

Natalia Barladian
Line Trondseth
Karianne Stjern

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



Prosjektavslutning med fokus på
Gevinstrealisering

Eksamenskode og navn:
BTH 2532 Bacheloroppgave i Prosjektledelse

Innleveringsdato:
07.06.12

Stuedsted:
BI Trondheim

Forord

Det å kaste seg ut i prosjektverdenen er fylt av usikkerhet og risiko, men gevinstene kan også være mange og store, noe bedriften vi har skrevet bacheloroppgave for har fått erfart. *Man oppdager ikke nytt land uten å være villig til å miste kysten av syne i lang tid. (André Gide).*

Det å gjennomføre et prosjekt gir erfaringer og lærdom de fleste kan ta med seg videre, prosjektet «maskinsyn» var en døråpner for Aqua Gen og gav dem grunnlaget til å gjennomføre flere teknologisk utfordrende prosjekter. *“Erfaring er bare det navnet alle gir sine tabber“ (Oscar Wilde).* Det å lære av sine feil gav Aqua Gen og Maskon ny teknologisk innsikt, noe som senere skulle vise seg å være en stor konkurransefordel i oppdrettsnæringen.

Denne bacheloroppgaven er skrevet ut i fra prosjektverdenens fokus på gevinster og gevinstrealisering, vi har analysert bedriften Aqua Gens evne til å identifisere og realisere gevinster gjennom deres prosjekt «maskinsyn».

Vi vil gjerne takke Aqua Gen AS avdeling Pirsenteret og avdeling Kyrksæterøra for all hjelp og informasjon. Vi vil også takke Maskon AS for at de satte av tid slik at vi fikk gjennomføre et av våre intervjuer, i tillegg til en innholdsrik omvisning i deres lokaler på Stjørdal. Vi ønsker også å takke begge bedriftene for deres samarbeidsvilje gjennom hele oppgaveskrivingsprosessen. Til slutt vil vi gjerne takke vår veileder i faget prosjektledelse.

–Tusen takk!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	s. iv
1. Innledning	s. 1
1.1 Problemstilling	s. 2
2. Metode	s. 5
2.1 Innhenting og bearbeiding av informasjon	s. 5
2.2 Metodevalg og metodekritikk	s. 5
2.3 Innsamling av primærdata	s. 6
2.4 Fordeler med valgt metode	s. 7
2.5 Innsamling av sekundærdata	s. 8
2.6 Kritikk av metode	s. 8
2.7 Kildekritikk	s. 9
3. Identifisering og dokumentering av gevinstmuligheter	s. 9
3.1. Teori	s. 9
3.2. Matrise	s. 12
3.3. Funn	s. 14
3.4. Drøfting	s. 14
3.5. Delkonklusjon	s. 15
4. Gjennomføring av prosjektet med fokus på gevinstene	s. 16
4.1. Teori	s. 16
4.2. Matrise	s. 19
4.3. Funn	s. 20
4.4. Drøfting	s. 21
4.5. Delkonklusjon	s. 23

5. Oppfølging og realisering av gevinstene.....	s. 24
5.1. Teori.....	s. 24
5.2. Matrise.....	s. 28
5.3. Funn.....	s. 30
5.4. Drøfting.....	s. 31
5.5. Delkonklusjon.....	s. 33
6. Kritikk av oppgave.....	s. 33
7. Hovedkonklusjon.....	s. 34
Referanseliste.....	s. 35
Vedlegg.....	s. 37

Sammendrag

I denne oppgaven presenterer vi hvordan Aqua Gens prosjekt «maskinsyn» ivaretok gevinstrealiseringen gjennom hele prosjektets livssyklus.

Aqua Gen AS holder til på pirsenteret i Trondheim, de driver med forskning og utvikling av lakse – og ørretrogn til bruk ved ulike oppdrettsanlegg.

For å svare best mulig på oppgaven har vi benyttet primær – og sekundærdata. Sekundærdata består av pensumlitteratur, artikler og annen litteratur som er relevant for oppgaven. Primærdata er hentet fra tre dybdeintervju, dybdeintervjuene var med prosjektleder og prosjekteier i Aqua Gen mens det siste intervjuet ble gjennomført med en prosjektmedarbeider fra Maskon AS.

Bacheloroppgaven er skrevet av studenter ved BI Trondheim, og innholdet er delt inn i 7 kapitler. I kapittel 1 presenterer vi hvilket tema vi skal skrive om, hvilken bedrift vi har valgt i tillegg til problemstillingen vi har kommet frem til. Videre i kapittel 2 kritiserer vi valg av metode. Deretter er oppgaven delt inn i tre deler etter gevinstrealiseringsprosessen, der hver del har en egen teoridel, en del der funnene fra dybdeintervjuene blir presentert, for så å bli drøftet og analysert og til slutt presentert i en delkonklusjon. I kapittel 6 har vi kritisert bacheloroppgaven og i det siste kapitlet oppsummerer vi det vi har kommet frem til i en hovedkonklusjon.

I hovedkonklusjonen kom vi frem til at gevinstrealiseringen var vellykket og at Aqua Gen fulgte gevinstrealiseringsprosessen, men at prosjektet «maskinsyn» enda ikke er avsluttet. Vi konkluderte videre med at prosjektet «maskinsyn» resulterte i et videre samarbeid mellom Aqua Gen AS og Maskon AS.

1. Innledning

I bacheloroppgaven har vi valgt å ta for oss prosjektavslutning og utfordringene rundt det å avslutte et prosjekt. I avslutningsfasene av et prosjekt er det mye å holde styr på, man ønsker for eksempel at målene ved prosjektet skal være nådd. Vi ønsket derfor å benytte en modell som illustrerer gevinstrealiseringen. Modellen brukte vi som et oppsett for hele oppgaven og vi har valgt å skrive bacheloroppgaven ut ifra hvert ledd av gevinstrealiseringsprosessen, på denne måten blir gevinstrealiseringsprosessen en modell for vår oppgave.



(Gevinstrealiseringsprosessen, Gottschalk og Karlsen 2009)

Denne modellen vil bli beskrevet nærmere i metodekapitlet.

I prosjektavslutningsfasen er det mange fallgruver. I Aqua Gens tilfelle var det slik at prosjektet resulterte i et produkt som oppdragsgiver senere skulle bruke ved flere oppdretts – og forskningsanlegg. I dette prosjektet var det derfor viktig å definere ønsket gevinst veldig tidlig, slik at man hele tiden hadde målet klart. I bacheloroppgaven har vi samarbeidet med bedriften Aqua Gen AS. De holder til på pirsenteret i Trondheim og driver med forskning og utvikling av lakse - og ørretrogn for flere ulike oppdrettsanlegg. Bedriften har 76 ansatte og hadde i 2010 et driftsresultat på 55 059 000 norske kroner.

En av Aqua Gens største utfordringer var at sorteringen og kvalitetssikringen av lakse - og ørretrognen var lite effektiv da dette ble gjort manuelt og derfor tok svært lang tid.

Den manuelle arbeidskraften som krevdes til sorteringen var sesongavhengig. Bedriften og de ansatte ble derfor satt under et stort tidspress slik at man fikk mest mulig ut av sesongen før den var over.

Sorteringen foregikk over et lysbrett slik at man kunne se gjennom hvert enkelt rognkorn og deretter sortere ut de som var feilutviklet eller døde. Dette var svært krevende og krevde en del presisjon i tillegg til at feilmarginen var mye større da enn hva den er i dag etter at maskinen ble tatt i bruk. Arbeidsstillingen var også belastende for hver enkelt arbeider med tanke på sykefravær og så videre.

Bildet nedenfor illustrerer den manuelle rognkornsorteringen som var en flaskehals for bedriften med tanke på effektivitet og kvalitet.



Bilde nedenfor viser forskjellige rognkorn, og illustrerer hvilke rognkorn som kan brukes og hvilke som er ubrukelige. Sett fra venstre så ser vi blankrogn, altså rogn uten fiskefoster, småøyeroggn som er ugunstig og ikke levedyktig ved klekking. Helt til høyre har vi et rognkorn som tilfredsstillende kvaliteten Aqua Gen ønsker.



I 2006 bestemte Aqua Gen seg for å utvikle en maskin som skulle gjøre sorteringen mer nøyaktig og mer effektiv ved hjelp av en maskinell gjennomlysning av rognen. Maskinen skulle i tillegg foreta en telling og måling av rognen. De opprettet et forprosjekt i samarbeid med SINTEF fiskeri og havbruk der en prototype ble konstruert etter nøye forskning på hvilken metode for gjennomlysning som var mest effektiv. Deretter ble maskinen produsert av Maskon AS og den ble tatt i bruk i slutten av 2006.

Bildet nedenfor er av en av de første rognsorteringsmaskinene som senere ble videreutviklet. Prinsippet i maskinen er det samme i forhold til sorteringen, denne maskinen sorterer med 99 % nøyaktighet.

De tre rørene man ser sorterer rognen i tre kategorier, ugunstig, usikker og gunstig rogn. Den usikre rogn kan deretter sorteres på nytt for å sikre mest mulig gunstig rogn til videre salg.



I 2007 vant Aqua Gen AS innovasjonsprisen for forskning og utvikling av gjennomlysningsmaskinen. Denne prisen vant de på grunn av sitt forskningsarbeid, men det gode samarbeidet med SINTEF og Maskon AS var også en avgjørende faktor i forhold til å vinne prisen.



Når vi referer til prosjektet i bacheloroppgaven, kaller vi det «maskinsyn». Dette fordi at prosjektet var komplekst og det er vanskelig å finne et navn som beskriver det bedre enn «maskinsyn».

1.1 Problemstilling

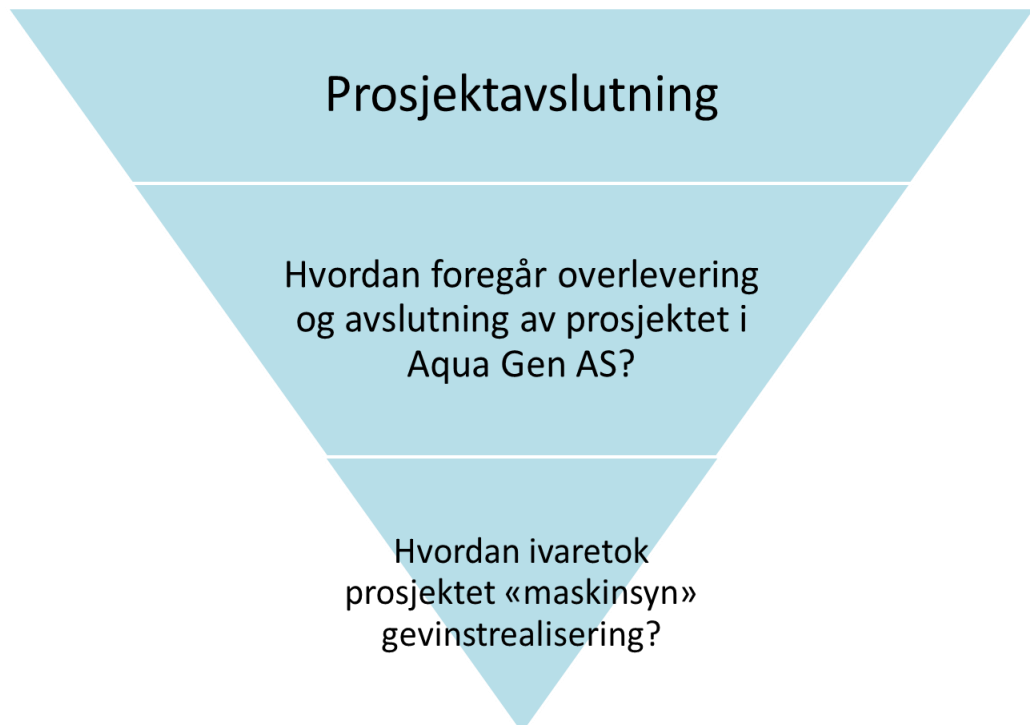
Temaet for bacheloroppgaven var prosjektavslutning, og vi fulgte opp temaet med en overordnet og en avgrenset problemstilling som forteller noe om hva vi ønsket å få ut av bacheloroppgaven vår.

