

Frost Forretningsutvikling

• Lønnsom vekst

Håndbok for kommersielle nettverk i Innovasjon Norge sitt *Marine Innovasjonsprogram (MIP)*

Metodikk og verktøy for virkemiddelapparatet

28. februar 2006

Thomas Brustad - Frost Forretningsutvikling
Markus Juvet - Frost Forretningsutvikling
Ragnar Tveterås - Universitetet i Stavanger



Frost Forretningsutvikling AS

www.frostforretningsutvikling.no

Kontor Oslo:

Drammensveien 145 B
P.O. Box 405, 0213 Oslo

Kontor Trondheim:

Beddingen 8
7014 Trondheim

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	3
2.0	SUKSESSKRITERIER FOR KOMMERSIELLE NETTVERKSPROSJEKTER	3
3.0	UTVELGELSE OG VURDERING AV KOMMERSIELLE NETTVERKSPROSJEKTER	3
3.1	PROSEDYRE FOR VURDERING AV PROSJEKT	3
3.2	INNLEDENDE SJEKKPUNKTER OG FORPROSJEKT	4
3.3	RISIKOVURDERING.....	5
3.3.1	<i>Mål</i>	5
3.3.2	<i>Deltakere</i>	6
3.3.3	<i>Organisering og prosjektplan</i>	7
3.3.4	<i>Prosjektledelse</i>	8
3.3.5	<i>Økonomi</i>	9
3.3.6	<i>Markedskunnskap og utviklingsarbeid i markedet</i>	9
3.4	OVERORDNET VURDERING	10
3.5	AVTALE.....	11
4.0	RAMMEVERK FOR STØTTE/BIDRAG FRA VIRKEMIDDELAPPARATET	11
4.1	KOMPETANSE STØTTE	11
4.2	FINANSIELL STØTTE	12
5.0	VERKTØY FOR STYRING OG LEDELSE AV KOMMERSIELLE NETTVERKSPROSJEKTER	13
5.1	PROSJEKTLEDELSE.....	13
5.1.1	<i>Prosjektplan</i>	13
5.1.2	<i>Økonomi</i>	15
5.1.3	<i>Risikostyring</i>	16
5.1.4	<i>Statusrapportering</i>	17
5.1.5	<i>Milepælsrapportering</i>	17
6.0	VERKTØY FOR EVALUERING AV NETTVERKSPROSJEKTER	17
6.1	EVALUERINGSKRITERIER.....	18
6.2	KRITERIER FOR Å KORRIGERE ELLER STOPPE PROSJEKTER	18
	VEDLEGG.....	19

1.0 Innledning

Denne håndboken skal benyttes i prosesser knyttet til kommersielle nettverk i Innovasjon Norges *Marine innovasjonsprogram* (MIP). Hensikten med denne håndboken er å presentere metodikk og verktøy som virkemiddelapparatet skal benytte i forbindelse med utvelgelse, planlegging, styring og evaluering av markedsrettede kommersielle nettverksprosjekter. Prosjektet har også utarbeidet en tilsvarende håndbok som er spesielt tilpasset til næringsaktører i kommersielle nettverk.

Kapitlene 3 og 4 inneholder sjekkpunkter som gir veiledning i forhold til bedrifter som vurderer å inngå i et kommersielt nettverk, og som skal oppfylle kriteriene for støtte fra MIP. Videre fra kapittel 5 beskrives verktøy for prosjektledelse og for evaluering av prosjektet underveis.

2.0 Suksesskriterier for kommersielle nettverksprosjekter

I en egen rapport - "Suksessfaktorer for klusterutvikling og nettverksbygging i norsk sjømatsektor" – legges mye av premissene for utformingen av denne håndboka. Rapporten identifiserer suksesskriterier for kommersielle nettverk basert på case-studier fra sjømatnæringen og fra litteratur som ser på andre næringer. Vi anbefaler å lese denne rapporten for den som trenger et bedre kunnskapsgrunnlag for å vurdere nettverksprosjekter i henhold til den malen som blir foreslått i denne håndboka.

Kluster- og nettverkssamarbeid kan deles inn i to hovedkategorier:

- a) **Næringsklustre** – der en gruppering av næringsaktører og/eller virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og andre kompetansemiljøer samarbeider for å realisere felles mål. Graden av forpliktelse i samarbeidet øker gjerne etter som klusteret utvikler seg. Utvikling av næringsklustre er en langsiktig prosess, der samarbeidet går gjennom flere faser fra uforpliktende informasjonsutveksling til mer forpliktende samarbeid i ulike deler av verdikjeden. Næringsklustre bidrar til å heve nivået i næringen, og fungerer som en arena for å skape kommersielle prosjekter og nettverk.
- b) **Kommersielle nettverk** – der en gruppe næringsaktører går sammen for å realisere felles mål. Mange kommersielle nettverk etableres i samarbeid med offentlig virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og/eller andre kompetansemiljøer, men i kommersielle nettverk fases gjerne disse aktørene ut etter hvert. I kommersielle nettverk er ikke næringens utvikling hovedfokus, og arbeidet i nettverket er mer spisset mot et fokusområde og ofte mer tidsavgrenset enn for næringsklustre.

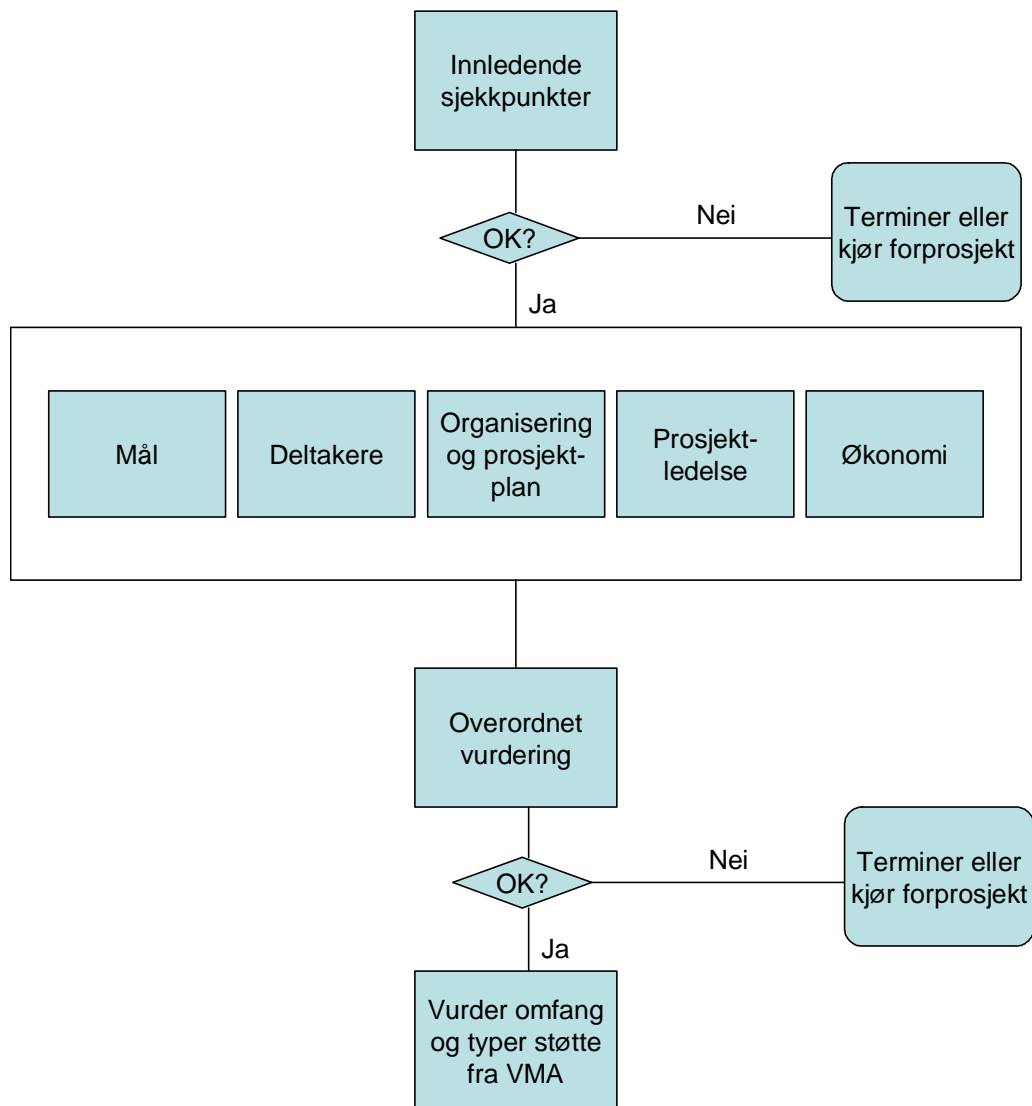
Denne håndboken tar for seg metodikk og verktøy for markedsrettede kommersielle nettverksprosesser.

