

LEAN POSLOVNI KONCEPT KAO SAVREMENA FILOZOFIJA UPRAVLJANJA

LEAN BUSINESS CONCEPT AS A CONTEMPORARY PHILOSOPHY OF MANAGEMENT

Jovana Stojanović²³

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.58>

Sadržaj: *Današnje poslovno okruženje jeste složeno i dinamično i da bi privredna društva opstala i razvijala se, neophodno je implementirati adekvatne upravljačke instrumente. Savremeni instrument koji je pokazao izuzetnu efikasnost za svrhe suočavanja sa sve izazovnijim uslovima poslovanja na tržištu jeste lean poslovni koncept. Suština ove popularne strategije poslovanja preduzeća ogleda se u obezbeđivanju zahtevane vrednosti od strane potrošača, eliminisanju svih oblika gubitaka, ali i u unapređenju znanja, veština i kompetencija zaposlenih. Cilj rada jeste da ukaže na važnost lean poslovnog koncepta i da se istakne značaj primene osnovnih principa na kojima se bazira lean filozofija upravljanja, sve u cilju uspešne pozicioniranosti preduzeća kako na domaćem, tako i na globalnom tržištu.*

Ključne reči: *Izazovni uslovi poslovanja, savremeni upravljački instrumenti, lean poslovni koncept, osnovni principi lean poslovnog koncepta*

Abstract: *Today's business environment is a complex and dynamic one, and for the companies to sustain and develop, it is necessary to implement appropriate management tools. A modern tool that has demonstrated exceptional efficiency for dealing with increasingly challenging business conditions on the market is a lean business concept. The essence of this popular business strategy of companies lies in the fact that it provides consumers a value which they required, eliminate all forms of loss, but also improve the knowledge, skills and competencies of employees. The aim of the paper is to point out the significance of the lean business concept and to emphasize the importance of applying the basic principles on which the lean philosophy of management is based, with the aim of successful positioning of the company both on the domestic and the global market.*

Keywords: *Challenging business conditions, contemporary management tools, lean business concept, basic principles of a lean business concept*

1. UVOD

Savremeni uslovi privređivanja, prožeti dinamičnim promenama poslovnog okruženja bitno utiču na savremena privredna društva, namećući im kao imperativ permanentnu borbu za sticanje konkurentne prednosti i suočavanje sa sve izazovnijim uslovima poslovanja na tržištu. Dinamičnost koja predstavlja jednu od glavnih karakteristika savremenog poslovnog okruženja jeste uzrok radikalnih promena u poslovanju preduzeća. Sve veći zahtevi kupaca u pogledu poboljšanja karakteristika proizvoda, jačanje konkurencije na domaćem i

²³ Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, Srbija

inostranom tržištu kao i tehničko – tehnološke promene predstavljaju razloge udaljavanja od dosadašnjih i usvajanja novih poslovnih koncepata među kojima spada i *lean* koncept poslovanja. Ova savremena filozofija upravljanja karakteriše se obezbeđivanjem tražene vrednosti za kupce, brzom isporukom proizvoda, unapređenjem kvaliteta, skraćanjem reagovanja na zahteve kupaca, uz eliminisanje svih oblika gubitaka u proizvodnji, ali i u svim ostalim funkcijama u preduzeću. Da bi se postigla i održala konkurentska prednost, neophodno je pažljivo razmotriti i primeniti osnovne principe *lean* koncepta, o kojima će posebno biti reči u nastavku rada.

Jedno od glavnih ograničenja za prihvatanje i usvajanje *lean*-a odnosi se na karakteristike korporativne kulture konkretne zemlje. Zato je za uspešnu implementaciju *lean* filozofije upravljanja neophodno da postoji tim zaposlenih koji će promenom načina razmišljanja, usvajanjem nove kulture i novih radnih metoda prihvatiti primenu novog koncepta, kako na operativnom, tako i na strategijskom nivou. Što se tiče Republike Srbije, sistem menadžmenta sporo i teško podržava uvođenje radikalnih promena u poslovanju preduzeća. Eventualno veće i brže promene u korporativnoj kulturi mogu se očekivati nakon pristupanja naše zemlje Evropskoj uniji. U kontekstu tih promena, mogu se implementirati savremeni sistemi upravljanja, čija uspešnost primene zavisi od nivoa i kvaliteta adaptacije kulturnim obeležjima Srbije.

