

# Logistik och processororientering<sup>1</sup>

Stig-Arne Mattsson, Permatron AB

För att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet på en alltmer konkurrensutsatt marknad har det blivit allt viktigare att snabbt kunna anpassa sig till ändrade förhållanden och att arbeta med kunden i fokus. Den funktionella organisationens fokusering på effektiv resursanvändning snarare än kunddriven värdeförädling är inte alltid ett tillräckligt effektivt tillvägagångssätt. Det finns behov av ett behov av en mer flödes- och processororienterad verksamhetsform. Sedan början av nittioalet har också ett stort antal företag i större eller mindre utsträckning försökt anpassa sin organisation och sitt sätt att bedriva verksamhet i denna riktning. Angreppssätt som Process management och Business Process Reengineering, BPR, har varit vanliga.

Trots att många är överens om att processororientering är ett både viktigt och riktigt initiativ och trots att det satsats stora resurser på att införa processsynsättet i företag kan man knappast tala om särskilt många succéartade resultat av alla dessa ansträngningar. Jag har träffat på fler företag där införandet av processororientering mer eller mindre spårlöst har gått förbi och företag som återgått till en funktionell organisation än företag som kan visa upp framgång. Jag har också träffat på åtskilliga personer i dessa företag som inte kunnat förstå vad det egentligen handlar om och vad det är för skillnad mellan funktion och process.

Att processbegreppet och processsynsättet varit svårt att förstå tycker jag inte är särskilt märkligt. Att till exempel tala om produktionsprocessen, inköpsprocessen, marknadsföringsprocessen etc bidrar knappast till att skillnaden mellan ett funktionellt och ett processororienterat synsätt blir klarare. Processbegreppet har blivit alldeles för diffust. Alltför mycket har också tolkats in i begreppet och de definitioner som använts har inte varit tillräckligt klargörande. I boken Processbaserad verksamhetsutveckling framhåller författarna att ”det val av definition en organisation gör är kritiskt eftersom definitionen styr hur man ser på processarbetet, vad som inkluderas respektive exkluderas, vilka metoder som används och ytterst vilka resultat som kan uppnås” (Ljungberg – Larsson, 2001, sid 46). Detta är med säkerhet en viktig förklaring till de mindre lyckade resultaten, inte minst vad gäller vad processbegreppet står för i relation till logistik och materialflöden.

## Vad avser begreppet affärsprocess

Begreppet affärsprocess har definierats på en rad olika sätt. Lite förenklat kan man säga att det finns två huvudtyper av definitioner, en enkel och en något mer komplex. De definitioner som förekommer i litteraturen såväl som i olika företag är i huvudsak varianter av dessa två. På ett förenklat sätt kan en process definieras på följande sätt:

---

<sup>1</sup> Artikeln har varit publicerad i Bättre Produktivitet, nr 8, 2008

”En process är en ordnad följd av länkade aktiviteter som skapar värde för kund”.

En mer detaljerad definition av vad en process består av och hur den förhåller sig till omvärlden är följande (Ljungberg – Larsson, 2001, sid 44):

”En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ’objekt in’ till ’objekt ut’, från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov”

En högst trolig orsak till det inslag av förvirring som råder om vad begreppet affärsprocess står för, är enligt min uppfattning att man försöker täcka in för många olika saker och företeelser. Det är inte rimligt att betrakta processen ’Avropa mot leveransplan’ och processer som ’Utveckla affärer’ och ’Utveckla och leda verksamheten’ på ett och samma sätt. Det är inte heller rimligt att betrakta ’Marknadsföra produkter’ som en process när det inom ramen för ett företags marknadsföring förekommer mängder av aktivitetskedjor med begränsade samband.

För att försöka tydliggöra vad en affärsprocess är bör man skilja på från vilket perspektiv man betraktar den. Man kan då särskilja affärsprocesser som betraktas från ett system- och nätverksperspektiv och processer som betraktas från ett flödesperspektiv. Den förstnämnda kategorin skulle kunna kallas systemprocesser och kan exempelvis inkludera de ovan nämnda processerna ’Utveckla affärer’ och ’Utveckla och leda verksamheten’. Processen ’Uppfylla order’ i de fall den inkluderar allting som har med anskaffning, produktion, och kundorderbehandling att göra kan också uppfattas som en systemprocess. Det centrala med systemprocesser är helhetssynsättet, den ömsesidiga interaktionen mellan inblandade parter och förståelse för organisationen som ett socialt system.

Den andra kategorin affärsprocesser betraktas från ett flödesperspektiv. Sådana processer skulle därför kunna kalla flödesprocesser. Processen ’Uppfylla order’ i mer inskränkt bemärkelse, dvs endast omfattande kundordermottagning, plockning i lager och leverans, är ett exempel på en flödesprocess. Likaså är ’Anskaffa råmaterial’ och ’Tillverka en produkt’ sådana processer. I dessa processer är det effektiviteten i flödet, det sekventiella synsättet och processens ledtid som är det fundamentala. Med avseende på operativ logistik är det flödesprocesser som är av primärt intresse. Att i det sammanhanget blanda in strategiprocesser, ledningsprocesser och andra övergripande processer av olika slag skapar bara förvirring och bidrar inte till effektivare materialflöden. Nedanstående aspekter på hur man kan designa sina affärsprocesser gäller endast processer som berör operativa materialflöden och följaktligen är av karaktär flödesprocesser.