3.0 Utvelgelse og vurdering av kommersielle nettverksprosjekter

Hovedfokuset i forbindelse med vurdering og utvelgelse av kommersielle nettverksprosjekter bør være å sannsynliggjøre i hvilken grad prosjektet har forutsetninger for å lykkes. Dette kapittelet presenterer grupper av spørsmål som bør gjennomgås og besvares i forbindelse med utvelgelse og vurdering av kommersielle nettverksprosjekter.

3.1 Prosedyre for vurdering av prosjekt

Figur 1 viser prosedyren for vurdering av kommersielle nettverksprosjekter slik det er foreslått i denne håndboka. I det følgende vil vi beskrive elementene i vurderingsprosessen nærmere.



Figur 1: Flytskjema for vurdering av nettverksprosjekter

3.2 Innledende sjekkpunkter og forprosjekt

Innledende sjekkpunkter er et hjelpemiddel til å raskt identifisere prosjekter som ikke skal støttes av MIP som en del av satsningen på kommersielle nettverk rettet mot marked.

#	Spørsmål	Ja?	Kommentar
1.	Er prosjektet et markedsrettet og kommersielt nettverksprosjekt?		
2.	Er det tidligere gjennomført liknende kommersielle prosesser med tilsvarende sammensetning og målsetninger som ikke har hatt suksess?		
3.	Er det tilstrekkelig identifisert på hvilke områder prosjektet skal gi de deltakende bedrifter økt konkurransekraft? (Stordriftsfordeler/samdriftsfordeler i produksjon/distribusjon/markedsføring, økt pris på produktene gjennom kvalitetsheving, etablering i nye markeder, etterspørselsfremmende tiltak, redusert økonomisk risiko.)		

#	Spørsmål	Ja?	Kommentar
4.	Er det startet andre prosjekter som har sammenheng med dette prosjektet eller som vedkommende prosjekt bør vurderes i forhold til?		

I mange tilfeller vil det på basis av de innledende sjekkpunkter være mest aktuelt å kjøre et forprosjekt før et MIP hovedprosjekt evt. innvilges. Forprosjektet skal ha mye fokus på å komme frem til forpliktende rammer for samarbeidet. Kriterier for utvelgelse til forprosjekt er følgende:

#	Spørsmål	Ja?	Kommentar
1.	Har bedriftene potensiale til å lykkes i forhold til å nå kommersielle mål?		
2.	Har bedriftene vilje til å ta en gjennomgang av strategi i forhold til forpliktende samarbeid mot markedet?		
3.	Har bedriftene definert aktuelle (ikke endelige) kommersielle mål for prosjektet?		
4.	Forplikter bedriftene seg til å delta i programmets kompetansedel (evt. enten kompetansedel eller trainee-del)?		
5.	Forplikter bedriftene seg til å delta i de arbeidsmøter som kreves i forprosjektet (normalt minimum 5 møter på 3-4 timer hver)?		
6.	Aksepterer bedriftene at det i hovedprosjektet også vil påløpe en egenandel?		

3.3 Risikovurdering

I det følgende presenteres en metode for å gjennomføre en risikovurdering av nettverksprosjekter. Metoden for risikovurdering er delt inn i områdene mål, deltakere, organisering, prosjektledelse og økonomi. Spørsmålene for de ulike del-områdene presenterer en rekke problemstillinger, og for hvert spørsmål skal det gjennomføres en vurdering og krysses av om problemstillingen er OK, om det er usikkerhet eller om det representerer et problem. Ved behov tilføyes en kommentar i angitt felt.

3.3.1 Mål

Når flere bedrifter samarbeider og investerer penger og tid inn i et prosjekt, er det avgjørende for resultatet at alle arbeider mot samme mål. Målene må være tydelige og omforente. I prosjektsammenheng er det vanlig å skille mellom effektmål og resultatmål. Effektmål beskriver hva gjennomføringen av prosjektet skal bidra til over et lengre tidsperspektiv enn prosjektets levetid, og skal beskrives på et overordnet nivå. Resultatmål er konkrete leveranser fra prosjektet, og deles gjerne inn i delmål som leveres underveis i prosjektet. SMART-prinsippene skal legges til grunn for utarbeidelse av resultatmål, slik at målene er **Spesifikke**, **Målbare**, **Aksepterte**, **Realistiske** og **Tidsavgrensede**. Spesifikke mål oppfattes likt av alle som er involvert i prosjektet. Målbarhet oppnås ved å identifisere direkte eller indirekte måleparametre og indikatorer. Aksepterte mål er forankret hos alle prosjektdeltakerne. Realistiske mål er tilpasset både eksterne faktorer som for eksempel markedssituasjon, og interne faktorer som kostnads- og ressursrammen til prosjektet. Tidsavgrensede mål oppnås ved å sette tidsrammer for når målene skal nås.

Sjekkliste for beskrivelse av mål:

#	Spørsmål	OK	Uklart	Mangler	Kommentar
---	----------	----	--------	---------	-----------

#	Spørsmål	OK	Uklart	Mangler	Kommentar
1.	Har prosjektet definert separate effektmål og resultatmål?				
2.	Er resultatmålene spesifikke og entydige, slik at de oppfattes likt av alle prosjektdeltakerne?				
3.	Er resultatmålene målbare?				
4.	Er resultatmålene aksepterte av alle bedriftene som deltar i prosjektet?				
5.	Er resultatmålene realistiske, sett i forhold til marked, ressurser og tid?				
6.	Er resultatmålene tidsavgrensede og tilpasset faseinndelingen i prosjektplanen, slik at måloppnåelse kan danne grunnlag for vurdering av fortsatt finansiering?				
7.	Er målene gjensidig forpliktende for alle deltakerne i prosjektet?				

