

PRIMENA LEAN KONCEPTA POSLOVANJA U FUNKCIJI EFIKASNIJEG OBAVLJANJA POSLOVNIH PROCESA U BANKAMA

APPLICATION OF LEAN BUSINESS CONCEPT IN THE FUNCTION OF EFFICIENT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN BANKS

Bojana Novičević-Čečević⁵⁴

Mirjana Jemović⁵⁵

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.136>

Sadržaj: *Izmenjeni uslovi u poslovanju preduzeća, rukovođeni pre svega opštom digitalizacijom poslovanja, nametnuli su potrebu uvođenja savremenih menadžment alata. Lean koncept je među njima zauzeo posebno mesto. Iako najpre primenjen u proizvodnji, rastući značaj uslužnog sektora nametnuo je potrebu njegove primene i u sektoru usluga. Imajući u vidu rastuću konkurenciju na tržištu finansijskih usluga i značajnu regulisanost banaka, rad ima za cilj da sagleda mogućnosti i specifičnosti primene lean koncepta u bankama i srodnim finansijskim institucijama.*

Ključne reči: *lean koncept, uslužni sektor, banke*

Abstract: *The changed conditions in the company's operations, driven primarily by the general digitization of business, imposed the need to introduce modern management tools. Lean concept has taken a special place among them. Although first applied in production, the growing importance of the service sector imposed the need for its application in the service sector. Taking into account the growing competition in the financial services market and significant regulation of banks, the paper aims to examine the possibilities and specifics of the application of lean concepts in banks and similar financial institutions.*

Keywords: *lean concept, service sector, banks*

1. UVOD

Savremena preduzeća koja teže da isporuče zahtevanu vrednost za potrošače uz traganje za perfekcijom primenjuju, između ostalih lean koncept poslovanja. Lean koncept poslovanja podrazumeva eliminisanje svih oblika gubitaka iz poslovnih procesa kako bi potrošač dobio zahtevanu vrednost. Cilj je uspostaviti kontinuirani tok poslovanja bez prekida i zastoja kako bi troškovi poslovanja bili niži. Lean koncept poslovanja se razvijao i danas predstavlja vodeću paradigmu poslovanja modernih preduzeća. Ovaj koncept podrazumeva filozofiju i kulturu poslovanja kojom se eliminišu svi oblici gubitka iz poslovnih tokova preduzeća sa ciljem skraćivanja vremena koje protekne od poručivanja proizvoda do njegove isporuke. Ovo je moguće postići obavljanjem aktivnosti koje dodaju vrednosti na najbolji mogući način, konstantnim unapređenjem poslovnih procesa i usavršavanjem zaposlenih. Iako inicijalno primenjen u oblasti proizvodnje, ubrzo se javila potreba za njegovom primenom i u

⁵⁴Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

⁵⁵Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

sektoru usluga i uslužnim departmantima proizvodnih preduzeća. Imajući u vidu značajnu regulisanost banaka, izmenjene zahteve klijenata i sve intenzivniju konkurenciju nebankarskih, ali i nefinansijskih institucija, rad ima za cilj da sagleda specifičnosti primene lean koncepta poslovanja u bankama u funkciji efikasnijeg obavljanja njihovih poslovnih aktivnosti.

2. RAZVOJ I SPECIFIČNOSTI LEAN KONCEPTA POSLOVANJA

Kolevka nastanka lean koncepta jeste japanska kompanija Tojota (Toyota). Kompaniju Tojota osnovao je Sakichi Toyoda još 1918. godine. Svoju prvu tržišnu utakmicu kompanija Tojota dobija 1926. godine, pokretanjem proizvodnje razboja koji su prestajali sa radom onog momenta kada detektuju popucale niti. Na taj način sprečavana je proizvodnja lošeg kvaliteta. Kasnije je nakon jednogodišnjeg boravka u Americi, sin osnivača kompanije Tojota, *Kiichiro Toyoda* Fordove ideje primenio na proizvodnju manjeg obima [1]. On je uspostavio koordinaciju kretanja sirovina kroz preduzeće i pouzdanu mrežu dobavljača, čime je postavio temelj proizvodnje “tačno na vreme” (*Just in time*). Naime, on je smatrao da je najbolji način da se proizvedu dobri automobili da svi delovi i komponente koje treba ugraditi budu razvrstani u linije prema vremenu i mestu njihove montaže [9].

