

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

Planlegging av prosjekt – veien til suksess

Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Bacheloroppgave i prosjektledelse

Utleveringsdato:
Semesterstart

Innleveringsdato:
07.06.2012

Stuedsted:
BI Trondheim

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG	II
FORORD.....	III
1. INNLEDNING	1
1.1 INNLEDNING	1
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.3 ARBEIDET MED PROBLEMSTILLINGEN	2
2. METODE	3
2.1 METODE	3
2.2 VALIDITET	4
2.3 RELIABILITET	4
2.4 KRITIKK TIL METODE.....	4
2.5 KILDEKRITIKK	4
3. LERØY HYDROTECH OG PROSJEKTBSKRIVELSE	5
3.1 HISTORIE	5
3.2 ORGANISASJONEN LERØY HYDROTECH AS	6
3.3 OM PROSJEKTET	6
4. PRIMÆRDATA	8
4.1 INTERVJU	8
5. TEORI	9
5.1 PROSJEKTOPPSTART	9
5.2 PROSJEKTTREKANTEN	10
5.2.1 <i>Tid</i>	11
5.2.1.1 <i>Kritisk sti</i>	14
5.2.1.2 <i>Analyse</i>	15
5.2.2 <i>Kostnad</i>	17
5.2.2.1 <i>Analyse</i>	19
5.2.3 <i>Omfang</i>	21
5.2.3.1 <i>Prosjektnedbryting</i>	22
5.2.3.2 <i>Analyse</i>	24
5.2.4 <i>Kvalitet</i>	25
5.2.4.1 <i>Analyse</i>	26
6. HOVEDKONKLUSJON	28
LITTERATURLISTE.....	32

Sammendrag

I denne oppgaven har vi samarbeidet med Lerøy Hydrotech AS som er en av Norges største produsenter av oppdrettslaks. Oppgaven handler om planleggingen av et omorganiseringsprosjekt, hvor Lerøy Hydrotech AS skal legge ned slakteriet i Kristiansund, for å så slakte all fisk hos ekstern samarbeidspartner, Salmar på Frøya i Sør-Trøndelag.

Prosjektledelsesfaget er et stort fag, som består av mange muligheter og temaer. Det første vi måtte gjøre var å begrense oss og gå gjennom faget for å så velge ett tema til oppgaven. Ut i fra hva vi anså som mest interessant valgte vi planlegging av prosjekt.

Vi valgte å angripe oppgaven ved å analysere hvordan Lerøy Hydrotech AS har planlagt dette prosjektet ut fra modellen som ble popularisert av Harold Kerzner (Chatfield 2010), prosjekttrekanten. Prosjekttrekanten består av tre faktorer; tid, kostnad og omfang. Ettersom et av målene med prosjektet var kvalitetsforbedring har vi også valgt å ta med kvalitet som en fjerde faktor.

Ut i fra prosjektet og hovedmodellen har vi kommet frem til problemstillingen:

”Planleggingen av omorganiseringsprosjekt.”

For å så avgrense denne til:

”Hvordan gjennomføres planleggingen av omorganiseringsprosjekt i Lerøy Hydrotech AS i forhold til prosjekttrekanten?”

Ut fra analysene har vi funnet ut at prosjektet er jevnt over godt planlagt.

Bedriften har over en lengre periode utarbeidet en strategirapport, som etter hvert viste at en omorganisering av slakteriet var nødvendig. Man kan se at Lerøy Hydrotech AS ønsket å gjennomføre prosjektet raskt, noe som gikk utover at planarbeidet med prosjektet ble satt litt til side. Planlegging er veien til suksess, og ut fra kvalitet og kostnad er dette et godt gjennomført prosjekt.

Forord

Høsten 2011 tok vi fordypning i prosjektledelse ved handelshøyskolen BI Trondheim. Våren 2012 begynte vi å jobbe med bacheloroppgave i faget, hvor tema og problemstilling stod fritt. Prosessen har både vært utfordrende og lærerik, og gitt stort utbytte i erfaring og økt kunnskap.

Vi vil takke alle i Lerøy Hydrotech AS for deres bidrag og godt samarbeid.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Tore Aalberg, som har bidratt til å gjøre dette svært interessant og vært en motivasjonsfaktor.

Trondheim 04.05.2012

0893600

0900421

0899733

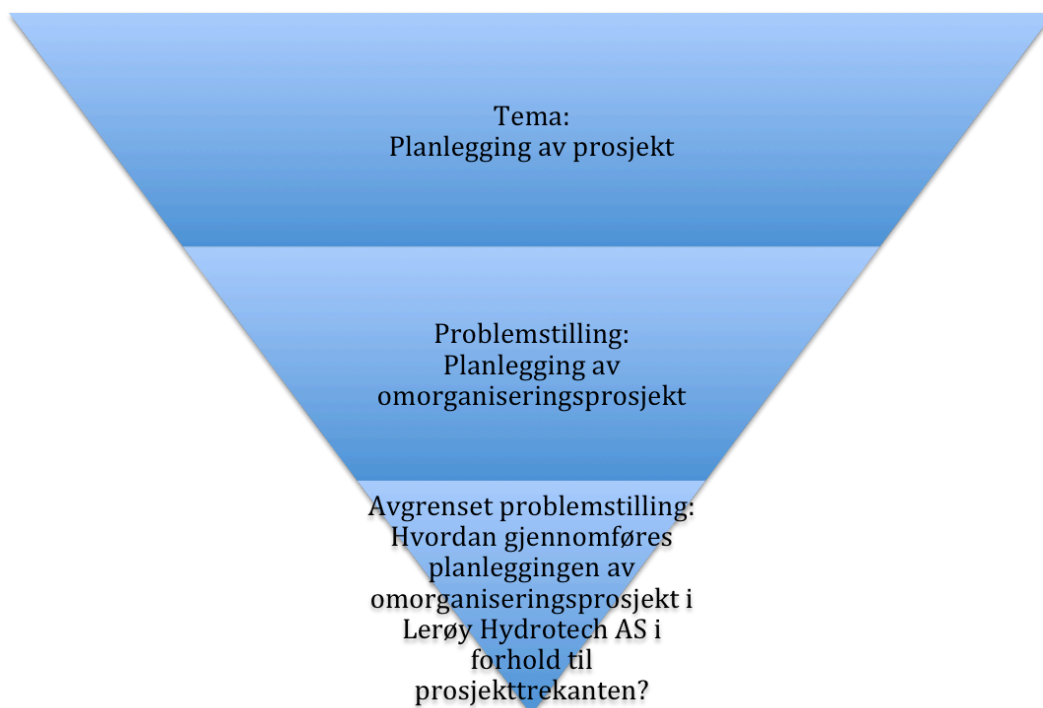
1. Innledning

1.1 Innledning

Innenfor prosjektledelse så vi på planlegging av prosjekt som en interessant og meget vesentlig del av prosessen og fagområdet. Dette fremkommer også i navnet på denne bacheloroppgaven: "Planlegging av prosjekt – veien til suksess". Vi har også jobbet med dette temaet under fordypning i prosjektledelse høsten 2011. Bedriften vi har tatt utgangspunkt i og samarbeidet med er Lerøy Hydrotech AS, en av Norges største produsenter av atlantisk oppdrettslaks. Lerøy Hydrotech AS har hovedkontor på Bentneset i Kristiansund. Tema og problemstilling ble utarbeidet fra et omorganiseringsprosjekt i bedriften. Vi vil videre definere og gå nærmere inn på tema og problemstilling, samt arbeidet med problemstillingen.

På bakgrunn av arbeidet med oppgaven vil vårt formål være å få brukt den kunnskapen vi har lært innenfor fagområdet prosjektledelse. Målet med oppgaven vil med fokus på tema, problemstilling og avgrenset problemstilling være å belyse og bearbeide tema. Våre innspill vil dermed også kunne være noe Lerøy Hydrotech AS selv og andre vil kunne dra nytte av eller bruke som et hjelpemiddel.

1.2 Tema og problemstilling



Vi har valgt å ta for oss temaet planlegging av prosjekt. Planlegging var det temaet gruppen synes var mest interessant i faget prosjektledelse høsten 2011. Vi hadde skrevet oppgave med Lerøy Hydrotech AS før, og vi valgte å fortsette dette samarbeidet. Vi ble sammen med bedriften enig om et prosjekt som passet godt sammen med det temaet vi hadde valgt. Vi endte da opp med et omorganiseringsprosjekt som bedriften akkurat hadde satt i gang.

Problemstillingen vår ble derfor planlegging av omorganiseringsprosjekt. Ut fra dette begynte vi å se på modeller som omhandlet planlegging av prosjekter. Vi fant etter hvert ut at prosjekttrekanten kunne være en passende modell til dette prosjektet. Den tar for seg de tre faktorene tid, kostnad og omfang. Ved å benytte oss av denne modellen, vil vi få godt innsikt i prosjektet, samtidig som vi ser på flere sider av prosjektet. Tid, kostnad og omfang er tre viktige faktorer i et prosjekt, og vi fant derfor denne modellen meget relevant. Vi valgte også å ta for oss kvalitet som ligger inne i trekanten, siden Lerøy Hydrotech AS belyste kvalitetsforbedring som et av hovedmålene for prosjektet. Problemstillingen ble da:

”Planlegging av omorganiseringsprosjekt”

Videre utarbeidet vi en avgrenset problemstilling:

”Hvordan gjennomføres planlegging av omorganiseringsprosjekt i Lerøy Hydrotech AS i forhold til prosjekttrekanten?”

1.3 Arbeidet med problemstillingen

Etter valg av hovedmodell for oppgaven, og arbeid med å finne god teori, fikk arbeidet med problemstillingen god fremgang. Vi brukte den teorien vi hadde valgt opp mot den informasjonen vi hadde hentet i intervjuene til å løse problemstillingen. Vi har skrevet om alle sidene i prosjekttrekanten som er vår hovedmodell, og analysert teorien opp mot informasjonen om prosjektet. Til slutt har vi utarbeidet en hovedkonklusjon, som gir oss svar på problemstillingen.

