

Љиљана Танасић<sup>1</sup>

## Лан концепт пословања – пут за излазак домаћих предузећа на глобално тржиште

### Lean business concept - a way to access domestic companies in global markets

#### Резиме

Савремени услови пословања довели су до заоштравања конкуренције у истој свим врстама дјелатности. Наиме, процес глобализације и интернационализације, као и све интензивнији развој технике и технологија учинили су да је данас многе теже осигурати тржишно постојање и опстанак него што је то раније био случај. Да би били у стању да остану и опстану у тако јаким, висококонкурентном тржишту, предузећа морају усвајати и примјењивати нове – друшачије, одрживе начине пословања, као што је лан концепт управљања пословним операцијама.

У раду ижања је усмјерена на идентификовање основних карактеристика и принципа лан концепта пословања, чија јединствена имплементација и дословно практиковање води стицању одрживе тржишне позиције, па чак и стицању конкурентских предности својствених искључиво за предузећа „свјетске класе”. У циљу наглашавања корисности и оправданости преласка на лан пословну филозофију у данашњим неизвјесним и турбулентним условима пословања, приказане су и бројне предности предузећа развијених земаља, али и јединих земаља из окружења која су успјешно имплементирала лан начин пословања, односно лан производњу. У раду је, зајим,

<sup>1</sup> Универзитет у Источном Сарајеву, О.Ј. Економски факултет Брчко, ljiljana.tanasic.efb@gmail.com

извршена уопшћена анализа моућности увођења овој начина пословања у босанско-херцеговачка предузећа, као важан услов прилагођавања захтјевима неиздјезној глобалној тржиштини, уз акцентирање одређених користи које би се при томе јавиле, не само за домаћа предузећа, него и за цјелокупну домаћу привреду.

**Кључне ријечи:** леан концепт пословања, леан пословна филозофија, леан предузеће, предузеће „свјетске класе”.

## Summary

*Modern business conditions have intensified competition in almost all areas of activities. The processes of globalization and internationalization, as well as the intensive development of technology, have made it much more difficult for a company to ensure its presence and survival on the market than in years past. In order to secure their existence and survive in such a dense, highly competitive market, companies have to adopt and use new - different, sustainable ways of doing business, such as the concept of Lean Business Operations Management.*

*This paper aims to focus on identifying the key features and principles of Lean Business Concept, whose full implementation and literal application undeniably lead to building a sustainable market positions and even obtaining competitive advantages exclusively inherent to the 'world-class' companies. In order to emphasize utility and feasibility of transition to Lean Business Philosophy in today's turbulent and uncertain business environment, the paper presents a number of advantages of companies based in developed countries as well as in certain regional countries that have successfully implemented Lean Operating Methods, and Lean Manufacturing Techniques. It also provides a general analysis of the possibilities of introducing this way of doing business into Bosnian-Herzegovinian enterprises, as an important condition for the inevitable adjustment requirements of global markets and underlines benefits that emerge in the process, not only for domestic companies, but also for the entire domestic economy.*

**Key words:** Lean Business Concept, Lean Business Philosophy, Lean Enterprise, 'world-class' company.

## Увод

У току протеклих двадесетак година захтјеви глобалног тржишта, укључујући и захтјевније и сензибилније купце, поставили су нове стандарде за успјешно пословање. Наиме, наметнута оштра конкуренција учинила је да

задовољавање потреба и захтјева купаца постане главни услов тржишног опстанка. Успјешно балансирање на тржишту уз повремено достизање завидне конкурентске позиције подразумијева предвиђање и препознавање свих тржишно постављених захтјева, као и благовремено реаговање. Да би били у стању да остану и опстану у тако густом, висококонкурентном тржишту, предузећа широм свијета почињу да трагају и усвајају нове пословне филозофије. Наиме, циљ је био увести такав концепт пословања који ће кроз оптимизацију процеса обезбједити јефтин производ, на вријеме и са најбољим могућим квалитетом. Такав концепт јесте управо леан концепт управљања пословним операцијама. Увођењем леан система пословања успоставља се континуирани процес непрестаног систематског идентификовања и отклањања сувишних појава у пословању предузећа, тј. елиминисање свега што не представља вриједност из перспективе купца. Сљедствено, тиме се значајно редукују трошкови и омогућава постизање малих, али дугорочних финансијских користи, а, такође, стварају се и услови да се на адекватан начин, брзо и успјешно одговори различитим и бројним захтјевима крајњих потрошача, како у погледу ниских цијена, тако и у погледу квалитета, времена и иновација, што, засигурно, представља кључ за достизање дугорочне и одрживе конкурентске способности.

Водећи се наведеним, многа предузећа тежећи статусу „свјетске класе” опредјељују се, управо, за овај концепт пословања, у настојању да се постигне и одржи баланс између квалитетног и правовременог задовољавања потреба купаца и сопствене профитабилности. Међутим, са јачањем и интензивирањем процеса глобализације и интернационализације, те убрзаним развојем информационах технологија, долази до заоштравања конкуренције у готово свим врстама дјелатности, и у готово свим дијеловима свијета, тако да напуштање традиционалних и усвајање нових пословних филозофија није више избор и одлука најуспјешнијих, него нужност осигуравања тржишног постојања.

При томе, ипак, треба се напоменути да имплементација и примјена новог, другачијег, савременог система пословања, какав је, заправо, леан, захтјева праву револуцију пословног процеса, што подразумијева потпуно нарушавање постојећег организационог устројства традиционалних предузећа. Ријечју, успјешна примјена ове пословне филозофије незамислива је без тимске организационе структуре, која ће укључити експерте из различитих функционалних области (производња, менаџмент, маркетинг, финансије, рачуноводство, инжењеринг), али и представнике предузећа са којима се сарађује на путу испоруке вриједности купцима. Такође, усвајање леан филозофије пословања намеће потребу за увођењем новог рачуноводственог модела за обрачун и управљање трошковима. Наиме,

леан рачуноводство или рачуноводство тока вриједности (Value Stream Accounting – VSA) прати трошкове по току вриједности, а не по одјељењима или активностима, при чему се рачуноводствене трансакције минимизирају, те се на односни начин омогућава брже добијање кључних информација. Сљедствено, на тај начин леан предузећа су у могућности да, брже него традиционална предузећа, донесу квалитетне пословне одлуке, те на тај начин повећају своју продају, побољшају стратегијски положај и учврсте и ојачају конкурентску позицију.

