



## AP 1 INTERESSENTANALYSEN KVALIFICERER LANDMANDENS STRATEGI

STØTTET AF

# Promilleafgiftsfonden for landbrug

Inspiration til hvordan rådgiveren kan benytte sig af interessentanalysen.

Som led i din rådgivning af landmandens strategiske udvikling, findes der i dag adskillige værktøjer til at analysere og skabe et situationsbillede af virksomheden. Det er både værktøjer, som har fokus på virksomhedens omgivelser og de interne forhold.

For ejerlederen er analysearbejdet ofte en erkendelsesproces, hvor ejerlederen skal nå til erkendelse af virksomhedens reelle situationsbillede, der både kredser om virksomhedens styrker og dens udviklingsområder.

Interessentanalysen kan være en helt afgørende faktor for at skubbe til den erkendelsesproces, som ledelsen skal igennem. Analysens formål er at give bedriftens ejerleder og ledelse et billede af interessenternes opfattelse af og syn på virksomheden.

For dig som rådgiver giver interessentanalysen et hurtigt overblik over virksomheden og dens styrker såvel som svagheder. Set i forhold til din ressourcemæssige investering er interessentanalysen ofte et af de bedste grundlag for den videre strategiproces.

Interessentanalysen skaber samtidig en ekstra legitimitet, hvis du som rådgiver inddrager andre i processen. Specielt når du skal præsentere din version af virksomhedens situationsbillede, så er det en klar styrke at inddrage udsagn fra interessenter, der kvalitativt kan underbygge dit billede af virksomheden, der oftest er baseret på mere kvantitative og faktuelle data.

### Hvordan sælges interessentanalysen til landmanden?

For ejerlederen kan det være grænseoverskridende at give dig som rådgiver lov til at interviewe virksomhedens vigtigste interessenter. Et vigtigt element er derfor, at du som rådgiver kan forklare landmanden, hvorfor interessentanalysen er et vigtigt værktøj.

Nedenfor er der opstillet en række fordele ved brug af interessentanalysen, som kan hjælpe dig med at overbevise ejerlederen om analysens værdi:

- Analysen giver overblik over de vigtigste interessenters holdning og syn på virksomheden. Det kan både være interne interessenter (medarbejdere, ægtefælle mv.) og eksterne (finansielle sparringspartnere, rådgivere mv.).
- Synliggør mulige udviklingsscenarier, der både kan relatere til kerneforretningen og diversifikationsmuligheder. Analysen giver også et nuanceret billede på trusler, som kan være mere tydelige fra interessentens perspektiv
- Kvalificerer strategiprocessens øvrige analyser, herunder SWOT-analysens fokus på styrker og svagheder.

Normalt er 4-6 interviews tiltrækkeligt for at give et helhedsbillede af virksomheden. Dermed er interessentanalysen ikke ressourcekrævende i forhold til analysens udbytte for virksomheden.

### Hvem er virksomhedens vigtigste interessenter?

Hvis man vælger at inddrage interessentanalysen som en del af strategiprocessen, er det vigtigt at hjælpe ejerleder og hans ledelse med at udvælge de rigtige nøglepersoner, som skal interviewes. Det er vigtigt at få udvalgt de interessenter, der har noget på hjertet, ellers kan det blive en udfordring at danne en grundig analyse, der samtidig mere tidskrævende for dig. Interessenterne skal være indforstået med at bruge den halve time, interviewet ofte tager at gennemføre. Nøglepersonerne kan både være interne personer, der arbejder i organisationen, men i høj grad også eksterne relationer. De adspurgte kan eksempelvis være:

#### Internt i virksomheden

- **Ledende medarbejdere** – medarbejdere der har en tæt kontakt til direktøren/ejerlederen, og som samtidig har overblik over og indsigt i organisationen, da medarbejderen er mellemed mellem organisation og ejer. Det kan fx være driftsleder, fodermester, driftschef eller forvalter.
- **Nøglemedarbejdere** – medarbejdere med stor indsigt i og viden om virksomheden.
- **Den alternative** – en medarbejder i organisationen som ser anderledes på organisationen og dens udvikling.
- **Den nye medarbejder** – en medarbejder der fornylig er blevet ansat i organisationen og derfor stadig ser organisationen med nye øjne.

