

5. Brown paper

Analyse- og diagnosefasen

For en samlet fremstilling af værktøjer henvises der til:

Stentoft, J., Freytag, P. V. & Mikkelsen, O. S. (2019), *Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At skabe en fælles forståelse for den nuværende situation ved at analysere den interne værdikæde fra salg til levering af produkter og serviceydelser.
- At identificere konkrete forbedringsområder.

- **Deltagere**

- Topledelsen, mellemlædelsen og nøgleressourcer i procesflowet fra salg til levering.
- Salg, ordremodtagelse, logistik, planlægning, produktion, kvalitet, produktudvikling, indkøb, IT og økonomi.

- **Anvendelsestidspunkt**

- I analyse- og diagnosefasen.



Brown paper metoden ...

- er let at forstå.
- er fokus på sporbarhed.
- er pædagogisk.
- er interaktiv og dynamisk.
- skaber overblik over processer.
- øger kommunikationen mellem aktører.



Fremgangsmåde

1. Skab et overblik over hovedprocesflowet i virksomheden fra salg og ordreindgang til levering af de fysiske produkter og serviceydelser.
 - Hvilke funktioner løber ordreflowet igennem?
2. Tegn procesflowet op på et brown paper og brug de termer, der anvendes i virksomheden. Kald funktionerne/opgaverne det, de hedder i virksomheden.
3. Sæt den rigtige holdopstilling (vælg deltagere til at repræsentere hele flowet – max 25 deltagere).
 - Væsentlige udvælgelseskriterier bør være dyb indsigt i forretningsgange samt en åben dialogorienteret tilgang til brug for diskussioner med kolleger fra andre funktioner.

Gennemførslen af brown paper workshop og databehandling kan med fordel gennemføres af ekstern konsulent for at sikre neutralitet.

Fremgangsmåde (fortsat)

4. Indkald deltagerne til en heldagsworkshop inklusiv en formålsbeskrivelse.
 - Afhold det gerne uden for virksomheden for at sikre arbejdsro til processen.
5. Start workshoppen med at oplyse om dagens program og formål, og gennemgå derefter det samlede procesflow på et brown paper.
6. Igangsæt processen, hvor hver deltager på røde post-its skriver problemstillinger ned, som de ser i det samlede ordreflow. Giv deltagerne ca. 30 minutter.
7. Lad hver deltager én for én forklare vedkommendes røde sedler, mens de placeres på brown paperet der, hvor problemstillingerne indtræffer i det samlede ordreflow.

Gentag processen, indtil alle har været oppe. Der vil typisk indtræffe flere af de samme røde sedler – men hæng dem alle op.

Fremgangsmåde (fortsat)

8. Når alle røde sedler er sat op på brown paperet, diskuteres der i plenum, hvilke hovedoverskrifter der er passende for alle de røde sedler.
9. Derefter gentages hele processen men nu med grønne sedler, hvor deltagerne skal skrive udsagn ned om de ting, der fungerer godt i virksomheden.
 - Igen sker der en sammenfatning i hovedoverskrifter.
10. I plenum laves der en liste over, hvad deltagerne oplever som helt centrale succeskriterier for, at de skal lykkes med at få fjernet de røde sedler.
11. Tag brown paperet med back office, og skriv alle sedlerne ind i en samlet præsentation.
12. Gennemgå filen med alle de indskrevne post-its sammen med deltagerne for at sikre godkendelse, rette eventuelle fejl og tilføje væsentlige punkter. Denne aktivitet tager typisk 1 time.

Husk at holde pauser undervejs.

Nogle billeder fra en brown paper proces



TO DO's – før og efter

• Før

- Kommuniker, hvad der forstås ved S&OP, og hvorfor brown paper processen er vigtig.
- Det kræver involvering af medarbejderne.
- Processen vil føre til identifikation af forbedringstiltag, hvoraf nogle kan igangsættes umiddelbart, mens andre formentlig kræver lidt mere tid.
- At det har ledelsens fulde opbakning og opmærksomhed.

• Efter

- Kommunikation af resultater/indsatsområder.
- Prioritering af indsatsområder.
- Igangsætning af tiltag.
- Opfølgning på forbedringstiltag.
- Ledelsesmæssig opbakning.