## **1. Основне карактеристике леан концепта пословања**

У савременом пословном окружењу термин леан користи се да означи модерну, успјешну пословну филозофију, односно филозофију која је усмјерена на оптимизирање времена, људских ресурса, средстава и продуктивности, уз истовремено подизање нивоа квалитета производа и услуга за своје клијенте. Наиме, циљ њене примјене јесте да омогући предузећу да, у условима растуће конкуренције, опадања лојалности купаца, константних технолошких иновација, драстичног скраћивања животног вијека производа, оствари задовољавајућу, ако не и водећу, тржишну позицију. Ријечју, појава леан систем пословања није везана за покушај да се у потпуности искоријене традиционални начини пословања, него више представља одговор на немогућност предузећа да опстану на савременом тржишту. Леан концепт управљања производним операцијама полази од идеје да је потребно појачати продуктивне радње производног процеса, а елиминисати „штетне”, те на тај начин пажњу у потпуности усмјерити само на активности које стварају вриједност за купца. Међутим, највећи изазов јесте управо препознати које активности у предузећу јесу продуктивне, а које нису, нарочито уколико су поједине активности саставни дио дугогодишњег, устаљеног начина вођења и управљања пословањем предузећем. Зато је у поступку индентификовања продуктивних радњи и процеса пажњу неопходно усмјерити на купца и његове жеље и потребе. Наиме, све активности које је купац спреман да плати, односно све активности које ће се на одређени начин трансформисати у крајњи учинак представљају активности које додају вриједност производу, док се остале активности сматрају непотребним губитком и времена и ресурса.

Такође, с обзиром да се овај нови начин пословања јавио као одговор за опстанак на непредвидивој, неизвјесној и немилосрдној савременој пословној сцени, инсистира се и на првобитном правилном извођењу сваке продуктивне радње. Нема понављања, нема грешака, све мора да функционише беспријекорно онда када треба и у мјери у којој треба. Елиминисати

све недостатке у пословном систему, сав празан ход, све непотребне, сувишне, непродуктивне активности и запослене, све што ствара трошкове, а не доноси корист, то је суштина леан концепта пословања и управљања савременим предузећем.

Леан пословна филозофија базира се на постулату „пружити више са мање”, односно да се са мање ресурса, инвестиција и трошкова, обезбједе већи квалитет, веће задовољство купаца и већи профит. Наиме, то је дугорочан, континуиран, еволутивни процес промјене и прилагођавања, усмјерен искључиво на задовољство купаца – пружање производа и услуга одговарајућег квалитета, у одговарајућој количини, у одговарајуће вријеме и по одговарајућој (прихватљивој) цијени, уз истовремено елиминисање свега што је непотребно, кроз изградњу чврстих, поузданих и дугорочних односа са запосленима, власницима, снабдјевачима, дистрибутерима, пословним партнерима, купцима, али и са широм друштвеном заједницом и окружењем.

Као савремени концепт управљања пословањем, леан се базира на неколико фундаменталних аксиома (Костић, 2009):

- купац представља есенцијални разлог постојања предузећа и зато треба да се налази у основи свих пословних функција;
- да би се предузеће у потпуности могло посветити купцима и њиховим потребама и жељама мора континуирано елиминисати отпад у свему што ради;
- предузеће постаје организација која учи, стављајући акценат на интелектуални, а не на материјални капитал;
- транспарентност представља оруђе правовременог реаговања и на интерне и на екстерне промјене;
- иновације и постепено, континуирано побољшање постају интегрални дио пословне културе и пословне филозофије савременог предузећа;
- предузеће треба тежити брзим, једноставним и ефективним рјешењима сваког проблема (Keep It Simple Stupid – KISS);
- неопходно је обезбједити да пословни процеси теку глатко и континуирано, јер свака пауза, сваки застој у набавци, производњи или продаји представља губитак и времена и профита;
- предузеће мора инсистирати на креирању квалитета производа већ на самом извору, односно на сваком кораку тока вриједности, у свакој фази пословног процеса, а не на крају процеса производње или продаје;
- примјена одговарајућег система мјерења (као што је нпр. Balanced Scorecard) помаже предузећу и запосленима да остану на правом путу, те да поправе и отклоне све пропусте који ремете или успоравају њихов дотадашњи темпо.

Слиједећи суштину леан пословне филозофије, предузећа која усвоје и на прави начин имплементирају овај концепт пословања у могућности су да „... са мање људског напора, мање залихе и мање времена одговоре на захтјеве купаца, затим, да се са мање времена и мање простора развију тражени производ, као и да произведу производ врхунског квалитета на што ефикаснији и што економичнији начин” (Smith and Hawkins, 2004: 16).

## 2. Фундаменталне карактеристике и принципи леан предузећа

У другој половини 70-их година прошлог вијека ситуација на глобалној сцени почиње значајно да се мијења, индустријска доминантност „водећих свјетских сила” прелази у руке Истока – Азије – Јапана. Почевши са аутомобилском индустријом, затим са електроником, сатовима, челиком, фотографијом, азијски произвођачи проналазе начин за освајање конкурентности у погледу цијене и квалитета, те убрзо постају водећи произвођачи на свјетском тржишту. Слиједећи њихов примјер, енергију и преданост, предузећа широм свијета почињу драматично мијењати сам концепт вођења и управљања пословањем. Управо из тог разлога све чешће се, у литератури и пракси, јавља термин „свјетска класа” (енгл. world class) као синоним за модерну еру пословања.

У тежњи да достигну статус „свјетске класе”, велики број предузећа ослања се управо на леан филозофију пословања. Узимајући у обзир основне поставке, тежње и циљеве ове пословне филозофије истичу се фундаменталне карактеристике леан предузећа, односно предузећа „свјетске класе” (Hall, 2008: 348):

- одржавати стратешку агилност и висок степен флексибилности (врло је важно да топ менаџмент благовремено располаже информацијама о потребама купаца, као и да има позитиван став према самој промјени пословне парадигме);
- третирати све запослене као изузетно вриједан ресурс, стављајући акценат на њихову мотивацију (у циљу подстицања талента, креативности и различитих способности свих запослених; овлашћења о доношењу одлука су делегирана на најниже организационе нивое, што доприноси настанку равне и одговорне организационе структуре);
- настојати у потпуности освојити клијенте (није довољно само задовољити њихове потребе, него их и, изнова и изнова, позитивно одушевљавати и освајати);
- филозофија „купац у фокусу” у потпуности прожима предузећа „свјетске класе” (свака пословна функција у оквиру предузећа настоји задовољити потребе наредне пословне функције и тако све до крајњег купца);

- константно тежити ставу „пружити више са мање”, елиминисати све облике расипања (отпада) и редуковати вријеме производње.

