

PERFORMANCE MEASUREMENT IN PROCESS ORIENTED COMPANIES

MJERENJE USPJEŠNOSTI U PROCESNO ORIJENTIRANIM PODUZEĆIMA

MILANOVIC GLAVAN, Ljubica & PILAV-VELIC, Amila

Abstract: Goal of this paper is to determine the actual state of performance measurement in process oriented companies using literature and research analysis. This paper explains business processes, business process management and all the concepts connected with process performance measurement. The results of the conducted analysis have shown that process performance measurement is a necessity for process oriented companies, but most of them don't have process performance measurement systems.

Key words: business processes, performance measurement, process performance measurement system.

Sažetak: Cilj ovoga rada jest sustavnom analizom literature i dosadašnjih istraživanja utvrditi aktualno stanje mjerenja uspješnosti u procesno orijentiranim poduzećima. U radu su objašnjeni termini poslovnih procesa, upravljanja poslovnim procesima te svi koncepti vezani uz mjerenje procesne uspješnosti. Rezultati provedene analize pokazali su da je mjerenje procesne uspješnosti nužno u procesno orijentiranim poduzećima, ali da većina takvih poduzeća nema integrirane sustave za mjerenje procesne uspješnosti.

Ključne riječi: poslovni procesi, mjerenje uspješnosti, sustavi za mjerenje procesne uspješnosti.



Authors' data: Ljubica, Milanovic Glavan, univ.spec.oec., Ekonomski fakultet Zagreb, Trg J.F.Kennedya 6, Zagreb, ljmilanovic@efzg.hr; Amila, Pilav-Velic, mr.sc., Ekonomski fakultet Sarajevo, Trg oslobođenja-Alija Izetbegović 1, Sarajevo, amila.pilav-velic@efsa.unsa.ba

1. Uvod

U zadnjih nekoliko godina u mnogim organizacijama koncept procesne orijentiranosti dobio je ogromnu pažnju. Prema procesnoj orijentaciji poslovni procesi predstavljaju jezgru funkcioniranja određene organizacije [5]. U tom kontekstu, mjerenje procesne uspješnosti postalo je ključno pitanje opstanka jer omogućuje poduzećima da procijene gdje su u odnosu na svoju konkurenciju. Praksa i literatura su pokazale da je problem u činjenici što većina procesno orijentiranih poduzeća danas nema razvijene sustave za mjerenje procesne uspješnosti. Stoga ovaj rad nudi osnovne smjernice za rješavanje navedenog problema i uvid u istraživanje koje će se provesti u svrhu razvoja konceptualnog modela sustava za mjerenje procesne uspješnosti.

2. Pregled područja mjerenja uspješnosti poslovanja

Mjerenje uspješnosti je kompleksna aktivnost koja u sebi sadrži najmanje četiri discipline: ekonomiju, informatiku, menadžment i računovodstvo [6]. Kako bi se područje mjerenja uspješnosti poslovanja moglo shvatiti potrebno je objasniti koncepte poslovnih procesa, upravljanja poslovnim procesima, procesne orijentiranosti, pokazatelja uspješnosti, sustava za mjerenje uspješnosti i sustava za mjerenje procesne uspješnosti.

Jedinstvena definicija poslovnog procesa ne postoji i ovisi o kontekstu u kojem se koristi. Prema nekim autorima 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 [2]. Poslovni procesi su, u biti, nervni sustav svakog poduzeća i zato je bitno njima upravljati [2]. Upravljanje poslovnim procesima se temelji na oblikovanju, mjerenju, analizi i poboljšanju procesa, što dovodi do uštede vremena, uštede novca i do stvaranja dodane vrijednosti za poduzeće. Upravljanje poslovnim procesima usklađuje poslovne procese sa strateškim ciljevima poduzeća i potrebama kupaca, ali i zahtjeva prelazak s funkcijske na procesnu orijentaciju. Funkcijski pristup stvara prepreke u postizanju zadovoljstva kupaca i upravo iz tog razloga poduzeća u današnje doba postaju sve više procesno orijentirana. Procesno orijentirana organizacija je organizacija fokusirana na procese, a ne na hijerarhiju [9].

