



SMIL

Strategi og Mål
gennem **Implementering af Ledelse**



Co3[®] . Consulting . Communication . Coordination

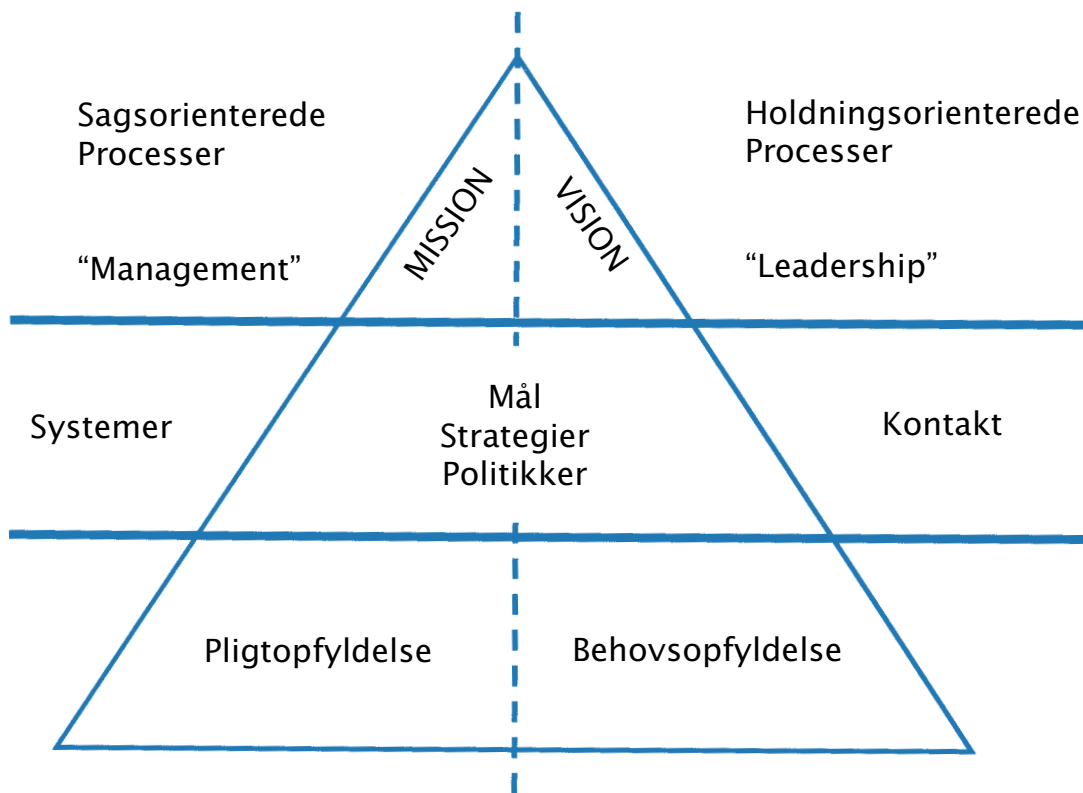
Organisationsudvikling -

Virksomheden i et nyt perspektiv

Baggrunden for SMIL konceptet skal findes i behovet for en effektiv kobling mellem virksomhedens mål og strategier og de planlagte styresystemer og ressourcer.

SMIL konceptet er ledelsens støtte og garant i arbejdet med at skabe optimale betingelser for at kunne definere og realisere mål og strategier gennem ledelsesprocesser. Hermed mener vi både sagsorienterede og holdningsorienterede processer.

Det er det, vi kalder henholdsvis "Management" og "Leadership".



Vore erfaringer viser, at fokusering på udviklingsorienteret og målrettet adfærd giver målbar, positive resultater.

Her tænker vi specielt på integrationen af virksomhedens strategiske mål med planlagte handlinger samt målrettet udvikling af de menneskelige ressourcer hos alle medarbejdere.

Kortlægning

Virksomhedens processer - uanset niveau og omfang - opdeles i en sagsorienteret del og en holdningsorienteret del.

