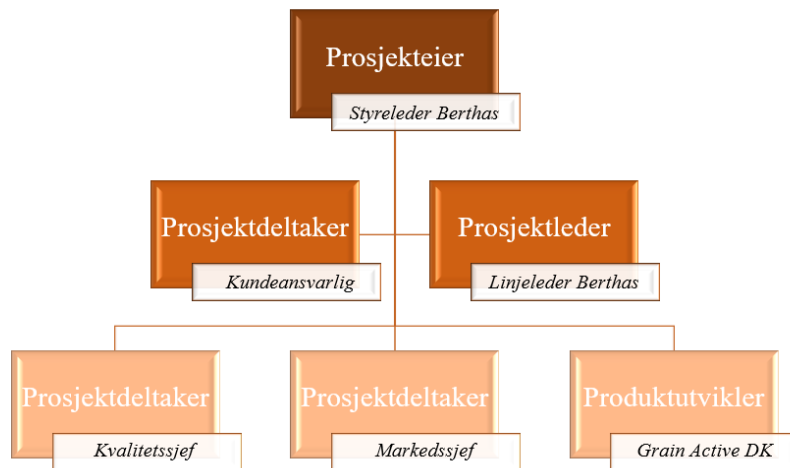
	Verdi salg Sum siste kvartal 2019	Sum siste kvartal 2018	Utvikling kr (gevinster kr)	Utvikling % (gevinster %)
<b>NORGE TOTALT DAGLIGVAREHANDELEN</b>				
Berthas Havreflam	8 870 465		8 870 465	Ny på Berthas
Berthas Pepperkake	6 806 133	6 085 921	720 212	12 %
Berthas Pepperkakehus	5 885 318		5 885 318	Ny på Berthas
Berthas Berlinerkranser	3 858 083	3 457 441	400 642	12 %
Berthas Karamellpinner	3 496 116		3 496 116	Ny på Berthas
Berthas Julecookies	3 256 553	Nytt produkt	3 256 553	Ny på Berthas
Berthas Sirupssnipper	3 202 561	2 282 530	920 031	40 %
Berthas Serinakaker	2 836 207	2 949 244	-113 037	-4 %
Berthas Pepperkakefigurer	2 480 787	2 346 735	134 052	6 %
Berthas Pepperkakehjerter	834 866	1 500 254	-665 388	-44 %
<b>Sum</b>	<b>41 527 089</b>	<b>18 622 125</b>	<b>22 904 964</b>	<b>123 %</b>

Tabell 1: Linjeresultater 2018-2019

## 1.7 Prosjektorganisasjonen

Prosjektorganisasjonen bestod av prosjekteier (heretter PE), prosjektleder (heretter PL) og ulike prosjektdeltakere. PL arbeider på bakeriet, mens de øvrige i

prosjektorganisasjonen har administrative roller. I tillegg er det involvert en person fra Grain Active, som er et dansk selskap med spesialisering innen utvikling av innovative industrielle bakeriprodukter. Strukturen er hierarkisk utformet etter hvilken innflytelse og påvirkning individene hadde på prosjektet.



Figur 3: Prosjektorganisasjonen

## 1.8 Presentasjon av gevinstrealisering

Gevinstrealisering er et tema som får stadig mer oppmerksomhet innen prosjektfaget.

Managing project benefits: There's growing attention to benefits realization management, which is the collective process of identifying benefits at the outset of a project and ensuring, through purposeful actions during implementation, that the benefits are realized and sustained once the project ends (Kalady, 2019, s. 2).

Mer konkret har fokuset i prosjekter endret seg fra å kun handle om jerntriangelets time, cost, scope, over til å fokusere på oppnåelse av forretningsmessige fordeler på lang sikt, slik som gevinster (Morris, 2011). Gevinstrealisering er en måte å måle verdiskaping på, og det skal inngå som et styringsverktøy i prosjektets mandat (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 52 og 87).

Ward & Daniel definerer gevinstrealisering som (Ward & Daniel, 2012, s. 8):

*“The process of organizing and managing such that the potential benefits arising from the use of IS/IT are actually realized”.*

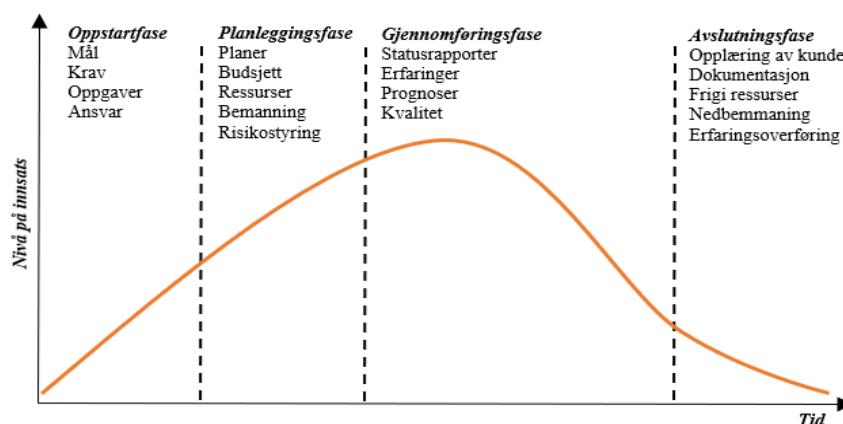
Tilnærmingen er basert på en “livssyklus” som tar for seg et sett av gjensidig avhengige trinn som skal fungere som en guide til (Ward & Daniel, 2012):

- ✚ Å identifisere mulighetene i et prosjekt
- ✚ Definere prosjektets omfang
- ✚ Begrunne hvorfor prosjektet finner sted
- ✚ Planlegging og implementering av teknologi i gjennomføringen, slik at potensielle gevinster i prosjektet kan oppnås

Alle prosjekter avsluttes. At et prosjekt er tidsbegrenset er en sentral del av selve prosjektbegrepet, og inngår som en del av dets suksesskriterier. Prosjekter har som regel en klart definert avslutning, men det er ikke alltid at det blir slik man har planlagt i praksis (Karlsen, 2017, s. 477).

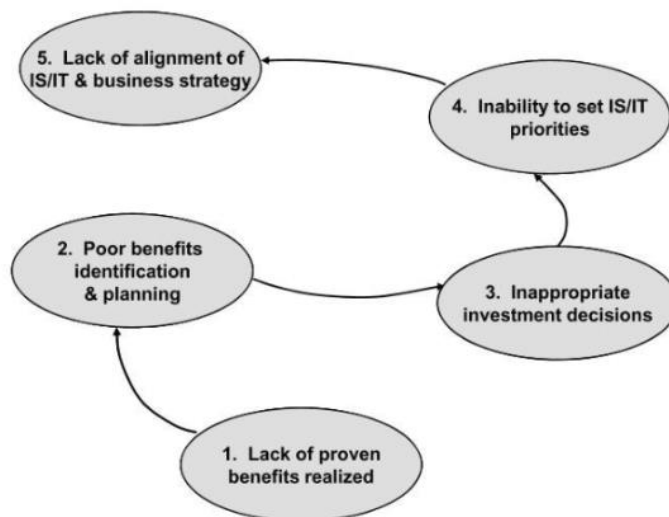
Når et prosjekt er avsluttet og prosjektleder har oppfylt budsjettkrav, tidsfrist og kvalitetskrav har man lyktes med å realisere resultatmålet. Likevel er ofte ikke dette hensikten med å begynne et prosjekt. Selve hensikten blir uttrykt gjennom effektmålet. Et effektmål kan beskrives som årsaken til at et prosjekt er igangsatt, og utfordringen er som regel at gjennomføringen av prosjektet ikke gir resultater av seg selv. Skal man oppnå ønskede gevinster er det viktig å ha fokus på styringen av disse gevinstene (Karlsen, 2017, s. 488).

Prosjekter er inndelt i ulike faser, og antall faser vil variere fra prosjekt til prosjekt (Karlsen, 2017, s. 25). I figuren under er prosjektet inndelt i fire faser:



Figur 4: Prosjektets livssyklus, Larsen & Gray

Ward & Daniel skriver om viktigheten av å styre prosjektet etter gevinstrealisering gjennom alle prosjektets faser. Fasene Ward & Daniel presenterer er forenlig med Larsen & Gray (se figur 4). Gevinstrealisering skal være en del av prosjektet gjennom fasene initiering, vurdering og planlegging, implementering og til slutt avslutting og evaluering (Ward & Daniel, 2012, s. 9). Likevel er det mange virksomheter som har lite fokus på dette temaet. Ward & Daniel har følgende figur som beskriver punkter der prosjekter svikter når det kommer til å skape gevinster:



Figur 5: The implications of poor benefits management

## 2.0 Metode og kilder

I metodekapittelet vil vi i henhold til Andersen & Schwencke (2012, s. 167) presentere vår arbeidsprosess for å innhente og bearbeide informasjon til vår prosjektoppgave. Herunder vil vi redegjøre for hvilke ressurspersoner vi intervjuet, samt hvilken litteratur vi benyttet for å presentere, drøfte og forklare vårt tema på en helhetlig måte.

### 2.1 Intervjuguide

I vår oppgave ønsket vi å benytte oss av dybdeintervju som er en kvalitativ metode for å samle inn data. Ifølge Andersen & Schwencke anbefales det å bruke personlige intervjuer hvis problemstillingen krever dybdeforståelse (Andersen & Schwencke, 2012, s. 121).

I utarbeidelsen av intervjuguiden fokuserte vi på hovedmodellen vi har valgt. Denne iterative prosessen ble styrende for spørsmålsformuleringen, og vi la vekt

på å få innsikt i prosjektets faser fra tiden frem til innfrielse av resultatmål, og ikke minst effektene som ble realisert etter endt prosjektperiode. Fasene benyttet vi metodisk ved å formulere spørsmål som tar for intervjuobjektets rolle i prosjektet, og tilstanden til bakeriet før prosjektet, under prosjektet og etter prosjektet. Spørsmålene ble formulert som åpne, dette for å få intervjuobjektene til å unngå ja og nei svar, samt å svare mer utfyllende.

Vi har følgende spørsmålskategorier i intervjuguiden:

<i>Spørsmålskategori</i>	<i>Hva ønsket vi å vite?</i>
<i>1. Generelt</i>	<i>Prosjektdeltakerens rolle</i>
<i>2. Identify &amp; Structure Benefits</i>	<i>Hvordan organisasjonen identifiserer de mulighetene som lå til grunn før prosjektet</i>
<i>3. Plan Benefits Realization</i>	<i>Planleggingen av hvordan gevinstene skulle oppnås</i>
<i>4. Execute Benefits Plan</i>	<i>Utførelse av planen, og hvordan denne fasen gikk i forhold til planlagt</i>
<i>5. Review &amp; Evaluate Results</i>	<i>Hva prosjektorganisasjonen tenker om de oppnådde resultatene, og om dette står til forventningene</i>
<i>6. Establish Potential for Further Benefits</i>	<i>Hvordan virksomheten jobber etter prosjektet med å dra nytte av linjeutvidelsen og skape ytterligere gevinster</i>

Figur 6: Spørsmålskategorier i intervjuguiden

### **2.1.1 Gjennomføring av dybdeintervjuer**

Vi valgte å intervju tre av nøkkelpersonene som hadde vært med i prosjektet. Dette var PE, kundeansvarlig og markedsansvarlig. Vi ble anbefalt av PE hvilke prosjektdeltakere vi burde intervju for å få best mulig informasjon om prosjektet. Dette var deltakere som besittet god kunnskap om prosjektets gevinstoppnåelse, noe vi var opptatt av å skaffe oss innsikt om. For oss var det naturlig å intervju PE da det var han som stod for bestillingen av prosjektet, men også hadde en veldig delaktig rolle. Ved å først intervju PE fikk vi en god oversikt over

*prosjektet, mens ved å intervju de to prosjektdeltakerne fikk vi mer detaljert informasjon om enkelte gevinstaktiviteter de hadde god kunnskap om.*

Intervjuguiden ble sendt ut til respondentene før intervjuene ble gjennomført, slik at respondentene skulle være best mulig forberedt, og på den måten gi oss gode, informative svar. Alle de tre intervjuene hadde en varighet på cirka en time, hvor vi foretok en utspørring av respondentene. Ettersom det er vanskelig å få et godt tillitsforhold ved en skriftlig undersøkelse, der man kanskje vil unnlate å besvare spørsmål, valgte vi å intervju personene muntlig (Andersen & Schwencke, 2012, s. 121). To av dybdeintervjuene fant sted over den digitale møteplattformen “Zoom”, mens intervjuet av kundeansvarlig ble gjennomført på hovedkontoret til Baxt i Larvik.