Наиме, на путу ка статусу „свјетске класе”, највећи број предузећа, првенствено, усваја принципе леан система производње (Hall, 2008: 348-450):

- *pull систем обраде* – не стварати серијске залихе полупроизвода у уским грлима производног процеса;
- *савршен квалитет* – лош квалитет је превелики трошак (шкарт, дорада, кашњења, додатне залихе за компензовање дефектних дијелова и сл.) за модерно предузеће<sup>2</sup>;
- *минимизирање отпада* – отпад укључује све облике расипања у погледу финансијских средстава, људског капитала, залиха и основних средстава;
- *редуковање залиха* – за модерно предузеће залихе представљају заробљени капитал, замагљују праве проблеме производног процеса и могу водити хиперпродукцији<sup>3</sup>;
- *флексибилна производња* – акцентирати мањи обим производње ради очувања ефикасности и брзог обезбјеђења високо диверзификоване палете производа;
- *чврсти, устаљени односи са добављачима* – леан систем производње се не ослања на залихе, што значи да било какво кашњење у испорукама, неисправности у сировинама или погрешне испоруке могу директно водити прекиду производње;
- *ијимски рад* – сви запослени представљају драгоцјени дио радног тима модерног предузећа.

Међутим, успјешна имплементација наведених принципа није нешто што се може постићи преко ноћи, нити је то једнократна промјена. У питању је континуирани процес, процес без мировања, пауза – то је „путовање без одређишта”. Али, да би предузеће постало леан, односно да би досегнуло статус „свјетске класе” није довољно обухватити само фазу производње, него је потребно да запослени у свим фазама тока вриједности схвате суштину те пословне филозофије, да је усвоје и доследно примјењују у свакодневном раду, те да и пословни сарадници постану дио те приче. Тако нешто незамисливо је без фундаменталне промјене стила руковођења и управљања предузећем, мјерења перформанси, организационе структуре, корпоративне културе и, најбитније, промјене самог начина размишљања,

<sup>2</sup> Код традиционалних предузећа ови трошкови заузимају око 25% до 35% укупних трошкова производа. С друге стране, предузећа „свјетске класе” базирају своју конкурентност, управо, на квалитету, уз настојање да контролишу и минимизирају трошкове.

<sup>3</sup> Задржавање залиха у леан предузећима траје свега неколико дана, а у појединим случајевима тек неколико сати, што значи да коефицијент обрта залиха на годишњем нивоу износи чак 100.

тзв. „lean thinking”. С обзиром на то да леан производња представља прву генерацију леана, „lean thinking”, односно леан размишљање представља наредну генерацију леана (El-Homsi and Slutsky, 2010). Ријечју, леан начин размишљања омогућава да се основни принципи леана пренесу из производње на све остале сегменте пословања, као што су: развој нових производа, продаја и маркетинг, куповина и планирање материјала – сировина, дистрибуција и логистика, и финансије (Burton and Boeder, 2003). Јер сама суштина опстанка у савременом, турбулентном пословном амбијенту наглашава значај компактности, усклађености и посвећености свих нивоа и свих организационих дијелова унутар савременог предузећа, укључујући и њихове добављаче, а наравно и купце. Сљедствено, принципи леан система производње прерађују се у слиједећих пет принципа леан начина размишљања (Womack and Jones, 1996):

- *дефинисајте вриједности* из перспективе купца,
- *идентификујте ток вриједности* за сваки производ који представља вриједност (са становишта купца) и елиминисати све активности, у оквиру тог тока, које не додају вриједност,
- *обезбиједите континуирани проток* производа кроз утврђени ток вриједности,
- *имплементирајте pull систем* производње диктиран од стране купца,
- *ижејте ка савршенству*, тако да број корака, дужина времена и количина информација потребних за успјешно задовољавање потреба купаца континуирано опадају.

Увођењем леана у сваку пору проширеног ланца вриједности долази до редуковања трошкова, генерисања капитала, повећања обима продаје и, сљедствено, одржавања конкурентности на растућем, глобалном тржишту. Нови начин размишљања омогућио је да леан пословна филозофија буде примјенљива не само у производним предузећима, него и у услужним предузећима, непрофитним организацијама, па чак и у државним институцијама. Наиме, свака дјелатност, услужна или производна, може се посматрати као процес који има улаз (сиrovина, информација, пацијент, па и студент и слично) и одговарајући излаз (готов производ, извршена услуга, задовољан пацијент, свршени студент, итд.), што из перспективе леан концепта пословања представља ланац вриједности који садржи активности које доносе или не доносе вриједност крајњем производу, тј. учинку.

На тај начин истиче се основно обиљежје леан организације, а то је да леан организација представља организацију која је максимално ефективна у ономе што ради, што значи минимум потребних ресурса, с једне стране, и најбољи могући квалитет производа или услуге, с друге стране.



## 2.1. Имплементација леан концепта пословања

Разлике између традиционалних и леан предузећа на најбољи начин осликавају пут трансформације које предузеће мора прећи да би добило статус „свјетске класе” (табела 1).

