

## **Dr. sc. Ljubica Milanović Glavan**

Izvanredna profesorica  
Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
E-mail: ljmilanovic@efzg.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1629-2354>

# **PROCESNA ZRELOST PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 658.1(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M15, M21

DOI: 10.17818/EMIP/2023/1.13

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 23. svibnja 2022. / May 23, 2022

Prihvaćeno / Accepted: 2. rujna 2022. / September 2, 2022

### ***Sažetak***

*Poduzeća današnjice pokušavaju poboljšati svoje performanse usredotočujući se na perspektivu orijentacije na poslovne procese. Ova perspektiva promatra poduzeća kao mješavinu ujedinjenih poslovnih procesa. Prepoznavanje različitih razina procesne orijentacije može pomoći poduzećima da izvrše, poboljšaju i upravljaju svojim procesima. Postoji nekoliko metodologija koje se mogu koristiti za analizu stanja zrelosti procesne orijentacije. Model zrelosti pokazuje stupanj prihvaćanja procesne orijentacije u poslovnoj praksi određenog poduzeća. Istraživanje u ovom radu ima za cilj izvijestiti o zrelosti procesne orijentacije u poduzećima Republike Hrvatske i naglasiti važnost procesnih elemenata. Za analizu rezultata odgovora prikupljenih anketom koristi se metoda klaster analize koja je pokazala kako su hrvatska poduzeća trenutno pozicionirana između definirane i povezane faze zrelosti procesne orijentacije. Takvi rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to kako poduzeća u Hrvatskoj moraju unaprijediti sve elemente procesne orijentacije u svrhu napredovanja u više faze procesne zrelosti.*

***Ključne riječi: procesna orijentacija, elementi procesne orijentacije, procesna zrelost, klaster analiza, Republika Hrvatska.***

## **1. UVOD**

U današnjem globalnom gospodarstvu konkurencija se gradi na složenom skupu akumuliranog znanja i vještina koji se ostvaruju procesima organizacije

(McCormack & Johnson, 2021). Prema ovom pristupu, organizacije promatraju procese kao strateški alat. Organizacije više nisu samo skup funkcionalnih područja, nego predstavljaju kombinaciju poslovnih procesa koji su visoko integrirani (McCormack & Johnson, 2021). Stoga koncept procesne orijentacije postaje sve zastupljeniji. Pregled literature pokazuje da postoji nekoliko općih definicija procesne orijentacije, ali najsveobuhvatniju verziju dao je McCormack (2001): Procesna orijentacija organizacije jest razina na kojoj organizacija obraća pozornost na svoje relevantne (osnovne) poslovne procese. Procesna orijentiranost može poboljšati odnose s kupcima na temelju primjerenijeg zadovoljavanja njihovih potreba, povisiti zadovoljstvo zaposlenika u poduzećima te sniziti operativne troškove. Široko prihvaćanje procesne orijentacije unutar organizacije proizlazi iz shvaćanja kako poslovni procesi prolaze kroz životne cikluse ili razvojne faze koje se tijekom vremena mogu egzaktno definirati, mjeriti i kontrolirati. Budući da je ovo složen proces koji se odvija tijekom dugog razdoblja, organizacije mogu postići različite stupnjeve prihvaćanja procesne orijentacije prilagodbom svojih poslovnih procesa. Od 1980-ih pojavilo se mnoštvo modela zrelosti koji tvrde da usmjeravaju organizaciju procesom izgradnje razina procesne zrelosti koje vode do konkurentne prednosti (Bititci, Turner & Begemann, 1997; Bosilj Vukšić, Milanović, Škrinjar & Indihar Štemberger, 2008; Milanović Glavan & Bosilj Vukšić, 2017). Modeli zrelosti opisuju redoslijed prema kojem se sastavnice procesne zrelosti moraju implementirati kako bi se postigao uspjeh. Međutim, nedostatak je empirijskih istraživanja i kvantitativnih studija o modelima zrelosti. Jedna od kvantitativnih metoda koja se može koristiti za otkrivanje faze procesne zrelosti organizacije jest klaster analiza. Stoga će se u ovome radu predstaviti rezultati provedene klaster analize i s pomoću njih utvrdit će se razina procesne zrelosti poduzeća u Republici Hrvatskoj. Samo jednom je slično istraživanje provedeno prije (Vlahović, Milanović Glavan & Škrinjar, 2010), ali u tom istraživanju preuzete su granice procesne zrelosti koje su definirali McCormack, Willems, Indihar Štemberger, Bronzo, Bosilj Vukšić & Vlahović (2009). Međutim, i sami autori (McCormack et al., 2009) pišu kako granice faza procesne zrelosti nisu identične za sva istraživanja, nego se određuju zasebno prema svakom uzorku istraživanja. Dakle, cilj je ovog rada istražiti razinu zrelosti procesne orijentacije u hrvatskim poduzećima korištenjem klaster analizom i u skladu s nalazima dati preporuke za napredovanje u više faze procesne zrelosti. Rad je organiziran na sljedeći način: prvo, uvodno poglavlje objašnjava pozadinu i svrhu provedenog istraživanja; drugo poglavlje opisuje modele procesne zrelosti te elemente procesne orijentacije, u trećem poglavlju nudi se prikaz metodologije, izvora podataka i rezultata istraživanja, a u završnom, četvrtom poglavlju daju se zaključak, ograničenja i mogućnosti za buduća istraživanja.