Doprinos poboljšanju proizvodnje primenom jednostavne i fleksibilne opreme koju su primenili naslednici osnivača kompanije Tojota bila je značajna. Međutim, ključni doprinos daljem razvoju Tojotinog proizvodnog sistema (*Toyota Production System - TPS*) ili *lean* proizvodnji dao je *Taiichi Ohno*. Analizirajući zapadne proizvodne sisteme on je došao do zaključka da oni imaju dva osnovna nedostatka [5, p. 422]. Prvi nedostatak odnosio se na postojanje velikih količina zaliha. Stvaranje velike količine zaliha rezultat je proizvodnje velikih serija koje troše kapital i nepotrebno zauzimaju skladišni prostor. Drugi nedostatak zapadnog proizvodnog sistema jeste nemogućnost da se zadovolje raznovrsne želje potrošača.

Fokus Tojotinog proizvodnog sistema bio je na skraćivanju toka proizvodnje i suvišnih aktivnosti i otpada kako bi se obezbedio kontinuirani tok proizvodnje komad po komad. Upravo ova konstatacija činila je srce Tojotinog poslovnog sistema (TPS) i u isto vreme osnovnu razliku u odnosu na tradicionalni sistem proizvodnje. U Tojoti su uvideli da se visok kvalitet proizvoda, niski troškovi i isporuka na vreme mogu istovremeno postići, ukoliko se skрати tok proizvodnje i eliminišu gubici u njemu. Polaznu osnovu za izgradnju Tojotinog proizvodnog sistema čine prevencija defekta na mestu nastanka, koju je uveo sam osnivač ove kompanije i proizvodnja “tačno na vreme” uvedena od strane sina osnivača.

Usmerenost na eliminisanje gubitaka i čekanja u proizvodnom procesu bila je neophodna, pre svega jer je uočeno da se samo 10% radnog vremena zaista odnosi na proces obrade proizvoda, dok je ostatak vremena utrošen za pripremu radnog mesta, alata i čekanja da predmet stigne na mesto obrade. Nakon Drugog svetskog rata fokus je bio na proizvodnji visoko kvalitetnih proizvoda, dok je kasnije pažnja usmerena na proizvodnju tačno određene količine proizvoda. Možemo zaključiti da je Tojotin proizvodni sistem, sistem proizvodnje koji direktno kontroliše količinu i kvalitet proizvoda sa ciljem redukovanja troškova preko eliminisanja otpada [15, p.10].

Ne može se tačno reći koji je prvi dokument u kome je objašnjena proizvodna filozofija kompanije Tojota, ali se sa sigurnošću može reći da je prvi izvor informacija na engleskom jeziku knjiga Sugimori-a pod nazivom „*Toyota Production System and Kanban System Materialization of Just in time and Respect-for-Human System*“ objavljena 1977. godine [5]. Međutim, tek kasnije su akademska javnost i menadžeri proizvodnje usmerili pažnju na suštinu

Tojotinog proizvodnog sistema. Dalja popularizacija lean proizvodnje događa se 1990. godine kada je publikovana knjiga „*The Machine that Changed the World*“ trojice autora *Womack, Jones i Roos*.

Lean koncept obuhvata filozofiju, kulturu i principe poslovanja usađene u ponašanje zaposlenih kojim se obezbeđuje otklanjanje svih oblika gubitaka i prepreka u tokovima materijala i informacija u cilju unapređenja poslovnih procesa i isporuke zahtevane vrednosti potrošaču. Kao takav, usmeren je na edukaciju i osposobljavanje zaposlenih, s jedne strane, i obezbeđivanje što veće vrednosti za potrošače, s druge strane. Ukoliko se lean koncept poslovanja adekvatno implementira mogućnosti unapređenja poslovanja biće višestruke. Naime, smanjivanjem grešaka i bržim obavljanjem aktivnosti moguće je povećati efektivnost, efikasnost i kvalitet poslovnih procesa. Efikasniji procesi vode snižavanju operativnih troškova. Brzim i nesmetanim obavljanjem aktivnosti proizvodi i usluge se potrošačima dostavljaju u trenutku kada su im potrebni, što dovodi do veće satisfakcije potrošača. Lean koncept motivira zaposlene da bolje obavljaju aktivnosti, jer ih najbolje poznaju i mogu ih najbolje unaprediti. Na ovaj način dolazi do povećanja zadovoljstva zaposlenih. Najzad, primena lean tehnika i praksi omogućava stvaranje slobodnih mašinskih i radnih kapaciteta. Slobodne mašine i radnici se mogu iskoristiti za obavljanje nekih drugih aktivnosti koje dodaju vrednost.

