

# ERP-projekter og procesmodeller

Procesmodeller skaber struktur og overblik i ERP-projekter





## Hvorfor procesmodeller?

Procesmodeller skaber overblik i ERP-projekter på en lang række områder:

- Giver med et struktureret overblik over samtlige processer og aktiviteter i virksomheden input til strategiske beslutninger
  - Bruges til overskueligt at afgrænse eller scope projektet. Hvilke processer skal understøttes af et nyt forretningssystem?
  - Bruges i en koncern med datterselskaber og business units til at skabe en fælles, global procesmodel, dvs. indføre fælles sprog.
  - Bruges til at definere procesejeres ansvarsområde og til at udvikle og effektivisere virksomhedens forretningsprocesser
- Fungerer som praktisk værktøj i projektet
  - Definerer indholdsfortegnelsen, hvis der skal udarbejdes en kravspecifikation
  - Viser, hvilke processer, der kommer både FØR og EFTER ERP-løsningen



# Hvordan ser en procesmode ud? Her værdikæden i en branchemodel

PROCESMODEL FOR PRODUKTIVIRKSOMHED (HOVEDNIVEAU)										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
OPERATIONELLE PROCESSER	PRODUKT-UDVIKLING	MARKETING	SALG	ORDRE	INDKØB	PRODUKTION	LOGISTIK	KUNDEPROJEKTER	KUNDESERVICE	
DEL-PROCESSER	1	Markedsanalyse	Marketingstrategi & -plan	Salgsplanlægning & -budgettering	Kreditovervågning	Indkøbsstrategi	Produktionsstrategi	Distributions- og logistikstrategi	Styring af projektkontrakter	Reservedels- og bemandingsplan
	2	Business case & NPI /NPD	Marketinganalyse & segmentering	Salgsledelse	Ordrebehandling	Leverandør-evaluering	Proceskontrol	Materiale-håndteringsstrategi	Ordre til projekt	Help line support
	3	Kundespecifikke produkter	Marketingaktiviteter	Kunde- & kontaktstyring	Leverings-planlægning	Udbud & kontrakter	Salgs- og produktionsbudget	Varemodtagelse	Kundeprojektledeelse	Returprodukter & reparationer
	4	Serviceudvikling	Salgskanaler & leads	Salgsaktiviteter	Ordrestyring	Indkøbsrekvitioner	Behovsberegning og produktionsplan (MRP/MPS)	Lagerstyring	Ressource-allocering & outsourcing	On site support & service
	5	Produktudvikling & prototype (R&D)		Tilbud & salgsordrer	Forsendelse	Indkøb materialer & services	Dokumentation & procedurer		Samling & test	Support til eksterne servicecentre
	6	Styklister & produktokumentation		Tilbud- & kontraktstyring	Fakturering	Mødtag materialer & services	Repetitiv produktion		Kundegodkendelse	OEM support
	7	Produkt-vedligeholdelse		Pris- & rabatstruktur	Rykker	Inspektion	Konfigurer til ordre produktion		Dokumentation af kundeløsninger	Kundeuddannelse
	8	Problemløsning		Salgskanaler		Frigiv til betaling	Bortskaffelse af produkter			
	9	Frigiv produkt		Prøver & demoer			Genopfyldning af produktionslinje			
	10						Produktions-statistik			



## Her aktiviteterne i branchemodellen

C	D	E	F	G
SALG	ORDRE	INDKØB	PRODUKTION	LOGISTIK
<p><b>Salgsplanlægning &amp; -budgettering</b> (Salgsmål, Salgsbudget &amp; -opfølgning, Årlig plan for salgschefer &amp; salgskonsulenter, Key account management planer)</p>	<p><b>Kreditovervågning</b> (Kreditvurdering, Kreditgrænse, Koncernengagement, Udestående tilgodehavende, Betalingsplan &amp; bankgaranti)</p>	<p><b>Indkøbsstrategi</b> (Lagerstrategi, Opret min/max og genbestillingspunkt på varer, Indkøbsstrategi, Forsyningsplan, Forsyningsalternativer)</p>	<p><b>Produktionsstrategi</b> (Konkurrentbenchmark, Kundebehov, Produktionsmål, Produktionsbehov, Supply chain omkostningsanalyse, Make /buy beslutning, Outsourcing beslutning, Beslut produktionslokationer, Langsigtet produktionsplan, Investerings- og kapitalplan, Driftsplan)</p>	<p><b>Distributions- og logistikstrategi</b> (Distributionsstrategi, Vælg distributionscentre &amp; operatører, Udgående transportstrategi, Vælg udgående transportører, Indgående transportstrategi, Vælg indgående transportører, Opfølgning på operatører &amp; transportører, Evaluering af strategier)</p>
<p><b>Salgsledelse</b> (Salgsdistrikter, Ledelse af salgsafdelingen, Kommission, bonus &amp; salgsincitamenter, Salgsprognoser &amp; opfølgning, Interne salgsmøder, Procedurer for kundeservice)</p>	<p><b>Ordrebehandling</b> (Ordregodkendelse, Ordregistrering, Ordrebekræftelse, Styring af ordretype [alm. ordre, kunde- indkøbsordre, rammeaftale, serviceordre, garantiordre], Styring af åbne ordrer, Produktkonfiguration, Lovet leveringsdato, Frigiv til forsendelse)</p>	<p><b>Leverandør-evaluering</b> (Gennemgå leverandører, Opstil krav, Vælg hoved- &amp; alternativ leverandør, Mængdeaftale, Samhandelsbetingelser, Leverandørevaluering, Sortlistning af leverandør)</p>	<p><b>Proceskontrol</b> (Produktionsstandarder, Værktøjer &amp; maskiner, Ruter, Service til fabrikker &amp; udrustning, Leverandørkvalitet)</p>	<p><b>Materialehåndteringsstrategi</b> (Vurdering af volumen, Planlæg lagerkapacitet, Lagerpolitikker for råvarer, halvfabrikata &amp; færdigvarer, Strategier for lagerplacering &amp; vareudlevering, Plan for materiale flow, Krav til lagre, Krav til materialehåndtering, Planlæg Kanban cyklus)</p>