## 2. TEORIJSKI OKVIR PROCESNE ZRELOSTI

Viša razina zrelosti u bilo kojem poslovnom procesu rezultira: boljom kontrolom rezultata, poboljšanim predviđanjem uspješnosti, većom učinkovitošću u postizanju identificiranih ciljeva i poboljšanjem mogućnosti menadžmenta da

predlaže nove i više ciljeve (McCormack et al., 2009). Kako procesi sazrijevaju, oni se pomiču iz unutarnje usredotočene perspektive u perspektivu sustava usmjerenu izvana. Razina zrelosti predstavlja prag koji će, kada se postigne, institucionalizirati cjelokupan pogled na sustav potreban za postizanje skupa ciljeva procesa (Kovačić & Bosilj Vukšić, 2005). Postizanje svake razine zrelosti uspostavlja višu razinu procesne sposobnosti za organizaciju. U sadašnjem poslovnom okruženju postoji više od 150 modela zrelosti procesa (Kohlbacher & Gruenwald, 2021). Za potrebe ovog istraživanja, model zrelosti procesne orijentacije i instrumenti procjene McCormacka (2001) koristili su se kao polazišna točka te su prilagođeni prema potrebi za svaki pojedinačan cilj istraživanja. McCormackova konstrukcija (2001) opisuje put za sustavno napredovanje poslovnih procesa duž kontinuuma zrelosti u 4 faze („Ad hoc“, „Definirana“, „Povezana“ i „Integrirana“ razina). Model sadrži faze procesne zrelosti koje svaka organizacija mora proći u svrhu ostvarenja apsolutne procesne integriranosti i svaku fazu određuju neke karakteristike:

(1) „Ad hoc faza“: Procesni su slabije identificirani i nestrukturirani. Ne primjenjuju se nikakve proceduralne mjere, organizacijska struktura i poslovi se baziraju na tradicionalnim funkcijama, a ne na poslovnim procesima. Loše je zadovoljstvo kupaca, kao i funkcionalna suradnja (Milanović Glavan, Bosilj Vukšić & Suša Vugec, 2016).

(2) „Definirana faza“: Osnovni su procesi identificirani i dokumentirani. Procesne promjene prolaze formalne procedure (Milanović Glavan, Bosilj Vukšić & Suša Vugec, 2016). Organizacijska struktura i poslovi također uključuju aspekte procesa, ali su tradicionalni u svojoj osnovi. Predstavnicima se redovito sastaju radi savjetovanja o procesnim aktivnostima, ali samo kao predstavnici tradicionalnih funkcija.

(3) „Povezana faza“: Menadžeri provode upravljanje poslovnim procesima sa strateškom namjerom. Zadaci procesa i struktura procesa nadilaze granice tradicionalnih funkcija. Suradnja između odjela, dobavljača i kupaca stvara procesne timove koji dijele zajedničke procesne mjere i ciljeve. Kupci sudjeluju u inicijativama za poboljšanje poslovnih procesa te je zadovoljstvo kupaca sve veće.

(4) „Integrirana faza“: Organizacija, njezini kupci i dobavljači rade zajedno na razini procesa. Poslovi i organizacijska struktura temelje se na procesima, a tradicionalne funkcije nestaju. Mjerenje procesa i sustav kontrole procesa duboko su ukorijenjeni u organizaciji. Procesne ciljeve definiraju procesne grupe i oni se često postižu.

