

# KAIZEN

Ključ japanskog  
poslovnog  
uspeha

Masaaki Imai

KAIZEN / Ky'zen  
Ključ japanskog poslovnog uspeha  
*Masaaki Imai*



# KAIZEN KY'ZEN

Ključ japanskog  
poslovnog uspeha  
Masaaki Imai



NASLOV ORIGINALA

Kaizen, the key to Japan's competitive success

IZDAVAČ ORIGINALA

© The KAIZEN Institute, Ltd.

Japan

Prvo izdanje 1986.

IZDAVAČ ZA SRBIJU

Kaizen Institut Srbija, Beograd

© Kaizen Institut Srbija 2017. za srpsko izdanje

Ova knjiga se ne sme umnožavati, preštampavati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

Za Kenichija Nakayu,  
penzionisanog profesora univerziteta u Tokiju  
koji mi je otvorio nove horizonte dok sam bio student

---



# Sadržaj

---

- 11 Srbija do Tokija!
- 13 Zahvalnice
- 25 Kaizen izazov

## 01 / KAIZEN KONCEPT

- 22 Kaizen vrednosti
- 26 Kaizen i menadžment
- 30 Kaizen i kvalitet
- 34 Kaizen i TQC
- 36 Kaizen i sistem predloga
- 38 Kaizen i konkurencija
- 39 Procesno orijentisan menadžment vs. menadžment orijentisan na rezultate

## 02 / POBOLJŠANJA NA ISTOKU I ZAPADU

- 46 Kaizen vs. Inovacija (1)
- 54 Kaizen vs. Inovacija (2)
- 61 Kaizen i produktivnost

## 03 / KAIZEN PUTEM TQC-a

- 66 Kontrola kvaliteta se bavi kvalitetom ljudi
- 69 Japanski vs. zapadni pristup kontroli kvaliteta
- 71 Razgovori i aktivnosti treba da budu bazirani na podacima
- 73 Kvalitet na prvom mestu, a ne profit
- 74 Kako upravljati prethodnim procesima (upravljanje uzvodno)
- 75 Svaki sledeći proces je korisnik
- 75 TQC je orijentisan na korisnike, a ne na proizvođače



- 84 TQC počinje i završava sa obukom
- 85 *Cross-functional* menadžment olakšava uvođenje kaizena
- 86 Upotreba PDCA ciklusa (razvijena verzija Demingovog točka)
- 92 Koristite QC priču za ubeđivanje
- 102 Standardizujte rezultat
- 106 Kaizen na najosnovnijem nivou

## 04 / KAIZEN U PRAKSI

- 112 Kaizen orijentisan ka menadžmentu (1)
  - 114 Kaizen u postrojenjima
  - 118 *Just in time* proizvodnja
  - 123 Poboljšanje sistema
- 124 Grupno orijentisani kaizen (2)
  - 127 Aktivnosti malih grupa
  - 130 QC krugovi
- 141 Individualno orijentisani kaizen (3)
  - 142 Sistem predloga

## 05 / KAIZEN MENADŽMENT

- 159 *Cross-functional* menadžment
- 174 Sprovođenje politike
- 177 Kontrolne tačke (R) i tačke provere (P)
- 181 Audit politike
- 185 Sprovođenje kvaliteta
- 189 Total Productive Maintenance – TPM

**06 / KAIZEN PRISTUP REŠAVANJU PROBLEMA**

- 194 Problemi u menadžmentu
- 196 Kaizen i odnos radnik–menadžer
- 198 Krađa radnih mesta
- 203 Menadžment i radnici: neprijatelji ili saveznici?
- 206 Aktivnosti malih grupa: prevazilaženje jaza između menadžmenta i radnika
- 209 Kultura produktivnosti
- 214 Produktivnost u neredu: Hard i Soft aspekti
- 234 Posvećenost top menadžmenta

**07 / PROMENA KORPORATIVNE KULTURE**

- 238 Korisnik je konačni sudija u proceni kvaliteta
- 239 Nemilosrdna japanska konkurentnost
- 242 Odnosi sa dobavljačima
- 247 Promena korporativne kulture: izazov Zapadu

**257 REZIME**

- 260 Dodatak A – 3MU
- 261 Dodatak B – 5S
- 262 Dodatak C – 5W1H
- 263 Dodatak D – 4M
- 265 Dodatak E – 7 QC alata
- 268 Dodatak F – Demingove nagrade
- 272 Dodatak G – Slučaj: kaizen u kompaniji *Canon*
- 279 Spisak ilustracija
- 283 Pogovor
- 287 O autoru
- 289 Rečnik
- 297 Kontakti Kaizen Institute Consulting Group



## Srbija do Tokija!

---

Mi, Srbi, uvek imamo velika očekivanja. Očekujemo da budemo svetski prvaci u košarci, vaterpolu, očekujemo da Đoković bude najbolji svetski teniser barem 20 godina neprekidno. Slično tome, postoje i izreke o drugim državama i narodima koje oslikavaju našu „skromnost“.

