Olga Pilipczuk

Analiza jakości procesów biznesowych jako narzędzie identyfikacji przyczyn niepowodzenia organizacji usługowych w warunkach kryzysu

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 17, 53-63

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 593 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 17 2010

OLGA PILIPCZUK
Uniwersytet Szczeciński

ANALIZA JAKOŚCI PROCESÓW BIZNESOWYCH JAKO NARZĘDZIE IDENTYFIKACJI PRZYCZYN NIEPOWODZENIA ORGANIZACJI USŁUGOWYCH W WARUNKACH KRYZYSU

Wprowadzenie

Problematyka kryzysu na globalnym rynku finansowym, jego wpływ na gospodarkę naszego kraju oraz zapobieganie ujemnym skutkom kryzysu jest obecnie jedną z priorytetowych spraw znajdujących się w centrum zainteresowania wszystkich ekonomistów.

W wielu przedsiębiorstwach, zarówno dużych, jak i małych, działających na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym, zauważyć można pogorszenie się kondycji finansowej.

W warunkach kryzysu jeszcze większego znaczenia nabierają reorganizacja oraz udoskonalenie procesów gospodarczych. Sytuacja gospodarcza sprawiła, że konkurencja nasila się i aspekt jakości procesów wychodzi na pozycję wiodącą.

Żeby móc określić, jakie podstawowe działania trzeba podjąć w celu wyjścia firm z kryzysu, potrafić przeciwdziałać upadłości wielu z nich, należy najpierw przeprowadzić analizę procesów gospodarczych, a potem określić, które z nich wymagają zmian. W związku z tym nasuwa się pytanie: z jakich metod oceny jakości procesów gospodarczych można skorzystać, borykając się z problemami w czasach kryzysu?

W celu opracowania nowej, własnej metody analizy jakości procesów usługowych wymagających usprawnienia podjęto badania nie tylko nad metodami analiz procesów usługowych, ale również nad narzędziami informatycznymi wspierającymi te metody. W artykule przedstawiono wyniki badań oraz wymieniono zalety i wady poszczególnych metod i systemów zarządzania procesami biznesowymi.

1. Istota podejścia procesowego

Zarządzanie procesowe stało się w ostatnich latach jedną z najbardziej popularnych technik kierowania organizacją. Pośród menedżerów wszystkich poziomów powstało przekonanie, że główne rezerwy zwiększenia skuteczności biznesu znajdują się w zakresie optymalizacji procesów biznesowych. Z wejściem w życie standardu ISO 9000:2000 do budowy systemu zarządzania jakością zostało oficjalne przyjęte „podejście procesowe".

Punktem kluczowym podejścia procesowego jest pojęcie „proces", które może być zdefiniowane w różny sposób. W literaturze często pojawiają się również terminy „proces gospodarczy" oraz „proces biznesowy", które są utożsamiane.

W Polsce wśród ekspertów dziedziny modelowania procesów gospodarczych najbardziej rozpowszechniona jest definicja, że „proces gospodarczy (biznesowy) to przebieg następujących po sobie działań, mających początek i koniec oraz jasno zdefiniowany wkład i rezultat, prowadzących do osiągnięcia efektu, mającego wartość dla klienta". Potwierdzają to pracy Renaty Gabryelczyk[1], Tadeusza Kasprzaka[2] i innych naukowców.

Jednym z głównych parametrów procesu jest jego jakość. Ważność określenia tego parametru, a także opracowanie metod jego mierzenia, potwierdza literatura przedmiotu[3]. Według Feigenbauma „jakość jest w swojej istocie sposobem zarządzania firmą. Stała się samodzielną, najważniejszą siłą wiodącą do sukcesu i rozwoju firmy na rynku krajowym i zagranicznym"[4].

---

[1] R. Gabryelczyk, M. Lasek, *Modelowanie procesów gospodarczych za pomocą ARIS-Toolset*, Wyd. Nowy Dziennik, Warszawa 1999.

[2] T. Kasprzak, *Integracja i architektury systemów informacyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.

[3] R. Muller, P. Rupper, *Process reengineering*, Wydawnictwo ASTRUM 2000.

[4] T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2003.

