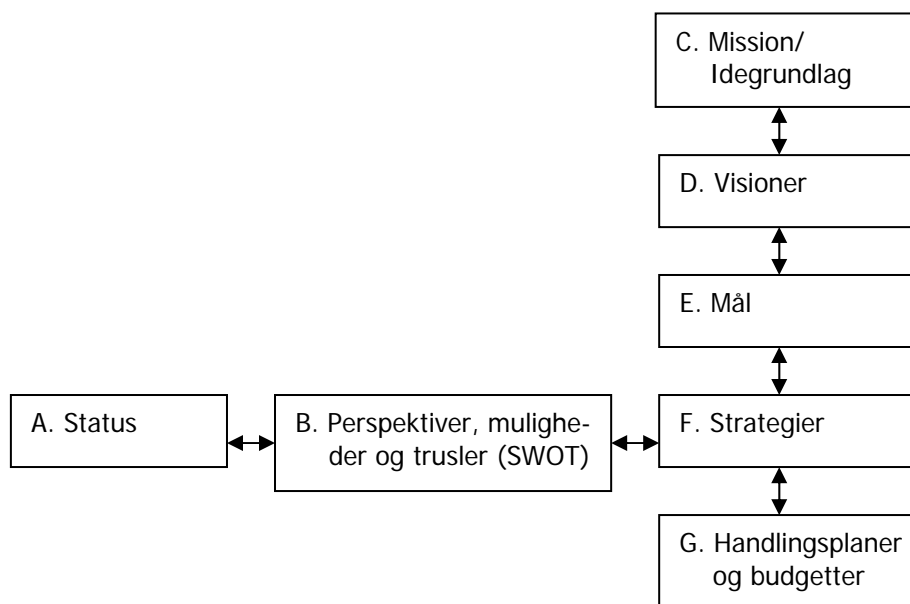


# Strategimodel

Den model vi anvendte i strategiprocesen i Mørkøv Varmeværk er skematisk illustreret i nedenstående figur, den såkaldte "7 trinsmodel":



Når man går i gang med strategiudvikling og strategisk planlægning, er det en god idé at have et entydigt begrebsapparat. Der findes adskillige forskellige modeller man kan anvende, og det betyder næppe det store, hvilken model eller hvilket begrebsapparat man anvender. Det afgørende er, at der er tale om en velafprøvet model, og at alle involverede mener det samme, med de samme begreber. Det lyder mere enkelt, end det er i virkelighedens verden, hvor man gang på gang kan konstatere, at kommunikation er svært, og at mennesker ofte taler forbi hinanden. Derfor er det fornuftigt at bruge tid på at gennemtænke begreberne og deres indhold, før man kaster sig ud i større projekter. I den forbindelse kan det godt være relevant at anvende ekstern assistance undervejs i processen, men selve strategiarbejdet bør man lave selv. Kan eller vil man ikke det, skal man efter vores vurdering holde sig fra strategiprojekter, som kun har værdi, hvis de er dybt forankret i den pågældende organisation og bestyrelse og ledelse er kraftigt involveret.

Det vil føre for vidt med en meget nøje gennemgang af processen og begreberne, men i det følgende gennemgås nogle af grundbegreberne i den valgte model. De kan nemlig anvendes i enhver organisation, herunder varmeværker.

## A. Status

Ved status forstås en situationsbeskrivelse omfattende den pågældende organisations væsentligste områder, internt og i forhold til omverdenen. Formålet med en statusbeskrivelse er at skabe en sammenhængende og realistisk forståelse af den aktuelle situation, herunder med et historisk perspektiv på f.eks. 10 år, det vil sige med vægt på væsentlige beslutninger og begivenheder i denne periode. Endvidere indgår en beskrivelse af organisationens stærke og svage sider. Der bør indgå såvel "hårde" som "bløde" data, f.eks. økonomiske og tekniske nøgletal, hvor man sammenligner sig med andre (benchmarking) samt mere kvalitative beskrivelser af f.eks. aktiver, medarbejderes kvalifikationer mv. Det afgørende er, at statusbeskrivelsen er realistisk og ikke beskriver, hvordan man godt kunne tænke sig, virkeligheden så ud, men derimod hvordan den er. Det bør gøres skriftligt, og beskrivelsen skal kunne forstås af andre.