## Vilka aktiviteter skall ingå i en process

Gränsen för vad en process omfattar är aldrig given utifrån någon allmänt hållen definition utan måste klargöras från fall till fall. En central fråga både vid effektivisering av affärsprocesser och när en processororienterad organisation skall införas är därför vilka aktiviteter som skall ingå i respektive process. En väsentlig utgångspunkt för detta är att försöka tänja ut gränserna för processen så mycket som möjligt. Detta är

viktigt eftersom processsynsättet representerar ett flödesorienterat och horisontellt tänkande och att man genom att tänja gränserna kan inkludera så stora delar av flödena som möjligt.

En viktig del av processdefinitionerna ovan är att aktiviteterna i en process skall vara länkade till varandra. Skall det finnas någon mening med processer som är av flödetyyp måste denna länkning vara direkt och inte utgöras av något mer allmänt eller indirekt samband. Nästan allt som görs i ett företag har någon form av samband med något annat. När man följaktligen avgör vilka aktiviteter som skall ingå i en process och inte ställer detta krav riskerar man att processen kommer att utgöras av en komplex snårskog av aktiviteter som visserligen har relationer med varandra men som i de flesta fall är ointressanta ur materialflödessynpunkt. Det konkreta krav som man bör ställa för att låta en aktivitet ingå i en process är att aktiviteten antingen måste utgöra en direkt förutsättning för andra aktiviteter i processen eller att den måste vara en direkt konsekvens av andra aktiviteter i processen. De båda kraven kan illustreras med hjälp av ett par exempel.

Kravet att en aktivitet skall vara en direkt förutsättning för andra aktiviteter för att ingå i processen kan illustreras med hjälp av anskaffningsprocessen. Om aktiviteter för utvärdering och val av leverantör alltid genomförs i omedelbar anslutning till aktiviteter för att skapa och lägga ut en inköpsorder, kan utvärdering och val av leverantör sägas vara en direkt förutsättning för de aktiviteter som har med inköpsorderbehandlingen att göra. Följaktligen skall aktiviteterna för utvärdering och val av leverantör ingå i samma process som de aktiviteter som avser inköpsorderbehandlingen. Sker i stället anskaffning genom avrop mot ramavtal med leverantörer är inte utvärdering och val av leverantör en direkt förutsättning för genomförandet av anskaffningen. Följaktligen skall därför de aktiviteter som avser utvärdering och val av leverantör betraktas som en process för sig och aktiviteter i anslutning till inköpsorderbehandlingen som en annan process.

Kravet att aktiviteter skall vara en direkt konsekvens av andra aktiviteter för att ingå i processen kan illustreras med hjälp av kundorderprocessen, dvs processen från ordergång till leverans och fakturering. Om fakturering av en kund sker som en direkt följd av en leverans, skall de aktiviteter som har att göra med kundorderbehandling, utleverans och fakturering tillhöra samma process. Om däremot fakturering sker periodvis för alla leveranser som skett under en viss period, är inte faktureringsaktiviteterna en direkt konsekvens av att utleverans skett. Faktureringsaktiviteterna skall då utgöra en egen och separat process.

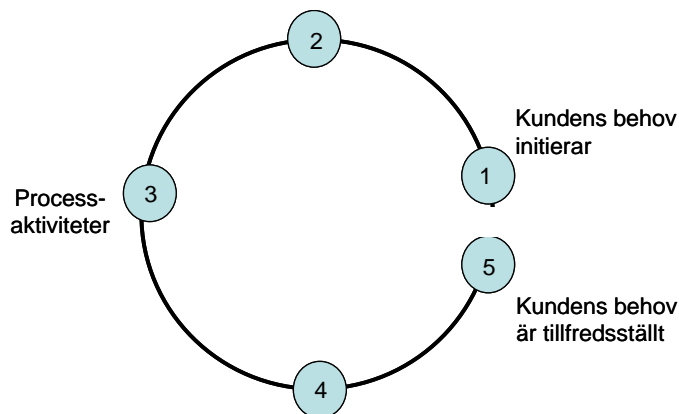
Att tillämpa dessa båda krav för att avgöra vilka aktiviteter som skall ingå i en process eller ej är av avgörande betydelse för att kunna mäta processprestationer, speciellt ledtider som exempelvis leveranstider och ordercykeltider. Att reducera ledtider av olika slag är ett av de ur logistiksynpunkt mest betydelsefulla syftena med att tillämpa ett processorienterat synsätt. För att kunna åstadkomma detta är det följaktligen också nödvändigt att kunna mäta den resultatpåverkan som uppnås i detta avseende.