Табела 1: Од итрадиционалној иредузећа до иредузећа „свјетске класе”

	Традиционално предузеће	Леан предузеће
Циљеви предузећа	Побиједити конкуренцију	Придобити купце
Култура руковођења	Ријешити проблеме	Спријечити проблеме
Приоритети	Резултати	Резултати и процеси
Процедуре	Статичне	Динамичне
Запослени	Трошак и невоља	Потенцијал и могућности
Опрема (машине)	Скупа, специјализована	Мала и високо флексибилна
Рјешавање проблема	„Ко је крив” Кризе	„Шта је рјешење” Извор побољшања

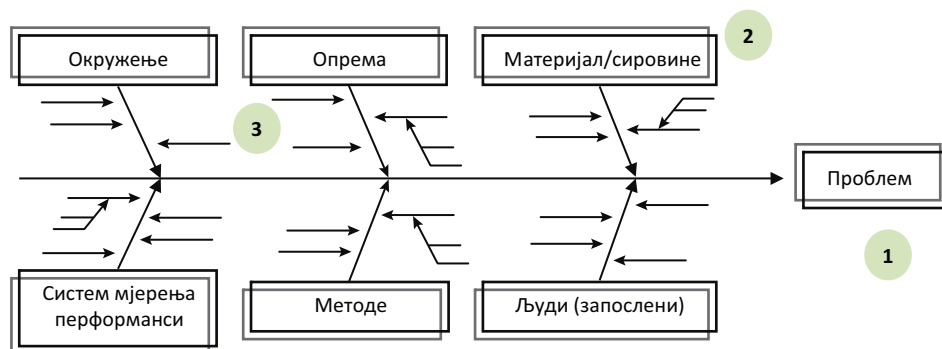
Извор: Приморац, Жарко. *Повећање конкурентности хрватској пољопривредној индустрији: метода 20 кључева*. (2005). URL: <http://www.microsoft.hr/dpp/ppt/4%20-%20Zarko%20Primorac.ppt> (10.11.2012.)

Међутим, није довољно само увести леан технике и принципе у предузеће и очекивати успех. Оно што је потребно јесте поставити их као темеље цјелокупног пословања, учинити да леан постане начин живота предузећа, али и свих запослених. У просјеку цјелокупан процес имплементације траје пет година (McGivern and Stiber): *ирих шест ијесеци* – изградња организационе свијести; *друих шест ијесеци иа све до краја друе иодине* – креирање нове организације; *иоком иреће и чеиврише иодине* – усклађивање система; *иетиа иодина* – комплетирање трансформације.

С обзиром на то да је у питању врло дуг и захтјеван пут, који изискује доста напора, ангажовања и труда, првенствено је потребно идентификовати кључне тачке које коче процес трансформације (да ли су то постојећи процеси, расположива опрема, сами запослени или је у питању нешто друго)<sup>4</sup>. Уколико се тешкоће за прелазак из традиционалног у леан предузеће дефинишу као проблем, примјеном *Root Cause Analysis* (5Whys) могу се открити прави (корјенити) узроци постављеног проблема. У циљу визуелне илустрације ове анализе (слика 1) користити се тзв. *Ishikawa Diagram* (Cause-and-Effect Diagram или Fishbone Diagram). На тај начин, поставља-

<sup>4</sup> Најновија истраживања, у око 1.000 предузећа широм свијета, су показала да су највеће препреке, које треба превазићи при увођењу леан принципа, везане за људски фактор: отпор према промјенама, враћање старим путевима у рјешавању проблема, недовољно познавање леан принципа и неуједначен приступ унутар руководећег кадра према увођењу леана. (Званични сајт консултантске куће „BizConnet7”.)

њем довољног броја питања (у просјеку по пет „зашто“ за сваки постојећи сегмент) расвјетљавају се праве препреке на које предузеће треба усмјерити своју пажњу на путу успјешне имплементације леан концепта пословања.



Извор: Abilla, Pete. Ask „Why” Five Times About Every Matter. (2007). URL: <http://www.shmula.com/ask-why-five-times-about-every-matter/382/> (15.11.2012.)

Слика 1. Идентификовање њрепрека транзиционој њроцеса

Такође, с обзиром на то да купац представља и полазну и завршну тачку пословања предузећа, једини дугорочни начин да се одговори на све изазове модерног купца, јесте да се постигне максималан ниво производне флексибилности, односно флексибилности пословања. Акцент се ставља на висок степен аутоматизације (и на нивоу производње и у оквиру административних активности). Наиме, тежећи статусу „свјетске класе” предузећа теже компјутерски интегрисаном систему производње који обезбјеђује бржи развој висококвалитетних производа, краћи производни циклус, редуковане трошкове производње и брже вријеме испоруке.

С друге стране, значајне промјене у организационим (структуралним и процедуралним) активностима предузећа, захтијевају другачији рачуноводствени систем управљања трошковима, односно напуштање традиционалних рачуноводствених система обрачуна трошкова и прелазак на леан рачуноводство. Наиме, леан рачуноводство је дизајнирано тако да, у складу са свим изазовима које савремено пословно окружење носи са собом, одговори на постојеће рачуноводствене захтјеве у амбијенту леан производних система. Његова основна предност у односу на све претходне системе обрачуна трошкова, јесте праћење и обрачун трошкова тока вриједности, а не њихово сагледавање по одјељењима или активностима. Доста је једноставно за примјену и разумљиво за све запослене у предузећу, а такође, има и уграђен леан начин размишљања у сам контролни систем пословног процеса. Промјена начина додјељивања трошкова, повећање прецизности обрачуна трошкова производа, смањење потребе за алоцирањем трошкова

сервисних центара, мијењање понашања и релативног значаја трошкова директног рада, елиминисање потребе за сувишним трасакцијама итд., води, у цјелини „... поједностављивању рачуноводствених система управљања трошковима и истовремено повећавају тачност добијених информација о трошковима” (Јаблан Стефановић, 2009: 391). Наиме, акценат је на располагању правим информацијама и њиховом анализирању у право вријеме, јер је то, без сумње, непроцјењива конкурентска основа за управљање промјенама у савременом пословном свијету и за обезбјеђивање ефикасног и ефективног остваривања циљева предузећа. Такође, поред рачуноводственог и контролног система, услед измијењене – активније улоге запослених, коришћења модерних производних и информационих технологија, мултидисциплинарности, као и интегрисања са активностима добављача, и сам систем мјерења перформанси захтијева промјене. Наиме, слиједећи став о непрекидном континуираном побољшању, у леан предузећима, сви запослени постају одговорни за унапређење пословања на одговарајући систематичан начин. Постизање максималне профитабилности постаје директно условљено остваривањем максималног протока производа кроз ланац вриједности покренут од стране купца, чиме се обезбјеђује континуирана усредсређеност на главни циљ леан концепта пословања – стално радити на побољшањима, уз елиминисање свега што је непотребно и сувишно.