## **2.2 Validitet og reliabilitet**

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som er hensikten å måle, mens reliabilitet handler om hvorvidt resultatene vi får er pålitelige (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Vi forsøkte å sikre *validitet* gjennom å utforme intervjuguiden etter valgt hovedmodell. På den måten holder vi oss innenfor temaet, og minsker da sannsynligheten for systematiske feil. Slutningen om *reliabilitet* kan vi trekke ut fra hvor konsistente svarene fra intervjuobjektene var. Det var i stor grad konsensus i svarene vi fikk, noe som indikerer at graden av tilfeldige feil var liten (Gripsrud et al., 2016, s. 61).

## **2.3 Primærdata**

Det å skape et eget materiale kalles for å utarbeide primærmateriale. Hensikten er å innhente informasjon som kan bidra med å besvare vår problemstilling (Andersen & Schwencke, 2012, s. 119). Den viktigste primærkilden var dybdeintervjuene, der sentrale prosjektdeltakere ga oss viktig informasjon som var med på å underbygge vår oppgave. Vi var også tidlig i dialog med styreleder hos Berthas Bakerier som var behjelpelig med å sende oss prosjektdokumentet. Dette ga oss viktig informasjon og innsikt i prosjektets planlagte gjennomføringsmodell. Dokumentet ble sentralt i utformingen av intervjuguiden, da vi allerede før utarbeidelsen av denne kunne utelukke enkelte spørsmål som allerede her ble besvart.

## 2.4 Sekundærdata

Innhenting av sekundærdata foregår ved å søke etter allerede tilgjengelig informasjon (Andersen & Schwencke, 2012, s. 119). I prosessen med å innhente sekundærkilder valgte vi å søke i troverdige databaser som ga oss mange treff om vårt tema. Som tidligere nevnt ble vi anbefalt boken *Benefits Management* av vår veileder, og dette ble raskt en sentral kilde. Vi benyttet Oria for å finne litteratur som kunne bygge oppunder denne hovedkilden. Vi var svært kritiske i dette arbeidet, både med tanke på troverdigheten til avsenderne og at kildene skulle underbygge vår problemstilling, samt være relevant.

## 2.5 Feilkilder

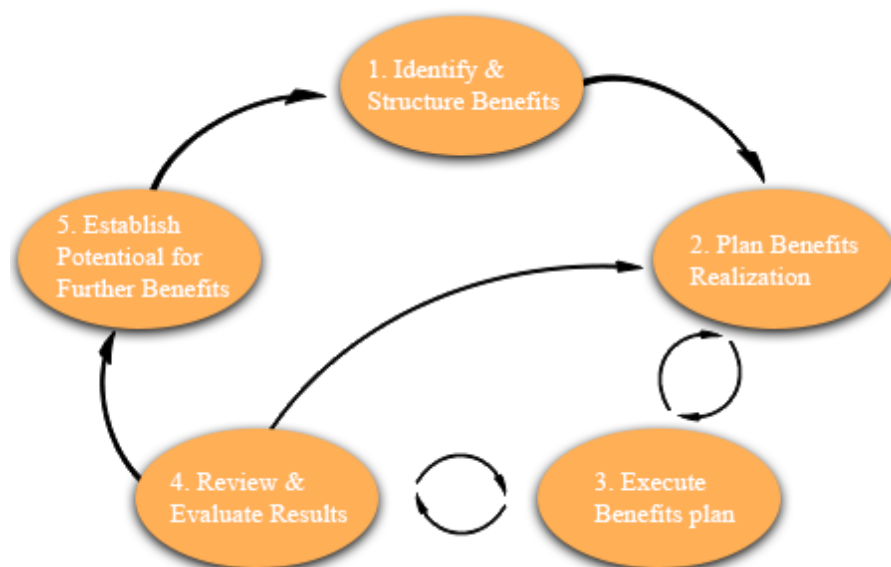
Vi valgte å unnlate å intervju PL, da gevinstmålene ble definert av andre personer i organisasjonen. PL hadde ansvaret for at implementeringen skulle tilrettelegge for gevinstskapning ved å drifte linjen, men utover dette lå ansvaret hos de personene vi intervjuet. Dette kan anses som en feilkilde da PL ofte har en fremtredende rolle, men i prosjektet "*småkakelinje*" var tilfellet heller at PL stod for selve driften av linjen, istedenfor å strukturere og utforme gevinstene. Med dette i betraktning anså vi det som mer sannsynlig å få bedre innsikt ved å intervju respondentene vi har valgt.

Planen for intervjugjennomføringen var at vi skulle reise til Larvik hvor hovedkontoret til Baxt er lokalisert for å avholde intervjuene, men med den fremtredende veksten av koronaviruset kunne ikke alle intervjuene avholdes slik. Dermed ble to av intervjuene som nevnt tidligere gjennomført via internett. Dette skapte et hinder, hvor den menneskelige kontakten ved dybdeintervjuene ble borte, men alt i alt svekket ikke dette muligheten for intervjugjennomføringen. Vi antar at dette ga de samme resultatene vi hadde fått dersom intervjuene ble gjort i person.

## 3.0 Teori og hovedmodell

Hovedmodellen vi har valgt å belyse problemstillingen vår med er hentet fra boken *Benefits Management* skrevet av John Ward & Elizabeth Daniel (2012, s. 69).





Figur 7: A process model for benefits management

### 3.1 Modellens oppbygning

Modellen er en fem-steps iterativ prosess, og skal bidra til å veilede virksomheter mot å oppnå størst mulig gevinster i prosjekter. I boken presenterer Ward & Daniel (2012, s. 67) at ved å bruke denne prosessmodellen er det mulig å diagnostisere hvorfor noen prosjekter er suksessfulle i å levere gevinster, og andre ikke. I tillegg er det mulig å identifisere hvordan mindre vellykkede prosjekter kan håndteres med tanke på å oppnå gevinster som går tapt, samt i de fleste tilfeller finne ukjente gevinster som virksomheten ikke var klar over før prosjektstart (Ward & Daniel, 2012). Modellen gjenspeiler et prosjekts “livssyklus”, og stegene tar for seg i korte trekk:

1. **“Identify & Structure Benefits”**: Den overordnede planen for prosjektet, og selve årsaken til at prosjektet blir påbegynt.
2. **“Plan Benefits Realization”**: Planleggingen for hvordan gevinster skal skapes, og hvem som er ansvarlig for at de med størst mulig sannsynlighet vil realiseres.
3. **“Execute Benefits Plan”**: Utførelsen av gevinstplanen. Det er i denne fasen selve implementeringen finner sted, og grunnlaget for å skape gevinster dannes.
4. **Review & Evaluate Results**: Resultatene skapt i prosjektet sammenlignes med det som var planlagt, og det kan trekkes en konklusjon om prosjektet var en suksess eller ikke.

5. **Establish Potential for Further Benefits:** Gevinstene som ikke ble oppnådd i prosjektet jobbes i dette steget med å realiseres, samt at det jobbes med å identifisere nye gevinstmuligheter.



### 3.2 Teoriens oppbygging

Vi presenterer prosessmodellen steg for steg. Vi sammenligner teorien med fakta vi har innhentet fra organisasjonen gjennom dybdeintervjuer, drøfter og vurderer dette i henhold til teori, før vi til slutt delkonkluderer for hvert steg. Hovedteorien underbygges av kilder vi mener er relevante innen temaet. Modellen går fra planleggingen av et gevinstdrevet prosjekt, til perioden etter prosjektslutt, som er perioden der gevinster skal maksimeres.

### 3.3 Steg 1: Identify & Structure Benefits

Steg 1 i prosessen tar for seg strukturering og identifisering av gevinster. Her kartlegges hvilke målsettinger som er oppnåelige i prosjektet, i tillegg til at det forsikres at disse er forenlig med bedriftens drivere (Ward & Daniel, 2012, s. 69). Videre skal de gevinstene som virksomheten anser som mulige å realisere basert på de investeringer som skal gjøres i prosjektet identifiseres. Det skal også kartlegges hvilke fallgruver prosjektorganisasjonen tror de kan støte på i prosessen med å oppnå de definerte gevinstene (Ward & Daniel, 2012, s.70).

For å forsikre at dette steget i prosjektet blir tilfredsstillende presenterer Ward & Daniel (2012) måleparametere. Måleparametere (KPI) brukes for å måle om de ulike gevinstene blir oppnådd (Karlsen, 2017, s. 493). Gevinstrealisering krever relevante, nøyaktige og konsistente målinger av prosjektets ytelse (Thorp, 1999, referert i Bennington & Baccarini, 2004, s. 21). Gevinster uten måleparametere er av liten verdi da dette gir organisasjonen mulighet til å få bekreftet hvorvidt en gevinst er oppnådd eller ikke, og det er derfor viktig at en slik måling finner sted (Remenyi, 2000, referert i Bennington & Baccarini, 2004, s. 21).

I tabellen under hentet fra artikkelen til Bennington & Baccharini (2004) presenteres det at 52% av respondentene i en undersøkelse ikke setter måleparametere for gevinster (Bennington & Baccharini, 2004, s. 25).

Do you assign KPIs for benefits?	%
Yes	16%
No	52%
Partial	32%
	100%

Tabell 2: KPI's assigned to benefits

Karlsen (2017, s. 493) presenterer at noen gevinster ikke er målbare. Dette skyldes at det kan være for kostbart, tidkrevende og komplisert å måle dem. Fordelene ved å utvikle KPI-er for gevinster er at de gjør interessenter i stand til å vurdere om de planlagte gevinstene ved prosjektet er levert (Thorp, 1999, Remenyi, 2000, referert i Bennington & Baccharini, 2004, s. 21). Dessuten vil måling bidra til at økt innsats kan settes inn på områder hvor gevinstene uteblir (Karlsen s. 493). Det er altså viktig å måle gevinster så fremt dette er mulig for prosjektorganisasjonen.

I artikkelen «Project management: Setting effective target benefits», blir det presentert at det å definere gevinstmål er det første kritiske steget i gevinstrealisering. 74% av bedriftene som setter seg gevinstmål oppnår prosjektmålene, mens bare 48% av bedriftene som ikke setter seg gevinstmål ender med å oppnå disse. Dette underbygger viktigheten av det å sette seg konkrete og målbare mål for å øke sjansen for prosjektsuksess. Det fremkommer også i samme artikkel at det å sette gevinstmål er kritisk fordi det bidrar til å støtte prosjektets investeringsbeslutninger, og kan hjelpe prosjektet i riktig retning. Dette kan bidra til å forbedre prosjektets sluttresultat (Zwikael et al., 2018).

Ward & Daniel (2012) presenterer i denne fasen av prosessmodellen at det skal kartlegges hvilke målsettinger som er oppnåelige i prosjektet, samt at disse er forenlig med bedriftens drivere. De skriver videre at driverne skal forklare hvorfor prosjektet finner sted, og at de skal beskrive de nødvendige endringene organisasjonen må foreta seg for å oppnå ønsket situasjon (Ward & Daniel, 2012, s. 87). De har følgende oversikt over typiske drivere i prosjekter:

STRATEGIC	HIGH POTENTIAL
Perceived market requirements	Innovative business ideas
Competitive pressures	New technology opportunity
Achieve business changes	Create change
Improved performance of existing activities (effectiveness)	Cost reduction and efficiency improvements through automation
Integration/rationalization to speed up business processes	General legislation
Industry legislation	
KEY OPERATIONAL	SUPPORT

Figur 8: Typical drivers for different application types

For å få god oversikt over hvilke gevinster som kan forventes som resultat av prosjektet, er det nødvendig å involvere nøkkelpersoner fra den virksomheten der gevinstene skal realiseres. Disse nøkkelpersonene kan også være aktuelle kandidater som gevinstansvarlig (heretter GA) i prosjektet (*Gevinstrealisering i konseptfasen / Digitaliseringsdirektoratet, 2019*). GA er den rollen som har det overordnede ansvaret for at prosjektets gevinster blir realisert. Rollen oppnevnes senest ved oppstarten av planleggingsfasen (steg 2), men det er en stor fordel om disse er aktivt involvert allerede i startfasen (*Gevinstansvarlig / Digitaliseringsdirektoratet, 2019*). GA er det Ward & Daniel (2012, s. 76) omtaler som “custodian”, som er den som sitter på ansvaret for at gevinstene blir oppnådd.