Lean koncept poslovanja podrazumeva mnogo više od prostog eliminisanja gubitaka i aktivnosti koje ne dodaju vrednost. Ceo “tok vrednosti” mora biti integrisan i organizovan na osnovu lean principa, kako bi se obezbedilo da proizvod prođe kroz sve operacije i procese neophodne da se isporuči zahtevana vrednost. Lean konceptom poslovanja teži se da se sa što efikasnijim obavljanjem poslovnih procesa zadovolje potrebe potrošača i ostvare strateški ciljevi preduzeća.

Lean koncept usmeren je na svakodnevna inkrementalna poboljšanja. Zagovornici lean koncepta smatraju da je bolje unaprediti poslovanje preduzeća odmah za 10%, nego čekati trenutak kada se poslovanje može stopostotno unaprediti. Čekanje da dođe trenutak kada se poslovanje može u potpunosti unaprediti zahteva dosta vremena, a uslovi na tržištu se nemilosrdno menjaju pa na taj način preduzeće može da zakasni sa reakcijama na tražnju i time izgubi trku sa konkurencijom.

Primena lean proizvodnje dovela je do brojnih poboljšanja kako operativnih tako i strateških performansi preduzeća, pa su se osnovni postulati počeli primenjivati i na druge delove preduzeća. Na taj način nastao je lean koncept koji je od pristupa za poboljšanje operativne efikasnosti postao sveobuhvatna strategija preduzeća. Da bi primena lean koncepta poslovanja dala dugoročne efekte, promene koje se uvode u preduzeće moraju obuhvatiti organizacionu strukturu, poslovnu kulturu i sistem izveštavanja o performansama. Ovo ne znači napuštanje postojeće organizacione strukture, poslovne kulture i sistema izveštavanja, već njihovo kontinuirano unapređenje, jer zatečena organizacija, kultura i izveštavanje ukazuju na prednosti, nedostatke, potencijalne probleme u poslovanju i mesta na kojima je potrebno primeniti neku od lean tehnika i praksi.

Lean koncept poslovanja nije univerzalan i ne može se primeniti u svakom preduzeću na isti način. Rastući značaj uslužnog sektora, a posebno banaka i srodnih finansijskih institucija opredelio nas je da u radu sagledamo specifičnosti primene lean koncepta u njima.

2. PRIMENA LEAN KONCEPTA POSLOVANJA U USLUŽNOM SEKTORU

U [4] analizirana je primena lean koncepta u uslužnom sektoru, uvidom u radove koji se bave ovom problematikom, a koji su objavljeni u periodu od 1998 do 2014. godine. Na uzorku od 122 radova, autorke su pokušale da uoče određene pravilnosti u razvoju lean koncepta u sektoru usluga, kao i specifičnosti ove primene. Za te potrebe literatura koja se bavi primenom lean koncepta u sektoru usluga klasifikovana je u četiri perioda (tabela 1).

Tabela 1. Kategorizacija primene lean koncepta u sektoru usluga sa stanovišta vremenskog kriterijuma, [4].

Faze u primeni lean koncepta u sektoru usluga	Period primene
Period pre primene lean koncepta	do 1998.
Jačanje svesti o značaju lean koncepta	1998.-2003.
Period sagledavanja koristi od primene lean koncepta	2004.-2008.
Period primene lean koncepta	2009.-2014.

Prva faza primene lean koncepta u sektoru usluga zasnivala se na direktnoj primeni principa iz proizvodnje, bez njihovog prilagođavanja sektoru usluga. Intenzivan razvoj tercijarnog sektora 70-ih godina prošlog veka, nametnuo je potrebu razlikovanja proizvoda od usluga, a time i drugačiju primenu lean koncepta u uslužnom sektoru. Prilagođenost lean koncepta specifičnostima uslužnog sektora uticala je na njegovu intenzivnu primenu posle 2004. godine, i to posebno u zdravstvu, IT sektoru, finansijskom sektoru, obrazovanju i javnom sektoru (Tabela 2).