3.3.2 Deltakere

Denne delen skal fange opp forhold internt i de deltakende bedrifter og andre aktører, og relasjonene mellom disse.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Inneholder prosjektplanen en hensiktsmessig beskrivelse av alle deltakere i prosjektet?*				
2.	Har sentrale deltagere i prosjektet tidligere erfaring med samarbeid med hverandre eller forpliktende samarbeid med andre?				
3.	Er det for mange deltakere med i prosjektet (flere enn 5), slik at det er risiko for tungvinte og lange beslutningsprosesser, og praktiske koordinerings-problemer mht. oppgaver og ansvar?				
4.	Er den finansielle situasjonen i deltagende bedrifter slik at det er grunn til å tro at de vil overleve gjennom prosjektperioden?				
5.	Virker alle deltakerne tilstrekkelig motivert til å ta på seg ansvar og oppgaver på vegne av nettverket?				
6.	Har prosjektet samlet rett type kompetanse i forhold til de oppgavene som skal løses? (Næring, marked, FoU)				
7.	Vil noen deltakende bedrifter oppnå større fordeler/gevinst fra prosjektet enn andre?				
8.	Synes det å være en rimelig balanse mellom ressursinnsats til den enkelte bedrift og forventet utbytte fra prosjektet?				
9.	Er noen av bedriftene for store og dominerende, slik at det er sannsynlig at de vil styre utviklingen av nettverket for å				

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
	ivareta egne interesser på bekostning av de andre deltagerbedriftene?				
10	Stiller deltakende bedrifter med tilstrekkelig ressurser både ift antall og kompetanse?				
11	Vil alle ressurspersoner i bedriftene prioritere å sette av tilstrekkelig med tid til prosjektarbeidet?				
12	Er det tilstrekkelig klart hvilke av bedriftenes produksjons- og distribusjonsaktiviteter, geografiske markeder, produkter og kunderelasjoner som omfattes av prosjektet?				

* En beskrivelse bør omfatte: Bedriftens/organisasjonens virksomhet, bedriftens motivasjon for å delta i prosjektet, ansvar/oppgaver i prosjektet, nøkkelperson(er) i prosjektet med kort beskrivelse, ytelser i prosjektet (arbeidsinnsats, finansielle ytelser), kontaktinformasjon.

3.3.3 Organisering og prosjektplan

Denne delen fokuserer på organiseringen av prosjektet og prosjektplanen.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Er det utarbeidet en prosjektplan?				
2.	Er prosjektets målsettinger tilstrekkelig forankret i prosjektplanen?				
3.	Er prosjektplanen realistisk? (Budsjett, off. tilskudd, varighet, etc.)				
4.	Har prosjektplanen rett detaljeringsnivå?				
5.	Inneholder prosjektplanen en konkret tidsplan?				
6.	Er prosjektplanen godt strukturert, slik at de ulike aktivitetene er gruppert i hensiktsmessige faser?				
7.	Inneholder prosjektplanen en risikovurdering for prosjektet?				
8.	Er det utarbeidet en forretningsplan for markedsarbeidet?				
9.	Er det etablert separat styringsgruppe og prosjektgruppe for prosjektet?				
10.	Er rammen for samarbeid klart definert? Hvilke områder og aktiviteter skal/skal ikke inngå som en del av samarbeidet?				
11.	Er det spesifisert hvor mye arbeidsinnsats hver enkelt deltaker/deltakerbedrift skal bidra med?				
12.	Er fordeling av ansvar for ulike aktiviteter tilstrekkelig spesifisert?				
13.	Er rolle og ansvarsfordeling ift beslutninger klargjort tilstrekkelig?				
14.	Er det allokert en dedikert prosjektleder for å lede prosjektet?				
15.	Er det utarbeidet en kommunikasjonsplan				

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
	for prosjektet?				
13.	Har bedriftene blitt enige om den juridiske organiseringsformen i utviklingsfasen og etterpå?				
14.	Har implikasjonene av den juridiske organiseringsformen blitt tilstrekkelig analysert og forstått av bedriftene?				

3.3.4 Prosjektledelse

Utgangspunktet er at prosjektleder skal være en uavhengig (nøytral) person i prosjektets første fase(r). I MIP vil Innovasjon Norge ha et særlig ansvar for å ivareta dette hensynet i utvelgelsen.

I et prosjekt som omfatter flere bedrifter og andre aktører er prosjektleders rolle spesielt krevende. Det stilles derfor ytterligere krav til prosjektleders kompetanse og egenskaper. Det normale vil være at en nøytral prosjektleder (konsulent) utpekes for den første delen av prosjektet. Når ansvaret for denne rollen kan overlates til bedriftene vil variere.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Inneholder CV til prosjektleder tilstrekkelig informasjon om vedkommende?				
2.	Har prosjektleder erfaring med prosjektledelse, slik at grunnleggende prosjektlederkunnskaper er på plass?				
3.	Har prosjektleder erfaring fra gjennomføring av markedsrettede nettverksprosjekter fra før?				
4.	Er prosjektleder en nøytral person? (Tidligere ansettelsesforhold, økonomiske interesser i deltagerbedrifter?)				
5.	Har prosjektleder rett faglig kunnskapsmiks i forhold til næring, marked og forskning?				
6.	Har prosjektleder tilstrekkelig med tyngde og gjennomslagskraft i forhold til deltakerbedrifter og næring?				
7.	Har prosjektleder de nødvendige ferdigheter for å fasilitere nettverksmøter og samarbeidet mellom bedrifter på en effektiv måte?				
8.	Er det satt av nok ressurser/tid til prosjektledelse?				
9.	Har prosjektleder andre tunge engasjementer i prosjektperioden som kan komme i konflikt med prosjektet mht. tidsbruk og tilgjengelighet?				
10.	Kan prosjektleder bli med på hele utviklingsløpet eller er det lagt opp til utskiftning underveis?				
11.	I den grad prosjektleder mangler visse typer kompetanse eller tid, er det satt opp ressurser og person(er) for avlastning?				

3.3.5 Økonomi

Denne delen omfatter økonomien i prosjektet, både i utviklingsfasen og etterpå.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Er det utarbeidet et prosjektbudsjett?				
2.	Er det gjort forsøk på å estimere avkastningen av prosjektet, f.eks. i form av nåverdiregninger?				
3.	Er budsjettet tilstrekkelig for å gjennomføre hele nettverksprosjektet fra start til aktivitet i markedet?				
4.	Er størrelsen på søknadsbeløpet rimelig ift de resultater som forventes oppnådd?				
5.	Er budsjettet hensiktsmessig fordelt ift faser og aktiviteter?				
6.	Er det bygget inn fleksibilitet i budsjett og prosjektplan, slik at det er mulig å gjøre endringer på bakgrunn av resultater som oppnås i de ulike faser og aktivitetsområder?				
7.	Er den foreslåtte kostnadsfordelingen mellom næringsaktører og virkemiddelapparatet i tråd med de rammer/føringer ifbm. kommersielle nettverk som er gitt fra virkemiddelapparatet?				
8.	Er fordeling av kostnader tilstrekkelig periodisert?				
9.	Er timer, budsjett og andel av finansiering fordelt på deltagende bedrifter?				
10.	Er det gjennomført markedsundersøkelser eller på annen måte innhentet markedsdata for å støtte utarbeidelsen av økonomiske beregninger?				
11.	Er finansieringen av utviklingsfasen av prosjektet delvis basert på forventede inntekter fra salg, og synes dette realistisk?				
12.	Er det sannsynliggjort at prosjektet blir selvfinansierende og lønnsomt når arbeidet overføres til en driftsorganisasjon?				

