



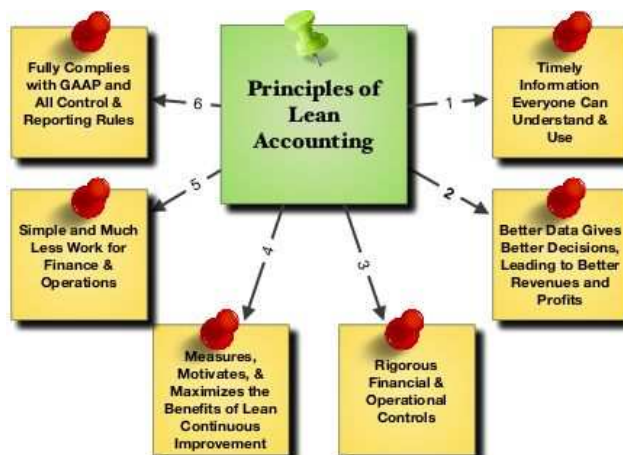
Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Prednosti primjene lean koncepta za finansijsko upravljanje

Finansijsko upravljanje, u suvremenim uvjetima poslovanja, podrazumijeva primjenu lean koncepta. Pribavljanje i alokacija finansijskih resursa imaju veliki značaj za uspješno poslovanje preduzeća. U sve neizvjesnijem poslovnom okruženju, od posebnog značaja je racionalno upravljanje resursima preduzeća. Stoga se i primjena prednosti lean koncepta sve više prepoznaje od strane finansijskih menadžera.

Šta je lean menadžment?

Lean management je koncept upravljanja koji ima za cilj stvoriti tačno određenu i ciljanu vijednost za kupca. Predstavlja dinamičan proces koji koristi znanje i orijentiran je na kupca. To je proces kontinuiranog eliminiranja gubitaka i stvaranja vrijednosti. Riječ 'lean' u ekonomskom smislu riječi znači racionalno i zato se ovaj koncept koristi za smanjivanje troškova uz povećanje kvalitete, gdje smanjenje troškova ne smije biti na štetu kvalitete. Eliminacijom gubitaka stvaraju se procesi u kojima je potreban manji ljudski napor, manje prostora, manje kapitala i utrošenih resursa, manje vremena. Na taj način poboljšavaju se sve operacije unutar procesa i postiže veća iskorištenost ljudi, što dovodi do smanjenja troškova, ali i postiže značajno smanjenje mogućnosti nastanka grešaka i zastoja.



Prednosti primjene lean koncepta za finansijsko upravljanje

Osnovna prednost primjene lean koncepta u finansijskoj funkciji je poboljšanje procesa finansijskog upravljanja u preduzeću. Kao najznačajnije prednosti lean koncepta mogu se izdvojiti slijedeće:

- uticaj na ukupnu profitabilnost poslovanja preduzeća, dodavanjem vrijednosti
- mogućnost provođenja finansijske analize na razini profitnih centara
- kvalitetnije finansijsko modeliranje
- efikasnija raspodjela troškova
- ušteda vremenskih resursa i vremenski učinkovitije finansijsko upravljanje
- bolje optimiziranje svih resursa preduzeća
- podupiranje održive konkurentske prednosti preduzeća na tržištu i sl.

U brojnim primjerima uspješnog provođenja lean koncepta, pri finansijskom upravljanju, utvrđeno je da se 20% više vremena koristi za dobijanje uvida u finansijsko poslovanje preduzeća, a manje na prikupljanje podataka, što je ujedno i najznačajnija prednost primjene ovog koncepta.



softconsulting

Implementacija lean koncept u finansijskoj funkciji

Finansijska funkcija, kao i sve druge funkcije u preduzeću, ima svoje poslovne procese, a najznačajniji su: računovodstvo, kontroling, naplata i izvještavanje. Stoga se poslovni procesi u finansijskoj funkciji mogu optimizirati primjenom lean koncepta. Tri ključna lean principa su: dodavanje vrijednosti, smanjenje gubitaka i kontinuirano poboljšanje.

