

# Strategikortlægning i en fjernvarmevirksomhed

Den tredje artikel i serien om strategiarbejde for varmegværker viser, hvordan strategikortlægning kan se ud i praksis. Værktøjerne er blandt andet brugt af "Kritiske Succesfaktorer".



## STRATEGI

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

I de to tidligere numre af FJERNVARMEN har vi diskuteret bestyrelsens fokus på strategi og strategiopfølgning med udgangspunkt i strategikortlægning.

I denne artikel vil vi vise, hvorledes en sådan strategikortlægning kunne se ud i praksis. Artikelserien forsættes i næste nummer, hvor vi vil vise, hvordan bestyrelsen kan sikre opfølgning på de strategiske initiativer.

Som grundlag for vores eksempel viser figur 1 et udsnit af et strategikort for et fjernvarmegværk. Der er ikke tale om et konkret fjernvarme-

værk, men vi håber, at problemstillingen, der illustreres kan genkendes i mange fjernvarmevirksomheder.

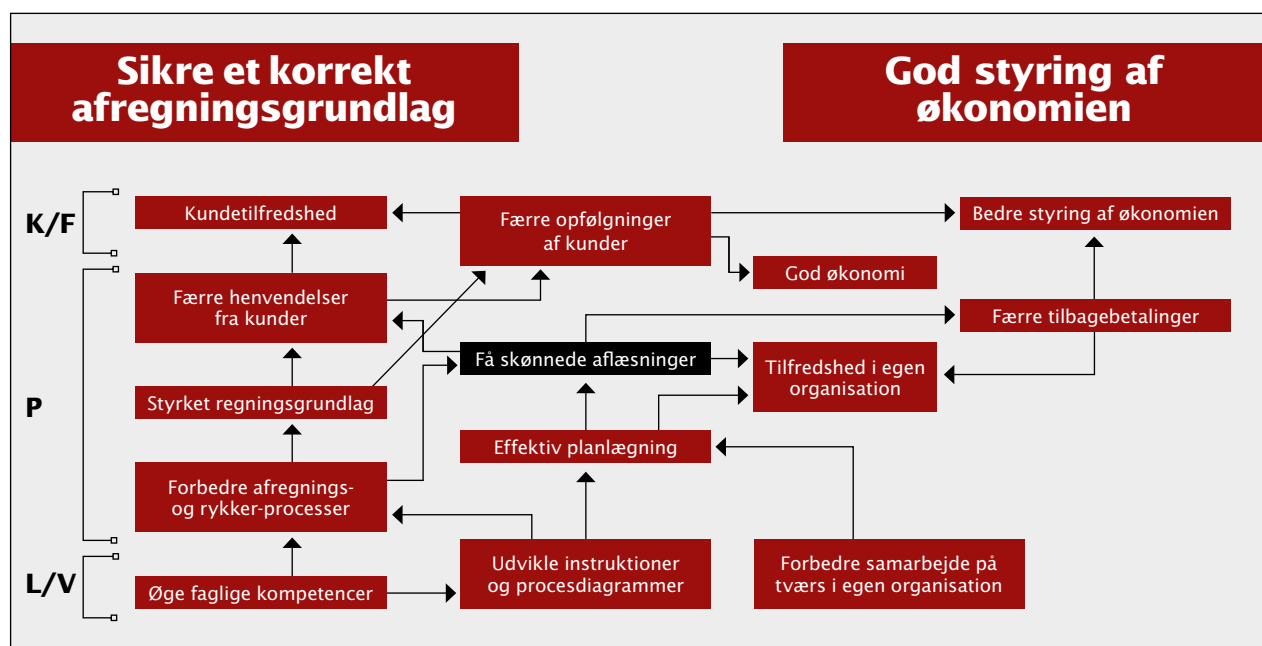
Eksemplet er inspireret af artiklen "Kunsten at afregne 51.000 installationer", der blev bragt i FJERNVARMEN nr. 7/8-2011. I den artikel beskriver AffaldVarme Aarhus erfaringerne med at fremtidssikre driften i de nye kundefunktioner. Vores eksempel afspejler ikke en konkret praksis i AffaldVarme Aarhus, idet vi blot bruger beskrivelsen som et afsæt for at diskutere, hvorledes en strategikortlægning kan se ud i en fjernvarmevirksomhed.