### 3.3.1 Fakta

I begynnelsen av prosjektet så prosjektorganisasjonen for seg at utvidelsen av småkakelinjen ville gi en mulighet til å få en større del av den totale varemengden produsert i Norge. Dette er viktig av flere grunner, da det antas at forbrukerne generelt foretrekker norskproduserte varer. Tidligere har det kun vært produksjon på linjen deler av året, og utvidelsen var planlagt å gi Berthas Bakerier en strategisk fordel. Et av problemene med at linjen kun var i drift deler av året var at

det har vært vanskelig å få tak i folk med god kompetanse. Ved å kunne utvide til helårsproduksjon ville dette være gunstig i forhold til organisasjonen, og øke antallet faste ansatte. Det økonomiske aspektet av utvidelsen er å oppnå en større omsetning for Berthas Bakerier.

I dialog med prosjektdeltakere hos bakeriet finner vi ut at de driverne som stod bak prosjektet var økt effektivitet, bedre utbytte og kapasitetsutnyttelse. Ved å øke effektiviteten ville de kunne få en større mengde varer gjennom produksjonslinjen per time eller per døgn, og på denne måten kunne ta ut en større økonomisk gevinst og et større produksjonsutbytte. En annen driver bak linjeutvidelsen var kapasitetsutnyttelse. Om dette sa PE følgende:

*“Kapasitetsutnyttelse, i det at vi har fått utnyttet den kapasiteten produksjonslinjen gir og at vi utnytter den bedre. Dette bidrar da til at vi får skalafordeler.”*

Gjennom planleggingen av prosjektet så Berthas Bakerier for seg noen risikoforhold som kan representere fallgruver. Dette var da fallgruver i forhold til at det skulle utvikles nye tekniske løsninger tilpasset produksjonslinjen, i tillegg til testing av produkter og produktkvalitet. Bakeriet skulle produsere nye produkter som ikke hadde blitt produsert på linjen tidligere, og de så derfor for seg at det måtte gjennomføres ulike tester.

For å sikre at prosjektet holdt seg på rett kurs valgte Berthas Bakerier å sette opp måleparametere. Dette var delt opp i periodiske intervaller hvor de samarbeidet med firmaet som leverte de tekniske installasjonene om å sette opp en tidsplan for prosjektet. I planleggingsfasen så Berthas Bakerier for seg at de i gjennomføringsdelen av linjeutvidelsen skulle ha klare tidsrammer for produksjonen. I tillegg planla de å følge en tidsplan for det som kunne gjøres av produktutvikling og testing i småskala.

Under den innledende fasen i prosjektet var ulike nøkkelpersoner fra organisasjonen involvert, samt eksterne interessenter som Gjøvikregionens næringsfond, Sintef og Sweco. Gjøvikregionens næringsfond bevilget økonomisk

støtte basert på de forventede gevinstene Berthas Bakerier hadde presentert i prosjektbeskrivelsen, og det var derfor i deres interesse å følge med på gevinstene prosjektet skapte.

### 3.3.2 Drøfting og vurdering

I prosjektet «*småkakelinje*» kommer det frem av intervjuer at Berthas Bakerier har vært bevisste på å sette opp måleparametere for å sikre at prosjektet holdt seg på rett kurs. Dette bidro til at de hadde god oversikt over de ulike gevinstene, samt hvilke effekter disse ga for virksomheten. Det ble definert måleparametere for både kvalitative og kvantitative gevinster. Som nevnt tidligere er gevinster uten måleparametere av liten verdi, og Berthas Bakerier så tidlig i prosjektet betydningen av måleparametere for å kunne dokumentere effekten av implementeringen.

Vi fikk også informasjon om at prosjektet i planleggingsfasen hadde blitt delt opp i periodiske intervaller der de hadde utformet ulike tidsplaner. Disse planene kunne virke som en type milepælsplan hvor bakeriet hadde satt klare tidsrammer for de ulike aktivitetene. Tidsplanene skulle hjelpe bakeriet å holde kontroll på hvilke aktiviteter som skulle gjennomføres til hvilken tid.

Når det kommer til drivere presenterte vi figuren “*typical drivers for different application types*” (se figur 8) i teoridelen. Punktene i figuren har likheter med prosjektet “*småkakelinje*”. Vi ser av dybdeintervjuene at følgende drivere lå til grunn:

- ✚ Achieve business changes
- ✚ New technology opportunity
- ✚ Improved performance of existing activities (effectiveness)
- ✚ Cost reduction and efficiency improvements

Prosjektet skal være med på å skape endringer i virksomheten ved å introdusere ny teknologi hos bakeriet som skal forbedre ytelsen på den eksisterende linjen. Ved gjennomførelsen av linjeutvidelsen skal kostnadene på sikt reduseres og effektiviteten økes. Driverne økt effektivitet, bedre utbytte og kapasitetsutnyttelse skal være med på å øke produksjonsmengden og skape skalafordeler. Bakeriet

ønsker også å ha færre mennesker på hvert enkelt skift, men like fullt øke sysselsettingen som følge av flere produksjonsskift i året. Gjennom intervjuer med personer i prosjektet fikk vi inntrykk av at bedriftens drivere var forenlige med målsettingene.

I teoridelen ble det presentert at det er viktig å definere gevinstmål i prosjekter. I sammenheng med Berthas Bakerier finner vi ut at de har et tidligere etablert system med lang historikk av data for hvert produkt der de kan hente ut data når det er nødvendig. Gjennom intervjuer med deltakere i prosjektet kommer det frem at et av de mest betydelige gevinstmålene var å øke produksjonen. Ved å bruke dette systemet med historisk data kunne Berthas Bakerier lage prognoser på hvor mye produksjonen ville øke, og dermed kunne de sette nøyaktige gevinstmål.

Allerede i første steg av prosjektet var ulike nøkkelpersoner involvert. PE, PL, økonomiansvarlig, markedsansvarlig og ansvarlig for daglig oppfølging av prosjektet var alle involvert i denne fasen. I tillegg til disse personene valgte Berthas Bakerier å innhente ekstern hjelp for å finne ulike flaskehalsar i produksjonen og lokalisere områder hvor det var rom for effektivisering. Dette var da selskaper som Sintef og Sweco. Dette er i tråd med det som blir presentert hos *Prosjektveiviseren* om det å involvere nøkkelpersoner i prosjektet tidlig. Det ble ikke planlagt at nøkkelpersonene skulle ha en ansvarsrolle under selve prosjektimplementeringen, denne rollen var tiltenkt linjeleder hos Berthas Bakerier.

Videre i denne fasen av prosjektet bør det diskuteres hvilke fallgruver som kan oppstå. Representanter fra prosjektorganisasjonen la vekt på rent tekniske fallgruver, i og med at det skulle utvikles nye tekniske løsninger tilpasset produksjonslinjen. Bakeriet identifiserte fallgruver når det kom til linjens hastighet, da deler av denne var gammel. I tillegg måtte det vurderes om linjen kunne håndtere helårsproduksjon. Før implementering av prosjektet var det også usikkerhet vedrørende bakekompetansen til de ansatte, da de aldri hadde testet linjen på denne måten før.

Det ble også presentert i teoridelen at enkelte gevinster er vanskelige å måle. I intervju med involverte i prosjektet fikk vi svar på at bakeriet hadde to typer av gevinster de ikke hadde målinger på. Den første gevinsten omhandler miljø og trivsel på grunn av mindre utskiftninger i bemanningen gjennom sesongen.

Berthas Bakerier antar at denne har blitt bedre uten å ha målt dette. Den andre gevinsten omhandler kundenes oppfatning av selskapet. Virksomheten mener oppfatningen hos kundene er forbedret på grunn av økning av norskproduserte varer, men dette har de heller ingen målinger på.

### 3.3.3 Delkonklusjon

Organisasjonen så for seg noen fallgruver i denne fasen av prosjektet, men dette var mest tekniske komplikasjoner som kunne oppstå ved implementeringen av linjeutvidelsen. Dette er et avvik fra teorien som foreslår at man skal vurdere ulike fallgruver i større grad enn det bakeriet har valgt å gjøre.

Virksomheten benyttet måleparametere for å kunne kontrollere fremdriften og måle effekten. Dette er i tråd med Ward & Daniel (2012) da dette bidrar til å skaffe virksomheten større kontroll over prosjektet. Berthas Bakerier var også tydelige på å involvere nøkkelpersoner tidlig, noe som samstemmer godt med teori. PE arbeidet med å identifisere hvilke muligheter som lå til grunn i prosjektet og innhentet kunnskap som skulle hjelpe prosjektgruppa med å finne hvilke gevinster prosjektet kunne oppnå. Berthas Bakerier har to gevinster som ikke er målt, som potensielt kunne blitt det. Dette er ikke i tråd med det som anbefales i teorien, hvor det presenteres at det ikke er noen grunn til å la være å måle gevinster.

### 3.4 Steg 2: Plan Benefits Realization

Det andre steget i modellen omhandler det å planlegge og utvikle en fullstendig gevinstrealiseringsplan. Det skal planlegges hvordan gevinstene skal oppnås, og det skal delegeres ansvarsroller for å realisere dem. Denne planleggingen skal ende opp med det Ward & Daniel kaller for et «*business case*». Det er et dokument som skal beskrive de langsiktige strategiske målene og de nye mulighetene virksomheten får ved å gjennomføre prosjektet. Porter, (1980) referert i Ward & Daniel (2012, s 23) definerer en virksomhets strategi som “an



integrated set of actions aimed at increasing the long-term well being and strength of an enterprise”.

Den strategiske planen skal tilpasses virksomheten, og skal redegjøre for mulighetene til å forbedre de eksisterende løsningene, samt implementere nye. Videre skal planen beskrive hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, og hvordan disse aktivitetene kan gjøres effektivt og smidig. Ward & Daniel (2012) understreker viktigheten av at gevinstmålene som defineres skal være tilpasset hver enkelt virksomhet.

De planlagte gevinstene skal være kvantifiserbare, og det må inngå i planen hvordan disse konkret kan måles. Det skal også inngå i dette steget hvordan eierne vil bli påvirket, samt andre endringer som vil kunne dukke opp som en ringvirkning av prosjektet (Ward & Daniel, 2012, s. 134). Uten en plan er det vanskelig å se for seg hvordan en organisasjon effektivt kan realisere forretningsgevinstene sine, og derfor må planleggingen av gevinstene oppstå før prosjektet blir godkjent for implementering. Gevinstrealiseringsplanen skal også inneholde hvilken handling som kreves av interessenter for å sikre levering av gevinstene (Bennington & Baccharini, 2004, s. 21).

I følge Zwikael, Chich og Meredith bør en effektiv gevinstplan defineres etter SMART-dimensjonene. Dette er *specificity, measurable, attainable, relevant* og *target*. Dimensjonene skal bidra til at målene som prosjektorganisasjonen skal jobbe mot er tydelige, relevante og oppnåelige (Zwikael et al., 2018). Det å klassifisere gevinster i kategorier presenteres også hos Ward & Daniel. De deler gevinster inn i kategoriene *financial, quantifiable, measurable* og *observable*. Disse kategoriene er gevinstorienterte, og definert for at organisasjonen skal få konkrete, observerbare målinger fra prosjektet, som kan gi tydelige svar på om prosjektet har skapt gevinster eller ikke (Ward & Daniel, 2012, s. 134).

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring skriver at det kan lønne seg å gjennomføre nullpunktsmåling i prosjekter. Dette vil si å måle tilstanden før prosjektimplementering i organisasjonen. Senere skal nullpunktsmålingen sammenlignes med tilstanden etter at de tekniske løsningene har blitt

implementert, og de har fått virke en stund. På denne måten kan virksomheten finne ut hvor gode effektene fra prosjektet har vært. Tidspunktet for nullpunktsmålingen vil variere da det er noen prosjekter som gir gevinster tidlig (*Planlegge gevinstrealiseringen - DFØ, 2019*). Ward & Daniel omtaler også dette i boken *Benefits Management*:

A measurable benefit is one where either measures exist or can be put in place that will enable the improvement in performance to be determined after the event. This obviously implies that the level of performance (or “baseline”) prior to the implementation can also be measured (Ward & Daniel, 2012, s. 135).

Innflytelsen enkelte interessenter har på effektene av et prosjekt, kan være betydelig. Det er dermed viktig å forstå synspunktene til de ulike interessentene slik at disse kan informeres og påvirkes dersom det er nødvendig. For å kartlegge interessentene kan det gjennomføres en interessentanalyse. Analysen er særlig viktig for å kartlegge hva ledere og medarbeidere mener om prosjektet (*Planlegge gevinstrealiseringen—DFØ, 2019*).

