

ПРОЦЕСНИ ПРИСТУП КОД КРЕИРАЊА МОДЕЛА ЗА МЈЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

Здравко Тодоровић¹, Борис Тодоровић², Слађенко Галић³

¹Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет, Мајке Југовића 4, 78 000 Бања Лука, Босна и Херцеговина, zdravko.todorovic@ef.unibl.org

²Универзитет за пословне студије, Јована Дучића 23а, 78 000 Бања Лука, Босна и Херцеговина, boris.todorovic@gmail.com

³Верано Моторс д.о.о., Суботичка бб, 78 000 Бања Лука, Босна и Херцеговина, gale@verano-bih.com

СТРУЧНИ РАД

ISSN 2637-2150

e-ISSN 2637-2614

UDK 005.591:[005.21:339.137

DOI 10.7251/STED0220087T

Раd примљен: 29.09.2020.

РАd прихваћен: 02.11.2020.

Published: 30.11.2020.

<http://stedj-univerzitetpim.com>

Здравко Тодоровић, Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет, Мајке Југовића 4, 78 000 Бања Лука, Босна и Херцеговина,

zdravko.todorovic@ef.unibl.org



Copyright © 2020 Zdravko Todorović; published by UNIVERSITY PIM. This work licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.

АПСТРАКТ

Промјене окружења, нова тржишта и стратегије захтијевају стално унапређивање система мјерења перформанси предузећа. Ефективно мјерење перформанси је од кључне важности за успјешну имплементацију стратегије предузећа, његов развој и опстанак у савременој економији. Данас је нагласак на мјерењу свих области дјеловања предузећа, за шта је потребан широк обим финансијских и нефинансијских индикатора. Како савремено управљање

организацијом подразумева управљање њеним процесима, остварење циљева организације зависи од успјешности њених процеса. Успјешност процеса, односно способност процеса да испуне циљеве организације се мјери помоћу дефинисаних кључних индикатора перформанси.

Кључне ријечи: циљеви, перформансе, процеси, индикатори, заинтересоване стране

УВОД

Проблем истраживања се односи на нефлексибилност постојећих система за мјерење перформанси, јер системи за мјерење перформанси не успјевају да се мијењају са промјенама циљева организације и постају нерелевантни. Највећи недостатак постојећих модела за мјерење перформанси је што ни један директно не повезује циљеве, процесе и индикаторе.

Практични избор адекватних перформанси и њихових индикатора је врло компликован задатак за менаџмент предузећа. Циљеви предузећа зависе од садашњих и будућих циљева њених заинтересованих страна. Заинтересоване стране су бројне, а најчешће то су: купци, власници предузећа, запослени, добављачи и држава. Предузеће треба да испуни циљеве заинтересованих страна и да настоји да пружи и више него што заинтересоване стране очекују чиме се постиже ниво "изврности". Купац је најзначајнији корисник и његове жеље и захтјеве првенствено треба да задовољи

предузеће. Циљеви предузећа се остварују кроз процесе у организацији. Излаз из процеса су резултати процеса, односно производи и услуге. Резултати процеса се мјере и анализирају помоћу кључних индикатора. Мјерењем перформанси се утврђује ефективност предузећа.

У раду се полази од тезе да су јасно постављени циљеви заинтересованих страна и делегирањем циљева појединим процесима, те мјерењем, анализирањем и побољшањем процеса могу задовољити циљеви заинтересованих страна. Представљен је процесни модел организовања предузећа који је усаглашен са принципима управљања квалитетом дефинисаним у међународним стандардима ISO 9001:2015. Практично истраживање је рађено у предузећу „Верано Моторс“ Бања Лука.

Посебно је представљен флексибилни модел мјерења перформанси предузећа „Верано моторс“ који се односи на постпродајне услуге, а који повезује циљеве са процесима и индикаторима.

ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ ИСТРАЖИВАЊА

Перформансе односно учинак, резултат или успјех могу се односити на предузеће или процесе. Перформансе предузећа односе се на учинак или успјех предузећа, а перформансе процеса односе се на учинак или успјех процеса. Перформансе процеса морају бити усаглашене са перформансама предузећа.