Problemstillingen vi valgte ble derfor «Hvordan foregår overlevering og avslutning av prosjektet i AquaGen AS?» Denne problemstillingen tar for seg avslutningsfasen av prosjektet, med et fokus på gevinstrealiseringen.

Gevinstrealisering bør foregå kontinuerlig gjennom prosjektet, men det er i avslutningsfasen det viser seg om ønskede gevinster er oppnådd eller ikke. Som sagt ovenfor var dette en overordnet problemstilling. Den ble avgrenset av det prosjektet vi valgte å ta for oss siden gevinstene var i fokus under hele prosjektets livssyklus. Gjennom samtaler med samarbeidsbedriften vår fant vi ut at avslutningsfasen i prosjektet «maskinsyn» var veldig interessant, men prosjektavslutning var ikke bredt nok som fagområde, og derfor litt snevert for å skrive en hel oppgave ut i fra. Vi måtte dermed velge et bredere fagområde som likevel tok hensyn til prosjektavslutningsfasen.

Derfor ble den avgrensede problemstillingen «Hvordan ivaretok prosjektet «maskinsyn» gevinstrealisering?» Denne problemstillingen valgte vi siden den siste fasen i gevinstrealiseringsprosessen omfatter prosjektavslutning.

I en pyramidefremstilling ble oppsettet slik:



(fritt etter Andersen og Schwencke 2002, 29)

2. Metode

2.1 Innhenting og bearbeiding av informasjon

For å samle inn data til bacheloroppgaven benyttet vi både primær og sekundærdata, vi la fokus på å samle inn data der gevinstrealisering var hovedtemaet. Dette for å bygge opp under den avgrensede problemstillingen vår. Fallgruver rundt prosjektavslutning har også vært noe vi har sett nærmere på. Våre sekundærkilder har vi funnet i form av pensumlitteratur, artikler og tidsskrifter rundt temaet gevinstrealisering. Vi har vært kildekritisk i innsamlingsprosessen og har derfor valgt å fokusere på artikler publisert i seriøse tidsskrifter. Vi har også fått et hefte av Aqua Gen AS med diverse rapporter og informasjon rundt prosjektet «maskinsyn».

2.2 Metodevalg

Ved innsamling av primærdata ønsket vi å benytte en kvalitativ metode. Kvalitativ metode går ut på at man benytter kommunikasjon til å anskaffe data. Slike data brukes til analyser og forståelse av sammenhenger. Ved bruk av denne undersøkelsesformen kunne vi også få frem nyanserte meninger og individuell

informasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Datainnsamlingen ble basert på intervju med prosjektleder, prosjekteier og prosjektmedarbeider. Intervjuguiden ligger med som vedlegg, den er utarbeidet i samråd med veileder. Vi har hentet strukturen til intervjuguiden fra «Prosjektarbeid, en veiledning for studenter» skrevet av Eva Schwenke og Erling Andersen. I bacheloroppgaven valgte vi å bruke eksplorativ design. Eksplorativ design er en utforskende metode som gir innsikt og forståelse av bacheloroppgaven. Metoden har to hovedteknikker: dybdeintervju og fokusgrupper (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39). Vi valgte å fokusere på dybdeintervju på grunn av at vi har lite kunnskap om hvordan Aqua Gen har gjennomført prosjektet «maskinsyn». For å sikre høyere kvalitet på bacheloroppgaven bør man helst bruke flere metoder, men på grunn av begrenset tid og ressurser hadde vi ikke mulighet til å undersøke temaet så grundig som vi skulle ha ønsket.

2.3 Innsamling av primærdata

I oppstartsfasen av bacheloroppgaven var vi på et uformelt møte med vår kontaktperson i Aqua Gen, der la vi opp en foreløpig fremdriftsplan. Vi bestemte også hvilket prosjekt vi skulle skrive om og ble enige om hva bedriften kunne tilby av hjelp og informasjonsmaterialer i forbindelse med bacheloroppgaven. I dybdeintervjuene ønsket vi å identifisere gevinstene Aqua Gen ønsket å realisere med prosjektet «maskinsyn». Vi ønsket også å fastlegge hva som kunne vært gjort annerledes og om prosjektarbeidet resulterte i de gevinstene de ønsket oppnådd ved oppstartsfasen.

I oppstarten av mars gjennomførte vi et dybdeintervju, der vi utarbeidet en intervjuguide basert på gevinstrealiseringsprosessen med fokus på prosjektavslutning. Intervjuguiden ble delt opp i tre deler, en del til hvert av trinnene i gevinstrealiseringsprosessen. Det ble også laget en egen del der fokuset kun var på avslutningsfasen av prosjektet «maskinsyn». Den største svakheten med intervjuguiden vår var at den ikke tok hensyn til hva intervjuobjektet syntes var viktigst med prosjektet, men vi formulerte spørsmål som forhåpentligvis satte oss på riktig spor. Vi hadde også et ønske om at intervjuguiden skulle avdekke forskjellige fremtidsbilder ved prosjektet, slik som Karlsen og Gottschalk nevner i boka «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering».

Vi valgte å intervju prosjektleder, prosjekteier og en prosjektmedarbeider for å kartlegge deres ulike synspunkt rundt prosjektgjennomføringen og

prosjektavslutningen. Vi stilte de samme spørsmålene til alle tre intervjuobjektene slik at svarene senere kunne settes opp i en matrise for sammenligning og for videre analyse. Ved hjelp av denne metoden ønsket vi å avdekke ulike meninger rundt gevinstrealiseringen, det prosjektleder mente var de viktigste gevinstene behøver ikke være det samme som det prosjekteier mente var viktigst og så videre.

I etterkant av intervjugjennomføringen så vi at mye kunne vært gjort annerledes, intervjuobjektene besvarte for eksempel flere spørsmål i ett og vi følte derfor at vi gjentok oss selv en del, at erfaring gir bedre intervju er uunngåelig. På tross av vår mangel på erfaring fikk vi gode svar og tilbakemeldinger. Det ble veldig klart hva som var hovedgevinster og uforutsette gevinster ved prosjektet, noe som var målet med intervjuene. Vi fikk også en bedre forståelse av målene ved prosjektet og vi ble derfor mer innlemmet i prosessen rundt det å sikre at ønskede gevinster blir oppnåelig.

2.4 Fordeler med valgt metode

Fordelen med intervju som metode i primærdatainnsamlingen er at den er fleksibel og gir mulighet for oppfølgingsspørsmål og oppklarings spørsmål. Det å kunne stille oppklarings spørsmål førte til færre misforståelser.

Under intervjuet får man også non-verbale signaler som kan være en nyttig tilleggsinformasjon. Ved individuelle dybdeintervju har vi mulighet til og selv å styre samtalen, på denne måten unngår man misforståelser. Et eksempel på dette var at det oppsto en del misforståelser rundt spørsmål vi hadde utarbeidet med bakgrunn i teori og terminologi fra pensum. Da kunne vi forklare hva vi egentlig var ute etter og respondenten slapp å tolke spørsmålene for seg selv.

Det er flere fordeler med individuelle intervju enn med gruppeintervju.

Intervjuobjektet vil heller ikke bli påvirket av andre respondenters meninger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40). Noen spørsmål kan oppfattes som negative, for eksempel; «Hva er svake sider ved prosjektet «maskinsyn»?».

Negativt ladde spørsmål avler ofte negativt ladde svar.

Det er større sjans for at man ikke får ærlige og utfyllende svar i en stor gruppe.

En annen fordel med dybdeintervju er at denne metoden er veldig fleksibel. Det var enklere å oppsøke hver enkelt person ut i fra hvor og når det passet dem best, tillegg til at man kan ha kontakt i ettertid via e-post for å sørge for best mulig dekning av respondentens meninger. Noen ganger kunne intervjuobjektet komme

med et mer utfyllende svar i ettertid og da er e-post en kommunikasjonskanal som sikrer denne tilleggsinformasjonen.

2.5 Innsamling av sekundærdata

«Sekundærdata er data som er samlet inn av andre med et annet formål, og er en rask måte å finne og benytte dataene på» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 78). Vi valgte å bruke pensumlitteratur for å få en god teoretisk forankring, i tillegg benyttet vi annen relevant teori i form av fagbøker og artikler. Litteraturen og de andre kildene som ble brukt i oppgaven er hentet fra BI sitt bibliotek og BI sine databaser samt biblioteket i Midtbyen i Trondheim. Vi har også fått et hefte med dokumenter fra prosjektet «maskinsyn». Heftet skal leveres tilbake til Aqua Gen på Pirsenteret etter at bacheloroppgaven er levert.

2.6 Kritikk av metode

Ulemper med et dybdeintervju som metode er at det er veldig tidkrevende og man får gjennomført intervju av bare noen få personer. Det kan være vanskelig å vite hvor representative resultatene blir i forhold til de faktiske resultatene. Det kan også stilles spørsmål om de vi intervjuet har klart å gi et riktig bilde av situasjonen i bedriften. Resultater fra intervjuene reflekterer de ulike synspunktene til personer innad i bedriften, og dette synet kan variere uavhengig av hvilken stilling de har. Det er også avgjørende at respondenten har tillit til den som utfører intervjuet, dette for å kunne snakke mest mulig åpent og ærlig. Ved kvalitative metoder, slik som intervju er det alltid en svakhet at det kan oppstå reliabilitetsproblemer i forhold til hva og hvordan intervjuobjektet svarer. Det kan være forskjell på hva intervjuobjektene sier i intervjuet og hva de faktisk mener eller gjør i hverdagen. I intervju er subjektivitet en svakhet og objektets emosjonelle tilstand kan farge svarene han eller hun avgir. I Aqua Gen var prosjektet «maskinsyn» et viktig prosjekt siden resultatet var avgjørende for effektiviteten i flere avdelinger ved driften av avlsprogram og rognproduksjon. Intervjuobjektet er derfor ikke subjektiv siden personlige ønsker og optimisme rundt prosjektet kan være med på å gi svært positive svar i forhold til hva som egentlig er realiteten. Intervju er derfor ikke en optimal måte å få de objektive svarene man ønsker seg, det er der faglitteraturen kommer inn i bildet. Vi måtte gjøre egne analyser av prosjektet, der vi målte gevinstrealiseringen ut i fra objektive mål ved prosjektet, dette for å oppnå mest mulig validitet ved

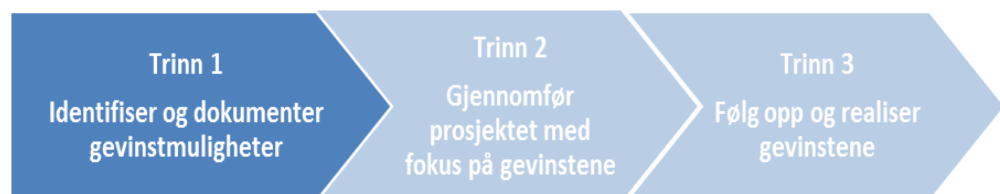
resultatene vi kom frem til. Et tiltak var å intervju flere parter i prosjektet slik at ulike synspunkt og verdier kom frem, eierskap til prosjektet kunne også variere blant de ulike partene. Derfor ville objektiviteten øke ved å sammenligne svarene intervjuobjektene avgir.

