

## АНАЛИЗА НА НИВОТО НА ПРОЦЕСНА ЗРЕЛОСТ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

доц. д-р **Марина Мијоска Белшоска**  
Универзитет „Св.Кирил и Методија“ во Скопје  
Економски факултет – Скопје, Р.Македонија  
marina@eccf.ukim.edu.mk

### Апстракт

*Светската литература од областа на бизнис процесниот менаџмент укажува на тоа дека организациите можат да ги подобрат своите целокупни перформанси преку примена на процесен поглед во работењето. Но, само да се има свест и разбирање за бизнис процесите не е доволно. Она што претставува предизвик за современата менаџмент мисла е менаџирањето на зрелите бизнис процеси, бидејќи компаниите кои се наоѓаат на повисоките нивоа на процесна зрелост остваруваат подобри перформанси. Во оваа смисла, моделите на процесна зрелост претставуваат неопходна алатка за проценување и континуирано подобрување на бизнис процесите во организациите.*

*Имајќи го предвид значењето на процесната ориентација и на бизнис процесите кои треба континуирано да се подобруваат, со цел да се достигнат високи нивоа на процесна зрелост кои водат кон подобри организациски перформанси, целта на овој труд е да се направи првична анализа на нивото на процесна зрелост во компаниите во Република Македонија. За оваа цел, се користат податоци од спроведено анкетно истражување во македонски компании и се врши емпириско тестирање со примена на моделот на McCortack and Johnson (2001), чија валидност е тестирана со помош на експлораторна и конфирматорна факторска анализа.*

**Клучни зборови:** *бизнис процесна ориентација, процесна зрелост, модели на процесна зрелост.*

## Вовед

Во изминатите две децении, концептот на бизнис процесна ориентација (понатаму во текстот – БПО) во организациите е воведен и развиен како нова форма на управување, односно менаџмент филозофија која ги нагласува бизнис процесите, наспроти функциите во организациите (Kumar et al., 2011). БПО им овозможува на организациите да ги комбинираат организациските средства и вештини на нов начин, кој претставува извор на конкурентска предност. Во овој контекст, сè поголем број студии потврдуваат дека кога една фирма ги комбинира своите организациски средства и вештини (на пример, маркетинг способности и иновации) со процесна ориентација, постигнува поголема конкурентска предност (Kumar et al., 2011).

Паралелно со процесното созревање на организациите, се појавува и концептот на процесна зрелост кој станува исклучително важен за прифаќањето на процесниот поглед од страна на организациите. Процесната ориентација во организациите може да се окарактеризира на различни нивоа. Постојат повеќе мотиви за организациите да постигнат повисок степен на процесна ориентација, односно повисоко ниво на процесна зрелост, бидејќи повисоките нивоа овозможуваат многу бенефити, финансиски и нефинансиски. Во речиси секоја индустрија, компаниите од сите големини имаат постигнато извонредни подобрувања во поглед на цената, квалитетот, брзината, профитабилноста и други клучни области, преку фокусирањето, мерењето и редизајнирањето на внатрешните бизнис процеси кои се насочени кон купувачите (Hammer, 2007, p. 111).

Но, се поставува прашањето што навистина значи ориентираноста кон бизнис процесите и како една организација може да стане процесно ориентирана, со цел да може да ги постигне и да ги искористи тие придобивки. Како организациите можат да утврдат дали се процесно ориентирани или не? Исто така, се наметнува и прашањето, што значи тоа да се биде повеќе или помалку зрела организација во поглед на БПО, бидејќи компаниите на повисоките нивоа на процесна зрелост имаат и поголеми придобивки, односно остваруваат подобри перформанси од оние кои се помалку процесно ориентирани. Од овие причини, многу истражувачи се обидуваат да дефинираат што е тоа што една организација ја прави процесно ориентирана и да ги утврдат нејзините составни елементи кои истовремено

претставуваат и критички фактори на успех врз чија основа може да се утврди дали една организација е процесно ориентирана или не.