### Strategikortets struktur

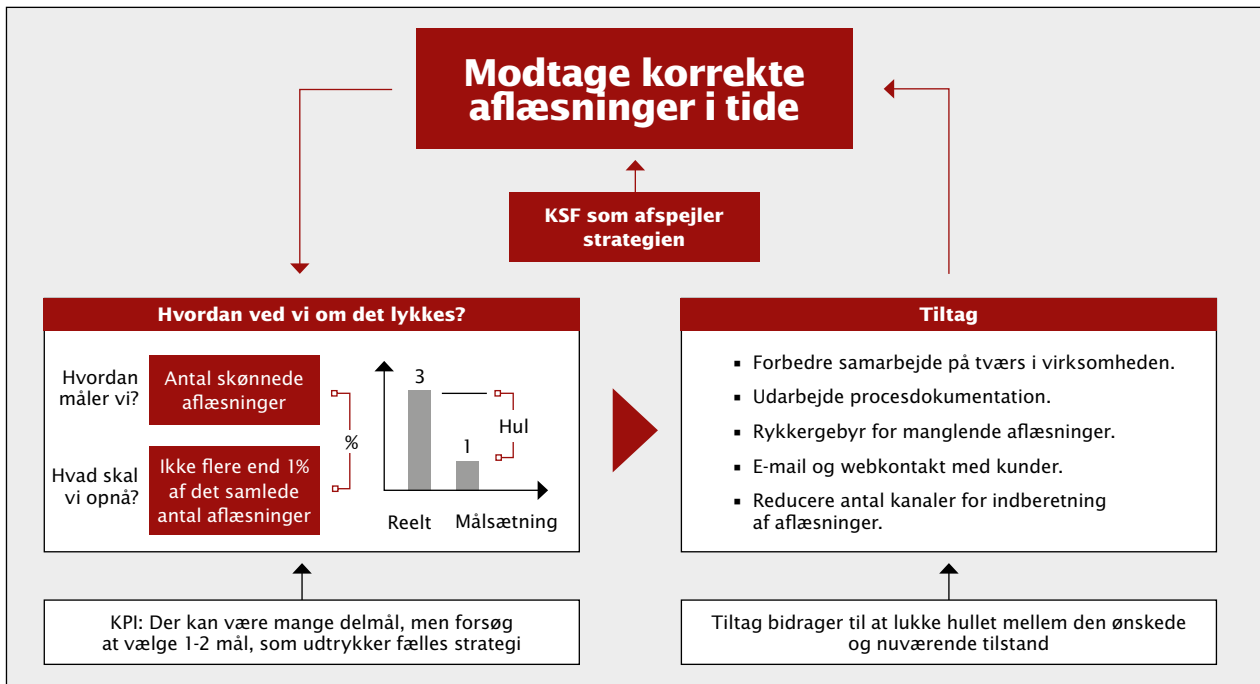
I praksis vil de fleste strategier kunne udtrykkes ved 2-5 temaer eller spor i strategikortet. I vores eksempel fore-

stiller vi os en fjernvarmevirksomhed, hvis strategi er formuleret med udgangspunkt i følgende fire temaer: *Kunden er i centrum, Kunden oplever høj service, Sikre et korrekt afregningsgrundlag* samt *God styring af økonomien*. I figur 1 viser vi de to strategiske temaer: *Sikre et korrekt afregningsgrundlag* samt *God styring af økonomien*. Figuren viser desuden en række KSF'er (Kritiske Succesfaktorer) som er optegnet med årsags-effekt relationer. Bemærk, at figuren er et uddrag af strategikortet, idet der kun fokuseres på to af de fire temaer.

Vi vil ikke gå i detaljer med hele strategikortet, men blot kommentere udvalgte sammenhænge. Et strategikort har i princippet fire niveauer eller perspektiver: Finansperspektivet



Figur 1: Uddrag af strategikort for et fjernvarmegværk.



Figur 2: Eksempel på kritisk succesfaktor, måling, target og tiltag.

(F), Kundeperspektivet (K), Procesperspektivet (P) og Lærings- og vækstperspektivet (L/V).

Først skal det bemærkes, at kundeperspektivet og det finansielle perspektiv i den konkrete virksomhed opfattes som sideordnede og er vist øverst. KSF'en, *Kundetilfredshed*, drejer sig om, hvor mange af fjernvarmevirksomhedens kunder der er tilfredse med den behandling, de oplever at få i forbindelse med afregning. Det samme gælder KSF'en, *Færre kundeopfølgninger*, men denne er også

relateret til temaet vedrørende *God styring af økonomien*, idet det forventes at give anledning til færre tilbagebetalinger.

