

doc. dr. sc. Ljubica Milanović Glavan<sup>1</sup>  
prof. dr. sc. Vesna Bosilj Vukšić<sup>1</sup>  
Dalia Suša, mag. oec.<sup>1</sup>

# KONCEPTUALNI MODEL SUSTAVA ZA MJERENJE PROCESNE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA: STUDIJA SLUČAJA HRVATSKOG PODUZEĆA

*Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper*  
UDK 005.94

*U svrhu stjecanja konkurentske prednosti mnoga poduzeća danas se fokusiraju na reorganizaciju svojih poslovnih procesa i implementaciju menadžmenta upravljanog procesima. U tom kontekstu mjerenje procesne uspješnosti postalo je ključno zato što omogućuje pojedincima i grupama da procijene gdje se nalaze u odnosu na svoje konkurente. U ovome radu se argumentira kako mjerenje procesne uspješnosti predstavlja nužnost za moderna, procesno orijentirana poduzeća i kako takvo mjerenje treba biti podržano holističkim sustavom za mjerenje. Temeljem ekstenzivne revizije literature te temeljem intervjua provedenog u jednom poduzeću u Republici Hrvatskom razvijen je konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti poslovanja.*

**Ključne riječi:** *poslovni procesi, mjerenje uspješnosti, sustav za mjerenje procesne uspješnosti, studija slučaja.*

## 1. Uvod

U zadnjih nekoliko godina koncept procesne orijentiranosti pridobio je ogromnu pažnju, kako u praksi, tako i u akademskom svijetu. U literaturi se može pronaći nekoliko definicija procesne orijentacije, ali je možda najadekvatnija ona koja kaže da je procesna orijentacija poduzeća stupanj na kojem ono daje pažnju svojim ključnim poslovnim procesima (McCormack i Johnson, 2001). Poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti (Davenport, 1993). Procesna orijentacija predstavlja organizacijske napore kako bi poslovni procesi postali platforma za organizacijsku strukturu i strategijsko planiranje (Reijers, 2006), naglašava procese kao suprotnost hijerarhiji u organizaciji (McCormack i Johnson, 2001) te poboljšava efikasnost organizacije kroz usklađivanje organizacijskih aktiv-

---

<sup>1</sup> Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

nosti u sustavu koji je baziran na cjelokupnim (eng. *end to end*) procesima. Organizacija može biti više ili manje procesno orijentirana ovisno o tome koliko primjenjuje procesni pogled u svrhu postizanja boljih rezultata (Willaert i sur., 2007). Prema procesnom pogledu poslovni procesi su ti koji predstavljaju jezgru funkcioniranja određene organizacije zato što se organizacija primarno sastoji od procesa, a ne proizvoda ili usluga (Reijers, 2006). Model zrelosti procesne orijentacije organizacije razvili su McCormack i Johnson (2001). Model predlaže četiri faze zrelosti kroz koje organizacija prolazi do ostvarenja potpune procesne integriranosti. Svaka faza, odnosno stupanj sadrži određene karakteristike.

**AdHoc faza:** Procesni su nestrukturirani i loše definirani. Procesne mjere se ne koriste, poslovi i organizacijska struktura se temelje na tradicionalnim funkcijama, a ne horizontalnim procesima. Zadovoljstvo kupaca je nisko, kao i funkcijska suradnja. **Definirana faza:** Osnovni procesi su definirani i dokumentirani. Promjene u tim procesima prolaze kroz formalne procedure. Poslovi i organizacijska struktura uključuju procesne aspekte, ali su u osnovi tradicionalni. Funkcijski predstavnici se nalaze redovno kako bi se konzultirali u vezi procesnih aktivnosti, ali samo kao predstavnici tradicionalnih funkcija. Zadovoljstvo kupaca je poboljšano, ali je i dalje nisko. **Povezana faza:** Faza proboja. Menadžeri provode procesno upravljanje sa strategijskom namjerom. Procesni poslovi i procesna struktura prelaze granice tradicionalnih funkcija. Suradnja među odjelima, dobavljačima i kupcima stvara procesne timove koji dijele zajedničke procesne mjere i ciljeve. Procesna uspješnost se povećava, a željeni rezultati se postižu sve češće. Kupci su uključeni u inicijative za poboljšanje procesa i zadovoljstvo kupaca sve je veće. U ovoj fazi dodjeljuju se uloge procesnih vlasnika koji dizajniraju ključne poslovne procese, usmjeravaju i omogućuju izvršenje procesa, planiraju, upravljaju, razvijaju procesne aktivnosti, kontroliraju njihovo izvršenje i uspješnost te ih prilagođavaju zahtjevima tržišta. **Integrirana faza:** Organizacija, njeni kupci i dobavljači surađuju na procesnoj razini. Organizacijska struktura i poslovi bazirani su na procesima, a tradicionalne funkcije počinju iščezavati. Procesne mjere i sustav upravljanja procesima duboko su ukorijenjeni u organizaciji. Procesni ciljevi su određeni od strane procesnih timova i postižu se često. Uspješnost postaje kompetitivna prednost organizacije.

U kontekstu svega navedenog, mjerenje procesne uspješnosti postalo je ključno pitanje opstanka, jer omogućuje poduzećima da procijene gdje su u odnosu na svoju konkurenciju. Mjerenjem uspješnosti poslovnih procesa poduzeća dolaze do spoznaja o učinkovitosti svojih procesa, mogu se usredotočiti na kritične dijelove, omogućuje im se usporedba općih i procesnih ciljeva te praćenje trendova, mogu lakše motivirati zaposlenike za unaprjeđenje posla te mogu ukinuti aktivnosti za koje se utvrdi kako ne dodaju vrijednost, što bi u konačnici trebalo pozitivno djelovati na uspješnost poslovanja poduzeća (Kohlbacher i Gruenwald, 2011).