Међутим, чињеница је да се предузећа међу собом разликују, што значи да се успјешна имплементација леан концепта не може само прекопирати из једног система у други. Не постоји универзални модел имплементације које гарантује успјех за сва предузећа. Као путоказ за увођење леан система производње и, уопште, леан начина размишљања, предузећа могу користити стручну литературу или пак искуства других предузећа из исте области, али потпуна плодносна имплементација зависи од специфичности конкретног предузећа, те креативности, спремности и ангажованости свих запослених.

## 2.2. Примјена леан концепта пословања у развијеним земљама и појединим земљама из окружења

Леан систем производње се претежно користи у аутомобилској индустрији, одакле и вуче своје коријене: „Toyota Motor Company” – *Toyota Production System* (Јапан), „Ford Motor Company” – *The Ford Production System* (САД), „Chrysler” – *Chrysler Operating System* (САД), „Porsche” – *The Porsche Improvement Process* (Њемачка), „General Motors”, односно „NUMMI” (САД).<sup>5</sup> Ове аутокомпаније су своју пажњу усмјериле на елиминисање

<sup>5</sup> Подаци преузети са: Development Dimensions International (McGivern and Stiber)

цјелокупног производног вишка, мотивисање запослених кроз делегирање овлашћења и редуковање залиха само на неопходни минимум. На тај начин су створили мултиквалификовану радну структуру, обезбједили додатна финансијска средства (кроз ослобађање заробљеног капитала у залихама) и ускладили своју понуду са тражњом, спречавајући да гомилање производа по складиштима доведе до пада тражње и пада цијена готових производа.

Међутим, временом, леан концепт пословања прелази и у друге индустрије: „Fuji Electric Group” – производња индустријских машина (Јапан), „Toyohashi Shipbuilding Co. Ltd” – бродоградња (Јапан), „Showa Manufacturing Co. Ltd” – производња радијатора и котлова (Јапан), „General Electric” – мултинационални конгломерат (САД), „Pratt & Withney” – производња авионских мотора (САД), „Wiremold Company” – системи за телекомуникационо повезивање у пословним центрима (САД), „LifeScan Inc.” – електронска индустрија (САД), „Lantech Corporation” – производња машина за паковање (САД), „Southwest Airlines” – авиокомпанија (САД), „Nucor Steel” – жељезара (САД), „Rockwell Collins” – производња комуникационих уређаја и авијацијске електронике (САД)<sup>6</sup> итд. Најбољи начин да се уоче користи које су ова предузећа имала примјеном леан концепта пословања јесте кроз презентацију података неких од њих, прије и неколико година након увођења леан система производње:

Табела 2. Преглед података леан предузећа

„Wiremold Company”	Прије увођења леана	Пет година након увођења леана
Вријеме пријема и испуњења наруџбе	више од 1 недеље	мање од 24 часа
Вријеме набавке сировина	4-6 недеља	1-2 дана
Продаја по запосленом	90.000,00 \$	180.000,00 \$
Број добављача	320	73
Обрт залиха	3,4	15,0
„Lantech Corporation”	Прије увођења леана	Пет година након увођења леана
Вријеме развоја новог производа	3-4 године	1 година
Број кварова по машини	8	0,8
Залихе	2,6 милиона \$	1,9 милиона \$
Lead time	4-20 недеља	1-4 недеље

<sup>6</sup> „Rockwell Collins” је увођењем леан система производње повећао продуктивност за 25%, смањив залихе за 46% и повећао администрацијску продуктивност за 70%. (Видаковић, 2009)

„Pratt & Withney“	Прије увођења леана	Три године након увођења леана
Оперативна добит	283 милиона \$ (губитак)	530 милиона \$ (добитак)
Вријеме продуктивности	10 дана	75 минута

Извор: McGivern, Michale H.; Stiber, Alex. *Lean Manufacturing Techniques*. Development Dimensions International. URL: [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/leanmanufacturingtechniques\\_wp\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/leanmanufacturingtechniques_wp_ddi.pdf?ext=.pdf) (01.12.2012.)

Наведена предузећа успјела су великим дијелом да избјегну посљедице свјетске економске кризе управо захваљујући својој економичности, флексибилности и тачности. За разлику од предузећа која, у периоду рецесије када потражња опада, нису пратила потребе потрошача (па су се убрзо суочила са проблемом гомилања залиха за које немају тржиште), леан предузећа су, због својих карактеристика, била у могућности да у потпуности апсорбују велики пад тражње.

Захваљујући резултатима пословања леан предузећа, ова пословна филозофија почиње да се примјењује и у војној индустрији. Међутим, потребно је нагласити да леан концепт има изузетно запажену експанзију у медицинским установама. На тај начин се, кроз скраћивање времена припреме операционих сала, увођења програма одржавања укупне продуктивности (Total Productive Maintenance – TPM) у области одржавања скувих апарата за дијагностику и кроз рентабилно наручивање одређених медикамената, елиминишу губици, смањују трошкови и вријеме чекања пацијената.

Међутим, оно што је важно напоменути јесте да су се поједине методе и технике леан концепта пословања (акцентирајући при томе „Kaizen“) почеле успјешно примјењивати, не само у америчким и западноевропским предузећима, него и у предузећима југоисточне Европе (као што је нпр. „Japan Tobacco International“ Букурешт, Румунија).

Слиједећи примјере и искуства развијених земаља, леан концепт пословања (мада у знатно мањој мјери) долази и на наше просторе, тачније у наше окружење.

У мају 2006. године „Japan Tobacco International“ (JTI)<sup>7</sup> купио је фабрику Дуванска индустрија Сента, што представља прву директну јапанску инвестицију у Србији. Иако је за потпуну примјену „Kaizen“ потребно 10 до 15 година, убрзо након преузимања, имплементација „Kaizen“ технике пословања, 5S методологије, стандардизације рада, визуелног менаџмента и других повезаних метода и техника довела је до значајних резултата (подаци из

<sup>7</sup> ЈТИ је међународни огранак компаније „Japan Tobacco Inc.“, трећег највећег играча у дуванској индустрији. Компанија је основана 1999. године. Према подацима из 2008. године, заузимала је учешће од 11% на глобалном тржишту и била једна од 100 најпрофитабилнијих компанија у свијету. Подаци преузети из: *Економист ѓр. 449/450(2008)*.