Lockamy & McCormack (2014.) ažuriraju ovaj model još jednom fazom.

(5) „Proširena faza“: Konkurencija se bazira na mreži nekoliko organizacija, odnosno uključuje poslovne procese unutar lanca vrijednosti među više organizacija. Povjerenje između procesnih grupa, međuovisnost i uspjeh aspekti su koji drže zajedno ovaj lanac vrijednosti. Postoji suradnička kultura koja je orijentirana na kupca i koja je u biti horizontalna. U toj se fazi mjeri uspješnost procesa, dijeli se zajedničko ulaganje, kao i povrat ulaganja.

U ovome će se radu ova faza prilikom analize zanemariti jer nije dovoljno zastupljena u literaturi te se odnosi na ogromne korporacije, što sa poduzećima u Republici Hrvatskoj nije slučaj.

Detaljnom analizom petnaest najcitiranijih radova vezanih uz procesnu orijentaciju Škrinjar, Bosilj Vukšić & Indihar Štemberger (2010) utvrdili su kako postoji devet elemenata procesne orijentacije te su pokazali da kako bi organizacije analizirale i unaprijedile svoju procesnu orijentaciju, one moraju uzeti u obzir sve pronađene elemente, a to su:

A1. „Strateški pogled“: Uspjeh procesno orijentirane organizacije uvelike ovisi o strateškom pristupu, odnosno o usklađenosti procesa s ciljevima organizacije te o trudu zaposlenika u postizanju zadovoljstva krajnjeg kupca (Olian & Rynes, 1991). U procesno orijentiranim organizacijama menadžment je taj koji mora podupirati procesni pogled. Bez takve potpore, procesna ideja ne može se u potpunosti ispuniti (Davenport & Harris, 2007).

A2. „Definiranje i dokumentacija poslovnih procesa“: Precizna definicija poslovnog procesa početna je točka za upravljanje poslovnim procesom. Ključno je da su procesi jasno identificirani i definirani sa svrhom poboljšanja postojećih procesa (Davenport, 1993). Procese je zatim potrebno dokumentirati.

A3. „Mjerenje i upravljanje procesima“: Mjerenje procesne uspješnosti može biti bitan alat za provođenje strategije tako da signalizira što je uistinu bitno, definira pokazatelje za mjerenje bitnog, ispravi rezultate i pomogne poboljšanju cjelokupne uspješnosti (Willaert, Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2006).

A4. „Procesno orijentirana organizacijska struktura“: Procesna orijentacija ne zahtijeva cjelokupnu procesnu organizacijsku strukturu jer ima i neke nedostatke (Daft, 2007). Krajnji cilj nije zamijeniti vertikalnu strukturu horizontalnom, nego naći način kako ispreplesti prednosti obje vrste struktura: specijalizaciju i stručnost funkcijskih struktura s prilagodljivošću i responzivnošću procesne strukture (Sralik & Blac, 1994).

A5. „Upravljanje ljudskim resursima“: Procesna orijentacija dovodi do razvoja novih vještina zaposlenika. U procesno orijentiranim organizacijama zaposlenici se procjenjuju i nagrađuju na temelju njihovih sposobnosti prilikom shvaćanja i poboljšavanja procesa (Škrinjar & Trkman, 2013). Stoga se zahtijeva da se zaposlenike trenira i informira kako bi mogli poboljšati procese i razmišljati u terminima procesa.

A6. „Procesno orijentirana organizacijska kultura“: Procesno orijentirana organizacijska kultura jest kultura koja je krosfunkcionalna i orijentirana kupcima (McCormack, 2001). Ključni aspekti organizacijske kulture (Škerlevaj, Indihar Štemberger, Škrinjar & Dimovski, 2006), koji se u literaturi često spominju kao potrebni za uvođenje procesnog načina poslovanja, jesu: zajednička vizija i misija, spremnost za sudjelovanje, međufunkcijska i proaktivna suradnja, kreativnost i pozitivan stav zaposlenih, upotreba procesne terminologije, uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka, fleksibilnost, usmjerenost ciljevima te shvaćanje zaposlenih da rade za klijenta.