Imajući u vidu navedeno, rad sadrži, osim uvoda i zaključka, tri celine. Nakon uvoda, u drugom delu rada biće objašnjena suština *lean* poslovnog koncepta. Treći deo rada odnosi se na principe ovog poslovnog koncepta koje treba poštovati, budući da se time obezbeđuje uspeh preduzeća u turbulentnim uslovima privređivanja. U četvrtom delu rada ukazaćemo na neka ograničenja praktične primene ovog koncepta kada je u pitanju poslovanje preduzeća u Republici Srbiji.

2. LEAN POSLOVNI KONCEPT

Lean poslovni koncept postao je uobičajen poslovni jezik na ekonomskoj sceni tokom 80-tih i 90-tih godina prošlog veka. Naime, upotreba ovog poslovnog jezika počela je da se masovno širi nakon objave knjige „Mašina koja je promenila svet“. Eminentni stručnjaci iz ove oblasti James Womack, Daniel Jones i Daniel Roos analitički su opisali sistem proizvodnje koji su razvili Eiji Toyota i Taiichi Ohno u kompaniji Toyota Motor u Japanu. Izvršni menadžeri ove kompanije navode da su bili inspirisani posetom američke kompanije Ford Motor zahvaljujući čijem upravljačkom modelu je industrija Japana uspela da doživi ekonomski i društveni oporavak i preuzme vodeću poziciju u proizvodnji automobila.

Womack i Jones objašnjavaju *lean* poslovni koncept kao najmoćnije oružje koje kreira vrednost uz eliminisanje gubitaka u preduzeću [1]. Popularnost *lean* poslovnog koncepta poslovanja u naučnim istraživanjima i poslovnoj praksi jeste razumljiva, ako se ima u vidu osnovni postulat ovog koncepta, a to je težnja za ostvarivanjem što većih rezultata sa što manje korišćenih ljudskih resursa, opreme, vremena i prostora za proizvodnju proizvoda, a u cilju zadovoljenja istančanih potreba kupaca.

Osvrtom na razvoj *lean* poslovnog koncepta, može se jasno uočiti da je ovaj model poslovanja u početnim fazama razvoja bio primenjivan samo na operativnom nivou. Njegova tendencija bila je usmerena ka poboljšanju efikasnosti i smanjenju troškova u proizvodnom procesu, kako bi se stvorila očekivana vrednost za kupce. Na taj način je ova vrednost postala srce *lean* poslovnog procesa [2]. Cilj *lean* poslovnog koncepta poslovanja na operativnom nivou bio je eliminisanje resursa, isporuka tražene vrednost kupcima kao i dostizanje performansi koje su

unapred postavljene. Ovaj sistem proizvodnje težio je ka protoku nedovršene proizvodnje u malim količinama, bez zaustavljanja procesa proizvodnje i bez skladištenja [3]. Prethodno se moglo postići proaktivnim sagledavanjem događaja, budući da ispravljanje grešaka i uklanjanje nedostataka onda kada su već nastali predstavlja skup, dugotrajan i komplikovan proces. U tom smislu, središte upravljanja izmešteno je sa faze proizvodnje na fazu planiranja i dizajna. Ovo iz razloga što u ranim fazama životnog ciklusa proizvoda nastaje oko 70 – 80% ukupnih troškova kojima je najlakše manipulirati u ovom vremenskom periodu.

Evoluiranjem *lean* poslovnog koncepta, središte upravljanja pomeren je sa operativnog na strategijski nivo. Na ovom nivou, cilj je bio razumeti vrednost koja se obezbeđuje za kupce, u smislu kvaliteta proizvoda, troškova, funkcionalnosti i brzine isporuke [4]. Menadžeri preduzeća zajedno sa neposrednim izvršiocima bili su usredsređeni na kontinuirana poboljšanja poslovnih aktivnosti u cilju stvaranja vrednosti. „Šta se danas stvarno želi, sutra već postaje stvarna potreba“ [5]. *Lean* poslovni koncept trudi se da obezbedi visoku diferenciranost proizvoda i pruži relativno brz odgovor na zahteve sa tržišta. Jedan od glavnih „krivaca“ novonastalog stanja može biti prodorna tehnologija, koja je u stalnoj transformaciji i napredovanju i, kao takva, dovodi do promena u ponašanju kupaca.