Aspekt jakości procesu jest bardzo szczegółowo opracowany w sferze produkcyjnej. Powstają nowe normy dotyczące jakości produktu i procesu. Jednak w sferze usługowej naukowcy i specjaliści z dziedziny modelowania i analizy procesów napotykają różnorodne problemy związane z oceną jakości procesów gospodarczych. Metody klasyczne nie zapewniają całkowitego wsparcia procedury identyfikacji niedoskonałych procesów w sektorze usługowym. Problem oceny jakości procesów usługowych jest problemem bardzo trudnym do rozwiązania, ponieważ charakteryzuje się wysokim stopniem niepewności i zmienności, szczególnie w warunkach kryzysowych. Według Bendella i Boultera wprowadzenie w sektorze usługowym koncepcji zarządzania jakością jest trudne z powodu słabej systematyzacji, niejednoznacznej definicji procesów biznesu oraz małej możliwości porównania procesów z procesami innych organizacji (*benchmarkingu*). Problem ten staje się jednak coraz bardziej powszechnie dostrzegany i coraz większa grupa analityków usiłuje sobie z nim poradzić.

2. Metody klasyczne oceny jakości procesów gospodarczych

Ocena jakości każdego poszczególnego procesu zachodzącego w organizacji budzi potrzebę porównania i określenia, który z procesów działa najbardziej sprawnie, a który najmniej, czyli konieczna jest identyfikacja procesów wymagających usprawnienia.

Dalej zostaną przedstawione klasyczne metody analizy i oceny jakości procesów oraz ich zalety i wady, a także metody identyfikacji procesów gospodarczych wymagających usprawnienia.

Metoda oceny jakości procesów biznesowych, która zaproponowana została przez rosyjskie firmy konsultingowe i wdrożeniowe polega na analizie następujących wskaźników:

– Wskaźniki bezwzględne: poziom wadliwości produktu i procesu; liczba zwrotów i reklamacji procesu; liczba skarg klientów procesu; liczba niepełnych ładunków; ilość nieuszkodzonych produktów; liczba nietypowych sytuacji, wymagających wkroczenia kierownictwa; elastyczność procesu; stabilność procesu; niezależność od zmiany personelu; możliwość doskonalenia procesu.
– Wskaźniki względne: ilość wadliwych produktów plan/fakt, liczba skarg plan/fakt, liczba zwrotów plan/fakt, liczba nietypowych sytuacji sprawozdawczych/poprzedni okres, ilość wadliwych produktów procesu/ilość wa-

dliwych produktów procesu konkurenta, liczba skarg klientów procesu/liczba skarg klientów procesu konkurenta.

Odrębnym pojęciem jest satysfakcja klienta, którą można określić za pomocą wskaźników satysfakcji. Są to wskaźniki bezpośrednie i pośrednie. Do bezpośrednich należą: ogólny wizerunek firmy, ocena zadowolenia z działania firmy, ocena zadowolenia z produktu/usługi. Wskaźniki pośrednie to: zmiana wolumenu sprzedaży, długość współpracy, liczba stałych klientów, liczba straconych klientów, udział w rynku, liczba skarg, uwag i pretensji.

Niestety, większość z tych wskaźników dotyczy tylko produktów i nie mogą być one wykorzystane do oceny jakości usługi. Oprócz tego nie wszystkie przedsiębiorstwa budują i regularnie odnawiają bazy danych skarg klientów. Takie wskaźniki, jak elastyczność procesu oraz jego stabilność, są trudno zrozumiałe i powodują wiele problemów w procesie mierzenia. Wskaźniki satysfakcji klienta reprezentują ogólny poziom jakości usługi lub produktu i nie dają informacji o jakości każdego poszczególnego procesu.

Według metodologii SAP najważniejszym kryterium oceny procesu jest jego wartość. Przy identyfikacji procesów wymagających usprawnienia ważna jest pozycja procesu, łatwość w osiąganiu celów, możliwość wpływu na determinanty wartości oraz minimalna wartość akceptowana przez klienta MAV (*Minimum Acceptance Value*). MAV może być charakteryzowana pod względem CVD (*Critical Value Determinant*) – determinantów krytycznych, które są bardzo podobne do CSF (*Critical Success Factors*) – krytycznych czynników sukcesu na poziomie przedsiębiorstwa. Krytyczne determinanty wartości to czas, elastyczność, odpowiedzialność oraz jakość pracy. Jednak nawet specjaliści firmy SAP dostrzegają, że wartość, którą oryginalne zdefiniował Michael Porter przy okazji prezentowania łańcucha wartości, bardziej odnosi się do natury kosztów powstających na różnych etapach procesu: „Zamiast łańcucha wartości to raczej łańcuch kosztów”[5].