Во литературата постојат повеќе модели и рамки кои овозможуваат да се опише и да се измери бизнис процесната ориентација во организациите. По извршениот детален преглед на релевантната литература, како позначајни ги изводјваме моделите на Van Looy, A., de Backer, M., and Poels, G., (2011), Kohlbacher, M., (2010) Škrinjar, R., Bosilj Vukšić, V., and Indihar Štemberger, M., (2010), Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., and Deschoolmeester, D., (2007), Reijers, H.A., (2006), Rosemann, M., de Bruin, T., and Power, B., (2006), McCormack, K. P., and Johnson, W. C., (2001a), односно McCormack, K. P., (1999, 2001 и 2007), како и оние што се карактеристични за периодот на реинженерингот - Davenport (1993) и Hammer (1993, 1995, 1996, 1999) кои ги утврдиле конститутивните елементи на процесната ориентација. Според нив, БПО не е еднoдимензионален концепт, туку повеќедимензионална конструкција која се состои од повеќе елементи, компоненти, категории, наречени различно, а со еден збор фактори кои влијаат на нивото на процесна ориентација на организациите (подетално види во Мијоска, М., 2015). Важно е да се напомене дека преку дефинирање на елементите на БПО, односно факторите кои влијаат врз процесната ориентација на организациите, истовремено им се обезбедува алатка за мерење на степенот, односно нивото на БПО во организациите.

### Емпириско истражување

За остварување на целта на истражувањето во овој труд – да се процени дали компаниите во Република Македонија се процесно ориентирани и да се измери на кое ниво на процесна зрелост тие се наоѓаат, врз основа на детален преглед на релевантна литература од областа на бизнис процесниот менаџмент, беше конструиран прашалник кој овозможи прибирање примарни податоци, врз чија основа ќе бидат анализирани дефинираните состојби и ќе бидат извлечени соодветни заклучоци.

Анкетирањето беше спроведено во периодот мај – октомври 2014 година, при што беа реализирани вкупно 119 прашалници во македонски компании. Но, пред да се започне квантитативната обработка на добиените податоци, беше извршена проверка на добиените одговори, при што

беше одлучено 15 прашалници да бидат исклучени од анализата, поради големиот број одговори кои недостасуваат (повеќе од 10% одговори), ист број одговори во сите полиња, непополнети клучни полиња/прашања и сл. (Hair, 2010). На крајот, финалниот број прашалници кои ќе подложат на понатамошна анализа е 104, што претставува соодветна големина на примерок за спроведување на потребните статистички анализи.

### **Селектирање и опис на примерокот**

Според McCormack and Johnson (2001b), е-општеството, а според тоа и е-бизнисот и е-корпорациите, се главна движечка сила за БПО. Создавањето е-корпорации го истакна значењето на бизнис процесите кои во литературата се окарактеризирани како хоризонтални, процесно ориентирани организации. Бидејќи е-бизнисот се смета како двигател на процесната ориентација (McCormack and Johnson, 2001b), а со цел да се добијат поквалитетни првични сознанија за процесната ориентација и нивото на процесна зрелост во компаниите во Република Македонија, примерокот беше внимателно и намерно избран.

Предмет на истражување и анализа беа компании во Република Македонија кои поинтензивно (повеќе) користат е-бизнис системи. Беа анкетирани компаниите од секторите кои според податоците на ДЗС (2013) покажуваат повисока пенетрација, односно ниво на користење е-бизнис и тоа: финансиски дејности и осигурување, телекомуникации, ИКТ сектор. Секторите на трговија на големо и трговија на мало и преработувачката индустрија беа вклучени поради тоа што во литературата секторот производство е признаен како традиционално процесно ориентиран, додека, пак, секторот трговија е интересен за анализа, бидејќи БПО сè повеќе дава позитивни резултати и во услужниот сектор (Frei et al., 1999; Gustafsson and Nilsson, 2003, цитирано во Reijers 2006, p.393). Поради тоа, беше одлучено и овие два сектори да се вклучат во анализата. Според наведените критериуми, во поглед на дејноста на која припаѓаат анкетираниите компании, нивната структура е следнава:

**Табела 1. Тип на индустрија на анкетиранитот примерок**

	Тип на индустрија/дејност	Фреквенција	Процентуално учество
1	Финансиски дејности и осигурување	37	35,6
2	Телекомуникации	12	11,5
3	ИКТ сектор	19	18,3
4	Трговија на големо и трговија на мало	15	14,4
5	Преработувачка индустрија	11	10,6
6	Друго	10	9,6
	<b>ВКУПНО</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