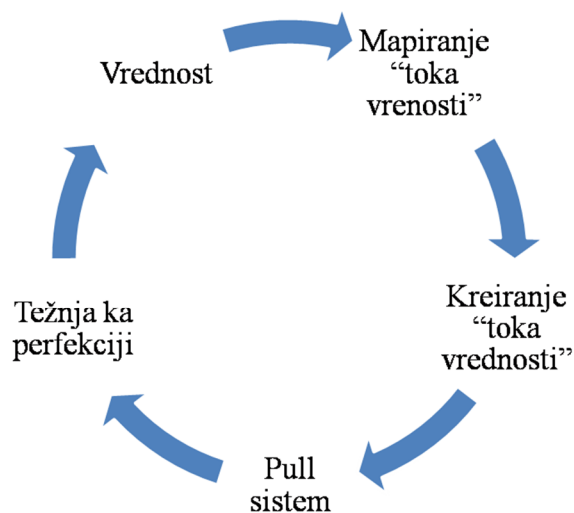
Prilagođavanjem novom ekonomskom ambijentu, japanski stručnjaci iz kompanije Toyota Motor promišljeno su postavili sistem upravljanja koji stavlja akcenat na važnost kupaca i na predmet njihovog interesovanja i potreba. Inovativno preduzeće koje pre ostalih unapredi postojeći ili uvede potpuno novi proizvod ima mogućnost da pobedi konkurenciju i stekne lidersku poziciju na tržištu. Upravo iz tih razloga, menadžment u *lean* poslovnim sistemima treba da bude svestan značaja brzine kreiranja proizvoda i plasiranja istih na tržište. S tim u vezi, istraživači i konsultanti predložili su određene kritične faktore uspeha koji pomažu preduzeću u generisanju uspeha poslovanja [6]. Jedan od značajnih faktora poslovnog uspeha jeste, svakako, vreme koje se odnosi na skraćivanje trajanja poslovnog procesa, sa namerom redukovanja troškova i unapređenja kvaliteta obavljanja poslovnih aktivnosti preduzeća.

3. PRINCIPI *LEAN* POSLOVNOG KONCEPTA

U uslovima poslovanja koje karakterišu globalizacija, internacionalizacija biznisa, skraćeni životni ciklus proizvoda, primena visokih tehnologija i kompjuterizovanih sistema proizvodnje, fleksibilne organizacione strukture preduzeća, razvijanje partnerskih odnosa i rasta pomoćnih aktivnosti, sve je teže postići, očuvati i unaprediti konkurentsku prednost [7]. Upravo iz ovih razloga preduzeća neprestano streme ka kreiranju savršene vrednosti, postizanju visokog nivoa kvaliteta i otklanjanju nepotrebnih postupaka i otpada. *Lean* proizvodna filozofija predstavlja integraciju svih aktivnosti koje stvaraju vrednost, a sam “tok vrednosti” mora biti organizovan na osnovu *lean* principa. Principi koji su razvijeni u okviru *lean* poslovnog sistema postavili su James Womack i Daniel Jones u svom radu [1] i oni podrazumevaju sledeće:

- 1) definisanje vrednosti za svaku familiju proizvoda sa stanovišta krajnjeg potrošača (Specify Value),
- 2) identifikovanje svih aktivnosti “toka vrednosti” za svaku familiju proizvoda i eliminisanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost (The Value Stream),
- 3) rangiranje aktivnosti koje dodaju vrednost i jasno definisanje faza u kojim se stvara vrednost, tako da finalni proizvod dođe do krajnjeg potrošača bez mnogo prekida (Flow),
- 4) usklađivanje toka proizvoda sa zahtevima potrošača (Pull system) i
- 5) jasno definisanje vrednosti za potrošače, adekvatno identifikovanje i uspostavljanje “toka vrednosti” i otklanjanje suvišnih postupaka i gubitaka resursa u toku (Perfection).