Tabela 2. Primena lean koncepta u sektoru usluga, prilagođeno prema [4].

Period primene	Zdravstvo	IT sektor	Finansijski sektor	Obrazovanje	Javni sektor
1998-2003	1	2	1	1	0
2004-2008	6	2	4	3	2
2009-2014	27	17	2	3	5

Iz tabele se jasno uočava da zdravstvo i IT sektor prednjače u primeni lean koncepta poslovanja, posebno nakon 2009. godine. Ovo međutim ne znači da ove grane uslužnog sektora imaju veće koristi od primene lean koncepta poslovanja od ostalih. Naprotiv, koristi od primene lean koncepta u sektoru usluga umnogome zavise od stepena diverzifikovanosti tražnje, tj. zahteva klijenata, kao i učešća klijenata u pružanju konkretne usluge. Uticaj dodatno zavisi i od primenjene tehnike lean koncepta poslovanja.

Integracija lean koncepta poslovanja moguća je uz primenu odgovarajućih tehnika, među kojima se najčešće koriste: mapiranje toka vrednosti (Value Stream Mapping), standardizacija rada, vizuelna kontrola, Kaizen, 5S tehnika. *Mapiranje toka vrednosti* olakšava identifikaciju onih aktivnosti koje ne dodaju vrednost i kao tehnika korisna je za implementaciju lean koncepta poslovanja u uslužnom sektoru.

Standardizacija podrazumeva izbor najboljih metoda rada kako bi se postigao željeni kvalitet, snizili troškovi i skratilo vreme isporuke. Prema nekim shvatanjima unapređenja u poslovanju se ne mogu postići ukoliko se ne uspostavi standardizacija procedura, obavljanja zadataka i rada. Cilj je da se obezbedi da se iste aktivnosti obavljaju svaki put na isti način i smanji varijacija u procesima rada i kvalitetu proizvoda. Standardizacija rada jeste neophodan korak ka uspostavljanju dobro organizovane lean proizvodnje. Važno je voditi računa da se kroz

standardizaciju stvore mogućnosti za razvoj veština zaposlenih i da oni standardizaciju ne shvate kao set pravila na osnovu kojih će se prosuđivati o uspešnosti njihovog rada. Ukoliko se to ne postigne, upravo standardizacija rada može biti prepreka za uspostavljanje nesmetanog toka proizvoda kroz procese.

Standardizacija je pogodna metoda za primenu lean koncepta poslovanja i u uslužnom sektoru. Međutim, koristi od njene primene nisu podjednako važne kod svih tipova usluga. Polazeći od stepena diverzifikovanosti tražnje, razlikujemo usluge kod kojih su individualni zahtevi klijenata veoma različiti, i usluge koje karakteriše relativna homogenost zahteva klijenata. Imajući ovo u vidu, kod prvih se standardizacija procesa rada smatra nekorisnom tehnikom s obzirom da bi njena primena dovela do nižeg stepena satisfakcije klijenata. Na primer, u slučaju pružanja neke zdravstvene usluge, ista se mora prilagoditi konkretnom zdravstvenom stanju pacijenta. Pored toga, veći stepen uključenosti pacijenta implicira da takav klijent zahteva sofisticiraniju uslugu, te mu standardizovana usluga svakako neće odgovarati. U konačnom će to dovesti do nezadovoljstva klijenta, u ovom slučaju pacijenta. Standardizacija je, s druge strane, korisna kod onih usluga koje se često ponavljaju i beleže značajan obim transakcija. Takve su na primer usluge banaka i osiguravajućih kompanija. Međutim, i kod ovih usluga ima izuzetaka. U novije vreme, bankarski sektor se u nameri da očuva svoju tržišnu poziciju, prilagođava individualnim zahtevima klijenata. Tako se u okviru paketa privatnog bankarstva, klijentima nude usluge koje nisu standardizovane i karakteriše ih visok stepen usklađenosti sa zahtevima klijenata. U bankarskoj praksi, ove usluge figuriraju pod terminom „lični, tj. personalni bankar“. Imajući u vidu ograničavajuće domete standardizacije kao lean tehnike, nadalje u tekstu biće izložena 5S tehnika kao podrška adekvatnijoj primeni lean koncepta poslovanja u bankama.