- „Nas i Rusa 300 miliona“
- „Nemci su to“
- „Srbija do Tokija“

Rusiju volim odmalena. Učio sam i ruski osam godina u osnovnoj školi. Volim ruske filmove, koji su uvek poetični, nežni i epski. Volim i ruske knjige, ali ne i obaveznu školsku literaturu u vidu 700 strana Dostojevskog, već nežne stihove Jesenjina. Sa druge strane, ne poznajem ruski menadžment. Ne znam kako Rusi vode kompanije i donose odluke i zato se nisam bavio ruskim menadžmentom.

Nemce smo uvek poštovali. Godine 2011. odlučio sam da dovedem *controlling* u Srbiju. *Controlling* je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. *Controlling* se sjajno primio u Srbiji, iako je to nemački pristup koji zahteva izuzetnu posvećenost ciljevima i disciplinu. Izgleda da Srbi i Nemci ipak imaju dosta sličnosti. Jedan od mojih najdražih uspeha je informacija koju sam pročitao nekoliko dana pred pisanje ovog predgovora. Informacija glasi da Vojska Srbije uvodi *controlling*! Hej, Vojska Srbije, bre!

Japan je uvek bio fascinant, neobičan, specifičan i poseban. Godine 2016. odlučio sam da odvedem Srbiju do Tokija. Osnovao sam Kaizen institut Srbija i rešio da dovedem kaizen filozofiju u Srbiju. Kaizen je japanska filozofija menadžmenta. Čitalac se verovatno pita „Pa da li ti znaš gde se nalazi Srbija? Nemoguće je primeniti kaizen u Srbiji, Srbi i Japanci imaju drugačiji način razmišljanja, to ne može da uspe u Srbiji, itd“. Moj odgovor je „Srbija do Tokija“. A ako treba, ima da idemo i do Severne Koreje. Bre!

Uživaj u čitanju knjige.

Beograd, leto 2017.

Bojan Šćepanović,  
direktor  
Kaizen institut Srbija  
www.rs.kaizen.com



## Zahvalnice

---

Na početku moram priznati da sve ideje predstavljene u ovoj knjizi ne pripadaju meni. Samo sam združio menadžment filozofije, teorije i alate razvijene i godinama korišćene u Japanu. Ako imam nekih zasluga, one se mogu prepoznati u organizaciji istih u jedinstven i razumljiv koncept: kaizen.

Pisao sam knjigu oslanjajući se na pomoć mnogih poslovnih ljudi, stručnjaka i akademika, u Japanu, i van njegovih granica. Pokušao sam da ih navedem u tekstu, ali se navođenje svih imena u svakoj prilici pokazalo nemogućim.

Naročitu zahvalnost dugujem predsjedniku *Musashi Institute of Technology*, Kaoru Ishikawi, jednom od japanskih gurua TQC-a (Total Quality Control) i bivšem potpredsjedniku Tojote Taiichiju Ohnou, inicijatoru *kamban* i *just in time* sistema. Ishikawa i Ohno neumorno podržavaju napore Kaizen instituta da objasni kaizen zapadnim menadžerima. Često učestvuju u seminarima i radionicama u organizaciji Kaizen instituta.

Mnogo ljudi mi je pomoglo u pisanju knjige: među njima su bili i profesori Masao Kogure i Yoji Akao sa univerziteta *Tamagawa*; predsjednik Masashi Nishimura i izvršni potpredsjednik kompanije *Aisin-Warner* Shuzo Moroto; predsjednik Naohiko Yagi (*Japan Steel Works*); izvršni direktor Kaisaku Asano (*Kayaba Industry*); predsjednik kompanije *Yokogawa Hewlett Packard* – Kenzo Sasoka, i predsjednik Yotaro Kobayashi (*Fuji Xerox*).

Pomogli su mi izvršni direktori aktivno uključeni u sprovođenje QC (kontrole kvaliteta) na nivou kompanija u Japanu: Zenzaburo Katayama (*Toyota*); Zenji Shimade (*Pentel*); Hisashi Takasu (*Kobayashi Kose*); Motomu Babe, Ken Yonekura i Kaoru Shimoyamada (*Komatsu*); Hidekazu Sadoya (*Canon*); Takeomi Nagafuchi i Haruo Kamimoto (*Ricoh*); Kenji Watabe (*Japan Steel Works*); i Yoshiki Iwata (*Toyoda Gosei*).

Imao sam sreće da 1957. godine započnem petogodišnji angažman u preduzeću *Japan Productivity Center* u Vašingtonu. Proučavao sam američki menadžment u praksi da bih olakšao njegovo uvođenje u Japanu. Tako stečeno iskustvo me je snabdelo dragocenim uvidima u teoriju i praksu menadžmenta i postavilo temelje duge i plodne karijere konsultanta u oblasti menadžmenta. Kohei Goshi je pre trideset godina

osnovao *Japan Productivity Center*, kojim i dan-danas predseđava. Mnogo mi je pomogao na početku karijere i nastavio je da me podučava i nakon mog povratka u Japan, 1961. godine.