Kako bi se utvrdilo kakvo je sadašnje stanje istraživanja i prakse na temu mjerenja procesne uspješnosti, bilo je potrebno analizirati relevantnu literaturu i proučiti dostupna istraživanja. Analiza je pokazala kako: postoji veliki broj radova vezanih uz poslovne procese, upravljanje poslovnim procesima i procesnu orijentaciju; postoji veliki broj radova vezanih uz mjerenje uspješnosti, pokazatelje uspješnosti i sustave za mjerenje uspješnosti; postoji mali broj, pa čak i nedostatak literature o sustavima za mjerenje procesne uspješnosti. Primjerice, samo dvanaest radova iz pretraženih baza koji sadržavaju termin sustavi za mjerenje procesne uspješnosti u naslovu su pronađena. Kvalitativno istraživanje Kuenga i Wettsteina

(2001) rađeno na uzorku od četiri multinacionalne kompanije pokazalo je da procesno orijentirana poduzeća nemaju integrirani sustav za kontinuirano mjerenje procesne uspješnosti. Takav je zaključak o nedostatku integriranih sustava za kontinuirano mjerenje procesne uspješnosti u većini procesno orijentiranih poduzeća potvrdilo i kvantitativno istraživanje Kolbachera i Gruenwalda (2011) provedeno na uzorku od 152 austrijska poduzeća. Istraživanja domaćih autora (Bosilj Vukšić i sur. 2006) pokazala su kako su koncepti poslovnih procesa, upravljanja poslovnim procesima i procesne orijentacije dobro poznati i korišteni u praksi poduzeća Republike Hrvatske, ali kako ni hrvatska poduzeća nemaju razvijene sustave za mjerenje procesne uspješnosti. Gonzalez i sur. u članku iz 2010. godine konstatiraju kako su praksa i literatura već ranije pokazale da je izuzetno teško, pa čak i nemoguće razviti univerzalni skup procesnih pokazatelja i mjera koje bi se mogle uspješno primijeniti na sve poslovne procese. Zaključak jest da je mjerenje procesne uspješnosti još uvijek u 'povojima' te da u praksama poduzeća većinom ne postoje sustavi za mjerenje procesne uspješnosti. Čak i ona poduzeća koja primjenjuju procesno orijentirane mjerne sustave najčešće su usredotočena samo na financijske i vremenske aspekte procesa (Enstrom, 2008). Istraživanje koje su proveli Tatitcchi, Tonelli i Cagnazzo (2010) ukazuje na postojanje velikog broja pristupa za mjerenje uspješnosti poduzeća koje su predložili različiti autori. Stoga se postavlja glavno istraživačko pitanje: Koji pristup mjerenju uspješnosti jest adekvatan? Odgovor na to pitanje je kompleksan, ali uzimajući u obzir da poduzeća danas, kako bi postala i ostala konkurentna, moraju upravljati poslovnim procesima i postati procesno orijentirana, tada bi njihov sustav za mjerenje uspješnosti trebao podupirati procesno orijentirani pogled na organizaciju, odnosno takva poduzeća bi trebala koristiti sustave za mjerenje procesne uspješnosti, a ne tradicionalne sustave mjerenja. Pod tradicionalnim sustavima za mjerenje uspješnosti podrazumijevaju se sustavi koji su fokusirani na organizacijske jedinice i koji koriste uglavnom financijske pokazatelje uspješnosti.

Ovaj je rad financirala-sufinancirala Hrvatska zaklada za znanost projektom "Procesna i poslovna inteligencija za poslovnu izvrsnost" – PROSPER (IP-2014-09-3729). PROSPER projekt ima za cilj istražiti procesnu i poslovnu inteligenciju u organizacijama i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja sa posebnim naglaskom na implementacijsku tehnologiju. Jedan od ciljeva projekta jest također razviti konceptualni model za mjerenje procesne uspješnosti koji uključuje provedbu kvalitativnog istraživanja. Istraživanje provedeno u jednom hrvatskom poduzeću prezentirat će se u ovome radu u obliku studije slučaja.

## **2. Mjerenje uspješnosti poslovanja poduzeća**

Peter Drucker, jedan od najvećih svjetskih teoretičara menadžmenta u svojoj knjizi "Praksa menadžmenta" (1993) piše da 'ono što se izmjeri to se i obavi', odnosno 'ono što se izmjeri time se može i upravljati'. Taj princip poduzeća današnjice primjenjuju u svome poslovanju.

### **2.1. Određenje uspješnosti, poslovne uspješnosti i upravljanja uspješnošću**

Uspješnost se može definirati kao postignuće cilja mjereno poznatim standardima kao što su preciznost, potpunost, trošak i brzina (Bierbusse i Siefeld, 1997). Prije definiranja uspješnosti poslovanja poduzeća, odnosno poslovne uspješnosti, potrebno je objasniti što

je to poduzeće. Poduzeće (eng. enterprise, company), odnosno poslovni sustav, se najčešće definira kao složen, dinamičan, stohastičan, otvoren i organizacijski sustav koji pripada sferi društvenih ili socijalnih sustava. Zanimljivost u definiciji i pojma uspjeha i pojma poduzeća jest postignuće cilja, odnosno i riječ poduzeće i riječ uspjeh u svojoj biti teže prema postignuću cilja (Lovrić, 2004). Bez jasno definiranih ciljeva nema svrsihodne organizacije. U poslovnom rječniku ne postoji definicija poslovne uspješnosti ili uspješnosti poduzeća. Najbliži pojam koji se može naći jest 'poslovni rezultat', koji nas upućuje na računovodstveni termin 'bilanca uspjeha' ili 'izvještaj o dobiti i gubitku' koji sadrži sve prihode (poslovne, od financiranja, izvanredne) i rashode (poslovne, od financiranja, izvanredne) te poslovni rezultat kao razliku prihoda i rashoda u određenom vremenskom razdoblju (mjesečni, tromjesečni ili godišnji obračun). Za razliku od bilance stanja koja daje trenutnu financijsku sliku poduzeća i služi kao podloga analize financijskog položaja, bilanca uspjeha pokazuje tok prodaja, troškova i prihoda za vrijeme godine ili računovodstvenog razdoblja. Ona mjeri tok dobara u i iz poduzeća (Ivandić Vidović, 2012). Neki financijski stručnjaci ove računovodstvene definicije, koje odlikuje matematička preciznost, stavljaju u širi kontekst i povezuju s ciljevima pa tako Žager i sur. (2001) definiraju poslovnu uspješnost kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva. Isti autori ističu kako ti ciljevi poslovanja mogu biti različiti, pa time i poslovna uspješnost ovisi o definiranim ciljevima te kako svaka organizacija mora upravljati svojom uspješnošću. Amaratunga i Baldry (2002) definiraju upravljanje uspješnošću (eng. performance management) kao korištenje informacija dobivenih mjerenjem uspješnosti kako bi se izazvale pozitivne promjene u organizacijskoj kulturi, sustavima i procesima na način da se postave ciljevi, rasporede resursi te informiraju menadžeri, kako bi se ili potvrdili ili promijenili trenutni programi i politike u skladu s postavljenim ciljevima te podijele rezultati uspješnosti u postizanju tih ciljeva. Upravljanje uspješnošću i mjerenje uspješnosti slijede jedno drugo u iterativnom procesu: upravljanje i prethodi mjerenju i slijedi mjerenje i na taj način stvara kontekst za njegovo postojanje.