3. UNAPREĐENJE POSLOVNIH PROCESA U BANKAMA I LEAN KONCEPT POSLOVANJA

Izložene procesima globalizacije, deregulacije, univerzalizacije, koncentracije i tehnologizacije, banke su izgubile svoju dugogodišnju monopolsku poziciju na tržištu finansijskih usluga. Nedavna finansijska kriza iz 2008. godine značajno je pogodila bankarski sektor i ugrozila opstanak brojnih, čak i većih banaka. Narušeno poverenje klijenata u bankarski sektor, bilo je povod za značajnije regulatorne pritiske. Ovde je potrebno napomenuti da su banke i u nekriznom periodu predmet strožijih regulatornih zahteva nego što je to slučaj sa ostalim institucijama [13], [7]. Pored toga, sve značajnija konkurencija na tržištu finansijskih usluga je i uz postojanje univerzalne licence banaka, zahtevala radikalnu izmenu koncepta poslovanja banaka.

Banke se često porede sa firmama iz oblasti telekomunikacija, s obzirom da u pružanju svojih usluga prikupljaju, obrađuju i distribuiraju informacije. Time se kvalitet i brzina pružene usluge izdvajaju kao bitan faktor satisfakcije klijenata. Imajući u vidu njihovu procesnu prirodu, fokus treba biti na povećanju operativne efikasnosti banke, čime se otvara prostor za primenu lean koncepta u bankarstvu [14]. Direktna primena principa lean koncepta poslovanja iz proizvodnje na banke nije moguća imajući u vidu njihovu različitost po brojnim osnovama: priroda proizvoda/usluga; proizvodni proces i uključenost klijenata [7]. Bankarske usluge imaju brojna obeležja slična ostalim vrstama finansijskih usluga: nematerijalnost, neodvojivost čina vršenja i čina korišćenja usluge, pasivno prilagođavanje ponude usluga tražnji, heterogenost, i slično [6]. Usled svoje specifične monetarne prirode ove usluge se jasno razlikuju od drugih usluga (davalac usluge je često u poziciji agenta korisnika usluge, odnos između davaoca i korisnika

usluge je često personalan i trajan, a korisnici usluga često u mogućnosti da odluče o korišćenju usluge).

Bankarski proizvodi su nematerijalne prirode i zasnovani na informacijama; proizvodni proces uključuje obradu informacija i administrativne je prirode, a klijenti su direktno uključeni u isporuku proizvoda, što nije slučaj u proizvodnji. Imajući u vidu navedene specifičnosti bankarske delatnosti, kao ključne oblasti u kojima lean koncept može naći svoju primenu izdvajaju se: smanjenje vremena/troškova za pružanje bankarskih usluga; povećanje satisfakcije klijenata pružanjem brže i kvalitetnije usluge; eliminisanje rutinskih procena i povećanje radnog morala i entuzijazma njihovim uključanjem u razvoj i primenu inovacija.

U sektoru usluga, najčešća je primena “5S” tehnike, koja podrazumeva sledeće elemente [3, p.249]:

Sortirati (Sorting) – razdvajanje potrebnog od nepotrebnog;

Urediti (Straighten; Set in Order) - organizacija radnog mesta;

Očistiti (Schine, Scrub) - očistiti i pomeriti sve ono što može da stvara problem u radu;

Standardizovati (Standardize) – primeniti procedure i obezbediti njihovo razumevanje od strane radnika, i

Održavati (Sustain) – podesiti sistem da funkcioniše uz potpunu komunikaciju i po principu neprekidnog toka.

U cilju rasterećenja radnog prostora neposredni izvršioci moraju da identifikuju predmete koji su potrebni za obavljanje njihovih zadataka i predmete koji se ne koriste u obavljanju zadataka, a nalaze se u radnom prostoru. Primenjeno na banke, ovo podrazumeva da su zaposleni odgovorni za *sortiranje* kancelarijskog materijala, mejlova, fajlova kako bi se u pružanju konkretne bankarske usluge fokusirali isključivo na bitne informacije i aktivnosti. Aktivnosti se pritom mogu podeliti na one koje dodaju vrednost i one koje ne dodaju vrednost. Fokus je najpre na eliminisanje onih aktivnosti koje po mišljenju klijenata ne dodaju vrednost. Među njima, jedan deo je obavezne prirode (regulatorni zahtevi), te se kao takav ne može eliminisati. Iz tih razloga, fokus treba biti na unapređenju obaveznih aktivnosti koje ne dodaju vrednost i aktivnosti koje dodaju vrednost sa stanovišta klijenata [11].