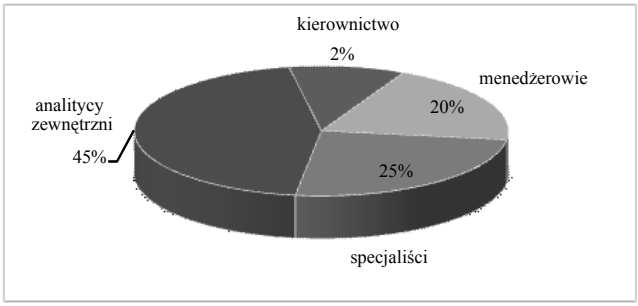
Metodologia QFD (*Quality Function Deployment*) powstała w Zakładach Przemysłu Ciężkiego Mitsubishi. Podobnie jak inne metodologie japońskie, QFD w dużej mierze opiera się na pracy zespołowej. Pozwala na ustalenie technicznych parametrów wyrobu i jego części oraz parametrów procesów, za pomocą których części są wytwarzane. QFD wykorzystuje serię matryc – „domków jakości” – w celu powiązania potrzeb klienta z cechami procesu. Na każdej

[5] V. Kale, *SAP R/3. Przewodnik dla menedżerów*, Helion, Warszawa 2001.

matrycy potrzeby klienta przedstawione są w rzędach poziomych, a cechy procesu – w rzędach pionowych. Bryła budynku ukazuje siłę powiązań między potrzebami a sposobem, w jaki będą lub są spełniane. „Dach" ukazuje korelację między różnymi cechami, a prawe skrzydło – wynik, jaki osiągnięto w zaspokojeniu potrzeb, w odniesieniu do głównych konkurentów lub najlepszych rozwiązań. „Piwnica" domku jakości zawiera obliczone wielkości znaczenia oraz wartości docelowe i ocenę techniczną. Wartości docelowe reprezentują cele dla wymogów funkcjonalnych. Ocena techniczna przedstawia porównanie naszych wymogów funkcjonalnych z wymogami konkurentów.

QFD jest opartą na pracy zespołowej techniką planowania, zapewniającą projektowanie pod kątem klienta procesów, uwzględniającą opinie klienta na wszystkich etapach wytwarzania produktu lub usługi. W sektorze usługowym metoda ta znalazła zastosowanie w przygotowaniu nowych usług w bankach i służbie zdrowia.

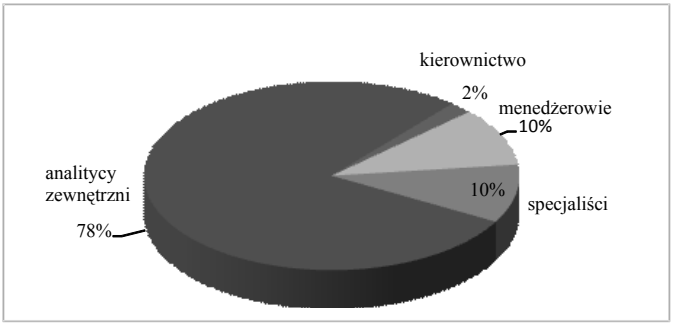
W niektórych firmach nadal praktykuje się wykorzystywanie metody określania jakości procesów na podstawie opinii pracowników. Taka metoda ma kilka wad. Po pierwsze, nie wszyscy pracownicy chętnie uczestniczą w dyskusjach i współpracują. Jak wynika z badań, faktyczne uczestnictwo w projektach bardzo różni się od zaplanowanego[6]. Po drugie, zazwyczaj powstaje opór ze strony kierownictwa i pracowników wyższych szczebli, którzy próbują bronić sposobów realizowania procesów, ponieważ ponoszą za nie odpowiedzialność.



Rys. 1. Uczestnictwo w projekcie według planu

Źródło: opracowanie własne.

[6] W.W. Repin, W.G. Eliferow, *Procesnyi podchod k uprawleniu*, *RIA „Standarty i kaczestwo"*, Moskwa 2004.



Rys. 2. Faktyczne uczestnictwo w projekcie
Źródło: opracowanie własne.

