

## КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА ПРАКТИКИТЕ НА БИЗНИС ПРОЦЕСНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО КОМПАНИИ ОД УСЛУЖНИОТ И ОД ПРОИЗВОДСТВЕНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

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

### Апстракт

*Иако низ годините наназад, процесниот менаџмент беше значајна методологија за производствениот сектор, денес, како и во иднина, и услужниот сектор, кој е доминантен во денешната глобална економија, сè повеќе ги користи принципите на процесниот менаџмент за подобрување на организациските перформанси и задоволството на клиентите. Во литературата сè почесто се поставува прашањето дали производствените фирми се повеќе процесно ориентирани, во однос на компаниите од услужниот сектор, односно дали постојат разлики во практиките на бизнис процесниот менаџмент помеѓу компаниите во зависност од индустријата.*

*Според тоа, целта на истражувањето во овој труд е да се направи компаративна анализа на нивото на процесна зрелост на компании од услужниот и од производствениот сектор во Република Македонија, односно да се процени дали постои разлика помеѓу практиките на бизнис процесен менаџмент во компаниите според типот на индустријата на која припаѓаат. Анализата е споредена со примена на моделот на McCortack and Johnson (2001). За прибирање на потребните примарни податоци, беше применет методот на анкетно истражување. Резултатите од истражувањето покажуваат дека, иако помали, сепак постојат разлики помеѓу компаниите од производствениот и од услужниот сектор во Република Македонија во поглед на нивната процесна зрелост. Компаниите од производствениот сектор и во овој примерок покажуваат повисоко ниво на процесна зрелост и понапредни практики на БПМ.*

**Клучни зборови:** *Бизнис процесен менаџмент, бизнис процесна ориентација, процесна зрелост, Република Македонија.*

## Вовед

Во денешното глобално опкружување, компаниите се изложени на силен притисок да бидат пофлексибилни, поиновативни, брзо да одговараат на барањата од опкружувањето и да бидат насочени кон клиентите. За да ги исполнат овие барања, тие треба да бидат процесно ориентирани, односно да применуваат ефективен бизнис процесен менаџмент-БПМ (Tregear, 2011, BPTrends, p. 2). Во оваа смисла, процесната ориентација стана една од најважните менаџмент парадигми на новиот милениум (Levi, 2002). БПМ претставува генерички концепт, кој во себе синтетизира бројни менаџмент филозофии што ја користат процесната перспектива за подобрување на бизнис перформансите (Lindfors, 2003). Инвестирањето во бизнис процесите на една организација создава конкурентска предност за компаниите во е-опкружувањето и обезбедува значителни подобрувања на целокупниот систем (McCormack, 2001).

Процесната ориентација, односно процесниот менаџмент, може да се применува речиси во секој организациски контекст. Суштинската разлика е во тоа што овој концепт е поприменлив и дава повисока вредност и подобри резултати во едни, наспроти други индустрии. Покрај компаниите од производствениот сектор, кои традиционално се процесно ориентирани, други примери од позитивни ефекти од процесната ориентација се однесуваат на компании од некои високо технолошки индустрии, телекомуникации, финансии и осигурување и сл. Но, тоа не значи дека и други индустрии не се заинтересирани за процесната ориентација или, пак, дека не гледаат корист од неа. Тоа значи, дека тие одговараат побавно на новите бизнис барања и менаџмент трендови. Значи, иако низ годините наназад, процесниот менаџмент беше значајна методологија за производствениот сектор, денес, како и во иднина, и услужниот сектор (финансиски сектор, владин сектор, здравство и продажба) сè повеќе ги користи принципите на процесниот менаџмент за подобрување на организациските перформанси и задоволството на клиентите (Weitlaner, D., and Kohlbacher, M., 2015; McCormack, K., 2001; 2009).

Од денешна перспектива, се поставува следново прашање- дали производствените фирми се повеќе процесно ориентирани во однос на компаниите од услужниот сектор (Weitlaner, D., and Kohlbacher, M., 2015). Оттука, целта на истражувањето во овој труд е да се направи компаративна анализа на нивото на процесна зрелост на компании од услужниот и од производствениот сектор во Република Македонија.