Kako bi se dokumentima lakše manipuliralo, potrebno je *uređenje* radnog mesta tako da predmeti koji su neophodni za nesmetano odvijanje procesa budu smešteni na vidno i lako dostupno mesto. U banci se ovo postiže definisanjem standardnih lokacija za pristup bazama podataka, operativnim procedurama, izveštajima. Radni prostor i svu neophodnu opremu i servise treba očistiti uz prethodno definisanje načina i sredstava za čišćenje, tj. procedura kojih će se pridržavati svi zaposleni. Ovaj način sređivanja radnog mesta i čišćenja mora da postane navika i da proдре u svest zaposlenih. Primena “5S” tehnike nesporno će dovesti do napretka u poslovanju banke. Ipak, održivost ovog procesa zahteva motivisane zaposlene, što podrazumeva da napredak koji je učinjen u organizaciji radnog mesta bude vidljiv i nagrađen.

Kako bi koristi od primene tehnika lean koncepta u bankarstvu bile veće treba obezbediti jednostavnije bankarske procedure. U tom smislu, smatra se korisnim odvajanje usluga koje koristi većina klijenata od onih koje koriste samo pojedini klijenti; pružanje veće slobode klijentima u odnosima sa bankarskim službenikom; davanje mogućnosti bankarskom službeniku da na zahtev klijenta prekine svoje redovne poslovne aktivnosti kako bi sagledao zahtev klijenta, itd. Ovo je posebno važno u bankarstvu na malo (Retail Banking), segmentu bankarstva koje je namenjeno sektoru stanovništva.

Digitalizacija poslovanja je nametnula brojne izazove pred banke: nove vidove pružanja bankarskih usluga i nove konkurente oličene u finansijsko-tehnološkim kompanijama. U takvim uslovima, one banke koje primenjuju lean koncept poslovanja, biće u većoj mogućnosti da ove tehnološke promene usvoje i iskoriste u svrhu potpunijeg razumevanja i zadovoljenja zahteva svojih klijenata. Opšti trend digitalizacije u poslednjim decenijama uticao je da se inovativni kanali distribucije bankarskih proizvoda, tj. pružanje usluga posredstvom elektronske komunikacije, jave kao posebna vrsta bankarske usluge (elektronsko bankarstvo). Ovim putem ne samo klijenti koji su skloni korišćenju društvenih mreža i elektronskih servisa, već i oni koji koriste tradicionalne kanale distribucije bankarskih usluga, bivaju u većoj meri integrisani u bankarsko poslovanje. Sve veća upotreba smart telefona i tableta čini da i same bankarske usluge postanu „mobilne“. Tako npr. usluga GPS lokacije na smart telefonima omogućava banci da dobije informacije o kretanjima klijenta, mestima gde kupuje, i na taj način prilagodi svoje usluge klijentu na lokacijama koje on često posećuje [2]. Pored toga, zahvaljući elektronskom bankarstvu, bankarsku uslugu je moguće pružiti i u područjima gde ne postoje filijale banaka, a bankarsku proceduru toliko pojednostaviti da se autorizacija transakcija vrši preko biometrijskih dokumenata (otisak prstiju ili fotografija) [10, pp.88-89].