#### Eksterne relationer

- **Den finansielle sparringspartner** – enten sin bankforbindelse eller realkreditforbindelse, der oftest ser på virksomhedens økonomiske og ledelsesmæssige performance.
- **Rådgiveren der kender virksomheden** – en rådgiver der er tilknyttet en af virksomhedens forretningsområder eller en virksomhedsrådgiver.
- **Kunderelation** – en eksisterende kunde der har indblik i virksomheden eller den kritiske kunde, der stiller spørgsmålstegn ved nogle af virksomhedens processer.

### Processen

Det er individuelt, hvordan man griber interessentanalysen an. Nedenfor er der samlet nogle

forslag til, hvordan du sikkert kan komme i gang med at gennemføre processen:

1. **Accept fra kunden** – som tidligere nævnt kan det være grænseoverskridende for virksomheden at gøre brug af analysen, og måske ønsker virksomheden fuld diskretion omkring strategiprocessen. Derfor er det vigtigt at få deres accept, før man begynder at ringe rundt til virksomhedens interessenter.
2. **Fuldmagt** – man kan opleve, at specielt de eksterne relationer beder om en fuldmagt fra ejeren til, at man må gennemføre interviewet. Husk derfor at få en fuldmagt på mail, eller et underskrevet dokument fra ejerlederen, inden du påbegynder interviewene.
3. **Koordinering** – når du sammen med virksomhedens ledelse er blevet enige om, hvem der skal interviewes, kan du ringe til interessenterne og aftale et tidspunkt, hvor du må forstyrre dem en halv time til interviewet.
4. **Gennemførelse af interview** – når du ringer til interviewpersonen, er det vigtigt at skabe et fortroligt rum, så den adspurgte fornemmer, at du er kompetent, så han frit kan videregive fortrolige oplysninger om virksomheden. Derfor skal du fortælle, at interviewpersonenes udsagn er fortrolige og kun videregives til kunden i anonymiseret tilstand. Forklar gerne vedkommende, hvad formålet med interviewet er, og hvilket udbytte virksomheden gerne vil have af interviewet.
5. **Interviewguide** – der findes mange relevante spørgsmål, der kan stilles. I nogle sammenhænge kan det også være en fordel at designe to interviewguides, så du har en type spørgsmål til virksomhedens medarbejdere og en anden type spørgsmål til de eksterne relationer. Indtil du for alvor føler dig tryk i denne metode, er det en fordel blot at udarbejde en interviewguide.

Til en begyndelse kan du med fordel tage udgangspunkt i **SWOT - virksomhedsanalyse**, hvor du kan stille interviewpersonen spørgsmål fra denne analyse.

### Forslag til spørgeguide

1. Hvilke styrker mener du, virksomheden har?
  1. Hvad mener du, der kendetegner virksomhedens styrker?
2. Hvilke svagheder har virksomheden, der skal tages hånd om?
  1. Hvad mener du, der kendetegner virksomhedens svagheder?
3. Hvilke muligheder ser du, virksomheden har?
4. Hvilke trusler ser du, virksomheden står foran?
5. Hvad ser du, som virksomhedens største usikkerheder?
6. Hvilke vigtige forandringer mener du, virksomheden står overfor?
7. Hvilke styrker/værdier har virksomheden, som du mener, der skal bibeholdes/forsvares?
8. Hvilke områder mener du, bedriften mangler at aflære?
9. Hvad mener du, virksomhedens 3 største potentialer er?
10. Hvad mener du, virksomhedens største forhindring er for at opnå de potentialer, du har beskrevet?
11. Hvad mener du virksomhedens 3 største udfordringer er?

Der findes forskellige metoder og spørgeteknikker der kan underbygge dine interviews. Mangler

du inspiration kan drejebogen for Dynamisk Strategi (side 32 – 35) eller bogen Trumf på rådgivningen (side 19 – 26) hjælpe dig på vej.

### **Præsentation af resultaterne**

Når du skal præsentere resultaterne fra interessentanalysen for virksomheden, er det oplagt at tage udgangspunkt i **SWOT - virksomhedsanalyse**, da det er en nem måde at strukturere resultaterne fra interviewet.

Efter din præsentation kan det være værdifuldt at evaluere processen med ejerlederne. Det kan give anledning til justeringer og tilretninger af din proces med interessentanalysen.