2008. године):<sup>8</sup> повећање продуктивности за 50%, смањење шкарта за 46%, повећање техничке ефикасности за чак и до 40%, значајан раст мотивисаности, ангажованости и лојалности запослених<sup>9</sup>, проширење тржишта на територију Босне и Херцеговине, Македоније и Црне Горе. Слиједећи примјер „JT International” Сента, и друга предузећа у Србији (као што су нпр.: „Fiat Automobili Srbija – FAS” Крагујевац, Концерн „Бамби-Банат” Београд, „Тигар” Пирот и „Carlsberg Srbija” Челарево)<sup>10</sup> разматрају усвајање и примјену неких од леан метода и техника у циљу смањивања оперативних трошкова и повећања општег квалитета пословања.

У току протеклих неколико година ова савремена пословна филозофија доспјела је и на подручје Хрватске у виду тзв. методе 20 кључева. Суштина ове методе јесте да су леан принципи, методе и технике подијељене у 20 корака (кључева), како би се што успјешније обезбједило оперативно управљање и реорганизација вођења предузећа, као неопходан услов опстанка на глобалном тржишту. У жељи да искористе предности новог пословног концепта и осигурају свој тржишни опстанак, имплементација методе 20 кључева започета је и у неколико хрватских предузећа, као што су: „Brodotrogir” (Трогир), „AutoZubak” (Велика Горица), „Dalekovod” (Загреб), „Coca-Cola HBC Hrvatska” (Загреб) и „Automobilski Cluster Hrvatske”.<sup>11</sup>

Поједини сегменти леан концепта пословања, кроз метод 20 кључева или кроз индивидуалну примјену леан принципа и техника (путем сарадње са иностраним предузећима), нашли су пут и до предузећа у Словенији, Македонији и Црној Гори.

### **3. Анализа могућности увођења леан производње у босанскохерцеговачка предузећа**

За разлику од предузећа земаља из окружења, босанско-херцеговачка предузећа до сада нису предузимала неке значајније кораке ка имплементацији леан концепта пословања. Међутим, с обзиром на то да савремено пословно окружење, као и динамично глобално тржиште постаје неизбјежна стварност, предузећа у Босни и Херцеговини морају се озбиљно позабавити питањем свог дугорочног опстанка и развоја.

Иако на први поглед дјелује да земља која се у финансијском, економском, привредном, па чак и сваком другом погледу, није у потпуности опоравила од протеклог грађанског рата, као и да је постојећа свјетска криза

<sup>8</sup> Исто

<sup>9</sup> У току 2008. године од 240 сугестија радника прихваћено је, имплементирано и стандардизовано 148.

<sup>10</sup> Подаци преузети: Милосављевић, 2009.

<sup>11</sup> Подаци преузети са: званични сајт „TEMPUS project MAS – PLM”.

додатно отежала односни опоравак, нема ни снаге ни средстава да уводи принципе, технике и методе савременог пословања, искуство Јапана и говори управо супротно. Леан систем производње (тачније Toyota Production System - TPS) развијен је из, тако рећи, нужде и у условима кризе која је захватила Јапан после II свјетског рата. Ограничени ресурси „натјерали” су „Toyota” да елиминише све облике расипања и пронађе начин да „са мало пружи много”. Примјер „Toyota” показује да леан концепт пословања није привилегија развијених земаља, него, управо нужност опстанка на тржишту. Сљедствено, кризу у нашој земљи не би требало схватити као препреку него као прилику за увођење принципа леан система производње у пословање домаћих предузећа. Неколико чињеница подржава наведени став:

- леан програми пословања не захтијевају велика финансијска средства (финансијске инјекције) и углавном се могу самофинансирати;
- врло брзо долази до побољшања новчаног тока, што је од изузетне важности у условима када је кредитирање драстично ограничено;
- достизањем малих, али дугорочних финансијских користи, ствара се одржива, дугорочна конкурентска позиција.

Повољна чињеница је да у Босни и Херцеговини послују, углавном, средња и мала, те микро предузећа. По правилу, ова предузећа су знатно флексибилнија на захтјеве тржишта и лакша за трансформацију пословања и пословне филозофије у односу на индустријске гиганте, па се може рећи да она представљају адекватно тло за успјешну имплементацију леана.

Стављање купца у фокус пословања захтијеваће корјените промјене у пословним процесима, у организационој структури, у рачуноводству и свим другим дијеловима предузећа, али првенствено ће захтијевати промјене у пословној култури и односу према запосленима. Леан концепт пословања акценат ставља на људски ресурс. Запослени нису трошак него „конкурентско оружје”. Стварање пословног окружења гдје се запослени осјећају као највреднији ресурс, гдје се њихове идеје, иницијативе и залагања подржавају, подстичу и додатно награђују и гдје не постоји свакодневни страх од губитка радног мјеста, представља суштину леан културе пословања. Неизоставни дио те приче је и стандардизација радног процеса, као и повезивање система накнада са мјерењем перформанси. Стандардизација је темељ леан концепт и уколико она не постоји врло је тешко разграничити који запослени посао обављају исправно, а који не. Сљедствено, стандарди омогућавају дефинисање најбољег начина извршавања поједине активности и представљају одскочну даску за њихова даља унапређења и побољшања. С друге стране, директно везивање зарада запослених за њихове резултате и залагања доприноси стварању тзв. леан радника. Међутим, потребно је напоменути да то не значи да ће запослени бити кажњен (смањивање

плате или губитак радног мјеста), уколико нова акција не испуни постављена очекивања.<sup>12</sup> За разлику од наших (традиционалних) предузећа, гдје је овакав начин „кажњавања” запослених главни разлог њихове пасивности, леан предузећа подстичу било какав вид залагања, јер мали кораци воде великим резултатима. Увођењем леан начина мишљења и леан понашања запослени на свим организационим нивоима ће бити у могућности да без икаквог страха и ограничења дају свој максимум и да се усредсреде на континуирано побољшавање свог рада, а тиме и на побољшање перформанси предузећа и постизање конкурентске предности.

