

Individual Reflections:
My learnings and advice for next years' BFOP students
Course: Business Processes and Organization with Project

I accept that my name is visible when this report is put on LearnIt for next years BFOP
Students: No.

Martin Edvardsen (medv@itu.dk), Group B

December 18, 2017

Chapter 1

Applied Theory

This chapter describes chosen theory that our group applied in our project.

Business Model Canvas, BMC, was used to constitute the foundation of our cooperation with *Aasted ApS* and the final business case. By examining *Aasted ApS*, mainly through their website¹, we were able to complete our BMC. In our project, it was of vital importance, as it uncovered the value and purpose² of *Aasted ApS* prior to our first meeting.

The BMC served as a guideline for our first meeting³ with *Aasted ApS* and their CEO, *Piet Tæstensen*. This allowed us - at our very first meeting - to uncover the strategies, goals and IT circumstances of the organization as well as their current pains. With the help of some provided documentation, this meant that because of the BMC, we were able to cover most of the initiation and in-line phase in one meeting.

Interviews was the primary MUST technique in our group, consequently conducted at *Aasted ApS* in the interviewees respective department. The interviews were all conducted in the *in-depth phase* for us to understand work processes, task, work functions, and issues regarding these. This gave us concrete experience with the interviewees work practices, IT usage and technological options (the knowledge areas D-F⁴).

Immediately after an interview, we compared notes, consulting the recorded audio, if any disagreements arose concerning the context. Following the comparison, a summary was written, checking the recorded audio for any missed points. Lastly the summary was forwarded to the interviewee to confirm, comment and correct the content. This gave us concrete and confirmed data, which proved to be very helpful arguments in the form of diagnostic maps.

Diagnostic Maps was used to identify issues, their cause, and their consequence⁵. We produced Diagnostic Maps for all interviews conducted in the Service department immediately after writing the summaries. At the end of the in-depth phase the mapping was then used to relate problems to our ideas for solutions. This constituted useful argumentation for the relevance of our proposed visions with the steering committee, effectively enforcing the MUST principle anchoring visions⁶.

Observations complimented our interviews with first-hand experience of work practices, effectively helping

¹<http://www.aasted.eu>

²[2], p. 14.

³Resume of meeting on the 13th of September can be found in appendix A.

⁴[1], p. 200

⁵[1], p. 278

⁶[1], p. 212

us avoid the *say-do problem*⁷. A *passive observation*⁸ was explicitly coordinated with the observed employees to avoid *thinking-aloud*⁹ behavior, which would hinder the detection of any *say-do problems*. The observation was represented in a workflow diagram for an easier, more visual overview, than a summary - the proposed representation tool.

⁷[1], p. 246

⁸[1], p. 210

⁹[1], p. 210

Chapter 2

Future Reflections

Missing Workshop In the future I would like to make sure, that a workshop is conducted. Unfortunately, even though we had the workshop prepared, the company declined. A *analysis-oriented workshop*¹, would have allowed us to reach a common understanding of work practices, and issues related to this, hereby ensuring a coherent vision through genuine user participation.

As we only conducted individual interviews, we lack this triangulation of information. Instead we had to objectively identify common problems and their severity through comparison of interviews. To compensate for our missing triangulation, our workflow diagram describing the acknowledged work processes in the Service department, the diagram was confirmed by Christian Ingemann, Head of Service².

A relevant activity at this workshop would be to make a joint *diagnostic map* in cooperation with the participants to create cohesion in the collected information³ from the Service department.

A *dead sea scroll* could also be done by the participants to establish a joint understanding of the complex workflows⁴ mapped in the workflow diagram our group created.

¹[1], p. 211

²Reviewed at the meeting with the steering committee on the 3rd of November. Resume can be seen in appendix B.

³[1], p. 253

⁴[1], p. 261

Chapter 3

Advice for next years' BFOP-students

Company Contact is of undeniable importance. Good coordination ensures a productive cooperation resulting in a better analysis of the chosen company.

There is a good chance that the company will be very limited timewise. Therefore, following these three tips will ensure the best utilization of their time and fewer cancellations of meetings:

- *Contact Person* - agreeing on a designated contact person within the company will result in faster response time.
- *Plan Early* - arrange meetings and activities as soon as possible and with as few restrictions as possible. This allows the company to plan the activity according to their schedule instead of yours.
- *WIIFM*¹ - Remember to have clear, concise, and well-documented arguments for their participation in the given activity, allowing them to easily understand their gain.

Prioritization of the company is vital for the project as, insights, data, and feedback from the company ultimately defines your business case.

¹Abbreviation for 'What is in it for me?'

Bibliography

- [1] Keld Boedker, Finn Kensing, and Jesper Simonsen. *Participatory IT Design: Designing for Business and Workplace Realities*. The MIT Press, 2009.
- [2] A. Osterwalder and Y. Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley Desktop Editions. Wiley, 2010.

Appendices

Appendix A

Meeting_13_9

This was the first meeting with Aasted. The project was in the initial phase. The main focus of this meeting was to find problem areas in order to define the initial scope of the project.