En svakhet ved primærdatainnsamlingen vår var et presset tidskjema. På grunn av begrenset med tid kunne vi dessverre ikke gå så dypt inn i bedriften som vi ønsket, og måtte derfor jobbe med den informasjonen vi klarte å anskaffe oss gjennom intervjuene.

2.7 Kildekritikk

Under innhenting av sekundærdata prøvde vi å ivareta validiteten og reliabiliteten i oppgaven vår og var derfor veldig kritiske i utvelgelsen av materialet. Vi ønsket å finne litteratur som beviste at problemstillingen vår hadde en rot i virkeligheten. Litteraturen måtte også gi oss en mulighet til å konkludere med det motsatte. Hypoteser må kunne bevises eller avises for å være valide. «Fordi sekundærdata opprinnelig var samlet inn som primærdata, er de utsatt for de samme svakheter som primærdata har» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 78). Når vi analyserte dokumenter og skriftlige kilder måtte vi ta hensyn til at de hadde blitt laget og skrevet ut fra andre formål enn formålet til den undersøkelsen som vi skulle utføre. Dermed er de ikke nødvendigvis tilpasset eller vil kunne gi et klart svar på den problemstillingen vi har valgt. Som et tiltak mot dette har vi i denne oppgaven brukt flere kilder, dette for å minimere mulighetene for feil i analysen av de datainnsamlingene vi har gjort som forarbeid til oppgaven.

3. Identifisering og dokumentering av gevinstmuligheter



3.1 Teori

Den første fasen av gevinstrealiseringsprosessen gikk ut på å identifisere og dokumentere gevinstmulighetene. Før prosjektet startet bør man identifisere hvilke gevinster man forventer at prosjektet skal gi og når gevinstene forventes å

bli tatt ut. Aqua Gen burde derfor i den første fasen av gevinstrealiseringsprosessen identifisere hvilke gevinster som skulle legges til grunn for at prosjektet «maskinsyn» skulle settes i gang. For å sette i gang et prosjekt er det viktig at prosjektet har et klart formål, det kan være lavere ressursbruk, økt inntjening, bedre arbeidsmiljø eller levere kvalitetsmessige bedre ytelser/tjenester (Karlsen og Gottschalk 2009, 471). Formål er det samme som effektmål, boka prosjektarbeid – utviklings- og endringskompetanse definerer effektmål slik: «Effektmål beskriver de effekter eller gevinster bedriften tar sikte på å oppnå ved å gjennomføre prosjektet. Effektmålene peker tilbake på de behov eller problemer som utløste prosjektideen» (Westhagen m. flere 2006, 53).

Formålet til Aqua Gen var at de ville effektivisere sorteringsprosessen og levere kvalitetsmessig bedre rogn til aktørene. Boka Prosjektledelse sier nemlig at «man bør starte med å tenke over den ønskede effekten prosjektet skal ha for organisasjonen, og deretter jobbe seg bakover for å finne ut hvilket prosjektresultat som vil gi denne effekten» (Briner, Hastings og Geddes 2010, 99-100). Dette er med på å underbygge det Karlsen og Gottschalk sier om formål. «I de fleste prosjekter ligger det forventninger om realisering av gevinster, som for eksempel konkrete ressursbesparelser og/eller kvalitetsforbedringer ved en tjeneste. Prosjekter kan medføre ulike gevinster både for virksomheten/organisasjonen, brukerne og samfunnet for øvrig» (Aalseth og Brouwers 2010, 9). Alle prosjekter som blir realisert har utgangspunkt i at de skal bidra med å bedre/effektivisere en prosess eller noe helt nytt.

Det er også viktig å huske på at målformuleringsprosessen ikke er noe man gjennomfører en gang for alle, målene ved et prosjekt kan forandre seg gjennom prosjektets livsløp. Prosjekter er omgitt av usikkerhet og forandring, dette er karakteristisk for prosjektbegrepet. (Westhagen m. flere 2006, 57).

For at prosjektet skulle lykkes var det viktig for Aqua Gen at de hadde et klart effektmål/formål som sa noe om hva prosjektet skulle bringe. Allerede før prosjektet ble igangsatt visste Aqua Gen at sorteringsprosessen av rognkorn var en flaskehals, så derfor ønsket de å effektivisere prosessen. Siden de allerede hadde en ønsket effekt som de ville at prosjektet skulle nå, måtte de finne noen de kunne samarbeide med, og finne ut hva de måtte gjøre for å komme fram til det ønskede resultatet de hadde satt seg før prosjektet «maskinsyn» ble igangsatt.

For å identifisere gevinstene kan man bruke forskjellige teknikker. Teknikkene kan være idémyldring, arbeidsgrupper og analyser. Dette kan dermed benyttet

som grunnlag for identifisering og dokumentering av potensielle gevinster for prosjektet. Det finnes flere typer gevinster, som for eksempel økonomiske gevinster, økt kvalitet på produktet og bedre effektivitet i organisasjonen. Som nevnt ovenfor var en av gevinstene Aqua Gen visste om før de satte i gang prosjektet at prosjektet «maskinsyn» skulle øke kvaliteten på rognen som blir sendt ut til aktørene og det skulle effektivisere sorteringsprosessen. Det var viktig for Aqua Gen at de i den første fasen klarte å identifisere flest mulig av de gevinstene som de trodde prosjektet ville føre med seg. Ved å identifisere flest mulig av gevinstene tidlig i prosessen kunne de vite hva prosjektet «maskinsyn» ville gi. Selv om Aqua Gen hadde klart å identifisere de fleste av gevinstene som ville oppstå av prosjektet «maskinsyn» kunne det hende at det var uforutsette gevinster som dukket opp når prosjektet var ferdigstilt.

«Together with BRM (Benefits Realisation Management), portfolio management can be viewed as a further step to ensure that not only are projects ‘done right’, but also that the right projects are selected in the first place» (Breese 2012, 342). Ved å bruke gevinstrealiseringsprosessen trinn 1; identifisering og dokumentering av gevinster, ser man også på om det er det riktige prosjektet som er blitt valgt. Når man benytter gevinstrealiseringprosessen kontinuerlig fra man får ideen om å sette i gang ett prosjekt til det skal gjennomføres, blir man klar over hvilke gevinster man ønsker at prosjektet skal gi og hva prosjektet skal tilføre bedriften når det er ferdigstilt. På denne måten kan man tidlig i prosjektfasen finne ut om det er et prosjekt som man bør satse på. Aqua Gen hadde det klart allerede i idefasen at prosjektet «maskinsyn» kunne bli innbringende siden maskinen skulle effektivisere og kvalitetssikre rognsorteringsprosessen. Ved at rognsorteringen ble effektivisert og mer kvalitetssikker, ble det sortert flere rognkorn enn det ble gjort på en manuell metode. Kvaliteten ble også bedre og man slipper å sende med ekstra rogn for å dekke den rognen som kan være ubrukbar. Dermed visste Aqua Gen allerede i idefasen at prosjektet «maskinsyn» ville være et prosjekt å satse på. «Benefits Realisation Management (BRM) is becoming an increasingly important aspect of project and programme management» (Breese 2012, 341). Denne setningen støtter det vi har skrevet tidligere om at identifisering av gevinster er viktig når man skal sette i gang et nytt prosjekt. Gevinstbasert ledelse blir ifølge artikkelen mer og mer viktig i fagområdet som omfatter prosjekt og prosjektledelse.

Gevinstene til prosjektet «maskinsyn» ble først realisert etter at prosjektet var

avsluttet, men det er viktig at man har de klare allerede i begynnelsen av prosessen og var klar over hvilke gevinster man ville oppnå gjennom prosjektet. (Karlsen og Gottschalk 2009). «Tradisjonell prosjektledelse fokuserer normalt på det prosjektet skal levere fra seg innenfor tiden og budsjettet. Slik tankegang er uegnet for prosjekter i dag, og er en av hovedgrunnene til fiaskoer og skuffelser.» (Briner, Hastings og Geddes 2010, 99). Det at Aqua Gen ikke var så oppsatt på tidsbruk i dette prosjektet var derfor en fordel. Det hjalp også i idemyldringsfasen, siden presset ikke var for stort på bedriften i starten, kunne de ta seg god tid til å utvikle ønskede mål ved prosjektet. Dette reduserte usikkerheten og uklarheten rundt mål og formål ved prosjektet.

«Både for oppdragsgiver og andre interessenter er det viktig at prosjektet bidrar med ønskede gevinster» (Karlsen og Gottschalk 2009, 92). For at både oppdragsgiver og de andre interessentene vet hva som skal skje til en hver tid, er det lurt å utarbeide en gevinstrealiseringsplan slik at aktørene vet hva som foregår og hvem som har ansvaret til enhver tid. For å sette opp en plan over gevinstene bør man ha et konkret prosjekt som man har ønsker om å forbedre eller ønske om å lage noe helt nytt. For Aqua Gen som allerede hadde et prosjekt som de var sikre på å gjennomføre var det viktig at de satte seg opp en plan/oversikt over hvem som hadde ansvaret til hvilken tid. Ved å bruke en gevinstrealiseringsplan kunne man se hvilke gevinster man ønsket å oppnå med prosjektet, hva som måtte til for å oppnå de ønskede gevinstene, hvordan organiseringen av gevinstene skulle foregå, hvem som var ansvarlig for gevinstene, i tillegg til at gevinstene ble tatt ut etter at prosjektet ble gjennomført.

For Aqua Gen var det viktig å bruke en gevinstrealiseringsplan, da de på ulike tidspunkt hadde andre aktører som jobbet med prosjektet. SINTEF og Maskon var med i ulike tidspunkt av prosjektet «maskinsyn» og da er det viktig for alle parter at det finnes en oversikt over hvem som har ansvaret når de ulike aktørene er på banen.

3.2 Matrise

I denne matrisen har vi et utdrag av de spørsmålene fra intervjuene som har mest betydning for det vi har kommet fram til i trinn 1 i gevinstrealiseringsmodellen i tillegg til de svarene intervjuobjektene ga. Den fullstendige intervjuguiden ligger som vedlegg.