En overordnet interessentanalyse bør utformes i startfasen av prosjektet. Prosjektet kan deretter ta utgangspunkt i denne analysen for å utarbeide en mer detaljert plan. Denne analysen vil bli oppdatert ved behov gjennom resten av prosjektet (*Planlegge gevinstrealiseringen—DFØ, 2019*). Viktigheten av en interessentanalyse underbygges også av Ward & Daniel. I boken deres blir det presentert at “*In projects involving significant changes or a wide range of diverse stakeholders, it is advisable to do an initial analysis of stakeholder perceptions...*” (Ward & Daniel, 2012, s. 171). Videre forklarer Ward & Daniel (2012) at en detaljert interessentanalyse i noen tilfeller vil føre til funn av flere endringer som må gjøres i prosjektet for å adressere interessentenes ønsker.

Som tidligere nevnt er det viktig at det utpekes en GA som jobber for at prosjektets gevinster skal bli realisert. I boken *Benefits Management* blir det skrevet at “*It is preferable to have an individual owner for a benefit. However in some cases, it may be necessary to have more than one*” (Ward & Daniel, 2012, s.

106). Det viktigste er at den som er GA har god oversikt over prosjektet, og nærhet til den jobben som skal utføres (*Planlegge gevinstrealiseringen - DFØ*, 2019). Det er PE som sitter på ansvaret for at det oppnevnes en GA, men dersom dette ikke skjer trer PE automatisk selv inn i denne rollen (*Gevinstansvarlig / Digitaliseringsdirektoratet*, 2019).

### 3.4.1 Fakta

Planleggingsprosessen av prosjektet begynte med kartlegging, hvor det ble tatt en vurdering av de tekniske forutsetningene. Dette innebar en gjennomgang av hele fabrikken for å finne ut hvilke muligheter som lå til rette for å øke produksjon og produktivitet. Etter den innledende fasen arbeidet Berthas Bakerier med å finne mulige samarbeidspartnere som kunne være en del av prosjektet. Baxt har relasjoner til flere bakerier med samme type linje, som befinner seg i andre land. Dermed valgte de å søke informasjon hos disse for å få innspill til hvilke muligheter som kunne være relevante for bakeriet.

Linjeleder hos Berthas Bakerier ble tildelt rollen som ansvarlig for at de ulike gevinstene ble realisert under og etter prosjektimplementeringen. Linjeleder på bakeriet fikk forelagt mål for produksjonsutbytte basert på de nye tekniske løsningene. Bakeriet la da til side det som var av historiske resultater og la til grunn noen forventede resultater for produktivitet på de nye systemene. Rapportering skjedde dag for dag etter produksjonsstart med de nye løsningene.

PE var veldig delaktig i prosjektet med tanke på daglig oppfølging av resultater og fysisk tilstedeværelse på fabrikken. Når det gjelder det tekniske var PE lite involvert. PE var mer til stede for å observere og overvåke fremdriften. Aksjonærene til Baxt var ikke veldig delaktige i planleggingsprosessen av prosjektet, men ble holdt informert med tanke på den generelle interessen de har av at virksomheten skal øke lønnsomheten.

I denne fasen ble det planlagt at Berthas Bakerier skulle benytte allerede etablerte KPI-er som måling for de kvantitative gevinstene i prosjektet. Et system med lang historikk på den aktuelle produksjonslinjen kunne brukes som hjelpemiddel for måling av effektene etter implementering. Dette systemet gjorde at Berthas

Bakerier kunne gå inn på hvert enkelt produkt og sette helt konkrete mål på hvor mange enheter som skulle produseres på linjen per time. Bakeriet planla da etter produksjonsstart å gå inn og sammenligne resultatene med de målsettingene som var satt. Kundeansvarlig sa følgende om dette:

*“Vi hadde på forhånd satt oss konkrete mål på det (antall enheter) og kunne da følge det også helt konkret med resultater i forhold til det vi hadde lagt inn som målsettinger.”*

I tillegg til de allerede eksisterende produktene skulle virksomheten også sette i gang produksjon av nye produkter. Her ville de da ha et mye mindre grunnlag for å måle effekten med tanke på nullpunktsmåling, da tidligere målinger av produksjon ikke eksisterte. Det var kundeansvarlig som fikk ansvaret for å vurdere effekten av prosjektet ved å benytte seg av denne nullpunktsmålingen.

Berthas Bakerier foretok en vurdering av interessentene i prosjektet. I denne vurderingen kom de frem til at kunder, forbrukere og ansatte var de viktigste interessentene. Årsaken til dette er at det er kundene som gjør det mulig å nå forbrukere og det er de som gir bakeriet et mandat for produksjon, noe som er positivt for de ansatte. Virksomheten ville forankre prosjektet hos de ansatte og få de involvert helt fra begynnelsen, ettersom de så på disse som en av de viktigste interessentene og at en potensiell gevinst var flere faste ansatte.

### **3.4.2 Drøfting og vurdering**

Uten en plan kan det som tidligere presentert være vanskelig å se for seg hvordan en organisasjon skal realisere sine gevinster. I dybdeintervjuene kom det frem at bakeriet har utformet en form for gevinstrealiseringsplan. Det var da PE og kundeansvarlig som var ansvarlig for å utarbeide denne planen. Planen inneholdt informasjon om hvem som skulle sørge for at de ulike gevinstene ble oppnådd og hvordan gevinstene som ble planlagt skulle måles. Dette samsvarer med det som blir presentert av Ward & Daniel om hva som skal inngå i en gevinstrealiseringsplan. I tillegg er det ønskelig at planen også inneholder hvordan eierne vil bli påvirket av prosjektet, samt andre ringvirkninger som kan oppstå.

Berthas Bakerier planla å måle gevinstene ved å sammenligne resultatene fra prosjektet med historiske data. Gevinstmålene kan klassifiseres til å være *financial, quantifiable, measurable* og *observable*, og de er med det forenlig med det Ward & Daniel presenterer. Det at virksomheten hadde mengder med historiske data per produkt bidrar også til at gevinstmålene tilfredsstiller SMART-dimensjonene. Målene var spesifikt knyttet opp mot linjen, og verdiene som skulle skapes var målbare. Målene vurderte organisasjonen også til å være oppnåelige og relevante i henhold til virksomhetens langsiktige strategi, og de var estimert til å oppnås innen en definert dato. Dette tilfredsstiller teoriens krav til SMART-dimensjonene (Zwikael et al., 2018).

I artikkelen til Bennington & Baccharini (2004) står det at planleggingen av gevinstene må gjøres før prosjektet blir godkjent for implementering. Dette stemmer overens med det Berthas Bakerier gjorde. Selv om mye av innholdet i gevinstrealiseringsplanen til prosjektorganisasjonen er forenlig med teorien, finnes det også flere punkter som kunne vært med. Dette er blant annet det som omhandler de ulike interessentene og hvilke handlinger som kreves av disse for å sikre leveransen av gevinstene.

Tidligere presenteres det at de ulike partene som blir berørt, både indirekte og direkte av prosjektet, bør kartlegges. I dybdeintervjuene fikk vi opplyst at Berthas Bakerier hadde hatt en viss formening om hvem de skulle forholde seg til av interessenter, men at det ikke var utarbeidet en egen interessentanalyse. Hos Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2019) blir viktigheten av en analyse presentert, noe som er forenlig med det Ward & Daniel skriver i sin bok. De skriver videre at en detaljert interessentanalyse kan føre til flere funn av endringer som må gjøres, noe som kunne bidratt til at resultatene og effektene fra prosjektet kunne vært enda større.

I intervjuene ønsket vi å finne ut av hva slags type målinger bakeriet hadde valgt for å sammenligne prosjektet før og etter implementeringen av de nye tekniske løsningene. Berthas Bakerier har gjort konsekvente målinger og rapporteringer over flere år, og de hadde dermed god historikk på data fra produksjonslinjen før prosjektet ble startet. Et av formålene med linjeutvidelsen var at bakeriet skulle

lage eksisterende produkter på kortere tid, og dermed valgte de å bruke nullpunktsmåling som en indeks på effektene av implementeringene gjort i prosjektet.

Rollen som GA ble delegert til linjeleder under implementeringsfasen. Linjeleder på bakeriet hadde også rollen som PL. Det at bakeriet valgte å gi rollen til et individ under denne fasen, og spesielt en linjeleder som er plassert nærme der gevinstene skal realiseres, samsvarer med det som blir presentert av Digitaliseringsdirektoratet (2019). Ward & Daniel (2012) diskuterer videre at det i noen tilfeller er nødvendig med flere ulike personer i denne rollen, noe som også var tilfellet i de første og siste fasene av dette prosjektet, da rollen som GA var fordelt på flere personer i organisasjonen.

Prosjektet hadde som formål å skape både kvalitative og kvantitative gevinster, noe som støttes av Ward & Daniel. Et kvalitativt gevinstmål var at bakeriet ønsket å få flere faste ansatte, noe som kunne gi mulighet for mer konsistens i arbeidet, som igjen kunne medføre at disse personene potensielt kunne utvikle en høyere kompetanse enn hva de hadde før prosjektet. For å måle ferdighetene hos de ansatte benyttet bakeriet seg av en kompetansematrise som gir en oversikt over deres kunnskap i forhold til de ulike funksjonene. Som følge av utvidelsen av linjen og en økning i antall skift, samt effektivisering av produksjonen, var bakeriet avhengig av å bruke denne kompetansematrisen for å få kartlagt kvalifikasjonene de trengte.

### **3.4.3 Delkonklusjon**






Berthas Bakerier har utarbeidet en noe mangelfull gevinstrealiseringsplan i forhold til hva teorien presenterer. Virksomheten har arbeidet i tråd med teorien om at linjeleder på bakeriet var planlagt til å være ansvarlig for oppnåelse av gevinstene. Prosjektorganisasjonen satte kvantifiserbare gevinstmål noe som er viktig i med tanke på nullpunktsmåling. Virksomheten gjennomførte ikke en egen interessentanalyse for prosjektet. Dette samstemmer ikke med Ward & Daniel. De anbefaler i sin bok at det skal gjennomføres en nøye interessentanalyse tidlig i prosjektet.

### 3.5 Steg 3: Execute Benefits Plan

Steg 3 går fra det å utforme gevinstrealiseringsplanen til å gjennomføre den. Prosjektperioden i dette steget definerer vi som perioden fra de tekniske løsningene ble begynt implementert, til perioden da testkjøring av linjen var gjennomført. Planen vil med stor sannsynlighet bli modifisert underveis, og noen gevinster vil kunne vise seg å ikke være gjennomførbare. Denne prosessen er ofte omfattende og langvarig, og det er derfor hensiktsmessig å etablere delmål underveis i implementeringsfasen (Ward & Daniel, 2012, s. 75). Som tidligere nevnt bør det i denne fasen være en GA som ser til at prosjektet utføres i henhold til planen, samt være ansvarlig for å reagere raskt dersom det må foretas endringer i prosjektet. GA skal med andre ord overvåke fremdriften. Det er også viktig å kontinuerlig involvere og informere interessentene under prosjektimplementering, slik at de er bevisst på prosjektets status (Ward & Daniel, 2012, s. 76).

Det tredje steget i prosessen er der prosjektideen blir satt til live for å kunne skape gevinster. Serra & Kunc presenterer BRM (Benefits Realisation Management) som “a set of processes structured to close the gap between strategy planning and execution by ensuring the implementation of the most valuable initiatives” (Serra & Kunc, 2015, s. 53). Definisjonen beskriver hva som konkret skal gjøres i implementeringsfasen, nemlig lukke gapet mellom teoretisk og implementert plan.

Utførelsen av steget inneholder i henhold til modellen følgende punkter (Ward & Daniel, 2012, s. 75-76):

-  Overvåke fremdriften frem mot leveransen
-  Milepæler
-  «Helsesjekk» av prosjektet
-  Håndtering av interessenter
-  Identifisere ytterligere gevinster

Punktene må oppfylles og kontrolleres, og det er viktig at det er en person som besitter en ansvarsrolle som skal sikre dette. Den ansvarlige skal videre sikre god samhandling mellom prosjektorganisasjonen og linjeorganisasjonen, samt ha fokus på å ivareta interessentenes rolle og stemme i prosjektet (*Gevinstansvarlig / Digitaliseringsdirektoratet, 2019*).

For å styre fremdriften foreslår Ward & Daniel (2012) å etablere delmål. Slike delmål, eller milepæler, er kontrollpunkter som må være oppfylt for at man skal kunne si at en tilstand er oppnådd, og at man på den måten kan gå videre på den delen av arbeidet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 104). Resultatet av disse kontrollpunktene vil si noe om prosjektets «helsetilstand». Dersom implementeringsprosessen går dårlig, vil prosjektets «helsetilstand» være dårlig og vice versa. Det å identifisere «helsetilstanden» underveis gir organisasjonen mulighet til å stoppe prosjektet dersom det bare kaster bort bedriftens ressurser (Ward & Daniel, 2012, s. 78). Ward & Daniel (2012, s. 218) sier at en “*health check*” benyttes “to ensure that the expected benefits are still likely to be realised”. Prosjektets tilstand skal identifiseres gjennom prosjektmøtene.