## **2.2. Sustavi za mjerenje uspješnosti**

Ne postoji kohezivno znanje o polju mjerenja uspješnosti, jer se ono istražuje na različitim područjima. Iako je raznolik i multidisciplinarni pristup poželjan, on također može uzrokovati komplikacije. Različiti pristupi mjerenju uspješnosti doveli su do različitih definicija sustava za mjerenje uspješnosti (eng. *Performance Measurement System*, PMS), stoga ne postoji konsenzus oko njegovih glavnih komponenti i karakteristika (Franco-Santos i sur., 2007). Nedostatak dogovora stvara konfuziju, ograničava potencijal za generaliziranjem te onemogućuje mogućnosti usporedbe istraživanja unutar ovog područja. To se može potkrijepiti analizom različitih definicija PMS-a koje se mogu pronaći u literaturi. Tako se s operacijske perspektive, PMS definira kao proces izvještavanja koji daje povratnu vezu zaposlenicima o rezultatima akcija (Bitici i sur., 1997). Sa strategijske perspektive, mogu se identificirati dva različita aspekta PMS-a. S jedne strane, PMS jest sustav koji omogućuje organizaciji da kaskadira svoje mjere uspješnosti, a s druge strane omogućuje informacije potrebne za preispitivanje sadržaja i vrijednosti strategije (Gates, 1999). Sa perspektive menadžmenta PMS jest sinonim za upravljanje planiranjem i budžetom (Otley, 1999). Sustav za mjerenje uspješnosti je uravnoteženi i dinamički sustav koji omogućava potporu odlučivanju na način da priku-

plja, elaborira i analizira informacije (Neely i sur., 2002). Koncept uravnotežen se odnosi na potrebu korištenja različitih mjera i perspektiva koji povezani zajedno pružaju holistički pogled na organizaciju (Kaplan i Norton, 1996). Koncept dinamički se odnosi na potrebu razvoja sustava koji kontinuirano nadzire interni i eksterni kontekst te revidira ciljeve i prioritete (Bititci i sur., 1997). S obzirom na sve navedeno većina autora u literaturi eksplicitno ne definira što podrazumijeva pod frazom PMS. Stoga su Franco-Santos i sur. (2007) proveli istraživanje kako bi definirali ključne karakteristike PMS-a. Njihovo istraživanje jest pokazalo da 53% analiziranih autora spominje pokazatelje uspješnosti, a 35% ciljeve kao elemente PMS-a. Konsenzus donekle postoji i kod uloga PMS-a: 59% autora se slaže da je to izvršenje strategije, 41% predlaže internu komunikaciju i mjerenje uspješnosti, a 35% kaže da je uloga PMS-a nadziranje napredovanja. Također, postoji i slaganje u jednom od procesa PMS-a. Riječ je o opskrbi informacijama o kojoj piše 53% analiziranih autora. Neely jest jedini autor koji se u svojim člancima koncentrira na većinu elemenata, karakteristika, procesa i uloga PMS-a (Franco-Santos, 2007). Stoga se u ovom radu navedena PMS definicija Neely-a i sur. (2002) smatra relevantnom. Istraživanje koje su proveli Tatitcchi, Tonelli i Cagnazzo (2010) ukazuje na postojanje velikog broja pristupa za mjerenje uspješnosti poduzeća koje su predložili različiti autori (Tablica 1). Iako naravno postoji punu više pristupa od broja onih koji su prikazani u navedenoj tablici, izdvojili su one koji su među najkorištenijima u praksi, ali i među najreferenciranijima u literaturi.

Tablica 1. Pokazatelji, modeli i sustavi za mjerenje uspješnosti poduzeća

<b>Period uvođenja:</b>	<b>Naziv pokazatelja/modela/ sustava:</b>
<b>1920.</b>	DuPont sustav
<b>1967.</b>	R-L sustav
<b>1970.</b>	ZVEI sustav
<b>1983.</b>	Sustavno vrednovanje
<b>1987.</b>	Mjerenje troškova prema aktivnostima (ABC)
<b>1990.</b>	Piramida uspješnosti (SMART)
<b>1992.</b>	Sustav uravnoteženih ciljeva (BSC)
<b>1992.</b>	Prizma uspješnosti
<b>1996.</b>	Sustav za strategijsko mjerenje uspješnosti (AMBITE)
<b>2000.</b>	Integralni okvir za mjerenje uspješnosti
<b>2001.</b>	Model poslovne izvrsnosti (EFQM)

Izvor: Prilagođeno prema Tatitcchi i sur. (2010)

### **3. Studija slučaja**

Studija slučaja prezentirana u ovome radu dio je eksploatorne analize o procesnoj i poslovnoj inteligenciji koja je razvijena u sklopu PROSPER projekta.

#### **3.1. Metodološki okvir istraživanja**

Intervju potreban za izradu ove studije slučaja proveden je u ožujku 2016. godine. Poduzeće, nazvano "Poduzećem X" radi anonimnosti, jest hrvatsko poduzeće srednje veličine, s godišnjim prihodom između 50 i 250 milijuna kuna i s godišnjim brojem zaposlenih između 50 i 249. Poduzeće spada u prerađivačku djelatnost. Na postavljena pitanja je odgovarao član Uprave koji je upoznat sa poslovnim procesima poduzeća i načinima mjerenja uspješnosti poslovanja. Pitanja su bila strukturirana na način da su se prikupljali i kvantitativni i kvalitativni podaci. Intervju se sastojao od dva dijela: (1) semi strukturiranih intervjua i (2) dubinskih intervjua. Podloga za razvoj intervjua bio je anketni upitnik McCormacka i Johnsona o istraživanju procesne orijentacije (2001) te Kaplanovo i Nortonovo istraživanje organizacijske uspješnosti (1996). Prvo je intervjuirana osoba procjenjivala izjave o upravljanju poslovnim procesima u svrhu procjene razine procesne orijentacije poduzeća. Izjave su evaluirane na Likertovoj skali od 1 do 7 stupnjeva. Nakon toga se proveo dubinski intervju s pitanjima o mjerenju uspješnosti poslovanja. Intervju je trajao oko 90 minuta.