Spørsmål	Prosjektleder	Prosjekteier	Prosjektmedarbeider
1. Hva var status før prosjektet ble igangsatt med tanke på effektivitet?	Lite effektivitet	Det var en flaskehals det og manuelt sortere rognen	Ja, de hadde et begrep om hva effektivitetsnivået burde være, effektivisering og kvalitetssikring var hovedprioritet
2. Hva var årsaken til at dere satte i gang prosjektet?	Kvaliteten	Flaskehalsen	Kvalitetsbiten, det å få sorteringen bedre
3. Hva ville dere oppnå med prosjektet	Være innovativ og øke kvaliteten	Et produkt som løste behovet for effektivitet, vi ville også lære oss å bruke teknologi på andre områder, enn hva vi er vant til.	Ønske om å gjøre noe de ikke hadde gjort før.
4. Når forventet dere at prosjektet skulle bli innbringende?	Fra første dag	Forventet at det skulle være innbringende fra dag 1, situasjonen før prosjektet var ganske dårlig, veldig lav effektivitet.	Prøver å gå i null på den første utviklingen

3.3 Funn

Gevinstene i prosjektet «maskinsyn» ble identifisert og dokumentert i første fase av gevinstrealiseringsprosessen. Ved å gjennomføre prosjektet skulle Aqua Gen oppnå en betydelig bedre kvalitet og effektivitet. Selv om dette var de to hovedgevinstene i prosjektet, ville det ifølge intervjuobjektene sannsynligvis komme andre uforutsette gevinster som også kunne ha betydning for bedriften. Som nevnt ovenfor var rognsorteringsprosessen i Aqua Gen en flaskehals og de ønsket derfor å gjøre noe med dette slik at det ble mer effektivt. Ifølge intervjuobjektene var situasjonen før rognsorteringsmaskinen såpass lite effektiv at de hadde lite å tape ved å sette i gang en maskinell løsning på sorteringsprosessen. Prosjekteieren mente derfor at prosjektet kom til å være innbringende fra første dag maskinen begynte å sortere rognkorn. Aqua Gen samarbeidet med SINTEF fiskeri og havbruk og utarbeidet en forundersøkelse der de avgjorde om det var mulig å benytte en maskin som kunne sortere rognen på en mer effektiv måte. Resultatene vi kom frem til i primærdata innsamlingen var at Aqua Gen hadde en god planleggingsfase. De identifiserte de gevinstene de ville at prosjektet skulle oppnå. Dette var dermed klart allerede før prosjektet ble satt i gang. Siden de visste hva de forventet som hovedgevinster var det derfor også veldig viktig at man brukte litt tid på å identifisere andre gevinster/hinder som prosjektet kunne føre med seg. Ifølge intervjuobjektene var tidsbruk og usikkerhet rundt avslutningen av prosjektets ulike faser eksempler på hinder som kunne stjele tid fra prosjektet.

3.4 Drøfting

«Hensikten med et prosjekt blir uttrykt i et formål eller effektmål» (Karlsen og Gottschalk 2009, 470). For å sette i gang et prosjekt er det viktig at man har en konkret ide om hva man ønsker å forbedre/fornye. Rognsorteringsprosessen var en flaskehals for hele bedriften, for å effektivisere prosessen ble en innovativ ide utlyst, man kunne kanskje benytte en maskin til å utføre denne arbeidsoppgaven? Før de kunne sette i gang med prosjektet var det viktig at man hadde utarbeidet forskjellige effektmål. Ved å gjøre dette kunne de identifisere og vurdere hvilke gevinster prosjektet ville gi. For å utarbeide de ulike gevinstene krevde det deltakelse fra de involverte aktørene i prosjektet. De involverte aktørene i prosjektet «maskinsyn» var Aqua Gen, SINTEF og Maskon.

I oppstartsfasen var det Aqua Gen og SINTEF som stod for planleggingen og utarbeidelsen for hvordan prosjektet skulle bli gjennomført. Maskon kom først på banen da maskinen skulle bygges.

Ved å ha utarbeidet ulike effektmål før prosjektet startet hadde Aqua Gen en viss oversikt over hvilke gevinster de ville oppnå når prosjektet ble ferdigstilt.

«Gevinstmålet skal ha en strategisk forankring og beskrive de effekter man ønsker å oppnå ved prosjektinvesteringen. Dette målet skal uttrykke hensikten med at prosjektet er igangsatt.» (Karlsen og Gottschalk 2009, 473).

Selv om Aqua Gen ikke fikk noe ut av gevinstene tidlig i prosjektet var det viktig at de visste hva prosjektet ville føre med seg når det var ferdigstilt. Gevinstene ble ikke realisert før etter at prosjektet var ferdig, men det var viktig at de visste hva prosjektet ville bringe allerede før man satte i gang prosjektet. Da dette har en stor betydning for om prosjektet ble igangsatt eller ikke. I Aqua Gens tilfelle var det faktisk slik at maskinen ga dem en effektiv rognsortering allerede i utprøvningsfasen, dermed ble en gevinst realisert svært tidlig i prosjektet. Ifølge Karlsen og Gottschalk skal man ha fokus på gevinstene gjennom hele prosjektets livssyklus. Ved å vite hva de kunne forvente ved slutten av prosjektet ville det ikke oppstå så mange uforutsette gevinster, og de ville ha en klar oversikt over hva de trengte å gjøre videre hvis et eller flere hinder skulle oppstå. Ved å gjøre dette ble usikkerheten i prosjektet dermed minimert. Ved å ha utarbeidet en god gevinstrealiseringsplan viser at man har gjort et godt forarbeid, den viser hvor i organisasjonen gevinstene skal tas ut, hvem som er ansvarlig, mottaker og tiltak som kreves for å realisere gevinstene (Karlsen og Gottschalk 2009, 473). Godt forarbeid viser at man har oversikt over alt som skjer og skal skje i løpet av prosessen. (Karlsen og Gottschalk 2009). Det var dette gode forarbeidet som gav Aqua Gen en stødig sokkel å bygge et prosjekt på.

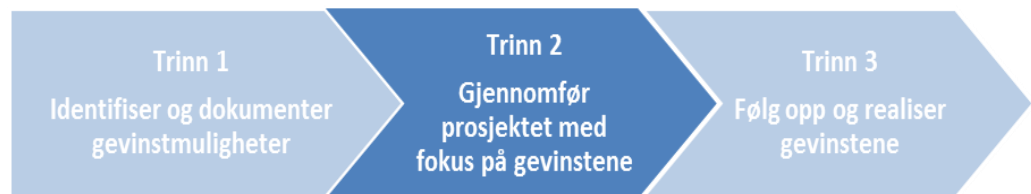
3.5 Delkonklusjon

Prosjektet «maskinsyn» klarte å identifisere flest mulig av de gevinstene som de forventet at prosjektet ville bringe med seg. Gjennom et tett samarbeid mellom aktørene fant de ut hvilke gevinster de mente kunne være innbringende for prosjektet «maskinsyn». For at et prosjekt skal lykkes er det viktig at det blir gjort et godt forarbeid før man i hele tatt starter på selve prosjektgjennomføringen.

Det vi kom fram til ved å intervju personer som var med og jobbet med prosjektet var at de hadde gjort en god jobb før prosjektet ble igangsatt. Det gode

forarbeidet ble derfor en døråpner for resten av prosjektet. Gjennom ulike tester i forprosjektet gav de Maskon er godt utgangspunkt for å kunne lykkes med å produsere rognsorteringsmaskinen. Dette mener vi oppsto på grunn av det tette samarbeidet mellom de tre hovedaktørene. Det at de identifiserte gevinstene tidlig ga dem en fordel når maskinen skulle ferdigstilles, Aqua Gen visste derfor hvilke krav de ønsket maskinen skulle oppfylle i forhold til effektivitet og kvalitet.

4. Gjennomføring av prosjektet med fokus på gevinstene



4.1 Teori

Gjennomføring av prosjektet med fokus på gevinstene er det andre trinnet i gevinstrealiseringsprosessen. I gjennomføringsfasen av prosjektet realiserer man det man har besluttet på grunnlag av forprosjektet. I hele perioden prosjektet gjennomføres bør organisasjonen ha fokus på de forskjellige gevinstmulighetene. Dette dreier seg om vurdering og hvordan interne og eksterne endringer kan påvirke gevinstmulighetene. «Forhold som kan redusere gevinstmulighetene, bør forebygges eller hindres. Det er også mulig at det underveis i prosjektet vil dukke opp nye gevinstmuligheter» (Karlsen og Gottschalk 2009, 94). For å sikre gevinstrealiseringen bør prosjektgruppen utvikle gevinstrealiseringsplanen videre til en konkret og operativ handlingsplan som et verktøy i arbeidet med oppfølgingen av prosjektets gevinster. Gevinstrealisering bør bli en del av den daglige driften. «Etablering av enkle rutiner vil bidra til kontinuerlig evaluering av måloppnåelse og realisering av gevinstene gjennom budsjettoppfølgingen, i den grad gevinstene gir utslag på virksomhetens budsjetter» (Aarseth og Brouwers 2010, 14).

God prosjektorganisering bør ta hensyn til rolle og ansvarsfordeling for og best mulig oppnå samkjøring mellom de involverte partene. Teoretisk kan oppdragsgiver- og oppdragstakerrollen beskrives ved prinsipal-agent-teorien. Normalt ivaretar oppdragsgiveren (prinsipal) det overordnede administrative og det økonomiske ansvaret for styringen av prosjektet ut fra sammenhengen med

andre prosjekt og tiltak. Oppdragstaker (agenten) ivaretar i dette samspillet den utførende rolle. Dette betyr at ansvaret for prosjektet utføres i henhold til de planer, spesifikasjoner og kontrakter som er vedtatt (Jessen 2001, 218). Prinsipal-agent-teorien beskriver flere utfordringer knyttet til kommunikasjon av usikkerhet og asymmetrisk informasjon. De to store utfordringene er: for det første at partene har motstridende mål og for det andre at en av partene holder informasjonen for seg selv. Måten å unngå dette på er å bygge opp tillit i relasjonene og sørge for at begge partene har felles mål og interesse. Godt samarbeid gjør det lettere å oppnå gevinstene (Karlsen og Gottschalk 2009, 415-416). I dette prosjektet opptrer Aqua Gen både som oppdragsgiver og som bruker av sluttproduktet. Dette gjør det enklere for dem å bestemme hva rognsorteringsmaskinen egentlig skal levere. Maskon har rollen som oppdragstaker og er ansvarlig for selve produksjonen av rognsorteringsmaskinen. Grunnet gjensidig nytte ble det mulig å oppnå godt samarbeid mellom Aqua Gen og Maskon og prosjektet har vært en stor suksess i gjennomføringsfasen.

For mange typer prosjekter er det nødvendig å gjennomføre endringer i organisasjonen for å kunne ta ut forventede gevinster av prosjektets resultat. Det er flere faktorer som bestemmer om man lykkes med gevinstrealiseringen eller ikke. For at det nye produktet skal bli best mulig integrert i driften er det viktig med endringsledelse og organisasjonsutvikling. «Endringsledelse dreier seg om å skape både endringsvilje og endringsevne hos de ansatte i virksomheten og hos brukere av virksomhetens tjenester for å sikre at alle jobber mot et felles og omforent mål» (Aarseth og Brouwers 2010, 16). Ofte er det helt nødvendig å gjennomføre endringer av arbeidsprosesser og organisasjonsstruktur skal man ta ut forventede gevinster av prosjektresultatet. «Endringsprosessen vil kunne starte parallelt med prosjektet og avsluttes først når de nye løsningene er tatt i bruk» (Karlsen og Gottschalk 2009, 473). I løpet av prosjektets løpetid skal gammelt arbeidsmønster brytes opp for å utvikle nye holdninger som gjør at ny tilstand og forventede gevinster oppnås. Aqua Gen har gjennomført radikale endringer i produksjonsavdelingen der ny og revolusjonerende teknologi har erstattet gamle arbeidsmetoder og fornyet bedriften.