Podczas zbierania informacji od pracowników i przy jej opracowywaniu powstają rozmaite problemy związane z otrzymaniem nieprawidłowych danych, brakiem odpowiedzi na niektóre pytania, brakiem danych o dokumentach, podawaniem różnych opisów funkcji, niechęcią do współpracy itd. Prawdopodobieństwo uzyskania prawidłowej informacji waha się między 20 a 70% (rysunki 1–2).

Inne podejście do mierzenia jakości procesu gospodarczego zaproponowali Scholz i Vrohlings[7]. Jakość oceniana jest na podstawie zgodności wyników realizacji procesu ze zdefiniowanymi oczekiwaniami klientów wewnętrznych lub zewnętrznych. Jakość mierzy stopień tej zgodności. Na jakość mają wpływ czas i koszt procesu, ale szczególną uwagę specjaliści zwracają na stopień występowania błędów. Innymi słowy, jakość efektu końcowego zależy od liczby błędów lub odchyleń od zadanych wartości tolerowanych przez odbiorcę. Jakość wyniku realizacji procesu zależy w dużej mierze od nakładów wejściowych. Dlatego Scholz i Vrohlings proponują określenie jakości na każdym „styku" procesu, przy czym szczególną uwagę radzą poświęcić ustaleniu norm procesów „na wyjściu".

Hammer i Champy również dostrzegli dwa aspekty jakości procesów gospodarczych: jakość postrzeganą przez klientów, która ma wpływ na wartość, oraz jakość określoną przez normy i standardy. Oprócz tego należy uwzględnić rodzaj procesu oraz jego „bliskość" do klienta. Takie podejście do oceny jako-

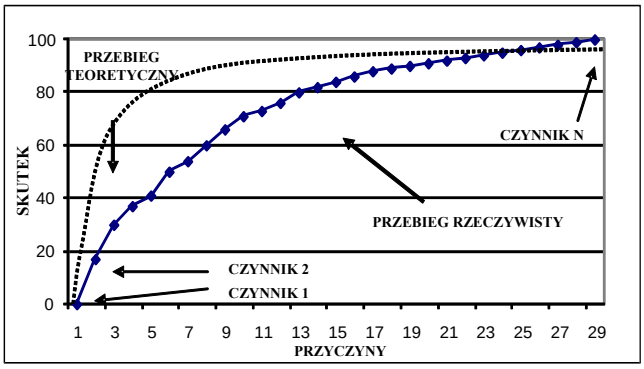
[7] R. Gabryelczyk, *Reengineering: Restrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa*, Nowy Dziennik, Warszawa 2000.

ści dotyczy wszystkich typów przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak również i usługowych. Jednak w ostatnich latach zostały podjęte próby odróżnienia pojęcia „jakości procesów produkcyjnych" od „jakości procesów usługowych".

Dla określenia jakości procesów gospodarczych przedsiębiorstw usługowych niektóre firmy wykorzystują analizę Pareta, utożsamiając jakość z satysfakcją klienta. Podstawowym założeniem tej analizy jest stwierdzenie, że 20% przyczyn powoduje 80% skutków, 30% przyczyn powoduje kolejne 15% skutków, 50% przyczyn powoduje 5% skutków. Wynikiem analizy jest odpowiedź na pytanie: „Jakie są główne czynniki kształtujące jakość procesu gospodarczego?"

Proces analizy przebiega następująco:

1. Zebranie dostępnymi metodami (na przykład przez pomiary, obserwacje, itp.) kompletu danych o analizowanym procesie (wyrobie, zjawisku) w formie charakterystyki interesujących nas cech (na przykład przyczyn występowania problemu, częstotliwości występowania, kosztu itp.).
2. Przygotowanie danych do analizy przez:
   - wybór czynników, które mają być poddane analizie (liczba poszczególnych zdarzeń, koszt, czas trwania procesu itp.),
   - ustalenie przedziału czasowego, dla którego dokonywana jest analiza procesu (zjawiska),
   - uszeregowanie czynników od najbardziej do najmniej znaczących,
   - obliczenie wartości skumulowanej (sumarycznej, w procentach) dla uszeregowanych czynników.
3. W procesie analizy i oceny jakości procesu obliczają się wagi poszczególnych czynników, udziały procentowe. Rezultatem takich obliczeń jest kumulacja uzyskanych punktów w procentach. Na podstawie danych kumulacji buduje się wykres ukazujący rzeczywisty przebieg funkcji Pareta.