3.3.6 Markedskunnskap og utviklingsarbeid i markedet

I et markedsrettet kommersielt nettverksprosjekt må det være fokus på å beskrive markedet som utviklingsarbeidet rettes mot. En slik beskrivelse vil avdekke nettverkets kunnskap om markedet og egen posisjon i markedet i dag. Det vil også avdekke modenheten til prosjektet mht. å spesifisere hvilke konkurransefortrinn som skal utvikles, og utviklingsaktiviteter i markedet.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Er markedet beskrevet <u>kvalitativt</u> (geografisk avgrensning,				

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
	distribusjonskanaler, typer konsumenter, produkter)?				
2.	Er markedet beskrevet <u>kvantitativt</u> (omsatt volum, priser, gjerne brutt ned på produkter/markedssegmenter/aktører)?				
3.	Er markedets krav/behov/kjøpskriterier beskrevet (gjerne differensiert etter markedssegment, distribusjonskanal)?				
4.	Er konkurrentene i markedet beskrevet?				
5.	Har man beskrevet konkurrentenes fortrinn og svakheter?				
6.	Har man beskrevet egen posisjon i markedet i dag (volum, priser, produkter, distribusjonskanaler, kunder, samarbeidspartnere)?				
7.	Har man beskrevet på hvilke områder man trenger mer kunnskap om markedet?				
8.	Har man beskrevet aktiviteter som kan gjennomføres for å få mer kunnskap (inkl. aktører man kan benytte)?				
9.	Har man beskrevet hvilken type utviklingsarbeid som skal gjøres i forhold til markedet?				
10.	Har man beskrevet hvilke konkurransefortrinn som prosjektet skal utvikle/styrke?				
11.	Har man beskrevet de største barrierene i utviklingsarbeidet i markedet?				

3.4 Overordnet vurdering

Spørsmålene under kan benyttes som grunnlag for å utarbeide en overordnet vurdering av nettverksprosjekter. For hvert av spørsmålene skal det vurderes i hvilken grad prosjektet tilfredsstiller kriteriene. Det benyttes en skala fra 5 til 1, der 5 er best og 1 er dårligst.

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
1.	Har prosjektet definert klare målsetninger? (Kap. 3.3.1)		
2.	Er målsetningene realistiske vurdert ift markedssituasjon, samt tid og ressurser som er planlagt inn i prosjektet? (Kap. 3.3.1)		
3.	Har prosjektet deltakere fra næringen med tilstrekkelige finansielle og menneskelige ressurser på de kritiske områdene? (Kap. 3.3.2)		
4.	Har prosjektet knyttet til seg de rette støttespillerne fra FoU og kompetansemiljøer? (Kap. 3.3.2)		
5.	Er det en riktig balanse mellom bedriftene når det gjelder forventet avkastning, ressursinnsats og innflytelse i prosjektet? (Kap. 3.3.2)		
6.	Har prosjektet utarbeidet en god prosjektplan? (Kap. 3.3.3)		
7.	Har bedriftene blitt enige om juridisk organiseringsform og		

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
	forstått implikasjonene av denne? (Kap. 3.3.3)		
8.	Har prosjektet knyttet til seg en egnet prosjektleder? (Kap. 13)		
9.	Er prosjektbudsjettet tilstrekkelig detaljert og underbygget med dokumentasjon? (Kap. 3.3.5)		
10.	Har næringsaktørene tilstrekkelig egenfinansiering for å få gjennomført prosjektet? (Kap. 3.3.5)		
11.	Har prosjektet tilstrekkelig kunnskap og analyse om markedet? (Kap. 3.3.6)		
12.	Har prosjektet i tilstrekkelig grad beskrevet de aktiviteter som skal foretas i markedet og de konkurransefortrinn som skal utvikles/styrkes i markedet? (Kap. 3.3.6)		

3.5 Avtale

For å begrense risikoen skal det utarbeides en skriftlig avtale som tydelig spesifiserer forpliktelsene og hvordan de enkelte deltagere skal bidra (arbeidsinnsats i timer, budsjett, milepæler, andel av finansiering m.m.).

4.0 Rammeverk for støtte/bidrag fra virkemiddelapparatet

Forhold som må vurderes mht. støtten fra virkemiddelapparatet er:

- *Omfang og form* på støtten: Hvor stor skal støtten være, og skal støtten være finansiell og/eller omfatte også kompetanse-støtte?
- *Varighet* av støtten: Hvilke faser av prosjektet skal støttes?
- *Periodisering/evaluering* av støtten: Hvordan skal støtten splittes opp i faser og hvilke kriterier skal benyttes for å avgjøre om det skal gis videre støtte?

Her vil vi ikke gå inn på alle forhold knyttet til utforming av støtten, men fokusere på forhold som er mer spesifikke for den type prosjekter som behandles her.

4.1 Kompetanse støtte

Det vil ofte være behov for andre typer støtte enn den rent finansielle. Kommersielle nettverksprosjekter kan være svært *komplekse* og *kompetansekrevende*. Prosjektets spesifikke karakter og de interne ressursene blant prosjektdeltakerne vil påvirke behovet for andre typer støtte. Virkemiddelapparatet har nasjonalt og regionalt akkumulert erfaring med samarbeidsprosjekter i sjømatnæringen og andre næringer. Med en fortsatt prioritering av kollektive arbeidsformer vil virkemiddelapparatet bygge ytterligere kompetanse på dette området. Ofte vil bruk av kompetansen i virkemiddelapparatet og dets nettverk inn mot kommersielle nettverksprosjekter øke sannsynligheten for suksess, og noen ganger vil det være helt nødvendig for å muliggjøre en gjennomføring av prosjektet.

Forhold som kan medføre behov for støtte ut over den rent finansielle kan være:

- **Umodent prosjekt:** Et "umodent" prosjekt bør normalt avdekkes i en gjennomgang av prosjektet beskrevet i avsnitt 3.4. Her er kan det være snakk om at man (1) ikke har klart å beskrive prosjektet i

tilstrekkelig grad på vesentlige punkter, eller (2) at prosjektet har en rekke substansielle svakheter. Det kan da være nødvendig å bistå bedriftene med kompetanse på utvikling av prosjektbeskrivelsen. Dersom prosjektet har substansielle svakheter kan det være behov for ekstern kompetanse som kan bistå dem med å utvikle de svake elementer i prosjektet eller restrukturere prosjektet mer fundamentalt.

