

Kapitel 4 Analyseredskaber

4.1. Indledning

Meget tidligt i projektforløbet er der en række aktiviteter som du bør gennemføre. Aktiviteterne vil bidrage til at projektet kommer til at køre mere gnidningsløst og med større sandsynlighed bliver en succes. De aktiviteter går under betegnelsen projekt aktiviteter og i denne sammenhæng kan følgende nævnes:

- SWOT-analyse
- Risk-management / risikoleidelse
- Interessentanalyse
- Informationsanalyse

4.2. SWOT - analysen

Et af de mest anvendte analyseredskaber til at analysere forskellige virksomhedsrelaterede problemstillinger er SWOT-analysen. SWOT er et akronym for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats eller på dansk styrker, svagheder, muligheder og trusler. SWOT-analysen giver en overordnet struktur som kan anvendes til både at undersøge de interne og de eksterne forhold for virksomheden. Gennem det at anvende SWOT-analysen bliver man "tvunget" til at se på virksomhedens styrker, svagheder, trusler og muligheder som så bliver dokumenteret, undersøgt og diskuteret.

Figur 4.1. Eksempel på SWOT-analyse

	Positive	Negative
Interne forhold	Styrker <ul style="list-style-type: none"> • Høj motivation blandt projektdeltagerne. • Faglige kompetente projektdeltagere. • Ingen behov for yderligere uddannelse. 	Svagheder <ul style="list-style-type: none"> • Begrænset kendskab til metoder og teknikker. • Urealistiske deadlines. • Begrænset ressourcer.
Eksterne forhold	Muligheder <ul style="list-style-type: none"> • Gode muligheder for ekstern støtte. • Gode markedsmæssige udsigter for projektet. • Støtte fra eksterne interessenter. 	Trusler <ul style="list-style-type: none"> • Svær markedsmæssig situation. • Konkurrence situationen. • Mulig lovgivningsbarriere.

Styrkerne og svaghederne er generelt relateret til virksomhedens interne forhold eks. virksomhedens nuværende produktportefølje, kunderne, medarbejdernes motivation, arbejdsgangene, logistikken, informationsstrømmende samt igangværende projekter. Muligheder- og truslerne er derimod primært rettet mod virksomhedens eksterne forhold eks. markedssituation, konkurrenceklime, lovgivning, teknologi og økonomiske klima.

SWOT-analysen kan laves for hele organisationen, men den kan også laves for dele af den eller for et enkelt projekt. Til tider kan det at anvende SWOT-analysen på virksomheden medføre at der bliver nedsat et projekt, eksempelvis hvis en af virksomhedens svagheder er, at den har for dårlig en logistik, kan der nedsættes et projekt, der har til formål at forbedre logistikken.

Det at lave en total SWOT-analyse kan være en meget kompliceret proces. Og kompleksiteten øges jo større virksomheden er, idet såvel de eksterne som interne relationer øges. Som hjælp til projekt-

lederen, kan det desuden være nyttigt at udbygge SWOT-analysen af projektet med et hjælpeskema som angivet nedenfor.

Figur 4.2. Hjælpeskema til SWOT-analysen

Påvirkning af projektet				
	Alvorlig	Foruroligende	Acceptabel	Positiv
Interne forhold				
Eksterne forhold				

De elementer der er placeret under kategorien Alvorlig og Foruroligende vil enten være projektets svagheder eller trusler og dem skal du være særlig opmærksomme på, således at de ikke udvikler sig til at blive blokerende for projektet og projektplanen. Projektets muligheder og styrker vil i skemaet være placeret under kategorien Positiv.

Gennem det at anvende SWOT-analysen og hjælpeskemaet i starten af projektet, får du desuden nogle indikatorer under Svagheder og Trusler som du bør tage med i din risikoanalyse.

4.3. Risk-management

Et hvert projekt indeholder nogle risikomomenter og projektets succes vil ofte afhænge af dine evner til at håndtere denne risiko.