Rys. 3. Odchylenia funkcji Pareta (Źródło: opracowanie własne).

3. Metody identyfikacji procesów gospodarczych wymagających usprawnienia

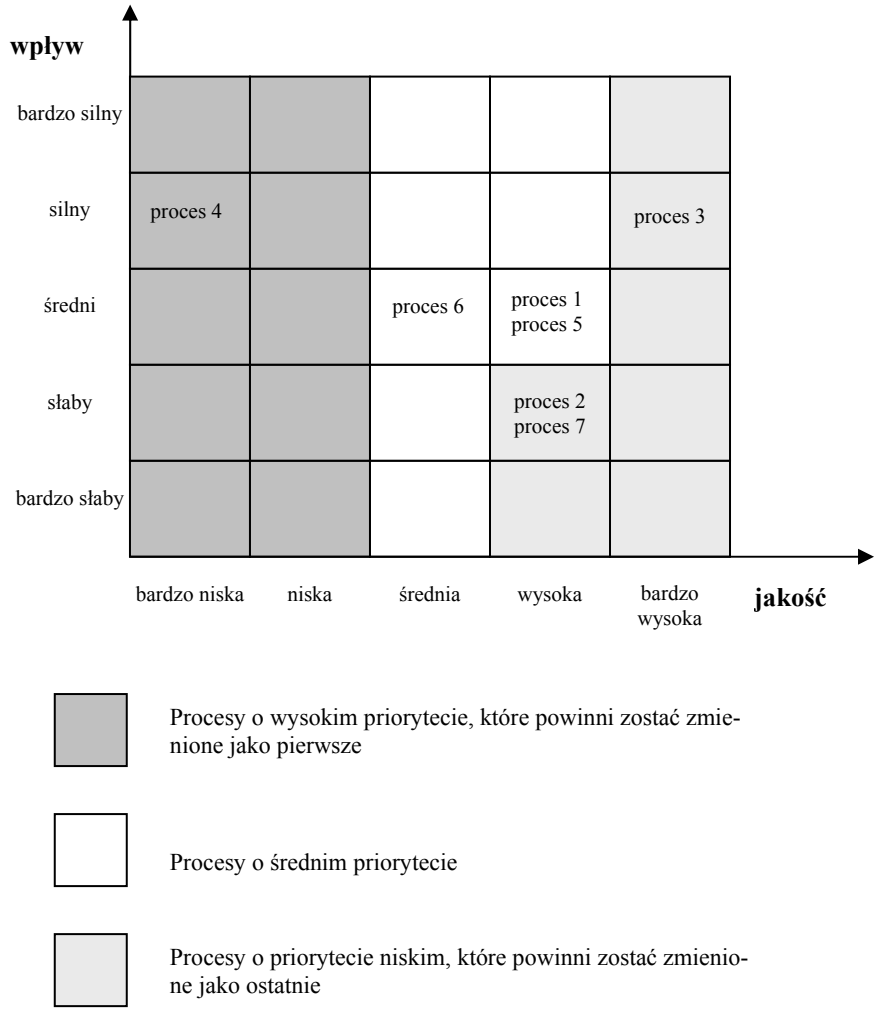
Następnym etapem po identyfikacji podstawowych czynników wpływających na jakość i ich ocenie jest dobór takich procesów gospodarczych, które wymagają udoskonalenia. Najczęściej dobór i porównanie procesów odbywa się na podstawie uzyskanych w trakcie oceny jakości danych liczbowych na podstawie wyboru procesów przez ekspertów (*metody ekspertowe*). Do takich metod można odnieść metodę QFD.

Podejmowanie decyzji w procesie oceny jakości metodą QFD na wszystkich etapach odbywa się za pomocą metody burzy mózgów, dyskusji oraz badania opinii klienta. Dane analizowane są więc bez zastosowania jakiejkolwiek metody matematycznej, opierają się tylko i wyłącznie na doświadczeniu i intuicji ekspertów oraz pracowników, a więc prawdopodobieństwo podjęcia błędnej decyzji dotyczącej jakości procesów jest dość duże.