- **Asymmetrisk informasjon:** Deltagerne har ofte asymmetrisk informasjon om hverandre og viktige forhold i samarbeidet. F.eks. kan aktører ofte ha ulik kunnskap om kostnader som kan berøres av en samarbeidsrelasjon. Dette gjelder spesielt dersom man har deltagere fra i ulike ledd i verdikjeden. En bearbeidingsbedrift vet mer om tekniske forhold og kostnader i bearbeiding enn fiskere og oppdrettere, og en eksportør vet mer om kompetansebehov og kostnader knyttet til markedsføring i ulike internasjonale markeder. Det kan være vanskelig å verifisere slike forhold, og dermed få til en riktig fordeling av kostnader, inntekter, ansvar og oppgaver. Ofte vil det være hensiktsmessig at en ekstern aktør, som oppfattes som "nøytral", kartlegger slike forhold. Produktet kan typisk være en beskrivelse av relevante forhold og anbefalinger om hvordan man skal håndtere problemer knyttet til asymmetrisk informasjon (f.eks. informasjon som en bedrift ikke ønsker å dele med andre av strategiske grunner).

- **Spesifikke investeringer:** I en samarbeidsrelasjon må det ofte gjøres spesifikke investeringer, dvs. man pådrar seg investeringskostnader som man ikke får igjen dersom samarbeidet opphører. De spesifikke investeringene kan gå på opplæring, lønn, kjøp av produksjonsutstyr, lokalisering av produksjon, kjøp av markedsanalyser, produktutvikling, opparbeiding av kunderelasjoner og merkenavn. F.eks. vil fiskere som er med på å dekke opplæringskostnader og lønn til medarbeidere i et eksportselskap i mye mindre grad enn eksportøren nyte godt av disse dersom samarbeidet opphører. Investeringer i et bearbeidingsanlegg som var optimalt lokalisert og dimensjonert og hadde en optimal teknologi i en spesifikk samarbeidsrelasjon, kan i stor grad gå tapt dersom samarbeidet opphører. Spesifikke investeringer representerer derfor en risiko for den som foretar disse. Det er viktig å få kartlagt hvilke investeringer som er spesifikke, og hvilke deltagere som kan tape på et brudd i samarbeidet, samt hvor store de økonomiske tapene kan bli.

- **Kunnskapskrevende forhold:** Særlig kunnskapskrevende forhold kan kreve særskilt medvirkning fra virkemiddelapparatet. F.eks. kan det være kritiske forhold i markedet som prosjektet orienterer seg mot, som vil kreve særskilt utredningsarbeid. Her kan det være nødvendig med bistand fra f.eks. Innovasjon Norges utekontorer eller Eksportutvalget for fisk.

- **Utarbeiding av kontrakter:** I forbindelse med et kommersielt nettverksprosjekt må det ofte utarbeides en rekke juridiske dokumenter som beskriver samarbeidet (f.eks. samarbeidsavtale, vedtekter og aksjonæravtale for felles selskap, avtaler med andre selskaper). Disse vil typisk beskrive eierskap, ansvar, oppgaver, rett til innsyn, leveringsforpliktelser og økonomiske forpliktelser. Det er ofte *komplekse forhold* som skal beskrives i en kontrakt. Et samarbeid skal ikke bli særlig omfattende før det blir krevende å spesifisere alle relevante forhold. Mange ting kan skje i et samarbeid, og en rekke forhold er vanskelige å observere og dokumentere. Kontraktene som spesifiserer hva samarbeidet skal omfatte og hvordan man skal håndtere ulike situasjoner må derfor til en viss grad bli ufullstendige. For deltakere som i begrenset grad kjenner hverandre eller ikke har utviklet et tillitsforhold kan det være kritisk å få bistand til prosessen rundt utviklingen av formalitetene i samarbeidet. Deltakerne må selvsagt ha eierskap til prosessen, men ekstern kompetanse som fasiliterer, megler og dokumenterer kan være helt nødvendig for å lykkes. Det bør påpekes at juridisk kompetanse ofte ikke vil være tilstrekkelig i en slik prosess.

4.2 Finansiell støtte

I kommersielle nettverksprosjekter vil det være naturlig å prioritere den finansielle støtten mot *spesifikke investeringer*. I forrige avsnitt ble det nevnt en rekke områder som deltakerne i et prosjekt ofte vil foreta spesifikke investeringer, dvs. investeringer som mister verdi dersom samarbeidet avsluttes eller endrer vesentlig karakter. Flere av investeringene er immaterielle. Investeringer i utviklingsarbeidet som kan være spesifikke er knyttet til opplæring, lønn, kjøp av markedsanalyser, produktutvikling, opparbeiding av kunderelasjoner og merkenavn. Disse representerer en risiko for de aktørene som må foreta investeringene. Dersom en bedrift selv må finansiere store spesifikke investeringer kan risikoen føre til at bedriften ikke blir med i prosjektet.

Et tilleggskrav er selvfølgelig at støtten ikke bryter EØS-reglene for offentlig støtte til næringslivet.

5.0 Verktøy for styring og ledelse av kommersielle nettverksprosjekter

Dette kapittelet presenterer verktøy for styring og prosjektledelse. Virkemiddelapparatet bidrar med betydelig direkte og indirekte økonomisk støtte til ulike nettverksprosjekter. Utgangspunktet for virkemiddelapparatet bør være at kun prosjekter som kan vise til akseptable resultater skal få økonomisk støtte til videre arbeid. En forutsetning for å kunne måle dette er at resultatmålene er både målbare og tidsavgrensede (ref. kap. 3.3.1).

5.1 Prosjektledelse

Dette kapittelet beskriver gode prinsipper og aktuelle verktøy for prosjektledelse.

5.1.1 Prosjektplan

Prosjekter kan ofte synes uoversiktlige og tunge. Å bryte ned prosjektet og skape et oversiktlig bilde som viser aktiviteter og hvem som har ansvaret for hva i de ulike fasene gjør prosjektene styrbare. Prosjektet må bygge på klare avtaler og tidsfrister om leveranse i hver fase.