Na Slici br. 1 prikazani su principi na kojima počiva *lean* poslovni koncept [8].



Slika 1. Lean principi
(Dostupno na: <https://www.lean.org-WhatsLean/Principles.cfm>)

Vrednost je uvek definisana na osnovu preferencija i interesovanja potrošača za određeni proizvod, a čije identifikovanje zahteva poznavanje svih procesa preduzeća u kojima se kreira vrednost za potrošače. Za koje vreme se proizvod može proizvesti i isporučiti? Koja je cena proizvoda? Koji su drugi važni zahtevi koji moraju biti ispunjeni u vezi sa proizvodom? Ovo su samo neka od pitanja čije odgovore menadžer treba da postavi kao ciljeve kojima treba da teže svi zaposleni koji su uključeni u kreiranje i isporuku proizvoda. Na ovaj način zahtevi potrošača mogu da budu zadovoljeni, a njihova lojalnost osigurana.

Drugi princip vezuje se za uspostavljanje "toka vrednosti". On podrazumeva sve aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću, počev od onih koje dodaju vrednost, do onih koje ne dodaju vrednost. "Tok vrednosti" obuhvata sve korake i procese koji su uključeni, najpre, u kreiranje ideje proizvoda, preko njegove proizvodnje do momenta isporuke krajnjim potrošačima. U pitanju je složeni postupak koji podrazumeva razmatranje obima, strukture i dinamike proizvodnje, pakovanja i isporuke, ali i utvrđivanje faza rada i njihovog trajanja, u kojim fazama se eventualno javljaju zalihe, gde su tačke kontrole, koje je vreme ciklusa itd. Najbolja tehnika za identifikovanje "tokova vrednosti" u preduzeću jeste mapiranje. Proces mapiranja "toka vrednosti" predstavlja crtanje olovkom na papiru protoka materijala i informacija. Ono se može obavljati u fazi dizajna, nabavke, proizvodnje, u oblasti ljudskih resursa, administraciji i isporuci proizvoda. Cilj jeste identifikovati svaku aktivnost koja ne stvara vrednost, a zatim pronaći načine za njeno otklanjanje. Proizvodnja pojedinačnih proizvoda ili familije proizvoda u preduzeću predstavlja osnov za sastavljanje mape sadašnjeg stanja, čije unapređenje kasnije predstavlja bazu za kreiranje mape budućeg stanja. Suština mape budućeg stanja jeste da se prikaže proces poslovanja koji se želi dostići da bi želje, potrebe i zahtevi potrošača bili blagovremeno zadovoljeni. Nakon toga sastavlja se plan realizacije unapređenja, definiše se način njihovog merenja i određuje vremenski period u kome se unapređenja moraju postići. Mapiranje "toka vrednosti" nekada se naziva reinženjering procesa. Može se reći da ova faza procesa rezultira boljoj spoznaji čitavog poslovanja preduzeća.

Razumevanje odvijanja protoka proizvoda od suštinskog je značaja za eliminisanje različitih vrsta otpada. Suština trećeg principa trebalo bi da se odnosi na aktivnosti koje omogućavaju da se faze u kojima se stvara vrednost nadovezuju jedna na drugu, bez ikakvih prepreka, kako bi

se proizvod nesmetano kretao prema krajnjem potrošaču. Da bi se obezbedio nesmetani tok proizvoda potrebno je mnogo napora, budući da postoje određeni poslovni procesi koji iziskuju više vremena i resursa. Nepotrebna trošenja koja nastaju povezana su sa mašinama, materijalom, zaposlenima, ali i drugim resursima. Na kraju, celokupan tok proizvoda treba da bude ponovo sagledan kako ne bi došlo do dupliranja pojedinih aktivnosti koje mogu da dovedu do prekida i nepotrebnog čekanja [1].