## **Модел на БПО зрелостна McCormack and Johnson (2001)**

Во литературата постојат повеќе модели и рамки кои овозможуваат да се опише и да се измери бизнис процесната ориентација во организациите, кои ги утврдуваат конститутивните елементи на процесната ориентација<sup>1</sup>. Според нив, БПО не е еднодимензионален концепт, туку повеќедимензионална конструкција која се состои од повеќе елементи, компоненти, категории, наречени различно, а со еден збор фактори кои влијаат врз нивото на процесна ориентација на организациите (Мијоска, 2015, pp.176-208). 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.

Земајќи ги предвид различните теоретски модели и конститутивните фактори на БПО кои тие ги дефинираат, како и карактеристиките и состојбата на македонските компании, за целите на ова истражување беше одлучено да се користи потесна листа на фактори за мерење на БПО, која емпириски е потврдена во моделот на McCormack and Johnson (2001), групирани во три групи и тоа: процесен поглед, процесни работни места и процесен менаџмент и систем за мерење на перформансите во организациите. Моделот на McCormack and Johnson (2001)<sup>2</sup>, е еден од најреференцираните и емпириски потврдени модели во литературата (Tarhan et al., 2015). Неговата валидност е потврдена и во емпириско истражување, спроведено на компании во Република Македонија (Мијоска, 2015).

Овој модел ја дефинира зрелоста како фази низ кои организацијата треба да помине при постигнување ориентираност кон бизнис процесите до целосна процесна интеграција (McCormack, 2003, p.2). Тој претставува водич за систематско подобрување на бизнис процесите во организациите од ад хок процеси, дефинирани, поврзани, па сè до последното ниво, интегрирани процеси. Секој следен чекор, односно ниво, се надградува на претходното преку развивање соодветни стратегии за континуирано подобрување на процесите кои се карактеристични за посакуваното ниво, а се темелат на достигнувањата на тековното ниво.

McCormack and Johnson (2001)<sup>3</sup> дефинираат четири фази,

1 Некои од најреференцираните во литературата и емпириски потврдени се: Business Process Orientation Maturity Model (McCormack and Johnson, 2001), BPM Capability Framework (Rosemann and de Bruin, 2005), the Process and Enterprise Maturity Model (Hammer, 2007), и OMG standard Business Process Maturity Model (OMG, 2008).

2 Во 2001 година McCormack and Johnson го развиваат моделот на утврдување на нивото на процесна ориентација во организациите (eng. Business Process Orientation Maturity Model – BPO maturity model или BPO-ММ, понатаму во текстот - БПО модел на зрелост) кој се темели на концептите на процесна зрелост, процесна ориентација, SEI-CMM моделот на зрелост и QMMG моделот на Crosby (McCormack and Johnson, 2001; McCormack, 2001; McCormack, 2007; Lockamy III and McCormack, 2004).

3 Врз основа на резултати од претходни истражувања, McCormack и Johnson развиваат нумеричка

односно пет нумерички рангови (0-5), низ кои поминува, т.е. еволуира организацијата на патот кон трансформација во процесно- ориентирана организација и тоа:

- **Ад хок процеси (eng. Ad Hoc)** – Процесите се неструктурирани и лошо дефинирани. Нема развиена процесна метрика, значи мерки за перформансите на бизнис процесите не постојат. Работните места и организациската структура во компаниите се базирани на традиционални функции, а не на хоризонтални процеси. Работите во организациските функции и департмани се извршуваат ад хоки спонтано, односно како резултат на херојски-смели потфати на индивидуалци. Според дефинираната БПО мерна скала, оваа фаза се мери во нумерички ранг од 0 до 2.
- **Дефинирани процеси (eng. Defined)** – основните процеси се дефинирани документирани и достапни во дијаграми. Измените на овие процеси сега мора да поминат преку формална процедура. Работните места и организациските структури вклучуваат одреден процесен аспект, но сепак остануваат во основа функциски. Функциските претставници (на традиционалните функции како, на пример, од продажба, производство итн.) се среќаваат редовно за да се координираат меѓусебно, како и да ги координираат активностите со добавувачите и со купувачите. Компаниите што го достигнуваат ова ниво на процесна зрелост бележат резултат во нумерички ранг од 2 до 3.
- **Поврзани процеси (eng. Linked)** – ова ниво претставува пресвртница на патот кон напредок. Во организациите се воведува процесен менаџер и процесен менаџмент со стратегиски цели и дефинирани резултати. На страна од традиционалните функции во организацијата, се воспоставуваат општи процесни работни места и структури. Се дефинира улогата и местото на „процесен сопственик“ (eng. Process owner). Соработката помеѓу интраорганзациските функции, вендори и корисници се спроведува во форма на тимска работа, преку тимови кои споделуваат заеднички процесни мерки и цели кои треба да се исполнат по хоризонтален пат во организацијата. Компаниите на ова ниво на зрелост се мерат со резултат во нумерички ранг од 3-4.
- **Интегрирани процеси (eng. Integrated)** – компанијата и нејзините вендори и добавувачи соработуваат на процесно ниво. Организациските структури и работни места се базираат на процеси, а традиционалните функции стануваат еднакви, апонекогаш и подредени на процесите. Процесните мерки и процесниот менаџмент се начин на функционирање на целата