Den sagsorienterede del – missionen

De sagsorienterede processer kan henføres til virksomhedens idé (mission) og de tilhørende mål og politikker.

Vi kalder de *systemer*, der sikrer processernes gennemførelse, for "*Management*"

Gennem management bliver alle medarbejderne i virksomheden styret ved hjælp af pligter og ansvar. Udgangspunktet for succes er, at hver eneste medarbejder har en klar opfattelse af hvad virksomhedens strategi, mål og politikker egentlig er. Hvis man ikke kan se målet, er det også svært at tage ansvar for processen. Gennem målstyringen bliver den enkelte medarbejder klar over, hvordan han eller hun medvirker til at opfylde virksomhedens samlede målsætning.

- vi kalder det pligtoplevelse

Den holdningsorienterede del – visionen

De holdningsorienterede processer kan henføres til virksomhedens ønsker for den langsigtede udvikling (vision) og de mål, der er beskrevet som succeskriterier ved processernes gennemførelse.

Forståelse og accept af virksomhedens vision kan kun opnås gennem *kontakt* – symbolsk eller reel hvor ledelsen har mulighed for at formidle sit verdensbillede.

Dette kalder vi "*Leadership*"

Gennem leadership ledes medarbejderne ved hjælp af udbredelse af værdier og holdninger samt forståelse for den enkeltes ønsker og behov.

Ledelsen skal gennem handling vise at værdierne fremmer processen mod at nå virksomhedens mål. Kun derved vil medarbejderne begynde at tage dem alvorligt.

Dette skaber virksomhedskulturen, og den ideelle tilstand er den, hvor der er sammenfald mellem den enkelte medarbejders mål med at gå på arbejde og virksomhedens overordnede mål.

- vi kalder det behovsopfyldelse

SMIL matrixen – visioner & ledelse

Virksomheder, der kun udviser procesorienteret adfærd, kan meget vel risikere at handle i blinde.

Virksomheder der kun udviser udviklingsorienteret adfærd, kan meget vel risikere at have en organisation, som er uegnet til opnåelse af de opstillede mål.

Begge handlemåder kan i virkeligheden fjerne fokus fra grundlæggende problemer.

SMIL konceptet henvender sig til virksomheder, der ønsker at udbygge eksisterende processtyring med udviklingsorienteret adfærd.

SMIL konceptet udnytter mulighederne i den udviklingsorienterede adfærd, hvorved der opnås sammenhæng mellem strategiske mål og planlagte handlinger.

Det er det, vi kalder organisationsudvikling

SMIL konceptet sikrer, at der opnås et optimalt forhold mellem indsats og udbytte.