2. Metode

2.1 Metode

Dette er en kvalitativ og eksplorativ rapport der vi har gjennomført planlagte intervjuer. For å få bedre innsikt og belyse problemområdet har vi benyttet oss av eksplorativt (utforskende) undersøkelsesdesign, da vi har liten kunnskap om problemområdet. Eksplorativt design er en fleksibel og ustrukturert prosess, som gir innsikt og skaper forståelse og er hypotesegenererende. Eksplorativt design krever litteraturstudier og bruk av sekundærdata, hvor dybdeintervjuer er en hovedteknikk (Gripsrud 2010, 41).

Etter å ha gjennomgått hvilke tema vi lærte høsten 2011 i faget prosjektledelse, ble vi enige om at prosjektplanlegging var et tema vi ønsket å jobbe videre med. Etter å ha jobbet med teorien, valgte vi å bruke prosjekttrekanten med tid, kostnad og omfang som hovedmodell. Vi benyttet oss av en løs form for intervju, der vi hadde forberedt konkrete spørsmål i forhold til tid, kostnad og omfang. Muligheten var åpen for å stille oppfølgingsspørsmål underveis og å ta i mot andre innspill fra intervjuobjektene. Vi valgte å gjennomføre informasjonsinnhenting ved å intervju tre ansatte i Lerøy Hydrotech AS. Dette var Roar, administrerende direktør i Lerøy Hydrotech AS, Svend Amund, styremedlem i Lerøy Hydrotech AS og Pål, slakterisjefen. Dette er tre personer med forskjellige posisjoner i bedriften. Roar har jobbet i bedriften i fem år, han er også prosjektleder i dette prosjektet. Svend Amund er administrerende direktør i Lerøy Midnor AS, men sitter samtidig i styret for Lerøy Hydrotech AS. Pål har jobbet i bedriften og på slakteriet i overkant av tjue år. Dette gir oss informasjon fra forskjellige synspunkter, og vi får muligheten til å få innsikt i flere holdninger i forhold til prosjektet. Det var relevant for oss å intervju alle disse tre, for å få mest mulig innsikt i hvordan planleggingen av prosjektet ble gjennomført i forhold til tid, kostnad og omfang. Vi så derimot ikke hensikten med å intervju flere enn disse tre da de ga oss tilstrekkelig informasjon om prosjektet. Ingen andre av de ansatte i bedriften hadde hatt muligheten til å gi oss mer informasjon om prosjektet, og planleggingen rundt det.

2.2 Validitet

Vi har funnet relevant teori som kan settes opp mot problemstillingen gjennom intervjuer, bøker, artikler, og tidsskrifter. Vi har valgt prosjekttrekanten som hovedmodell og har derfor valgt teori ut i fra denne modellen. I et forsøk på å trekke gyldige beslutninger om problemstillingen i oppgaven, vil vi ta forutsetning i at besvarelsene belyser vår problemstilling. Vi vil også ta utgangspunkt i at metodikken og informasjonsstrømmen vår vil være så valid som mulig, med tanke på at respondentenes svar kan være subjektive og preget av personlige meninger.

2.3 Reliabilitet

Vår metodikk er intervjuer, kommunikasjon, teoriforankring og informasjonsinnhenting fra prosjektlederen, styret og slakteriet. Vi har valgt å intervju prosjektleder, styret og slakteriet ettersom det er disse personene vi kan få mest pålitelig informasjon fra i forhold til prosjektet. Siden vi intervjuer de som har ansvar for prosjektet og at de er ansatte i Lerøy Hydrotech AS, vil vi få et resultat med stor pålitelighet. Vi ser derfor på kildene våre som veldig pålitelige og med mye erfaring og kunnskap. Vi ser likevel at reliabiliteten vanskelig lar seg teste da den er preget av for få respondenter i utvalget.

2.4 Kritikk til metode

Ut fra tema og problemstilling vi har valgt i oppgaven, har vi valgt ut relevant teori fra pensum, tidsskrifter, linker fra nett og andre bøker utenfor pensum som var relevante. Siden vi har valgt å foreta intervjuer av prosjektleder, sjefen for slakteriet og styret mener vi at vi får pålitelige svar på intervjuene. 69 av arbeiderne på slakteriet mistet jobben, det ville vært både for tidskrevende og vanskelig å gjennomføre intervjuer med disse. Dermed har ikke alle synspunkter kommet frem i metoden.

2.5 Kildekritikk

Vi har valgt å gjennomføre informasjonsinnhenting via samtaler og intervju av de som jobber med prosjektet i Lerøy Hydrotech AS. Vi har valgt å intervju prosjektlederen, sjefen for slakteriet som ble lagt ned og styret i Lerøy Hydrotech AS for å få et mest mulig pålitelig intervju. Dette er intervjuobjekter som har inngående kunnskap og stor troverdighet i forhold til omorganiseringsprosjektet, hvor tvilen opp mot oppriktigheten i svarene kan tolkes til et minimum. Vi ser på

dybdeintervju som en mer pålitelig innsamling enn en spørreundersøkelse, og har derfor valgt å utføre et dybdeintervju for å få mest mulig informasjon fra våre intervjuobjekter. Ved å foreta dybdeintervju unngår vi eventuelle feilkilder som kan forekomme ved spørreundersøkelser. Vi har gjennom hele arbeidet hatt god kontakt med prosjektleder, og han har gitt oss mye relevant informasjon om prosjektet. Intervjuene har vi utarbeidet for å få mest og best mulig informasjon om hvordan tid, kostnad og omfang blir planlagt i prosjektet. Vi har også valgt å ta for oss kvalitet, ettersom kvalitetsforbedring var et av hovedmålene ved dette prosjektet. Både prosjektlederen og sjefen for slakteriet har lang erfaring i Lerøy Seafood Group ASA og Lerøy Hydrotech AS. Det er likevel så få respondenter i utvalget at selv om respondentene har forstått spørsmålene, vil reliabiliteten vanskelig la seg teste. Spørsmålene i intervjuene har også høy relevans i forhold til problemstillingen og støtter opp under validiteten.

3. Lerøy Hydrotech og prosjektbeskrivelse

3.1 Historie

Matfiskeselskapet Hydrotech AS ble etablert i 1986/87 av Leif Inge Karlsen. Hydrotech Gruppen AS ble startet i 1992, som et eier og administrasjonsselskap. Samtidig i 1992 ble Hydrotech Gruppen AS en del av Lerøy Seafood Group ASA og skiftet deretter navn til Lerøy Hydrotech AS (Lerøy 2012b).

Lerøy Hydrotech AS har en årlig produksjon på 25 000 tonn laks. Denne slakter de og pakker på eget slakteri i Kristiansund. Produktene transporteres som oftest ferskt til flere kunder i Europa og resten av verden. Lerøy Hydrotech AS består av 24 matfiskkonsesjoner, 5 settefiskkonsesjoner og slakteri (Hydrotech 2012a).

Settefiskanlegg:

Aakvik Settefisk AS – Stamfisk, klekkeri, settefisk (100 % eierskap)

Stokksundlaks AS – Settefisk (100 % eierskap)

Kvernviklaks AS – Klekkeri og settefisk (100 % eierskap)

Hjelvik Settefisk AS – Klekkeri og settefisk (66 % eierskap)

Torjulvågen Settefiskanlegg AS – Klekkeri og settefisk (64 % eierskap)
(Hydrotech 2012a)

3.2 Organisasjonen *Lerøy Hydrotech AS*

Lerøy Hydrotech AS er en av Norges største produsenter av oppdrettslaks og datterselskap av det børsnoterte sjømatkonsernet Lerøy Seafood Group ASA, som ligger i Bergen. De er en av fem havbruksselskap Lerøy Seafood Group ASA eier i Norge.

Selskapets hovedkontor og slakteri ligger på Bentneset i Kristiansund, og oppdrettsanleggene ligger langs kysten i Møre og Romsdal. Lerøy Hydrotech AS er i dag et helintegrert selskap med egne klekkeri, sjølokaliteter og slakteri. I dag har konsernet ca. 200 ansatte.

Lerøy Hydrotech AS hadde i 2010 en omsetning på ca. 900 millioner norske kroner. Deres visjon er å bli verdens beste lakseoppdretter, og dette skal de oppnå gjennom lønnsomhet, kvalitet og miljø (Lerøy 2012a).



3.3 Om prosjektet

Lerøy Hydrotech AS utarbeidet i 2011 en strategiplan. De valgte å engasjere alle avdelinger i bedriften til å jobbe med strategien. Det var flere store spørsmål som skulle opp, deriblant spørsmål angående slakteriet. De satte først opp mål for slakteriet, som lød slik:

- Øke pre-rigortid (Pre-rigortid er tiden fra laksen blir avlivet, til den er dødsstiv).
- Kvalitets- og produktivitetsforbedring.
- Pre-rigor filetering på 50 % av fisken (Filetere fisken etter avlaving, men før den blir dødsstiv).
- Få en lavere produksjonskostnad.

De skulle sette fokus på at størst kvalitetstap fra brønnbåt til avliving skjer i dag i leddet rundt kjøletanken. Hovedfokus vil da være på prosessene i forkant av avliving. Dette handler om kvaliteten produktene vil få når de skal selges.

For å nå målene fant man ut at man må bygge en ny linje for bedøving, avliving og utblødning. Man må redusere håndteringsstress og øke kapasiteten, noe som fører til bedre kvalitet. Bedre kvalitet gir mulighet for pre-rigor filet. For å utføre disse forbedringene må man bruke deler av 2.etasje for å etablere et anlegg til filetproduksjon med høy kapasitet. Dette er noe som krever tunge investeringer i bygg. En utvidelse av slakteriet, som tilfredsstillers dagens krav ville koste mellom 50-70 millioner kroner.

Kvalitetsforbedringer vil gi flere fordeler for Lerøy Hydrotech AS. Kvalitet var et av de viktige målene. Samtidig var et av målene å få en lavere produksjonskostnad. Dagens kostnad er på ca. 2,93 kr per kilo. Denne prisen har de jobbet lenge med å presse så lav som mulig, og man så at det ikke var mulig å presse denne ytterligere ned.

Lerøy Hydrotechs AS satte også et langsiktig mål i strategirapporten. Dette var et mål de ønsket å nå innen 5-7 år, som gikk ut på å etablere et felles anlegg for Lerøy Hydrotech AS og Lerøy Midnor AS. Lerøy Midnor AS er også datterselskap av Lerøy Seafood Group ASA, og har hovedkontor på Hitra i Sør-Trøndelag.