## Her støtteprocesserne i branchemodellen

PROCESMODEL FOR PRODUKTIONSVIRKSOMHED (HOVEDNIVEAU)											
	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
STØTTE-PROCESSE	LEDELSE	KOMMUNIKATION & BRANDING	ØKONOMI		HR		IT		FABRIKKER & UDRUSTNING	SERVICE-FUNKTIONER	
DEL-PROCESSE	1	Stakeholder relationer	Kommunikationsstrategi	Ledelse af koncernøkonomi	Controlling	HR-ledelse	Fratrædelse & opsigelse	IT-ledelse	IT-politikker	Servicestrategi	Administration
	2	Forretningsstrategi	Kommunikationsplan	Konsolidering	Budgettering & forecast	HR-strategi	Personalesundhed	IT-strategi	Database-administration	Service-dokumentation	Jura & forsikring
	3	Forretningsplaner	Valg af medier	Periode- og årsafslutning	Likviditetsstyring	Organisationsstruktur	Kommunikation & events	IT help desk	Projektledelse	Planlægning af service	Risiko
	4	Koncern-rapportering	Kommunikationsmateriale	Projektrengskaber	Product costing	Personale-administration	Juridiske forhold	Infrastruktur	Kommunikation	Gennemførelse af service	Sikkerhed
	5	Kvalitet (ISO)	Brandingprogram	Lager	Rentabilitetsanalyser	Lønadministration	Selvbetjening	IT drift			Miljø- & arbejdssikkerhed
	6	Corporate governance	Publicering	Debitorer		Kompetencestyring	Ledelsesinformation	Applikations- & web-udvikling			Administrativt indkøb
	7		Måling af effekt	Kreditorer		Personaleudvikling		Brugerruddannelse & vejledninger			
	8		Logo- & designprogram	Anlægsaktiver		Organisationsudvikling		IT-indkøb & outsourcing			
	9			Skat		Kursus-administration		Telefoni			
	10			Omkostningsallokering		Rekruttering & ansættelse		Sikkerhed & lovgivning			



## Eksempel på projektafgrænsning ('scoping')

AJAX PROCESS MODEL SUMMARY							
VALUE CHAIN	A	B	C	D	E	F	
	CONCEPT CREATION	DEVELOP PRODUCTS & SERVICES	SALES & MARKETING	OPERATIONS MANAGEMENT	IMPLEMENT CUSTOMER SOLUTIONS	CUSTOMER SUPPORT & SERVICE	
SUB - PROCESSES	1	Business Cases & NP/INPD	Hardware & Software Development	Marketing & Sales Planning/Reporting	Master Scheduling	Manage Contractual Conditions	Help Line Support
	2	Market Analysis	Product Maintenance	Customer Relationship Management	Supply Chain Mgt.	Order to Project	Application Notes Development
	3	Special Product & Customer Requirements	R&D Project Management & NP/	Sales	Inventory Control	Customer Project Management	SW Upgrade
	4	Service Development	Product Bill of Materials	Proposal & Contract Management	Shipping	Resource Allocation	Returned Products & Repairs
	5		Product Documentation	Account Management	Process Controls	Technical Installation & FAT and System Solution Integration	External Service Center Support
	6		Problem Management	Sales Order Acceptance	Documentation and Records Control	Customer Acceptance Test	OEM Support
	7		R&D Outsourcing	Marketing Plans Execution	Repetitive Order Manufacturing	Customer Solutions Documentation	Sparep.
	8		Product Launch	Price Management	Configure to Order Manufacturing		Custo
	9			Channel and Partner Management			
	10			Trials & Demos			

  

C	D
SALES & MARKETING	OPERATIONS MANAGEMENT
Marketing & Sales Planning (Budgets, Action Plans & Reporting)	Master Scheduling (MSP), Forecasting, Capacity Requirements Planning, Sales Order Entry, Production Order Generation and sales order prioritization)
Customer Relationship Management (Lead Management & Qualification, Pipeline, RFI, SMA Extensions, pre-sales issues tracking)	Supply Chain Mgt. (Supplier Selection/Qualification Mgt., Purchase Strategy)

- Brug procesmodellen til at afgrænse og prioritere hvilke processer og aktiviteter, der skal understøttes af ERP – og hvilke ikke.
- Skravér de delprocesser, der er 'in scope' og giv aktiviteterne rød farve.