Перформансе успјешности предузећа настоје да повежу захтјеве корисника са стратешким циљевима предузећа и његовим процесима, те да интегришу финансијке и нефинансијке мјере у циљу оцјене задовољства корисника (Lynch & Cross, 2005).

Циљеви предузећа и њених заинтересованих страна мијењају се у времену и како се мијењају циљеви морају се промијенити и перформансе предузећа и процеса, а такође се требају

мијењати и индикатори који мјере перформансе (Striteska & Spickova, 2012).

Мјерење перформанси врши се помоћу индикатора. Индикатори су квантитативни или квалитативни показатељи помоћу којих се, директно или индиректно, може процијенити или измјерити ниво или степен остваривања одређеног циља, као и брзина, односно вријеме или рок остваривања циља (*Business Process management - PocketGuide*). Индикатори перформанси треба да су (Harmon, 2010): тачни, лако разумљиви, правовремени, оријентисани на акцију и да њихова имплементација не буде скупа.

Модел мјерења перформанси помажу у процесу изградње система за мјерење перформанси, појашњавањем граница мјерења, спецификацијом димензија или аспеката мјерења перформанси и они такође могу дати увид у везе између димензија перформанси (Rouse & Putterill, 2003).

Постоји 16 модела за мјерење перформанси који су најчешће цитирани у литератури (Симеуновић, Словић, & Радаковић, 2015):

1. **Командна табла** (De Guerny, Guiries, & Lavergne, 1990) успоставља хијерархију међусобно повезаних мјера и степенује мјере на различите организационе нивое, форсирајући функције и дивизије организације да се позиционирају у оквиру контекста укупне стратегије компаније (Kennerley & Neely 2002).
2. **Обрачун трошкова према активностима** (Activity Based Costing – ABC) (Cooper, & Kaplan, 1991) мјерни је систем користан за рачунање процесних трошкова. Према овом моделу, трошкови организационих активности се додијелују производима и процесима (Kueng, 2000).
3. **Метод обавијања података** (Data envelopment analysis – DEA) (Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978)

- je razvijena za mjereње ефикасности у непрофитном услужном сектору, где се излази не мјере у новчаним јединицама већ ефикасност зависи од обима и квалитета пружене услуге и где је веза између улаза и излаза система веома комплексна и често ју је скоро немогуће формално описати.
4. **Теорија ограничења** (Theory of Constraints – TOC) (Goldratt, 1984) приказује систематичан процес који организације користе да би успијешно наставиле текуће побољшавање. У оквиру теорије ограничења, користе се три глобалне мјере перформанси (нето профит, поврат на капитал и готовински ток) за процијену могућности организације да оствари свој циљ (Tangen, 2004).
 5. **Матрица за мјерење перформанси** (Keegan, Eiler, & Jones, 1989) испитује екстерне/интерне и трошковне/нетрошковне мјере перформанси. Ово је једноставан и флексибилан модел, који не приказује све атрибуте мјера перформанси, али може да уклопи сваку мјеру (Neely, Gregory, & Platts, 1995).
 6. **Пирамида перформанси** (Judson, 1990) има за циљ да кроз организацију повеже стратегију са њеним операцијама, превођењем циљева одозго на доле (на основу приоритета корисника) и мјера перформанси одоздо на горе (Tangen, 2004).
 7. **Модел „Резултати – детерминанте“** (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, & Voss, 1991) разликује мјере резултата и мјере детерминанти резултата. Модел истиче чињеницу да су добијени резултати у функцији прошлих пословних перформанси (Neely et al., 2000).
 8. **Листа усаглашених циљева** (Balanced Scorecard – BSC) (Kaplan, & Norton, 2005) је пројектована да преводи визију и стратегију у циљеве и мјере перформанси кроз четири уравнотежене перспективе: финансијске, корисници, интерни пословни процеси и учење и раст.
 9. **EFQM модел** који је предложила Европска фондација за управљање квалитетом, служи за процијену напретка орга-низације ка постизању пословне изврности. Модел је заснован на девет критеријума. Пет критеријума представља „могућности“, а остала четири критеријума резултате (Franceschini, Galetto, & Maisano, 2007).
 10. **DOE/NV модел** је предложио U.S. Department of Energy Nevada Operations Office (Bellman, Droemer, Lohmann, & Miller, 1994), као методологију од 11 корака за мјерење перформанси на свим нивоима у организацији и процијену њихове ефикасности.
 11. **TQM модел** система за мјерење перформанси (Sinclair & Zairi, 1995) заснива се на концепту тоталног квалитета. Модел се састоји од пет нивоа и осмишљен је тако да се на сваком нивоу врши мјерење и процијена перформанси, и то по тачно одређеном поступку.
 12. **Бровнов модел** за мјерење перформанси представља макро-процесни модел организације који приказује везе између пет фаза у пословном процесу и мјере њихових перформанси. Ове фазе се дефинишу као: улази, систем обраде, излази, резултати и циљеви (Kennerley & Neely, 2002, pp. 147).
 13. **SCOR модел** је креирао Савет за управљање ланцима снабдијевања, 1997. године, он пружа теоријски оквир који повезује пословни процес, мјере перформанси, најбољу праксу и технолошке карактеристике.