U uslovima primene pull sistema nalazi se težnja preduzeća ka obezbeđivanju protoka proizvoda tako da se početak proizvodnje započne onog trenutka kada se dobije određeni signal sa tržišta. Umesto principa koji su se koristili u klasičnim pristupima u proizvodnji, a koji su podrazumevali unapred napravljeni raspored, pristup "vučenja" omogućava da se proizvod počne proizvoditi onda kada kupac pošalje narudžbinu. Pull sistem poslovanja odnosi se na proizvodnju jednog po jednog komada u skladu sa signalima sa tržišta. Da bi se to postiglo potrebno je da postoji velika fleksibilnost i efikasna komunikacija u lancu vrednosti, s obzirom na to da su krajnji potrošači ti koji daju znak kada treba početi sa proizvodnjom tražene vrednosti.

Pobornici *lean* poslovnog koncepta trude se da postignu ništa manje od savršenstva. Put ka perfektnom procesu dešava se korak po korak, a ambicije su usmerene ka tome da se jednom dobijena pažnja kupaca zadrži u dužem vremenskom periodu. Nepopustljiva želja za stalnim usavršavanjem procesa navodi menadžere i neposredne izvršioce da tragaju dalje, analiziraju više i vrše izmene češće od svojih konkurenata.

4. NEKA OGRANIČENJA PRAKTIČNE PRIMENE LEAN POSLOVNOG KONCEPTA U POSLOVANJU PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI

Primena *lean* poslovnog koncepta jeste relativno složeno područje razmatranja u praksi kako inostranih, tako i domaćih preduzeća. U zavisnosti od stanja računovodstvenog sistema, primena ovog koncepta prihvaćena je brže ili sporije u zemljama poput Velike Britanije, Nemačke, Sjedinjenih Američkih Država, Australije, izuzimajući Japan koji se smatra kolevkom ovih koncepata. Međutim, za mali broj preduzeća može se reći da su svoje poslovanje bazirala u potpunosti po *lean* principima, budući da većina njih primenjuje samo pojedine tehnike koje im najviše odgovaraju [9]. Menadžeri se susreću sa određenim poteškoćama prilikom inicijalne primene ovog koncepta poslovanja, te je potrebno edukovati ih i pripremiti za transformaciju sistema upravljačkog računovodstva. U tradicionalno orijentisanim preduzećima radnici su naviknuti da samo rutinski i šablonski izvršavaju zadatke, bez iskazivanja dužnog nivoa poštovanja menadžera prema tim zaposlenima. U *lean* preduzeću potrebno je promeniti takvu poslovnu kulturu i naučiti zaposlene da misle i sami donose sud o postignutim rezultatima [9].

U Republici Srbiji primena *lean* poslovnog koncepta predstavlja relativno novo područje razmatranja, te stoga nije zabeležena potpuna primena ovog koncepta poslovanja u našoj zemlji. Prema istraživanjima sprovedenim u nekim preduzećima u Srbiji utvrđeno je da je samo 19,4% ispitanika upoznato sa *lean* konceptom (od toga 13% ispitanika je na rukovodećim pozicijama), dok je samo 5,6% odgovorilo da preduzeća u kojima su zaposleni primenjuju ovaj koncept [10].

I pored toga, deo menadžera kojima je *lean* koncept poznat, nije dovoljno upoznat sa njegovim pretpostavkama i principima. Jedan od hendikepa srpske privrede kada je u pitanju primena *lean* koncepta jeste nedovoljna zainteresovanost menadžera za njegovu primenu, uglavnom zbog obima posla i straha od nepoznatog [9]. Implementacija ovog principa jeste poželjna, ako

se ima u vidu da je Srbija zemlja sa ograničenim resursima, te je ušteda svake novčane jedinice dragocena. Da bi se smanjila rasipanja sa kojima se suočavaju srpska preduzeća, potrebno je pokrenuti *lean* transformaciju i kreirati *lean* kulturu koja teži ka postizanju većih i boljih rezultata sa što manje korišćenih resursa i gubitaka. Mišljenja smo da treba agresivnije promovisati *lean* principe i ukazati na to da je uz pomoć njihove primene moguće smanjiti rasipanja, povećati efektivnost i efikasnost zaposlenih što u krajnjem može dovesti do značajno boljih performansi preduzeća. Smatramo da je neophodno dodatnim seminarima konsultantskih firmi detaljnije upoznati menadžere srpskih kompanija sa konceptom preduzeća čiji je cilj povećanje aktivnosti koje dodaje vrednost, uz eliminisanje gubitaka i aktivnosti koje to ne čine. Edukacijom i dodatnim informisanjem moguće je podržati menadžere i lidere u pokretanju *lean* filozofije upravljanja. Uz pomoć *lean* transformacije treba aktivirati menadžere i udaljiti ih od mišljenja “Mi smo to uvek radili na taj način” i umesto toga razviti razmišljanje “Mi možemo to da uradimo na drugačiji, savremeniji način”.