Inną metodą wyboru procesów wymagających usprawnienia jest *metoda ocen ważonych*, która polega na przypisaniu każdemu czynnikowi lub parametrowi procesu określonych wag. Jedna z takich metod powstała w wyniku współpracy polskich firm Archimedes, QAD i Computerland. Według tej metody proces jest oceniany poprzez wyznaczenie czynników na niego wpływających, którym nadawane są oceny ważone w skali od 1 do 9. Procesy, które uzyskały od 7 do 9 punktów, zostają wybrane do przeprojektowania. Realizacja tej procedury następuje przez wypełnienie tabel[8].

[8] K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości: koncepcje, modele, metody*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001.

Metoda macierzowa polega z kolei na określeniu jakości procesu oraz jego ważności, czyli wpływu na działanie całego przedsiębiorstwa.



Rys. 4. Macierz priorytetów

Źródło: opracowanie własne.

Ocenę jakości i ważności uzyskuje się na podstawie opinii ekspertów o procesie według pięciopunktowej skali. Decyzja o potrzebie przeprojektowania procesu podejmowana jest w zależności od siły wpływu oraz jakości proce-

su biznesowego (rysunek 4). Procesy dzielą się na trzy grupy priorytetowe: niską, średnią i wysoką. Jest to dość ubogi podział, gdyż można byłoby zastosować szerszą skalę.

W systemach informatycznych identyfikacja procesów wymagających usprawnienia odbywa się na podstawie raportów (*metody raportowe*), przedstawiających wyniki analizy poszczególnych parametrów procesu. Ostateczna decyzja o wyborze procesów do usprawnienia podejmowana jest przez ekspertów-analityków.

Istnieją również tak zwane *metody mieszane*, czyli kombinacja dwóch lub więcej z powyżej opisanych metod do identyfikacji procesów gospodarczych wymagających usprawnienia.

Podsumowanie

W trudnych, niepewnych czasach kryzysu ważne jest skupienie się na doraźnych działaniach związanych z restrukturyzacją procesów. Każda firma szuka rozwiązań pozwalających redukować koszty, zwiększać zwrot z ponoszonych inwestycji, kontrolować działania i mierzyć ich wyniki, czyli zastanawia się, jak optymalizować procesy biznesowe.

W literaturze opisane są różne podejścia do analizy i oceny jakości procesów oraz istnieje wiele metod identyfikacji procesów gospodarczych wymagających usprawnienia. Jednak wszyscy eksperci zgadzają się, że jakość procesu powinna być oceniana przede wszystkim na podstawie opinii klientów z uwzględnieniem zewnętrznych i wewnętrznych norm. Z powodu braku odpowiedniej współpracy ze strony pracowników analitycy wolą unikać jakościowych metod zbierania informacji pośród pracowników i oprzeć się na danych ilościowych w tych sytuacjach, kiedy jest to możliwe do zrealizowania. Wyraźnie odczuwa się brak metod oraz narzędzi informatycznych wspomagających ocenę jakości procesu z różnych punktów widzenia, a także metod wspierających podejmowanie decyzji o tym, które procesy gospodarcze należy przeprojektować.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jakość procesu powinna być rozpatrywana z uwzględnieniem bliskości procesu do klienta, poziomem procesu, czasu, kosztu, wartości procesu dla klienta, a także możliwości doskonalenia procesu. Ważnym elementem w ocenie jakości jest również powiązanie potrzeb klientów z cechami procesu. Oprócz tego proces powinien odpowiadać normom i standardom tak zewnętrznym, jak również i wewnętrznym w celu umożliwie-

nia jego ciągłej poprawy. Wyniki badań potwierdzają niezbędność podjęcia prób opracowania takiej metody, która by pozwoliła zintegrować wszystkie powyżej wymienione cechy procesu w celu oceny jakości poszczególnych procesów usługowych i dała możliwość identyfikacji tych procesów, które powinny zostać udoskonalone.

BUSINESS PROCESS QUALITY ANALYSIS AS A TOOL OF IDENTIFICATION THE REASONS OF FIRM'S FAILURE UNDER CRISIS CONDITIONS

Summary

The 2008–2009 global economic crisis is affecting millions of people and is one of the hottest topics in the world. This article represents the Business Process Modeling methods and their great meaning under conditions of crisis. The primary aim of paper is to describe the problem of identification of non-effective business processes and to take a crack to solve this problem.

Translated by Olga Pilipczuk