Etter å ha jobbet seg frem til dette i strategirapporten ser man at for å gjøre en forbedring innenfor kvaliteten kreves det en stor investering i slakteriet. Samtidig ser man at slakteriet ikke vil ligge der det ligger i dag om 5-7 år. Når man ser på produksjonskostnadene, ser vi at man har presset prisen per kilo laks så langt ned som mulig. Man vil ikke kunne jobbe seg til en lavere produksjonskostnad i eget slakteri. Spørsmålet var da hvordan fremtiden til dagens slakteri skulle se ut. Det er her prosjektet starter. Etter drøfting av saken i styret, blir det vedtatt nedleggelse av slakteriet, og dette blir gjennomført i løpet av kort tid. Man har nå inngått en avtale med Salmar på Frøya i Sør-Trøndelag og å slakte all laksen der.

4. Primærdata

4.1 Intervju

I oppgaven intervjuet vi tre ansatte i bedriften Lerøy Hydrotech AS. Spørsmålene vi stilte delte vi opp i tid, kostnad og omfang. Dette for å være sikret nok informasjon innenfor hver side av prosjekttrekanten. I intervjuene fikk vi informasjon om at bedriften hadde engasjert alle avdelinger for å jobbe frem en strategirapport. Denne viste at slakteriet sto ovenfor flere store spørsmål, som mulig ville forandre slakteriets fremtid. Lerøy Hydrotech AS ønsket å forbedre kvaliteten på produktene sine, og samtidig få en lavere produksjonskostnad. For å få bedre kvalitet måtte man utvide slakteriet, og bygge en ny linje for bedøving, avliving og utblødning. Dette ville koste bedriften mellom 50-70 millioner kroner. Denne investeringen skulle gi fisken bedre kvalitet, noe som vil lønne seg for bedriften, da man får bedre betalt for bedre produkter. Samtidig ville man ned med produksjonskostnadene. Per dags dato koster det ca. 2,93 kr å produsere en kilo laks.

Samtidig satte de et langsiktig mål om å etablere et felles anlegg for Lerøy Hydrotech AS og Lerøy Midnor AS innen 5-7 år. Dette ville gjøre en investering i slakteriet i dag unødvendig. Derfor valgte Lerøy Hydrotech AS å se etter en annen løsning for slakteriet. De fikk etter hvert utarbeidet en avtale med Salmar på Frøya i Sør-Trøndelag. Salmar hadde ledig kapasitet i sitt slakteri. De lagde derfor en avtale om at Lerøy Hydrotech AS skulle slakte all sin fisk hos Salmar, og de forhandlet seg frem til en god avtale. Det ville koste Lerøy Hydrotech AS ca. 2,10 kr per kilo å slakte hos Salmar, noe som er ca. 80 øre mindre en dagens pris. De fikk en så god avtale av flere grunner. Salmar hadde ledig kapasitet, samtidig som Salmar fikk slakte fisken de har i Tromsø hos et av Lerøys Seafood Group AS slakterier der. Dette fikk de til samme pris som Lerøy Hydrotech AS fikk hos Salmar, og da ville de slippe å frakte fisken fra Tromsø til slakteriet på Frøya, noe som er en fordel for dem. Dette ble da en vinn-vinn situasjon for både Lerøy Hydrotech AS og Salmar.

Denne løsningen for slakting av fisken førte til at slakteriet i Kristiansund ble nedlagt. På slakteriet jobbet 72 arbeidere. Tre av disse fikk videre jobb, noe som

betyr at 69 ansatte mistet jobben. Dette førte til en del personalkostnader til de ansatte. Samtidig taper Lerøy Hydrotech AS på salg av bygg og utstyr.

5. Teori

5.1 Prosjektoppstart

”Prosjektoppstarten er en prosess som begynner med at en prosjektleder blir rekruttert, og som ender med et styringsdokument som er forankret hos oppdragsgiver, styringsgruppen og andre viktige interessenter” (Esnault 2005, 36).

Under projektoppstarten blir projektet planlagt og gruppen går inn i en planleggingsprosess. Under planleggingsprosessen planlegger man hvor lang tid projektet skal ta, hvor mye det skal koste og arbeidsomfang og kvalitet. I planleggingsfasen diskuterer man også risikoen ved projektet og hva som er målet med projektet (Esnault 2005, 36).

Ved oppstart av et prosjekt starter man med en samling av de som skal delta i projektet. Det starter da med et arbeidsmøte hvor man planlegger projektet og utvikler projektgruppen. I arbeidsmøtet blir formålet med projektet klart og det skapes tydelighet om hva projektet egentlig dreier seg om. Deretter tydeliggjør man projekt målet og definerer omfanget av projektet. Så blir arbeidsoppgaver delt, disse skal være ferdig til neste arbeidsmøte. Neste arbeidsmøte handler om budsjetter og planer. Da skal tidsplanen være ferdig og hvor mye projektet kommer til å koste. Dette arbeidsmøte avsluttes som regel med en analyse om usikkerheten og risiko. Prosjektlederen er den personen som har ansvaret for kick off og planleggingen av kick off. Kick off er en formell markering av selve projektet hvor projektet presenteres for hele projektgruppen. Under kick off blir det også en gjennomgang om hva som må arbeides mer med og en ny ”bli kjent” runde om gruppen føler de trenger dette. Ofte blir det også en ny risikoanalyse under kick off. Når det er enighet mellom oppdragsgiver og prosjektleder/prosjektgruppen så kan projektet starte (Esnault 2005, 40).

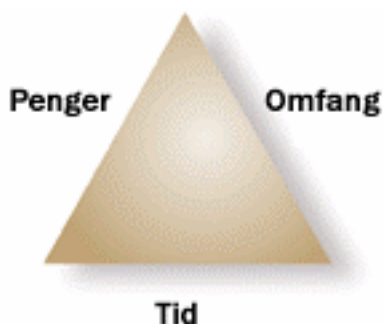
Det er hensiktsmessig for en prosjektleder å sette opp en matrise med tid, kostnad og omfang etter hvordan de prioriteres ut i fra hva oppdragsgiver ønsker, som vist

i figur 1 nedenfor. Dette vil vise prosjektleder hvor mye rom han har å spille på. Hvis alle tre er bestemt i forkant vil dette gi lite rom. Er bare tid fastslått vil prosjektleder få mer rom å spille på når det gjelder kostnad og omfang. Som regel er det satt opp en budsjetttramme, holdes ikke prosjektets budsjett vil dette gi et signal til prosjektleder om at kostnadene må strammes inn (Karlsen og Gottschalk 2008, 89).

Faktor/Prioritet	Høy prioritet	Middels	Lav
TID		*	
KOSTNAD	*		
OMFANG/KVALITET	*		

Figur 1 (Esnault 2005, 70 -71)

5.2 Prosjekttrekanten

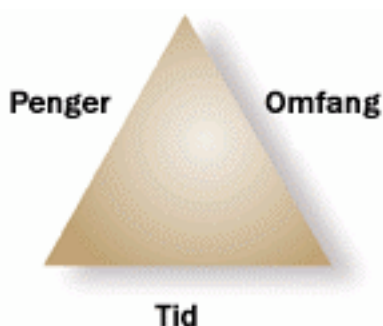


Faktorene tid, kostnad og omfang er de tre faktorer i prosjekttrekanten. I prosjekter vil disse faktorene være til stede og de vil påvirke hverandre. Forandrer du en side vil de to andre bli påvirket (Chatfield 2010). Prosjekttrekanten kan også kalles forventningstrekanten, der det er tid, kostnader og spesifikasjoner som er de underliggende faktorene. Man kan se denne versjonen i større sammenheng hvor tid er underlagt internpolitikk, kostnader er underlagt eksterne og/eller kommersielle utfordringer og omfang er det personlige motiv. Prosjektets tyngdepunkt ligger alltid inne i trekanten, mens de andre faktorene vil variere fra prosjekt til prosjekt (Briner, Hastings og Geddes 2010, 17-18). Kritiske tidspunkter og flaskehalsen kan oppstå overalt i et prosjekt. De kan være under

intern kontroll, men også under samarbeidspartnere og andre eksterne aktører. De vil være et resultat av planlegging og internpolitikk som gjør at de kan være vanskelig å forutse (Briner, Hastings og Geddes 2010, 151).

Det er oppdragsgiverens ansvar å fastslå prioriteringen etter tid, kostnad, omfang og kvalitet. Det som da er viktig er at prosjektleder og prosjektgruppen forstår hvilke prioriteringer oppdragsgiver har satt. På denne måten kan de styre prosjektet i denne retningen og treffe riktige beslutninger når det står mellom forskjellige alternativ å velge mellom. Hvis det ikke blir enighet mellom medarbeiderne, er det stor risiko for uenigheter og konflikter. Ofte forandres prosjektet underveis, disse forandringene må dokumenteres til oppdragsgiver og han må deretter godkjenne forandringene som har skjedd over tid. Det er ofte slik at målet forandres, og dette medfører nesten alltid at det blir forandring av ressurser og leveringstid (Chatfield 2010).

5.2.1 Tid

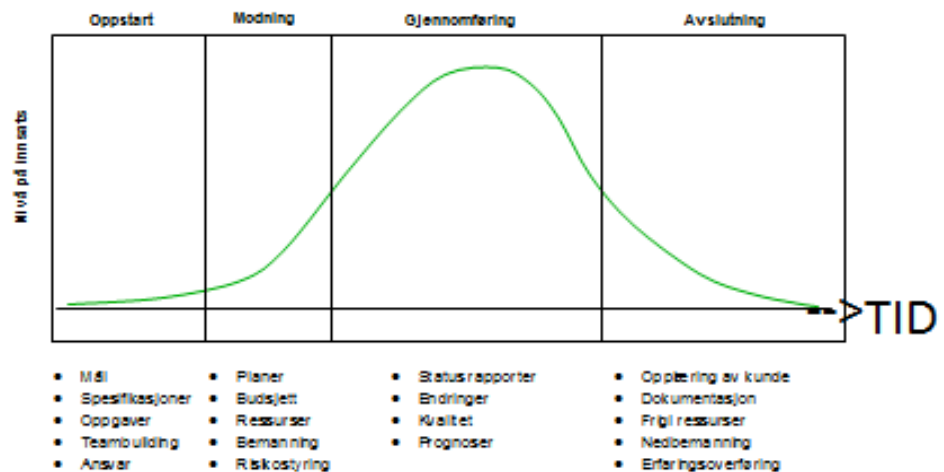


På trekantens ene side finner vi tid. I et prosjekts planleggingsfase vil tid eller fremdrift være en sentral styringsfaktor. Kontroll av et prosjekts fremdrift vil være å undersøke om prosjektet har fremdrift som planlagt eller om virkelig fremdrift avviker fra plan (Karlsen og Gottschalk 2008, 380). Oppfølging og styring vedrørende et prosjekts plan vil kunne medføre at fremdriften blir målt fysisk eller ved å følge kalendertid. Fremdrift kan måles på måter som at fullførte aktiviteter blir registrert. Det fullførte arbeidet må vurderes skjønnsmessig. Det gjelder også milepælene som er satt opp, og til slutt måles fysisk utført arbeid.