I procesperspektivet, som fører op til både kundeperspektivet og det finansielle perspektiv, er der blandt andet fokus på *Færre henvendelser fra kunder* – målt ved det antal kunder, der henvender sig i forbindelse med afregning som en procent af det totale antal kunder. *Færre henvendelser fra kunder* bidrager samtidig til, at kundefunktionen skal opfølge

færre kunder, jf. ovenfor, og bidrager dermed til en god styring af økonomien for virksomheden. Blandt andre kritiske succesfaktorer angivet i strategikortet ses *Udvikle instruktioner og procesdiagrammer*, hvilket er placeret i *Lærings- og vækstperspektivet*. Sammen med *Forbedre samarbejde på tværs i virksomheden* opfattes dette i virksomheden som nøglen til større kundetilfredshed og god økonomi.

(Fortsættes næste side)



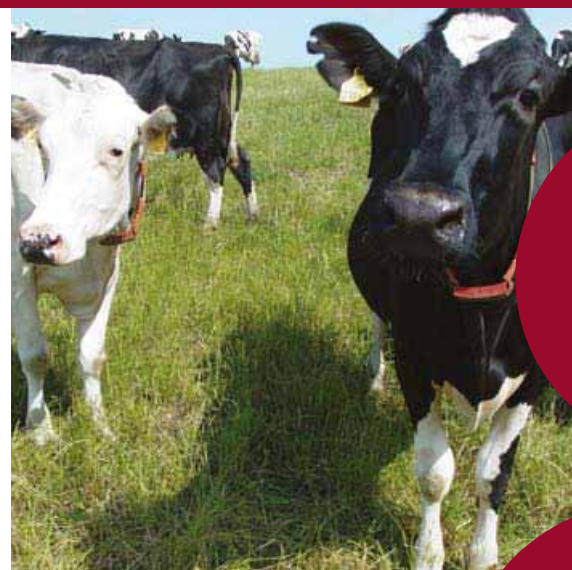
## Biogas - en naturlig mulighed

Energistrategi 2050 fremhæver biogas som et brændsel til at opnå dansk uafhængighed af kul, olie og naturgas.

Flere og flere naturgasfyrede værker får henvendelser fra landmænd, der gerne vil levere biogas som alternativ til naturgas.

Vi hjælper gerne med en vurdering og et oplæg, så investering og rentabilitet kan fastlægges.

Vil du vide mere så kontakt os på tlf. 76 30 80 00



Varmeværkernes eget rådgivende ingeniørfirma

www.dfp.dk

(Fortsat fra forrige side)

### KSF'ere: Et eksempel

Vi vil, for at vise de overvejelser, man bør gøre sig ved fastlæggelse af KPI'er, sætte fokus på KSF'en, *Få skønnede aflæsninger*, idet vi forestiller os, at en analyse gennemført af værket har vist, at dette er en væsentlig faktor for både virksomhedens økonomistyring og kundernes oplevelse af, hvordan afregningen gennemføres.

Sammenhængen er ganske simpel: Jo flere der skønnes, jo dårligere grundlag for udsendelse af afregning og dermed mindre tilfredse kunder; og jo mindre tilfredse kunderne er med afregningen, jo større sandsynlighed er der eksempelvis for, at de vil belaste kundefunktionen med henvendelser.

Hvad angår fjernvarmeværkets økonomistyring er sammenhængen, at færre skønnede aflæsninger vil give større klarhed omkring fjernvarmeværkets afregningsgrundlag, som igen vil medføre en mere korrekt betalingsopfølgning og oversigt over virksomhedens økonomi.

Aflæsningerne skønnes af mange forskellige årsager, f.eks. pga., at kunderne glemmer at aflæse, eller glemmer at indsende aflæsningen, eller den bliver sendt for sent, eller at de har aflæst på en sådan måde, at fjernvarmeværket vurderer det som

forkert. Idet kundernes forbrug danner grundlag for regningen til den enkelte kunde, vil en skønnet aflæsning medføre flere ekstraopgaver for kundefunktionen og øge omfanget af økonomiske transaktioner.

Kundefunktionen kan f.eks. blive nødt til at enten rykke kunden telefonisk eller udsende rykkerbrev. Da antallet af skønnede aflæsninger er kritiske i forhold til begge de to viste temaer, vælger fjernvarmeværket i vores eksempel som en del af strategien at arbejde for at reducere antallet af skønnede aflæsninger samtidig med, at det besluttes, at omkostningerne ikke må stige.

### Fra KSF'er til KPI'er

Hvis antallet af skønnede aflæsninger er stort, og fjernvarmeværkets kunder er utilfredse med den afregning, de får tilsendt, er det relativt nemt at få øje på dette som et strategisk element. Men hvis nye initiativer på den mest omkostningseffektive måde skal målrettes mod at forbedre afregningsprocessen og kundernes oplevelse, kræves der en præcisering, hvilket eksempelvis gøres ved angivelsen af KPI'en.