## Eksempel på bemanning af nøgleposter

- Implementeringsprojektet skal bemandedes med nøglemedarbejdere, der går forrest og er ambassadører for forandringer
- For hver proces bemandedes et procesteam

AJAX PROCESS MODEL SUMMARY						
VALUE CHAIN	A CONCEPT CREATION	B DEVELOP PRODUCTS & SERVICES	C SALES & MARKETING	D OPERATIONS MANAGEMENT	E IMPLEMENT CUSTOMER SOLUTIONS	F CUSTOMER SUPPORT & SERVICE
Process Owners	Elvis Presley	Jens Larsen	Frank Petersen	Greg Thomson	Stuart Mills	Lasse Poulsen
SUB - PROCESSES  (Sub Process Owners are underlined)	1 Business Cases & NP/INPD	Hardware & Software Development	Marketing & Sales Planning/Reporting <u>Erik Karlson</u> Dam Jensen	Master Scheduling <u>Sigmund Petersen</u> Anders Bjørn	Manage Contractual Conditions	Help Line Support
	2 Market Analysis	Product Maintenance	Customer Relationship Management <u>Egon Alshøj</u> Archibald Johnsen Dam Jensen	Supply Chain Mgt. <u>Sigmund Petersen</u> Hans Densse Denise Lane	Order to Project <u>Jesper Friso</u> Jesper Friso	Application Notes Development
	3 Special Product & Customer Requirements	R&D Project Management & NPI <u>Hans Hansen</u> Christen Lawford Karl Wagner	Sales <u>Egon Alshøj</u> Dam Jensen Peter Kaspersen	Inventory Control <u>Sigmund Petersen</u> Anders Bjørn Denise Friso	Customer Project Management <u>Jesper Friso</u> Jesper Friso	SW Upgrade
	4 Service Development	Product Bill of Materials <u>Hans Hansen</u> Karl Wagner Col Stevens	Proposal & Contract Management	Shipping <u>Mo Greene</u> Peder Kaspersen Lance Armstrong	Resource Allocation	Returned Products & Repair <u>Lars Hansen</u> Suzy Quatro Lance Henriksen

- Procesejere
  - Ansvarlige for komplette, globale processer og for integrationen på tværs af processer. Løser konflikter.
- Subprocesejere
  - Ansvarlige for koordinering mellem enheder, for ledelse af teammedlemmer, for at kortlægge nuværende arbejdsaktiviteter og for udformningen af nye, fælles processer.
  - Ansvarlige for styreparametre og masterdata i subprocesser.

### Team-medlemmer

- Ansvarlige for at dokumentere de nye, fælles arbejdsgange og for at dokumentere nødvendige tilretninger. Vil blive superbrugere.



## Hvordan udarbejdes en procesmodel?

- Med den rigtige bemanding af ledere og nøglemedarbejdere fra hele værdikæden henholdsvis støtteprocesserne kan procesmodellen udarbejdes på få, effektive arbejds møder.
- Hovedprocesserne nedbrydes i delprocesser, der igen nedbrydes i arbejdsaktiviteter.
- Man tror det ikke, men en helikoptertur, der sætter spotlys på processerne, kan gennemføres på få dage og med stort udbytte for deltagerne, - det er en sjælden lejlighed til at samle alle virksomhedens ledere og nøglemedarbejdere i samme rum til drøftelse og forståelse af struktur og processer i den fælles virksomhed.



## Hvordan ser tilblivelsen af en procesmodel ud?

Sådan!

Her er vi et sted i Europa, i et blandt mange datterselskaber.

Vi kom hjem fra andre døtre med tilsvarende, men anderledes modeller.

På koncernniveau blev der udarbejdet en fælles, global procesmodel for hele koncernen.

Nu klar til een fælles, integreret ERP-løsning!





## KONTAKT

First Consulting ApS  
Strandparken 41  
DK-4000 Roskilde

70 236 230  
[www.firstconsulting.dk](http://www.firstconsulting.dk)

Peter Trudslev  
[pt@firstconsulting.dk](mailto:pt@firstconsulting.dk)  
40 30 39 43

Erik Buchwald Christensen  
[ebc@firstconsulting.dk](mailto:ebc@firstconsulting.dk)  
40 56 80 25