For å måle fremdriften i tid kan man se på kritisk linje i tidsplanen. Dersom aktivitetene som ligger på kritisk linje forskyves vil også tidspunktet hvor

aktiviteten er planlagt ferdig bli forsinket. Om en aktivitet ikke ligger på kritisk linje, vil man kunne benytte seg av tilgjengelig flyt, uten å forsinke prosjektet ytterligere. Eksempler på faktorer som kan forsinke prosjektet kan være streik, sykdom, personalproblemer og nedprioritering fra ledelsen av prosjektet. Andre forandringer som økt arbeidsomfang og dårlig planlegging og administrativ styring kan også føre til at en tidsplan blir påvirket (Karlsen og Gottschalk 2008, 381).

Prosjektets livssyklus



Figur 2 (Prosjektets livssyklus: Gray og Larson 2003, referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 24)

Prosjektets livssyklus viser en firedeling av prosjektet i faser og nivå på ressursinnsats i fasene. Som vi ser ut fra figur 2 er dimensjonen tid en konstant faktor gjennom hele prosjektets livssyklus. Figur 2 finnes nå i en nyere utgave fra 2011, men vi har valgt å bruke utgaven fra 2008 da det var denne vi brukte da vi hadde faget prosjektledelse.

Tid og tilgjengelig tid vil under planleggingsprosesser i prosjekter fungere som kontrollmekanismer. Fremdrift er et element i prosjektgjennomføringen og fremdriftsstyring er en sentral styringsfaktor. Ved overordnet tidsplanlegging som milepælsplaner er den logiske strukturen også tidsrelatert, det samme gjelder på

detaljplannivå som nettverksplaner. Fremdriftsstyring har definerte tidspunkter der del og sluttresultater skal foreligge (Karlsen og Gottschalk 2008, 27).

Ved gjennomføring av et prosjekt kan det være hensiktsmessig å foreta en vurdering av de ulike delene i prosjekttrekanten. Når man balanserer de tre faktorene tid, kostnad og omfang opp mot hverandre vil man kunne finne ut på forhånd hvilken faktor som vil være viktigst i prosjektet. Denne pre-analysen kan bidra til å finne løsninger og analysere problemer ved en eventuell forsinkelse eller uforutsett problem senere i prosjektet. Som man ser av figur 1 tidligere i oppgaven, har man foretatt en enkel rangering av de ulike faktorer. Her har man valgt tid som en middels viktig faktor i prosjektet og vil da ha stort fokus på å komme i mål til planlagt tid, men med kostnad og kvalitet som hovedprioritering. Dette kan for eksempel bety at man er villig til å ta den ekstra kostnaden dette vil kunne føre med seg, samt at fremdriften sannsynligvis vil bli redusert i forhold til en prioritering av de andre faktorene. Man vil likevel kunne se at tid spesielt vil kunne relateres til faktoren kostnad i denne sammenheng (Eriksen 2012).

“Time is the scarcest resource and unless it is managed nothing else can be managed.” (Drucker 2008)

Et prosjekts styringsgrunnlag blir bedre om man har foretatt en prioritering av faktorene kostnad, tid og omfang (Karlsen og Gottschalk 2008, 96). I et mandat vil det ofte være definert en dato hvor prosjektet skal starte og være ferdig og/eller hvor en bestemt tidslinje er definert. En tidsplan inneholder ofte aktiviteter, milepæler og datoer og hvordan disse forholder seg til hverandre. For at et prosjekt skal kunne gjennomføres på en suksessfull måte vil det være viktig at man optimaliserer bruken av tid.

Hensikten med planlegging er blant annet at man sikrer at leveransen blir levert innen tidsfristen, dette er for å forsvare utgiftene. Tidsplanleggingen danner et grunnlag for å styre mot et mål man har satt, dette gjør at man får bedre innsikt i oppgaven som skal utføres. Med denne planen sikrer man at alle arbeidsoppgavene samordnes og at de blir utført etter planen. Når alle arbeidsoppgavene blir utført ut i fra planen, sikrer dette at det blir best mulig

ressursutnyttelse. Blir det noen endringer i planen, er dette hensiktsmessig å oppdage tidlig slik at konsekvensene for endringene ikke blir for store. Tidsplanen skaffer et bedre grunnlag for diskusjoner for alle interessentene av prosjektet under gjennomføringen. Denne planen gjør det lettere for prosjektmedarbeiderne å holde seg motiverte (Turner 1999, referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 289-290). At et prosjekt blir fullført innenfor den tidsfrist som er avtalt kan på mange måter ses på som et overordnet mål. Dette betyr ikke at et prosjekt må endres underveis da dette vil kunne resultere i et bedre og ønsket resultat. Man vil med fordel starte prosjektet med et kvantifisert tidsbegrep hvor målet er definert på forhånd. Dette bidrar til å finne tempo og retning for prosjektet, og kan være et bestemmende styringshjelpemiddel. Planleggingen skal sørge for en koordinering av arbeidsoppgaver og ressurser, hvor det ned til detaljnivå bestemmes når jobben skal være gjort og med hvilke ressurser. Tilgjengelige ressurser kan være kapital, tid, utstyr, materialer og arbeidskraft som må til for et vellykket og ønsket resultat, hvor de er optimalisert (Karlsen og Gottschalk 2008, 289-290).

5.2.1.1 Kritisk sti

Kritisk sti er den "stien" hvor aktivitetene har minst fleksibilitet og dermed kan man se hvor lenge et prosjekt vil vare eller hvor lenge det minst vil vare ifølge plan. Oppdatering og kontinuerlig oppfølging vil være meget viktig, for å unngå at aktiviteter som ligger på "Kritisk sti" skal bli påvirket eller forsinket i forhold til planen. Om en aktivitet på "Kritisk sti" skulle bli forsinket vil dette føre til at hele prosjektet også blir ferdigstilt på et senere tidspunkt enn planlagt. Med en pre-definert tidsplan vil man kunne optimalisere prosjektet for å unngå å komme bak skjema, dette vil kunne føre til en bedre og mer suksessfull prosjektgjennomføring (White and Fortune 2002, referert i Bukchin og Rozenes 2011, 3).

Det du har planlagt å bruke av tid i forkant av prosjektet, må kanskje justeres etter hvert. Tiden kan du justere på flere måter. Dette avhenger av andre begrensninger man har i prosjektet, som for eksempel budsjett, ressurser, omfang og hvor fleksible aktivitetene i prosjektet er. Merker man at tiden må kortes ned, er det mest effektivt å endre på aktivitetene på den kritiske linjen (nettverksbygging). Hvis du justerer aktivitetene på den kritiske linjen, som for eksempel tid, kan det være at omfanget endres og kostnadene økes. Forkortes tiden, vil prosjektet mest

sannsynlig bli ferdig tidligere. Men da kan man risikere at hele prosjektet blir redusert (Chatfield 2010).

5.2.1.2 Analyse

Omorganiseringsprosjektet går i korte trekk ut på at Lerøy Hydrotech AS har inngått en samarbeidsavtale med en ekstern partner Salmar. Avtalen går ut på å legge ned Lerøy Hydrotech AS eget slakteri i Kristiansund, og at videre slaktning og videreforedling vil foregå på Salmars anlegg på Frøya i Sør-Trøndelag. Selve omorganiseringsprosjektet kom som følge av et strategidokument utarbeidet av ansatte i Lerøy Hydrotech AS. Dette dokumentet gir en gjennomgang av strategien fram mot 2015, som igjen gjengir planer for både nåtid og fremtid. Man kan gjennom dette si at resultatet som ble et omorganiseringsprosjekt faktisk var med dyp forankring i bedriften. Strategien var utviklet med utgangspunkt i bedriftens overordnede målsettinger og omorganiseringsprosjektet er en del av en langsiktig strategi. Det kommer her tydelig frem at bedriftens ledelse, ansatte og øvrige parter, har hatt fokus på faktoren tid, hvor denne igjen kan gjenspeile seg i et kostnads- og ressursperspektiv.