I gjennomføringsfasen er det egentlig for tidlig å realisere materielle gevinster. Den typen gevinster ser man ikke før etter at prosjektet er avsluttet. Det finnes gevinster som ikke lar seg tallfeste i kvantitative størrelser som for eksempel i kroner. Godt renommé er et eksempel på en slik gevinst. Gevinster som ikke er

lette å vurdere og kvantifisere kalles immaterielle gevinster. Slike gevinster som motivasjon og trivsel hos de ansatte kan være vanskelig å måle i ettertid. Motiverte ansatte med riktige holdninger kan være avgjørende for at prosjektet resulterer i en løsning som gir ønsket effekt og gevinst. Det at de ansatte får muligheten til å videreutvikle sin kompetanse og være med på å utvikle et helt nytt produkt på markedet virker positivt på den indre motivasjonen. Det å ha motiverte ansatte kan bli sett på som en gevinst i seg selv. En annen type kvalitative gevinster er kundetilfredshet og tillit knyttet til utøvelsen av arbeidet. Kundene til Aqua Gen kan i større grad bli forsikret om at bedriften vil overholde frister til leveranser og at de vil få like bra kvalitet på rognen hver gang. I noen tilfeller er det mulig å tallfeste slike gevinster i form av reduksjon i antall feil og en økning i positive tilbakemeldinger.

Kontinuerlig støtte fra toppledelsen vil bidra til å øke prosjektets prestisje og motivere medarbeiderne til økt innsats. For å oppnå planlagte gevinster er det viktig at ledelsen har en proaktiv holdning og er aktivt involvert i prosjektet. Ledelsen har ansvaret for at prosjektet får tildelt de ressursene det trenger og får en høy prioritet i organisasjonen. I dette prosjektet utvikler Aqua Gen og Maskon et helt nytt produkt. Når produktet er i utviklingsfasen er det lett å overestimere gevinstmulighetene. Jo nærmere man kommer det konkrete produktet jo lettere er det å se om de forventede gevinstene er realistisk å oppnå. Testing av produkter underveis har ført til nye ideer og forbedringer, og har hatt en stor betydning for sluttproduktet. Gjennom hele tiden å utvikle maskinen har dette gitt Aqua Gen en bratt læringskurve og et sterkt innsyn i teknologiske løsninger.

Ikke minst er det viktig med både intern og ekstern markedsføring av prosjektet i gjennomføringsfasen. «Et prosjekt kan sammenlignes med et produkt, det må «pakkes inn» på en riktig måte og markedsføres for at folk skal få lyst til å kjøpe det. Det er viktig å huske at fordelene med et prosjekt ikke er åpenbare for alle andre og må kommuniseres både internt og eksternt» (Briner, Geddes, Hastings 2010, 38). Kontinuerlig markedsføring internt i bedriften vil bidra til å skape interesse og engasjement gjennom hele prosjektets livstid. Kommunikasjon om mål og forventede gevinster av prosjektet skjer for å bevisstgjøre de ansatte i organisasjonen og andre involverte parter. Et godt samarbeid var grunnlaget for hele prosjektet, medarbeiderne ble kontinuerlig opplært i bruk av maskinen, noe som skapte begeistring for rognsorteringsmaskinen.

Sammenhengen mellom prosjektets og organisasjonens strategi og mål er viktig for å sikre gevinstene av prosjektet. Dersom prosjektet har vært helt frikoblet fra linjeorganisasjonen, er det en stor fare for at linjeorganisasjonen kanskje ikke vil akseptere resultatet. En løsning her vil være å involvere linjen ved at de ansatte er med og definerer krav til resultat og prosjektleveranse. Dette gjorde Aqua Gen tidlig i oppstartsfasen, linjeorganisasjonen dro hele tiden nytte av hva prosjektet brakte av nytenkning og innovative løsninger. «En tydelig ansvarsfordeling og god planlegging bidrar til å sikre en god gjennomføring av prosjektet» (Karlsen og Gottschalk 2009, 473). En prosjektleder med lang erfaring sørget for at prosjektet «maskinsyn» var i trygge hender. Organiseringen av prosjektet var dermed sikret med en klar ansvarsfordeling og en støttende leder som hele tiden var oppdatert.

4.2 Matrise

Denne matrisen representerer et utdrag av spørsmålene og svarene intervjuobjektene ga til trinn 2 i intervjuguiden.

Spørsmål	Prosjektleder	Prosjekteier	Prosjektmedarbeider
8. Hvem var ansvarlig for organisering og realisering av gevinstene?	Prosjektleder er ansvarlig, en fallgrube er å stoppe prosjektet for tidlig.	Kommer an på hvilke gevinster det dreier seg om, ansvarlig for personal er prosjekteier	Prosjektlederen var en viktig brikke i det hele, idegiver og inspirator til hele prosjektet
9. Hvilke tiltak ble satt i gang for å realisere gevinstene?	Det å få folk engasjert, opplært, vise dem at det var positive resultat ved å benytte en slik maskin. Oppfølging av resultat og avvik. Minimere usikkerhet.	Opplæring i samarbeid med leverandøren av maskinen. Mottakskontroll, eller kvalitetskontroll på varer til kunden.	Det å lage en robust maskin og få ned antall komponenter. Det skal være så enkelt som mulig, slik at man kan bygge flere maskiner samtidig.

10. Hva la dere vekt på i gjennomføringen av prosjektet med tanke på gevinstene?	Vi la mer vekt på kvalitet enn den økonomiske biten, og vi la vekt på logistikk og produksjonsprosessen	Kvalitet, opplæring, tett oppfølging i tillegg til en mottakskontroll hos kunden på kvaliteten på rogn. At man fikk utnyttet maskinen godt nok.	Valg av viktige komponenter.
11. Er det noen gevinster som er mer oppnåelige enn andre?	Nei, fordi prosjektet var teknologisk utfordrende.	At prosjektet åpner nye dører.	Kvalitet er viktigst, derfor ble det mest fokus på dette.
14. Måtte dere forandre på noe underveis med tanke på å oppnå gevinstene?	Mye korrigerings underveis i forhold til utstyr og programvare.	Tekniske ting, slik som online service osv.	Måtte skifte visjon leverandør pga at alle maskinene behøvde et nytt visjonssystem

4.3 Funns

Ifølge intervjuobjektene ble det under gjennomføringen av prosjektet blitt gjort en del endringer på prototypen av maskinen. Etter hvert som Aqua Gen samarbeidet med Maskon ble nye tekniske krav utviklet. I den forrige fasen samarbeidet Aqua Gen med SINTEF som jobbet mer med forskning og hadde lite med den tekniske biten av maskinen å gjøre. Etter at den nye samarbeidspartneren (Maskon) tok over fant de ut at prototypen som SINTEF hadde utviklet ikke kunne benyttes. Medarbeideren fra Maskon kunne fortelle at prototypen trengte mange endringer for å fungere på en optimal måte. Gjennomføring av prosjektet innebar utprøving av flere prototyper og konstant forbedring av rognsorteringsmaskinen. Aqua Gen la stor vekt på at kvalitet skulle prioriteres fremfor andre gevinstene.

Aqua Gen hadde realisert noen gevinster i gjennomføringsfasen av prosjektet. Ny erfaring og læring fra prosjektet «maskinsyn» åpnet nye dører og la grunnlaget for samarbeid om mer avanserte prosjekter. De ansatte fikk ny teknisk kompetanse, de ble opplært til hvordan de skulle benytte maskinen og hvordan de skulle gjøre justeringer for å sikre en optimal drift av maskinen.

Ifølge prosjektlederen var en av utfordringene med prosjektet å få folk engasjert og positive til forandring. Det å skape engasjement rundt prosjektet var et tiltak for å sørge for at gevinstene ble realisert. Prosjekteieren mente at opplæring i samråd med Maskon var et av de beste tiltakene de kunne gjennomføre for å sikre at gevinstene ble realisert.

4.4 Drøfting

Prosjektet maskinsyn har vært gjennomført med fokus på hovedgevinstene som var å forbedre kvaliteten, effektiviteten og å øke kapasiteten. Prosjektet «maskinsyn» er å betrakte som et interorganisatorisk prosjekt, det vil si at det er flere parter fra ulike organisasjoner som deltar i prosjektet. Målet er å skape gevinster for begge parter, både økonomiske og ikke økonomiske. I prosjekter er det ofte vanskelig å følge opp gevinstene underveis i gjennomføringsprosessen. Det kan bli for mye fokus på detaljene og selve prosessen, slik at man mister helhetsoppfatningen av prosjektet og hovedmålet.

Aqua Gen er en bedrift som driver hovedsakelig med forskningsprosjekter og hadde lite erfaring med tekniske prosjekter. Det var derfor viktig å få til en avtale med en bedrift som var dyktig på det aktuelle fagområdet. Etter at samarbeidet med SINTEF var avsluttet inngikk Aqua Gen en avtale med Maskon om videreføring og industrialisering av prosjektet. Maskon skulle konstruere og bygge en maskin for sortering av rogn med utgangspunkt i en eksisterende prototype som ble utviklet og bygget av SINTEF Fiskeri og Havbruk. Etter kort tid fant Maskon ut at prototypen var altfor enkel, det måtte ny og bedre teknologi til for å få maskinen til å fungere. En av de viktigste endringene som ble gjort var at Maskon byttet leverandør på visionsystemet. Visionsystem er et kamera som er inne i maskinen og tar bilder av rognkornene. Det gjorde at sorteringen gikk raskere og kvaliteten ble betydelig bedre.

Å holde et prosjekt på riktig kurs innebærer ikke bare å bli enige om en plan og fordele oppgavene, men også å følge opp og korrigere avvik. Kontinuerlig oppfølging og tett samarbeid var viktig for å oppnå de målene som ble satt.

Prosjektgruppen hadde ukentlige møter for å følge fremgangen til prosjektet «maskinsyn». Det ble foretatt flere testkjøringer hos Aqua Gen på Kyrksæterøra for kvalitetssjekk. Testkjøringene ble foretatt for å finne ut om prototypen tilfredsstilte alle kravene. Aqua Gen og Maskon jobber kontinuerlig med teknologiske forbedringer og korrigerer av avvik for at sorteringsmaskinen skal kunne brukes i produksjonen av lakse - og ørretrogn.

Fremdriftsplan Aqua Gen AS Maskin for sortering av rogn. Generasjon 1 HA/18. desember 2006:

Fremdriftsplan AQUA GEN AS Maskin for sortering av rogn Generasjon 1
HA/ 18. des 2006

Utførende	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Oppstart møte med Sinte' F&H	M/S F&H															P
Skrive prosjekt utkast til AG	M/S F&H															A
Tilbakemelding (formell) fra AG	AG															S
Konstruksjon	M															K
Bestille kritiske komponenter	M															E
Programmere inn nye funksjoner	M/S F&H															F
Utkast til AG	M															R
Underleveranser inn	M															I
Montere	M															
Automasjon	M/S F&H															
Testing hos Maskon	M															
Revisjoner	M															
Testing hos Maskon	M															
Testing hos AG	AG															

(Hentet fra prosjektrapporten til Aqua Gen AS)

Som vist i fremdriftsplanen avslutter Maskon med testing av rognsorteringsmaskinen hos Aqua Gen. Siden det ikke står oppført noen avslutningsfase på diagrammet kan man kanskje anta at det fortsatt er samarbeid mellom bedriftene. Dette er et argument vi kommer tilbake til i kapittel 5 i oppgaven.