---

скала, која одговара на различните нивоа на зрелост, како што е опишано претходно. Притоа, распонот помеѓу нивоата претставуваат средните вредности на секое БПО ниво на зрелост, односно: резултат 0-2 ги претставува ад хок процесите со средна вредност од 1,5; од 2 до 3 дефинирани процеси (2,5), од 3 до 4 поврзани процеси (3,5) и од 4 до 5 интегрирани процеси (4,5) (McCormack and Johnson, 2001, p.53).

организација. Компаниите кои го достигнуваат ова највисоко ниво, на скалата на дефинирани мерки на БПО бележат резултат 4-5 и се нарекуваат комплетно интегрирани. Тие имаат постигнато оптимална рамнотежа помеѓу процесите и функциите.

Но, предизвикот за организациите не застанува со постигнување процесна ориентација, односно највисоко ниво на БПО. Таа, процесната ориентација, не е цел сама за себе и не е крајна станица за организациите кои се во континуирана потрага за флексибилност, агилност, ефективност, ефикасност, иновации, подобрувања, нови извори на вредност и конкурентска предност. Според Fisher (2004), БПО е само пресвртна точка за организациите кои од изолирани, па тактички интегрирани, стануваат процесно ориентирани на патот кон оптимизирано претпријатие, односно интелегентна оперативна мрежа. Ова претставува дополнителен предизвик за понатамошни истражувања.

### *Операционализација на моделот*

Врз основа на истражувањата на McCormack (McCormack, 1999; McCormack, 2001; McCormack, 2007; McCormack and Johnson, 2001), една процесно ориентирана организација може да се окарактеризира со следниве елементи/фактори: [1] *Процесен поглед* (eng. *Process view - PV*) [2] *Процесно ориентираните работни места* (eng. *Process-oriented jobs - PJ*) и [3] *Процесен менаџмент и систем за мерење на перформансите на процесите* (eng. *Process Management and Measurement - PMM*).

*Процесен поглед* – PV. Процесниот поглед ја нагласува вредноста и значењето на дефинираните бизнис процеси и процесното размислување во организациите. Овој елемент се однесува и на моделирањето на бизнис процесите и нивното документирање. Со цел да се постигне поголем успех од иновирањето на бизнис процесите, важно е дали во организацијата постои темелна документација за бизнис процесите. Документирањето на процесните чекори, активности и задачи, визуелно и во пишана форма, им овозможува на вработените на различни работни места, работни функции, па и компании, да комуницираат меѓусебно, користејќи иста терминологија. Овој елемент се однесува на широко разбирање на бизнис процесите низ целата организација, од врвот до долу и од почетокот до крајот.

*Процесно ориентираните работни места* – PJ. Процесните работни места подразбираат дефинирање на работни задачи и улоги кои се поврзани со процесите, како, на пример, сопственик на процес за развој на нов производ (eng. *Product development process owner*) наместо менаџер на истражување (eng. *Research manager*). Процесно ориентираните работни места значат дека работните позиции на вработените се доделуваат

врз основа на главните, клучни бизнис процеси, при што е потребно вработените или тимовите директно да преземат целосна одговорност и за процесите и за клиентите на процесите. Овој елемент се однесува на мултидимензионалните работни места во организациите, кои често се базираат на тимови и тимска работа. Карактеристично за процесните работни места е тоа што тие вклучуваат хоризонтална, наспроти вертикална одговорност. Вработените учествуваат во извршувањето на процесите и имаат сопствеништво, што значи и одговорност за целокупниот процес во кој се вклучени. Примери за овие хоризонтални позиции - работни места се: член на тимот на синџирот на снабдување (eng. supply chain team member), сопственик на процес на исполнување на нарачки (eng. order fulfillment process owner) и менаџер на целокупниот синџир на снабдување (eng. global supply chain manager).