The participants of the meetings were:

The SSL group

Piet¹

Mia²

About Aasted

Aasted er en nicheforretning, hvor de ligger top 3 globalt. Markedet er påvirket af et massivt opkøbstogt fra investorer, som gerne vil investere i industri, i stedet for at smide pengene i banken.

Aasted er "high end", da de har højere priser end konkurrenterne. Til gengæld laver de skræddersyet løsninger (black box) i stedet for billigt salg af færdige løsninger. Aasted er en af de mindre spillere, som vinder på deres udvikling, innovations og patent niche.

Det meste af Aasteds IT-struktur bygger på projekter, hvilket deres salg også gør (ERP, Enterprise Resource Planning).

Aasted har primært store producenter som kunder, men forsøger at fokusere nedad i deres segmentering af kunder.

Aasted har (næsten) ingen produktion (kun temper). Delene kommer udefra gennem sourcing, og Aasted står for samling heraf (montage/assembly).

Business Model Canvas

Key Partners:

- AAK Aarhuskarlshamn UK Ltd: Samarbejdspartner indenfor udvikling og forskning. Specialister inden for enzymer. Samarbejde går ud på maskiner fra Aasted mod afprøvning og forskning fra AAK.
- Universitetspartnere (CBS, DTU): Primært forskningssamarbejde.
- Virksomhed i Ukraine (Aasted ejer 15-20%): Produktions offshoring.

Key activities:

- Sourcing af dele til montage af maskiner og "fabrikker".

Revenue Stream:

- Produktgrupper af dækningsbidrag betyder stor forskel i salg heraf. Margin for indtjeningen spænder fra 35-70%.
- Reservedele hører under udstyr i forbindelse med "revenue streams".
- Aasted Academy (nyt) koncept – oplæring af virksomheder i udstyr og maskiner, hvorefter de tager disse

¹Piet Tæstesen, CEO

²Mia Mortensen, Piet's personal assistant and SSL's contact person

med tilbage.

New Company Strategy

1. Bageri – Øget fokus på bageri, da det vokster mere end chokolade (større vækstrate). Dette er især i forbindelse med det geografiske område øst for Indien, hvor det er billigere at producere og opbevare.

2. Kundesegmentering – Opdeling i top 100, top 1.000, top 10.000 (virksomhedsstørrelse).

a. Top 100 - Aasted har lavet aftaler med 80-85 af de 100 største inden for de sidste 24 år. Dette er typisk større koncerner, hvor salget er baseret på deres opbyggede relation.

b. Top 1.000 – Den nye strategi har større fokus på dette segment. De har andre behov, da de køber anderledes end top 100. Top 1.000 er ofte privatejede, som tillader et øget fokus på deres værdi omkring personligt salg. Dette er endda til tider fra familie til familie, hvor handlen sker i egen stue.

Til dette er der dog brug for nye salgsprocesser, analyse af kunders købsprocesser samt, vigtigst af alt, opbygning af helt nye relationer.

3. Geografisk: Sats på flere land mod øst – her er tale om Indien, Pakistan, osv. Dette punkt bunder ud i den øgede fokus på bageri.

Målet for denne strategi er at skabe et nyt fundament, som kan bære den planlagte vækst. Aasted har lige nu et fundament, som bygger på, at de ansatte stadig ser virksomheden, som en mindre virksomhed, end den i virkeligheden er.

Pains

1. Planlægning og budgettering af projekter i Aasted

Ansvarlig – Kjeld Jørgensen og Niels.

Fokusområde – Dette problem omhandler hele flowet i salg af større løsninger.

Afdeling – Alle (overordnet service, eller projektleder).

ERP:

- Oprettelse af ordre sker her. Et ordrenummer bliver tildelt. 5044 (unikt kundennummer) – 02 (maskintype) – 01 (antal).

- Programmet sætter ordren op i styklister og produktioner.

- ERP opretter automatisk ordren rundt i virksomheden og sørger for alle bliver noteret.

- Projektlederen overtager herefter projektet de næste ca. 12 måneder, hvor projektstyring sker i Excel.

Excel:

- Projektet oprettes i sektioner alt efter afdeling. Projektstyring sker bl.a. gennem Gantt diagrammer.

 - o Tingene går sjældent efter planen.

 - o Iterationer styres her, men bliver ikke gjort, da det er for uoverskueligt.

- Excel bruges som en manuel tjekliste og oversigt over projektet. Eventuelt færdige eller ændrede arbejdsopgaver rettes her.

- Præudfyldt data heri er et stort problem, da projekter typisk er 12 måneder, og projektlederen fx. ikke aner, hvornår ting ankommer, så projektet kan fortsætte.

Foreslået løsning – Planningboard, et IT-værktøj, som er købt af Aasted. Dette værktøj er integreret med deres ERP og bliver brugt af montørerne. Denne løsning blev foreslået som løsning til at erstatte Excel for projektlederen, om muligt.

