

# Fremtidens vindervirksomheder prioriterer strategi

Hvis varmegærkerne skal udvikle sig til fremadstræbende virksomheder er det nødvendigt at tænke strategisk. Det mener konsulent Jytte Rabæk Schmidt.



LEDELSE

*Af journalist Flemming Rasmussen,  
Dansk Fjernvarme*

De danske fjernvarmegærker er en del af en verden, der konstant forandrer sig. Det betyder, at værkene regelmæssigt mødes af nye forventninger og krav. Samtidig opstår der også nye muligheder, som kan gribes og medvirke til, at virksomheden udvikler sig.

For at klare sig bedst muligt, er det nødvendigt at have overvejet sin strategi. Det skaber overblik over både styrker, svagheder, trusler og muligheder. Det hjælper også med at definere værkets målsætninger og skabe klarhed over, hvem "man er" som varmegærk og hvorfor. Det mener konsulent Jytte Rabæk Schmidt.

Alt i alt er der ifølge hende mange gode grunde til at arbejde med strategi i ledelsen af varmegærkerne. Konsulenten, der i august sidste år startede firmaet MVR Consult, var en af indlægsholderne på Dansk Fjernvarmes ledelseskonference, der blev holdt på Snaptun Færgesgaard ved Horsens i februar. Og apropos færge brugte hun netop et billede fra søfartens verden til at fortælle, hvorfor strategisk ledelse er så vigtig og brugbar.

- En god strategi er et kort at navigere efter i denne foranderlige verden, vi lever i. Strategien sikrer, at man har plottet steder ind på ruten, som man kan styre efter, hvilket sikrer, at man holder kursen mod målet, fortalte Jytte Rabæk Schmidt ved konferencen.

## Se værket lidt fra oven

Jytte Rabæk Schmidt mener, at der er store gevinster at hente for fjernvarmegærkerne ved at arbejde med en strategiproces, hvor blandt andet værkets vision - det overordnede mål for virksomheden - værkets værdimæssige grundlag samt trusler og muligheder analyseres og snakkes igennem.

Det er ikke så svært at gå i gang med, som det kan lyde, og processen er gavnlig, mener konsulenten.

- Det er udviklende at se værket lidt fra oven. Det giver nye idéer og kan være med til at samle alle på værket omkring nogle fælles mål og værdier. Jeg har også oplevet bestyrelser, der opdager nye muligheder for værket og siger "hvorfor har vi dog ikke tænkt på det før...". Jamen det skyldes måske, at de faktisk aldrig rigtigt har sat sig ned sammen og tænkt og snakket, vurderer hun.

For den daglige leder af værket er der også helt konkrete gevinster ved at arbejde med at skabe en strategi for værket.

- Det bliver ganske enkelt lettere at lede, fordi de kort, man skal navigere efter, er tegnet. Det frigør også noget tid, som man kan bruge på innovation og medarbejderpleje. Desuden kan en klar strategi være med til at skabe det nødvendige overblik, der betyder, at man bliver klar over, om man egentlig er i besiddelse af den ekspertise og de kompetencer hos medarbejderne, der skal til for at opfylde værkets mål og vision, forklarer Jytte Rabæk Schmidt.

## Fælles mål og værdier er vigtige

Ifølge konsulenten, der har en fortid i blandt andet Elsam, kommer strategi og ledelse til at spille en central rolle for fremtidens vindervirksomheder. Det gælder også for varmegærker.



- Det er udviklende at se værket lidt fra oven. Det giver nye idéer og kan være med til at samle alle på værket omkring nogle fælles mål og værdier, mener konsulent Jytte Rabæk Schmidt. Foto: Flemming Rasmussen.

- Fremtidens vindervirksomhed bruger mindst en time om måneden på strategi. Som leder bør man simpelt hen huske at afsætte tid til at arbejde med værkets strategi og de løbende finjusteringer af den, fastslog Jytte Rabæk Schmidt, der i sit indlæg listede en række andre kendetegn ved fremtidens vindervirksomheder op.

- Her forstår medarbejderne virksomhedens vision. Ledelse og medarbejdere har en række fælles mål, der er opbakning til, og som man har den samme forståelse af. Det sidste er meget vigtigt. En vindervirksomhed har desuden en række værdier, som man er enige om, kendetegner netop denne virksomhed. Og der er opbakning til, at virksomheden arbejder med strategi, og en holdning til, at det er en styrke at gøre det, sagde hun.

Jytte Rabæk Schmidt nævnte desuden, at en succesfuld virksomhed arbejder seriøst med analyser, at strategierne indføres og leves ud i virkeligheden. Et nemt og brugbart nøglebegreb, når det gælder analysearbejdet er ifølge Jytte Rabæk Schmidt SWOT-analysen, hvor værkets styrker (strengths), svagheder (weaknesses), muligheder (opportunities) og trusler (threats) analyseres. Det skaber en generel forståelse af, hvor virksomheden helt overordnet befinder sig samtidig med, at det ska-



En opgave på Dansk Fjernvarmes ledelseskonference var at definere sin største ledelsesmæssige udfordring som leder af en fjernvarmeforsyning. Kim Selch fra Billund Varmeværk hænger sit bud op på væggen sammen med de mange andre forslag. Foto: Flemming Rasmussen.

ber klarhed over en række konkrete udfordringer for virksomheden.

### Sådan kommer man i gang

Jytte Rabæk Schmidt anerkender, at det kan være svært at overskue at gå i gang med en strategiproces, der kræver en masse tanker omkring stort set alt, hvad der vedrører værket. Hun har dog et par tips til, hvordan man alligevel får taget hul på opgaven.

- Start med at drøfte det i bestyrelsen, så der er bred opbakning til pro-

cessen. Så er det også klogt at vælge enten en intern tovholder eller en ekstern konsulent til at styre processen. Det første skridt derefter kan være at afsætte et døgn, ledelse og bestyrelse i fællesskab, hvor man virkelig kan få arbejdet med tingene, mener Jytte Rabæk Schmidt.

fr@danskfjernvarme.dk