**Извор:** Истражување на авторот.

Што се однесува до големината на компаниите, дефинирана според бројот на вработени, според податоците од ДЗС (2013), големите компании (со повеќе од 250 вработени) покажуваат повисоко ниво на користење е-бизнис решенија, во однос на средните (со 50-249 вработени) и малите (со 10-49 вработени). Но, и покрај тоа што во ова истражување големите компании според бројот на вработени се најдоминантни, сепак и средните и малите компании не беа исклучени од истражувањето од неколку причини. Имено, во литературата не постои ограничување во поглед на големината на компаниите и процесната ориентација. Напротив, во некои истражувања помалите компании покажуваат повисок степен на БПО (McComack, 2001). Исто така, за малите претпријатија (до 50 вработени) се смета дека не постојат цврсти граници помеѓу функциските подрачја во нив, бидејќи поради малиот број вработени, менаџерите, кои се често и сопственици, се одговорни за повеќе различни функциски подрачја истовремено (Hernaus, 2006). Честопати за малите претпријатија, кои се и најчесто фамилијарни бизниси, се смета дека сами по себе се процесно ориентирани (Hernaus, 2006). Од овие причини, а и поради тоа што поголемиот број компании од ИКТ секторот во Републиката се најчесто мали и средни и тие беа вклучени во анализата. Според тоа, во поглед на големината на компаниите, изразена преку бројот на вработени, структурата на анкетираните компании е дадена во табела 2. Во поглед на профилот на респондентите, бидејќи проблематиката на БПО има стратегиски карактер, прашалникот беше испратен до врвниот менаџмент во компаниите, при што им беа дадени дополнителни инструкции и објаснувања за пополнувањето на прашалникот, како и напомена дека

доколку не се во можност да го одговорат прашалникот, можат да го делегираат на друго лице на менаџерска позиција во организацијата кое е компетентно да го одговори. Структурата на респондентите според нивната позиција во организациите е прикажана во табела 2.

**Табела 2. Независни карактеристики на анкетираниите компании и респонденти**

		Фреквенција	Процентуално учество
<b>А. Независни карактеристики на компаниите</b>	<b>Број на вработени</b>		
	10-49 вработени	20	19,2
	50-249 вработени	24	23,1
	250 и повеќе вработени	60	57,7
	<b>Сопственичка структура</b>		
	Приватно домашно	23	22,1
	Приватно странско	55	52,9
	Мешано	22	21,2
	Јавно претпријатие	4	3,8
	<b>Пазарен удел</b>		
	до 5%	27	26,0
	од 6 до 10%	11	10,6
	од 11 до 25%	28	26,9
	повеќе од 25%	38	36,5
<b>Б. Независни карактеристики на респондентите</b>	<b>Хиерархиска позиција на респондентите</b>		
	Врвен менаџмент	9	8,7
	Среден менаџмент	62	59,6
	Менаџмент на пониско ниво	15	14,4
	Друго	18	17,3

Извор: Истражување на авторот.

### Анализа на резултатите од истражувањето

Во рамките на емпириското истражување, спроведено за остварување на целите на овој труд во поглед на процесната ориентација, менаџерите одговараа на неколку прашања кои беа од голема важност, со цел да се

добијат првични информативни сознанија за состојбата во компаниите во Република Македонија. Имено, прашањата од делот на „*карактеристики на процесно ориентирана организација*“, беа структурирани во неколку категории и тоа: процесен менаџмент – дефинирање на бизнис процесите, човечки ресурси, стратегија, култура и систем за мерење на перформансите. Овој дел од прашалникот содржеше и неколку прашања за примената на специјализирани софтверски алатки за моделирање и документирање на бизнис процесите. Понудените одговори за секое прашање беа описни, но претставуваа градација од пет степени. За анализа на податоците, описот на факторите беше заменет со нумеричка скала во опсег од 1 до 5, при што се добија и просечните вредности на добиените одговори. Резултатите се следниве:

**Табела 3. Анализа на процесните карактеристики на компаниите во Република Македонија**

1.	ПРОЦЕСЕН МЕНАЏМЕНТ – дефинирање на бизнис процесите	Фреквенција	Процент	Просечна вредност
A	Не се дефинирани процеси.	2	1,92	
B	Дефинирани се клучните процеси.	40	38,46	
C	Дефинирани се сите процеси во рамките на организациските единици.	31	29,81	
D	Дефинирани се процеси кои поврзуваат повеќе организациски единици.	19	18,27	
E	Дефинирани се процесите кои го поврзуваат претпријатието со бизнис партнерите.	12	11,54	
	<b>Вкупно</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>2,99</b>
2.	ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ			
A	Вработените се само извршители на работните задачи.	30	28,85	
B	Вработените се одговорни за прибирање податоци и информации за активностите што ги извршуваат.	6	5,77	
C	Вработените постојано ги подобруваат своите способности и работат во тимови.	39	37,50	
D	Вработените имаат можност да ги изразат своите идеи.	19	18,27	
E	Вработените се гледаат како сопственици на активностите што ги извршуваат.	10	9,62	
	<b>Вкупно</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>2,74</b>

<b>3.</b>	<b>СТРАТЕГИЈА</b>			
A	Стратегијата е позната само на врвниот менаџмент.	17	16,35	
B	Сите менаџери се запознаени со стратегијата.	32	30,77	
C	Сите вработени се запознаени со стратегијата, но врвниот менаџмент ја креира.	31	29,81	
D	Сите вработени се запознаени со стратегијата, но само менаџерите учествуваат во нејзиното креирање.	17	16,35	
E	Сите вработени се запознаени со стратегијата и се вклучени во нејзиното креирање.	7	6,73	
	<b>Вкупно</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>2,66</b>
<b>4.</b>	<b>КУЛТУРА – процесна култура</b>			
A	Не постои свест на менаџерите за важноста на процесниот пристап.	6	5,77	
B	Менаџерите се свесни за важноста на процесниот пристап, но не и вработените.	42	40,38	
C	Менаџерите и сите вработени се свесни за важноста на процесниот пристап.	29	27,88	
D	Менаџерите и вработените постапуваат во согласност со процесниот пристап.	21	20,19	
E	Менаџерите и вработените го промовираат процесниот пристап.	6	5,77	
	<b>Вкупно</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>2,80</b>
<b>5.</b>	<b>СИСТЕМ ЗА МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ</b>			
A	Не постои систем за мерење на перформансите.	14	13,46	
B	Дефиниран е систем за мерење на перформансите.	54	51,92	
C	Дефинирани се процесни мерки - мерки на перформанси на бизнис процесите.	21	20,19	
D	Мерките на перформанси на бизнис процесите се основен систем за мерење на перформансите	7	6,73	
E	Се мерат перформансите на бизнис процесите кои го поврзуваат претпријатието со бизнис партнерите.	8	7,69	
	<b>Вкупно</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>2,43</b>

**Извор:** Истражување на авторот.

Како што може да се забележи од табелата 3, во најголемиот број случаи, 38,46%, се дефинирани клучните процеси што претставува добра појдовна основа кон примена на процесниот пристап. Овде дополнително беше поставено прашањето „Колку клучни бизнис процеси имате?“. Дадените одговори варираа во распон 1-7 во 37 случаи (од вкупно 40 кои одговориле дека имаат дефинирани клучни процеси), што е во ред, бидејќи,



како што и претходно беше споменато во прегледот на литературата, за компаниите е корисно и практично да дефинираат помеѓу 3 и 15 клучни бизнис процеси, поточно 7 +/- 2 клучни процеси (Carr and Johansson, 1995, p.10).

Што се однесува до вработените, во 39 случаи, односно 37,5% од менаџерите сметаат дека во нивните компании вработените постојано ги подобруваат нивните способности и работат во тимови, што е позитивен показател и основна карактеристика на една процесно ориентирана организација. Но, мора да се напомене дека вработените во само 5,77% имаат определена одговорност за прибирање податоци и информации за активностите што ги извршуваат. Во поголемиот број случаи, дури 30 менаџери сметаат дека во нивните компании вработените се само извршители на работните задачи, што е спротивно на принципите на процесната ориентација. Во поглед на стратегијата, БПО подразбира комуникација на стратегијата помеѓу сите вработени и нивна вклученост во нејзиното креирање, што е далеку од состојбата во компаниите во Република Македонија, каде што само 7 испитаници сметаат дека тоа е случај во нивната компанија. Најголемиот дел од испитаниците, 31, односно 29,81%, сметаат дека во нивните компании вработените се запознаени со стратегијата, но сè уште само врвниот менаџмент ја креира. Речиси 41% од анкетираниите сметаат дека во нивните компании менаџерите се свесни за важноста на процесниот пристап, но не и вработените. Во поглед на системите за мерење на перформансите, што претставува еден од клучните фактори на БПО, повеќе од половината менаџери, 52%, изјавуваат дека во нивните компании е дефиниран систем за мерење на перформансите. Во најмал број случаи, мерките на перформанси на бизнис процесите се основен систем за мерење на перформансите според анкетираниите менаџери.