2. Logging af kundekontakt og intern kommunikation

Ansvarlig – Jan Bruun

Fokusområde – Dette problem omhandler hele flowet i forbindelse med kundens kontakt med service og den interne kommunikation i denne forbindelse.

Afdeling – Service

- Kontakt til service sker ved at ringe ind, maile ind, via hjemmesiden eller sociale medier. Der er typisk tale om kunder, agenter (sælgere der ikke er direkte ansat af Aasted) eller montører.

- Der er brug for et "ticket system", som skaber overblik og statistik over kommunikationskanaler samt deres videre interaktion med firmaet – altså den interne kommunikation.

- Der er både tale om tracking af kanaler, men også logging heraf samt analyse af dette til statistik.

Appendix B

Meeting_3_11

This meeting took place after the data gathering of the in-depth phase. The main purpose for this meeting was to present the findings for the steering committee, and to pinpoint potential misunderstandings. It was the goal that the innovation phase could begin shortly after this meeting.

The participants of the meetings were:

The SSL group

Morten¹

Christian²

General notes

Der er 56 åbne garantisager i dag (3/11-2017). 551 i år.

Vigtigt for endeligt system:

Hvordan dækker systemet andre sager end garantisager?

Skal være fleksibelt - det er vigtigt, at det kan kobles sammen med andre systemer, da de i forvejen har for mange systemer.

Aasted investerer ud fra profit. Hvis de ikke tjener nok, kan planer ændre sig.

Vigtig:

Jeg (Jannik) tror, at det er en rigtig god idé, hvis vi ud over et system foreslår nogle processændringer, der kan begyndes på med det samme.

Som Jens siger: Hvis folk bare kendte processen, ville det nok hjælpe allerede.

Problemformulering

Succeskriterier:

1. "Be able to get an overview of all non-completed cases."

Ikke kun non-completed cases. Man skal kunne se historisk data.

2. "Might help a service employee..."

Fjern ordet might. Antag, at hvis information er indsamlet, så VIL det hjælpe at slå det op.

¹Morten Pilnov, CCO and main decision maker of the steering committee

²Christian Ingemann, Head of Service

3. "Get an overview of a case within xx minutes/hours..." (5 minutter, under opkald)
Aasted har ikke nogen historisk data. Opslag skal være mulig, mens man taler med kunden.

4. "Rate at which a service employee can pick up a case transferred..."
Det burde omformuleres til, at det ændrer noget, at en person er syg. Man skal kunne oprette eller finde en case, idet man snakker i telefon med kunden.
Det er vigtigt, at man kan oprette en sag mens man taler med kunden.

5. Ingen kommentarer

6. "Ensure that no case is postponed indefinitely due to having a low priority."
Giv evt. hver sag en timer, der indikerer, hvornår det ikke kan vente længere. Denne timer kan være differentieret ift. forskellige kategorier af sager.

Tilføj evt. et ekstra succeskriterie. Man skal kunne trække data ud af et evt. system, som kan bruges i andre afdelinger/systemer.

Workflow

Vigtigt: Aasted vil gerne beholde følelsen af familievirksomhed. Det betyder også, at management/direktion/ejere, skal kunne se kundedata.

Ville være godt, hvis man kan samle data fra gamle systemer. Inden 2020, vil DAX formentlig skulle udskiftes. **Vi må meget gerne undersøge, om servicering af DAX stopper snart.**

Vigtigt:

Varer strander ofte i tolden. Det er kun shipping, der har den information.

Future System

Spørgsmål:

Hvilke ressourcer har Aasted til rådighed?

Er det et helt nyt system?

Haster det?

Er det et 2020 projekt?

Citat af Morten:

"Det her det haster lidt. Det er første halvdel af 2018, og jeg vil sige, at få processen dokumenteret og få den italesat før systemet, det er vigtigst faktisk. Bare ud fra det, i har sagt lige nu, der kunne man på hver af de brandpunkter der var - man kunne vælge de fem største brandpunkter - og så kunne man lave fem initiativer på hver, som man kunne smide direkte ind, og så kunne man begynde at arbejde på det og så lave nogle lommeløsninger. Så jeg synes processen for udviklingen, den skal vi i gang med. Systemmæssigt, så vil jeg godt nøjes, indtil der er noget andet, der gør. Så man ville nok ikke gå ud og købe den forkromede løsning med det samme, det kunne jeg ikke forestille mig vi ville gøre i 2018, men om man ville lave en eller anden form for sharepoint, workflow i det her, hvis det kun var garantidelen af det, eller om man ville få en til at programmere noget i excel."

Samtale om cloud med Morten:

Morten: "Jeg har en kone der har været 10 år hos IBM der er hos Oracle nu, så jeg er lidt farvet af cloud-solutions og hvad man nu kan af løsninger den vej rundt."

(...)

Jens: "Så vidt jeg kan forstå på Erik (IT-chef) så er det egentlig ikke IT (afdelingen) der bremser

det, det er fra toppen man har taget beslutningen”

Morten: ”Det er fordi man ikke forstår det. Det har ikke noget med dét at gøre, man forstår det bare ikke.”