

Giv strategien indhold med klare succeskriterier

Denne anden artikel i FJERNVARMENs serie om bestyrelsens strategiske arbejde går i detaljer med de enkelte elementer i strategikortlægning for varmegværker.



STRATEGI

Af professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet, lektor Karina Skovvang Christensen, Aarhus Universitet, og erhvervs-ph.d. studerende Lars Dietrichson, Dansk Fjernvarme

I sidste nummer af FJERNVARMEN argumenterede vi for, at det ikke er tilstrækkeligt at have en strategi, men at fjernvarmevirksomheders bestyrelser også skal have fokus på strategiens synlige og målbare konsekvenser.

Dermed bliver rettidig opfølgning og indgriben mulig. Det centrale værktøj til dette er en strategikortlægning, hvor strategien er opdelt i en række kritiske succesfaktorer (KSF'er), som er tilknyttet konkrete målepunkter (KPI'er) og strategiske initiativer, der gennemføres for at forbedre resultaterne.

I denne artikel vil vi gå mere i detaljer med elementerne i strategikortlægning. I en efterfølgende artikel vil vi med et eksempel illustrere, hvordan strategikortlægning kan anvendes i en fjernvarmevirksomhed.

Kritiske succesfaktorer

Erfaringerne har vist, at de fleste virksomheders strategier kan udmøntes i 15-20 kritiske succesfaktorer (KSF'er), som afspejler målsætningen.

Sådanne KSF'er kan man med fordel formulere med udgangspunkt i, hvad der skal opnås i forhold til finansielle forhold, kunder/brugere, processer samt udvikling, innovation og medarbejdere, således at en kritisk succesfaktor eksempelvis formuleres på følgende måde:

- Fastholde fjernvarmekundernes tilfredshed

- Øge kvaliteten af distributionsnettet
- Reducere tidsrummet fra nye kunders henvendelse, til de er tilsluttede
- Reducere fjernvarmeprisen ved øget omkostningseffektivitet.

Disse eksempler er i sagens natur forholdsvis generelt formulerede, men vil i den enkelte fjernvarmevirksomhed alligevel afspejle en vurdering af, hvad der skal til for at nå de strategiske mål, samt hvordan dette relaterer sig til andre KSF'er, så der bag den enkelte sætning gemmer sig mere konkrete planer. Formuleringen af KSF'er udgør en analytisk præcisering af strategien. Princippet illustreres nedenfor med udgangspunkt i en enkelt KSF.

Et eksempel

Hvis vi ser på KSF'en, "Fastholde fjernvarmekundernes tilfredshed", vil dette i en konkret fjernvarmevirksomhed for det første medføre, at man analyserer, hvad der netop er afgørende for fjernvarmebrugernes tilfredshed. Dette vil kunne danne grundlaget for, hvad der skal måles, hvorfor det måles, og hvordan det kan måles.

For det andet afspejler KSF'ens formulering, at det er kundernes tilfredshed, der fokuseres på frem for f.eks. medarbejdernes tilfredshed eller fjernvarmevirksomhedens egen vurdering af, om leverancen har en sådan karakter, at kunderne vil være tilfredse. Ud fra en strategisk betragtning kan det naturligvis diskuteres, om det er den rigtige strategi: Er det nok alene at fokusere på kunden? Skulle der i stedet for primært være fokus på medarbejdernes opfattelse

eller vurdering af kvaliteten? Eller skulle begge dele være i fokus?

For det tredje udtrykker KSF'en, at det er særlig vigtigt at fastholde kundernes tilfredshed. Med andre ord er udgangspunktet, at man ved, og ikke bare antager, at kunderne er tilfredse. Her vil man selvfølgelig også kunne afdække, i hvilken grad de er tilfredse, f.eks. målt på en 1-5 skala inden for udvalgte områder som f.eks. telefonhenvendelser, hjemmesiden, fakturering, etc.

Givetvis skal der også være fokus på fjernvarmegværkets overordnede omkostningsniveau. Altså, om det formår at producere og levere varme til kunderne med den kvalitet de forventer til en "konkurrencedygtig" pris. Pointen med vores eksempel er, at det er ledelsen og bestyrelsen i fjernvarmevirksomheden, der vælger den strategiske prioritering – og at dette bliver langt mere klart, når vi er konkrete med formuleringerne.