A7. „Tržišna orijentacija“: Organizacije trebaju shvatiti preferencije potrošača kako bi mogle dizajnirati prikladne procese za stvaranje rezultata koji će zadovoljiti te preferencije (Willaert et al., 2007). Također, svaki zaposlenik koji sudjeluje u procesu mora biti obaviješten o potrebama i preferencijama kupaca (Tonchia & Tramontano, 2004).

A8. „Odnosi s dobavljačima“: Iako u današnje doba postoji sve veći pritisak na dobavljače da obraćaju pozornost na potrebe organizacija s kojima surađuju, odgovaraju na njih i rade posao bolje nego prije, isto tako postoji pritisak na organizacije da se prema dobavljačima odnose dobro i da s njima konstantno surađuju kako bi poboljšali svoje poslovanje (Willaert et al., 2007).

A9. „Procesno orijentirana informacijska tehnologija“: Mnogi se autori slažu (Khan, 2003; Kochlbacher, 2010; Kueng & Hagen, 2007) da informacijska tehnologija ima veliku ulogu u uspostavljanju procesnog načina poslovanja. Procesna informacijska tehnologija predstavlja tehnologiju koja je dizajnirana sa svrhom da prati prirodan slijed odvijanja procesa. Informacijska tehnologija i osigurava i implementira procesnu promjenu.

U svakoj fazi procesne zrelosti određeni elementi procesne orijentacije postaju vidljivi, dok se drugi jedva registriraju (McCormack et al., 2009).

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROCESNE ZRELOSTI U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

#### **3.1. Instrument istraživanja**

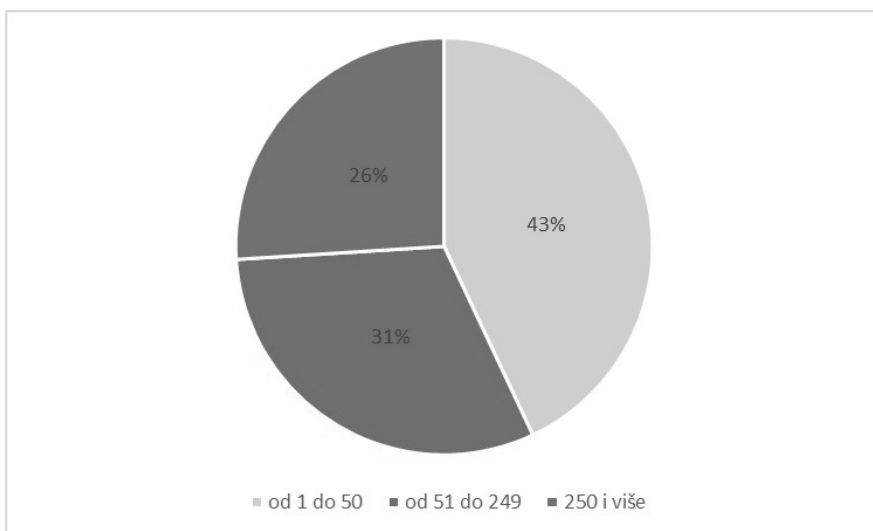
Glavni cilj empirijskog istraživanja bio je procijeniti trenutno stanje zrelosti procesne orijentacije u hrvatskim poduzećima. Za provedbu empirijskog istraživanja izrađen je upitnik. Iako je izvorni instrument McCormacka (2001) uključivao cjelokupan konstrukt mjerenja procesne orijentacije, izmjeren je samo s 3 dimenzije.

Kako je cilj bio dublje ući u problematiku, zadana je konstrukcija proširena. Novi upitnik sadrži 60 pitanja o karakteristikama procesne orijentacije. Pitanja su raspoređena u 9 elemenata, opisanih u prethodnom poglavlju: Strateški pogled (5 pitanja); Definiranje i dokumentacija poslovnih procesa (6 pitanja); Mjerenje i upravljanje procesima (10 pitanja); Procesno orijentirana organizacijska struktura (7 pitanja); Upravljanje ljudskim resursima (5 pitanja); Procesno orijentirana organizacijska kultura (6 pitanja); Tržišna orijentacija (7 pitanja); Odnosi s dobavljačima (3 pitanja); Procesno orijentirana informacijska tehnologija (11 pitanja). Svako pitanje opisuje određenu karakteristiku procesne orijentiranosti i/ili poslovnu praksu koja se smatra važnom unutar svake domene (elementa). Stupanj prisutnosti ovih karakteristika u tvrtki mjerio se na Likertovoj ljestvici od 7 stupnjeva (1 = Uopće se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = Ne slažem se više nego se slažem, 4 = Niti se slažem ili ne slažem, 5 = Slažem se više nego se ne slažem, 6 = Slažem se, 7 = U potpunosti se slažem).