Састоји се од три процесна нивоа и темељи се на пет кључних процеса (Sikavica & Hernaus, 2011, p. 369).

14. **Модел захтева за мјерењем** (Demand to measure model – DtM) (Ljungberg, 2002) класификује мјере процеса у двије главне групе – мјере активности, као дијелова процеса, и мјере ресурса, као дијелова процеса. Сврха овог модела, који се састоји из седам корака, је да идентификује и изведе проактивне мјере процеса.
15. **Кањијев модел** мјерења пословне изврсности (KBEMS) (Kanji, 2002) модел је изграђен на основу критичних фактора успијеха за организациону изврсност. Модел се заснива на Кањијевом моделу пословне изврсности и Кањијевој пословној табели резултата.
16. **Декомпозиција пројектовања пословног система** (Business System Design Decomposition – BSDD) (Taticchi, Cagnazzo, Santantonio, & Tonelli, 2010). BSDD се ослања на снаге Aksiomatског пројектовања модела Декомпозиције пројектовања производних система, као и Аналитичког хијерархијског процеса хијерархије.

Анализирајући литературу из области мјерења перформанси предузећа (Fitzgerald, et al., 1991; Kaplan, Norton, 2005; Keegan, Eiler, & Jones, 1989; Neely, Richards, Mills, Platts, & Bourne, 1997; Schreurs & Moreau, 2006; Wade & Recardo, 2001) као и описане моделе бројни аутори су почели истицати опште незадовољство традиционалним мјерилима организацијских перформанси која представљају искључиво финансијске показатеље организацијских перформанси наглашавајући њихове недостатке.

С обзиром на карактеристику мултидимензионалности, савремени модели за мјерење перформанси

предузећа обезбјеђују интегрисаност функција у организацији и ниво организације подстичући усаглашеност циљева и активности, те пружају могућност за надзирање прошлих и будућих перформанси. Заједничко свим савременим интегрисаним моделима утврђивања перформанси предузећа је покушај да мјерење перформанси предузећа приближе и повежу са стратегијом и визијом предузећа. Међутим, њихов заједнички недостатак је непокривање свих димензија пословања.

Ради отклањања овог недостатка, потребно је креирати флексибилни моделе мјерења перформанси успјешности предузећа који ће повезати циљеве пословања са процесима предузећа и индикаторима и показати да ли циљеви задовољају све заинтересоване стране уз могућност измјене циљева и индикатора.

МЕТОДОЛОГИЈА И МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

У раду је примјењена комбинована методологија истраживања, односно комбинација квантитативне и квалитативне методологије научног истраживања. Квантитативном методологијом прикупили смо бројчане податке, у циљу објашњења, истраживања веза између варијабли и успостављања узрочно посљедичних веза између посматраних појава. Квалитативним истраживањем прикупили смо небројчане податке чији је примарни задатак да се објасни значење посматране појаве.

За прикупљање података користили смо методу анализе публикованих садржаја о мјерењу перформанси организације, организационој структури предузећа, индикаторима за мјерење перформанси, пословним системима и процесима.

Код идентификације проблема користили смо методе научног посматрања, мерења и бројања. Код дефинисања проблема и утврђивања варијабли користили смо методу Brainstorming. Код прикупљања података користили смо методу анализе садржаја,

анкете и фокус групе. Код анализе и обраде података користили смо статистичке методе за утврђивање узрочно-последичне зависности.