I prosjektplanen i steg 1 fremheves viktigheten av å involvere interessenter (Ward & Daniel 2012, s. 72). Dette er også viktig i selve prosjektgjennomførelsen. En interessent i prosjektsammenheng er en part som aktivt er involvert i prosjektet eller som blir påvirket av gjennomføringen eller sluttresultatet (Rolstadås, 2018). Interessentene skal ha sine meninger med i gevinstplanen, slik at deres interesser også blir ivaretatt under selve prosjektimplementeringen. Interessentene bør ifølge Karlsen involveres basert på graden av avhengighet mellom partene og deretter posisjoneres utfra hvilken påvirkning og innflytelse de vil ha på prosjektet (Karlsen, 2017, s. 288).

Gevinstplanen skal fungere som en fremdriftsoversikt, og den er sentral å ha med i denne fasen av prosjektet. Likevel er det ikke slik at alle prosjekter velger å utforme en slik plan. Lin & Pervan presenterer følgende studie:

“Only 43% of the respondents claimed that their organization prepared a benefits delivery plan. Without such a plan, it is difficult to envisage how an organization might effectively realize business benefits” (Lin & Pervan, 2003, s. 21).

Dette støttes av Bennington & Baccarini (2004, s. 25) som presenterer i sine undersøkelser at mange respondenter synes det er vanskelig å kartlegge gevinstmuligheter, og Karlsen (2018, s. 489) som skriver at selvtilfredshet med prosjektresultatet ofte er en årsak til at gevinster ikke blir oppnådd. Det er derfor viktig at det lages en plan, og at denne planen følges nøye opp gjennom alle



prosjektets faser. Studien under viser at mange synes arbeidet med å kartlegge gevinster er komplekst og vanskelig. Dette arbeidet gjøres i steg 1, men dersom gevinster ikke er identifisert eller de ikke blir fulgt opp, blir det vanskelig å jobbe mot å skape dem i steg 3.

Rank	Difficulties in establishing project benefits	%
1	No difficulties were experienced	44%
2	Benefits are complex	32%
3	Intangible benefits are hard to identify	16%
4	Benefits change and evolve over time	8%
		100%

Tabell 3: Difficulties in establishing project benefits (Bennington & Baccarini, 2004, s. 25)

Lake (2001) referert i Bennington & Baccarini (2004, s. 22) kaller denne oppfølgingen for prosjektovervåkning, noe studien viser at mange prosjektorganisasjoner er dårlige på. Ward & Daniel (2012) fremhever som nevnt i steg 1 viktigheten av å ha en «custodian», som skal være den ansvarlige for gevinstene. Denne rollen er ofte fraværende i et prosjekt, og årsakene til dette er ifølge Lake:

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mangel på erfaring</li> <li>✚ Større fokus på å levere et prosjekt innenfor tids- og kostnadsrammer fremfor å levere gevinster</li> <li>✚ For lite fokus på de som vil dra nytte av gevinstene</li> <li>✚ Følelsesmessig tilknytning til kontinuitet i prosjektet, og på den måten ikke være åpen for endringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Press på å fullføre og levere andre prosjekter, og dermed ikke følge opp gevinstene i det aktuelle prosjektet</li> <li>✚ Vanskelig å måle og observere gevinster uten å ta økonomiske midler fra andre viktige deler av organisasjonen</li> <li>✚ Organisasjonen har ikke kultur for å måle gevinster</li> <li>✚ Ikke nok hjelpemidler til å få gevinstene levert</li> </ul>
---	---

Figur 9: Årsaker til mangel av gevinstansvarlig

Videre presenterer Bennington & Baccarini (2004) i sin undersøkelse at hovedårsaken til at gevinstrealiseringsprosessen ikke blir overvåket er:

1. Resultatmålet er drivkraften i prosjektet, fremfor effektene av det
2. Mangel på å se hvilken nytte gevinstene faktisk vil ha
3. Mangel på bevissthet rundt gevinster

### 3.5.1 Fakta

Det ble holdt ukentlige møter for å kartlegge prosjektets status, og dersom det var forsinkelser eller liknende ble det jobbet med å finne årsaken til at forsinkelsen var oppstått, for deretter å jobbe med å ta igjen det de lå etter i arbeidet. Når de tekniske løsningene var implementert startet bakeriet med en konsentrert periode med produkttesting. Dette var for å forsikre at kvalitet og effektivitet samsvarte med det som var planlagt før prosjektstart.

Prosjektgjennomførelsen ble overvåket av PL, samt av kundeansvarlig og PE som var mye tilstede på bakeriet under prosjektgjennomførelsen. PL hadde ansvaret for at de tekniske løsningene ble implementert på en god måte, mens PE og kundeansvarlig jobbet mer mot interessentene. Den viktigste interessenten anså bakeriet å være kundene, som ble informert om endringene og “hjemflaggingene”. En annen viktig interessent var de ansatte. De ble holdt løpende orientert om fremdrift og om nye målsetninger for produksjonsutbytte. Den siste sentrale interessenten var kommunen, og det ble under implementeringsfasen avholdt et møte med ordfører og rådmann, slik at de skulle få innsikt i prosjektets status.

Før prosjektet hadde Berthas Bakerier gjort avtaler med kunder om leveranse av produkter som skulle produseres på den oppgraderte småkakelinjen, noe som medførte at det var kritisk at det ble ferdigstilt innenfor visse tids- og kostnadsrammer. Dette hadde ifølge PE en innvirkning på overvåkingen:

*“Dette ble da en dag-til-dag, nærmest time for time oppfølging at vi klarte å realisere de produksjonsutbyttene vi hadde forventet. Vi hadde ikke lagt inn noen «slakk» i prosjektet, så vi var avhengig av å produsere en viss mengde innen en viss periode”.*

Videre så var det krav til innsatsfaktorer, som råvarer, emballasje, mannskap og opplæring av ansatte. Disse innsatsfaktorene måtte være på plass til visse tidspunkter, slik at det ikke oppstod forsinkelser. For å på best mulig vis sikre at de nødvendige innsatsfaktorene var på plass da de måtte, satt PL og PE sammen med prosjektorganisasjonen opp en plan på dette. Det var ikke mange avvik fra denne planen, og de få det var ble vi informert om at var uten særlig betydning for prosjektresultatet. Når det kom til å sikre at arbeidet ble utført etter planen sa et av intervjuobjektene følgende:

*“Vi hadde et fast ukentlig møte, til et fast tidspunkt, hvor alle prosjektdeltakerne deltok. Vi hadde også møter ved behov dersom noe skulle dukke opp, men utenom det forholdt vi oss til de ukentlige møtene”.*

Møtene bidro til at organisasjonen hadde oversikt over prosjektets tilstand, noe som var viktig med tanke på at de ikke hadde beregnet noen slakk. Videre fokuserte prosjektorganisasjonen på det langsiktige målet, altså effektmålet. Det viktigste resultatet av prosjektet var å oppnå en stabil og økonomisk forsvarlig produksjon av småkaker med høyt volum og god kapasitetsutnyttelse av anlegget. Derfor var det viktig å jobbe for å legge til rette slik at dette målet med størst sannsynlighet kunne nås.

Det var også flere kritiske holdepunkter i steg 3. Først og fremst var det viktig å få levert en viss mengde varer av god kvalitet til kundene. Det var avgjørende at denne leveransen ble gjort innenfor tidsfristen. For å sikre dette måtte produktkvalitet testes og godkjennes, det samme gjelder de tekniske løsningene. Disse punktene måtte være på plass for at prosjektet kunne fortsette til neste fase.

### **3.5.2 Drøfting og vurdering**

Målet med utførelsen av prosjektplanen var å skape et resultat, for å så dra nytte av dette resultatet på en slik måte at virksomheten kunne skape gevinster. GA skal være den ansvarlige for å utføre denne planen etter organisasjonens og interessentenes ønsker. Under implementeringen var det linjeleder på bakeriet som hadde ansvaret for at linjen skapte gevinster, mens interessentenes stemme ble ivaretatt av flere personer i organisasjonen. Det var altså ikke utelukkende en person som var GA. Ward & Daniel (2012) trekker først og fremst frem viktigheten av å ha god styring og kontroll på prosjektet, og at dette er viktigere enn hvordan ansvarsrollene er definert og fordelt. Det å ha ansvarsroller til ulike deler i prosjektet bidrar til at det er effektene som er fokuset fremfor bare selve gjennomførelsen, noe Bennington & Baccharini (2004) vektlegger i stor grad når det kommer til gevinstrealisering.

Et annet punkt som Ward & Daniel anser som viktig i denne fasen er å etablere holdepunkter. Holdepunktene definert av prosjektorganisasjonen tok for seg punkter som gjelder den tekniske leveransen, testkjøringen av linjen, og til slutt

selve produksjonen. Berthas Bakerier oppnådde her det Skyttermoen & Vaagaasar (2015, s. 102) kaller for oppnådde tilstander. Konkrete milepæler i prosjektet var:

- ✚ De tekniske løsningene er implementert og godkjent
- ✚ Testkjøring er fullført og har bestått de krav som er nødvendige
- ✚ Produkter er produsert og levert til kunder

Dette er viktige punkter når det kommer til gevinstrealisering fordi det er i gjennomføringen grunnlaget for å få effekter fra prosjektet blir lagt. Dette skyldes at det er i denne fasen kvaliteten på linjen i form av effektivitet og kvalitet blir definert. Det at kontrollpunktene tilstand er oppnådd bidrar i henhold til Ward & Daniel (2012) at prosjektets "helsetilstand" er god. Videre indikerer det at ressursene som settes inn i prosjektet gir utbytte, både økonomisk og administrativt, noe som bidrar til at prosjektet kan fortsette mot å skape gevinster på lang sikt.

I prosessen med å vurdere prosjektets tilstand, og hvorvidt det skal få fortsette eller stoppes er det viktig å involvere interessentene (Ward & Daniel, 2012). Her er avhengighetsgraden mellom partene ulik. Berthas Bakerier anså, som presentert i faktadelen, kundene som den viktigste interessenten. Derfor ble det naturlig at deres ønsker når det kom til produktene som skulle bli, og ble, produsert på linjen var i høysetet under dette steget i modellen.

Holdepunktene inngikk altså i en større plan. Dette bidrar til at prosjektet på en bedre måte kan oppnå de kvantitative målene som er definert (Lin & Pervan, 2003; Bennington & Baccarini, 2004). Berthas Bakerier forbedret da sine muligheter til gevinstoppnåelse ved å planlegge implementeringsfasen slik de gjorde. Selv om disse aktivitetene ikke direkte gir gevinster for virksomheten, er det aktiviteter som på sikt legger til rette for det. Derfor må det som tidligere nevnt være fokus på gevinstrealisering gjennom alle prosjektets faser.

Spørsmål en gevinstrealiseringsplan skal besvare	
Hva ønsker vi å forbedre? <i>Svar: prosessene på småkakeinjen</i>	Hvordan kan endringene gjøres? <i>Svar: firma med ansvar for det tekniske pluss kunnskap hos Berthas Bakerier</i>
Hvilke forbedringer ønsker vi? <i>Svar: effektivitet og produktivitet</i>	Hvilke endringer er nødvendige? <i>Svar: arbeidsprosesser og teknologiske endringer</i>
Hva er fordelene og hvor vil de komme til syne? <i>Svar: bedre produksjon, hos kunder og forbrukere</i>	Hvem vil bli påvirket? <i>Svar: Berthas Bakerier, Baxt AS og kunder</i>
Hvem er ansvarlig for gevinstene? <i>Svar: prosjektorganisasjonen, ansvarsfordeling</i>	

Figur 10: Gevinstrealiseringsplan iht. Berthas Bakerier (Bennington & Baccarini, 2004)

### 3.5.3 Delkonklusjon

Prosjektet ble utført i henhold til hovedmodellen når det kom til å følge en definert plan i implementeringen. Videre ble interessentenes meninger ivarettatt, men de ble noe mindre involvert enn hva teorien foreslår. Når det kom til å ha delmål som skulle følges var dette også tilfellet i dette prosjektet, og det var av teknologiske årsaker helt avgjørende at tilstander ble oppnådd underveis. Uten dette ville progresjonen mot det å skape gevinster stoppet opp. Til slutt blir det fremhevet viktigheten av å ha en GA. Her er det et avvik mellom dette prosjektet og hovedmodellen. Ward & Daniel anbefaler at det er en person som skal ha denne rollen, både innad i virksomheten, og ut mot interessenter. Berthas Bakerier på sin side hadde en GA på bakeriet, men når det kom til å ivareta interessentene, fordelte de denne rollen på flere personer. Dette kan potensielt svekke kontrollen, men dette forsøkte de å ivareta ved å ha kontinuerlige møter.