Во поглед на примената на специјализирани софтверски алатки за моделирање и за документирање на бизнис процесите, беа поставени неколку прашања. На прашањето „Кои алатки ги користите?“, во 7 случаи беше одговорено Microsoft Visio, во еден BPMS Appian, во неколку случаи (3) беше споменат Microsoft Excel, а другите респонденти не го одговорија ова прашање. На прашањето „Кои процеси ги моделирате?“, најчест одговор беше - клучните.

Потоа, на прашањето „Кој ги моделира бизнис процесите во вашата организација?“, 40% од испитаниците одговорија дека тоа најчесто го

прават вработените, а помалку надворешни консултантн (24%). Во 15% од случаите процесите ги моделираат вработените со помош на надворешни консултантн. Она што е интересно да се напомене и издвои во одговорите на ова прашање е тоа што во еден случај беше одговорено дека бизнис процесите ги моделира посебна организациска единица во организацијата, односно одговорно лице од Сектор за бизнис процеси и организација. Како што веќе беше напоменато, постоењето формална структура која ќе ги координира и ќе ги интегрира сите процесни проекти во една процесно ориентирана организација, која во литературата често се нарекува БПМ канцеларија (или само БП канцеларија), центар на извонредност (Willaert et al., 2007) или БПМ група (Harmon, 2007), претставува значаен фактор кој влијае врз процесната ориентација на една организација (Kohlbacher, 2010). Во овој контекст, според добиените одговори, бидејќи во најголем случај немаат ваква формално поставена единица, македонските компании имаат голем предизвик во насока на подобрување на процесната ориентација, односно креирање соодветно организациско опкружување кое го поддржува процесниот поглед во работењето.

Во поглед на примената на специјализирани софтверски алатки за моделирање и за документирање на бизнис процесите, просечната вредност на одговорите е 2,80. Како и оваа вредност, така и другите просечни вредности на добиените одговори, прикажани во табела 3, се движат под вредноста 3 за сите анализирани елементи, што претставува просечна оценка. На сликата 1 се дадени просечните вредности на добиените одговори за оваа група прашања. Од сликата, како и од податоците, може да се забележи дека најниски оценки имаат „стратегијата“ и „системот за мерење на перформансите“, што значи дека овие процесни карактеристики во моментов се на најниско ниво според менаџерите во компаниите во Република Македонија.

**Слика 1. Карактеристики на процесна организација - просечни вредности на добиените одговори**



Извор: Истражување на авторот.

### Мерење на нивото на процесна зрелост на примерокот врз основа на примена на моделот на McCormack and Johnson (2001)

Со цел да се утврди на кое ниво на процесна зрелост се македонските компании, што ќе претставува основа за понатамошни споредбени анализи со компаниите од опкружувањето, пошироко и потесно, потребна е покомплексна и построкурирана анализа. Со оглед на тоа што ова истражување претставува прво со ваков карактер во Република Македонија, во моментот не е соодветно тестирање на поширока листа на фактори кои влијаат врз нивото на БПО во организациите, како што беше погоре елаборирано. Од тие причини, за целите на ова истражување, ќе биде користен моделот на McCormack and Johnson (2001a), кој ги содржи најелементарните конструкти на процесната ориентација, за кои постои консензус во повеќето модели и тоа: процесен поглед (моделирање и

документирање на бизнис процесите) (eng. process view – PV), процесни работни места (eng. process jobs – PJ) и процесен менаџмент и систем за мерење на перформансите (eng. process management and measurement system - PMM). Статистичката валидност на моделот авторот ја утврди со примена на соодветни статистички методи, односно со експлораторна и конфирматорна факторска анализа.

Врз основа на добиените податоци од анкетното истажување и пресметаните средни вредности за дефинираните варијабли во моделот, можеме да ја пресметаме средната вкупна просечна оценка за БПО врз основа на која ќе определиме на кое ниво на процесна зрелост се наоѓаат компаниите од анализираниот примерок во Република Македонија: ад хок, дефинирано, поврзано или интегрирано ниво (McCormack and Johnson, 2001a).