### 3.2. Uzorak istraživanja

Glavni izvor podataka o hrvatskim tvrtkama bila je baza podataka Instituta za poslovnu inteligenciju, a upitnik je nasumično poslan na 1200 tvrtki. Upitnik je upućen direktorima ili predsjednicima tvrtki koji su dobili instrukcije da sami popune upitnik ili ga daju nadležnoj osobi unutar organizacije. Vraćeno je 127 popunjenih upitnika pa je konačna stopa odgovora bila 10,58%.

Odabrane tvrtke analizirane su prema broju zaposlenih. U dobivenom uzorku podataka 40 poduzeća imalo je između 1 i 50 zaposlenih, 44 poduzeća imalo je između 50 i 249 zaposlenih, a 43 poduzeća imala su 250 ili više zaposlenih. Dakle, s obzirom na ukupan broj zaposlenih, konačan uzorak istraživanja uključivao je 26% velikih, 31% srednjih i 43% malih hrvatskih tvrtki (Grafikon 1).



Grafikon 1. Frekvencija poduzeća u uzorku

Izvor: vlastito istraživanje

U istraživanju sudjelovale su tvrtke iz svih sektora, tako da su svi poslovni sektori primjereno obuhvaćeni uzorkom podataka. Najzastupljeniji sektor u skupu podataka bile su financijske usluge i usluge osiguranja (16,53%). Slijede Prerađivačka industrija (15,75%), Trgovina (11,81%) te Informacijske i komunikacijske usluge (11,09%). Udio od 44,82% poduzeća u uzorku predstavljao je druge vrste poslovanja. Uzorak predstavlja primjerenu zastupljenost populacije velikih, malih i srednjih hrvatskih poduzeća iz svih sektora.

### 3.3. Statističke metode

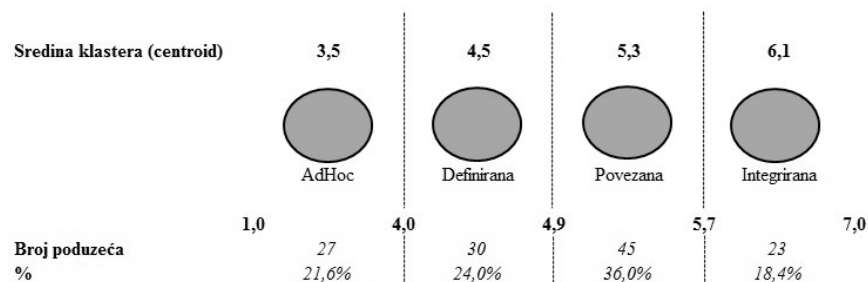
Za utvrđivanje faza zrelosti procesne orijentacije provela se klaster analiza. Cilj klaster analize jest identificirati podgrupe homogenih slučajeva u populaciji, odnosno klaster analiza identificira grupe koje smanjuju interne varijacije te povećavaju varijacije unutar grupa. Ona se provodi u dva koraka: prvi je formiranje pretklastera, a drugi je primjena hijerarhijskog grupiranja nad definiranim pretklasterima (Garson, 2009). Granice faza procesne zrelosti nisu identične za sva istraživanja, nego se određuju zasebno prema svakom uzorku istraživanja (McCormack et al., 2009). Analiza se provela s pomoću statističkog programskog paketa SPSS.

### 3.4. Prikaz rezultata istraživanja

Prije svega, analizom pojedinačnih vrijednosti elemenata i računanjem prosjeka određeno je stanje orijentacije poslovnih procesa poduzeća iz uzorka. Utvrđena prosječna vrijednost procesne orijentacije za poduzeća u Republici Hrvatskoj iznosi 4,84.

Potom se provela klaster analiza. U analizu ulazi ukupno 10 varijabli: 9 elemenata (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9) koji su dobiveni prosjekom čestica te varijabla rezultat zrelosti koja je dobivena prosjekom elemenata i koja u analizu ulazi kao kontinuirana varijabla.