#### **3.2. Prikaz i interpretacija rezultata istraživanja**

Prema McCormacku i Johnsonu (2001) postoji devet elemenata procesne orijentacije: strateški pristup, definiranje i dokumentacija poslovnih procesa, mjerenje i upravljanje poslovnim procesima, organizacijska struktura, menadžment ljudskih resursa, tržišna orijentacija, odnosi s dobavljačima, procesna organizacijska kultura i procesna informacijska tehnologija. Konstrukt mjerenja sa devet navedenih elemenata korišten je za ispitivanje procesne orijentacije "Poduzeća X", pri čemu je svaki od elemenata predstavljen određenim brojem pitanja i čini jednu dimenziju istraživanja procesne orijentacije. O svih devet elemenata ovisi razina procesne orijentiranosti poduzeća i što su oni razvijeniji postiže se njena viša ocjena. Analizom pojedinačnih vrijednosti dimenzija (Likert skala 1-7) i računanjem njihovog prosjeka utvrđeno je da vrijednost procesne orijentacije "Poduzeća X" iznosi 5,40 što znači da se poduzeće nalazi u povezanoj fazi zrelosti procesne orijentacije. Ta faza se naziva i fazom proboja. Njene karakteristike jesu da menadžeri u poduzeću provode procesno upravljanje sa strategijskom namjerom. Procesni poslovi i procesna struktura prelaze granice tradicionalnih funkcija. Suradnja među odjelima, dobavljačima i kupcima stvara procesne timove koji dijele zajedničke procesne mjere i ciljeve. Procesna uspješnost se povećava, a željeni rezultati se postižu sve češće. Kupci su uključeni u inicijative za poboljšanje procesa i zadovoljstvo kupaca sve je veće. Dakle, korištenjem semi strukturiranog intervjua temeljem svega opisanog se zaključilo kako se ispitivano poduzeće nalazi na visokoj razini zrelosti procesne orijentacije. Nakon toga se dubinskim intervjuom htjelo utvrditi na koji način se mjeri uspješnost poslovanja u navedenom poduzeću te dali je mjerenje usklađeno sa procesnim pogledom na poslovanje. Intervju je pokazao kako "Poduzeće X" za mjerenje uspješnosti poslovanja

koristi sustav uravnoteženih ciljeva (eng. *Balanced Scorecard*, BSC). BSC mjeri učinak poduzeća preko četiri uravnotežene perspective:

1. Financijska perspektiva: kako poduzeće izgleda dioničarima?
2. Perspektiva internih poslovnih procesa: po čemu se poduzeće mora isticati?
3. Perspektiva kupca: kako kupci vide poduzeće?
4. Perspektiva učenja i rasta: kako se poduzeće može nastaviti poboljšavati i stvarati vrijednost?

BSC omogućuje poduzećima praćenje financijskih rezultata uz istodobno nadziranje procesa izgradnje kapaciteta i stjecanja neopipljive imovine potrebnih za budući razvoj (Kaplan i Norton, 1996). BSC ne nudi eksplicitno definirane mjere uspješnosti, nego je metodologija sustava takva da se oni formuliraju prilikom izgradnje sustava. Znači, u "Poduzeću X" se prvo iz poslovne strategije razvijaju strateški ciljevi, a zatim i ključni faktori uspjeha za svaku perspektivu. Ti ključni faktori mogu se mjeriti koristeći ključne pokazatelje i inicijative povezane sa strateškim ciljevima u svakoj perspektivi. Na taj način se navodi poduzeće da definira veze i kompromise između različitih čimbenika koji utječu na poslovnu uspješnost. Kada se postave financijski ciljevi i ciljevi kupaca, poduzeće identificira ciljeve i mjere za svoje interne procese. Takva identifikacija predstavlja jednu od inovacija i prednosti pristupa uravnoteženog sustava ciljeva. Prilikom intervjua se konstatalo kako BSC naglašava one procese koji su kritični za postizanje ključnog uspjeha za kupce i dioničare. Često ova identifikacija otkriva nove interne procese, koje poduzeće mora uključiti u svoju strategiju kako bi ona bila uspješna. Poduzeće stvara vrijednost temeljem internih poslovnih procesa koji zatim utječu na zadovoljstvo kupaca, a samim time i na financijske rezultate. Argumentirano je kako su prednosti BSC-a u tome da se informacijama iz sve četiri perspektive smanjuje preopterećenost informacijama limitirajući broj korištenih pokazatelja. Također, korištenje nekoliko perspektiva štiti od suboptimizacije potičući menadžere da uzimaju u obzir sve mjere i procjenjuju dali se poboljšanje u jednom području postiglo nauštrb drugog. Temeljem svega prethodno navedenog zaključilo se da BSC dobar alat za monitoring i kontrolig poslovanja, ali se postavilo pitanje dali je on prikladan kao sustav za mjerenje uspješnosti poslovanja za poduzeća koja se nalaze na višim razinama procesne orijentacije.

#### **4. Konceptualizacija sustava za mjerenje procesne uspješnosti poslovanja**

Mjerenje procesne uspješnosti jest ključno zato što omogućuje poduzećima da utvrde svoj položaj u odnosu na konkurenciju te pruža mogućnost prepoznavanja problema i poduzimanje korektivnih akcija prije nego problemi eskaliraju. Prema Kuengu (2000) mjerenje procesne uspješnosti predstavlja nadzor nad usuglašenim pokazateljima uspješnosti kako bi se identificiralo dostiže li proces planirane ciljeve. Smith (2009) naglašava kako je procesna uspješnost postala najvažniji pokretač organizacijskog uspjeha 21. stoljeća. Kueng (2000) navodi kako mjerenje procesne uspješnosti treba biti fokusirano na ljude koji imaju interes u poslovnom procesu, odnosno kako je mjerenje procesne uspješnosti upravljano dionicima. Prema Mendelowu (1983) dionici su oni koji ovise o organizaciji kako bi realizirali neke od svojih ciljeva, a zauzvrat organizacija na neki način ovisi o njima u potpunom ostvarenju tih ciljeva. Dionik jest pojedinac ili grupa, unutar ili izvan poduzeća, koji ima ili udio u poduzeću



ili koji može utjecati na uspješnost poslovanja poduzeća. Poduzeća uglavnom imaju različite grupe dionika, ali svako uobičajeno ima pet istaknutih grupa dionika: kupce, zaposlenike, dobavljače (dobara, usluga, dugovanja), vlasnike i zajednicu. Postoje dvije vrste grupa dionika. Okolni dionici (eng. *environmental stakeholders*) jesu kupci, vlasnici i zajednica. Ta vrsta dionika definira vanjsku okolinu poduzeća koja zauzvrat određuje kritičke elemente kompetitivne strategije poduzeća. Procesni dionici jesu zaposlenici i dobavljači. Ta vrsta dionika radi sa okolinom koju definiraju vanjski dionici kako bi se isplanirali, dizajnirali, implementirali i izvodili procesi koji proizvode i dostavljaju proizvode poduzeća kupcima (Atkinson i sur., 1997). Kao kreacija svojih vlasnika poduzeće postoji kako bi služilo njihovim ciljevima koji predstavljaju primarne ciljeve poduzeća.