**Табела 4. Дескриптивна статистика**

	Средна вредност	Стандардна девијација
PV1	3,606	0,8859
PV2	3,462	1,0041
PV3	3,644	0,9235
PV4	3,808	0,8931
PV6	3,510	1,1147
PV7	3,692	1,0619
PV8	3,087	1,1915
PJ1	3,865	1,0526
PJ2	3,471	0,9947
PJ4	3,663	0,9715
PMM1	3,808	0,9459
PMM2	3,635	0,8929
<b>БПО зрелост</b>	<b>3,604</b>	

Просечната вкупна вредност на БПО за анализираниот примерок е 3,60. Врз основа на просечните оценки, утврдени од страна на McCormack and Johnson (2001a, p.53), тоа значи дека анализираните компании во Република Македонија кои припаѓаат на услужниот сектор, како секторите на финансиски дејности и осигурување, ИКТ секторот, телекомуникациите и секторот на трговија и на секторот на производство,

односно преработувачката индустрија, се наоѓаат на третото ниво на процесна зрелост. Бидејќи анализираниот примерок беше намерен, т.е. беа таргетираните компании во кои беше очекуван одреден степен на БПО, добиениот резултат не може да ја претставува општата оценка за Република Македонија. Се претпоставува дека компаниите во другите индустрии кои не беа предмет на ова истражување имаат многу помал степен на БПО. Оттаму, општата оценка би била пониска од добиената.

Според податоците во табела 4, каде што се дадени дескриптивните статистики на индивидуалните одговори за секој фактор, можат да бидат извлечени уште некои значајни заклучоци. Највисока оценка според анкетираниите менаџери има факторот PJ1, што значи дека работните места во организациите се најчесто мултидимензионални, а не само едноставни задачи. Следната највисока оценка е доделена на PMM1, односно според анкетираниите менаџери, во нивните организации се мерат перформансите на бизнис процесите (време, трошоци и сл.). Имајќи предвид дека системот за мерење на перформанси на бизнис процесите е важен елемент на БПО кој овозможува следење на нивната ефективност и ефикасност, ова претставува добра основа за градење на процесно ориентирана организација и подобрување на организациските, т.е. на процесните перформанси. Најниски оценки имаат PV8 и PV2. Тоа значи, прво, дека во организациите сè уште малку се користат специјализирани софтверски алатки за моделирање и за документирање на бизнис процесите и второ, дека во организациите вработените сè уште недоволно користат процесна терминологија, како процес, инпут, аутпут, процесен сопственик. Ова покажува дека вработените сè уште недоволно го разбираат (или не го разбираат) значењето на процесната ориентација и дека не ги перципираат своите организации како процесно ориентирани. Она што е охрабрувачко е средната просечна вредност на PV3 која има средна оценка во однос на другите фактори, што значи дека бизнис процесите според поголем број менаџери се добро дефинирани во нивните организации, така што поголемиот број вработени знаат како тие се извршуваат. Но доброто дефинирање на бизнис процесите само на хартија не е доволно само по себе за градење процесна ориентација. Она што е поважно е тие реално да се извршуваат според дефинираните процесни модели. За тоа да се случи, потребно е имплементирање на процесен начин на размислување во целата организација, што значи дека и вработените треба да ја разберат улогата и значењето на бизнис процесите

и на работењето да гледаат како на серија поврзани процеси.

Во поглед на стандардната девијација, изјавата дека „просечен вработен во компанијата го гледа работењето како серија поврзани процеси“ (PV1) има најмалку варијации, наспроти изјавата PV8 која се однесува на користењето специјализирани софтверски алатки за моделирање и за документирање на бизнис процесите, која покажува највисока варијабилност, што значи дека во некои компании многу се користат специјализирани софтверски алатки, додека, пак, во други компании многу ретко.