Figur 2 sammenfatter KSF, KPI, targets samt tiltag for KSF'en *Få korrekte aflæsninger i tide*. Bemærk, at der også er sket en præcisering af KSF'en i forhold til formuleringen, *Få skønnede*

*aflæsninger*, som var anvendt i strategikortet i figur 1. Den nemme måling kunne være, at en skønnet aflæsning finder sted, når en kundes aflæsning ikke er modtaget i tide. Men hvad hvis den aflæsning, der er modtaget, ikke kan valideres – eller med andre ord, at det modtagne ikke er korrekt? Kunne man så indføre en web-baseret afrapportering med automatisk validering efter tidligere forbrug og/eller kundetype? Har det betydning for kundernes oplevelse, hvornår og hvordan de får en rykker? Dette er blot nogle af de spørgsmål, der rejser sig, når der skal defineres, hvad der menes med en skønnet aflæsning.

Målingen i figur 2 vedrører konkret alle korrekte aflæsninger modtaget inden fristen, henholdsvis skønnede aflæsninger forårsaget enten af, at en aflæsning ikke er modtaget inden fristen, eller at den modtagne aflæsning ikke kan valideres som gyldig. I det viste eksempel gennemføres der kun en aflæsning hvert år, men man kunne tænke sig i andre eksempler, at der fortløbende måles på ugentlig eller månedlig basis.

### Strategiske initiativer

Hvis antallet af skønnede aflæsninger er stort, og kunderne er utilfredse med de afregninger, de får, er det relativt nemt at få øje på dette som et strategisk element. Men hvis de



**OPTIMÉR JERES NATURGASKONTRAKT**  
 Risiko, fleksibilitet, børsv. olie, forsyningsikkerhed?  
 Vi er Shell Energy Europe med 8.000 kunder i 17 lande, og globalt gasindkøb. Sammen finder vi den rigtige løsning for jer.

**Energy Solutions for your Business**

Shell Naturgas  
 www.shell.dk  
 70 10 27 00





nye initiativer på den mest omkostningseffektive måde skal målrettes mod at forbedre kundernes oplevelse af afregningsforløbet, kræves der en præcisering, hvilket gøres f.eks. ved angivelse af KPI'en. Figur 2 sammenfatter KSF, KPI, targets, samt tiltag for KSF'en, *Modtage korrekte aflæsninger i tide*. Bemærk, at der er sket en præcisering af KSF'en i forhold til formuleringen, *Få skønnede aflæsninger*, som var anvendt i strategikortet i figur 1.

Til højre i figur 2 er angivet en række tiltag, som er en summarisk angivelse af, hvordan man i virksomheden vil arbejde for at nedbringe antallet af skønnede aflæsninger. Vi skal ikke her gå i detaljer med, hvordan der konkret kan arbejdes med dette. Men de angivne tiltag er alle mere eller mindre intuitivt fornuftige, de giver mening for de medarbejdere, som er involveret i det. Det er formentlig ting, man allerede arbejder med, og som de fleste vil være enig i har en betydning.

Effekten af den strategiske proces er, at sammenhængene synliggøres, og at betydning af den rigtige arbejdsmåde kommer i fokus, således at det bliver prioriteret at arbejde på den måde, man er enige om, er den rigtige.

### Afsluttende bemærkninger

I denne artikel har vi med et kortfattet eksempel vist, hvordan man ved hjælp af kritiske succesfaktorer, indikatorer og strategiske initiativer kan konkretisere en strategi, så den bindes sammen med medarbejdernes daglige arbejde. Hvis man har erfaring med resultatmålinger og ledelsesrapportering, er det relativt let at arbejde med KPI'er og targets.

Det er grundlæggende et spørgsmål om ledelse og faglig indsigt at kunne vælge de rigtige indsatser. Dette vender vi tilbage til i næste nummer af FJERVARMEN. Den vanskelige del er at komme fra de generelle strategiformuleringer til en forståelse for, hvilke KSF'er der er den rigtige præcisering af strategien.

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

## Spar millioner på solarmarker

– uden at gå på kompromis med kvalitet og ydelse

Hydro Aluminium – vi er også kendte som Norsk Hydro – har brugt 35 års erfaringer og know-how som leverandør af aluminiumsrør til bilindustrien til at udvikle en særlig korrosionsfast legering, der gør materialet et stærkt alternativ til de meget dyrere kobberør.

- Lever op til korrosionskrav
- Intet kompromis på garanti og forventet levetid
- Millionbesparelse ved større anlæg