Приједлог процесног приступа код креирања модела за мјерење перформанси предузећа представили смо графички. Практични дио рада рађен је у предузећу *Верано Моторс, д.о.о.* Бања Лука и анализираине су постпродајне услуге.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Да би креирали флексибилни и примјенљиви модел мјерења перформанси успјешности предузећа који повезује циљеве, процесе и индикаторе потребно прећи са класичне организационе структуре на процесно оријентисану организациону структуру предузећа.

Пословни систем за услужна предузећа, имају функцију процеса пословања и сљедећи скуп радних система:

$$ПОС=f(ИТ,Р,П,Н,ТР,М,ТЕ,ҚЦ,Д,Е, РУ, ПК,Ф,ОИ)$$

Гдје су радни системи:

1. **ИТ**-истраживање тржишних потреба за услугама на тржишту,
2. **Р**-развој или пројектовање истражених услуга,
3. **П**-планирање и припрема

услуживања,

4. **Н** - набавка сировине и опреме за услуживање,

5. **ТР**-спољни и унутрашњи транспорт сировина и опреме,

6. **М**-складиште за сировину и опрему,

7. **ТЕ**-услуживање,

8. **ҚС**-управљање квалитетом при услуживању,

9. **Д**-паковање, продаја и дистрибуција услуга,

10. **Е**-експлоатисање услуга код купца или корисника.

11. **РУ**-руковођење,

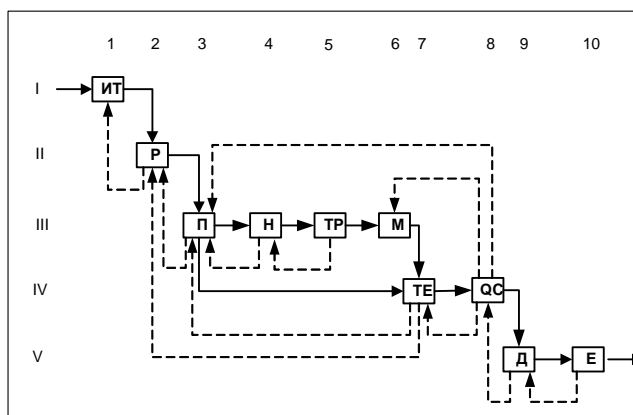
12. **ПК** правни и кадровски послови,

13. **Ф**-финансије и рачуноводство

14. **ОИ**-обезбјеђење имовине и информационе технологије.

Процеси **РУ**- руковођење, **ПК** - правни и кадровски послови, **Ф** - финансије и рачуноводство и **ОИ** - обезбјеђење имовине и информационе технологије оставрује се кроз одговорност руководства, мјерење, контролисање и управљање ресурсима и нису уграђене директно у шему пословног ситета у стварању квалитета услуге.

Реализација услуге настаје у сљедећим нивоима: налажење идеја, пројектовање, планирање и припрема, услуживање и контролисање, испоручивање.