Overordnet set kan du vælge at lave en proaktiv eller en reaktiv risikostrategi. Den reaktive risikostrategi behandler risikomomenterne efterhånden som de opstår. Lidt humoristisk betegnes denne risikostrategi for Indiana-Jones-strategien, idet hans yndlings udtalelse hver gang der opstår et problem er "jeg finder på noget".

4.5. Interessentanalyse

Et projekts interessenter er alle de personer eller persongrupper:

**”som har en interesse i dit projekt, bliver påvirket af det
eller som kan have indflydelse på dets resultat”**

Interessenter vil også omfatte alle de personer, hvis arbejde på nogen måde bliver ændret af projektet, og alle de personer som på den ene eller anden måde kan modsætte sig, blokere eller forsætligt sinke projektet.

Endvidere kan der sondres mellem om interessenterne påvirkes eller påvirker projektet eller det produkt som projektet kommer frem til.

Selv små projekter har en række interessenter, som hver især har forskellige og ofte modstridende interesser. Det er derfor vigtigt at få identificeret alle interessenter, få klarlagt deres interesse i projektet samt finde ud af, hvordan denne information kan bruges, således at du kan sikre dig, at projektet bliver gennemført så alle interessenter får deres væsentligste succeskriterier opfyldt.

Når interessenterne er identificeret, er det vigtigt, at lave en plan, der sikrer en vedvarende støtte af interessenterne til projektet gennem hele projektforsløbet og som gør, at potentielle problemer fra kritiske interessenter kommer i forkøbet. Denne plan gør desuden, at du kan koncentrere dig om udvalgte interessenter, hvilket igen hjælper dig til at kunne gennemføre projektet mere gnidningsløst.

Fremgangsmåden i interessentanalysen er følgende:

- a) Identificere nøgleinteressenter.
- b) Klarlægge interessenternes indflydelse.
- c) Klarlægge interessenternes succeskriterier.

4.5.1. Identificere interessenterne

Der er forskellige metoder til at identificere projektets interessenter på. Umiddelbart vil der være nogle interessenter, der er meget iøjefaldende for eksempel opdragsgiveren, basisorganisationen, kunden og ellers bør du anvende de kategorier af interessenter du måske kender fra tidligere projekter. Endvidere kan du bruge checklister, brainstorm eller lignende teknikker, som du enten kan fortage alene eller i samarbejde med projektgruppen. Til identificeringen af interessenter kan du stille følgende spørgsmål:

1. Hvem stiller projektets opgave?
2. Hvem skal anvende projektets resultat?
3. Hvem accepterer resultatet?
4. Hvem betaler for projektets arbejde?
5. Hvem berøres, generes eller lider afsavn af projektet?
6. Hvem får gavn og udbytte af projektet?
7. Hvem leverer en indsats, viden, kunnen og ressourcer til projektet?

Mange projekter indeholder nedenstående interessenter:

- **OPDRAGSGIVER** (som kan gå under andre betegnelser eks. sponsoren, projektherren, projekt-ejeren, byggeherren). Opdragsgiveren vil være den som finansierer projektet og i mange tilfælde vil det være kunden.
- **KUNDEN** som stiller opgaven. Kunden kan både være en ekstern kunde, men også en anden afdeling i virksomheden eks. salgsafdelingen ønsker et produkt, der lever op til tidens krav.
- **UNDERLEVERANDØR** som leverer delkomponenter til projektet.
- **PROJEKTLEDEREN** som er den, der står for at gennemføre projektet ud fra de retningslinjer, der er givet af styregruppen.
- **SLUTBRUGERNE** som er dem, der skal anvende det produkt, som projektet munder ud i.
- **TOPLEDELSEN** som tildeler projektet ressourcer.