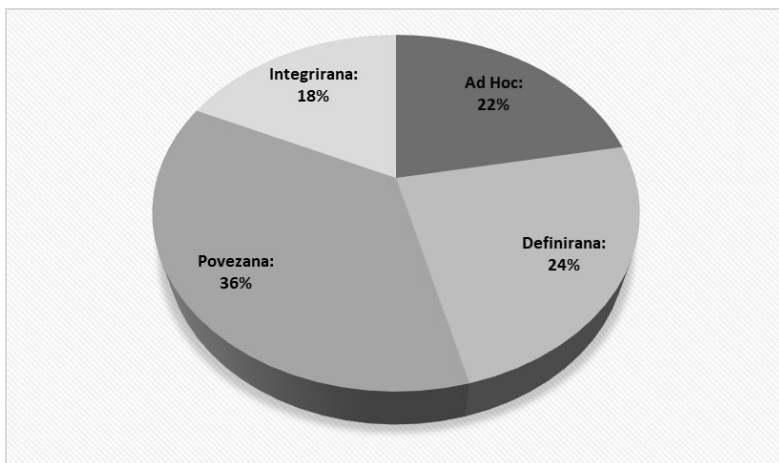
U prvom se koraku odabiru 4 klastera, pri čemu svaki od njih predstavlja pojedinu fazu zrelosti procesne orijentacije (ad hoc, definiranu, povezanu i integriranu), dok se za mjerenje razlike između klastera koristi vrijednost logaritamske funkcije najveće vjerodostojnosti (engl. *Log-Likelihood*), a ne Euklidska mjera jer nisu prisutne kvalitativne varijable (Garson, 2009). U prvom koraku formiraju se 4 pretklastera. U drugom se koraku analize nad prethodno dobivenim pretklasterima primjenjuje hijerarhijska metoda i u konačnici je svako poduzeće raspodijeljeno u pojedini klaster, odnosno smješteno je u odgovarajuću fazu procesne zrelosti. Svaki klaster predstavlja pojedinu fazu zrelosti, a na temelju sredine klastera (centroidne vrijednosti) oblikuju se granice svake faze (Grafikon 2), odnosno međubroj sredina susjednih klastera formira granicu između tih dvaju klastera.



Grafikon 2. Formiranje granica faza procesne zrelosti

Izvor: vlastito istraživanje

U Ad hoc fazi s prosječnom ocjenom od 1,0 do 3,9 nalazi se 21,6% poduzeća iz uzorka, definiranu fazu čini 24% poduzeća iz uzorka s prosječnom ocjenom od 4,0 do 4,8, u povezanoj fazi nalazi se 36,0% poduzeća s prosječnom ocjenom između 4,9 i 5,6, a u integriranoj fazi nalazi se 18,4% poduzeća s prosječnom ocjenom od 5,7 do 7,0 (Grafikon 3).



Grafikon 3. Struktura poduzeća iz uzorka prema fazama zrelosti procesne orijentacije

Izvor: vlastito istraživanje

Za provjeru vjerodostojnosti klaster analize potrebno je utvrditi omjer između najvećeg i najmanjeg klastera u uzorku (Tablica 1) i on ne bi trebao premašivati 2 (Garson, 2009).

Tablica 1.

#### Omjer klastera

	Broj poduzeća	%
Veličina najmanjeg klastera	23	18,4%
Veličina najvećeg klastera	45	36,0%
Omjer najvećeg i najmanjeg klastera	1,96	

Izvor: vlastito istraživanje

Budući da omjer najmanjeg i najvećeg klastera iznosi 1,96, zaključuje se kako je klaster analiza ispravno provedena.

Zaključno, na temelju svega navedenog (prosječne ocjene procesne orijentacije, granica faza procesne zrelosti, omjera najvećeg i najmanjeg klastera)



može se konstatirati kako su trenutno hrvatska poduzeća pozicionirana između definirane i povezane faze zrelosti procesne orijentacije.