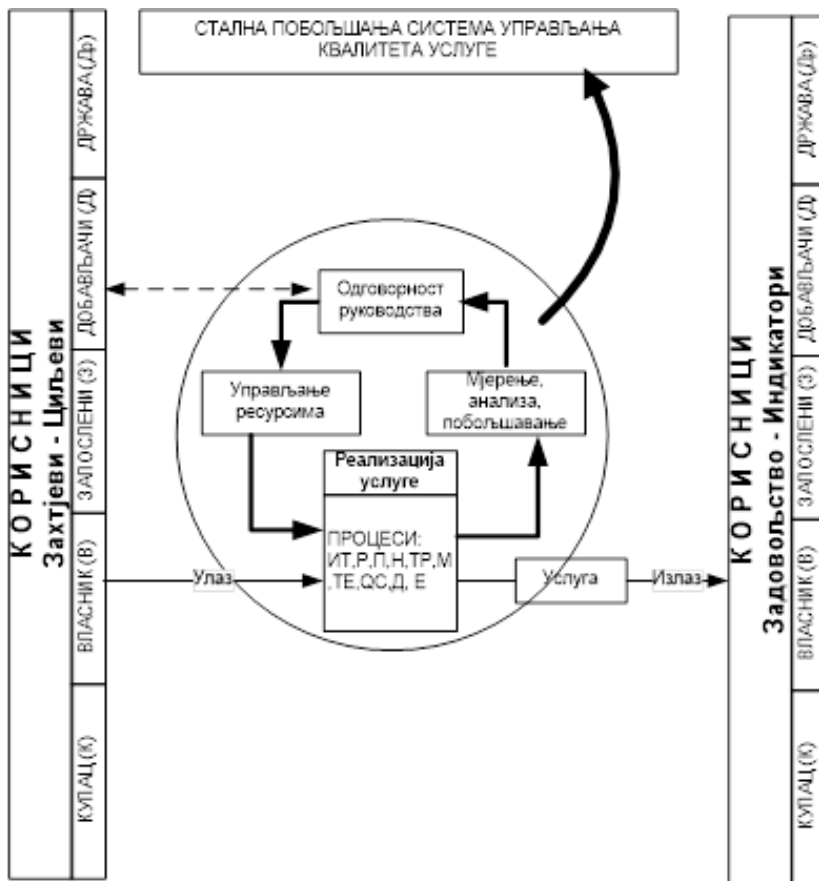


Слика 1. Шема пословног система у стварању квалитета услуга (Тодоровић, 2009).

Модел процесног приступа за мјерење перформанси предузећа за

услуге захтјева одређена проширања и прилагођавања процесног модела менаџмента квалитета који је развијен у стандардима ISO 9000:2015 и приказан је на слици 2. Модел је прилагођен предузећима који се баве услугама, а практични примјер је рађен на предузећу Verano Motors, Бања Лука у дијелу који се односи на постпродајне услуге. Допуне се односе на идентификовање

корисника који могу поставити захтјеве или циљеве предузећу. У моделу смо навели пет корисника или заинтересованих страна, а то су: купци, власници, запослени, добављачи и држава. Сви они постављају циљеве и мјери се њихово задовољство. Највећи приоритет имају циљеви купаца.



Слика 2. Допуњени и прилагођени процесни приступ менаџмента квалитета за услуге (ISO 9001:2015 и допуна аутора).

Било да га зову Shewhart-ов или Демингов-ов круг или PDCA циклус то је један функционалан круг који може бити развијен у сваком процесу организације али и за пословни систем у цијелини са циљем континуираних побољшања, имплементације нових пројеката, дефинисања одвијања процеса

и управљања пројектима. На основу индикатора процјенујемо задовољство заинтересованих страна у складу са постављеним циљевима предузећа и додјелим циљевима појединим процесима.

Табела 1. Процесни приступ мјерења перформанси успјешности у предузећу *Verano Motors d.o.o.* Бања Лука

Заинтересоване стране захтјеви	КУПАЦ	ВЛАСНИК	ЗАПОСЛЕНИ	ДОБАВЉАЧИ	ДРЖАВА
Циљеви	КК=задовољавајући квалитет услуга и уградња оригиналних резервних дијелова КЦ=Цијена услуге не виша од конкуренције КУ= скратити вријеме услуживања КР=брзо рјешавање рекламација	ВП=повећање прихода за 7% ВТ=смањење трошкова за 10% ВЛ=Одржавање ликвидности ВК=побољшање квалитета (задовољавање интерних стандарда)	ЗУ= бољи радни услови ЗП=редовна исплата плата ЗО=континуирано обучавање	ДН=Повећање броја наруџби ДИ=Исплата уиспоручене робе ДС=Поштивање произвођачевих стандарда	ДрП=плаћање пореза и доприноса ДрЗ=повећање броја запослених
Нивои организације	Налажење идеја	Пројектовање	Планирање и припрема	Израда и контролисање	Испоручивање
Задовољство (Скала задовољства) 1=задовољава 0,5=дјелимично задовољава 0=не задовољава	КК=задовољавајући квалитет услуга и уградња оригиналних резервних дијелова КЦ=Цијена услуге не виша од конкуренције КУ= скратити вријеме услуживања КР=брзо рјешавање рекламација	ВП=повећање прихода за 7%	ЗУ= бољи радни услови ЗП=редовна исплата плата	ДН=Повећање броја наруџби	ДрП=плаћање пореза и доприноса
		ВТ=смањење трошкова за 10%	ЗО=континуирано обучавање	ДИ=Исплата уиспоручене робе	ДрЗ=повећање броја запослених
		ВЛ=Одржавање ликвидности		ДС=Поштивање произвођачевих стандарда	
		ВК=побољшање квалитета (задовољавање интерних стандарда)			
Укупно:	Укупно:	Укупно:	Укупно:	Укупно:	