- STYREGRUPPEN som er projektets besluttende myndighed.
- FØLGEGRUPPEN som i gennem hele projektet skal orienteres om, hvad der foregår i projektet.
- REFERENCEGRUPPEN som projektgruppen kan trække ressourcer fra, såfremt det bliver nødvendigt.
- PROJEKTGRUPPEN som er dem, der skal gennemføre projektet.
- CONTROLLERNE som skal følge med i projektets økonomi.
- PROJEKTADMINISTRATOREN som skal assistere projektlederen med de administrative rutiner og projektopfølgningen.
- SAMARBEJDSPARTNER som er de selvstændige interessenter, der bidrager til projektet.
- KONSULENTER som er de ekstra ressourcer, vi køber os til.
- ADVOKATER som bidrager med juridisk assistance til vores projekt.
- SÆLGERNE som er dem, der skal sælge det færdige produkt, som projektet munder ud i.
- MARKETINGAFDELINGEN som skal skabe opmærksomhed omkring projektet produkt.
- DE ANDRE PROJEKTLEDERE som er en del af vores organisation eller vores netværk som skal orienteres om, hvordan det går i vores projekt eller som du skal kæmpe om ressourcer med.
- FAMILIERNE TIL PROJEKTDELTAGERNE som måske skal undvære deres familiemedlemmer i perioderne op til deadlines.
- INTERESSEORGANISATIONERNE som projektet berører.
- KONKURRENTERNE som er interesseret i hvornår vi vil kunne lancere vores produkt.

- MYNDIGHEDERNE som sætter de lovgivningsmæssige rammer for projektet.

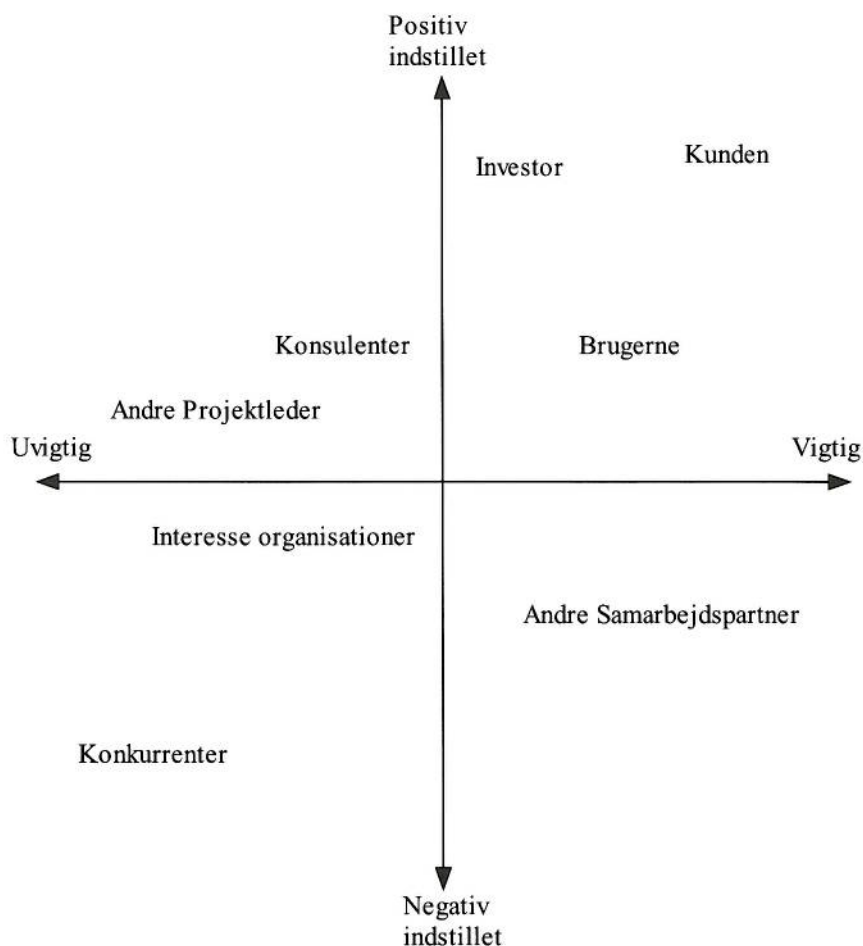
Ikke alle projekter indeholder samtlige af disse interessenter, ligesom flere interessenter kunne være føjet til listen.