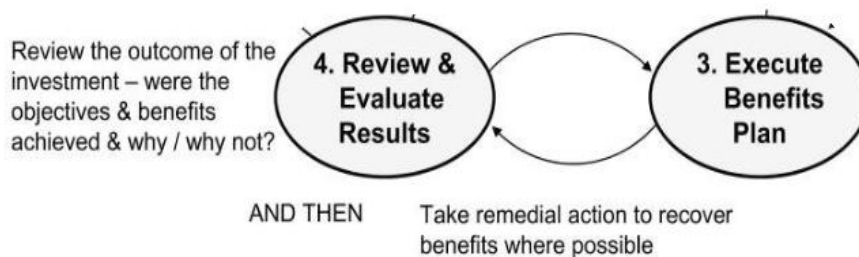
### 3.6 Steg 4: Review & Evaluate Results

Steg 4 tar for seg gjennomgangen og evalueringen av resultatene fra prosjektet. Hensikten med steget er å se på hvilke investeringer som er gjort. I tillegg fokuserer det på hvordan organisasjoner kan opparbeide seg kompetanse innen prosjektarbeid. I evalueringsprosessen ser man på om de planlagte gevinstene ble oppnådd eller ikke (Ward & Daniel, 2012, s. 78). Når det kommer til gevinster som ikke ble realisert er det ifølge Ward & Daniel (2012) viktig å identifisere årsakene til at de ikke ble det, og ta lærdom av dette. Det kan også oppstå uventede gevinster, eller på den andre siden oppstå uventede ulemper under

prosjektperioden. Det viktigste er uansett læring og kompetanseoverføring fra det eksisterende prosjektet til fremtidige prosjekter.

The major differentiator between organizations that are successful with their projects and those that are not is that the successful ones undertake a review of the benefits achieved at the end of the projects (Ward & Daniel, 2012, s. 78).

Resultatene fra prosjektet skapes gjennom steg 3 i hovedmodellen, og det er disse resultatene som blir analysert i steg 4. Prosessen bør starte umiddelbart etter steg 3 er ferdig (Ward & Daniel, 2012, s. 223). I denne fasen går organisasjonen inn og ser på hvert enkelt gevinstmål, og identifiserer om det er oppnådd eller ikke. Dersom noen mål ikke er realisert, må det utformes en handlingsplan for å nå dem. Denne handlingsplanen er viktig å jobbe med i steg 5 av modellen, for å kunne maksimere gevinstene så mye som mulig. Ward & Daniel (2012, s. 219) illustrerer samspillet mellom steg 3 og 4 slik:



Figur 11: The key activities in the review process

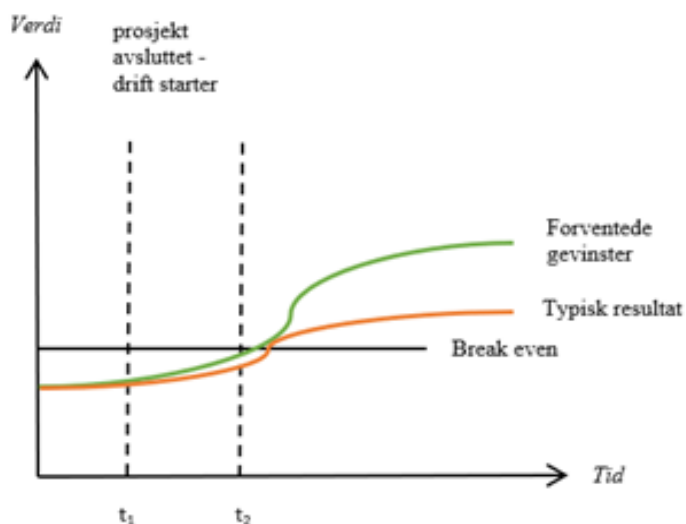
Prosjektevalueringen skal i henhold til Prosjektveiviseren inngå i en sluttrapport. Denne sluttrapporten skal være et dokument som skal gi viktig informasjon til de som skal jobbe videre med det resultatet som er skapt i prosjektperioden, samt arbeide med det som ikke er fullført, og eventuelle fremtidige usikkerheter (*Sluttrapport / Digitaliseringsdirektoratet*, 2019). Ward & Daniel (2012, s. 79) kaller dette for en «formal review of the project».

Dette steget er viktig for steg 2 i modellen for fremtidige prosjekter. I og med at prosessen er iterativ, vil den gjenta seg ved neste prosjekt. Når prosessen gjentar seg er det viktig å jobbe for at de gevinstene som ikke ble realisert i det forrige prosjektet, blir det i det neste. Grunnen til at dette steget er viktig for steg 2 er

fordi årsaken til at gevinster ikke nås ofte skyldes problemer i planleggingsfasen (Ward & Daniel, 2012, s. 79).

Når det skal kartlegges hvilke gevinster som ikke er oppnådd, er det ifølge Ward & Daniel (2012) viktig at denne prosessen ikke er en heksejakt etter personer som ikke har gjort en god nok jobb. Det skal være en arena for læring som skal sørge for at arbeidsmetodene i fremtidige prosjekter forbedres, og at gevinstene i det eksisterende prosjektet maksimeres (Ward & Daniel, 2012, s. 79 og 220). Denne prosessen bidrar til at virksomheten øker sin kompetanse innen prosjektarbeid. Ward & Daniel (2012, s. 79) vektlegger videre viktigheten av læring i et gevinstrealiseringsperspektiv. Med dette menes mulighetene til å lære om hvordan å maksimere og oppdage gevinster i prosjekter, som før ikke nødvendigvis var en sterk kompetanse hos prosjektorganisasjonen.

Som vist av figuren under oppstår det ifølge Karlsen (2017) ofte et avvik mellom de forventede gevinstene og det typiske resultatet. Det er nettopp dette avviket, eller gapet som Ward & Daniel betrakter det som, det bør jobbes med å lukke ved hjelp av læring og erfaringsoverføring. Årsakene til at dette avviket oppstår er mange. Karlsen skriver at en årsak er at ledere tar gevinster for gitt. En annen årsak er overestimering av gevinstmulighetene i prosjektet (Karlsen, 2017, s. 489).

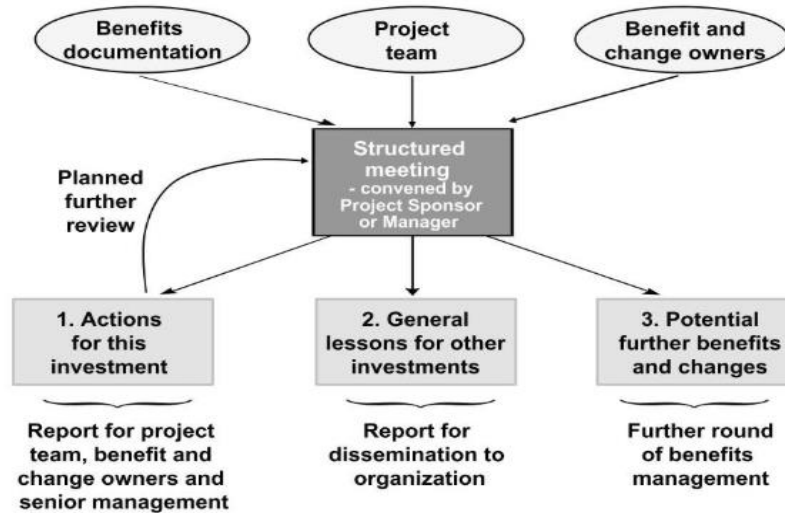


Figur 12: Avvik mellom forventede gevinster og typisk resultat

Lin & Pervan (2003, s. 14) skriver at “As benefits are frequently long term, uncertain and intangible, the future benefits are too wide-ranging to be estimated with any accuracy”. Det er altså vanskelig å anslå gevinster fordi de ligger så langt frem i tid. Videre presenteres det at løsningen på dette problemet er å se på

beregninger og kostnadsanalyser fra tidligere liknende prosjekter, for å så benytte disse opplysningene til å beregne gevinstmulighetene i det aktuelle prosjektet (B. Galliers, et al., 1996, referert i Lin & Pevran 2003, s. 14). På den måten vil dette gapet kunne lukkes, og treffsikkerheten når det kommer til de forventede gevinstene vil kunne øke.

Evalueringsprosessen i dette steget foreslår Ward & Daniel (2012, s 221) at kan løses slik:



Figur 13: Main elements of the benefits review meeting

### 3.6.1 Fakta

Etter at prosjektgjennomføringen var ferdig startet Berthas Bakerier med å måle resultatene som linjen nå skapte, og sammenliknet disse resultatene med tall og data de hadde fra linjen før prosjektet:

*“Vi har dokumenterbare konkrete resultater i økt produksjonsutbytte på de produktene som vi tidligere har laget på linjen. Vi har klart å øke markedsandelen til Berthas Bakerier betydelig. Vi har også evnet å øke markedsandelen på de produktene vi har «flagget hjem»”.*

I tillegg til disse kvantitative forbedringene hos bakeriet, bidro prosjektet til å sysselsette flere personer i faste stillinger. Flere ansatte ga bedre arbeidskraft, og bidro til at prosessene rundt småkakelinjen ble ytterligere effektivisert.

Evalueringen av prosjektet startet etter at sesongproduksjonen var over. Da hadde virksomheten organisasjonsmøter der de så på investeringskostnader, produksjonsutbytte og de gjennomgikk KPI-er. Det ble utarbeidet et dokument til



kommunen, men internt var det ingen spesiell form for rapportering. Konklusjonen fra evalueringen ble ifølge intervjuobjektene at linjens fulle potensiale ikke ble tatt ut, og at det kunne jobbes med å oppnå ytterligere gevinster fra prosjektet i fremtiden.

Videre er læring viktig i denne fasen. For Berthas Bakerier var det god læring å se på hvordan produksjonsutbyttet har økt på linjen, samtidig som produksjonskostnadene har sunket. Dette bidro til at de kunne se hva som er gjort i dette prosjektet, og videreføre prosessene på den nye linjen til andre linjer, både på Berthas Bakerier og andre bakerier i konsernet. Organisasjonen lærte også at det å involvere de ansatte i prosjektet var viktig:

*“Det å forankre produksjons- og produktivitetsmål hos de ansatte ga mer arbeidsglede og motivasjon. Det å kunne gå hjem etter en arbeidsøkt og vite at man har klart 5% mer enn målet har slått veldig positivt ut”.*

Til slutt ble prosjektets gjennomføring og resultater analysert. Berthas Bakerier kom frem til at prosjektet gikk i henhold til planen. En uventet gevinst var at produksjonen kunne foregå noe mer effektivt enn antatt, men foruten dette gikk det som tenkt. Organisasjonen var opptatt av å kontinuerlig overvåke hvilke resultater som ble skapt fra småkakelinjen. Ut ifra dette ble kvantitative rapporter utarbeidet for å kontrollere gevinstene. Kundeansvarlig kunne i intervjuet formidle følgende resultater:

*“Bedre KPI, høyere utbytte, færre mennesker på det enkelte skift, men flere ansatte totalt, mindre sesongarbeidere, bedre lønnsomhet på linja, vi har også kunnet lage noen nye produkter”.*

Dette ga en indikasjon på hvordan resultatene som ble skapt etter implementeringen samsvarte med de predikerte gevinstmålene. Bakeriet hadde gode måleprosesser før prosjektet startet, og disse prosessene ble videreført etter at prosjektet var slutt, på den måten mener Berthas Bakerier at kontinuerlige målinger er tilstrekkelig for å ha kontroll over prosjektets effekter, og at egne dokumenter og rapporter ikke er nødvendig.