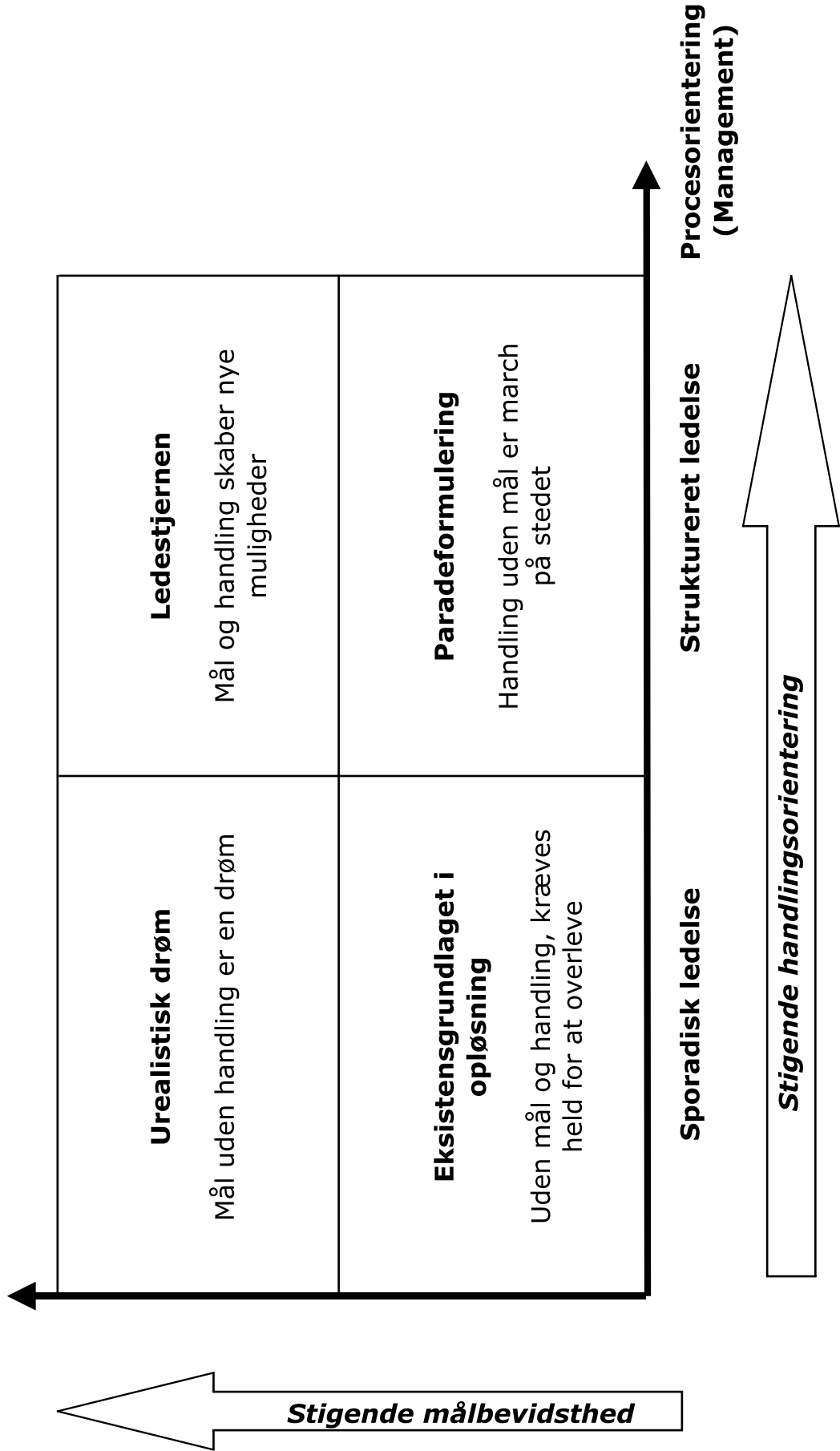
Når der ved processtyring tales om mål, er det ofte operationelle mål med *styringen*, og ikke strategiske mål for *virksomheden*.

Processtyring er ikke et mål, men et middel til at opfylde virksomhedens strategiske mål. Styringen skal være værktøjet, der bringer virksomheden i stand til at bevæge sig mod positionen som ledestjerne med fuld integration mellem strategiske mål og planlagte handlinger.

Udviklingsorientering
(Leadership)

SMIL - MATRIX

Visioner & Ledelse



SMIL – Konceptbeskrivelse

SMIL betyder: **S**trategi og **M**ål gennem **I**mplementering af **L**edelse

Udgangspunktet for SMIL konceptet er, at virksomheder, der ønsker at arbejde med organisationsudvikling, skal have fastlagt det fundament, hvorpå organisationen skal bygges og videreudvikles.

SMIL opdeles i fire faser:

Hvor står virksomheden ?	(Analysefasen)
Hvor skal virksomheden hen ?	(Mål- og strategifasen)
Sådan kommer vi videre	(Handlingsfasen)
"Prikken over i-et"	(Kontrol- og opfølgingsfasen)

De fire faser er repræsenteret ved pilens 4 farver. Hver fase omfatter konceptets udviklingsorienterede moduler (modulerne i pilens øvre del) og de procesorienterede moduler (modulerne i pilens nedre del).