*Процесен менаџмент и систем за мерење на перформансите на процесите – РММ.* Овој фактор се однесува на повеќе аспекти на процесите, како, на пример, квалитет на аутпутот, времетраење на циклусите, трошоци на процесите и варијабилност. Овој елемент, покрај системот за мерење на резултатите на процесите, вклучува и систем за наградување кој се базира на подобрувањата на процесите, мерење на крајните резултати, дефинирање мерки кои се водени од клиентите и сл., што значи воспоставување стандардни мерки и методи на наградување врз основа на бизнис процесите.<sup>4</sup>

Операционализацијата на моделот за мерење на процесната ориентација – БПО е дадена во табелата во продолжение. Имено, дефинираните елементи на БПО конструктот кои претставуваат фактори - PV, PJ и РММ, се мерат со 3, 3 и 5 варијабли респективно.

*Табела 1. Операционализација на моделот за мерење на бизнис процесната ориентација – БПО*

Фактори на БПО конструктот	Прашање
<b>PV - ПРОЦЕСЕН ПОГЛЕД</b>	PV1. Просечен вработен во нашата компанија го гледа работењето како серија поврзани процеси.
	PV2. Во организацијата често се користат изразите, како: процес, инпут и аутпут на процес, сопственик (менаџер) на процес и сл.
	PV3. Бизнис процесите се добро дефинирани, така што поголемиот број вработени во организацијата знаат како работат тие.

<sup>4</sup> Покрај основните три елементи, авторите предлагаат уште два дополнителни кои го поддржуваат интерактивното функционирање на трите основни елементи и тоа: структура и култура. За разлика од основните елементи: процесен поглед, процесни работни места и процесен менаџмент и систем за мерење на резултатите, кои се емпириски потврдени, дополнителните два, потпорни елементи: структура и култура, не се емпириски потврдени.

<b>РЈ - ПРОЦЕСНИ РАБОТНИ МЕСТА</b>	РЈ1. Работните места во нашата организација се најчесто мултидимензионални, а не само едноставни задачи.
	РЈ2. Вработените имаат доволен авторитет за работа поврзана со решавање на проблеми.
	РЈ3. Нашите вработени постојано учат и се усовршуваат.
<b>РММ - ПРОЦЕСЕН МЕНАџМЕНТ И СИСТЕМ ЗА МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА БИЗНИС ПРОЦЕСИТЕ</b>	РММ1. Во нашата организација се мерат перформансите на бизнис процесите (време, трошоци и сл.)
	РММ2. Во нашата организација се дефинирани процесни мерки (мерки на перформанси на бизнис процесите).
	РММ3. Ресурсите во нашата организација се алоцираат на процесна основа (а не врз основа на функции).
	РММ4. За секоја мерка на перформанси на бизнис процесите се дефинирани конкретни цели.
	РММ5. Резултатите од мерењето на перформансите на бизнис процесите се користат при нивно подобрување (на бизнис процесите).

Извор: Приспособено според McCormack and Johnson (2001).

## Анализа на резултатите од истражувањето

### Методологија

За остварување на целта на истражувањето во овој труд – да се процени дали постои разлика помеѓу нивото на процесна зрелост во компаниите во Република Македонија според типот на индустријата на која иприпаѓаат, односно да се утврди дали компаниите од производствениот сектор се на повисоко ниво на процесна зрелост во однос на компаниите од услужниот сектор, беше користен моделот на McCormack and Johnson (2001)<sup>5</sup> преку кој беше мерено нивото на БПО во компаниите од услужниот и од производствениот сектор во Република Македонија. За анализа на процесната ориентација и нивото на процесна зрелост (софистицираност) во селектираните сектори во Република Македонија беше применет методот на анкетно истражување<sup>6</sup>.

5 Валидноста на моделот на McCormack and Johnson (2001), кој беше користен во ова истражување, беше претходно утврдена со користење на соодветни статистички методи, односно факторска анализа (експлораторна и конфирматорна факторска анализа кои утврдуваат дека прашањата добро ги мерат назначените конструкти) (види повеќе во Мијоска, М., 2015).