Mjerenje uspješnosti podrazumijeva proces kvantificiranja efikasnosti i efektivnosti neke akcije [6]. Pokazatelji uspješnosti dijelovi su svakog sustava za mjerenje uspješnosti i sustava za mjerenje procesne uspješnosti. Oni su, u biti, parametri organizacije koji kvantificiraju koliko dobro se ostvaruju ciljevi unutar organizacije [4]. Sustav za mjerenje uspješnosti jest dinamički sustav koji daje potporu procesu donošenja odluka prikupljajući i analizirajući informacije [4]. To je alat koji prikuplja, obrađuje te integrira različite pokazatelje uspješnosti (kao što su vrijeme, troškovi, kvaliteta) kroz organizaciju. Sustav za mjerenje procesne uspješnosti je sredstvo za kontinuirano poboljšavanje uspješnosti procesa. To je informacijski sustav pomoću kojeg se: prikupljaju pokazatelji uspješnosti za jedan ili više poslovnih procesa, uspoređuju prikupljeni podaci sa povijesnim podacima i

planiranim ostvarenjima, dostavljaju dobiveni rezultati sudionicima poslovnih procesa.

3. Mjerenje procesne uspješnosti

Mjerenjem procesne uspješnosti, odnosno mjerenjem uspješnosti na razini 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 [3].

3.1. Analiza literature i prijašnjih istraživanja

Kako bi se utvrdilo kakvo je sadašnje stanje teorije i prakse na temu mjerenja procesne uspješnosti, bilo je potrebno: (1) *analizirati relevantnu literaturu*, (2) *proučiti dostupna istraživanja*.

(1) U svrhu analize literature njenim sustavnim pregledom izdvojile su se slijedeće ključne riječi:

- Ključne riječi I = poslovni procesi, upravljanje poslovnim procesima, procesna orijentacija;
- Ključne riječi II = mjerenje uspješnosti, pokazatelji uspješnosti, sustav za mjerenje uspješnosti;
- Ključna riječ III = sustav za mjerenje procesne uspješnosti.

Literatura se pretraživala po navedenim ključnim riječima korištenjem operatora ili, na način da su one bile uključene ili u čitav tekst ili u naslov rada, a godine pretrage su uključivale vrijeme od 1985. do danas. Većina literature potrebna za odgovor na postavljeno pitanje pronađena je u slijedećim izvorima: JSOR, Springer, Ebsco&EconLit, Wiley, Hrčak.

Analiza literature je pokazala da:

- 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. Samo dvanaest radova iz pretraženih baza koji sadržavaju termin *sustavi za mjerenje procesne uspješnosti* u naslovu su pronađena.

(2) Detaljnim pregledom dostupnih istraživanja izdvojilo se nekoliko istraživanja.

Kvalitativno istraživanje Kuenga i Wettsteina rađeno na uzorku od 4 multinacionalne kompanije pokazalo je da se navedene ključne riječi često koriste i u literaturi i u praksi, ali da bez obzira na tu činjenicu, procesno orijentirana poduzeća ipak nemaju integrirani sustav za kontinuirano mjerenje procesne uspješnosti [4]. Takav je zaključak o nedostatku integriranih sustava za kontinuirano mjerenje procesne uspješnosti u većini procesno orijentiranih poduzeća potvrdilo i kvantitativno istraživanje Kolbachera i Gruenwalda provedeno na uzorku od 152 austrijska

poduzeća [3]. Istraživanja domaćih autora 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 sustave za mjerenje procesne uspješnosti [8]. Gonzalez i Rubio 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 [1].