4.5.2. Klarlægge interessenternes indflydelse

Når du har lavet din liste over projektets interessenter, kan du på den ene side foretage en vurdering af deres indflydelse på projektet og på den anden side vurdere, hvor meget de medvirker til projektets resultat.

Vurderingen af de forskellige interessenter har til formål, at sikre at dit fokus bliver centreret om de rette interessenter, således at der ikke bliver spildt kræfter på interessenter, der hverken har indflydelse på projektets resultat eller skal bidrage med noget til projektet i projektperioden. Omvendt vil der være nogle interessenter som både har stærk indflydelse på projektet og som bidrager til at det bliver til en succes og disse interessenter skal have speciel opmærksomhed. Opdelingen af interessenterne kan foretages efter nedenstående kategorier.

Figur 4.8. Kategorisering af interessenter



Fokuset skal være rettet mod de vigtige interessenter (nøgleinteressenterne) uanset om de er positive eller negative indstillet overfor projektet. Er interessenterne negativt indstillet vil deres tolerance-tærskel overfor ting der afviger fra planen være mindre, ligesom de oftere vil vælge at se alt information om projektet i et mere kritisk lys.

4.5.3. Klarlægge interessenterne succeskriterier

I interessentanalysens tredje fase skal nøgleinteressenterne succeskriterier identificeres. Det er vigtigt at finde ud af, hvad det er interessenterne forventer at få ud af projektet, både det som de

siger explicit og det som er den skjulte dagsorden, hvis en sådan findes. Ofte kan du komme ud for at interessenterne ikke selv ved hvad deres succeskriterier er med projektet, og så er det din opgave at få det formidlet til dem. Eksempelvis kan det være en effektivisering af deres arbejde eller en økonomisk besparelse. Det kan endvidere være hensigtsmæssigt at lave en cost/benefit analyse af projektet for at retfærdiggøre projektet over for visse interessentgrupper.

Eksempler på succeskriterier som interessenter kan have:

- Lav pris.
- Hurtig færdig.
- Kunden bliver tilfreds.
- At vi ikke får nogen klager.
- At projektarbejdet forløber godt.
- At projektgruppen fungerer godt.

Nogle af interessenternes succeskriterier vil være modstridende og så er det dine evner som politiker, der skal formulere det acceptable kompromis eller finde ud af, hvilke interessenter der skal tilgodeses på bekostning af andre.

4.5.4. Interessentanalysetabellen

Når alle nøgleinteressenterne og deres succeskriterier er blevet identificeret, kan du lave en tabel over interessenterne. Tabellen kan indeholde interessenternes navne, deres mål, deres tidligere reaktion over for projektet, hvad du kan forvente af interessenterne, hvordan interessenternes indvirkning på projektet vil være i en negativ og i en positiv situation, mulig fremtidig reaktioner fra interessenterne, hvad du skal gøre for at mildne interessentens negative indstilling over for projektet.

Figur 4.9. Interessentanalyse for en interessent

Interessentanalyse						
Interessenter	Deres mål	Tidligere reaktion	Hvad der kan forventes	Indvirkning pos/neg	Mulig fremtidig reaktion	Ideer
Produktionschef	at holde produktionsplanen	skepsis overfor hvad de får ud af projektet, implementeringsproblemer med det nye system	bliver hurtig rasende hvis tingene går galt	vil være negativ hvis tingene går galt og bliver let begejstret når det går godt	kunne nægte at skifte over til et nyt system hvis de forsat er skeptiske overfor det nye system	Holde dem ajour med fremskridt, involvere dem i udviklingen og i testningen af systemet

Din interessenttabel skal som minimum identificere projektets ressourcegiver og andre (eks. topledere) som er i en position, der gør, at de kan tildele ressourcer til projektet. Endvidere skal interessenttabellen indeholde en oversigt over, de ledende personer og projektledere fra andre projekter, der har været imod projektet, måske som følge af at dette projekt har fået tildelt nogle ressourcer, som dermed er fragået deres egne projekt. Projektlederen skal kunne håndtere styringen/relationen til alle disse interessentgrupper.