### Заклучок

Анализата на податоците открива многу важни аспекти во врска со процесната ориентација на анализираните компании во Република Македонија. Имено, како прва анализа која се прави во овој домен, резултатите покажуваат охрабрувачки потенцијал, бидејќи првата проценка е дека анализираните компании се наоѓаат на третото ниво на процесна зрелост со просечна оценка од 3,60. (Споредбено, според истражувањето на Skrinjar et al., (2008), просечната вкупна оценка на БПО во Словенија е 3,63, а на Хрватска 3,47 во 2005-та година, што значи дека анализираните компании во Република Македонија се на нивото на кое компаниите во овие земји, двете членки на ЕУ, се наоѓале пред речиси една деценија.) Но, како што беше напоменато, бидејќи анализираниот примерок беше намерен, т.е. беа таргетирани компании во кои беше очекуван одреден степен на БПО, добиениот резултат не ја претставува општата оценка за Република Македонија. Бидејќи се претпоставува дека компаниите во другите индустрии кои не беа предмет на ова истражување имаат многу помал степен на БПО, општата оценка би била пониска од добиената. Со цел да се процени општото ниво на процесна зрелост на компаниите во Република Македонија, потребно е проширување на примерокот со компании и од други индустрии на територијата на целата држава.

Со цел македонските компании да се трансформираат во процесно ориентиран и да ги искористат потенцијалите што ги овозможуваат повисоките нивоа на процесна зрелост, сепак останува да се подобрат и да се променат уште многу елементи. Тоа е повеќе од важно и значајно за нив, како и за целокупната национална економија, бидејќи и тие,

претпријатијата во Република Македонија, не претставуваат исклучок и се соочени со процесите на глобализација, засилена конкуренција, променливо опкружување и купувачи кои бараат сè повеќе. Поради тоа и за нив е важно да размислуваат не само за имплементација на ИКТ и е-бизнис решенија во работењето, бидејќи тоа веќе не е доволно, туку за целокупна организациска трансформација кон процесна ориентација, со цел да ги подобрат своите организациски перформанси и да ја зголемат својата конкурентност на глобалниот пазар.

Имајќи го предвид фактот дека голем број претпријатија во Република Македонија сè уште се во фаза на дефинирање на бизнис процесите и не користат показатели за мерење на нивните перформанси, потребно е нивно стимулирање и помагање што побргу да го сторат тоа, со цел да им се овозможи вклучување во т.н. глобални синџири на вредност што претставува уште една можност за зголемување на нивната конкурентност.

### Користена литература:

1. Hammer, M. (2007), "The process audit", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 4, pp. 111-123
2. Kohlbacher, M. and Gruenwald, S. (2011), "Process orientation: conceptualization and measurement", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 267 – 283.
3. Kumar, U., Miri-Lavassani, K., Movahedi, B. and Kumar, V. (2011), "Champions in transition: the role of process orientation", *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 3 pp. 326 – 342.
4. McCormack, K. (2007), *Business Process Maturity. Theory and Application*, South Carolina: Booksurge Publishing.
5. McCormack, K. and Johnson, W. (2001a), *Business Process Orientation – Gaining the e-business competitive advantage*, St. Lucie Press, Florida.
6. McCormack, K. and Johnson, W. (2001b), "Business process orientation, supply chain management, and the e-corporation", *IIE Solutions*, Vol.33, No.10, pp. 33-35, October, 2001, available at: [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
7. McCormack, K., et al., (2009), "A global investigation of key turning points in business process maturity", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 792-815.
8. Мијоска, М., (2015), „Е-бизнис системи за процесна организациска трансформација и конкурентност на претпријатијата“, Докторска дисертација, Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ во Скопје

## ANALYSIS OF PROCESS MATURITY LEVEL OF MACEDONIAN COMPANIES

**Marina Mijoska Belshoska, PhD**

Ss. Cyril and Methodius University in Skopje  
Faculty of Economics – Skopje, R.Macedonia  
marina@eccf.ukim.edu.mk

### **Abstract**

*Extensive literature on business process management suggests that organizations could enhance their overall performance by adopting a process view of business. Yet, being aware of its business processes is not enough. Managing mature business processes is the new challenge for contemporary management. In this sense, maturity models have been proposed to gradually assess and improve business processes in organizations. Hence, business process management maturity models are becoming the new promising tool for managing successful companies in e-business environment. They become practical tools that assist organizations in achieving business (process) excellence.*

*Having in mind the importance of transformation towards process oriented organization in e-business environment and of managing mature business processes that lead to improved organizational performance, the main goal of this paper is to analyze the business process maturity level of Macedonian companies. For this purpose, data from an empirical survey conducted in companies in the Republic of Macedonia are used/collected and an empirical analysis is performed based on the model of McCormack and Johnson (2001), the validity of which was tested by means of an exploratory and confirmatory factor analysis.*

**Key words:** *business process orientation, business process management, business process maturity, business process maturity models.*