#### **4.1. Konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti poslovanja poduzeća**

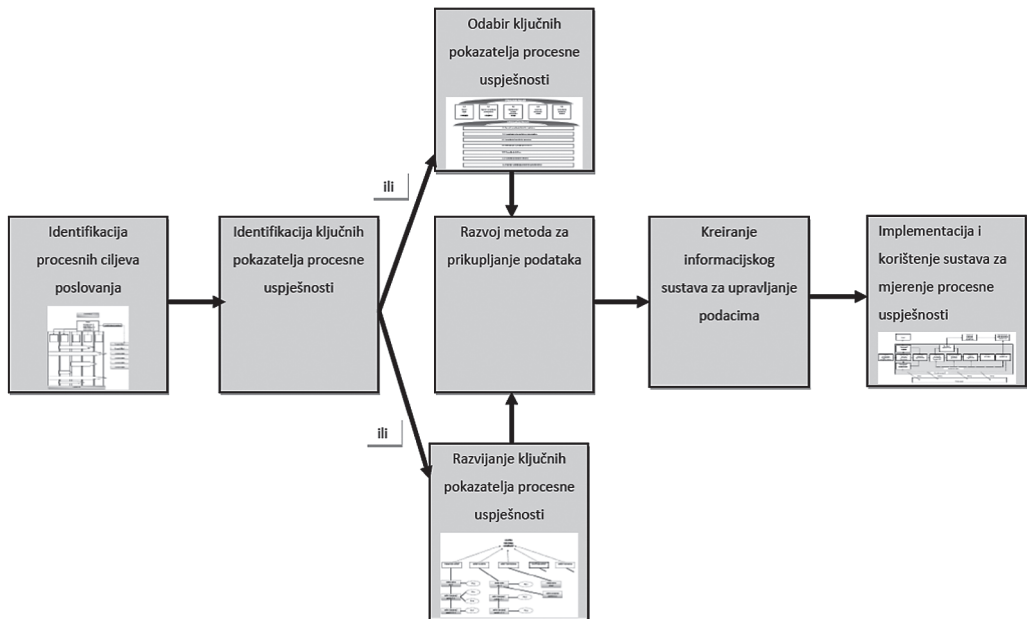
Kao odgovor na glavno istraživačko pitanje ovog rada te temeljnu tvrdnju iznesenu u uvodu rada o tome kako moderna poduzeća moraju imati sustav koji omogućuje cjelovite i pravovremene informacije o uspješnosti njihovih poslovnih procesa čijim će korištenjem ostvarivati više razine procesne orijentacije, izradio se konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti poslovanja poduzeća (eng. *Process Performance Measurement Model*, PPMS). Navedeni konceptualni model, dobiven je kao sinteza teorijskog modela za mjerenje procesne uspješnosti (Kueng, 2000), integriranog modela mjerenja uspješnosti (Sinclair i Zairi, 1995), APQC okvira za procesnu klasifikaciju iz prakse (2012), teorije dionika koja je s aspekta mjerenja uspješnosti najbolje objašnjena u radu Atkinsona i sur. (1997), definicije procesnih ciljeva poslovanja i pokazatelja koji se izvode iz njih (Willert i sur., 2007) te identifikacije različitih vrsta procesne informacijske tehnologije (Milanović Glavan, 2014).

Konceptualni model je izrađen na način da je iz svega nabrojanog uzet po samo jedan dio, i to onaj koji se konkretno odnosi na poslovne procese te su se dobili koraci za uvođenje i korištenje sustava za mjerenje procesne uspješnosti (*Slika 1.*). Konceptualni model PPMS-a sastoji se od pet koraka prikazanih na *Slici 1.*

Prvi korak identificira procesne ciljeve poslovanja. Sinclair i Zairi (1995) predlažu kako treba izvršiti identifikaciju poslovnih procesa poduzeća, njihovu kategorizaciju te uvesti praćenje i mjerenje poslovnih procesa prema kritičnim faktorima uspješnosti (eng. *Critical Factor of Success*, CFS) i ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja (eng. *Key Performance Indicators*, KPI). Kritički faktori uspjeha (eng. *Critical Success Factors*, CSF) predstavljaju ograničeni broj područja u kojima rezultati, ako su zadovoljavajući, osiguravaju organizaciji vrlo dobru kompetitivnu uspješnost (Sinclair i Zairi, 1995). Ključni pokazatelji uspješnosti jesu stvarne mjere koje se koriste za kvantitativno procjenjivanje uspješnosti naspram kritičkim faktorima uspjeha. Trebao bi postojati barem jedan KPI za svaki CSF (Sinclair i Zairi, 1995). Kako bi bili sigurni da je svaki KPI koji je izveden iz strategije sigurno procesno orijentiran čini se nužnim formulirati specifične procesne ciljeve za svaki od identificiranih ključnih poslovnih procesa. Procesni ciljevi se moraju ostvariti kako bi poslovni procesi bili kompetitivni duže vremena. U prvom koraku kritički faktori uspjeha se moraju formulirati kroz detaljnu analizu baziranu na korporativnoj strategiji. Počevši od tih CSF-ova mogu se odrediti specifični i mjerljivi ciljevi za svaki od identificiranih ključnih procesa. Ako se ti procesni ciljevi kaskadiraju kroz podpro-



Slika 1. Konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti poduzeća



Izvor: vlastita izrada

cese, pododjele i aktivnosti, procesno orijentirani KPI-ovi se formuliraju korištenjem ovog stupnjevitog pristupa koji uključuje agregiranje mjera, povezivanje 'odozgo prema dolje' i 'odozdo prema gore' pristupa te identificiranje uzročno posljedičnih veza. Konstrukcija procesnih ciljeva je kreativan proces koji oduzima dosta vremena. Može potrajati dulje nego sama kompozicija tehničkog dijela. Intenzivna diskusija o ciljevima i svrsi poslovnih procesa dovodi do dubljeg shvaćanja koji je više orijentiran klijentu. Diskusija potiče pitanja poput: 'Zašto aktivnost činiti na taj način ako je klijentu potrebno ovo?' Dogovor o ciljevima i rezultatima poslovnih procesa je ključan korak prema uspostavljanju upravljanja uspješnošću baziranoj na procesima.