Међутим, не смије се заборавити да је прави изазов уочити све непотребне активности и све врсте отпада које оне са собом носе, управо из разлога што за већину традиционалних предузећа оне представљају саставни дио свакодневнoг пословања, нешто што се сматра нормалним и неопходним у пословном процесу. Зато је неопходно да надлежни руководиоци у босанскохерцеговачким предузећима (Chief Executive Officer – CEO), као главни носиоци корјених промјена, у потпуности упознају и разумију леан концепт пословања, односно да схвате његову суштину. На тај начин ће се избјећи ситуације спорадичне примјене леан принципа и поступака које, засигурно, воде неуспјеху. Наиме, стицање статуса „свјетске класе” (или блаже речено кретање ка добијању форме леан предузећа) подразумијева континуирану примјену леан принципа, метода и техника у свим процесима, успостављање тимског рада, улагање у запослене (континуирано едуковање и развијање различитих вјештина и способности), и, сљедствено, успостављање кооперантске организационе културе. Међутим, мора се напоменути да чак и уколико се CEO одлучи на овакву радикалну трансформацију пословања врло је битно да у томе истраје, као и да покаже и докаже свим запосленима да то није само у интересу предузећа, него и њих самих. Учествовање на семинарима, праћење стручне литературе, анализирање искустава предузећа која су успјешно имплементирала леан концепт пословања или ангажовање консултантских кућа које нуде адекватна рјешења за успјешну имплементацију, омогућиће руководиоцима домаћих предузећа да стекну потпуну слику о предностима које односни начин пословања доноси и да без страха (од наношења штете предузећу) крену у том смјеру. Са друге стране, на овакав начин поткован CEO може да увјери запослене да нови начин пословања акценат ставља на континуирану уштеду и повећање квалитета, управо са расположивим ресурсима, а не на отпуштање запослених или повећање продуктивности набављањем нових, скупих, технолошки напреднијих машина. Узимајући у обзир напријед истак-

<sup>12</sup> При томе се не мисли на неке радикалне акције, него, управо у складу са суштином lean-а, на промјене које се, ако не донесу жељене резултате, могу брзо вратити на претходно стање.



ноте користи за предузећа која су увела леан концепт пословања, односни начин отпочињања имплементације у домаћим предузећима, несумњиво, ће водити:

- елиминисању активности које не додају вриједност, а троше ресурсе,
- смањењу капитала везаног у залихама,
- побољшању квалитета производа,
- побољшању проточности процеса и
- правремености испорука.

#### **4. Користи од увођења леан концепта пословања у домаћа предузећа**

С обзиром на то да имплементација леан система производње води елиминисању непотребних трансакција, дефектних производа, шкарта, повећању новчаних средства путем смањивања залиха или додатним коришћењем расположивог капацитета, затим, достизању траженог квалитета производа кроз његово успостављање још у самој фази припреме процеса производње, *домаћа предузећа* могу стећи супериорност у односу на конкуренцију. Наиме, привлачењем и освајањем значајнијег броја купаца у односу на друга предузећа у оквиру исте гране пословања, предузеће ствара себи шансу за дугорочни опстанак, првенствено на локалном, а затим и на ширем тржишту. У оквиру таквог предузећа, радници ће бити више мотивисани и ангажованији у извршавању радних задатака. Сигурност у погледу радног мјеста, обављање разноврсних послова (за разлику од постојеће монотоније при обављању једног специфичног, простог задатка), учествовање у семинарима, курсевима, тренинзима и другим облицима интелектуалног и физичког усавршавања, као и активно укључивање у рјешавање констатованих проблема, овлаштење за доношење одлука и слично, учиниће да се изгуби дугогодишњи статус простог извршиоца. Запослени ће постати интегрални, незамјенљиви дио предузећа, односно дио тима у чијем је интересу, такође, да предузеће опстане и развија се, што значи да ће они непрекидно радити на побољшању његових перформанси у циљу континуираног прилагођавања све изражајнијим и захтјевнијим потребама тржишта.

Увођење и примјена леан система пословања у босанскохерцеговачким предузећима биће од великог значаја и за њихове *куйце*. Концепт у чијем се центру налази купац отвориће могућност да њихове потребе буду измирене у правом тренутку и на прави начин. Наиме, акценат ће бити на задовољавању потреба купаца у погледу разноврсности, квалитета, али и у погледу

цијена. Познато је да је задовољан купац лојалан купац, а лојалан купац је главна карика тржишног опстанка на локалном, али и на глобалном нивоу.

Такође, с обзиром на то да је суштина новог концепта пословања ефикасно и ефективно коришћење ограничених домаћих ресурса, без сумње, може се рећи да би имплементација леан начина пословања допринијела и развоју *босанскохерцеговачке привреде* у цјелини. Домаћа предузећа која крену путем леана морају успоставити другачије односе са добављачима и другим пословним партнерима, наравно укључујући и купце, чиме би се омогућило ширење леан филозофије. Леан начин рада захтијева правовремене испоруке од стране добављача, у малим количинама, одговарајућег квалитета. То значи да би и сами добављачи морали направити неке измјене у свом досадашњем начину пословања. Наиме, пословни партнери будућих домаћих леан предузећа, кроз различите видове сарадње и заједничких акција, такође ће се почети укључивати у леан концепт пословања и примјењивати нове принципе, методе и технике. И што је најбитније, у таквом окружењу, купци ће моћи поставити оштрије захтјеве у погледу карактеристика, квалитета, цијена и рокова испоруке, те подстаћи здраву конкуренцију, односно бити подстицај за континуирани развој и напредовање *босанскохерцеговачке привреде*.

## Закључак

Опстанак у новонасталом, изузетно динамичном, крајње неизвјесном, глобалном, мрежном пословном окружењу, гдје не важе линеарно устројена предвиђања и правила, постаје право умјетничко дјело. Наиме, у оваквим нетрадиционалним конкурентским условима, гдје купац добија почасну улогу, традиционални начини пословања (гдје се прво креира понуда, па онда тражи одговарајуће тржиште) не могу осигурати заузимање и одржавање дугорочне водеће, или бар задовољавајуће, тржишне позиције. У таквој ситуацији, предузећа се у потпуности окрећу ка што квалитетнијем задовољавању потреба својих потрошача, односно потрошач постаје стожер успјеха и услов постизања и одржавања конкурентности. Купац добија улогу главног покретача иновативних активности предузећа, јер менаџмент је сада у сталној потрази за новим начинима снижавања трошкова, побољшања квалитета, повећања поузданости производа, унапређења цјелокупног система испоруке, па чак и континуираног развоја нових производа који ће боље одговорити захтјевима купаца. На тај начин, са промјеном правила и услова пословног окружења намеће се и потреба за новом пословном филозофијом. Иако, на први поглед, промјена дотадашњих традиционалних приступа организовању и управљању пословањем, за пословни свијет

дјелују, у одређеном степену, застрашујуће, новине у погледу заједничког, синхронизованог, јединственог и једносмјерног циљног тимског рада свих организационих сегмената предузећа, на којима се леан концепт пословања базира, су, заиста, задивљујуће.