6 За потребите на истражувањето беше развиен анкетен прашалник со вкупно 20 прашања, вклучувајќи ги и прашањата кои се однесуваат на демографските податоци за компаниите и за респондентите. Со исклучок на прашањата кои беа содржани во делот на општи податоци за компанијата и за респондентите (кои беа во форма на прашања со повеќекратен избор или отворени прашања), другите прашања кои се однесуваат на БПО конструктот беше користена Ликертовата скала со 5 степени на согласување. Прашалникот, кој беше поставен на Google платформа, го одговорија 124 менаџери од компании кои припаѓаат на услужниот, односно на производствениот сектор во Република Македонија, од кои 110 беа селектирани како комплетни и валидни за понатамошна обработка. Истражувањето се спроведуваше во периодот од мај 2014 до јануари 2015 година.

## Селектирање и опис на примерокот

Предмет на истражување и анализа се компании во Република Македонија кои припаѓаат на услужниот, односно на производствениот сектор. Во литературата, секторот производство е признаен како традиционално процесно ориентиран, додека, пак, секторот на трговија, секторот на информации и комуникации, како и секторот финансиски дејности и осигурување се интересни 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). Во поглед на дејноста на која иприпаѓаат анкетираниите компании, нивната структура е следнава:

Табела 2. Тип на индустрија на анкетираниот примерок

	Тип на индустрија/дејност	Фреквенција	Процентуално учество
1	Финансиски дејности и осигурување	36	32,73
2	Телекомуникации	12	10,91
3	ИКТ сектор	19	17,27
4	Трговија на големо и трговија на мало	15	13,64
5	Преработувачка индустрија	28	25,45
	<b>ВКУПНО</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Извор: Истражување.

Врз основа на добиените податоци од анкетното истажување и пресметаните средни вредности за дефинираните варијабли во моделот, можеме да ја пресметаме среднава 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, 2001). Во продолжение е даден табеларен преглед на добиените резултати.

Табела 3. Дескриптивна статистика

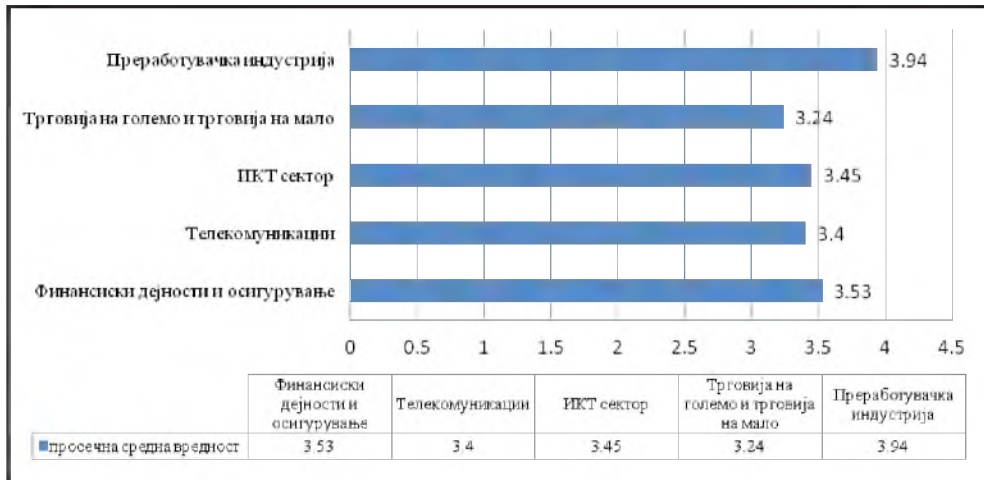
Тип на индустрија										
БПО конструкт	Финансиски дејности и осигурување		Телекомуникации		ИКТ сектор		Трговија на големо и трговија на мало		Преработувачка индустрија	
	Средна вредност	Ст.дев.	Средна вредност	Ст.дев.	Средна вредност	Ст.дев.	Средна вредност	Ст.дев.	Средна вредност	Ст.дев.
PV1	3,59	0,80	3,58	0,79	3,68	1,16	3,07	0,70	4,18	0,61
PV2	3,38	0,87	3,67	0,78	3,21	1,27	3,27	0,88	4,11	0,88
PV3	3,89	0,75	3,75	0,87	3,11	1,15	3,33	1,05	4,11	0,74
PJ1	3,62	1,13	3,75	0,62	3,89	1,24	3,60	0,99	3,93	0,72
PJ2	3,24	0,96	3,33	1,07	3,79	1,13	3,40	0,99	3,68	0,86
PJ3	3,57	0,94	3,42	1,24	3,74	1,19	3,27	1,10	3,79	1,03
PMM1	3,73	0,79	3,42	1,24	3,74	0,87	3,67	0,98	4,00	0,86
PMM2	3,59	0,81	3,67	0,78	3,42	0,96	3,07	0,80	4,21	0,74
PMM3	3,19	0,80	3,17	0,94	3,21	0,98	2,73	0,70	3,64	0,83
PMM4	3,41	0,76	2,83	0,83	3,26	0,87	3,20	1,15	3,86	0,76
PMM5	3,57	0,84	2,83	1,11	2,89	0,81	3,07	1,28	3,79	0,69
<b>БПО</b>	<b>3,53</b>		<b>3,40</b>		<b>3,45</b>		<b>3,24</b>		<b>3,94</b>	