Målepunkter og nøgletal

Ved udarbejdelsen af scorecardet vil man tilstræbe at knytte 1-2 indikatorer eller nøgletal ('Key Performance Indicators', KPI'er) til hver KSF.

Dette er for det første et spørgsmål om at kunne følge op. For det andet er det i ligeså høj grad en måde at præcisere den mere generelt formulerede KSF, sådan som vi også diskuterede ovenfor. I eksemplet ovenfor kunne det være, at fjernvarmevirksomheden foretager en formaliseret vurdering af kundernes oplevelse af årsopgørelsesforløbet inklusive aflæsning af forbrug og fakturering.

Man kunne for eksempel forestille sig et spørgeskema sendt direkte til en repræsentativ andel af kunderne, straks årsopgørelsesforløbet er afsluttet, hvor fokus er på specifikke faktorer, der netop vedrører kundens oplevelse af den kommunikation, der har fundet sted.

Ofte fokuserer man på den gennemsnitlige kundetilfredshed, f.eks. målt på en 1-5 skala, idet kunderne betragtes samlet. Eller også vælger man at opdele kunderne i særskilte kunde grupper for at få et endnu bedre grundlag for beslutninger.

Der kunne også have været anvendt fokusgruppeinterview, og undersøgelsen kunne have været foretaget webbaseret, hvis kunderne indrapporterer forbruget via Internettet. Pointen er her, at målinger kan foretages på mange forskellige måder og vil afspejle forskellige vægtninger af strategiens indhold.

Men uanset, hvordan man vælger at måle eller vægte, er det en generel observation, at fokus på god planlægning sammen med smidighed øger kvaliteten, og dermed kundens tilfredshed. Med andre ord: Jo bedre virksomheden planlægger og afdækker risici, desto større er sandsynligheden for, at kundens tilfredshed fastholdes.

Det handler om serviceledelse

Det er både intuitivt og logisk, at der er en række kritiske sammenhænge mellem den måde virksomhedens ydelser leveres og fungerer på, den oplevelse kunder og samarbejdspartner har og den måde, det påvirker virksomhedens økonomi på. Det er disse sammenhænge, der skal identificeres, og som skal udgøre de ledelsesmæssige håndtag, når strategien skal realiseres.

Det er en generel observation, når man arbejder med serviceledelse, at fastholdelsesrater og tilbøjelighed til merkøb er op til flere gange højere for kunder, som er fuldt tilfredse (score=5) end blot tilfredse (score=4). Ligeledes er fuldt tilfredse kunder langt mere tilbøjelige til at anbefale virksomheden til andre potentielle kunder. Disse generelle marketingbaserede sammenhænge skal naturligvis fortolkes i relation til en fjernvarmevirksomhed, hvor begreber som merkøb og kundeanbefalinger kan have en mere diffus betydning, hvis der er tilslutningspligt, det eneste produkt der kan købes, er "varme", – og hvor det er i kundernes såvel som virksomhedens interesse at reducere forbruget gennem energisparetiltag.

Sammenhængene mellem tilfredshed og kunders adfærd viser imidlertid

også, at tilfredse kunder er mere tilbøjelige til at tage positivt imod f.eks. energisparetiltag, ligesom de hyppigere vil deltage i nye aktiviteter. Hvis dette er væsentligt, kunne strategien derfor indebære, at man tilstræber at gøre kunderne fuldt tilfredse, således at de relevante KPI'er f.eks. er andelen af kunder, som er fuldt tilfredse med både medarbejdernes kompetencer og årsopgørelsesforløbet.

Fastlæggelse af mål

Hvis man for den enkelte KPI kan sætte et mål ("target") for, hvilket niveau man vil opnå, er strategien endnu mere præcist udtrykt. I eksemplet ovenfor kunne det være, at 50 % af erhvervskunderne skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med både medarbejdernes kompetencer og årsopgørelsesforløbet.

Formålet med at fastlægge et target er igen, både at det er grundlaget for opfølgning og rapportering, og at det præciserer, hvad der menes med strategien.