Za dodavanje vrijednosti, neophodno je definirati vrijednost iz perspektive kupca. U tom smislu, finansijska funkcija ima interne (strateški menadžment i druge poslovne funkcije u preduzeću, kao što su: prodaja, marketing, logistika, proizvodnja, HRM, ICT itd.) i vanjske aktere (kupci, dobavljači, potencijalni ulagači, agencije za kreditni rejting, banke, vanjski revizori, državne institucije itd.). Stoga finansijska funkcija treba razumjeti sve zahtjeve i očekivanja svakog od svojih 'kupaca', kako bi definirala vrijednost koju im treba pružiti odnosno odgovarajuće podatke i informacije.

Pri eliminisanju odnosno smanjenju gubitaka potrebno je voditi računa o racionalnoj upotrebi vremenskih i svih ostalih resursa preduzeća. U finansijskoj funkciji, gubici resursa najčešće se javljaju u slijedećim slučajevima: neučinkoviti procesi prikupljanja podataka, ručno unošenje podataka i to po nekoliko puta u različite sisteme za generiranje izvještaja, nerazumijevanje ili nepoznavanje načina efikasnijeg generiranja izvještaja iz više sistema pri potrebnoj raspodjeli troškova, neprikladni procesi budžetiranja koji ne donose rezultate usklađene sa poslovnom strategijom i slično. Adekvatnim snimanjem svih poslovnih procesa u finansijskoj funkciji, a zatim provođenjem odogovarajućih aktivnosti digitalne transformacije poslovanja, potrebno je pravovremeno identificirati i eliminirati uočene gubitke resursa i kreirati uštede (vremenskih i finansijskih) resursa preduzeća.

Kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa, u finansijskoj funkciji, treba biti primarni cilj finansijskog menadžmenta, a to se postiže pokretanjem i implementacijom lean koncepta. Ove aktivnosti treba započeti sa analizom kako bi se procijenila postojeća situacija i odredio opseg lean transformacije. Nakon toga potrebno je razviti i implementirati projekat lean transformacije, sa ciljem kreiranja dodatne vrijednosti i smanjenja gubitaka u finansijskoj funkciji, kako bi se optimizirali rezultati za cjelokupno preduzeće. Finansijska funkcija, nakon implementacije lean koncepta, treba redovno revidirati vlastite poslovne procese i proaktivno upravljati promjenama, sa ciljem generiranja novih vrijednosti i ušteda u preduzeću.

Zaključak

Nedvojbeno je da implementacija lean koncepta ima brojne prednosti za finansijsko upravljanje. Pri tome je ključni zahtjev da strateški menadžment: vjeruje i podržava vrijednost lean koncepta, razvije lean način razmišljanja i njeguje kulturu nagrađivanja zaposlenika u finansijskoj funkciji, koji koriste lean koncept, kako bi pojednostavili vlastite operativne zadatke, koje obavljaju u preduzeću.

Iako može izgledati da je implementacija lean koncepta jednostavna, pred finansijskim menažerima će se pojaviti brojni izazovi. Razvijanje organizacijske kulture koja je 'otvorena' za primjenu lean koncepta je jedan od izazova, ali koji kada se uspješno savlada ima dugoročne koristi za finansijsko upravljanje, finansijsku funkciju i cjelokupno poslovanje preduzeća, koje na taj način postiže izuzetnu učinkovost što dodatno potiče finansijske menadžere da uvode nove načine poboljšanja u finansijskoj funkciji.

Brojni su primjeri pozitivnih praksi pri uvođenju lean koncepta, koji rezultiraju značajnim poboljšanjem produktivnosti, brzine i kvaliteta finansijskog upravljanja u preduzeću. Prema nekim procjenama implementacijom lean koncepta postiže se povećanje učinka u rasponu od 2 do 5 % godišnje. Iako lean koncept, kao model stalnog poboljšanja finansijskog upravljanja i općenito poslovanja preduzeća, ima brojne prednosti, ovaj način finansijskog upravljanja neće odgovarati potrebama svih preduzeća.