Ett praktiskt sätt att kontrollera att en process avgränsats i enlighet med de ovanstående kraven är att försöka mäta ledtiden för processen. Går inte detta är sannolikt

processen inte korrekt designad. I faktureringsexemplet ovan kan inte tiden från ordergång till avsänd faktura på ett rimligt sätt mätas om periodisk fakturering tillämpas och faktureringsaktiviteterna ingår i kundorderprocessen.

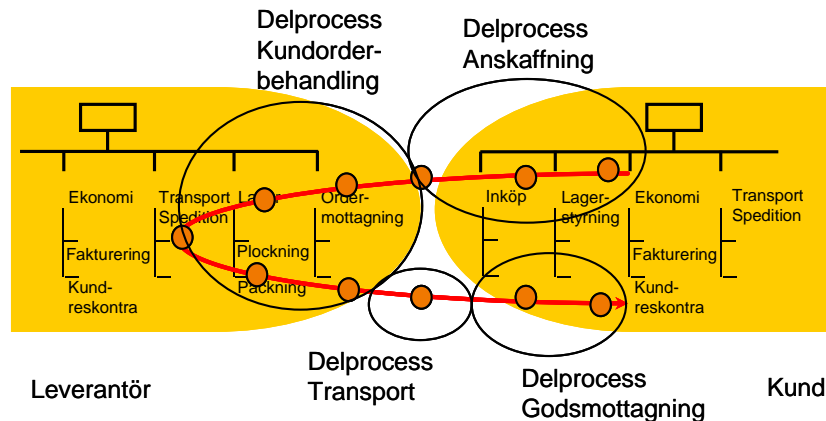
## Var börjar och slutar en process

En annan viktig fråga i nära anslutning till vilka aktiviteter som skall ingå i respektive process är var processerna börjar och slutar. Eftersom syftet med en process är att skapa värde för kund är det av fundamental betydelse att processen börjar med ett kundbehov och slutar när detta behov är uppfyllt. Hur skulle man annars kunna säkerställa att kundens behov uppfylls om det inte är kundens egna behov som är utgångspunkt för de värdeskapande aktiviteterna i processen. För att fullt ut kunna fånga in alla aktiviteter som bör inrymmas i en process räcker det emellertid inte med att säkerställa att den börjar med ett kundbehov. Den måste också börja och sluta på samma ställe, dvs hos samma individ, i samma avdelning eller i samma företag. I annat fall kommer den inte att inkludera de aktiviteter som föregår och leder fram till att kundbehovet blir känt för de värdeförädlade aktiviteterna. Det traditionella sättet att rita processer som en linjär följd av aktiviteter är därför vilseledande. Ett bättre sätt att illustrera vad det verkligen är fråga om är att rita processerna som cirklar enligt figur 1.



Figur 1 Flödesprocesser börjar och slutar på samma ställe

En viktig slutsats av detta synsätt är att alla de logistikrelaterade aktiviteter som hänger samman med flöden av material mellan företag i försörjningskedjor berör mer än ett företag, dvs de är tvärorganisatoriska. En kundorderprocess och en anskaffningsprocess är följaktligen inte leverantörens respektive kundens egna processer. Istället utgör de delprocesser i en tvärföretagsprocess som är gemensam för kund- och leverantörsföretaget samt den tredjepartslogistikern som står för transporten. Se figur 2. Denna tvärföretagsprocess börjar med att ett behov identifierats i kundföretaget och slutar med att behovet uppfyllts i samma kundföretag. Exempelvis kan det vara fråga om en process som börjar med att behov av att fylla på ett lager identifierats med hjälp av ett beställningspunktssystem och som slutar med att levererad produkt är tillgänglig att användas.



Figur 2 Delprocesser i en företagsgemensam orderfulfillmentprocess

Alla affärsprocesser som har med materialflöden att göra är av den här typen, dvs de är tvärföretagsprocesser, med ett undantag. Detta undantag gäller tillverkning mot lager i de fall råmaterial och komponenter som behövs för tillverkningen tas från lager av utgångsmaterial. Lager frikopplar processer från varandra och medför att tillverkning och inleverans till lager inte är en direkt konsekvens av att det skett uttag från lager. Processen 'Tillverka mot lager' är därför en inomföretagsprocess.

## En uppsummering

En grundläggande förutsättning för att man skall kunna få gehör för och medverka vid införande av förändringar är att de som berörs av förändringarna förstår vad det är fråga om och varför de genomförs. Det gäller alla förändringar och så klart även förändringar som avser ett företags införande av ett mer processororienterat sätt att organisera och bedriva verksamheten. För att kunna tillvarata hela den effektiviseringspotential som processangreppssättet har, måste vi därför på ett bättre sätt klargöra vad en process egentligen är med utgångspunkt från vad det är för verksamhet det handlar om och vilka syften vi har med processororienteringen. Vi måste ta oss ut ur den processdimma som finns i många företag och i många sammanhang.

## Referenser

Ljungberg, A. – Larsson, E. (2001): Processbaserad verksamhetsutveckling. Studentlitteratur.

Mattsson, S-A. (2002): Logistik i försörjningskedjor. Studentlitteratur.

Stig-Arne Mattsson, CFPIM  
Logistik och Transport  
Chalmers Tekniska Högskola