Da Aqua Gen skulle utvikle rognsorteringsmaskinen var det kundenes behov som sto i fokus. Det som var viktig for kundene var å ha en leverandør som kunne levere det beste produktet samt stabilitet og forutsigbarhet. Den nye programvaren kunne gi detaljerte rapporter til kundene med statistikk over rognstørrelsen, gjennomsnitt og variasjon for hver leveranse. Dette ga Aqua Gen et konkurransefortrinn på fiskeri og havbruksmarkedet.

Prosjektgruppen i prosjektet «maskinsyn» besto av åtte personer: fire personer fra Aqua Gen og fire personer fra Maskon. De aktuelle interessentene i dette prosjektet var ledelsen i Aqua Gen, kundene, de ansatte hos Aqua Gen og Maskon. Prosjektet måtte ha et hensiktsmessig overvåkningssystem som gav den informasjonen som var nødvendig for å få prosjektgruppen til å yte sitt beste, enten medlemmene var samlet eller holdt til hver for seg. Dette holdt prosjektet på

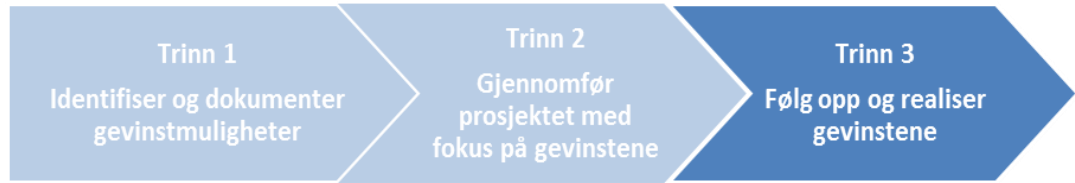
rett kurs og gjorde det mulig å holde interessentene informert om arbeidets gang, slik at de beholdt sitt engasjement og følte seg som medlemmer av gruppen. Selv om sponsorene, kundene og sluttbrukerne ikke hadde anledning til å komme på så mange av prosjektmøtene, måtte de holdes fullt oppdaterte og ha muligheten til å kommunisere med gruppens medarbeidere (Briner, Hastings og Geddes 2010, 157). Ifølge prosjektrapporten har mange av prosjektmøtene foregått på telefon med en varighet på 1-1,5 time. Etter hvert prosjektmøte ble det skrevet et detaljert møtereferat som inneholdt: statusoppdateringer, personer som var til stede og hvilke teknologiske løsninger som var prøvd ut. Selv om det var stor avstand mellom interessentene og prosjektet har de viktigste interessentene fått informasjon om prosjektets fremgang. Intern markedsføring har bidratt til å skape entusiasme rundt prosjektet i organisasjonen.

Prosjektet «maskinsyn» kan beskrives som et tverrfaglig prosjekt, der Aqua Gen og SINTEF bidro med forskningskompetansen og Maskon bidro med den tekniske kompetansen. Alle bedriftene har investert mye i det prosjektet. Da Aqua Gen begynte samarbeidet med Maskon ble alle økonomiske gevinstene og rettighetene avklart på forhånd. Maskon har rett til å selge maskinen til andre leverandører etter fem år og Aqua Gen får en viss prosent av salget.

4.5 Delkonklusjon

Aqua Gen gjennomførte prosjektet med fokus på innføring av ny teknologi som ga mange muligheter og store fremtidige gevinster. Noen av gevinstene som ble realisert i prosjektets gjennomføringsfase var at Aqua Gen har bygd gode relasjoner med andre bedrifter og fått ny erfaring med teknologiske prosjekter som kan være nyttig ved etterfølgende prosjekter. Maskinen var innbringende fra første testkjøring, noe de ikke hadde forventet så tidlig som i gjennomføringsfasen. Både prosjektleder og prosjekteier hadde ansvaret for realisering av gevinster under gjennomføring av prosjektet «maskinsyn». Prosjektleder hadde ansvaret for at prosjektet holdt seg innenfor budsjettet og innenfor tidskjemaet, prosjekteier hadde ansvaret for medarbeiderne med tanke på hvordan prosjektet «maskinsyn» skulle bli mottatt. Flere av sesongarbeiderne sto i fare for å miste sin stilling når maskinen ble tatt i bruk. Det førte til mye motstand fra sesongarbeidernes sin side og det var en utfordring å skape motivasjon blant dem.

5. Oppfølging og realisering av gevinstene



5.1 Teori

Den siste fasen av gevinstrealiseringsprosessen gikk ut på å følge opp realiseringen av de opprinnelige gevinstene. Det er ikke mye stoff å finne om hvert enkelt trinn av prosessen, men Karlsen og Gottschalk presiserer at de ulike trinnene skliir over i hverandre, slik at prosessen er sammensatt. Derfor kan man hele tiden vurdere om gevinstene nås, og Karlsen og Gottschalk presiserer at ønskede gevinster må følges opp kontinuerlig gjennom hele prosjektet. I følge Karlsen og Gottschalk (2009, 470) så må suksessen vurderes ut i fra suksesskriterier som for eksempel key performance indicators. Det er derfor naturlig at dette skjer underveis og ved prosjektslutt.

«Med gevinstrealisering menes selve prosessen hvor man henter ut (realiserer) forhåndsdefinerte og eventuelle ikke-planlagte gevinster av et prosjekt. Dette krever en systematisk og aktiv oppfølging gjennom hele prosjekt- og oppfølgingsfasen i form av planlegging i forkant samt metode for oppfølging av gevinster underveis og i etterkant av et prosjekt. Viktige suksesskriterier er endringsledelse med vekt på motivasjon, kommunikasjon og involvering av alle berørte parter.» (Aarseth og Brouwers 2010, 10). Dette er argumenter som er med på å underbygge teorien om at gevinstrealiseringsprosessen er en kontinuerlig prosess som foregår før, under og ikke minst etter at prosjektet er ferdigstilt. En annen måte å si dette på blir da at gevinstrealiseringen ikke kan analyseres før prosjektet er ferdig.

Gevinster kan ofte deles inn og kategoriseres etter hvor de blir realisert noe som gjør at gevinstrealiseringsfasen av prosjektet kan deles opp i tre ulike kategorier. Boka «Usikkerhet som gevinst» beskriver tre perspektiver i usikkerhetsanalysen hvor usikkerhet drøftes med hensyn på gevinstoppnåelse. Disse er prosjektperspektivet (operasjonelt nivå), brukerperspektivet (taktisk nivå) og samfunnsperspektivet (strategisk nivå) (Husby m. flere 1999, 53).

Dette vil si at perspektivene deler gevinstene inn i ulike kategorier ut i fra de ulike perspektivenes behov. Aqua Gen AS oppnådde gevinster innenfor alle disse tre perspektivene. I forhold til prosjektperspektivet oppnådde de gevinster som

effektivisering og kvalitetssikring som igjen ga basisorganisasjonen en forbedret økonomisk situasjon. Ut i fra brukerperspektivet oppnådde prosjektet gevinster som brukervennlighet i form av en brukervennlig rognsorteringsmaskin, denne gevinsten er fortsatt under bearbeiding og utvikling. I samfunnsperspektivet oppnådde Aqua Gen en forbedret markedsposisjon ved å gjennomføre prosjektet og deretter vinne innovasjonsprisen.

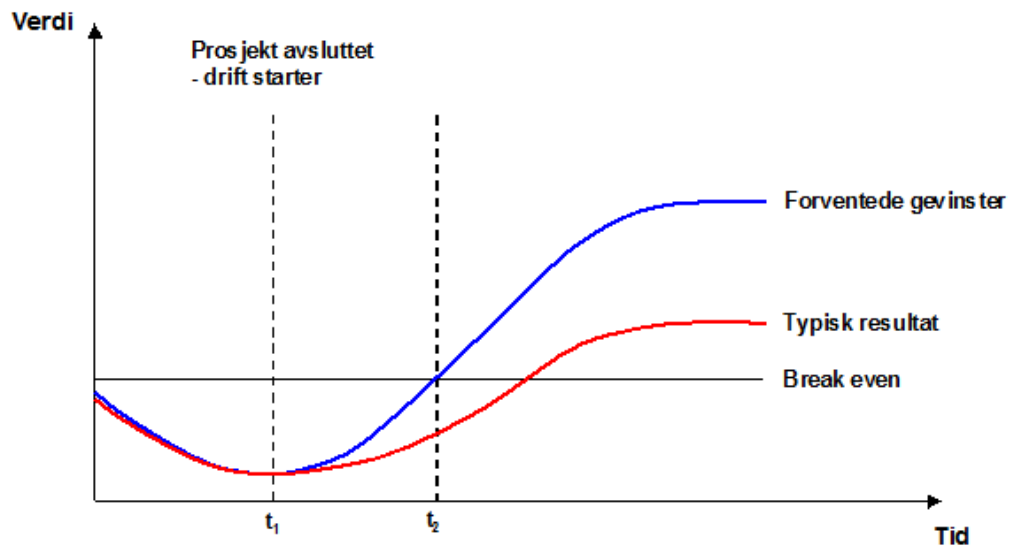
I følge boka «Usikkerhet som gevinst» så blir suksess i prosjektperspektivet vurdert ut fra tid, kostnad og kvalitet, mens i bruker - og samfunnsperspektivet vurderes suksess ut fra virkning, relevans og måloppnåelse, noe som er veldig relevant i forhold til det å analysere om gevinstene er realisert. God usikkerhetsstyring er derfor avgjørende for å oppnå suksess med store prosjekter, ikke bare styring av usikkerhet med henhold til prosjektets operasjonelle mål, men ikke minst i forhold til prosjektets strategiske mål som handler om å gi de effektene som egentlig forventes fra prosjektet (Jaafari, 2001). Dette er forfatterne av boka «Usikkerhet som gevinst» enig i. De mener at graden av vellykkethet relateres ofte til selve prosjektperspektivet. Her er usikkerheten minst og sjansen for å lykkes størst. Dersom en ikke har tatt hensyn til bruker- og samfunnsperspektivet i utformingen av prosjektet, er faren stor for å mislykkes når prosjektet på et senere tidspunkt blir vurdert på et senere tidspunkt (Husby m. flere 1999, 55). Artikkelen «Management: Panacea or false dawn? » påpeker at gapet mellom prosjektperspektivet og bruker- og samfunnsperspektivet må fylles for å oppnå ønskede mål og gevinster. «While Benefits Realisation Management as a branch of project management is relatively recent, the need for organizations to focus on benefits is fundamental to management theory and practice. BRM and portfolio management therefore involve closing the gap between strategic management and project management, and, perhaps more contentiously, incorporating more of the organization's processes for strategy and change into the project management arena» (Breese 2012, 351). Det var derfor viktig i Aqua Gens tilfelle å sørge for å analysere de gevinstene som kommer inn under bruker - og samfunnsperspektivet for å forsikre seg om at prosjektet var suksessfullt på alle områder.