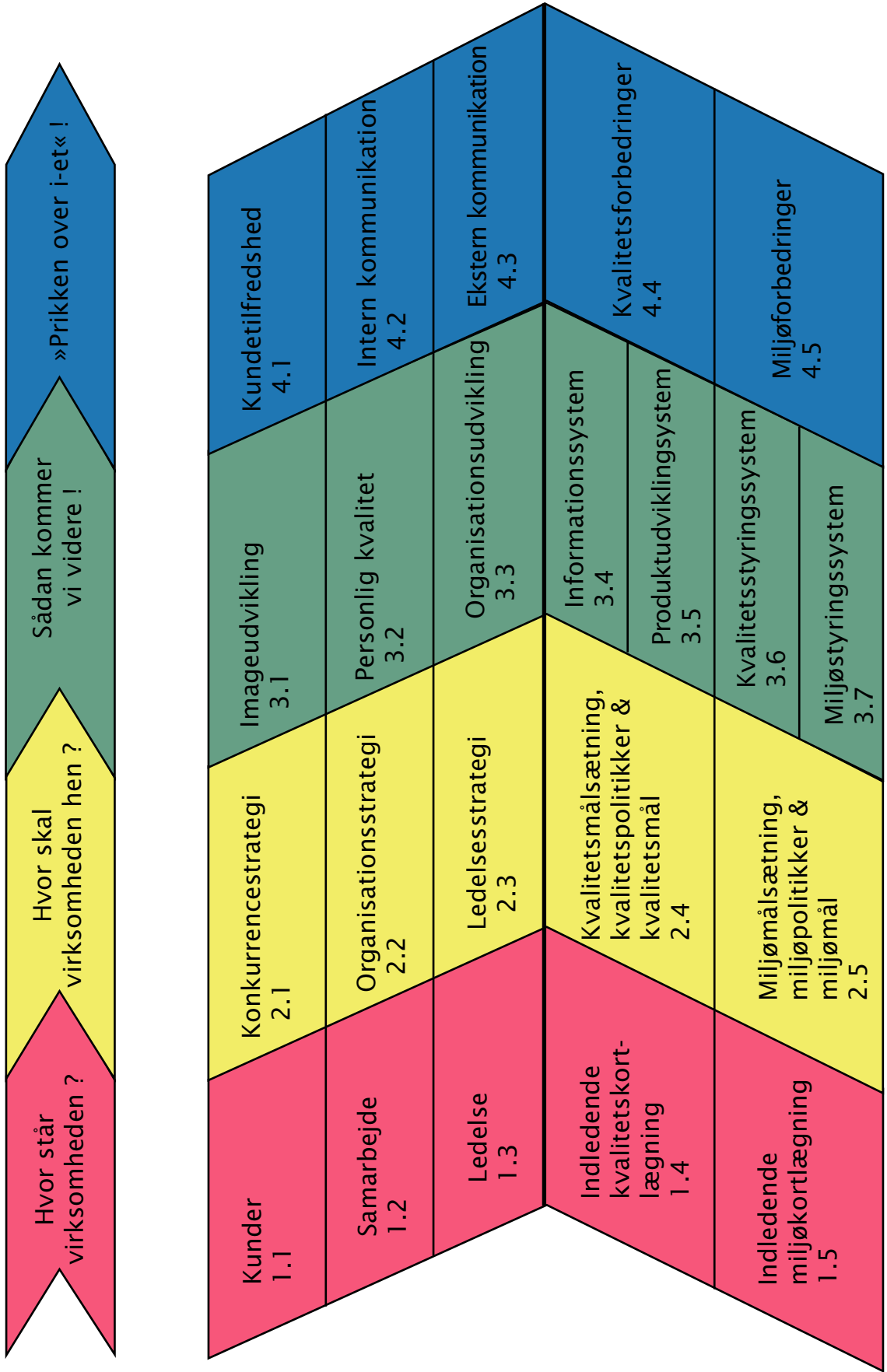
Den første fase skal klarlægge virksomhedens udgangspunkt og forudsætninger. Dette gælder eksternt i forhold til kunderne og konkurrenterne og internt i forhold til organisationens ressourcer, ledelse, samarbejde og de implementerede systemer. Vi skal med andre ord se på de værdier, der tilbydes kunden, og hvordan de tilvejebringes.