Videre kan det dras sterke paralleller til Briner, Hastings og Geddes (2010) versjon av prosjekttrekanten, nemlig forventningstrekanten hvor tid er underlagt internpolitikk. Om man ser på prosjekttrekanten i større sammenheng, vil man kunne se at omorganiseringsprosjektet i seg selv er en følge av bedriftens fremdriftsvisjon. Lerøy Hydrotech AS måtte gjøre endringer og omorganisere da man så at det ikke var lønnsomt og gjennomførbart, både i et kortsiktig og langsiktig tidsperspektiv å fortsette slakteriet slik det sto i dag. Vi ser også at omorganiseringsprosjektet er preget av et langsiktig mål, men med en relativt rask gjennomføringsevne når man hadde bestemt at prosjektet skulle gjennomføres. Tidsaspektet her er i en større sammenheng sterkt påvirket av ønske om fremdrift, der andre faktorer som kostnad, omfang og kvalitet også følger med. Fremdriftsaspektet her kan linkes til prosjekttrekanten og faktoren tid. I følge Karlsen og Gottschalk (2008) er tid en viktig styringsfaktor i et prosjekts planleggingsfase. 17. januar 2012 ble det vedtatt at man skulle starte en prosess for å vurdere en eventuell nedleggelse av slakteriet. 23. februar ble nedleggelsen vedtatt, og gjennomført 1. mars. Vi ser at fremdriften var godt organisert og

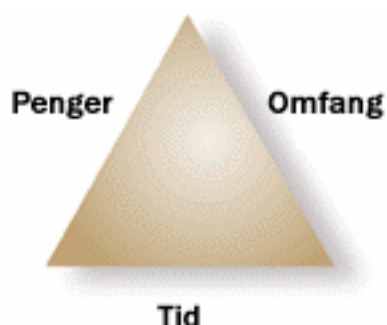
kontrollert i omorganiseringsprosjektet. Dette fremkommer av resultatorientert driftsfokus og endringsvilje i alle ledd i bedriften. Bedriften tok et valg der det ble forandring i ressurser og en såkalt leveringstid, hvor målet var en effektiv og fremdriftssikker nedleggelse, men også med fokus på kostnader. At prosjektet også kommer av strategiplanen som var solid forankret i alle ledd i bedriften, har nok også slått ut positivt i en sikker fremdriftssikring. Ut fra intervjuene med Lerøy Hydrotech AS ser vi at det måtte betydelige investeringer til for å møte fremtidens krav til et moderne og effektivt slakteri. Det var også klart at selskapet ikke hadde tilstrekkelig egenproduksjon både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv til at det ville gjøre seg lønnsomt med betydelige investeringer. I oppdrettsbransjen ser vi at kostnadsperspektivet blir spesielt tatt hensyn til, samt fører og setter rammebetingelsene for driften av for eksempel slakteriet. Dette er også en bransje hvor kronekurs og makroøkonomiske-faktorer utenfor hjemlandets landegrenser påvirker alt fra planlegging, gjennomføring og tidsorientert drift. I dette omorganiseringsprosjektet, har langtidsperspektivet og fremdrift som fører til bedret effektivitet og potensielle kostnadsbesparelser vært førende under planleggingen.

Ifølge Karlsen og Gottschalk (2008) vil tid og tilgjengelig tid fungere som kontrollmekanismer under planleggingsprosesser i prosjekter, hvor fremdrift er et element i prosjektgjennomføringen og fremdriftsstyring er en sentral styringsfaktor. Ved samtale med intervjuobjektene kommer det frem at det er essensielt for Lerøy Hydrotech AS å kunne opprettholde og utvikle en kostnadseffektiv drift, da også spesielt med tanke på langsiktig virksomhet og videre utvikling. Når beslutningen om nedleggelse og samarbeid med en ekstern partner var en realitet, var tids og fremdriftsdimensjonen svært viktig. Alt annet enn optimal utnyttelse og fremdrift med tanke på tid og tilgjengelig tid vil medføre ekstra kostnader som potensielt kunne vært unngått ved bedre planlegging. I dette prosjektet har Lerøy Hydrotech AS tatt høyde for inntjening i langtidsperspektiv, og har villet tatt den ekstra kostnad det medfører å ha en såpass effektiv fremdrift med tanke på nedbemanning av 69 ansatte og omorganisering i form av samarbeid med den eksterne partner, Salmar.

Delkonklusjon

Omorganiseringsprosjektet kom som et resultat av en framtidsrettet strategirapport frem mot 2015 som var dypt forankret i alle ledd i bedriften. Den langsiktige strategien ga utslag i planleggingen som la fokus på et fremdriftsrettet tidsaspekt. Man kan på bakgrunn av dette dra en beslutning om at de har lagt vekt på faktoren tid i forhold til prosjekttrekanten, men ikke nevnt den konkret i så måte. Alle prosjekter vil måtte forholde seg til prosjekttrekantens faktorer, men fokus og rangering vil være forskjellige. Her har kostnadsbesparelser og kvalitetsaspektet vært førende under vektleggingen av faktoren tid. Under planleggingen av omorganiseringsprosjektet kunne Lerøy Hydrotech med fordel satt opp en tidsplan med kritisk sti, for kontroll og kvalitetssikring av fremdriften. Med en slik plan ville man kunne dra fordel ved endringer og uforutsette hendelser som kunne påvirke prosjektet, og unngå store forsinkelser. Dette må kunne ses på som en svakhet med prosjektet, på tross av den effektive og fremdriftsrettede planleggingen og gjennomføringen av omorganiseringsprosjektet.

5.2.2 Kostnad



På den andre siden i trekanten finner vi kostnad. En kostnad er et forbruk av ressurser, målt i penger. Kostnad er en stor del av planleggingen av et prosjekt. Man vil komme til å gjøre en investering, og denne bør planlegges. Ved å planlegge hvilke kostnader prosjektet kommer til å få, vil man i en tidlig fase vite hvor mye penger som blir brukt, og man kan regne seg frem til om prosjektet vil være lønnsomt. Det er vanskelig å sette nøyaktige tall på det som skal skje i fremtiden, men ved å sette opp ett budsjett kan man ved stram styring overholde et så nøyaktig pengeforbruk som mulig. I store prosjekter er dette svært viktig.

Alle prosjekter har to hovedaktører. Oppdragstakeren og oppdragsgiveren. Disse to aktørene skal samarbeide i prosjektet. Det som kan være vanskelig, er at de to partene sitter med forskjellig informasjon og ulike ønsker. Oppdragsgiveren ønsker at prosjektet skal bli utført så billig som mulig, mens oppdragstakeren ønsker et så romslig budsjett som mulig. Her kan man gjerne komme inn på vanskeligheter. Det er derfor igjen viktig med en kostnadsplan som begge parter er enige i, slik at dette ikke vil gi unødvendige problemer senere i prosjektet (Jessen 2005a, 89-91).

For at man skal utføre et prosjekt, ønsker man gjerne å vite om det er lønnsomt. Tradisjonelle lønnsomhetskalkyler som nåverdimetoden, internrentemetoden og tilbakebetalingskalkyler er alle bygget på prinsippet om at hvis et prosjekt skal være lønnsomt, må det forut for den fremtidige gevinst ligge en uttelling som er mindre enn gevinsten. Man bygger inn visse sikkerhetsmarginer i prosjektets kalkyler, for å garantere for gevinst.

Et prosjekt er som oftest en investering. Gjerne også en investering for fremtiden, der man aldri kan vite sikkert om man vil tjene på den. Derfor er det viktig å jobbe med kostnader i planleggingen av et prosjekt, slik at man kan se et gjeninntjeningspunkt, og en gevinst i fremtiden. Når man investerer i et prosjekt, ved tidspunkt null, vil man få ett ressurstap. Prosjektet planlegges, utføres og avsluttes, og dette er en ren kostnad. Etter hvert vil man begynne å få inntjening på de investeringene som ble foretatt. Kurven vil da snu, og man vil begynne å tjene på prosjektet.

Nåverdikalkyler

Nåverdi er verdi i dag. Derfor brukes nåverdikalkyler oftest til verdier vi har tall å regne på. Men man kan også regne nåverdi i fremtiden, ved å anslå tallene. Desto lenger frem i tid, desto større usikkerhet.

Gjeninntjeningskalkyler

I en gjeninntjeningskalkyle av et investeringsprosjekt beregner man det tidspunkt man vil begynne å tjene på prosjektet. Dette punktet viser der man har tjent inn det man har investert i prosjektet. Alt handler om hvor lang tid det tar før man havner på dette punktet.

Ressursbelastningskalkyler

Her beregner man hvor langt investeringen vil gå. Det er viktig at investeringen ikke blir så høy at en inntjening blir umulig, eller for langt frem i tid (Jessen 2005b, 89-93).

Innsatsen man gjør i et prosjekt kan være vanskelig å måle økonomisk. Dette fordi innsatsen kan variere over tid og kan bestå av forskjellige typer innsats. De positive effektene kan også variere, og kan være vanskelig å måle økonomisk. For å måle lønnsomheten av prosjekter lager man gjerne en investeringsanalyse med innbetalinger og utbetalinger (Andersen, Grude, Haug 2010, 153-158).

5.2.2.1 Analyse

I dette omorganiseringsprosjektet, ser man flere deler innenfor kostnad. Da bedriften jobbet med strategirapporten, kunne de se at fremtidig drift i dagens slakteri ikke ville være lønnsomt. Målet var å forbedre kvalitet og produksjonskostnad. Man så derfor nødvendigheten i å utvide dagens slakteri, for å kunne forbedre kvaliteten på fisken. Dette ville være en tung investering, og koste bedriften mellom 50-70 millioner kroner. Denne investeringen ville forbedret slakteriet til å gi bedre kvalitet på ferdig produkt, og samtidig gi arbeiderne en bedre arbeidsdag med nyere utstyr og større plass. Denne investeringen ville uansett ikke forbedret produksjonskostnaden. Den står i dag på ca. 2,93 kr per kilo. Dette er en kostnad Lerøy Hydrotech AS har jobbet lenge med å få presset så lav som mulig, og det er små marginer for å få den enda lavere. Når man da ser på det langsiktige målet om et samarbeid med Lerøy Midnor AS innen 5-7 år, ville ikke en utvidelse av dagens slakteri være lønnsom. Derfor så man at en annen løsning måtte til. Etter mye jobbing for å finne en bedre løsning, greide Lerøy Hydrotech AS å forhandle seg til en meget god avtale med firmaet Salmar på Frøya i Sør-Trøndelag. Salmar driver på lik linje med Lerøy med lakseoppdrett. Lerøy Hydrotech AS ønsker å slakte fisken sin hos Salmar. Dette greide de å lage en avtale på, som ville forbedre produksjonskostnadene betraktelig. De ville få en pris som lå ca. 80 øre under dagens slaktekostnad. Salmar har et slakteri som fyller alle dagens krav, og dette ville gitt Lerøy Hydrotech AS den kvaliteten de ønsker å oppnå. Man måtte da begynne å planlegge nedleggelsen av slakteriet.

Innenfor kostnad ville en nedleggelse av slakteriet føre med seg kostnader i forhold til de ansatte som kom til å miste jobben. Slakteriet besto av 72 arbeidere. Tre av disse fikk videre jobb i Lerøy Hydrotech AS, mens de resterende 69 mistet jobben. Lerøy Hydrotech AS ønsket å gjennomføre denne omorganiseringen på et så tidlig tidspunkt som mulig, og dette førte med seg ekstra kostnader i forhold til de ansatte som mistet jobben i slakteriet. Det ble derfor utarbeidet en plan for personalkostnadene prosjektet ville føre med seg.