Hvis der fastlægges et target, gælder de almindelige krav til gode mål for, at de skal have den bedst mulige adfærdspåvirkende effekt: at de skal være krævende, men opnåelige. Det betyder, at man kun skal sætte tar-

(Fortsættes næste side)

Strømlinet Kundedatahåndtering

Kelin Kraft varetager den uhyre vigtige, men "usynlige del" af slutkundedatahåndteringen for flere anerkendte aktører i energimarkedet, bl.a. via vor egen EDI-central. Det har vi gjort siden 1997.

Brancher: EI, Gas & Bredbånd. 5 KIS-systemer. Egen EDI-central.

For mere info se: www.kelinkraft.com eller kontakt Filialdirektør Jens S. Kristiansen på 6912 6592 eller på jsk@kelinkraft.com

Kelin Kraft AS Vesterballevej 5 – 7000 Fredericia tlf. 7622 1165



(Fortsat fra forrige side)

gets, hvis man har et godt kendskab til, hvad den aktuelle præstation er samt, hvad der med en god indsats vil kunne opnås. Hvis ikke det er tilfældet, f.eks. fordi det er en ny måling, man indfører, vil man generelt opnå bedre resultater ved blot at fokusere på KPI'en uden på forhånd at specificere, hvor godt man skal præstere.

Strategiske indsatser

I mange tilfælde vil kombinationen af KSF'er, KPI'er og targets udtrykke noget, der allerede arbejdes med, hvor der er sat forskellige indsatser i gang, sådan at der allerede arbejdes med at nå de strategiske mål. I andre tilfælde er det nødvendigt med nye tiltag, der eventuelt skal allokeres ressourcer til og måske laves planer for.

Mange virksomheder vælger som en del af balanced scorecardet at specificere hvilke indsatser, der skal arbejdes med for at forbedre KPI'erne.

LÆS MERE

- Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christensen. 2010. Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder. I Controlleren, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum (downloades fra www.pnbukh.com).
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2001. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2008. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press (oversat til dansk: Eksekveringsgevinsten, Gyldendal Business).

LÆS MERE

Indsatser vedrører det konkrete arbejde, medarbejderne udfører. Derfor afhænger det af virksomhedens størrelse og eventuelt på hvilket niveau i organisationen, strategikortet er lavet. I større virksomheder med flere organisatoriske niveauer vil man ofte vælge at udarbejde de konkrete indsatser på afdelingsniveau.

Dette er samtidig svaret på, hvordan medarbejderinddragelsen i udar-

bejdelsen af et balanced scorecard kan være: Fastlæggelsen af KSF'er og måske også KPI'er er en ledelsesopgave, hvor man ofte også vil inddrage bestyrelsen – men ved udarbejdelsen af de konkrete planer og ofte også fastlæggelsen af targets, kræves der inddragelse af medarbejderne.

Afsluttende bemærkninger

Sammenfattende udtrykkes den sam-



Vi skaber ny energi!

NISSEN
energi teknik

- Landsdækkende service til energisektoren
- Biogasanlæg til produktion af el og varme
- Low No_x brænderanlæg til varme- og dampproduktion
- Reservedele og andet udstyr til Deres anlæg

www.nissenenergiteknik.dk



Dykker eftersyn af akkumuleringstanke inklusiv støvsugning og tilstandskontrol

Tankinspektion baseret på know-how og mange års erfaring. Deres GARANTI for driftssikkerhed og miljøsikkerhed.

- Over 200 inspektioner af akkumuleringstanke.
- Vi kan tilbyde éngangsinspektion.
- Vi kan tilbyde servicekontrakt.

Vi tilbyder rapport med fotos og forslag til evt. forbedringer. Støvsugning af tankbund og reparation tilbydes på samme tid.

JH DYK

DYKKER- OG ENTREPRENØRFIRMA

Tlf. 40 82 30 00 • jh@jh-dyk.dk • www.jh-dyk.dk

lede strategi ved et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og targets samt indsatser. Begreberne, der er brugt i artiklen, er generelt anvendelige til at fastlægge strategiske mål og kan principielt anvendes uanset, om man laver en formel strategikortlægning eller ej. Tilsvarende er metoden anvendelig i alle typer organisationer og på alle organisatoriske niveauer.