Den Anden fase skal fastlægge virksomhedens strategiske målsætning ud fra overordnede synspunkter og foreliggende muligheder. Processtyringssystemer og anden teknisk og administrativ ekspertise er kun værdifulde i det omfang, de understøtter opfyldelsen af de valgte strategiske mål. I denne fase specificeres integrationen mellem de strategiske mål og de processer, der gennemføres for at opnå de valgte mål.

Tredje fase bygger på de foregående faser, og implementerer de truffne beslutninger. For eksempel indførelse af ny teknologi og opbygning af processtyringssystemer, integreret med fastlagte mål.

Fjerde fase signalerer starten på den evige cyklus: Målsætning – udførelse – kontrol – korrektion. (Den løbende forbedring). Det drejer sig her om at checke, om handlingerne har virket; men også om at reagere på afvigelser ved at korrigere processerne i stadig overensstemmelse med målsætningen.

SMIL Strategi og Mål gennem Implementering af Ledelse



Hvordan bruges SMIL?

SMIL er modulopbygget for at opnå størst mulig tilpasning til virksomhedens individuelle behov.

En virksomhed vil typisk være stærk på en række områder og have et ønske om at øge styrken på andre områder.

Det er naturligvis disse sidste områder, der er interessante. Der kan startes fra alle faser, såfremt forudsætningerne er til stede. Dette indebærer, at integrationen mellem de strategiske mål og de beskrevne processer sikres.

Analysefasen gennemføres typisk ved interviews af udvalgte medarbejdere i virksomheden for at få belyst procesgangene og deres samspil.

Samtidigt gennemgås de beskrevne visioner, mål og strategier med ledelsen.

Eksempler på Co3[®] aktiviteter i denne fase er hjælp til beskrivelse af:

- stærke/svage sider i virksomheden
- konkurrenceplatform
- kundeplatform
- kerneværdier
- processtyring

I mål- og strategifasen fastsættes nye strategier og mål i kritisk dialog med ledelsen, og der opstilles delmål for de enkelte afdelinger som succeskriterier for SMIL processen.

Eksempler på mål- og strategielementer:

- Omsætnings- og overskudsmål
- Optimering af produktportefølje
- Mål for markedsandele
- Mål for kundetilfredshed
- Organisationstilpasning

Det er i denne fase, det skal besluttes, hvilke midler der skal tages i anvendelse for at nå målene. Disse er f.eks. kvalitets- produktions- og miljøstyringssystemer, samt IT- og informationssystemer. Desuden specifikation af kompetenceudviklingen hos medarbejderne og den organisatoriske tilpasning.

Handlingsfasen er den egentlige gennemførelse af mål- og strategifasen.

I denne fase har Co3[®] bl.a. medvirket til gennemførelse af følgende:

- Indførelse af mødestruktur / projektledelse
- Implementering af processtyringssystemer (eks. Kvalitet & miljø)
- Oprettelse af informationssystemer / rapportering til ledelse og medarbejdere
- Holdningsbearbejdning af medarbejdere / coaching
- Rekruttering af medarbejdere.
- Afholdelse af strategiseminar.

Forudsætninger for et optimalt udbytte

Der er to vigtige elementer i samarbejdet med Co3[®]:

- Det er vigtigt, at virksomhedens kerneværdier kan identificeres og beskrives som udgangspunkt og centrum for arbejdet. En ændringsproces skal funderes i virksomhedens kerneværdier, for at lykkes.
- Det er nødvendigt, at virksomhedens ledelse kan og vil gå foran i processen. Det betyder, at ledelsen må være åben for – i samarbejde med Co3[®] – at udforme eller redefinere mål, strategier og politikker.
Disse skal efterfølgende omsættes til virkelighed gennem virksomhedens forskellige systemer og via kontakt til medarbejderne.