### **3.6.2 Drøfting og vurdering**

I denne fasen av prosjektet kan prosjektets mål og resultater sammenlignes. Det å

evaluere er ifølge Ward & Daniel viktig for å kunne maksimere gevinstene fra prosjektet ytterligere. Berthas Bakerier identifiserte følgende gevinster:

<i>Forventede gevinster</i>	<i>Grad av oppnåelse</i>	<i>Avvik</i>
Økt utbytte	Oppnådd	Ingen
Økt markedsandel	Oppnådd	Ingen
Senkede kostnader	Tilfredsstillende	Kan senkes enda mer
Økning faste ansatte	Oppnådd	Ingen
Færre sesongarbeidere	Oppnådd	Ingen
Produktekspansjon	Tilfredsstillende	Potensiale for nye og mer unike produkter
Kompetanse	Tilfredsstillende	Forbedringspotensial

Tabell 4: Gevinstoppnåelse i prosjektet

Modellen over viser at avviket mellom forventede og oppnådde gevinster er lite. I henhold til Karlsen (2017) kan dette skyldes at gevinstmålene ikke ble overestimert i planleggingsprosessen. En annen årsak kan være det faktum at Berthas Bakerier tok utgangspunkt i historiske data, herunder kostnadsanalyser og beregninger forbundet ved produksjon på linja fra tidligere når de planla gevinstmålene til prosjektet. Dette er ifølge Galliers (1996), en måte å sikre at det ikke oppstår et gap mellom forventet- og faktisk resultat.

Videre presenterer Ward & Daniel viktigheten av å evaluere prosjektet og lage en sluttrapport. Berthas Bakerier leverte en rapport til Gjøvik-regionens næringsfond, men foruten dette var det lite dokumentering. Dette er et avvik fra det Ward & Daniel kaller for en «formal review of the project». Berthas Bakerier foretar kontinuerlige målinger av linjens produksjonsutbytte, og i sammenligning med historiske data får de rapporter som kan si noe om prosjektets effekter. Ward & Daniel sier videre at evalueringen av prosjektet er viktig for planleggingen av det neste prosjektet. I henhold til dette vil det da være viktig for Berthas Bakerier å dokumentere at styremåten i dette prosjektet, når det kom til å skape gevinster, fungerte på en god måte. På denne måten kan arbeidsmetodene videreføres til fremtidige prosjekter.

Rapportering og dokumentering er også viktig for prosjektet når det kommer til læring. Prosjekter er gode arenaer for læring (Skyttermoen & Vaagaasar, s. 289) og Berthas Bakerier opplevde at læringsutbyttet var bra. Bakeriet tar med seg kunnskapen inn i fremtidige prosjekter. Det å dra med seg erfaringer og kunnskap inn i fremtidige prosjekter er forenlig med hva Ward & Daniel (2012) presenterer. Viktigheten av dette fremheves i deres bok ved at organisasjoner kan bli dyktigere innenfor gevinstdrevet prosjektledelse etter at et prosjekt er avsluttet. Dette skyldes at hovedmodellen er iterativ.

I teorien presenterte vi figuren “*Main elements of the benefits review meeting*” (se figur 12). I henhold til Ward & Daniel avholdes et slikt møte for å maksimere gevinster. Organisasjonen hadde et slikt møte, men det fant ikke sted så snart steg 3 var ferdig slik som figuren anbefaler. Det ble først avholdt etter en periode med produksjon. Møtet involverte prosjektdeltakerne, og de kom frem til at resultatet fra prosjektet var tilfredsstillende, men at det var mulig å skape ytterligere gevinster. Disse gevinstene skulle det jobbes med å realisere i fremtiden.

### **3.6.3 Delkonklusjon**

Resultatene ble i denne fasen målbare for organisasjonen. Hovedmodellen presenterer at gevinstene fra prosjektet bør måles. Gevinstene ble målt ved å implementere resultatene i allerede eksisterende rapporter, noe som strider mot hovedmodellen, som mener at disse bør samles i en egen prosjektrapport. Videre belyser Ward & Daniel (2012) at målet med dette steget er å kartlegge uventede gevinster. I prosjektet gikk noe produksjon raskere enn forventet, og ga med det mulighet for å skape større gevinster enn planlagt. Til slutt er læring et viktig punkt i dette steget. Fra prosjektet lærte bakeriet at gevinster må forankres i alle ledd av organisasjonen, spesielt hos de ansatte. Dette legger grunnlaget for at fremtidige prosjekter kan skape flere gevinster, noe som kommer til uttrykk gjennom at prosessen er iterativ.

### **3.7 Steg 5: Establish Potential for Further Benefits**

Steg 5 er det siste steget i hovedmodellen. Her fokuseres det på potensialet for å oppnå ytterligere gevinster fra prosjektet. Selv om prosjektet er fullført og resultatmålet er oppnådd kan det fremdeles jobbes med å oppnå gevinster basert på den prosjektleveransen som er gjort. Det å finne måter å maksimere gevinster

på, både økonomisk og administrativt, er viktig for å øke gevinstmulighetene i prosjektet. Dersom denne jobben ikke gjøres, kan mulige gevinster bli oversett og forsvinne. Dette kalles for en «gevinstdrevet»-tilnærming til prosjektarbeid (Ward & Daniel, 2012, s. 80).

Når gevinstene i prosjektet er realisert er det viktig å overvåke og sikre at disse blir opprettholdt (Project Management Institute, 2018). Dette underbygges av Ward & Daniel (2012, s. 223) som fremhever viktigheten av å holde et møte i forbindelse med overvåking av tidligere satte gevinstmål, helst ikke så lenge etter prosjektslutt. Det blir også presentert at selv om gevinster kan oppstå rett etter implementeringen, kan de forfalle og bli glemt når endringene har blitt innarbeidet (Ward & Daniel, 2012, s. 224).

Gevinstrealisering ivaretas gjennom å videreføre gjennomføringen av gevinstrealiseringsplanen. Linjeorganisasjonen må sikre at de nødvendige endringene gjennomføres, og at prosjektets leveranser tas i bruk på en god måte (*Gevinstrealisering i realiseringsfasen / Digitaliseringsdirektoratet*, 2019). Videre sier Ward & Daniel (2012) at linjeorganisasjonen bør måle og evaluere gevinstoppnåelsen gjennom å se på handlingsplanen utarbeidet i steg 4, og vurdere ytterligere tiltak dersom ønskede gevinster fortsatt ikke er realisert.

Viktigheten av å arbeide med ytterligere tiltak for å maksimere gevinstrealisering i prosjektet blir også skrevet om hos Ward & Daniel (2012):

It is equally important to consider what further improvements is now possible following the implementation of the system and associated changes and in the light of new levels of business performance that have been achieved. Using the increased knowledge now available to identify new opportunities and the benefits they offer (Ward & Daniel, 2012, s. 79-80).

Som presentert tidligere i oppgaven kan mulige gevinster bli oversett og forsvinne dersom tiltakene nevnt ovenfor ikke blir gjennomført. Ifølge Lin & Pervan (2003) er det mange gevinster å hente i etterkant av prosjekter. Artikkelen presenterer at 83,1% av respondentene mente at det ikke var mulig å oppnå ønskede gevinster under prosjektperioden. De hevdet å ikke ha ressurser og kapasitet til å jobbe med

å oppnå disse etter endt prosjektperiode, og de blir dermed ikke realisert. I tillegg var det kun 18.2% av respondentene som hevdet de hadde en prosess for å identifisere ytterligere gevinster etter prosjektets slutt (Lin & Pervan, 2003).

Prosjektveiviseren presenterer at det er essensielt å prioritere gevinstrealiseringsaktiviteter i realiseringsfasen. Dette er aktiviteter som bidrar til at organisasjoner får realisert og nyttiggjort seg av prosjektets gevinster. Typiske aktiviteter består av opplæring av ansatte i bruk av nye verktøy, etablere og følge opp endrede arbeidsprosesser og løpende forbedring basert på erfaringer med praktisk bruk (*Realisere / Digitaliseringsdirektoratet*, 2019). Videre blir det i boken «Implementing Project and Program Benefit Management» presentert evalueringer som kan benyttes for å oppnå ytterligere gevinster (Dolan, 2018). Disse er:

- ✚ Adressering av uoppnådde gevinstmål
- ✚ Håndtering av uforventede gevinster
- ✚ Nullpunktsmåling

Dolan (2018) skriver videre at kontinuerlig arbeid på gevinstrealiseringsplanen er viktig for å kunne maksimere verdien på investeringen gjort i prosjektet. Dette underbygges også av Ward & Daniel hvor de skriver «If maximum value is to be gained from the overall investment in IT, then benefit identification should be a continuing process» (Ward & Daniel, 2012, s. 81). Dolan (2018, s. 217) nevner først uoppnådde gevinstmål og forklarer at det kan være flere grunner til at disse ikke ble oppnådd eller ble oversett. Det kan generelt være en mangel eller fravær av en eller flere gevinster, men dette skjer sjeldent i et godt utformet prosjekt. Videre tar Dolan (2018) for seg håndteringen av uforventede gevinster. Uforventede gevinster kan være verdifulle ved å støtte prosjektets levedyktighet og for å finne uoppnådde eller oversette gevinster.

### 3.7.1 Fakta

Etter prosjektets slutt begynner arbeidet med å maksimere de administrative og økonomiske gevinstene. Berthas Bakerier arbeider med å gjøre dette ved å fortsette effektiviseringen av produksjonen på linjen:

*«Nå jobber vi med å forsøke å finjustere, og da går det på delvis hvor mange enheter vi får ut av linjen per time og delvis hva det kreves av hender eller antall ansatte».*

For å videre effektivisere produksjonen arbeides det også med å finne en gunstig måte å håndtere pauseavløsninger på for de ansatte, samt finne tiltak for å stramme inn driftstid, og hvor mange arbeidstimer det trengs per dag på linjen. Berthas Bakerier vil kartlegge om de nye tekniske løsningene innebærer at ansatte på linjen får frigjort noe tid i løpet av skiftet som kan komme andre linjer og oppgaver til gode. I tillegg vil innarbeidingen av de nye tekniske funksjonene over tid fungere på en sann måte at de kan redusere lønnskostnadene hos bedriften.

Bedriftens KPI-er blir fulgt opp ukentlig ved driftsmøter hvor det blir gjennomgått hvilke gevinster som allerede er blitt realisert, og hvordan de ligger an i forhold til målinger som ble gjort før prosjektet.

Prosjektets langsiktige effekt er også viktig i realiseringsfasen. Prosjektet som er gjennomført kan vise seg å være svært verdifullt for Berthas Bakerier, da produktene som produseres på produksjonslinjen har en lang holdbarhet, og kan produseres i store kvantum om gangen. Disse produktene er også viktig for Baxt sin posisjon i markedet. Sesong/julekaker har en stor effekt på omsetningen til organisasjonen. Det å kunne produsere disse produktene hjemme i Norge har hatt en stor påvirkning både strategisk og økonomisk for Berthas Bakerier.

Virksomheten arbeider også med å få til nye varianter av produktene som allerede produseres på linjen. Dette gjør de for å kunne utnytte den nye tilgjengelige kapasiteten på en bedre måte, samt utvikle produkter med høyere lønnsomhet enn hva de har per nå. Med tanke på produksjonen arbeides det tett med prosesseffektiviseringen. De som er ansvarlig for den daglige driften og det tekniske jobber kontinuerlig med å skape gevinster og forsikre seg om at prosessen i systemet fungerer som det skal.

### **3.7.2 Drøfting og vurdering**

Som presentert i teoridelen skriver Ward & Daniel at det er viktig å finne måter å maksimere gevinster på. I intervjuene fikk vi vite at organisasjonen på kort sikt ønsker å finne gunstige pauseavløsninger for de ansatte, stramme inn driftstid og

observere hvor mange arbeidstimer det trengs per dag på linjen. De ønsker med disse tiltakene å gi en økt effektivisering av produksjonen. På lang sikt håper Berthas Bakerier også at innarbeidingen av de nye tekniske funksjonene fungerer på en sånn måte at de kan redusere lønnskostnadene per produserte enhet i bedriften. Intervjuobjektene ga uttrykk av at virksomheten jobber mot å maksimere gevinstene i prosjektet gjennom å arbeide mot realistiske mål, noe som er forenelig med hva Ward & Daniel presenterer i sin teori. Muligheten for at gevinster blir oversett og forsvinner kan dermed bli redusert.

Videre fikk vi vite at Berthas Bakerier ukentlig foretar driftsmøter hvor oppfølgingen av KPI-ene etablert tidligere i prosjektet er tema. I tillegg gjennomgår de hvilke gevinster som allerede er realisert, og hvordan de ligger an i forhold til mål som ble definert i første fase. Dette samsvarer med Ward & Daniel som konstaterer at ytterligere forbedringer vil kunne åpne muligheten for å identifisere nye gevinster.

Prosjektveiviseren presenterer viktigheten av å arbeide med gevinstrealiseringsaktiviteter. Berthas Bakerier prioriterte i etterkant av prosjektet opplæring av ansatte i de nye tekniske prosessene. I tillegg ser de på potensialet for nye varianter av allerede eksisterende produkter som produseres på linjen. Dette kan bidra til å gi ytterligere økonomiske og administrative gevinster i form av kapasitetsutnyttelse og produktlønsomhet.