Da bi poboljšala svoje poslovanje, bilo bi poželjno da preduzeća u našoj zemlji modifikuju postojeću poslovnu kulturu. Međutim, činjenica koja obeshrabruje jeste da menadžeri i zaposleni teško i sporo menjaju metodologiju rada i način razmišljanja. Ukoliko se žele postići bilo kakve promene, bilo bi potrebno edukovati zaposlene i adekvatno ih obučiti tako da shvate da će im nova poslovna kultura doneti pomake u poslovanju. Zaposleni moraju biti predvođeni menadžerima koji i sami razumeju potrebu za promenama i koji pokazuju interesovanje za novi koncept poslovanja. Ali, verovatno iz straha od nepoznatog i navika na ustaljeni način rada oni pružaju otpor na sam pomen promena [9]. Međutim, ne smemo zanemariti činjenicu da nacionalna kultura i te kako ima uticaja na korporativnu kulturu. Nacionalna kultura određuje profil korporativne kulture preduzeća koja u okviru nje obavljaju svoje aktivnosti. Pomenuti uticaj se najviše ostvaruje upravo preko zaposlenih. Kao pripadnici određene nacionalne kulture, po zapošljavanju, oni u firmu unose svoja verovanja, vrednosti, norme, stavove. Kao što je teško zamisliti jednu japansku kompaniju koja posluje po principima drugačijim od nacionalne japanske kulture, isto tako je teško zamisliti srpsku kompaniju koja posluje po normama koje se razlikuju od nacionalne srpske kulture, a još teže zamisliti da takva kompanija posluje po poslovnim principima kao što su japanski. Neka istraživanja [11] pokazuju da inostrane firme, koje su postale većinski vlasnici preduzeća u Srbiji imaju problem da oblikuju nove forme korporativne kulture, u kojima je prisutna promocija drugačijih vrednosti, od onih koje su prisutne u srpskoj nacionalnoj kulturi. Sa druge strane, neka domaća preduzeća u stranom vlasništvu uspela su da razviju korporativnu kulturu sa novim vrednostima organizacije i poboljšaju konkurentnu poziciju na domaćem i inostranom tržištu [11].

Ono što bi, takođe, trebalo uraditi jeste više pažnje posvetiti krajnjem potrošaču i oslušivati njegovu interesovanja i zahteve koje izražava, pogotovo kada je u pitanju cena proizvoda po kojoj je on spreman da kupi isti. Nažalost, potrošačima se u Republici Srbiji ne pridaje dovoljno značaja kao u drugim zemljama i ne uvažavaju se njihove želje i mogućnosti kada je u pitanju prodajna cena proizvoda [9]. Dokaz za to jeste taj što je u Republici Srbiji troškovni pristup (metod “troškovi plus”) aktuelan u većini preduzeća, naročito u proizvodnim, prilikom formiranja prodajnih cena, gde se na iznos troškova dodaje određeni procenat marže, odnosno profita. Određivanje cena u *lean* preduzeću kreće se u suprotnom smeru. Naime, prodajna cena utvrđuje se na bazi procene spremnosti kupaca da plate određene atribute proizvoda. Ovaj tržišno orijentisani pristup jeste instrument efikasnog upravljanja preduzećem i treba biti u većoj meri zastupljen u praksi srpske privrede.