Извор: Истражување.

Од податоците може да се заклучи дека сите компании, односно сектори, се во распонот помеѓу 3-4, што претставува трето ниво на зрелост (од 3 до 4 - поврзани процеси) според моделот на McCormack and Johnson (2001, p.53). Сепак, анализираните компаниите кои припаѓаат на производствениот сектор имаат највисока просечна оценка која изнесува 3,94 во однос на компаниите од другите сектори. Со исклучок на секторот „Финансиски дејности и осигурување“ што има просечна оценка повисока од 3,5 (конкретно 3,53), просечните оценки на другите сектори (ИКТ сектор, телекомуникации и трговија на големо и трговија на мало) се под средната вредност на третото ниво на зрелост, односно 3,45; 3,40 и 3,24 респективно.

Ова покажува дека и покрај тоа што БПМ практиките во денешно време се актуелни и во услужниот сектор кој е доминантен во денешната глобална економија, сепак и добиениот резултат во ова истражување потврдува дека компаниите од производствениот сектор кои традиционално се процесно ориентирани, се на повисоко процесно ниво на зрелост.

Слика 1. БПО зрелост по сектори според моделот на БПО зрелост на McCormack and Johnson (2001) (БРО-ММ)

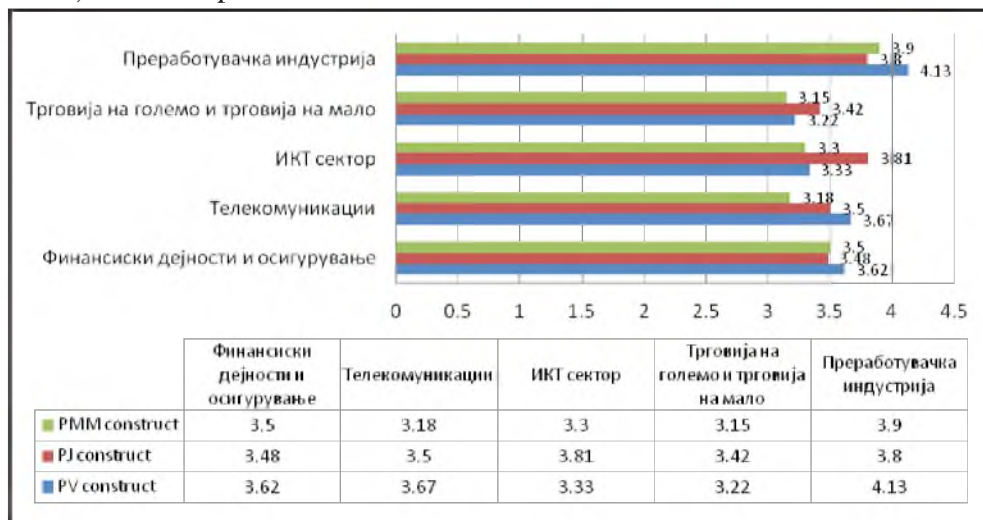


Извор: Истражување.