Међутим, не смије се изгубити из вида да леан концепт представља дуго-рочну пословну оријентацију и да је потребно доста упорности и стрпљења прије него што финансијске погодности за предузеће постану очигледне. Наиме, првенствено је потребно радити на елиминисању расипничких активности, те на тај начин створити додатне расположиве капацитете, који ће резултовати смањењем општих трошкова, повећањем профитабилности и, сљедствено, повећањем новчаног тока, односно повећањем добити предузећа. Нажалост, с обзиром на постојеће финансијско и економско стање у нашој земљи, руководиоци великог броја домаћих предузећа (мада би се могло рећи и свих босанско-херцеговачких предузећа) фаворизују краткорочне резултате, јер нису сигурни у свој дугорочни опстанак, и, сљедствено, већ на почетку, могу занемарити све потенцијалне дугорочне користи и одбацити идеју о увођењу новог концепта пословања, те на тај начин пропустити шансу за опстанак и улазак на глобално тржиште.

Зато је потребно нагласити да иако леан начин пословања захтијева својеврсну реорганизацију пословања и напуштање „стarih навика”, као и, на први поглед, одређено повећање трошкова предузећа, користи од увођења ове пословне филозофије засигурно надмашују све напоре и све трошкове њене имплементације и примјене. Наиме, уз мања улагања, већи радни учинак, већу ангажованост запослених, предузеће постаје способно да обезбједи производ високог квалитета – „по мјери” купца, те да држим реаговањем на промјене у захтјевима тржишта, искористи и овлада изазовима савременог, глобалног, високо захтјевног пословног амбијенат и на тај начин поправи своју профитабилност и осигура своју конкурентност.

## Литература

1. Abilla, P. Ask „Why” Five Times About Every Matter. 2007 URL: <http://www.shmula.com/ask-why-five-times-about-every-matter/382/> (15.11.2012.)
2. Baggaley, B., et al. *Lean Accounting: Best Practices for Sustainable Integration*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
3. *BizConnect7: Access to Bussiness*. URL: [http://www.bizconnect7.com/lean\\_s.html](http://www.bizconnect7.com/lean_s.html) (15.11.2012.)
4. Burton, T. T., Boeder, S. M. *The Lean Extended Enterprise: Moving Beyond the Four Walls to Value Stream Excellence*. Boca Raton: J. Ross Publishing. Inc., 2003. (електронско издање)

5. Видаковић, Т *Рецептї за елиминисање сувишних процеса, шрошкова и радњи у иословању.* (2009). URL: [http://liderpress.hr/arhiva/76114/\(01.12.2012.\)](http://liderpress.hr/arhiva/76114/(01.12.2012.))
6. DeBusk, G. K., Killough, L. N., Brown, R. M. Financial Measures Bias in the Use of Performance Measurement Systems. // *Advances in Management Accounting.* Elsevier Ltd. 14(2005), pp. 61-89.
7. El-Homsi, A., Slutsky, J. *Corporate Sigma: Optimizing the Health of Your Company with Systems Thinking.* New York: Productivity Press, Taylor & Francis Group. 2010.
8. Јаблан Стефановић, Р. Рачуноводство трошкова као информациона основа управљања предузећем. // *Зборник радова са 40. Симпозијума.* Златибор: СРР Србије, 2009. стр. 373-398.
9. Костић, М. *Радионица (workshop) – Како да иосианеиће најбоља компанија у Србији?* (2009). URL: <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-avtorski-tekstovi/profit/17-najbolje-kompanije-u-srbiji-kako-postati-najbolji.htm> (01.12.2012.).
10. Kumar, S, Meade, D. *Financial Models and Tools Managing Lean Manufacturing.* New York: Taylor & Francis Group. 2007.
11. Maskell, B. H., Baggaley, B. *Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise.* New York: Productivity Press. 2004. (електронско издање)
12. Милосављевић, Данијела. *Ушциј економске кризе на иословање компанија у Србији – уірожена ликвидносї.* (2009). URL: <http://www.ekarija.com/website/bih/page/231386> (23.11.2012.)
13. McGivern, M. H., Stiber, A. *Lean Manufacturing Techniques.* Development Dimensions International. URL: [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/леанmanufacturingtechniques\\_wp\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/леанmanufacturingtechniques_wp_ddi.pdf?ext=.pdf) (01.12.2012.)
14. Новићевић, Б. Леан системи производње као изазов управљачком рачуноводству. // *Зборник радова са 12. Коніреса,* Теслић: СРР РС, 2008. стр. 113-123.
15. Приморац, Ж. *Повећање конкуреніносїи хрвайскої іосїодарсїва: методга 20 кључева.* (2005). URL: <http://www.microsoft.hr/dpp/ppt/4%20-%20Zarko%20Primoras.ppt> (10.11.2012.)
16. Секерез, В. Изазови обрачуна трошкова у условима леан производног окружења. // *Зборник радова са 40. Симпозијума.* Златибор: СРР Србије, 2009. стр. 311-334.
17. Smith, R., Hawkins, B. *Lean Maintenance.* Oxford: Elsevier Inc. 2004.
18. „TEMPUS project MAS – PLM” URL: [http://www.master-plm.net/phocadownload/userupload/6.1-20\\_Леан\\_2010\\_Web.pdf](http://www.master-plm.net/phocadownload/userupload/6.1-20_Леан_2010_Web.pdf) (29.11.2012.)

19. Увек може доље: Каизен, јапанска пословна филозофија. *Економистић др.* 449/450(2008). URL: [http://www.emportal.rs/data/File/Prilozi/449-450\\_dodatak\\_Kaizen\\_menadzment.pdf](http://www.emportal.rs/data/File/Prilozi/449-450_dodatak_Kaizen_menadzment.pdf) (10.11.2012.)
20. Hall, J. A. *Accounting Information Systems*. Ohio: South-Western. 2008.
21. Wilson, Lonnie. *How to Implement Lean Manufacturing*. New York: McGraw Hill. 2010.
22. Womack, J. P., Jones, D. T. *Lean Thinking – Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York: Simon&Schuster Inc. 1996.