5. ZAKLJUČAK

Napredovati, nadmašiti konkurenciju i trijumfovati u svom poslovanju deviza je renomiranih preduzeća današnjice. Uslovi globalizacije i svakodnevni uslovi poslovanja nameću preduzeću kao imperativ konkurentnost i suočavanje sa sve izazovnijim uslovima poslovanja na tržištu. Okruženje u kome današnja preduzeća posluju jeste složeno i nužno uslovljava transformaciju poslovnog sistema preduzeća. Učestale modifikacije u tržišnoj areni tangiraju skoro sve sektore funkcionisanja preduzeća, među kojima spada i računovodstveno – informacioni sistem. Središte savremenog upravljanja odlikuju pojava i implementacija naprednih i savremenih koncepata, pristupa, instrumenata, budući da su klasični koncepti upravljanja postali neefikasni i nepodobni u savremenim uslovima privređivanja. Upravo iz tih razloga pojavili su se novi koji su usmereni ka postizanju kontinuiranih unapređenja preduzeća, a jedan od njih jeste upravo *lean* poslovni koncept.

Danas se sa sigurnošću može reći da je *lean* koncept poslovanja jedan od najsnažnijih alata koji stoji na raspolaganju menadžerima u cilju stvaranja vrednosti i eliminisanja otpada u bilo kom preduzeću. Nakon prihvatanja ovog koncepta u kompaniji Toyota Motors, *lean* je privukao pažnju mnogih menadžera u evropskim i američkim kompanijama. Ipak, uprkos brojnim pokušajima, postoje slučajevi kada preduzeća nisu uspela uspešno da primene ovaj poslovni koncept, jer nisu uspela da održe kontinuitet u primeni nakon inicijalne implementacije projekta.

Sa druge strane, u pojedinim proizvodnim preduzećima, ali i u uslužnim institucijama (turističkim organizacijama, zdravstvenim institucijama, državnim organima) *lean* koncept upravljanja uspešno je primenjen u poslovanju. Zato bi menadžeri srpskih kompanija trebalo više pažnje da posvete ovom konceptu i da ga posmatraju kao jedan od mogućih načina rasta i razvoja preduzeća u savremenim uslovima poslovanja.

Preduzeća koja jednom prihvate *lean* način razmišljanja teže da zadobijenu pažnju kupaca zadrže neograničeno, vodeći računa o kvalitetu i funkcionalnosti proizvoda, ali i redukciji troškova, budući da na taj način preduzeće istrajava u sopstvenoj egzistenciji i održavanju dugoročne pozicije na tržištu.

LITERATURA

- [1] Womack, J.P., Jones, D.T. (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon&Schuster, New York, pp. 27-33.
- [2] Carroll, B.J. (2007) *Lean performance ERP project management. Implementing the virtual lean enterprise*, 2nd Edition, Auerbach Publications, Boca Raton, New York, pp. 152-160.
- [3] Cooper, R., Slagmulder, R. (1999) *Develop profitable new products with Target costing*, Sloan Management Review, Cambridge, Mass. Vol. 40, Iss. 4, pp. 23-33.
- [4] Cretu, L. (2010) *Lean accounting, a new global approach*, Constanța: Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Vol. 10, pp. 1510-1515.
- [5] Feil, P., Yook, K., Kim, I. (2004) *Japanese Target Costing: A Historical Perspective*, International Journal of Strategic Cost Management, pp. 10-19.
- [6] Jariri, F., Zegordi, S. H. (2008) *Quality Function Deployment, Value Engineering and Target Costing, an Integrated Framework in Design Cost Management: A Mathematical Programming Approach*, Sharif University of Technology, Scientia Iranica, Vol. 15, No. 3, pp. 405-411.

- [7] Novičević, B., Antić, Lj., Stevanović, T. (2006) *Upravljanje performansama preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet, p. 2.
- [8] Lean Enterprise Institute (2016), [pristupljeno 18.11.2018.], dostupno na: <https://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>.
- [9] Novičević Čečević, B. (2016) Doktorska disertacija: *Upravljačko – računovodstvena podrška menadžmentu preduzeća u lean poslovnom okruženju*. Univerzitet u Nišu: Ekonomski fakultet, pp. 260-262.
- [10] Todorović, M. (2011) Doktorska disertacija: *Obračun troškova po aktivnostima baziran na vremenu – instrument integrisanog upravljanja lean poslovnim procesima*. Univerzitet u Kragujevacu: Ekonomski fakultet, p. 276.
- [11] Šormaz, G., Ilić, Đ. (2016) *Korporativna kultura u Srbiji*, Ekonomija – teorija i praksa, Vol. 9, No. 3, pp. 71-85.