ДИСКУСИЈА

Сви модели за мјерење перформанси имају одређену вриједност и намјену и на основу њих менаџмент може доносити пословне одлуке. Проблем је парцијалног посматрања процеса, статичност у мјерењу перформанси, нефлексибилност и примјењивост.

Неки модели не специфицирају индикаторе перформанси, већ дају само назнаке како до њих доћи, што у многе отежава њихову практичну примјену. Велики недостатак већине модела за мјерење перформанси што не разматра циљева различитих група заинтересованих страна. Посебан недостак је тај што је већина модела усмјерена само на власника или менаџмент као заинтересовану страну. Купце који су најважнија заинтересована страна често и не спомињу, а да не говоримо о запосленим, добављачима, држави и другим заинтересованим странама.

Уочено је да два модела мјерења перформанси имају задовољавају флексибилност, а то су: EFQM модел који је предложила Европска фондација за управљање квалитетом и Теорија ограничења (Theory of Constraints – TOC). Њихова слабост је та што EFQM модел има високе захтјеви за постизањем перформанси, а TOC нема развијен комплетан систем за мјерење перформанси што су значајни недостаци.

Примјењивост већине модела је проблематична јер неуважавају промјене циљева заинтересованих страна и промјена у окружењу. Иако анализирани модели полазе од циљева или стратегија они их не доводе у директу везу. Индикатори се најчешће постављају само на нивоу предузећа, а изостају циљеви и индикатори на нивоу процеса. Ради тога није могуће мјерити, анализирати и побољшавати процесе и управљати процесима и предузећем у цјелини.

Окружење се неприкидно развија и мјења и утиче на измјеу циљева заинтересованих страна. Већина модела не уважава ове промјене, па можемо говорити да су нефлексибилни и статични.

Ова запажања нису изненађење, с обзиром на то да су још прије двије деценије бројни аутори наглашавали потребу за преиспитивањем мјера да би осигурали да су ажурне и да одражавају ове континуалне промене (Ghalayini, & Noble, 1996; Wisner, & Fawcett, 1991).

ЗАКЉУЧАК

Теоријском анализом модела за мјерење перформанси утврдили смо да постојање бројних модела и метода за мјерење перформанси предузећа. Међутим, њихов заједнички недостатак је непокривање свих димензија пословања и крута структура која се тешко мијења са промијењом циљева заинтересованих страна или са промијењом у окружењу. Посебан проблем је везан за лоша повезаност циљева, процеса и индикатора.

Ради тога је било потребно да покушамо разрадити модел мјерења перформанси заснован на процесном принципу, а који је флексибилан и прилагодљив свим предузећима. Процесни приступ је дефинисан међународним стандардима ISO 9000 – Системи менаџмента квалитета, а детаљно је објашњен у Упутству о појму и кориштању процесног приступа у систему менаџмента (документ ISO/TC176/SC2/N544).

Модел мјерења заснован на процесном приступу је креиран на начин да буде универзалан и флексибилан на промјене. Приликом промјене циљева предузећа мијењају се циљеви по појединим процесима, а самим тим и индикатори који мјере циљева. На основу резултата индикатора можемо оцјенити задовољ-

Todorović, Z., et al.. (2020). Procesni pristup kod kreiranja modela za mjerenje performansi preduzeća. *STED Journal*, 2(2), 87-97.

ство заинтересovanih strana i oцијe-
нити да ли смо остварили постављену
стратегију предузећа.