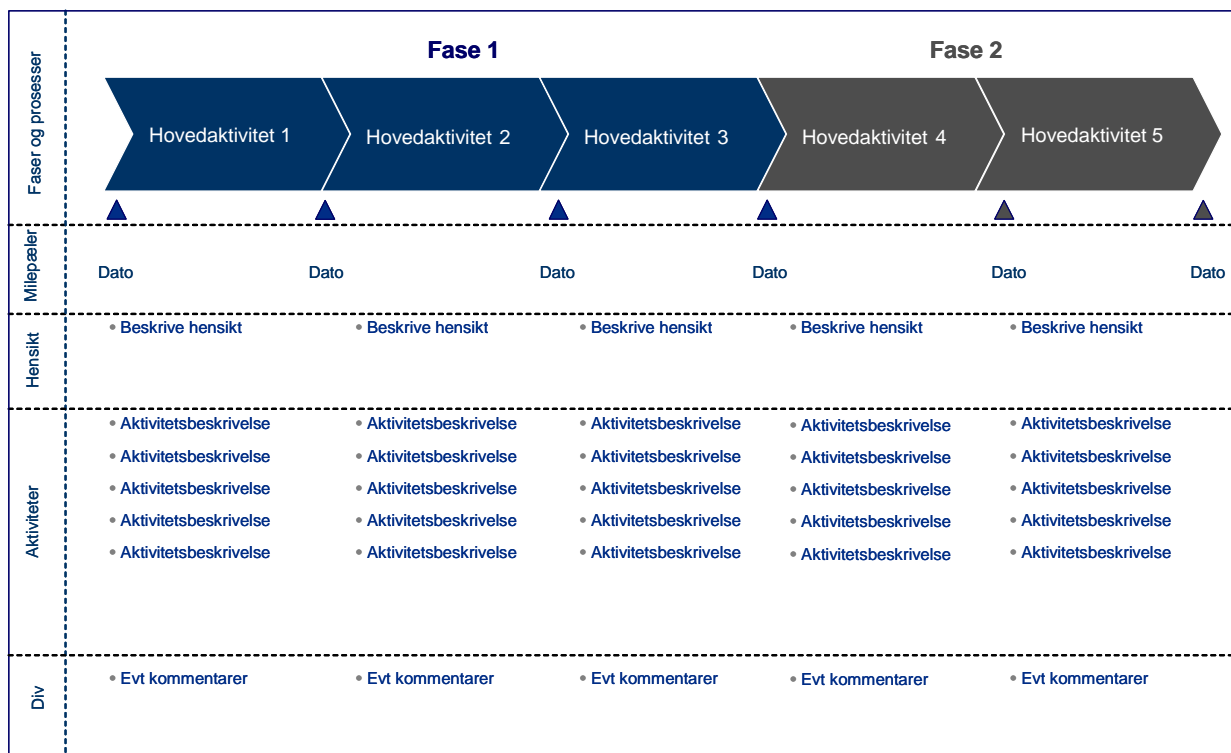
En god prosjektplan

- Plasserer ansvar og myndighet.
- Gir en oversikt over hvem som gjør hva, hvordan, hvilke faktorer som er avhengig av hverandre, ressursbruk, leveranser/resultater.
- Har tydelige beslutningspunkter/milepæler.
- Har standard faseinndeling som kan forenkles eller detaljeres avhengig av behov

Prosjektplanen bør lages både på overordnet og detaljert nivå. Nedenfor vises eksempler på begge detaljeringsnivåer.

Prosjektplan på overordnet nivå

Figur 2 viser et eksempel på en overordnet prosjektplan. Hensikten med denne planen er å vise hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målene som er satt i prosjektet, når aktivitetene skal gjennomføres og sammenhengen mellom aktivitetene. På øverste nivå deles prosjektet inn i faser og hovedaktiviteter pr. fase. Videre defineres milepæler for når hver hovedaktivitet skal avsluttes. For hver hovedaktivitet beskrives hensikten med gjennomføring, samt hvilke aktiviteter som skal gjennomføres som en del av hovedaktiviteten. Ved behov noteres eventuelle kommentarer som er viktige for gjennomføring av aktivitetene. Vedlegg 1. **Metodikk for risikostyring**
Vedlegg inneholder en elektronisk utgave av den overordnede prosjektplanen som kan benyttes som mal.



Figur 2: Prosjektplan på overordnet nivå

Prosjektplan på detaljert nivå

Figur 3 viser et eksempel på en relativt enkel detaljert prosjektplan. Kompleksiteten i planen og verktøyet som benyttes må vurderes i forhold til prosjektets omfang. Ved større prosjekter kan det være relevant å benytte prosjektverktøy som for eksempel MS Project eller liknende. Hensikten med en detaljert prosjektplan er å vise hvem som har ansvar for hvilke aktiviteter, varighet og omfang av aktiviteter, samt avhengigheter mellom de ulike aktivitetene. Prosjektlederen bruker denne planen for å følge opp fremdriften i prosjektet. Vedlegg inneholder en elektronisk utgave av den detaljerte prosjektplanen som kan benyttes som mal.

Aktiviteter	Ansvar	Ressurssestimert i timer							SUM	Start	Slutt	Uker																		
		NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
								0																						
Prosjektadministrasjon								0																						
1. Hovedaktivitet 1																														
Delakt 1								0																						
Delakt 2								0																						
2. Hovedaktivitet 2																														
Delakt 1								0																						
Delakt 2								0																						
Detaljakt 1								0																						
Detaljakt 2								0																						
osv.osv...																														
3. Hovedaktivitet 3																														
Delakt 1								0																						
Delakt 2								0																						
Detaljakt 1								0																						
Detaljakt 2								0																						
osv.osv...								0																						
4. Hovedaktivitet 4																														
Delakt 1								0																						
Delakt 2								0																						
Detaljakt 1								0																						
Detaljakt 2								0																						
osv.osv...								0																						
5. Hovedaktivitet 5																														
Delakt 1								0																						
Delakt 2								0																						
Detaljakt 1								0																						
Detaljakt 2								0																						
osv.osv...								0																						
								0																						

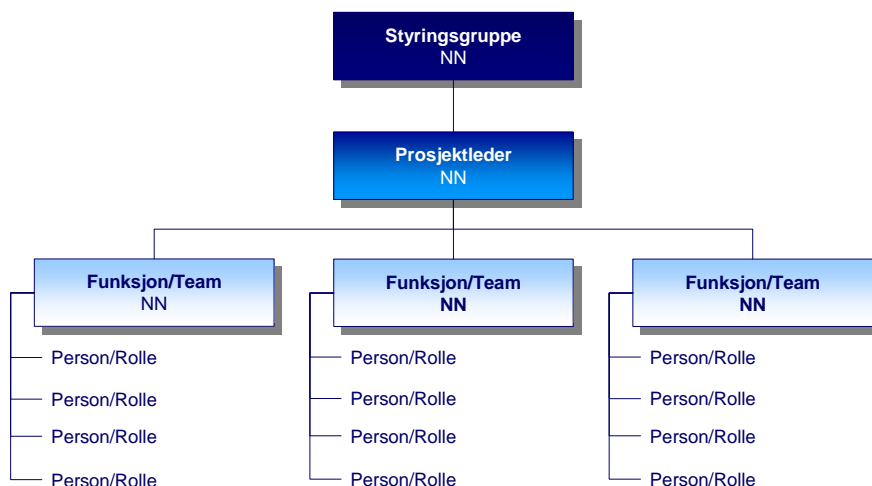
Figur 3: Prosjektplan på detaljert nivå

Organisering

For å synliggjøre hvordan prosjektet er organisert bør det utarbeides et organisasjonskart som viser ansvarsområder og rapporteringslinjer i prosjektet. Figur 4 viser et eksempel på et organisasjonskart.

Vedlegg 1. Metodikk for risikostyring

Vedlegg inneholder en elektronisk utgave av organisasjonskartet som kan benyttes som mal.



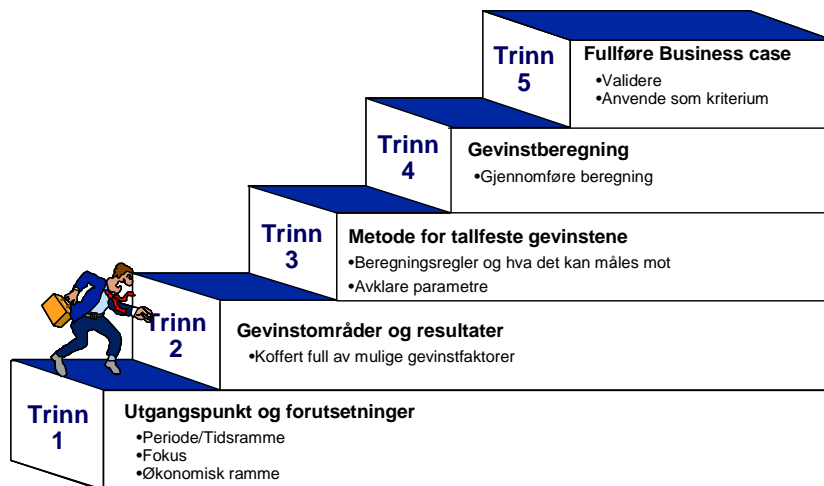
Figur 4: Organisasjonskart

5.1.2 Økonomi

Det skal utarbeides et overordnet prosjektbudsjett og et business case for alle nettverksprosjekter. Business caset skal dokumentere prosjektets forventede inntekter og kostnader både under gjennomføringen av prosjektet og i en driftsfase etter at prosjektet er avsluttet. Omfang og detaljeringsnivå for business caset vil være avhengig av prosjektets art. Det er likevel noen felles krav som kan stilles til prosjektbudsjett og business case for nettverksprosjekter;