Од резултатите и споредбената анализа може да се заклучи дека најголема разлика е евидентна кај првиот фактор на БПО конструктот, односно процесен поглед - PV, што покажува дека најизразена разлика помеѓу анкетираниите компании постои во поглед на моделирањето на бизнис процесите и нивното документирање. Кај производствениот сектор овој фактор има просечна оценка од 4,13 во однос на 3,46 вкупна просечна оценка за услужниот сектор. Ова значи дека компаниите од производствениот сектор имаат добро дефинирани бизнис процеси, што претставува почетна точка за процесниот менаџмент. Организациите мора да разберат и да знаат како функционираат нивните процеси, како се извршуваат и како тие се меѓусебно поврзани. Добрата и темелна процесна документација, која редовно се ажурира, претставува основа за мерење на процесните перформанси, анализа и менаџирање на процесите. Документирањето на бизнис процесите, исто така, е значајно и неопходно поради тоа што ги овозможува и ги катализира проектите на подобрување на процесите. Исто така, им овозможува на вработените да разберат како еден процес функционира од почетокот до крајот и која е нивната улога во извршувањето на процесите. Понатаму, позначајни се и разликите во третиот фактор – процесен менаџмент систем за мерење на перформансите – РММ, каде просечните оценки изнесуваат 3,90 за производствениот, во однос на 3,28 вкупна просечна оценка за услужниот сектор. Тоа значи, дека анкетираниите компании кои припаѓаат на производствениот сектор имаат дефиниран систем за мерење на перформансите на бизнис процесите. Секоја процесно ориентирана организација има дефиниран систем за мерење на процесните

перформанси. Со фокусирање на мерењето на перформансите на процесите, наместо на функциите во организацијата, може да се постигне усогласување и заеднички фокус на посебните организациски единици и дејствување кон остварувањето на заедничка цел.

Слика 2. Просечни оценки на поединечните БПО конструкти (PV, PJ, PMM) по сектори



Извор: Истражување.

Производствените компании во анализираниот примерок исто така имаат и поформален пристап во БПМ практиките во однос на компаниите од услужниот сектор. Во нив, според анкетираниите менаџери, постои повисоко ниво на поддршка на БПМ иницијативите од врвниот менаџмент, а назначени се и процесни сопственици. Имајќи го предвид фактот дека поголемиот број од анкетираниите претпријатија во Република Македонија кои припаѓаат на услужниот сектор сè уште се во фаза на дефинирање на бизнис процесите и користат показатели за мерење на нивните перформанси е повеќе ад хок, потребно е нивно стимулирање и помагање што побрзо 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.

## Заклучок

Врз основа на моделот на БПО зрелост на McCormack and Johnson (2001) (BPO-MM) беше мерена и пресметана средната вкупна просечна оценка на БПО зрелост на компаниите од избрани сектори во Република

Македонија, со цел да се уврди дали постои разлика помеѓу нивото на процесна зрелост во компаниите од услужниот и од производствениот сектор, кој традиционално се смета за процесно ориентиран. Резултатите од истражувањето покажаа дека производствениот сектор и во овој случај покажува повисока процесна зрелост во однос на анкетираниите компании од услужните сектори. Позначителни разлики постојат во однос на моделирањето и документирањето на бизнис процесите, како и во однос на мерењето на перформансите на бизнис процесите.

Резултатите од ова истражување имаат многу практични импликации за менаџерите на компаниите во Република Македонија без оглед на индустријата во која припаѓаат. Со цел да напредуваат во повисоките нивоа на процесна зрелост, каде што и придобивките се поголеми (Fisher, 2004; McCormack and Johnson, 2001, Lockamy and McCormack, 2004; McCormack, 2007; Rosemann and de Bruin, 2007; Hammer, 2007), компаниите во Република Македонија и нивните менаџери треба: да ја разберат улогата и значењето на процесниот пристап; да ја разберат и да ја усвојат процесната терминологија во сите нивоа на комуникација во и надвор од организацијата; да ја разберат новата врска помеѓу стратегијата и бизнис процесите, бидејќи во новото опкружување процесите претставуваат извор на конкурентска предност над ривалите; да го разберат значењето и потребата од добро дефинирање и документирање на бизнис процесите користејќи инпути и аутпути кон и од клиентите и на начин што сите вработени ќе знаат како тие работат и која е нивната улога во извршувањето на бизнис процесите; потоа да ја разберат потребата од користењето на стандардизирани методи и техники за опишување на бизнис процесите; да користат специјализирани софтверски алатки за моделирање и за документирање на бизнис процесите; да го разберат значењето и потребата од креирање на процесни работни места кои се мултидимензионални; да ја разберат улогата и одговорноста на процесните сопственици; да ја разберат потребата од формирање на формална структура за менаџирање со бизнис процесите; да поттикнуваат тимска работа; да промовираат креативно размислување и флексибилност кон новите предизвици кои произлегуваат од работењето во тимови и мултидимензионалноста на процесните работни места, да ја разберат неопходноста за континуирано учење и усовршување на вработените во насока на стекнување на повеќе различни вештини; да ги поттикнуваат и да ги обучуваат вработените за справување со различни прашања и решавање на проблеми, со цел да работат продуктивно во меѓуфункционалните области; да дефинираат систем за мерење на перформансите на бизнис процесите, односно остварувањето на нивните цели преку дефинирање на мерки на перформанси и дефинирање на конкретни цели за секоја мерка на перформанси на бизнис процесите; да ги користат резултатите од