I forhold til prosjektavslutning og prosjektleders rolle i denne delen av prosjektets livssyklus har vi funnet en artikkel i tidsskriftet «Prosjektledelse». Artikkelen starter med et syn på prosjektavslutning som gir rom for at det er flere suksesskriterier som ligger til grunn når et prosjekt skal avsluttes. Dette er

forenelig med de ulike perspektivene nevnt ovenfor, selv om det er lett å fokusere på prosjektets strategiske mål, så er det viktig å holde bredt fokus. Markedet og bedriftens posisjon kan være med på å drive et prosjekt lenger frem tidsmessig, enn om det var suksesskriterier som budsjett, tidsfrist og kvalitet som lå til grunn (prosjektperspektivet). Artikkelen legger vekt på at det er hensikten ved prosjektet som bestemmer om prosjektet skal avsluttes eller ikke, varige effekter som en forbedret markedsposisjon er derfor mer ønskelig enn økonomiske resultater (Wallem 2002, 20).

Ut i fra oppdragsgivers ståsted der resultater måles ved prosjektslutt, så må gevinster og resultater måles etter en hvis tids bruk av prosjektleveransen. (Karlsen og Gottschalk 2009, 470). Dette er fordi det kan ta tid før feil eller problemer oppstår. Det kan også ta tid før ønskede gevinster fremtrer. Det er sjeldent at et produkt blir inntektsbringende eller suksessfullt rett etter overleveringen. I Aqua Gens tilfelle var faktisk prosjektet innbringende fra den dagen rognsorteringsmaskinen ble tatt i bruk, men problemer med brukervennlighet og kvalitet på sorteringen inntraff også ved samme tidspunkt. Arbeidet med gevinstrealisering vil gjøre det enklere å evaluere prosjektet underveis og i etterkant, blant annet ved at man allerede har etablert et opplegg for måling og oppfølging av utvalgte indikatorer. Også ved evaluering av et prosjekt vil det være naturlig å vurdere status for gevinstrealiseringen, og eventuelle avvik eller erfaringer i forhold til de målsettinger og det potensialet som forelå i forkant (Aarseth og Brouwers 2010, 7). Ved å måle gevinstenes suksess via indikatorer bedre kjent som key performance indicators får man et bilde på i hvor stor grad effektmålene ved prosjektet ble nådd. Aqua Gen benyttet indikatorer som nåverdiberegning og antatt tilbakebetalingstid på prosjektet for å undersøke om det var lønnsomt eller ikke. Det var også lett for dem å se om gevinstene var suksessfulle eller ikke siden de kunne sammenligne med status quo, altså situasjonen før oppstart av prosjektet.

I dag er det litt over fem år siden maskinen ble tatt i bruk. Aqua Gen har derfor hatt en del tid på å måle om resultatene sto til de opprinnelige forventningene de hadde da prosjektet ble igangsatt.



(Avvik mellom forventede gevinster og typisk resultat, Thorp 2001)

Det kan være flere grunner til at det oppstår et avvik mellom forventede og faktiske gevinster. Mange ledere tar det for gitt at de oppnår gevinster ved prosjektets avslutning. Nytt datasystem fører ikke automatisk til mer effektivitet og lønnsomhet hvis bare noen få ansatte kan bruke det. I prosjektet «maskinsyn» var resultatet en ganske kompleks maskin. Grundig opplæring av ansatte var en suksessfaktor for at gevinster som effektivitet og kostnadsbesparelser skulle kunne realiseres. En annen årsak kan være fraværet av et felles fremtidsbilde. I prosjektet «maskinsyn» var det flere involverte parter som hadde vær sin del av prosjektet. SINTEF var med på forprosjektet, mens Maskon AS var med på å produsere den ferdige maskinen. De som er involvert i prosjektet klarer ikke å se helheten og har forskjellige meninger om hvilke mål prosjektet skulle oppnå. Det gjør at man ikke ser fremtidige gevinstmuligheter. Det kan skyldes dårlig planlegging og manglende kommunikasjon i gruppen. Manglende forståelse for hvilke gevinster prosjektet vil oppnå kan resultere i umotiverte prosjektdeltakere som ikke takler hindringene. Andre ganger kan årsaken være at ledelsen har hatt for store forventninger til prosjektresultatet slik at gevinstmulighetene er blitt overestimert. Det kan skyldes at ledelsen har for stramme tidsrammer og ikke tar hensyn til ekstern usikkerhet. Usikkerhetsanalyse kan derfor være et tiltak mot dette. For å realisere ønskede prosjektgevinster, kreves det oppmerksomhet og fokus gjennom hele prosjektet og over i driftsfasen. Det er viktig derfor med kontinuerlig planlegging og oppfølging (Karlsen og Gottschalk 2009).

5.2 Matrise

Denne matrisen består av et utdrag av spørsmålene til trinn 3 i intervjuguiden i tillegg til de svarene intervjuobjektene ga.

Spørsmål	Prosjektleder	Prosjekteier	Prosjektmedarbeider
15. Når skal overleveringen av prosjektet begynne?	Etter at personal er opplært, etter mangfoldig testing og ferdigstilt bruksveiledning på produktet.	Etter ferdigstillelse, selv om det ikke var en direkte overlevering, ansvarlig for personal er prosjekteier	Aldri! Dette er et tett samarbeid og produktet er enda ikke ferdigutviklet
16. Duket det opp noen gevinstmulighet er dere ikke hadde forutsett?	Lærte mer om maskinsyn, gav mange erfaringer. Økt markedsføring etter innovasjonsprisen ble mottatt.	Ja, innovasjonsmuligheter og salg av utstyr	Ja, merkenavnet og oppbygningen av det. Brukes aktivt i andre prosjekter
17. Når ble prosjektet innbringende?	Med en gang.	Rett etter at maskinen startet å sortere rognkorn.	Så fort maskinen ble brukbar.
18. Har dere brukt Key Performance indicators?	Ja, vi benyttet kundetilfredshetsanalyser, og nåverdiberegninger i tillegg til tilbakebetalingstid på prosjektet	Nei, ikke direkte på prosjektet, fordi vi visste at det lønnet seg å gjennomføre det, situasjonen kunne ikke bli verre en den var, så det var lite å tape på å sette det i gang.	Ikke i Maskon

20. Kunne dere gjort noe annerledes i forhold til de gevinstene dere har oppnådd?	Ja, SINTEF var med vel lenge, de behøvde ikke å lage en så velfungerende maskin som de gjorde, dette kostet en del.	Ja, vært enda tydeligere i ettertid i forhold til salg av maskinen osv.	Skulle ha stolt mer på oss selv fordi vi ble for mye påvirket av SINTEFs maskin. SINTEFs maskin satte oss litt på feil spor, vi ble litt blendet av deres arbeid.
21. Var det noen utfordringer knyttet til å ta i bruk maskinen?	Ja, en del innstillinger og opplæring måtte til.	Ja, kompetanse, tekniske løsninger og internett	Nei, ikke for Maskon, men for Aqua Gen
24. Hvordan gikk overleveringen av prosjektet?	Enormt bra! Men overleveringen er fortsatt ikke helt ferdig. Maskon gjør fortsatt forbedringer på maskinen.	Bra, men det var problemfylt på grunn av etteroppfølging etter at maskinen var overlevert. Maskinen krevde en del teknologisk innsikt fra de som skulle bruke den.	Meget bra, det hele gav rom for nye tanker og ideer innen teknologiske nyvinninger innenfor bransjen.
25. Hvordan gikk samarbeidet mellom bedriftene?	Vi samarbeider godt ennå med Maskon på grunn av at alt gikk så bra den første gangen med prosjektet «maskinsyn».	Godt samarbeid gjennom hele prosessen.	Vi er veldig fornøyd med samarbeidet.

28. Klarte dere å holde tidsfristen?	Klarte å holde både tidsfrist og budsjett, men holdte ikke budsjettet på prototypen. Maskinen er i daglig bruk i dag, men den kan fortsatt forbedres.	Ja, men maskinen gjennomgår fortsatt endringer.	Usikker, maskinen er egentlig enda ikke helt ferdig.
--------------------------------------	---	---	--

5.3 Funn

Gevinstene i prosjektet maskinsyn ble definitivt realisert og ifølge prosjektmedarbeideren vi intervjuet i primærdata innsamlingen oppdaget vi at prosjektet ga uante gevinster. De uante gevinstene kom i form av samarbeid på flere fagområder i oppdrettsnæringen. Maskon og Aqua Gen samarbeider i dag om å utvikle en vaksineringsmaskin, der fisk skal maskinelt vaksineres. Denne maskinen er basert på de teknologiske erfaringene Maskon og Aqua Gen fikk ved å produsere rognsorteringsmaskinen.

Prosjektet ga også flere uante gevinster i form av økte markedsandeler og anerkjennelse i et konkurranseutsatt marked. Innovasjonsprisen satte dermed Aqua Gen på kartet, deres kvalitetssikring av lakse - og ørretrogn var innovativt og nyskapende.

Man kan derfor si at figuren i teorikapittel 5.1 der avvik mellom forventet og oppnådd resultat illustreres ikke stemmer i dette prosjektet. Forventet resultat i prosjektet maskinsyn overgikk typisk resultat.

Gjennom primærdatainnsamlingen ble vi klar over at maskinen fortsatt utbedres og til tider endres for å øke kvaliteten og brukervennligheten. Intervjuobjektene var alle enige i at målene med prosjektet var nådd, men at rognsorteringsmaskinen fortsatt gjennomgår utbedringer og endringer. Hvor lang til det er til maskinen er ferdig utbedret er det ingen av intervjuobjektene som kan svare sikkert på. De sier at det er teknologiske nyvinninger som gir dem mulighetene til å gjøre disse endringene, og så lenge det er innovasjon i teknologi, så kan man endre og forbedre maskinelt utstyr som rognsorteringsmaskinen.

5.4 Drøfting

Det å følge opp å realisere gevinstene i prosjektet maskinsyn var en omfattende prosess. Prosjektet er nemlig ikke avsluttet enda ifølge flere av prosjektdeltakerne. Da prosjektet ble igangsatt var det flere parter involvert og man gikk mye frem og tilbake i prosjektets livssyklus for å oppnå et ønsket resultat. Ifølge Karlsen og Gottschalk så kan man si at et prosjekt har nådd sitt mål når de tre suksesskriteriene tid, kostnad og kvalitet står til ønsket forventning. I prosjektet maskinsyn klarte man faktisk å nå alle disse suksesskriteriene, men prosjektet ble likevel ikke avsluttet grunnet at det ga uante muligheter innenfor flere arenaer i oppdrettsnæringen.

For å underbygge Aqua Gens valg om og ikke avslutte prosjektet, så kan man se på hva Karlsen og Gottschalk mener om gevinstrealisering og prosjektavslutning. De sier nemlig at: «Når prosjekter blir avsluttet og prosjektleder har oppfylt budsjettkrav, tidsfrister og kvalitetskrav, har man lyktes med å realisere resultatmålet. Men det var ikke grunnen til at prosjektet ble igangsatt. Hensikten med et prosjekt blir uttrykt i et formål eller et effektmål» (Karlsen og Gottschalk 2009, 470). Ifølge diagrammet i delkapittel 4.3 så er ikke Maskon og Aqua Gen ferdig med prosjektet «maskinsyn», diagrammet viser en avslutningsfase som består av testing av maskinen, men diagrammer viser ingen direkte avslutningsprosess. Det er heller ikke oppgitt noen dato eller tid i diagrammet på når prosjektet skulle være ferdig. Gevinstrealisering er en prosess som foregår kontinuerlig gjennom hele prosjektet, og etter at prosjektet er ferdigstilt. Derfor kan det drøftes om gevinstrealiseringen har vært suksessfull og klar for analysering ettersom prosjektet den dag i dag enda ikke er avsluttet. Ifølge litteraturen vi har samlet så er det slik at gevinstrealisering først kan vurderes etter at prosjektet er ferdigstilt og etter at produktet har vært i bruk en viss tid. Det er selvfølgelig ikke slik at prosjektet pågår for fullt i dag, men maskinen gjennomgår fortsatt endringer. Siden rognsorteringsmaskinen fortsatt ikke er 100 % ferdigstilt, kan man vurdere hvor vidt man kan analysere gevinstenes suksess, eller om det fortsatt er for tidlig.