#### 4. RASPRAVA

Dakle, provedeno istraživanje pokazalo je kako se hrvatska poduzeća nalaze između definirane i povezane faze zrelosti. Poduzeća koja su tako pozicionirana imaju primjereno identificirane poslovne procese, ali ne razumiju povezanost procesa (Harmon, 2004). Ključni su poslovni procesi u takvim poduzećima određeni i dokumentirani procesnim mapama te u njima postoje indicije za uvođenje procesnog menadžmenta, iako su radna mjesta i organizacijske strukture funkcijske prirode (Bosilj Vukšić et al., 2008). Ključno je stoga da poduzeća, ako žele postati procesno zrelija, moraju unaprijediti sve prethodno opisane elemente procesne orijentacije, posebice:

- definirati i dokumentirati svoje procese jer bez toga ne znaju kako se procesi izvode, niti ih mogu poboljšati
- mjeriti svoje procese implementacijom sustava za mjerenje procesne uspješnosti unutar kojeg će se definirati procesni ciljevi i ključni pokazatelji uspješnosti za te ciljeve, odrediti ciljane vrijednosti pokazatelja, kontinuirano nadgledati učinkovitost i efektivnost procesa te koristiti metode i tehnike koje omogućuju upravljanje procesima poduzeća
- obrazovati zaposlenike kako bi razmišljali u terminima procesa, poticati timski rad, širiti raspon poslova, dodjeljivati veće odgovornosti zaposlenima te uvesti sustav nagrađivanja zaposlenih u svrhu poboljšanja procesa
- uspostaviti dugoročno partnerstvo sa svojim dobavljačima jer oni dostavljaju ključne resurse i ulazne vrijednosti za procese
- poticati međufunkcijsku i proaktivnu suradnju među zaposlenima
- uvesti procesnu terminologiju
- početi koristiti se alatima za analizu i modeliranje poslovnih procesa kako bi nastao repozitorij poslovnih procesa.
- implementirati i koristiti se procesnom informacijskom tehnologijom.

#### 5. ZAKLJUČAK

Budući da je, kako je već prethodno utvrđeno, prosječna ocjena procesne orijentacije svih poduzeća u uzorku jednaka 4,84, može se zaključiti kako se poduzeća u Republici Hrvatskoj nalaze točno između druge i treće faze procesne orijentacije.

Iz ovog istraživanja proizlazi nekoliko ograničenja. Veličina uzorka provedenog istraživanja jedno je od glavnih ograničenja. Reprezentativni uzorak ovoga rada predstavljalo je 127 velikih, srednjih i malih hrvatskih poduzeća, ali veći uzorak dao bi mnogo konkretnije i detaljnije rezultate. Također, iako je

istraživanje provedeno s pomoću anketnog upitnika, pri takvom istraživanju nemoguće je izbjeći sve nedostatke navedene metode, posebice nerazumijevanje pojedinih pitanja, kao i nesposobnost ispitanika da na postavljena pitanja ponude odgovore koji su objektivni. Povećanje uzorka uz dodatno korištenje metodom intervjua u velikoj bi mjeri smanjilo ograničenja vezana uz nedostatke metode anketa.

Bez obzira na navedena ograničenja, nalazi ovog rada mogu ponuditi važne implikacije za istraživanje i praksu. Znanstveni doprinos provedenog istraživanja ogleda se u činjenici kako su, prema preporuci McCormack i sur. (2009), određene razine ocjena faza procesne zrelosti isključivo za poduzeća iz uzorka, što u prijašnjim istraživanjima nije bio slučaj. U prijašnjim provedenim istraživanjima, bez obzira na uzorak, koristile su se ocjene koje su definirali McCormack i sur. (2009), stoga ovo istraživanje donosi egzaktniji pristup utvrđivanju razine procesne zrelosti poduzeća. Budući da je u radu utvrđena točna razina procesne orijentacije te faza zrelosti za hrvatska poduzeća, time se poduzećima u Republici Hrvatskoj omogućava da procijene svoju trenutnu poziciju, a definirani elementi procesne orijentacije mogu im poslužiti kao smjernice za napredovanje na više razine procesne zrelosti.

Rezultati ovog članka potpora su daljnjim istraživanjima. Empirijska istraživanja provedena su u jednoj državi, Republici Hrvatskoj. Istraživanje bi se u budućnosti moglo usporedno provoditi u nekoliko država članica EU kako bi se postavila proceduralna mjerila i standard zrelosti procesne orijentacije za europska poduzeća, što bi omogućilo statističku usporedbu poduzeća različitih zemalja, ali i razvoj metodologije ključnih točaka potrebnih za prijelaz u više razine procesne zrelosti.