мерењето на перформансите на бизнис процесите како основа за нивно подобрување (на бизнис процесите); да воспостават поблиски, поцврсти и поефективни односи со клиентите и со добавувачите и долгорочно да ги одржуваат и да го променат целокупниот начин на размислување, работење и однесување во сите сегменти во организацијата во насока на искористување на потенцијалот на ефикасните бизнис процеси и високите нивоа на процесна зрелост. Врз основа на сè она што досега беше елаборирано, како и врз основа на резултатите од емпириското истражување, може да се заклучи дека менаџерите во македонските компании треба да ги подберат своите досегашни менаџерски практики, со посебно внимание на погоре наведените клучни точки. Од суштинско значење е тие сериозно да размислуваат за зголемување на нивото на БПО зрелост во компаниите, со цел да остваруваат подобри организациски перформанси, подобро да ги искористуваат потенцијалите на е-бизнис решенијата и да постигнат поголема конкурентност во глобалното динамичко опкружување.

На крајот, менаџерите во е-бизнис опкружување треба да се свесни за различните фактори што даваат висока вредност 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. И менаџерите во компаниите во Република Македонија не претставуваат исклучок, без оглед на секторот на кој припаѓаат.

## Користена литература

1. Fisher, D. M. (2004), "The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization", BPTrends, pp. 1–7, 07 September 2004, available at: <http://www.bptrends.com>
2. Lindfors, C. (2003), "Process orientation: An approach for organizations to function effectively", available at: <http://cic.vtt.fi/lean/singapore/LindforsFinal.pdf>
3. McCormack, K. and Johnson, W. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the e-business competitive advantage*, St. Lucie Press, Florida.
4. McCormack, K., et al., (2009), "A global investigation of key turning points in business processmaturity", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 792-815.
5. McCormack, K., (2001), "Business process orientation: do you have it?", *Quality Progress*, Vol. 34, No.1, pp.51-58, 2001.
6. Reijers, H. A. (2006), "Implementing BPM systems: the role of process orientation", *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 4 pp. 389 – 409.

7. Tarhan et al., (2015), “Do Mature Processes Lead to Improved Performance?”, Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS), Münster, Germany.
8. Tregear, R. (2011), “Practical Process, Becoming Process Centric”, BPTrends, available at: [www.bptrends.com/practical-process-becoming-process-centric](http://www.bptrends.com/practical-process-becoming-process-centric)
9. Weitlaner, D., and Kohlbacher, M., (2015), “Process Management Practices: Organizational (dis-) similarities.” *The Service Industries Journal*, Vol.35, No.1/2, pp.44-61.
10. Мијоска, М., 2015, „Е-бизнис системи за процесна организациска трансформација и конкурентностна претпријатијата“, Докторска дисертација, Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

# COMPARATIVE ANALYSIS OF PROCESS MANAGEMENT PRACTICES IN SERVICE AND MANUFACTURING COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**Marina Mijoska Belsoska, PhD**  
Ss. Cyril and Methodius University in Skopje  
Faculty of Economics - Skopje  
marina@eccf.ukim.edu.mk

## **Abstract**

*Since business process management is becoming a promising concept for managing organizations and improving their organizational performance, not only in manufacturing sector, which is traditionally considered as process oriented sector, but in the service industries as well, the goal of this paper is to empirically explore the adoption of BPM practices and to analyze the level of process maturity in service vs. manufacturing companies in the Republic of Macedonia. The analysis is performed on the basis of the BPO maturity model of McCormack and Johnson (2001). The summarized findings indicate that manufacturing companies are more process-oriented than service providers in our sample. This situation also continues to exist with fewer differences between manufacturers and service providers.*

**Key words:** *business process management, process maturity, industry comparison, Republic of Macedonia*