Tiltak	Antall	Kost/enhet	Sum	Sum inkl sos kost
Ekstra mnd oppsigelse	55	28 000	1 540 000	2 627 394
Barn under 16 år	20	25 000	500 000	500 000
Fristilling	197	28 000	5 516 000	9 410 848
Kurs			989 380	989 380
Fond			1 000 000	1 000 000
Annet			0	2 500 000

9 545 380

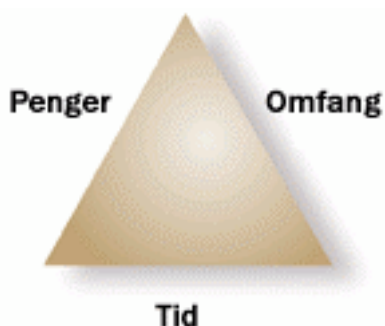
17 027 622

Over kan du se de planlagte ressursene til de ansatte som ville komme til å miste jobben. Alle ville få betaling i oppsigelsestiden, selv om de ikke lenger jobbet på slakteriet. Man valgte at de ansatte ikke skulle jobbe ut oppsigelsestiden, da Lerøy Hydrotech AS ønsket bedre kvalitet og lavere produksjonskostnad umiddelbart. Ansatte med barn under 16 år fikk 25 000 kr hver i tillegg til betalt oppsigelsestid. Alle som mistet jobben ble pliktig til å gå på omstillingskurs, som ble betalt av Lerøy Hydrotech AS. Dette var et tiltak de satte i gang for å lette overgangen for de ansatte. Flere hadde jobbet der i over 30 år, og det kan være vanskelig å se for seg å begynne i en ny jobb. Dette kurset ville hjelpe arbeiderne på andre tanker, og skulle motivere de ansatte til å skaffe seg ny jobb. Det ble også opprettet et fond, der det sto penger som eventuelt skulle kunne brukes på flere kurs eller tilrettelegging til de som mistet jobben. Lerøy Hydrotech AS valgte altså å bruke en del penger på personalkostnader, for å få utført omorganiseringen på et tidligere tidspunkt.

Delkonklusjon

Omorganiseringsprosjektet kom som en følge av en strategirapport Lerøy Hydrotech AS utarbeidet i 2011. Denne var et samarbeid mellom alle avdelinger i bedriften, der man etter hvert kom frem til at slakteriet trengte en omorganisering, med tanke på fremtidens krav og inntjening. Da det ble vedtatt nedleggelse av slakteriet, ble det satt opp budsjetter for hva omorganiseringen kom til å koste. Dette var personalkostnader, som ville gå til de som mistet jobben. De regnet også ut kostnader rundt bygg. Slakterilokalet vil nå stå tomt, og de regnet et forventet tap på bygg og utstyr til 30 millioner kroner i forhold til bokført verdi. Prosjektet ble gjennomført med tanke på forbedring av kvalitet og en lavere produksjonskostnad. De forhandlet frem en avtale med Salmar, der de ville spare ca. 80 øre per kilo ved å slakte fisken hos dem. Å utvikle et nytt slakteri i Kristiansund ville koste Lerøy Hydrotech AS mellom 50-70 millioner kroner. Dette var ikke en investering de ønsket å ta, da det langsiktige målet ikke gikk overens med dette. Med nytt slakteri ville de heller ikke fått en lavere produksjonskostnad, og slaktning hos Salmar ble da et godt alternativ.

5.2.3 Omfang



På den tredje siden av trekanten finner vi omfang. Omfanget av et prosjekt er ressurser og størrelsen på prosjektet. Dette kommer under mandatet i prosjektplanleggingen. Her settes det opp hvordan man planlegger at prosjektomfanget skal bli etter endt resultat. Er omfanget uklart kan dette skape konflikter mellom partene i prosjektet. For å unngå konflikter er det derfor viktig at omfanget er presist og definert godt. Det er mest vanlig i prosjekter at det oppstår uenigheter når det oppstår endringer eller økt omfang. Men om oppdragsgiver og prosjektleder har forstått omfanget kan konflikter unngås (Chatfield 2010).

Omfang kommer i sammenheng med kvalitet. Hvis omfanget økes, har du bedre mulighet til å forbedre kvalitetsnivået. Det er normalt å forandre omfanget når man merker at man ikke rekker tidsfristen eller har problemer med å holde seg innenfor budsjettet. Hvis det viser seg at man har mye rom innenfor tid og kostnad, kan man øke omfanget. Endrer man aktiviteter eller tidsplanen, er dette endringer på omfanget. Reduserer du omfanget betyr det at standarden for kvalitetsnivået må reduseres (Chatfield 2010).

Først når prosjektet har startet kan man oppdage at man må utføre endringer i omfanget. Dette vil da påvirke både kostnadene og tidsplanen til prosjektet. Når omfanget endres vil det vanligvis si at det som utformes i prosjektet trenger flere eller mindre funksjoner og tjenester. Når omfanget endres vil dette påvirke enten kostnadene eller tiden. Da må man slette eller legge til trinn for å oppnå det sluttidspunktet som var planlagt (Chatfield 2010). Arbeidsomfanget er viktig at blir planlagt og definert først. Dette er for å få et helhetlig bilde av prosjektet. Omfanget finner man så ved å dele opp prosjektet i oversiktlige punkter. Disse punktene består av aktiviteter og deloppgaver. Dette kaller vi prosjektnedbryting. Når prosjektet brytes ned, brytes det ned i detaljnivå. Dette for å finne realistiske ressursbehov, kostnader og tiden prosjektet skal ta. I noen prosjekter kan deloppgavene og aktivitetene være noe uklare. Da vil det lønne seg og finne deloppgavene og aktivitetene som hører sammen og bygge opp prosjektet etter dette (Esnault 2005, 104).

5.2.3.1 Prosjektnedbryting

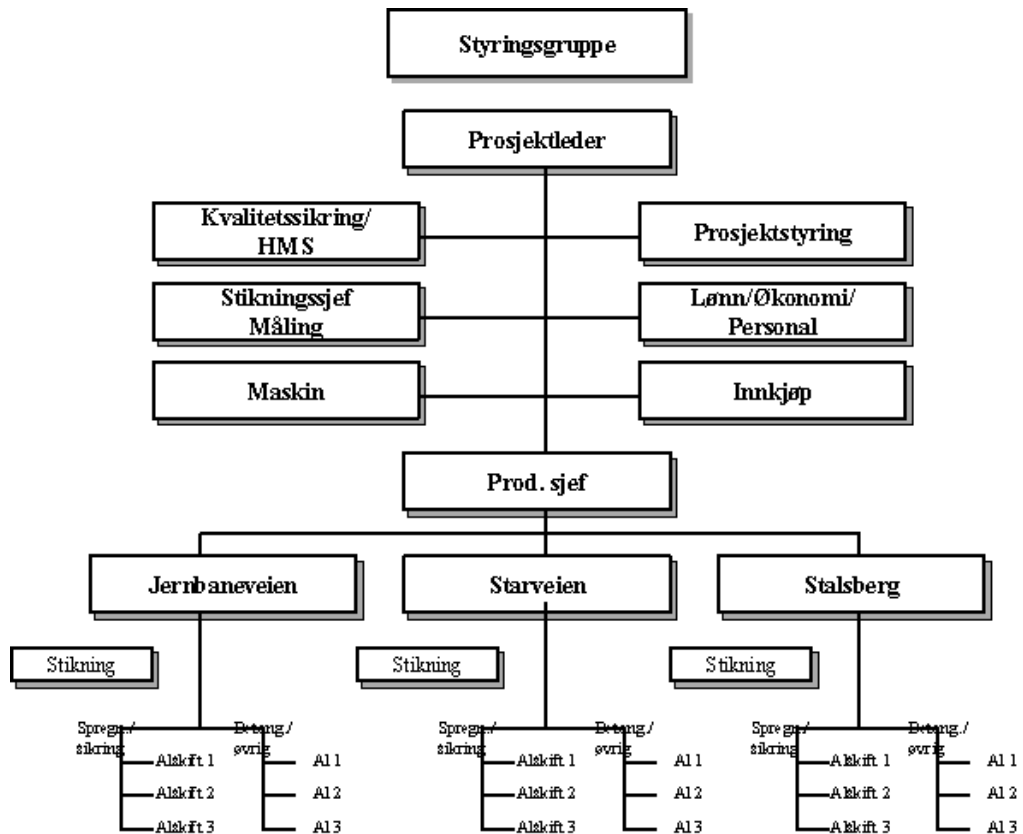
Det å foreta en prosjektnedbryting er helt nødvendig for å planlegge prosjektet. Dette mest for å planlegge hva som skal gjøres av arbeid i prosjektet.

Prosjektnedbryting blir som et kart over prosjektet. Prosjektleder vil på denne måten få hjelp av kartet til å se at alle arbeidselementer er definert. For å få til dette kartet bryter man ned prosjektet fra topp til bunn, nivå for nivå.

Detaljeringsbehovet er forskjellig fra prosjekt til prosjekt, og har prosjektet veldig detaljeringsbehov brytes det ned i flere nivåer. Har prosjektet lite detaljeringsbehov brytes det ned i større nivå. Prosjektet kan deles opp i nivåene: delprosjekt, arbeidspakke, aktivitet, arbeidsoppgave og jobb. Noen prosjekter har også behov for kontrollnivåer mellom delprosjektnivå og arbeidspakkenivå.

Arbeidspakkenivå er det nederste nivået i prosjektnedbrytingsstrukturen og kommer prosjektet under denne, er det utenfor strukturens nedbrytingsnivåer. Ved å ha en nedbrytingsstruktur får man frem viktige forhold ved prosjektet (Rolstadås 2001 Referert i Karlsen Gottschalk 2008, 77). Disse forholdene handler om hvilke oppgaver som inngår i prosjektet og hvilken struktur som gjelder mellom disse oppgavene. Hvor stort behov et prosjekt har for detaljert planlegging, oppfølging og kontroll er forskjellig fra prosjekt til prosjekt, og det er dette som styrer hvor lenge prosjektnedbrytingen foregår. Arbeidspakkenivået danner grunnlag for prosjektkontrollbasisen og skal inneholde informasjon om ressursbehov, tid og kostnad innenfor hver aktivitet.