## LITERATURA

Bititci, U. S., Turner, T., Begemann, C. (1997). "Integrated performance measurement systems: a development guide". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 522-534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>

Bosilj Vukšić, V., Milanović, Lj., Škrinjar, R., Indihar Štemberger M. (2008). "Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement Guideline". *Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation*, pp. 94-99. <https://doi.org/10.1109/UKSIM.2008.114>

Daft, R. L. (2006). *Organization Theory and Design*. Ohio: Thompson.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.

Khan, R. (2003.). *Business Process Management: a practical guide*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

Garson, D. (2012). *Testing statistical assumptions*. North Carolina: Statistical associates Publishing.

Harmon, P. (2004). "Evaluating an Organization's Business Process Maturity". *Business Process Trends*, Vol. 2, No. 3, pp. 1-11.

- Kohlbacher, M. (2010). "The effect of process orientation: a literature review". *Business Process Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 135-152. <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>
- Kohlbacher M., Gruenwald S. (2021). "Process orientation: conceptualization and measurement, Performance measurement system design". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 267-283. <https://doi.org/10.1108/1463715111122347>
- Kovačić, A., Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba d. o. o.
- Kueng, P., Hagen, C. (2007). "The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank". *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 477-487. <https://doi.org/10.1108/14637150710763522>
- Lockamy, A., McCormack, K. (2014). "The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 272-278. <https://doi.org/10.1108/13598540410550019>
- McCormack, K. (2001). "Business Process Orientation: do you have it?". *Quality Progress*, pp. 51-58. <https://doi.org/10.4324/9780367815608-5>
- McCormack, K., Johnson, C. (2020). *Business process orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. New York: CRC Press.
- McCormack, K., Willems, J., Indihar Štemberger, M., Bronzo Ladeira, M., Bosilj Vukšić, V., Vlahović, N. (2009). "A global investigation of key turning points in business process maturity". *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 792-815. <https://doi.org/10.1108/14637150910987946>
- Milanović Glavan, Lj., Bosilj Vukšić, V. (2017). "Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia". *Croatian operational research review*, Vol. 8, No. 1, pp. 137-167. <https://doi.org/10.17535/crorr.2017.0009>
- Milanović Glavan, Lj., Bosilj Vukšić, V., Suša, D. (2016). "Konceptualni model sustava za mjerenje procesne uspješnosti poslovanja: Studija slučaja hrvatskog poduzeća". *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, Vol. 10, No. 3-4, pp. 7-21.
- Olian, J., Rynes, S. (1991). "Making total quality work: aligning organizational processes, performance measures and stakeholders". *Human Resources Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 303-333. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300303>
- Stalk, G., Black, J. (1994). "The myth of the horizontal organization". *Canadian Business Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 26-39.
- Škerlevaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., Dimovski, V. (2006). "Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance". *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, No. 2, pp. 346-368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>
- Škrinjar, R., Trkman, P. (2013). "Increasing process orientation with business process management: Critical practices". *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>
- Tonchia, S., Tramontano, A. (2004). *Process Management for the extended enterprise: Organisational and ICT Networks*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17051-5>
- Vlahović, N., Milanović Glavan, Lj., Škrinjar, R. (2010). "Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey". *WSEAS transactions on business and economics*, Vol. 7, No. 1, pp. 22-32.
- Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., Deschoolmeester, D. (2007). "The Process Oriented Organisation: a Holistic View". *Business Process Management*, Vol. 4, No. 7, pp. 1-15. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-75183-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-540-75183-0_1)

***Ljubica Milanović Glavan, PhD***

Associate Professor  
University of Zagreb  
Faculty of Economics and Business  
E-mail: ljmilanovic@efzg.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1629-2354>

**PROCESS MATURITY OF CROATIAN COMPANIES*****Abstract***

*Today's companies are trying to increase their performance by concentrating on the orientation of their business processes. This perspective views organizations as a combination of uniformed business processes. Identifying different levels of process orientation can help companies implement, enhance and control business processes. Several methodologies can be used to analyse the maturity status of process orientation. The maturity model shows the extent to which process orientation is accepted in the business practices of a given company. The aim of the research in this paper is to report on the maturity of process orientation in Croatian companies and to emphasize the importance of process elements. To analyse the results of the research, the cluster analysis method was used, which showed that Croatian companies are currently between a Defined and Linked phase of process orientation maturity. These research results suggest that Croatian companies need to improve all elements of process orientation in order to reach a higher degree of process maturity.*

***Keywords: process orientation, elements of process orientation, process maturity, cluster analysis, Croatia***

***JEL classification: M15, M21***