Hvert enkelt SMIL projektforsløb defineres i forhold til virksomhedens nuværende platform, ledelsens ambitionsniveau og i forhold til virksomhedens ressourcer.

Eksempler på opnåede resultater ved brug af SMIL

”Sagsorienterede” resultater

- Godkendelse som certifikat-leverandør
- Dokumenteret fald i fejlomkostninger
- Øget salg og indtjening
- Opfyldelse af strategiske mål
- ISO certificering
- Øget salg i udvalgte kundesegmenter
- Reduktion af produktionsomkostninger
- Øget kundeloyalitet
- Forbedret leveringsperformance
- Større konkurrentkendskab

”Holdningsorienterede” resultater

- Øget samarbejde mellem afdelinger
- Øget engagement på alle niveauer
- Afklaring af generationsskifte problematik
- Færre sygedage
- Øget medarbejdertilfredshed
- Fælles forståelse og accept af mål og strategier
- Indførelse af medarbejdersamtaler
- Indførelse af medarbejderhåndbog

Co3[®] – consulting – communication – coordination

Oprettet i 1991 som konsulentvirksomhed med fokus på B2B markedet.
I 1994 udvikledes SMIL konceptet, der danner grundlag for alle aktiviteter.

Vision: *At øge forståelsen i danske virksomheder for vigtigheden af organisationsudvikling.*

Mission: *Dække behovet for rådgivning om strategi- og procesudvikling i virksomheder med op til 200 medarbejdere.
Rådgivningen udføres primært i rollen som proces-konsulent over for både individer og grupper, men også som sparringspartner, mentor og coach.*

Produkter:

Gennem vore spidskompetencer arbejder vi inden for følgende områder:



Ledelsesrådgivning



Forretningsudvikling



Organisationsudvikling og rekruttering



Markedsføring



Kvalitetsstyring



Miljøstyring



Systemimplementering



Interim Management



Bestyrelsesarbejde



Konsulenter

Carl H. Bokkenheuser, cand. pharm., HD (A)

8 år i dansk medicinalindustri, beskæftiget med salg og marketing.
8 år som salgsdirektør for produkter til sundhedssektoren, heraf 3 år som administrerende direktør under etablering af dansk datterselskab i England.

Siden 1991 selvstændig konsulent. I dag primært som proceskonsulent i disciplinerne strategi og ledelse.

Omfattende undervisnings- og foredragsvirksomhed, bl.a. på Handelsskoler, Tekniske Skoler og i Dansk Industri.



Jørgen Kjærgaard-Larsen, cand. polyt.

20 års erfaring i industrien som konstruktionschef, direktør for salg og marketing samt teknisk direktør for produktion og produktudvikling. Heraf ca. 10 år i udlandet (USA og Sydafrika) med ansvar for produktudvikling, produktion og virksomhedsanalyser omfattende leverandør- og kvalitetsstyring.

Berørte brancher: Måleinstrumenter, maskin- og bilproduktion. ISO 9000 eksamineret auditor hos Gilberts Associates, UK (1992). Forfatter og medforfatter til bøger og artikler om kvalitet- og miljøstyring. 12 år med selvstændig konsulentvirksomhed med arbejdsområder inden for måleteknik og kvalitetsstyring. Har opbygget ISO 9000 kvalitetsstyringssystemer i adskillige danske virksomheder, omfattende handel, maskinproduktion, trykkeri, apoteker samt farve- og lakindustri.



Henrik Jørgensen, Ingeniør, HD (U)

12 års ledererfaring fra produktions- og servicevirksomheder incl. ophold i USA.

8 års ledererfaring fra salg og marketing som salgschef og adm. direktør. Speciel erfaring med forandringsledelse og virksomhedsfusioner.

Bredt kendskab til forskellige personale- og faggrupper.

Har opbygget ISO 9000 kvalitetsstyringssystemer inden for emballage- og grossistvirksomhed.



Co3[®] · Consulting · Communication · Coordination

Porsevej 9 - Postboks - 273 - 4600 Køge
Tlf.: 3333 8838 - www.co3-consult.dk