U drugom koraku potrebno je identificirati ključne pokazatelje procesne uspješnosti. procesno orijentirana poduzeća postoje dva važna aspekta: 1) trebaju imati procesne, a ne samo funkcijske mjere uspješnosti; 2) treba se razmotriti iz čije perspektive se mjeri procesna uspješnost. Procesne mjere su kvalitativno drugačije od funkcijskih pokazatelja koji često imaju više veze sa projektom nego sa upravljanjem procesima. Procesno mjerenje uspješnosti predstavlja dobivanje uvida u organizacijske procese sa ciljevima. Za efektivnu analizu, poboljšanje i upravljanje bilo kojim procesom potreban je dobro definiran set od nekoliko pokazatelja koji odražavaju i predviđaju procesnu uspješnost. Praksa je pokazala da većina procesnih pokazatelja uspješnosti, odnosno pokazatelja procesne uspješnosti može biti grupirana u jednu od sljedećih 6 općih kategorija (Artley i Stroth, 2001):

1. Efektivnost: Karakteristike procesa koje pokazuju do koje razine procesni rezultat susreće zahtjeve (Čini li poduzeće ispravne stvari?). Sposobnost organizacije da planira rezultat iz svojih procesa;

2. Efikasnost: Karakteristike procesa koje pokazuju do koje mjere proces proizvodi zahtijevani rezultata na minimumu troškova resursa (Čini li poduzeće stvari ispravno?). Sposobnost organizacije da obavi zadatak;
3. Kvaliteta: Razina do koje proizvodi ili usluge ispunjavaju zahtjeve i očekivanja kupaca;
4. Pravovremenost: Dali je posao odrađen korektno i na vrijeme? Kriterij se mora uspostaviti kako bi definirao što tvori pravovremenost za određenu jedinicu posla. Kriterij se uglavnom bazira na zahtjevima kupca.
5. Produktivnost: Vrijednost dodana procesom podijeljena sa vrijednošću rada i konzumiranog kapitala;
6. Sigurnost: Ukupno zdravlje organizacije i radno okruženje zaposlenika.

Za procesno orijentirana poduzeća ključno je da se uspješnost mjeri na procesnoj razini. To ne znači da poduzeće treba koristiti isključivo funkcijske ili procesne pokazatelje, jer u određenim segmentima dolazi do njihovog preklapanja, nego to implicira kako se oni moraju kombinirati. Odnosno, pokazatelji procesne uspješnosti bi morali biti povezani sa već postojećim pokazateljima uspješnosti koji se koriste za nadzor uspješnosti organizacijske strategije. Razvijanje pokazatelja uspješnosti jest iterativan proces. Razvijanje se treba događati suradničkim procesom i uključivati i ljude čiji će rad biti mjeren i ljude koji će implementirati različite dijelove procesa mjerenja (ako su različiti). Kako bi pokazatelji uspješnosti bili ozbiljno shvaćeni u poduzeću moraju imati podršku top menadžmenta (Bosilj Vukšić i sur., 2006). Generalno, postoje dva pristupa u primjeni prikladnih pokazatelja procesne uspješnosti: korištenje generičkog seta pokazatelja uspješnosti i odabir najprikladnijih ili počinjanje od nule. Prva opcija se čini efikasnija, ali ima nekoliko slabosti. Prvo, ne postoji generalno prihvaćena lista pokazatelja uspješnosti. Prijedlozi su često neprecizni i povezani sa procesom koji nije podudaran sa procesom koji se mjeri. Drugo, odabir primjerenih pokazatelja sa liste zahtijeva dobro utemeljen kriterij selekcije. Konačno, postizanje osjećaja vlasništva i prihvaćanja je prilično teško ostvariti ovim pristupom. Druga opcija, počinjanje od nule, odnosno razvijanje procesnih pokazatelja uspješnosti se čini više obećavajućom: pokazatelji uspješnosti se mogu definirati do prikladne razine detalja, prema vokabularu koji se koristi u poduzeću te se precizno adaptirati procesima koji se mjere. Iako zadatak definiranja prikladnih pokazatelja povećava uključenost i obim posla, rezultat je snažniji.

Nakon što su pokazatelji identificirani i ciljane vrijednosti postavljene potrebno je napraviti treći korak, odnosno definirati izvore podataka, metode i instrumente za prikupljanje nužnih podataka. Prikupljanje podataka mora biti što lakše. Što više truda sudionici procesa moraju uložiti u neuobičajene aktivnosti teže ih je uvjeriti da je mjerenje uspješnosti ključno. Jedan pristup je automatizacija prikupljanja podataka, a drugo minimizacija količine potrebnih podataka. Prema Sinclair i Zairi (1995) metode za prikupljanje podataka dijele se u tri kategorije: (1) prosmatračke metode (primjerice video snimanje ili razmišljanje na glas); (2) metode baza podataka; (3) subjektivne metode (ankete i intervjui). Kako bi se dobila precizna razina trenutnog stupnja procesne uspješnosti potrebno je kombinirati sve metode, posebice zato jer su pokazatelji uspješnosti raznih dimenzija: po prirodi su financijski i nefinancijski, pristupa im se interno i eksterno, opipljivi su i neopipljivi. Potrebno je također utvrditi koji su podaci dostupni u poduzeću, a koji su nužni te odlučiti: na koji način prikupiti podatke, kako će podaci biti standardizirani kako bi se omogućilo uspoređivanje sa rezulta-

tima iz drugih izvora te koliko često bi se podaci trebali prikupljati. Ako se podaci prikupljaju prvi put trebaju se uključiti i podaci iz prošlosti i sadašnjosti. To osigurava bazu za procjenu trenutnih informacija i predstavljanje budućih poboljšanja. Teško je postaviti realistične ciljeve i utvrditi trendove prije nego se ta baza uspostavi. Jednom kad se uspostavi baza podataka poželjno je da je poduzeće usporedi svoju uspješnost sa najboljim organizacijama u industriji. Znači, potrebno je utvrditi trenutnu razinu uspješnosti, usporediti svoju organizaciju sa ostalim organizacijama čijoj se kvalitetu teži i uspostaviti buduća očekivanja o uspješnosti (Artley i Stroh, 2001). Zaključno, za prikupljanje podataka za PPMS potrebno je kombinirati različite metode, ali sa fokusom na poslovne procese. Prikupljanje podataka mora se događati ili kontinuirano ili periodički i stoga je podrška IT-a ključna.

Četvrti korak podrazumijeva kreiranje informacijskog sustava za upravljanje prikupljenim podacima. Informacijska tehnologija ne samo da podupire proces prikupljanja podataka, nego je i neizostavna za upravljanje podacima. Pitanje koje se postavlja jest dali je korisno postaviti dodatni informacijski sustav koji mjeri i kontrolira procesnu uspješnost poslovanja. Kako sve više poduzeća implementira ERP sustave koji pohranjuju operacijske podatke te upravljačke podatke za gotovo sva poslovna područja, implementacija dodatnog informacijskog sustava čini se kao trošenje resursa. Međutim, više je razloga zašto ERP sustavi nisu adekvatni za ovaj zadatak. Prvo, ERP sustavi su generički sustavi, jako su veliki i kompleksi te bi modifikacija takvih sustava oduzela puno vremena i povećala troškove. Drugo, ti sustavi prikupljaju i pohranjuju financijske i vremenske podatke i nisu prikladni za druge kategorije podataka poput podataka o uspješnosti koji se odnose na inovacije ili zadovoljstvo kupca. Treće, ERP sustavi sastoje se od nekoliko modula koji su blisko povezani i lokalne modifikacije su gotovo nemoguće (Kueng, 2000). Sve u svemu, PPMS bi trebao biti konceptualiziran kao modularan, odvojeni informacijski sustav koji je usko uparen sa ostalim informacijskim sustavima organizacije. To donekle garantira da se sustav može nositi sa dinamičkom prirodom poslovnih procesa i njihove okoline, sa konstantnim promjenama u informacijskim potrebama te da je u mogućnosti okoristiti se modernom, procesnom informacijskom tehnologijom i modernim softverima, poput programskih alata poslovne inteligencije te programskih alata i sustava za upravljanje poslovnim procesima.