Lager man en konkret beskrivelse av prosjektet danner dette et godt grunnlag for oppfølging og kontroll av gjennomføringen av prosjektet. Hvert organisasjonsnivå vil kunne gå inn i nedbrytingskartet og følge med på informasjonsdatabasen. Dette er viktig ettersom hvert organisasjonsnivå har forskjellige oppgaver å følge med på i prosjektet. For eksempel er prosjektleder mest interessert i prosjektet som en helhet, mens medarbeiderne er mer opptatt av arbeidsoppgavene. Ved å lage en nedbrytingsstruktur blir det også lettere å planlegge og beregne kostnader. Ved å bryte ned til detaljerte aktiviteter kan man regne hvor mye hver enkelt aktivitet koster for å så få en god oversikt over hva prosjektet kommer til å koste. Tid, kostnad og tekniske ytelser går gjennom alle nivåer i organisasjonen gjennom hele prosjektet. Personer i prosjektet får ansvar for delprosjektet, arbeidspakker og aktiviteter når en nedbryting blir utført. Når det utarbeides en nedbrytning blir det en god integrasjon mellom prosjektarbeidet og organisasjonen. Nedenfor ser du figur 3, som viser hvordan man bryter ned aktivitetene fra styringsgruppen som er øverst og til medarbeiderne nederst. Her ser man at det er styringsgruppen som har oversikten over alle trinnene nedenfor. Deretter kommer prosjektlederen som har ansvar for aktivitetene nedenfor. Produksjonssjefen befinner seg under prosjektlederen, som har ansvaret for aktivitetene under (Karlsen og Gottschalk 2008, 76-79).



Figur 3 (Regjeringen 2012)

5.2.3.2 Analyse

Ut fra intervjuene hos ansatte i Lerøy Hydrotech er omfanget av prosjektet omorganisering av slakteriet. De opparbeidet et samarbeid med Salmar på Frøya, i Sør-Trøndelag, om å slakte all fisk der. Dette ville gi Lerøy Hydrotech AS den kvaliteten de ønsket på fisken, samtidig som produksjonskostnaden ble betydelig lavere. Denne omorganiseringen førte til nedleggelse av Lerøy Hydrotech AS slakteri i Kristiansund, som førte til at 69 ansatte mistet jobben.

Omfanget av dette prosjektet blir en forbedring av produksjonskostnaden og kvaliteten. Målet med dette prosjektet er å sikre driften, slik at de kan fortsette slik de gjør i dag, kun med slaktning på et annet slakteri. Da det ble vedtatt et samarbeid med Salmar og en nedleggelse av slakteriet i Kristiansund, måtte man jobbe mot dette. Jobben med nedleggelse handlet om å si opp 69 av de 72 ansatte ved slakteriet. Samtidig måtte man rydde ut av lokalene, og anslå verdi på bygg og utstyr. Hvem som skulle utføre hvilke oppgaver i prosjektet burde det være et

oppsett på. Man burde ha en klar oversikt over alle oppgaver og hvem som tar seg av disse, slik at alle i prosjektet kan ha en oversikt over hva som blir utført. Dette ville gitt bedre kontroll, og en ryddigere gjennomføring. Samtidig så er dette et lite prosjekt så de trenger ikke den prosjektnedbrytingen i like stor grad som store prosjekter.

Delkonklusjon

Omfanget av dette omorganiseringsprosjektet er å få produksjonskostnadene så lave som mulig og å bedre kvaliteten på laksen. For å planlegge hvordan man skal løse omfanget er det hensiktsmessig å sette opp en nedbryting for å sette aktivitetene trinn for trinn, og for at prosjektleder skal ha et kart over hvem som gjør hva i prosjektet. I og med at dette prosjektet kom til via en strategirapport har ikke Lerøy Hydrotech AS satt opp en prosjektnedbrytning. Prosjektleder løser de fleste oppgavene i dette prosjektet og har også ansvaret for å utføre prosjektet slik at omfanget blir slik de har planlagt.

5.2.4 Kvalitet



Vi har valgt å ta med kvalitet i oppgaven, siden dette var en av faktorene Lerøy Hydrotech AS satte høyt. I midten av trekanten finner vi kvalitet. Det vil si at alle sidene i trekanten påvirkes av kvalitet. Kvalitet er et resultat av det man gjør med kostnad, tid og omfang. Etter at prosjektet har startet vil man få oversikt over om man har mer tid enn antatt, og man kan da bruke denne tiden på å øke omfanget. Deretter kan man øke kvaliteten. Må man reduseres kostnader, kan det føre til at omfanget og tiden også blir redusert og det er vanskeligere og oppnå et høyt kvalitetsnivå (Chatfield 2010).

Kvalitetssikring er noe som hører til i prosjekter, men fungerer som oftest best innenfor store anleggsprosjekter hvor man ofte har egne kvalitetsplaner og kvalitetssikringsaktiviteter. Innen små prosjekter fungerer kvalitetssikring ofte dårligere. Man ser i små og mellomstore prosjekter at det er kvalitetsbrister i leveransen. Man kan også finne kvalitetsbrister i tiden, kostnaden og ved senere drift (Stensrud og Wiik 2012).

Kvaliteten starter med interessentene, derfor bør man starte kvalitetsarbeidet med en interessentanalyse. Her blir interessentenes krav, behov og forventningene til prosjektet kartlagt. Man kan se etter prosjektets slutt om man er fornøyd med ferdig arbeid. Kvalitetssikring av prosjekter er krevende og utfordrende, dette fordi man skal kvalitetssikre interessentenes behov, spesifikasjoner, gjennomføringen av prosjektet og driften av prosjektleveransen. Dette krever at prosjektet har en prosjektleder og en prosjektgruppe som tenker forbi ferdigstillingen av prosjektet og leveransen. Det kan også oppstå problemer når det gjelder kvalitetssikring i prosjekter, disse oppstår oftest i prosjektets grenseflater.

"Prosjektledelse er ledelse av grenseflater som må integreres."

Dette er det eneste kompetanseområdet som prosjektleder ikke kan delegere til andre (Stensrud og Wiik 2012).

"[Quality is] meeting or exceeding customer expectations at a cost that represents a value to them."

- H. James Harrington

(Perfect project 2012)

5.2.4.1 Analyse

Kunsten med kvalitet er å finne ut hva som er godt nok for de som skal ta det ferdige prosjektet i bruk. I prosjektarbeid er kvalitet det som tilfredsstiller oppdragsgiverens forventninger til resultatet etter det som står i prosjektavtalen. I dette prosjektet handler kvalitet om å få slaktet laksen på best mulig måte, for å få best mulig kvalitet på ferdig produkt. Man velger derfor å omorganisere slakteriet i Kristiansund, for å slakte all fisk hos Salmar (Esnault 2005, 72.).

Ut fra intervjuene og strategirapporten har Lerøy Hydrotech AS planlagt store forbedringer av kvaliteten på fisken. Det som da er viktig for dem er at de greier å holde seg innenfor tiden, budsjettet og det omfanget de har planlagt, slik at de har de planlagte ressursene igjen til kvalitet. Går ikke prosjektet som det skal når det gjelder budsjettet, og Lerøy Hydrotech AS må ut med mer penger, kan dette påvirke kvaliteten og de vil da ikke ha nok ressurser til å utføre den kvalitetsplanen de har.

Via intervjuene vi utførte har vi fått opplysninger om mål for prosjektet når det gjelder kvalitet. De skal danne et velfungerende kvalitetssystem, for å sikre kvaliteten på fisken bedre enn det den er i dag. For å bedre kvaliteten på fisken skal laksen nå fileteres før dødsstivhet, altså i løpet av pre-rigor tid. Lerøy Hydrotech AS skal også følge opp alle avdelingene med internkontroller for å sikre kvaliteten. De skal nå sørge for at alle avvik blir rapportert. Alle anleggene skal etter dette prosjektet ha en GlobalGap-sertifisering. GlobalGap er en frivillig internasjonal standard som blir brukt for å redusere påvirkningen av miljøforurensning, som blant annet på oppdrettsanlegg. GlobalGap-standarden forsikrer forbrukerne om hvordan matvarene har blitt produsert på et oppdrettsanlegg i henhold til miljømessig påvirkning på oppdrettstasjoner, reduisering i bruk av kjemikalier og forsikring av en ansvarlig tilnærming til ansattes helse og sikkerhet i tillegg til dyreomsorg. Produksjonen i Lerøy Hydrotech AS skal ikke påvirke miljøet på en negativ måte og det skal nå hver måned komme miljørapportering fra alle anleggene til Lerøy Hydrotech AS. De skal også jobbe videre med å hindre rømming fra anleggene.

Strategirapporten som ble skrevet i 2011 omfattet også temaet kvalitet. Lerøy Hydrotech AS skal nå utvikle et HMS-og kvalitets-system til et helhetlig system. De skal endre avvikssystemet til et enklere og mer brukervennlig system. Etter at prosjektet er gjennomført skal det gjennomføres et årlig internrevisjon og selvinspeksjon GlobalGAP på alle anlegg. Alle eksterne kjøp av fisk og fôr skal følges opp slik at alle GlobalGAP-krav oppfylles. Miljørapportene skal følges opp hver måned. Etter prosjektet er gjennomført skal Lerøy Hydrotech AS forbedre beredskapsarbeidet, og de skal danne en gruppe som skal jobbe med utvikling og forbedring av prosedyrene. Dette er en kvalitetsplan som vil sikre at både fisken og miljøet vil bli bedre. For at Lerøy Hydrotech AS skal sikre at dette skjer når

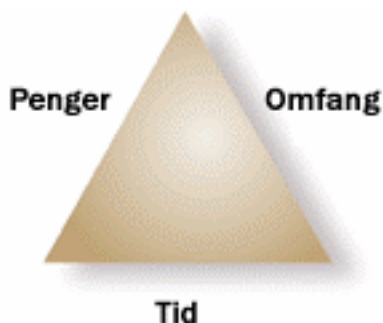
prosjektet er ferdig, er det hensiktsmessig for dem og sørge for at omfanget, tiden og kostnaden går som det skal, slik at kvaliteten blir slik de planlegger. Ut fra kvalitetssikringen Lerøy Hydrotech AS har satt opp vil denne dekke alle interessentenes behov. Det vil bli bedre oppfølging av miljørapportene, og de skal innføre GlobalGap. Fisken skal også få en bedre kvalitetssjekk, slik at kvaliteten blir enda bedre enn det den er i dag. Prosjektet til Lerøy Hydrotech AS skal også gjøre at de får mindre kostnader over tid. Dermed vil Lerøy Hydrotech AS ha nok penger til å få interessentene fornøyde ved å forbedre kvaliteten, hindre forurensning, bedre miljøet rundt merdene og få en bedre kvalitet på fisken. Dette kan ta litt lenger tid å få til enn det som er planlagt, i og med at det kommer en del kostnader i begynnelsen ved en nedbemanning på 69 personer. Kvaliteten er det som kommer sist av faktorene i trekanten og blir påvirket av de andre. Det er viktig å ha nok ressurser til å utføre den kvalitetsforbedringen de har satt opp.