3.2. Sustavi za mjerenje procesne uspješnosti - nužnost za moderna, procesno orijentirana poduzeća

Istraživanje koje su proveli Tatitcchi, Tonelli i Cagnazzo ukazuje na velik broj metoda, modela i sustava za mjerenje uspješnosti poduzeća koje su predložili različiti autori [7]: Du Pontov sustav pokazatelja, mjerenje troškova prema aktivnostima, sustav uravnoteženih ciljeva, samoprocjenjivanje, sustavno vrednovanje, statistička kontrola procesa, upravljanje poslovnim tokom, dinamički sustav za mjerenje uspješnosti, poslovni model izvrsnosti i dr.

Stoga se postavlja pitanje: **Koja metoda, model ili sustav su adekvatni?** 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. Takva poduzeća bi trebala koristiti sustave za mjerenje procesne uspješnosti, a ne tradicionalne sustave mjerenja. Procesno orijentiranim organizacijama treba sustav koji će ispunjavati dva osnovna zahtjeva:

- (1) Sustav za mjerenje treba biti fokusiran na poslovne procese, a ne na organizacijske jedinice. Sustav za mjerenje procesne uspješnosti mjeri poslovne procese, a ne generičke koncepte vremena, troškova i kvalitete organizacijskih jedinica kao što je to slučaj kod sustava za mjerenje uspješnosti.
- (2) Sustav treba mjeriti uspješnost i kroz kvalitativne i kroz kvantitativne pokazatelje. Glavni cilj takvog sustava jest osigurati kvalitetne i realne informacije o uspješnosti poslovnih procesa. Te informacije poduzeću mogu koristiti za uočavanje slabosti u poslovnim procesima, za odlučivanje o potencijalnim ispravcima te za procjenu utjecaja poduzetih korektivnih akcija.

4. Zaključak

Na osnovi pregleda i analize relevantne literature i dostupnih istraživanja može se zaključiti kako:

- (1) u literaturi postoji manjak radova o sustavima za mjerenje procesne uspješnosti;
- (2) u praksi se poduzeća danas većinom još uvijek oslanjaju na tradicionalne sustave za mjerenje uspješnosti;
- (3) veliki broj organizacija u prethodnim je godinama usvojio koncept procesne orijentiranosti i u tom kontekstu potrebno je da takve organizacije koriste sustave za mjerenje procesne uspješnosti.

Nameće se stoga potreba sustavnog teorijskog istraživanja prikazanog problema, empirijskog istraživanja razine procesne orijentacije i prakse mjerenja procesne

uspješnosti u poduzećima Republike Hrvatske. Teorijsko i empirijsko istraživanje trebali bi dovesti do razvoja konceptualnog modela sustava za mjerenje procesne uspješnosti, prijeko potrebnog procesno orijentiranim poduzećima, a koji prema svim saznanjima, još dosad nije bio razvijen. Takav model trebao bi omogućiti "vizualizaciju" problema i pomoću njega će se detaljno objasniti i odrediti koji su koraci potrebni za izgradnju i uvođenje navedenog sustava u poduzeće, koje pokazatelje uspješnosti bi takav sustav koristio, koje su metode prikupljanja potrebnih podataka i koja informacijska tehnologija bi služila kao potpora navedenom sustavu.

5. Literatura

- [1] Gonzalez L. i sur. (2010), Measurement in business processes, *Business Process Management Journal*, 16(1), 114-134.
- [2] Khan R. (2003.), *Business Process Management – a practical guide*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.
- [3] 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.
- [4] Kueng P., Wettstein T., List, B. (2001), Holistic Process Performance Analysis through a Process Data Warehouse, *In Proceedings of the American Conference on Information Systems (AMCIS 2001)*, Boston, USA.
- [5] McCormack, K.P., Johnson, W.C. (2001.), *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, New York.
- [6] Neely A. (2005), The evolution of performance measurement research, *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- [7] Tatitcchi P., Tonelli F., Cagnazzo L. (2010), Performance measurement and management: a literature review and research agenda, *Measuring business excellence*, 14(1), 4-18.
- [8] Škrinjar R, Bosilj Vukšić V., Indihar Štemberger M. (2010), Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey, *Business Systems Research*, 1(1-2), 5-20.
- [9] Wouters, M., Sportel, M. (2005), The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 1062-1082.



Photo 077. Walk / Šetnja