De enkelte interessentgrupper kan påvirke projektet på forskellig vis. Nogle interessenter involveres i vigtige beslutninger, nogle skal spørges til råds, mens andre blot skal informeres.

4.6. Informationsanalyse

En vigtig del af det om et projekt bliver en succes eller en fiasko er sikre at interessenterne, får den korrekte information om projektet og dets fremdrift. Derfor er det en god ide, at du laver en informationsanalyse så snart interessenterne er identificeret og kategoriseret.

Informationsanalysen har til formål at afdække:

- Hvilke informationer der er behov for at formidle?
- Hvem der skal formidle dem?
- Med hvilke formål informationen skal formidles?
- Hvordan skal den formidles?
- Hvem skal modtage informationen?
- Hvornår skal informationen formidles?

Interessenterne som informationen er rettet mod, får formentligt masser af informationer hver dag og for ikke at dine informationer om projektet, drukne i modtagernes øvrige informationsstrømme, eller skaber unødigt frustration hos interessenterne, er det nødvendigt at lave en informationsanalyse, der afspejler interessenternes behov for information.

Overordnet set kan du kategorisere interessenterne efter hvilken information de har behov for. Derudover må du overveje, om der skulle være andre end interessenterne fra interessentanalysen, der kunne have gavn af, at blive informeret om projektet og dets fremdrift.

Endvidere skal du overveje hvad der skal informeres om. Således at det ikke alle interessenter, der har behov for at få alle informationer, eksempelvis vil projektets leverandører måske blot have information om ændringer i tidsplanen, mens ressourcegiverne løbende vil informeres om ressourcetilforbruget og om milepælene er nået inden for de afsatte tidsrammer. Så du må ind og afgøre, hvad det er for en information, der skal gives til interessenterne.

Endvidere bør du overveje typen af information. Er den information der gives til de enkelte interessenter, en information, der er orienterende i sin karakter eller er det nogle informationer som interessenterne skal tage stilling til.

For lidt information kan være et problem, men dét at give for meget information kan i princippet have ligeså dårlig effekt. Hvis interessenterne flere gange ugentligt modtager mails fra dig med information som de synes er irrelevant eller ubetydelig, vil de efterhånden holde op med at læse mailene – så derfor er det vigtigt, at have overvejet frekvensen af den information, der formidles.

Endvidere kan der være interessenter, der har forskellige behov for at modtage information om projektet på forskellige tidspunkter af projektførelsen. Derudover skal du overveje hvordan informationen om projektet skal formidles. Er det sådan at interessenter skal have information om projektet og dets fremdrift gennem nyhedsbreve, gennem mails eller er det tilstrækkeligt, at oprette en nyhedsgruppe på internettet, hvor alle interessenter selv kan gå ind og hente den information om projektet, som de mener de har behov for.

De mere traditionelle informationsformer kan også anvendes eks. interne meddelelser, møder, seminarer, nyhedsbreve og så videre.

Endelig skal det overvejes hvem der giver informationen. Oftest vil det være projektlederen da det herved sikres, at den information der gives til interessenterne, er den samme og korrekte information.

Figur 4.10 Uddrag af en informationstabel

Informationstabel					
Hvem	Hvad	Type	Hvornår	Hvordan	Ansvarlig
Underleverandører	Ændringer i tidsplanen	Orientering	Så snart projektlederen får kendskab til ændringerne	Mails + telefon	Projektlederen
Ressourceleder	Anvendt ressourceforbrug	Til godkendelse	Ved hver milepæl eller ved hver større ændring	Telefon	Projektlederen
Projektadministrator	Afsluttet opgaver	Orientering	Hver gang en delopgave er afsluttet	Personlig	Projekt-deltagerne
Referencegruppen	Løbende status	Orientering	Ved hver milepæl	nyhedsbrev	Projekt-administrator
Styregruppen	Løbende status	Orientering	Ved hver milepæl eller større ændring	Mail og møde	Projektlederen