Osim u diverzifikaciji bankarskih aktivnosti i većoj integraciji klijenata, lean koncept poslovanja treba doprineti i nižim troškovima poslovanja banke. Imajući u vidu da su banke najregulisanije finansijske institucije, dobar deo njihovih troškova zavisi od regulatorne politike Narodne banke Srbije kao regulatora i supervizora nad bankama. Uvođenjem sistema za instant plaćanja čiji je operator NBS (IPS NBS system), 22. oktobra tekuće godine, regulator je doprineo bržoj i jeftinijoj bankarskoj usluzi. Ovim sistemom omogućen je prenos novca u roku od samo nekoliko sekundi, uz plaćanje gotovo simbolične naknade. Ovakav sistem omogućio je bankama da koriguju svoju tarifnu politiku i ubuduće klijentima naplaćuju niže naknade za pružene usluge. Dodatni pritisak za banke je i potreba za očuvanjem životne sredine, usled čega banke integrišu principe održivosti u svoje poslovanje [12]. S tim u vezi banke su razvile interne sisteme za smanjenje svog uticaja na životnu sredinu i time doprinele adekvatnijem ispunjenju osnovnih elemenata lean koncepta poslovanja.

Banke stalno inoviraju svoje bankarske usluge kako bi udovoljile promenljivim zahtevima klijenata, usled čega je banka i evoluirala od specijalizovane do univerzalne finansijske institucije. Složenija bankarska struktura kakva prati univerzalne finansijske posrednike povećava rizik, troškove i vreme pružanja bankarske usluge. U takvim uslovima, primena različitih tehnika lean koncepta poslovanja omogućiće pružanje kvalitetnije bankarske usluge po ekonomskim principima, što jeftinije i što brže.

4. ZAKLJUČAK

Izmenjeni uslovi u poslovanju preduzeća, sve kompleksniji zahtevi klijenata i sve jača konkurencija, nametnuli su potrebu za primenom savremenih menadžment alata. Lean koncept poslovanja među njima zauzeo je posebno mesto. Usmeren na eliminisanje gubitaka u poslovanju i unapređenje operativne efikasnosti, lean koncept poslovanja je najpre primenjen u proizvodnji. Rastući značaj uslužnog sektora poslednjih decenija prošlog veka nametnuo je potrebu njegove primene i u sektoru usluga. U radu je posebno analizirana specifičnost njegove primene u bankarskom sektoru. Direktna primena principa lean koncepta poslovanja iz proizvodnje na banke nije moguća, imajući u vidu da usluge karakteriše nematerijalnost, neodvojivost čina vršenja i čina korišćenja usluge, pasivno prilagođavanje ponude usluga tražnji, heterogenost, itd. Kada je reč o bankarskim uslugama, dodatna specifičnost je i njihova monetarna priroda, personalan i trajan odnos između davaoca i korisnika usluge, kao i značajan

regulatorni pritisak. Opšta digitalizacija poslovanja nametnula je potrebu pružanja kvalitetnije bankarske usluge putem novih kanala distribucije, za šta su se banke morale pripremiti prethodnim povećanjem svoje operativne efikasnosti. Kako bi snizile troškove poslovanja i unapredile procese upravljanja rizikom, banke su otpočele se primenom tehnika lean koncepta poslovanja. Među njima, posebno se korisnom pokazala tehnika 5S.

LITERATURA

- Dekier, L. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*, 5(1), pp. 46-51.
- Deloitte. (2012). *Big data: Time for a lean approach in financial services*.
- Gerhard, P. (2007). *Reinventing Lean: Introducing Lean Management into the Supply Chain*. US: Butterworth-Heinemann.
- Gupta, S., & Sharma, M. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), pp.1025-1056.
- Holweg, M. (2006). The genealogy of lean production. *Journal of Operation Management*, 25, pp. 420-437.
- Krstić, B., & Marinković, S. (2017). *Bankarski menadžment*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), pp. 1366-1388.
- Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), pp. 1366-1388.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturing*. McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. (2011). *Lean Management: New frontiers for financial institutions*.
- PwC FS Viewpoint. (2012). *Lean Forward or Fall Back: How Applying Lean Principles Can Improve the Finance Function*.
- Radojičić, J., Petrović-Randelović, M., & Kostadinović, I. (2016). Banke i održivi razvoj: od tradicionalnog ka održivom bankarstvu. *International Scientific-Business Conference LIMEN 2016 Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovation*. Belgrade: Faculty of Engineering Management, pp. 642-650.
- Santos, J., & Cabrita, M. (2016). Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry. *International Conference on Systematic Innovation*. Lisbon, Portugal.
- Văduva, A. (2011). Lean management in banking. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES*, 39, pp.118-123.
- Wilson, L. (2010). *How to Implement Lean Manufacturing*. New York: The McGraw-Hill Companies.