Delkonklusjon

Strategirapporten definerer flere kvalitetsmål som skal innføres hos Lerøy Hydrotech AS i dette prosjektet. Miljøet rundt fisken og kvaliteten på selve laksen skal bli bedre. Det skal bli mindre forurensning og de skal ha mer nøyaktige og flere miljørapporter. Dette vil gjøre interessentene fornøyde. Interessentene til Lerøy Hydrotech AS er i denne sammenhengen nærmiljøet, kommunen og forbrukerne. Lerøy Hydrotech AS har satt opp en kvalitetsplan de skal følge for å få kvalitetsmålene igangsatt i slutten av prosjektet. For at dette skal bli gjennomført er det viktig for Lerøy Hydrotech AS å ha en prosjektleder som tenker forbi det ferdigstilte prosjektet, slik at de har nok ressurser til kvalitetsforbedringen.

6. Hovedkonklusjon

I denne oppgaven har vi jobbet med temaet planlegging av prosjekt, og jobbet med å løse problemstillingen vår; *”Hvordan gjennomføres planlegging av omorganiseringsprosjekt i Lerøy Hydrotech AS i forhold til prosjekttrekanten?”* For å løse oppgaven valgte vi prosjekttrekanten som hovedmodell, som ble popularisert av Harold Kerzner (Chatfield 2010), og bygde opp oppgaven med hensyn til denne.



Da strategirapporten viste at en omorganisering var nødvendig, handlet Lerøy Hydrotech AS raskt. 17. januar 2012 ble det vedtatt at man skulle starte en prosess for å vurdere en eventuell nedleggelse av slakteriet. 23. februar ble nedleggelsen vedtatt, og gjennomført 1. mars. Dette førte til at 69 av de 72 ansatte på slakteriet sto uten jobb. Lerøy Hydrotech AS fikk inngått en avtale med Salmar, som la forholdene til rette for en omorganisering på kort tid. Innenfor tid ble denne prosessen ikke planlagt. Ettersom dette var et prosjekt som kom frem etter langvarig og grundig arbeid med bedriftens strategirapport, ble det aldri satt opp tidsplan med kritisk sti. Lerøy Hydrotech AS kunne med fordel utarbeidet en slik plan, for bedre å ha kontroll over kvalitetssikring av fremtiden. Vi ser imidlertid at bedriften ikke støtte på noen problemer innenfor tid. Selv om de prioriterte å utføre prosjektet så fort som mulig for å spare penger på slakting av fisken, gikk prosjektet bra.

Med tanke på kostnad hadde Lerøy Hydrotech AS gjort grundig arbeid. De utarbeidet budsjetter på de kostnadene nedleggelsen ville føre med seg, samtidig som de regnet på det tapet de ville få omkring bygg og utstyr. De regnet et tap på ca. 30 millioner på bygg og utstyr i forhold til bokført verdi. De kunne underveis i prosjektet ha kontroll på kostnadene til en hver tid, og de var alltid klar over hva prosjektet kom til å koste. Man kan også se at tid og kostnad i dette prosjektet henger sammen. De utførte prosjektet på kort tid, da avtalen med Salmar gav en mye lavere produksjonskostnad enn den de hadde per dags dato. De kom til å spare ca. 80 øre per kilo ved å slakte fisken hos Salmar. De slakter ca. 28 000 tonn per år, og selv om de ønsker bedre kvalitet vil dette gi en mye lavere kostnad i slakteriet.

Målene for slakteriet som ble listet opp i strategirapporten handlet om å forbedre kvaliteten på laksen og å få en lavere produksjonskostnad. Salmar har et nytt og effektivt slakteri, som oppfyller alle dagens krav. Dette ville gi den kvaliteten på laksen Lerøy Hydrotech AS ønsket. Samtidig gav samarbeidet med Salmar en bedre produksjonskostnad, som ville gi betraktelig større inntjening over tid. For å planlegge omfanget kan det være fornuftig å sette opp en nedbrytningsplan, som viser hvordan man burde utføre aktivitetene trinn for trinn, og et kart over hvem som er ansvarlig for hva. Lerøy Hydrotech AS hadde definert hvem som jobbet med hvilke oppgaver i prosjektet, og dette gav en oversikt over hvem som hadde ansvar for hvilke oppgaver til en hver tid. Det ville derimot vært gunstig å sette opp en plan som viser i hvilken rekkefølge oppgavene skjer. Om de da skulle møte på noen utfordringer på veien, ville en oversiktsplan over arbeidet vise hvilke oppgaver som berører hverandre. I strategirapporten ble det derimot satt opp en kvalitetsplan. Dette gav bedriften god kontroll på hva som skulle arbeides med innenfor kvalitet, noe som lettet arbeidet med kvalitetsforbedringene som var planlagt i prosjektet.

Vi ser at dette prosjektet ikke er så godt planlagt som det burde vært. Dette er noe som kommer av opplysninger strategirapporten gav, som fikk bedriften til å innse at man burde handle så raskt som mulig. Styret vedtok nedleggelse, og deretter gikk prosessen med omorganisering og nedleggelse raskt. Man ønsket ikke å vente med denne prosessen, og da Lerøy Hydrotech AS og Salmar ble enige var det ingenting å vente med. Styret i Lerøy Hydrotech AS har selvfølgelig brukt lang tid på å vurdere denne situasjonen, og hvorvidt dette ville være en god løsning for bedriften eller ikke. Vi konkluderer derfor med at ut fra forutsetningene er dette et godt gjennomført prosjekt. Bedriften ønsket en rask gjennomføring, de holdt seg til kostnadsplaner og de fikk oppfylt de målene de ønsket. De hadde definerte oppgaver, slik at alle til en hver tid visste hva de hadde å forholde seg til. Det er klart at å nedbemanne en bedrift på ca. 200 ansatte med 69 personer vil være en påkjenning for bedriften både i arbeidsforhold og det sosiale. Dette ble noe bedriften måtte sette til side for å få den utviklingen man ønsker, og for å sikre fremtidig drift. Vi konkluderer derfor med at planleggingen av omorganiseringsprosjektet i Lerøy Hydrotech AS ble utført på en god måte. De jobbet mye med strategirapporten, noe som i dette prosjektet kan ses på som en del av planleggingen. De har ikke benyttet seg i planarbeid i så stor grad som de

kunne gjort, men dette er noe som kommer av at man ønsker å spare mest mulig penger, og utførte prosjektet raskt. Vi ser allikevel at planleggingen av prosjektet berører alle sidene i prosjekttrekanten, og Lerøy Hydrotech AS har brukt tid på å vurdere og jobbe med de faktorene som var viktig for at prosjektet skulle bli vellykket. Vi vil derfor si at planlegging er veien til suksess.

Litteraturliste

Andersen, Erling S og Eva Schwencke. 2001. 3.utg. ”*Prosjektarbeid, en veiledning for studenter*”. Bekkestua: NKI forlaget.

Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude og Tor Haug. 2010. Utg. 6. *Målrettet Prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget.

Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2010. 1.utg. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendals Akademiske.

Bukchin, Yossi og Shai Rozenes. 2011.” A multi-objective approach for decision making during the project life cycle” 2011. Int. J. Project Organisation and Management, Vol. 3, No. 2, 2011: 3.

Chatfield, Carl. 2010. "A short course in project management". Hentet 02.03.2012. <http://office.microsoft.com/nb-no/project-help/alle-prosjektplaner-er-trekanter-HA010351692.aspx>

Eriksen, Wiggo. 2012 ”Prosjektledelse” Hentet 07.03.2012. <http://prosjektledelse.no/index.php/metoder/definer>

Esnault, Michelle. 2005. 1.utg. ”*Prosjektoppstart, du har ikke tid til å ha det travelt*”. Oslo: Gyldendal akademiske.

Gray, C. og Larson E. 2003. *Project management: the complete guide for every manager*. New York: McGraw-Hill

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. 2. Utg. *Metode og dataanalyse..* Kristiansand: Høyskoleforlaget

Hydrotech 2012a.”General” Hentet 10.03.2012. http://www.hydrotech.no/?div_id=20&pag_id=20

Jessen, Svein Arne. 2005a. *Prosjektledelse trinn for trinn-En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jessen, Svein Arne. 2005b. 3.utg. *Mer effektivt prosjektarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. 2.utg. *"Prosjektledelse-fra initiering til gevinstrealisering"*. Oslo: Universitetsforlaget

Lerøy 2012a. "Om Konsernet" Hentet 10.03.2012.

<http://www.leroy.no/no/Finans/Om-selskapet/>

Lerøy 2012b. "Historikk" Hentet 10.03.2012. <http://www.leroy.no/no/Finans/Om-selskapet/Historikk/>

Perfect project. 2012. "Project quality planning". Hentet 23.02.2012.

http://www.projectperfect.com.au/info_project_quality_planning.php

Peter Drucker. 2008. "Peter Drucker quote". Hentet 20.03.2012.

http://www.famous-quotes.net/Quote.aspx?Time_scarcest_resource_unless_managed_nothing_can

Regjeringen 2012. "Samferdselsdepartementet-Gardermoprojektet" Hentet 17.03.2012. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/nouer/1999/nou-1999-28/24.html?id=355607>

Rolstadås, Asbjørn. 2001. *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir Akademiske.

Stensrud, Vidar og Tore Holmboe Wiik. 2012. "Kvalitet i små og mellomstore prosjekter". Hentet 03.03.2012. <http://www.npm.as/pages/kvalitet.htm>

Turner, J.R. 1999. *The handbook of project-based management: improving the process of achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

White, Diana and Fortune, Joyce. 2002. *Current practice in project management-an empirical study*, *International Journal of Project Management*, Vol 20, No.1.pp. 1-11.