Hensikten med prosjektet var å øke effektiviseringen i forhold til rognsortering, men den viktigste årsaken til at noe ble gjort var et ønske om å forbedre kvaliteten. Aqua Gen oppnådde begge disse suksesskriteriene med prosjektet, men ønsket om en forbedret kvalitet er forankret i kvaliteten på rognsorteringsmaskinen. Maskinen har hele tiden hatt et forbedringspotensial, noe

Maskon og Aqua Gen har samarbeidet kontinuerlig om etter at prosjektet ble offisielt avsluttet. Maskinen har i tiden etter at prosjektet ble avsluttet gjennomgått flere forandringer med tanke på kvalitet og feilmargin, derfor mener vi at det er feil å si at prosjektet er avsluttet.

I tidsskriftet Prosjektledelse er det en artikkel som er med på å underbygge Karlens og Gottschalks teori om at prosjektet kan avsluttes når hensikten med det er nådd. Elisabeth V. Wallem (2003, 20), daglig leder i Intersoft Management Systems sier nemlig: «Og med resultater mener jeg ikke bare et prosjekt levert i henhold til budsjett. Jeg mener varige effekter. Dette kan være nye, fungerende prosesser som gir synlige kostnadsbesparelser eller nye produkter som etablerer firmaet i markedet for en tid fremover.»

Hun er enig i det at kostnadsrammer, tidsfrister og kvalitetskrav er ikke nødvendigvis de eneste suksesskriteriene for et prosjekt. Det at rognsorteringsmaskinen økte effektiviseringen skapte flaskehalser i andre deler av bedriften, gjorde det slik at nye innovative løsninger ble nødvendig. Forfatteren av artikkelen «Benefits Realisation Management: Panacea of false dawn?», Richard Breese (2012, 351) mener at et prosjekt er en suksess når suksesskriteriene under bruker - og samfunnsperspektivet av prosjektet er nådd. Disse suksesskriteriene kommer i tillegg til de mer strategiske beskrevet i prosjektperspektivet i teorikapittel 5.1. Ifølge disse argumentene mener vi at Aqua Gen ikke har oppnådd suksesskriteriene beskrevet under bruker - og samfunnsperspektivet, siden brukervennligheten av maskinen fortsatt er under utbedring som nevnt ovenfor. For å sikre suksessfulle gevinster kan man benytte indikatorer som måler suksessgraden de oppnådde gevinstene har i forhold til forventede gevinster. Aqua Gen målte for eksempel nåverdi og tilbakebetalingstid ved prosjektet, men siden kvalitet var den gevinsten som var viktigst, så spilte ikke den økonomiske biten en like stor rolle.

Maskon og Aqua Gen har i dag et svært godt samarbeid og skaper sammen løsninger som er med på å effektivisere og kvalitetssikre driften hos hele basisorganisasjonen. Dette gjør de gjennom å sette i gang prosjekter som tar for seg andre deler av oppdrettsnæringen, de skaper teknologiske løsninger som er med på effektivisere hele basisorganisasjonen. Det er derfor ingen tvil om at samarbeidet dem imellom er en uforutsett gevinst som det lønte seg å realisere.

5.5 Delkonklusjon

Prosjektet maskinsyn klarte å følge og realisere gevinstene i prosjektet på en slik måte at det ga verdiskapning på ulike områder i bedriften. Den opprinnelige flaskehalsen ble løst ved effektivisering, noe som ga rom for utvikling på andre områder i bedriften. I en forskningsbasert bedrift slik som Aqua Gen er, kan innovasjon være et overlevelseselement slik at tidligere innovative løsninger generer nye. Det at gevinstene i prosjektet «maskinsyn» ble nådd ga bedriften selvtillit til å drive frem nye prosjekter. Erfaringene fra prosjektet banet dermed vei for nye innovative prosjekter. Det at prosjektet «maskinsyn» ikke er avsluttet i dag ga Aqua Gen et nytt syn på prosjektavslutning og viktigheten med å holde fokuset på hensikten ved et prosjekt gjennom hele gevinstrealiseringsprosessen. Det å oppnå ønskede gevinster gikk dermed utover prosjektets tidsbruk.

6. Kritikk av oppgave

Vi har gjort et forsøk på å skrive en så objektiv oppgave som mulig, men vi har i ettertid sett at noe av den primærdataen vi samlet inn gjennom dybdeintervju ikke var så objektiv som vi hadde håpet på. Som et tiltak mot dette kunne vi gjennomført intervju med en eller flere av kundene til Aqua Gen, for å få et bredere perspektiv på hele prosessen.

Vi kunne også samlet inn mer teori i forkant av oppgaveskrivingen, slik at mer tid hadde blitt frigjort til drøfting og analysing av primærdata. Det ble brukt vel mye tid på å lete etter relevant teori i avslutningsfasen av oppgaveskrivingen. Mangel på erfaring rundt det å gjennomføre prosjekt er også en svakhet ved oppgaven vår. Det å analysere prosjektet «maskinsyn» hadde vært enklere om vi hadde hatt erfaring fra prosjektverdenen.

Metodekapittelet er skrevet ut ifra en teoretisk basis. Vi som er studenter ved økonomi og administrasjonslinjen ved BI Trondheim har ikke fått noen undervisning i metodefaget. Dette kan føre til svakheter med metodekapittelet. Fordeling av arbeidsmengde kunne vært gjort på en bedre måte, siden noen på gruppen har skrevet mer enn andre. Et klarere ansvarskart hadde vært et godt tiltak mot dette. Milepælplanen var et godt hjelpemiddel slik at vi nådde frister og delmål vi selv hadde satt oss, på denne måten unngikk vi skippertak.

7. Hovedkonklusjon

Prosjektet «maskinsyn» ivaretok gevinstrealiseringen på en slik måte at både forutsette og uforutsette gevinster ble oppnådd gjennom nøye fokus på hva de ønsket å oppnå med prosjektet. Effektmålene og hensikten med prosjektet ble derfor ivaretatt gjennom hele prosjektets livssyklus, noe det legges stor vekt på i teorien vi har funnet til oppgaven.

En av disse uforutsette gevinstene var at samarbeidet med Maskon utviklet seg på en slik måte at prosjektet «maskinsyn» fortsatt ikke er avsluttet. I tillegg til at flere andre prosjekter ble igangsatt. Dette var en gevinst på grunn av det gode samarbeidet som utviklet seg mellom bedriftene, og siden maskinen enda gjennomgår endringer så er ikke prosjektet avsluttet. Dermed mener vi at prosjektet fortsatt er for ungt til å få gevinstrealiseringen fullstendig analysert. Vi kan konkludere med at effektmålene og at hensikten med prosjektet ble oppnådd siden kvalitet og effektivitet i dag er på et helt annet nivå enn før prosjektet ble igangsatt.

Referanseliste

Aarseth, Elisabeth og Brouwers, Christina (2010) *Gevinstrealisering – en innføring i planlegging og oppfølging av gevinster*. 1. Opplag. Senter for statlig økonomistyring.

Breese, Richard (2012) «Benefits realization management: Panacea or false dawn?» *International Journal of Project Management*, 30(3): 341-351.

Briner, Wendy, Hastings, Colin og Geddes, Colin (2010) *Prosjektledelse*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild (2010) *Metode og Dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Husby, Otto med flere (1999) *Usikkerhet som gevinst - styring av usikkerhet i prosjekter*. 3. Utgave 2005. Oslo: Vestfjorden AS.

Jaafari, A. (2001). «Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift» *International Journal of Project Management*, 19(2): 89-101.

Jessen, Svein Arne (2001) *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. 2. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Karlsen, Jan Terje og Gottschalk, Petter (2009) *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. 2. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Thorp, J. (2001) «A benefits realization approach to IT investments» *Information technology evaluation methods and management*, Hershey, Pennsylvania: Idea Group Publishing: 25-43.

Wallem, Elisabeth V. (2003) «Er vi prosjektledere for fokuserte på selve prosjektet?» *Prosjektledelse*. 2003 (utgave 2): 20

Westhagen, Harald, Faafeng, Ole, Hoff, Kjell Gunnar, Kjeldsen, Tor og Røine, Erik (2006) *Prosjektarbeid – Utviklings- og endringskompetanse*. 5. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguiden er oppdelt etter trinnene i gevinstrealiseringsprosessen.

Trinn 1

1. Hva var status før prosjektet ble igangsatt med tanke på effektivitet?
2. Hva var årsaken til at dere satte i gang prosjektet?
 - a. Hva ser dere på som gevinster i prosjektet «maskinsyn»?
3. Hva var det dere ville oppnå med prosjektet?
4. Når forventet dere at prosjektet skulle være innbringende?
5. Hadde det gått lang tid ut i prosjektet før dere begynte å tenke på gevinstene?
6. Hva mener du avgjør gevinstmulighetene i dette prosjektet?
7. Hadde dere planlagt å gjennomføre prosjektet med tanke på gevinstene?

Trinn 2

8. Hvem er det som er ansvarlig for organisering og realisering av gevinstene?
9. Hvilke tiltak iverksatte dere for å realisere gevinstene av prosjektet?
10. Var det noe dere la mer vekt på i gjennomføringen av prosjektet med tanke på gevinstene?
Hvis ja, hva da?
11. Er det noen gevinster dere mener er oppnåelig enn andre?
12. Hvilke gevinster mener du er viktigst for å få mest mulig ut av prosjektet?
13. Har fokuset vært på gevinstene gjennom hele prosjektet?
14. Var det noe dere måtte forandre på underveis med tanke på å oppnå gevinstene?

Trinn 3

15. Når mener du at overleveringen av prosjektet skal begynne?
16. Ved slutten av prosjektet dukket det opp noen gevinstmuligheter dere ikke hadde forutsett?
17. Når ble prosjektet innbringende?
18. Har dere brukt Key Performance indicators?
 - a. Hvilke?
19. Var det avvik mellom de gevinstene dere la til grunn i prosjektet og de dere faktisk oppnådde?
20. Føler du at det er noe som kunne vært gjort annerledes i forhold til de gevinstene dere har oppnådd?

21. Var det noen utfordringer knyttet til å ta i bruk maskinen?
22. Hvem har rettighetene til maskinen?
23. Hvordan gjorde dere overleveringen av prosjektet?
24. Hvordan synes du at overleveringen av prosjektet gikk?
25. Hvordan gikk samarbeidet mellom bedriftene?

Generelle spørsmål i forhold til prosjektavslutning

26. Er det noe som kunne blitt gjort annerledes?
 - a. Hvis ja, hva da?
27. Brukte dere noen «triks» mot slutten for å holde motivasjonen til arbeiderne oppe til prosjektet var ferdigstilt?
28. Klarte dere å holde tidsfristen?