Практични дио рада рађен је
услужном предузећу, али постављени
модел се лако може прилагодити и
кориситити у прозводним предузећима,
без обзира на величину предузећа.
Највећи квалит овог модела је
повезивање циљева, са процесима и
индикаторима, те његова флексибил-
ност и примјeњивост

ЛИТЕРАТУРА

- Bellman, R., Droemer, D., Lohmann, M., & Miller, C. (1994). *Performance Measurement Process Guidance Document*. Las Vegas: Department of Energy.
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444. doi:10.1016/0377-2217(78)90138-8
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130–135.
- De Guerny, J., Guiriec, J.C., & Lavergne, J. (1990). Principes et Mise en Place du Tableau de Bord de Gestion. *Paris: J. Delmas*.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: Chartered Institute of Management Accountants. 34-36.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems*. New York: Springer Berlin Heidelberg.
- Ghalayini, A.M., & Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63–80. doi:10.1108/01443579610125787
- Goldratt, E.M. (1984). *The Goal*. Great Barrington: The North River Press.
- Harmon, P. (2010). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals* Iss: 2. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Kanji, G.K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715–728. doi: 10.1080/0954412022000002090
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Keegan, D.P., Eiler, R.G., & Jones, C.R. (1989). „Are you performance measures obsolete?“ *Management Accounting*, 45-50.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). *Performance measurement frameworks: a review*. In: A. Neely (ed.), *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice* (pp. 145–154). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kueng, P. (2000). Process Performance Measurement System; a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Lynch, R.L., & Cross, K.F. (2005). *Measure Up!: How to Measure Corporate Performance*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Ljungberg, A. (2002). Process measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(4), 254–287. doi:2048/10.1108/09600030210430642
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design:

Todorović, Z., et al.. (2020). Procesni pristup kod kreiranja modela za mjerenje performansi preduzeća. *STED Journal*, 2(2), 87-97.

- developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119–1145. doi: 10.1108/01443570010343708
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). „Designing Performance Measures: A Structured Approach“, *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152.
- Neely, A.D., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791–805.
- Schreurs, J., & Moreau, R. (2006). The EFQM self-assessment model in performance management. In proceedings *13th European concurrent engineering conference, Eurosis*, (99-103). Athene, Greece.
- Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: Part III – an integrated model of total qualitybased performance measurement. *Business Process Re-engineering and Management Journal*, 1(3), 50–65.
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance*. 53(8), 726-737.
- Taticchi, P., Cagnazzo, L., Santantonio, M., & Tonelli, F. (2010). A framework for performance measurement and management based on axiomatic design and analytical hierarchy process. In: P. Taticchi (ed.), *Business performance measurement – new contexts, themes and challenges* (pp. 229–240). Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.
- Wade, D., & Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management, How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Heinemann: Butterworth.
- Симеуновић, Б., Словић, Д., & Радаковић, Ј.А. (2015). Анализа модела за мерење перформанси процеса. *Школа бизниса*, број 2.

PROCESS APPROACH TO CREATING A COMPANY PERFORMANCE MODEL

Здравко Тодоровић¹, Борис Тодоровић², Слађенко Галић²

¹University of Banja Luka, Faculty of Economics, Majke Jugovića 4, 78 000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, zdravko.todorovic@ef.unibl.org

²The University of Business Studies, Jovana Dučića 23a, 78 000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, boris.todorovic@gmail.com

³Verano Motors d.o.o., Subotička bb, 78 000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina
gale@verano-bih.com

PROFESIONAL PAPER

ISSN 2637-2150

e-ISSN 2637-2614

UDK 005.591:[005.21:339.137

DOI 10.7251/STED0220087T

Paper received: 29.09.2020.

Paper accepted: 02.11.2020.

Published: 30.11.2020.

<http://stedj-univerzitetpim.com>

Corresponding Author:

Zdravko Todorović, University of Banja Luka, Faculty of Economics, Majke Jugovića 4, 78 000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

zdravko.todorovic@ef.unibl.org



Copyright © 2020 Zdravko Todorović; published by UNIVERSITY PIM. This work licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.

ABSTRACT

Changed circumstances, new markets and strategies require constant improvement of enterprise performance measurement systems. Effective performance measurement is crucial for successful implementation of enterprise strategy, the development and survival in the modern economy.

Today, the emphasis on the measurement of the scope of the enterprise, requiring a wide range in addition to financial and nonfinancial indicators also. Since a contemporary management of the organization involves management of its processes, the achievement of organization's goals depends on the success of its processes. The success of the process is measured by using key performance indicators.

Keywords: Goals, Performance, Processes, Indicators, Stakeholders