### B. Perspektiver, trusler og muligheder

Her er perspektivet, hvad man står over for i de kommende år. Muligheder og trusler er det afgørende, og de kan være både eksterne og interne.

Når punkterne A.Status og B.Perspektiver, trusler og muligheder er gennemført, kan man udarbejde en såkaldt "SWOT" (Strength/Styrker, Weaknesses/Svagheder, Opportunities/Muligheder, Threats/Trusler). Desværre findes der ikke noget godt dansk ord for SWOT, men det helt afgørende er udarbejdelse af denne. I figuren findes et uddrag af den SWOT, som vi nåede frem til var dækkende for DFF.

Idéen er, at man i hvert af de 4 felter skal notere 5-7 forhold, hverken mere eller mindre. Kan man ikke notere 5-7 forhold, har man ikke tænkt længe nok, og har man mere end 5-7, har man taget mere end det væsentligste med.

SWOT-analyser bliver altid meget forskellige, også for 2 organisationer, der umiddelbart ligner hinanden. Derfor kan man ikke kopiere fra andre. Der er kun en metode, og det er det hårde arbejde med at lave sin egen. Med sin SWOT har man bagefter et godt overblik til brug for det videre strategiarbejde. I øvrigt er det min holdning, at enhver virksomhedsleder, også på et varmekværk eller i en interesseorganisation, altid bør have et så godt overblik over sin virksomhed, at man altid har en ajourført SWOT – idet mindste inde i hovedet, hvis man ikke er så meget til det med papir. Det er langt fra alle, der har det, og meget ofte slet ikke dem, der tror de har et godt overblik!

### C. Mission/idegrundlag

Ved mission eller idégrundlag forstås en overordnet, tidsbestemt definition af idé- eller forretningsgrundlaget. Det bør defineres kort, f.eks. 10 linier. Fastlæggelsen af dette er meget afgørende, men ofte noget der forsømmes. Men det er ret afgørende, hvad der egentlig er meningen. Det skyldes bl.a., at man nemt kommer til at tage dette for givet og/eller forudsætter, at alle har den samme opfattelse heraf.

### D. Vision/fremtidsønsker

Ved vision forstås en sammenhængende forestilling om, hvad man ønsker organisationen skal udvikle sig til. Visionen bør være tidsbestemt og række nogle år frem. Lidt populært kan man sige, at en vision skal være uden for rækkevidde, men inden for synsvidde. Yderligere krav til en god vision er, at den skal være realistisk og ønskelig samt kunne forklares på 2 minutter til medarbejdere, (medlemmer), leverandører og samarbejdspartnere. Ellers kan de jo ikke hjælpe med at realisere visionen.

### E. Målsætninger

Målsætningerne angiver konkrete mål med en tidshorisont på nogle år. Målsætningerne skal så vidt muligt være kvantificerbare og bør kun vedrøre væsentlige forhold. Der bør i alt være 5-10 målsætninger i prioriteret rækkefølge. Som alt andet i en strategiproces, skal målsætninger være realistiske.

### F. Strategier

Strategier er konkrete planer for tiltag og måder at organisere sig på. Tidshorisonten bør være 1-3 år. Strategierne skal være operationelle og gerne have en rimelig detaljeringsgrad.

### G. Handlingsplaner og budgetter

Handlingsplaner er konkrete tiltag og opgaver (hvem skal gøre hvad hvornår?) Handlingsplaner skal derfor være meget detaljerede, og helst knyttet direkte sammen med budgetter. Handlingsplaner skal revideres mindst en gang årligt, og det er en god idé med løbende opfølgning, f.eks. en gang i kvartalet.

Når A-G er gennemført, og der er sammenhæng mellem de forskellige elementer, ja så har man gennemført sit strategiprojekt.