



Branko Pavlović,
član Izvršnog komiteta Generali
osiguranja i predsednik Udruženja
aktuara Srbije

■ **Lean koncept omogućava da se uradi više posla sa manje resursa ili, jednostavnije rečeno, lean koncept predstavlja eliminisanje rasipanja resursa. Ovaj koncept obuhvata i dijagnozu i lečenje poslovnih procesa. U savremenom poslovanju veoma važno implementiranje metodologije za unapređenja kvaliteta kao što je LSS. Ovo je naročito bitno u osiguranju, gde je osiguranikova percepcija usluge koja mu se pruža od ključnog značaja za uspeh osiguravajuće kompanije na tržištu**

Britanski istoričar Siril Nortkot Parkinson objavio je 1958. godine svoje poznato delo Parkinsonov zakon, kao rezultat istraživanja administracije i sa njom povezane birokratije. Da bi objasnio ovaj fenomen formulisao je sledeće pravilo: "Ne postoji korelacija između obima posla koji treba uraditi i broja činovnika potrebnih za njegovo izvršenje. Broj činovnika će uvek rasti, bez obzira da li posla ima više ili manje". Parkinson je obezbedio mnogo dokaza za svoj zakon, a najočigledniji je

Samo svemir i birokratija se beskonačno šire

sledeći - broj birokrata u britanskom ministarstvu kolonija se uvećavao u vreme rasta, ali i u vreme opadanja britanske imperije, tako da je to ministarstvo imalo najveći broj činovnika u trenutku kada je priključeno ministarstvu spoljnih poslova zbog gubitka svih kolonija.

Svakoj većoj organizaciji je potrebna administracija, a kao što kaže Parkinsonov zakon, ona se uvek širi i pored neophodnog posla delimično obavlja i posao koji je sam sebi svrha. Borba za unapređenje procesa u svakoj organizaciji je uvek teška i zavisi najčešće od entuzijazma pojedinaca koji se time bave. Jedan od alata za poboljšanje procesa kojim se tom problemu može pristupiti sistematski je Lean six sigma.

Više posla uz manje resursa

Lean koncept omogućava da se uradi više posla sa manje resursa ili jednostavnije rečeno lean koncept predstavlja eliminisanje rasipanja resursa. Ovaj koncept obuhvata i dijagnozu i lečenje poslovnih procesa. Lean metodologija poboljšanja procesa je rezultat dinamičnog procesa učenja koji je prilagodio neke od praksi japanske industrije, posebno kompanije Tojota.

Six sigma predstavlja merenje kvaliteta koji teži ka izvrsnosti, odnosno dozvoljava 3,4 greške na 1.000.000 prilika za grešku. Američki finansijski konglomerat, Citigroup, je prvi pokrenuo implementaciju Six sigma koncepta 1997. godine i dokazao da je primenljiv i u finansijskim institucijama. Pri tome su ostvarene uštede od nekoliko milijardi dolara.

Lean six sigma (LSS) je metodologija poboljšanja biznisa, koja maksimizira vrednosti za vlasnike postizanjem najbržih stopa poboljšanja u zadovoljstvu kupca, trošku, kvalitetu, brzini procesa i investiranom kapitalu. Spajanje Lean i Six sigma metoda se vrši zato što:

- Lean ne može da dovede proces pod statističku kontrolu
- Six Sigma sama ne može dramatično da poboljša brzinu procesa ili da smanji investiranje kapitala
- Zajedno omogućavaju ubrzanje procesa, smanjenje varijacije u procesu i smanjenje rasipanja

Primena u različitim oblastima

LSS pristup se uspešno primenjuje u različitim oblastima: zdravstvena zaštita, programiranje, proizvodnja, bankarstvo,

osiguranje, pravo, itd. menja način razmišljanja i pokazuje kako na pravi način pristupiti problemu, odnosno postaje sastavni deo svakodnevnog posla. Omogućava razumevanje poslovnih procesa u realnom poslovanju i daje alate koji su potrebni kompaniji da timskim radom ostvari značajna poboljšanja svojih procesa.

U oblasti pružanja usluga, uključujući i finansijske, troškovi povezani sa radom koji ne dodaju vrednost za klijenta su veći nego u proizvodnji. Smatra se da rad koji ne dodaje vrednost usluzi koja se pruža klijentima uključuje 50 % ukupnih troškova usluge. To predstavlja enormni potencijal za poboljšanje kvaliteta i smanjenje troškova. Tradicionalni način razmišljanja je usmeren na to kako se najefikasnije može pružiti pojedinačna usluga pa su npr. kompanije pojačavale obuku osoblja kako bi uspešnije radili u kompleksnim procesima i pri tome ignorisale troškove rasipanja resursa koji se javljaju pri tome. U LSS konceptu se fokus stavlja na to da li su sve aktivnosti koje se vrše u okviru pružanja pojedinačne usluge neophodne, odnosno da li dodaju vrednost za klijenta.

Unapređenje kvaliteta naročito važno u osiguranju

Klijenti su postali vrlo osetljivi na kvalitet usluga koje im razne kompanije pružaju, tako da je u savremenom poslovanju veoma važno implementiranje metodologije za unapređenja kvaliteta kao što je LSS. Ovo je naročito bitno u osiguranju, gde je osiguranikova percepcija usluge koja mu se pruža od ključnog značaja za uspeh osiguravajuće kompanije na tržištu. Pored poboljšanja usluge LSS omogućava i smanjenje troškova. Zahvaljujući povećanju discipline u pristupu poslu svakog pojedinca u kompaniji, smanjuju se greške, nestaje potreba da se isti posao radi dva puta i povećava se brzina procesa, što je naročito značajno u obradi šteta. Smanjenje troškova pomaže osiguravajućim kompanijama da ostvare pozitivni rezultat, a u slučaju krize da ne moraju da otpuštaju zaposlene, što bi moglo da napravi reputacioni problem i zabrine postojeće i potencijalne klijente. Takođe, LSS pomaže boljem prepoznavanju potreba klijenata što povećava lojalnost postojećih klijenata.

Generali grupa je nedavno počela da primenjuje Lean six sigma pristup, tako da prve implementacije LSS projekata u Srbiji počinju na jesen. ■