Uloga procesnog menadžera ili vlasnika procesa je ključna u procesu implementacije PPMS-a (peti korak). Oni moraju preuzeti ulogu i vođe i poduzetnika i pregovarača. Ako su njihove kompetencije loše, a donošenje odluka ograničeno, tada implementacija PPMS-a oduzima jako puno vremena te on ne može biti primijenjen efektivno. Kako bi se izgradio PPMS potrebna je komunikacija članova procesnog tima i različitih organizacijskih jedinica. Kako bi se olakšala komunikacija poslovne je procese potrebno dokumentirati grafički. Implementacija PPMS-a zahtijeva dosta resursa i stoga je skupa. Dok troškovi hardvera i softvera mogu biti umjereni, troškovi rada na konceptualnom dijelu implementacije mogu biti jako visoki. PPMS se dizajnira i implementira na način da top menadžment mora biti dosta involviran. Također krosfunkcijska komunikacija i kooperativan pristup su u potpunosti nužni. S obzirom da se u ovome radu prikazuje konceptualni model PPMS-a, on ne daje tehničke smjernice kako kreirati i implementirati takav sustav u poduzeće. Za takvo što bilo bi potrebno provesti dugoročno istraživanje prakse. Međutim, i preporuke dane temeljem analize teorije i prijašnjih istraživanja, predstavljaju važan korak u razumijevanju prikazane pro-

blematike. Korištenje PPMS-a znači mjerenje trenutačnih vrijednosti odabranih pokazatelja kontinuirano ili redovno, uspoređivanje tih vrijednosti sa ciljanim vrijednostima i dostavljanje prikupljenih informacija sudionicima procesa. Neke od tih funkcija mogu biti automatizirane, ali ostale funkcije mora manualno izvoditi osoblje koje ima potrebno znanje za to. Uspješna primjena PPMS-a zahtijeva organizacijsku i socijalnu infrastrukturu. Organizacijska kultura i klima povjerenja je potrebna kad su sudionici procesa uključeni u dizajniranje i mjerenje vlastitih zadataka. PPMS mora nuditi benefite svim sudionicima procesa kako bi bolje obavljali svoj posao i bili više orijentirani postavljenim ciljevima. Poslovni procesi moraju biti kompetitivni na način da su njihovi kupci i dobavljači na tržištu zadovoljni. Cilj PPMS-a jest da to postigne, ali valja imati na umu kako je tržište dinamično, poslovni procesi koji danas vrijede su sutra možda neadekvatni. Iz toga slijedi da se poslovni procesi kao i pokazatelji često moraju prilagođavati. Poduzeće mora biti spremno na to da prilagođava pokazatelje i proces mjerenja prema promjenjivim potrebama i prioritetima. Koncept kontinuiranog poboljšanja moraju primijeniti i na svoj mjerni sustav kako bi osigurali da mjere imaju smisla te da sustav mjeri ispravne stvari.

#### **4.2. Usporedba sustava za mjerenje procesne uspješnosti poslovanja sa ostalim pristupima za mjerenje uspješnosti**

U *Tablici 1* su prikazani različiti pokazatelji, modeli i sustavi za mjerenje uspješnosti čije funkcionalnosti nisu podrobnije opisane u ovome radu. Detaljnije je opisan i objašnjen samo sustav uravnoteženih ciljeva koje se koristi za mjerenje poslovne uspješnosti u poduzeću opisanom u studiji slučaja. Međutim, svi navedeni pristupi mjerenju uključujući i konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti koji je razvijen u ovome radu se mogu pozicionirati temeljem dva kriterija (*Tablica 2*): (1) dali je mjerenje fokusirano na poslovne odjele ili poslovne procese (kriterij fokus mjerenja); (2) dali pristup koristi financijske i nefinancijske pokazatelje ili oboje (kriterij aspekti mjerenja).

Glavno istraživačko pitanje izloženo u problematici rada koje se i ovdje ponavlja jest: "Koji je od pristupa mjerenju prikazanih u *tablicama 1* i *2* prikladan?", odnosno općenito: "Koji pristup mjerenju uspješnosti poduzeća (pa i "Poduzeće X prikazano u studiji slučaja") trebaju usvojiti?" Odgovor na to pitanje je diskutabilan i slojevit (Neely, Adams i Kennerly, 2002). Naravno da izbor ovisi o pojedinačnom, objektivnom i subjektivnom odabiru samoga poduzeća te o velikom broju faktora i kriterija. Međutim, uzimajući u obzir da bi moderni sustav za mjerenje uspješnosti trebao podupirati procesno orijentirani pogled na poslovanje, današnja poduzeća bi trebala imati sustav koji ispunjava dva zahtjeva:

1. sustav mjerenja treba biti fokusiran na procese, a ne na čitavu organizaciju ili organizacijske jedinice (poslovne odjele);
2. sustav za mjerenje bi trebao procjenjivati uspješnost holistički, mjerenjem i financijskih i nefinancijskih aspekata.

Analizom tablice se uočava da nijedan od mjernih pristupa objašnjenih u ovome radu, osim sustava za strategijsko mjerenje uspješnosti i sustava za mjerenje procesne uspješnosti ne ispunjava navedena dva kriterija. Međutim, sustav za mjerenje strategijske uspješnosti je dizajniran isključivo za reinženjering poslovnih procesa i stoga je specifičan za taj kontekst i nije lako pri-

Tablica 2. Usporedba različitih pristupa mjerenja uspješnosti

<b>Pristupi mjerenja:</b>	<b>Fokus mjerenja:</b>	<b>Aspekt mjerenja:</b>
Tradicionalni pristupi mjerenju uspješnosti (ROI)	Poslovni odjel	Financijski
Sustavi pokazatelja (Du Pontov sustav pokazatelja)	Poslovni odjel	Financijski
Mjerenje troškova prema aktivnostima	Poslovni odjel	Financijski
Sustav uravnoteženih ciljeva	Poslovni odjel	Financijski ili nefinancijski
Sustavno vrednovanje	Poslovni odjeli ili poslovni procesi	Nefinancijski
Piramida uspješnosti	Poslovni odjel	Financijski ili nefinancijski
Sustav reinženjeringa poslovnih procesa	Poslovni odjel	Financijski ili nefinancijski
Sustav za mjerenje uspješnosti Medori-a i Steeple-a	Poslovni odjel	Nefinancijski
Prizma uspješnosti	Poslovni odjel	Financijski ili nefinancijski
Model poslovne uzravnosti	Poslovni odjeli ili poslovni procesi	Nefinancijski
Sustav za mjerenje procesne uspješnosti	Poslovni odjel	Financijski ili nefinancijski

Izvor: vlastita izrada

lagodljiv na ostala područja i zahtjeve (Folan i Browne, 2005). Stoga se može zaključiti kako je današnjim poduzećima koja su sve više fokusirana na koncept procesne orijentiranosti pa tako i "Poduzeću X" opisanom u studiji slučaja, potreban sustav za mjerenje procesne uspješnosti, jer on jedini zadovoljava oba navedena zahtjeva. Osim toga, analiza relevantne literature, prijašnjih istraživanja te teorijskog i empirijskog dijela rada također je ukazala na potrebu za takvim sustavom. Stoga je u ovom radu razvijen konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti sintezom spoznaja i činjenica iz teorije, empirije i prakse.