- a. Fordeling av kostnader mellom ulike parter skal vises tydelig.
- b. Fordeling av kostnader på ulike aktiviteter skal vises tydelig.
- c. Kostnader skal periodiseres og konkretiseres.
- d. Ved utarbeidelse av estimater for framtidig inntektpotensial skal det innhentes markedsdata, eller evt. gjennomføres markedsundersøkelser.

Figur 5 viser en fremgangsmåte som kan benyttes for å utarbeide et business case:



Figur 5: Fremgangsmåte for business case

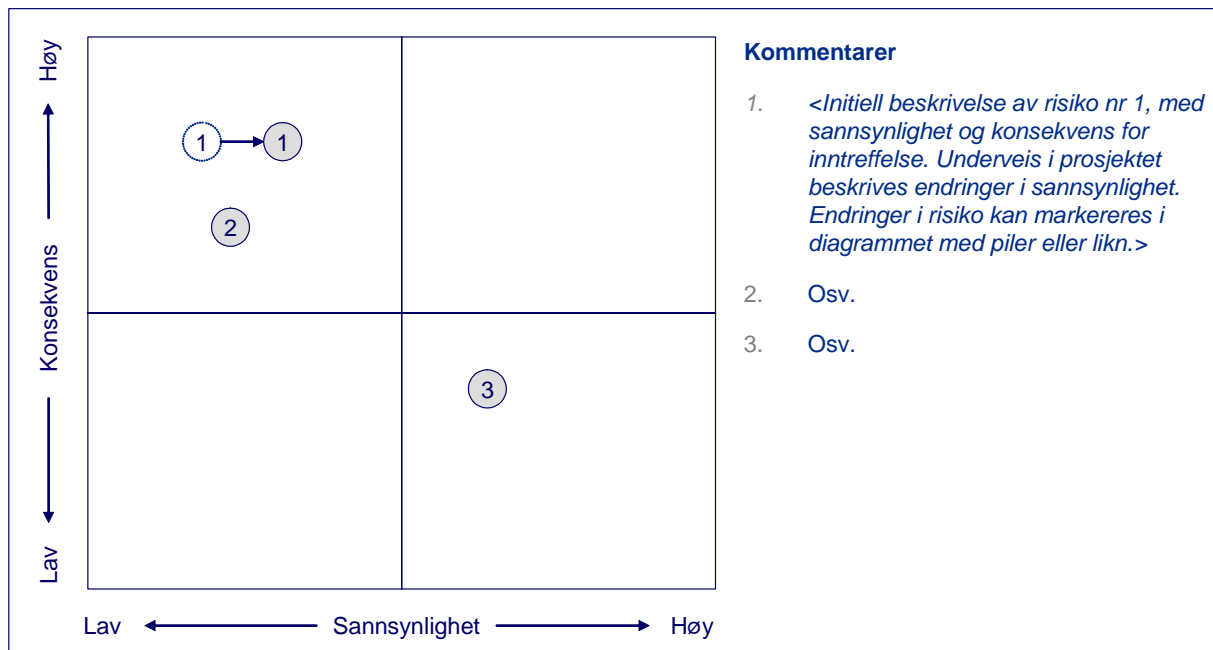
5.1.3 Risikostyring

Effektiv risikostyring er avgjørende for å lykkes med gjennomføring av komplekse prosjekter. Det er viktig å identifisere potensielle risikofaktorer før prosjektet starter opp, slik aktuelle tiltak kan planlegges og iverksettes tidlig. For hver risikofaktor vurderes sannsynligheten for at risikoen inntreffer så fremt ikke tiltak gjennomføres. Samtlige risikoer bør ha en konsekvensvurdering. Tiltak skal beskrives for å forhindre at risikoer inntreffer eller at sannsynligheten reduseres. Under er et forslag til en enkel metodikk for dokumentasjon av risikofaktorer. I et eget vedlegg er det presentert en utvidelse av metodikken, med mer kvantifisering/kategorisering av risikofaktorer og konsekvens.

Følgende risikotabell kan benyttes for å dokumentere risiko i forkant av prosjektets oppstart, samt som et verktøy for å følge opp:

#	Risikofaktor	Konsekvens	Tiltak	Ansvar
1.	<Beskrivelse av aktuell risikofaktor>	<Beskrivelse av risikovurdering>	<Beskrivelse av aktuelle tiltak. Oppdateres med status og evt. nye tiltak underveis i prosjektet>	<Navn på person som har ansvar for å følge opp risiko og tiltak>
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Figur 6 viser en modell som kan benyttes for å kommunisere risiko i forbindelse med status- og milepælsrapportering:



Figur 6: Modell for risikovurdering

5.1.4 Statusrapportering

Statusrapporter brukes i prosjektet for å følge opp fremdrift og foreta risikostyring. Statusrapportering er en periodisk, skriftlig vurdering av status og fremdrift, herunder ressursplanlegging og ressursforbruk, i et prosjekt. Innhold i en statusrapport er typisk:

1. Innledning
2. Kort beskrivelse av overordnet status for prosjektet
3. Beskrivelse av status pr. aktivitet og ressursforbruk
4. Kritiske beslutningspunkter
5. Risikovurdering

5.1.5 Milepælsrapportering

Milepælsrapporter brukes for å rapportere status ved viktige milepæler i prosjektet. Innhold i en milepælsrapport er typisk:

1. Innledning
2. Kort beskrivelse av status og resultater
3. Oppsummering av tidsforbruk og ressursinnsats
4. Beskrivelse av resultater for gjeldende milepæl
5. Plan for videre arbeid
6. Kritiske beslutningspunkter
7. Risikovurdering
8. Leveransegodkjenning

6.0 Verktøy for evaluering av nettverksprosjekter

For å sikre at støtten fra virkemiddelapparatet benyttes på de områder som til enhver tid gir best resultater, bør det for alle nettverksprosjekter gjennomføres en evaluering på slutten av hver fase før det gis støtte til videre arbeid.

6.1 Evalueringskriterier

Evalueringskriteriene i dette kapitlet kan benyttes som en støtte for å evaluere nettverksprosjekter. Det benyttes en skala fra 5 til 1, der 5 er best og 1 er dårligst.

Måloppnåelse og fremdrift

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
8.	Har prosjektet oppnådd/nærmet seg hovedmålet for prosjektet?		
9.	Har prosjektet oppnådd delmål nr. <Fyll inn nr. og beskrivelse av delmål>		
10.	Har prosjektet oppnådd delmål nr. <Fyll inn nr. og beskrivelse av delmål>		
11.	Har prosjektet oppnådd delmål nr. <Fyll inn nr. og beskrivelse av delmål>		
12.	Er leveransene fra prosjektet til rett tid?		
13.	Er kvaliteten på leveransene fra prosjektet med høy kvalitet?		