Helt til slutt i teoridelen viser vi til ulike metoder for å evaluere uoppnådde mål og uforventede gevinster. I henhold til intervjuene gikk alt etter planen, og de gevinstene prosjektorganisasjonen anså som oppnåelige, ble realisert, og det ble derfor ikke etablert en plan eller prosess på hvordan håndteringen av uforventede gevinster skulle foregå.

### **3.7.3 Delkonklusjon**

I steg 5 av hovedmodellen presenteres viktigheten av å fortsette arbeidet med gevinstrealiseringen. Virksomheten arbeider i henhold til dette, ved optimalisering av diverse tiltak som vil kunne skape ytterligere gevinster. Berthas Bakerier har også jobbet i samsvar med teorien når det kommer til oppfølging og overvåking av gevinstmålene. Det anbefales å gjennomføre møter for å holde seg oppdatert på mulig fremgang i forhold til disse gevinstene, noe bedriften ukentlig

gjennomfører. Det er derimot avvik når det kommer til etableringen av en plan for håndtering av uforventet gevinster og uoppnådde mål. Prosjektorganisasjonen utformet ikke en slik plan, noe som strider mot teorien.

#### 4.0 Hovedkonklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra prosjektet i henhold til den avgrensede problemstillingen vi formulerte i innledningen:

*Hvordan jobbet Berthas Bakerier med å skape gevinster i prosjektet «småkakelinje» forklart gjennom hovedmodellen til Ward & Daniel?*

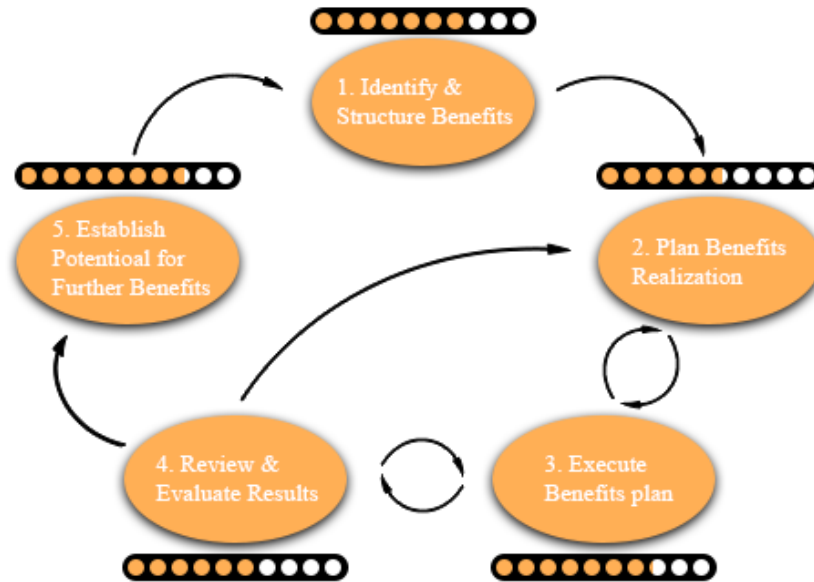
Konklusjonen er et samlet svar på den avgrensede problemstillingen, og skal gi et helhetsperspektiv av resultatene vi er kommet frem til (Andersen & Schwencke, 2012, s. 169). Dette perspektivet danner vi utfra de delkonklusjonene vi har gjort i oppgaven, og vi setter sammen trinn for trinn, og konkluderer for hele modellen under ett.

Gevinstrealisering er et tema som gjennom de siste årene har vært i sterk vekst, og det var viktig for oss å finne et prosjekt der dette temaet stod i sentrum. Vi konkluderer med at dette var tilfellet i prosjektet vi valgte å skrive om, da linjeutvidelsen først og fremst ble gjort for å øke omsetningen til virksomheten. Modellen vi benyttet er et rammeverk som virksomheter ikke nødvendigvis aktivt går inn for å benytte seg av, men den dekker punkter som mange prosjekter er innom når det kommer til å skape gevinster. Vi opplevde også at dette var tilfellet i prosjektet vi valgte.

Resultatene vi illustrerer baserer seg på intervjuobjektene forklaring av prosjektets prosess fra start til slutt, og vår tolkning av dette i forhold til hovedmodellen. Prosjektet var gevinstdrevet, og innom alle stegene som hovedmodellen redegjør for. Det oppstod likevel avvik på flere områder.

Hovedmodellen har utelukkende fokus på gevinstrealisering i prosjektets faser, noe som ikke er helt forenelig med organisasjonens fokus i småkakelinjeprosjektet. Dette har vi illustrert på følgende måte:





Figur 14: Illustrert konklusjon

Av naturlige årsaker benyttet ikke Berthas Bakerier modellen som et rammeverk, noe som bidrar til at oppnåelsesindikatorene ikke er skravert til det fulle. Vi understreker at oppnåelsen er en subjektiv vurdering fra vår side, og at denne kommer på bakgrunn av teorien vi har benyttet i oppgaven.

Selv om Berthas Bakerier ikke er en typisk prosjektorganisasjon anså vi prosjektet “småkakelinje” som et godt grunnlag for å kunne undersøke hvordan virksomheten hadde arbeidet med å skape gevinster.

Prosjektorganisasjonen begynte tidlig med å identifisere hvilke gevinster som kunne utvinnes fra linjeutvidelsen. De søkte ekstern konsultasjon for å sikre at de ikke hadde gått glipp av noen betydelige gevinster. Bakeriet har vært nøye på å sette opp ulike måleparametere for å beholde god kontroll over prosjektet og gevinstene, selv om vi fikk informasjon om eksisterende gevinster de ikke har målinger på. Ettersom bakeriet har vært nøye på å måle gevinstene har de ifølge teorien økt sannsynligheten for at prosjektet skal resultere i suksess. Forslag til fremtidige prosjekter kan være å sørge for at alle gevinster kan dokumenteres med grad av effekt da det fremkommer at bakeriet oppdaget to gevinster de ikke har målinger på.

I gevinstrealiseringsplanen inkluderte organisasjonen hvem som var ansvarlig for gevinstene og hvordan disse skulle oppnås, men hadde mangler i henhold til det

Ward & Daniel presenterer av teori. Vårt forslag for fremtidig prosjektarbeid hos Berthas Bakerier kan være å inkludere interessenter i gevinstrealiseringsplanen og kartlegge hvilke handlinger som kreves av interessentene for å sikre leveransen av gevinstene.

Gjennomføringen av prosjektet ble gjort i henhold til planen. Dette bidro til at prosjektet evnet å overholde både økonomiske og tidsmessige frister. Kontroll er også viktig i dette stadiet, noe som ble ivaretatt ved å ha delmål som måtte oppfylles underveis. Forslag til forbedring er å ha tydeligere ansvarsfordeling når det kommer til hvem som står ansvarlig for å oppnå de ulike gevinstene.

Resultatene fra gjennomføringen ble evaluert av virksomheten gjennom møter. Dette var en kartlegging av gjennomføringen, og bidro til at organisasjonen fikk en oversikt over hvorvidt gevinstene var realisert eller ikke. Det er viktig i denne fasen at resultatene som fremkommer av møtene dokumenteres og lagres, noe som det i liten grad ble gjort i prosjektet. Dette medfører at det kan bli vanskelig å overføre læringen og arbeidsprosessene i dette prosjektet til neste. Tidspunktet for evaluering kan ved fremtidige prosjekter også finne sted nærmere etter prosjektslutt enn hva det ble gjort i prosjektet "*småkakelinje*".

Etter prosjektet var fullført, arbeidet bakeriet med å forbedre prosessene fra linjen ytterligere. De jobbet også med å utvikle nye produkter som kunne produseres på den aktuelle linjen. Det at det utvikles nye produkter bidrar til at verdier som før ikke ble skapt, nå blir det. De jobbet også med effektiviseringsløsninger, både med tanke på kvantum og pakkeprosesser. Dette er en konsekvens av at produksjonslinjen kunne skape større gevinster enn først antatt, noe som igjen bidro til at denne prosjektfasen var svært innbringende for virksomheten. Forslag til forbedring er likevel at virksomheten kunne vært mer bevisst på at denne typen uforventede gevinster ofte oppstår i prosjekter. Da kunne de potensielt ha startet med gevinstdrevne aktiviteter i denne fasen raskere enn hva de gjorde.

Egne betraktninger fra oppgaven er at prosjektledelse er et komplekst tema, og mer enn bare det å skape gevinster. Dette mener vi er årsaken til at prosjektet vi skriver om har flere avvik med hva teorien foreslår. Dette gjorde også at det var

utfordrende å skille på informasjonen vi fikk fra dybdeintervjuene. Noe av informasjonen vi fikk var relevant til temaet gevinstrealisering, mens annet var mindre relevant. Vi forsøkte å unngå dette basert på måten vi la opp spørsmålene på, men dette var likevel en utfordring.

Vi har fått inntrykk av at det å se på et prosjekt som noe mer enn en leveranse er viktig. Vi synes det er interessant å se at prosessmodellen stemmer så godt overens med et prosjekts arbeidsmetoder, selv om de ikke bevisst har benyttet seg av denne. Videre har vi fått inntrykket av at en virksomhet ikke er fornøyd med et gevinstdrevet prosjekt basert på måten de har styrt det på, men at det er verdiene de skaper fra det som er viktig.

*However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.*

- Sir Winston Churchill

## Referanseliste

- Andersen, E. S., & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid en veiledning for studenter*. NKI.
- Baxt AS er en av landets ledende leverandører av bakevarer. (u.å.). Hentet 19. februar 2020, fra <https://baxt.no/om-oss/1>
- Bennington, P., & Baccarini, D. (2004). Project Benefits Management in IT Projects—an Australian Perspective. *Project Management Journal*, 35(2), 20–30. <https://doi.org/10.1177/875697280403500204>
- Dolan, K. (2018). *Implementing Project and Program Benefit Management*. Auerbach Publishers, Incorporated.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=5703921>
- Gevinstansvarlig / Digitaliseringsdirektoratet*. (2019).  
<https://www.prosjektveiviseren.no/roller/gevinstansvarlig>
- Gevinstrealisering i konseptfasen / Digitaliseringsdirektoratet*. (2019).  
<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster/gevinstrealisering-i-konseptfasen>
- Gevinstrealisering i realiseringsfasen / Digitaliseringsdirektoratet*. (2019).  
<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster/gevinstrealisering-i-realiseringsfasen?fbclid=IwAR343v2Y7h7QpG4VaKjMiEnBS23woK4C5IPkO0qqD67kfgTnnP0eDsQnOWc>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm akademisk.
- Kalady, R. (2019). *Project Management: Benefits of Project Management in Developing India's Infrastructure - ABI/INFORM Collection - ProQuest*.  
<https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/abicomplete/docview/1918878038/4910E4DE1A5B426BPQ/1?accountid=142923>
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforl.

- Lin, C., & Pervan, G. (2003). The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. *Information & Management*, 41(1), 13–24.  
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00002-8)
- Morris, P. W. G. (2011). A Brief History of Project Management. *The Oxford Handbook of Project Management*.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002>
- Planlegge gevinstrealiseringen—DFØ. (2019).  
<https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering/planlegge-gevinstrealiseringen?fbclid=IwAR2rJG1hrS-T2KEXoi9Skey5yK0DhlCWFnUe1fmuL35wn9W-5Pha7gfo9Fw>
- Project Management Institute (Red.). (2018). *Benefits realization management: A practice guide*. Project Management Institute.
- Realisere / Digitaliseringsdirektoratet. (2019).  
[https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/realisere?fbclid=IwAR31hTMMoRJo6T2WrxvRXqt\\_xHkSjnBC12UbA7xPJ\\_KIs3Eiud7zO2d0SjU](https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/realisere?fbclid=IwAR31hTMMoRJo6T2WrxvRXqt_xHkSjnBC12UbA7xPJ_KIs3Eiud7zO2d0SjU)
- Rolstadås, A. (2018). Interessent – prosjekt. I *Store norske leksikon*.  
[http://snl.no/interessent\\_-\\_prosjekt](http://snl.no/interessent_-_prosjekt)
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Sluttrapport / Digitaliseringsdirektoratet. (2019).  
<https://www.prosjektveiviseren.no/dokumentasjon/ledelsesprodukter/sluttrapport>
- Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: How to increase the business value of your IT projects* (2nd ed). John Wiley & Sons.
- Zwikaël, O., Chih, Y.-Y., & Meredith, J. R. (2018). *Project benefit management: Setting effective target benefits—ScienceDirect*. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S0263786317311328>