## 5. Zaključak

Analiza literature i dosadašnjih istraživanja je pokazala kako su koncepti poslovnih procesa, upravljanja poslovnim procesima i procesne orijentacije dobro poznati već duže vrijeme, ne samo u svjetskim poduzećima, nego i u poduzećima Republike Hrvatske, ali isto tako i da sustavi za mjerenje procesne uspješnosti nisu dovoljno obrađeni u literaturi. Sustav za mjerenje procesne uspješnosti je u ovome radu razvijen na konceptualnoj razini, sintezom nekoliko već postojećih modela i teorija te dodavanjem koraka koji predstavljaju doprinos autorica, čime je ponuđen okvir za njegovu identifikaciju, određivanje njegovih funkcionalnosti te definiranje koraka njegovog razvoja: definiranje procesnih ciljeva i ključnih pokazatelja uspješnosti za te ciljeve, određivanje ciljanih vrijednosti pokazatelja, definiranje metoda, tehnika i informacijske tehnologije koju navedeni sustav koristi. Ograničenje konceptualnog okvira leži u samoj njegovoj definiciji koja kaže kako konceptualni model ne predstavlja rješenje problema niti omogućava automatsku primjenu u praksi, nego omogućuje vizualizaciju problema i prvi je korak ka njegovom rješavanju. Međutim, bez obzira na to konceptualni model za mjerenje procesne uspješnosti ima jasno akademsko utemeljenje i kao takav pred-

stavlja doprinos znanstvenoj zajednici. Na ljudima iz prakse je da okvir prevedu u praktične mjere i realiziraju ih na operativnoj razini.

## LITERATURA

1. Amartunga, D., Baldry, D. (2002), *Moving from performance measurement to performance management*, *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
2. Artley, W., Stroh, S. (2001), *The Performance Based Management Handbook*, Oak Ridge Institute for Science and Education, dostupno na: <http://www.ornl.gov/pbm> [11. svibanj, 2012.].
3. Atkinson, A. A. (1997), *Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation*, *European Management Journal*, 16(5) Oct, 552-561.
4. Bierbusse, P., Siesfeld, T. (1997), *Measures that matter*, *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1(2), 6-11.
5. Bititci A., Carrie A., McDevitt L. (1997), *Integrated performance measurement systems: a development guide*, *International Journal of Operations and Production Management*, 17(5), 522-534.
6. Bosilj Vukšić V. i sur. (2006), *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Working Paper Series, 06 (05), 1-20.
7. Davenport, T. H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
8. Drucker, P. (1993), *The practice of Management*, New York: HarperCollins Publishers.
9. Enstrom, J. (2008), *Developing Guidelines for Managing Processes by Objectives*, Master's Thesis, Lulea University of Technology.
10. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Neely, A. (2007), *Towards a definition of a business performance measurement system*, *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 784-801.
11. Gates, S. (1999), *Aligning Performance Measures and Results*, New Jersey: The Conference Board.
12. Gonzalez L., Rubio, F., Gonzalez, F., Velthuis, M. (2010), *Measurement in business processes*, *Business Process Management Journal*, 16(1), 114-134.
13. Ivandić Vidović, D. (2012), *Razvoj metodologijskog okvira za upravljanje poslovnim uspješnošću*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split.
14. Kaplan S., Norton, D. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
15. Kohlbacher M., Gruenwald S. (2011), *Process orientation: conceptualization and measurement*, *Performance measurement system design*, *International Journal of Operations and Production Management*, 25(2), 267-283.
16. Kueng P. (2000), *Process performance measurement system: a tool to support process based organizations*, *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.

17. Lovrić, H. (2004), *Poslovni uspjeh: teorijska i empirijska analiza*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
18. McCormack, K., Johnson, W. C., Walker, T. (2003), *Supply Chain Networks and Business Process Orientation*, New York: St. Lucie Press.
19. Mendelow, A. (1983), *Information systems for organizational effectiveness: the use of the stakeholder approach*, Proceedings of the IFIP WG8.2 Working Conference on Beyond Productivity, Minneapolis, 22-24 August.
20. Milanović Glavan, Lj. (2014), *Konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti poduzeća*, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
21. Neely, A., Adams, C., Kennerly, M. (2002), *The Performance Prism*, London: Financial Times Prentice Hall,.
22. Otley, D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, 10, 363-382.
23. Reijers, H. (2006), *Implementing BPM systems: the role of process orientation*, Business Process Management Journal, 12(4), 389-409.
24. Sinclair D., Zairi M. (1995), *Effective process management through performance measurement Part I*, Business Process Reengineering and Management Journal, 1(1), 75-88.
25. Smith, R. (2009), *Business Process Management and Balanced Scorecard*, New York: Wiley.
26. Tatitcchi P., Tonelli F., Cagnazzo L. (2010), *Performance measurement and management: a literature review and research agenda*, Measuring business excellence, 14(1), 4-18.
27. Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., Deschoolmeester, D. (2007), *The Process Oriented Organisation: a Holistic View*, Business Process Management, 4714, 1-15.
28. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (redaktor Žager, L.) (2008), *Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje*, Zagreb: Masmedia.

#### Summary

#### **CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PROCESS PERFORMANCE MEASUREMENT MODEL: A CASE STUDY OF CROATIAN COMPANY**

*In order to gain a competitive advantage many companies are focusing on reorganization of their business processes and implementing process-based management. In this context, assessing process performance is essential because it enables individuals and groups to assess where they stand in comparison to their competitors. In this paper, it is argued that process performance measurement is a necessity for a modern process-oriented company and it should be supported by a holistic process performance measurement system. Based on the extensive literature review and interviews conducted in Croatian company a conceptual framework for process performance measurement system was developed.*

**Keywords:** *business process, performance measurement, process performance measurement system, case study.*