Organisering og prosjektledelse

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
14.	Hvordan er samarbeidsklimaet i prosjektet?		
15.	Deltar alle aktører med avtalt ressursinnsats?		
16.	Er prosjektet bemannet med riktige ressurser for å løse oppgavene i neste fase i prosjektet?		
17.	Hvordan fungerer prosjektleder?		

Økonomi

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
18.	Hvordan ligger prosjektet an ift inntektssiden?		
19.	Hvordan ligger prosjektet an ift kostnadssiden?		
20.	Hvordan ligger prosjektet an ift opprinnelig business case?		

Overordnet vurdering

#	Spørsmål	Kommentar
21.	Hva er hovedinntrykket fra arbeidet som utføres i prosjektet?	
22.	Basert på arbeidet som er utført så langt – er det mer eller mindre sannsynlig at prosjektet lykkes nå enn da det startet opp?	
23.	Er det behov for å foreta vesentlige endringer i prosjektplanen for å sikre økt sannsynlighet for at prosjektet skal lykkes?	

6.2 Kriterier for å korrigere eller stoppe prosjekter

Følgende sjekklister kan benyttes som støtte for å gjennomføre en vurdering av om det er behov for å korrigere eller stoppe prosjekter.

#	Spørsmål	Ja	Nei	Kommentar
1.	Er det noen aktiviteter i prosjektplanen som er kritiske for			

#	Spørsmål	Ja	Nei	Kommentar
	prosjektets fremdrift som er vesentlig forsinket?			
2.	Har prosjektet mistet eller fått vesentlig mindre bidrag fra kritiske ressurspersoner enn planlagt, slik at sannsynligheten for å lykkes er vesentlig redusert?			
3.	Har det skjedd endringer i noen av deltakerbedriftene (oppkjøp, fusjon, konkurs) som gjør at rammebetingelsene for prosjektet er vesentlig forandret?			
4.	Har det skjedd vesentlige endringer i markedsforholdene, slik at sannsynligheten for å lykkes i markedet er vesentlig endret?			

Vedlegg

Vedlegg 1. Metodikk for risikostyring

Vedlegg 2: Prosjektledelse for nettverksprosjekter - vedlagt fil i MS Powerpoint

Vedlegg 3: Detaljert prosjektplan i Excel – vedlagt fil i MS Excel

Vedlegg 1. Metodikk for risikostyring

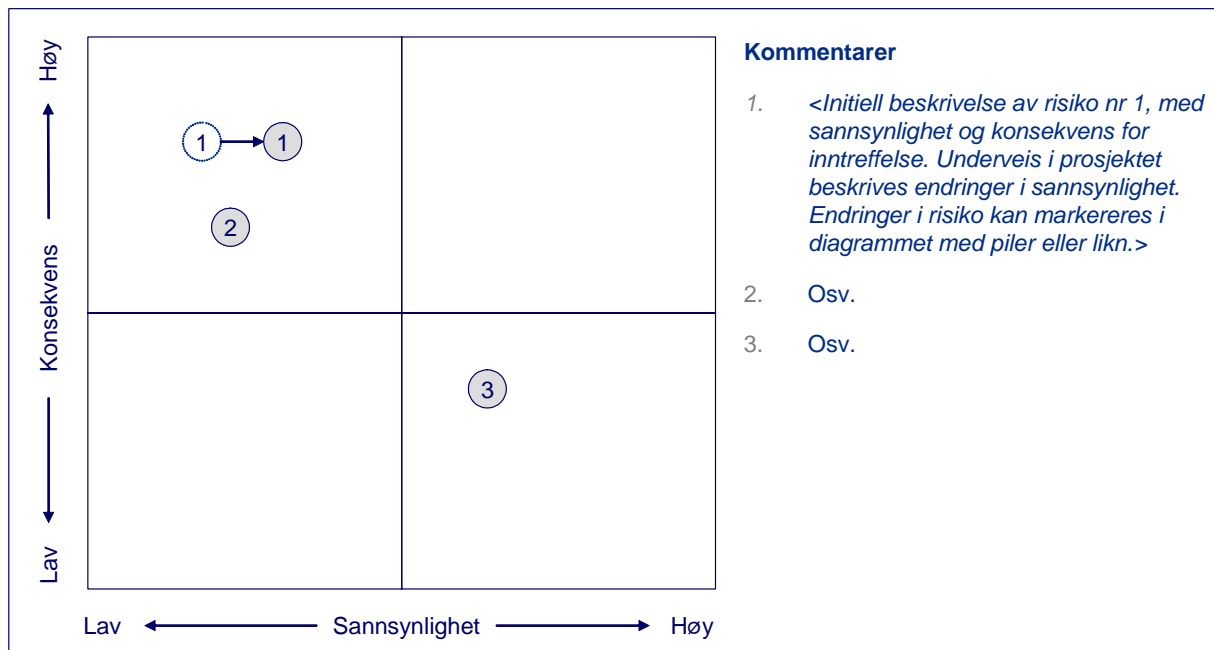
Effektiv risikostyring er avgjørende for å lykkes med gjennomføring av komplekse prosjekter. Det er viktig å identifisere potensielle risikofaktorer før prosjektet starter opp, slik aktuelle tiltak kan planlegges og iverksettes tidlig. For hver risikofaktor vurderes sannsynligheten for at risikoen inntreffer så fremt ikke tiltak gjennomføres. Samtlige risikoen bør ha en konsekvensvurdering. Tiltak skal beskrives for å forhindre at risikoen inntreffer eller at sannsynligheten reduseres. Følgende koder benyttes i risikoanalysen:

Sannsynlighet kode S:	Konsekvenser kode K:
Aktuell bedømmelse av sannsynligheten for at hendelsen inntreffer dersom planlagte tiltak ikke gjennomføres.	Bedømmelse av konsekvensene om hendelsen inntreffer.
5: Sikker hendelse (mer enn 90 % sannsynlighet)	5: Hele prosjektet er i fare
4: Høy sannsynlighet (60 – 90 %)	4: Hele prosjektets planer må gjøres om
3: Middel høy sannsynlighet (30 – 60 %)	3: Hele prosjektets planer påvirkes, men totalrammen for prosjektet kan holdes
2: Lav sannsynlighet (10 – 30 %)	2: Planer for prosjektet påvirkes, men totalrammen holdes
1: Risikoen er bortfalt eller eliminert	1: Begrenset virkning, kan innhentes

Følgende risikotabell kan benyttes for å dokumentere risiko i forkant av prosjektets oppstart, samt som et verktøy for å følge opp:

#	Risikofaktor	Konsekvens	S	K	Tiltak	Ansvar
24.	<Beskrivelse av aktuell risikofaktor>	<Beskrivelse av risikovurdering>			<Beskrivelse av aktuelle tiltak. Oppdateres med status og evt. nye tiltak underveis i prosjektet>	<Navn på person som har ansvar for å følge opp risiko og tiltak>
25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						

Figuren under viser en modell som kan benyttes for å kommunisere risiko i forbindelse med status- og milepælsrapportering:



Figur: Modell for risikovurdering