Udgangspunktet for det systematiske arbejde med at oversætte strategi og ledelsesgrundlag til målbare kritiske succesfaktorer er den strategi, den daglige ledelse og bestyrelsen har fastlagt. Jo mere klar forståelse, bestyrelsen har for virksomhedens mål, og hvordan de skal realiseres, jo mere klare mål kan der fastlægges for virksomhedens aktiviteter.

Grundidéen er, at der skal ske en oversættelse af fjernvarmevirksomhedens vision, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse. Hvis man formår at kortlægge sin strategi ved hjælp af strategikortet samt formulere kritiske succesfaktorer og målepunkter, der muliggør en faktisk vurdering af, hvor godt virksomheden klarer sig, kan man med god ret siges at have udviklet hovedkomponenterne i et balanced scorecard.

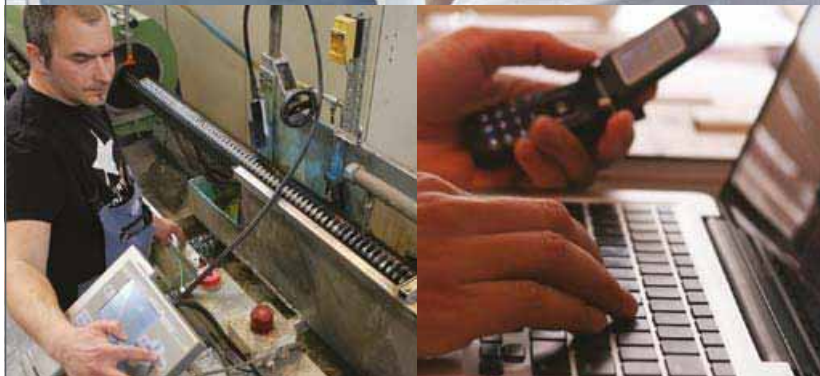
Resultaterne kommer imidlertid ikke helt af sig selv. Ledelsen har et væsentligt ansvar for, om indførelsen af et nyt præstationsmålingssystem bliver en succes, både hvad angår udvikling, implementering og anvendelse.

Det er ledelsen, der med sin holdning og involvering afgør, ikke blot hvad der skal måles, men også hvilken status disse målinger skal have i virksomheden, hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem præstationsmålingssystemet og de øvrige ledelsesteknologier og forandringsprogrammer.

pnb@pnbukh.com
kschristensen@econ.au.dk
lgd@business.aau.dk

Brugg Pipe Systems

Rør til fjernvarme og køling



FLEXWELL® FHK

Præisoleret rør til styret underboring
- 170 °C til + 150 °C
 λ_{50} 0.032 W/mK
DN 20 – DN 100

CALUPEX

Stikledninger
Op til 95 °C
 λ_{50} 0.0216 W/mK
DN 12 – DN 25

PREMANT®

Præisoleret stålørssystem
Op til 144 °C (160 °C)
 λ_{50} 0.0260 W/mK
DN 20 – DN 1000

CASAFLEX®

Højtemperatur system
Op til 180 °C
 λ_{50} 0.0250 W/mK
DN 20 – DN 100

Fontenay Pipe handler ikke kun om markedets største sortiment af præisolerede rørsystemer af høj kvalitet. Det handler også om den udstrakte service, som du hver dag oplever fra vores fleksible og dynamiske organisation.

Det gælder f.eks. vores korte leveringstider til store og små projekter - ikke kun på standardvarer men også specialprodukter.

Således er Fontenay ikke bare leverandør af præør og fittings, vi bistår også med rådgivning, projektering og statiske beregninger.

Vi mener det hører med til god service at kunne betjene vores kunder på alle områder. Hurtigt, præcist og korrekt. Ring og få en snak med os, så finder du ud af, hvad vi mener.

Fontenay Pipe

Mandal Allé 10, 5500 Middelfart
Tlf. 7020 4955. Fax 7020 4956
info@fontenaypipe.dk www.fontenaypipe.dk