Raznovrsna izdanja organizacija poput *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*, *Japan Productivity Center*, *Japan Standard Association*, *Central Japan Quality Control Association* i *Japan Management Association* pokazala su se kao dragoceni izvor podataka pri pisanju ove knjige. Moram priznati da sam često posrtao pod teretom mase podataka raspoloživih u Japanu.

Mnogo ljudi mi je pomoglo u pisanju. Zahvaljujem se starijem savetniku firme *Philips S. Subramanianu*; direktoru kompanije *Dynamic Management International* Rossu Mathesonu; predsedniku kompanije *Japan Research* Fredu Ulemanu; Johnu Powersu (*Academy for Educational Development*); potpredsedniku kompanije *Educational Systems and Designs* Emmettu Wallacu; i Albertu Galganu, direktoru kompanije *Alberto Galgano & Associati*. Moram da se zahvalim i Allanu Austinu i Robertu Zenowichu (*Autin & Lindberg*). Bez njihove prezentacije u *Random House*, ne bi bilo ove knjige. Zahvalan sam i Patrici C. Heskell i Paulu S. Donnelliju (*Random House*) na ukazanoj pomoći da se ideja o knjizi pretvori u realnost.

Uz imena pojedinaca citiranih u tekstu navedene su i menadžerske pozicije koje su zauzimali u trenutku davanja intervju a ili pisanja teksta. Konverzija u američke dolare je obavljena po deviznom kursu koji je važio u doba pisanja knjige.

Poslednji, ali ne i najmanje važan, izraz zahvalnosti upućujem sekretarici Noriko Igarashi, zbog stalne pomoći pri istraživanju i objedinjavanju materijala za knjigu, strpljivog kucanja, prekucavanja i ponovnog prekucavanja rukopisa. Dugujem joj naročitu zahvalnost na predanom prekovremenom radu koji daleko prevazilazi uobičajenu privrženost poslu.

Nastojao sam da uz pomoć navedenih ljudi poboljšam knjigu. Treba reći da, uprkos njihovom značajnom doprinosu, nikog od njih ne treba kriviti za moju nesposobnost da u potpunosti izvučem korist iz njihove nesebične pomoći.

*Masaaki Imai*  
osnivač Kaizen instituta

## Kaizen izazov

---

Kaizen strategija je najvažniji koncept japanskog menadžmenta – ključ japanskog poslovnog uspeha. Kaizen znači „poboljšanje“. U kontekstu ove knjige, kaizen znači *neprekidno* poboljšanje koje uključuje *svakoga* – top menadžere, menadžere i radnike. U Japanu je razvijen sistem da bi se kaizen koncept približio menadžerima i radnicima.

Kaizen se tiče svakoga. To je koncept od krucijalnog značaja za razumevanje razlike između japanskog i zapadnjačkog pristupa menadžmentu. Ako bi me neko pitao koja je najvažnija razlika između japanskog i zapadnog koncepta menadžmenta, rekao bih, bez trunke oklevanja, „japanski kaizen i procesno orijentisani način razmišljanja, nasuprot zapadnoj inovaciji i razmišljanju orijentisanom na rezultate.“

Kaizen je među najčešće korišćenim rečima u Japanu. Novine, radio i televizija nas svakodnevno bombarduju izjavama vladinih zvaničnika i političara o kaizenu trgovinskog bilansa sa Sjedinjenim Državama, kaizenu diplomatskih odnosa sa zemljom X i kaizenu sistema socijalne zaštite. Radnici i menadžment govore o kaizenu kao velikom činiocu u privrednim odnosima.

Koncept kaizena u poslovanju je tako duboko usađen u umove menadžera i radnika da oni često *nisu svesni* da razmišljaju na kaizen način.

Dve decenije pre naftne krize, svetska ekonomija je doživljavala nezapamćeni rast, praćen nezasitom potražnjom za novim tehnologijama i proizvodima. Inovativna strategija se, u tom periodu dobro isplatila. Ona počiva na tehnologiji i napreduje u okruženju brzog rasta i visokih profitnih stopa. Inovativna strategija cveta u klimi koju karakterišu:

- brz rast tržišta
- korisnici okrenuti kvantitetu, umesto kvalitetu
- obilje jeftinih sirovina
- verovanje da uspeh sa inovativnim proizvodima može da nadoknadi loš učinak u tradicionalnim operacijama, i
- menadžment usredsređen na povećanje prodaje umesto na smanjenje troškova.



Ti dani su prošli. Naftne krize iz sedamdesetih godina XX veka su radikalno i nepovratno izmenile međunarodno poslovno okruženje. Novo stanje karakteriše:

- naglo povećanje cene materijala, energije i radne snage
- predimenzionirani proizvodni kapaciteti
- budi se takmičarski duh između kompanija na zasićenim i opadajućim tržištima
- promena korisničkih vrednosti i sve stroži zahtevi u pogledu kvaliteta
- potreba za bržim uvođenjem novih proizvoda, i
- potreba za snižavanjem tačke rentabilnosti.

Mnogo menadžera, uprkos navedenim promenama, još uvek pribegava samo inovativnoj strategiji. Odbijaju da razviju strategije primerene novom dobu.

Izrečena su brojna upozorenja o rastu cena sirovina, ozbiljnijoj konkurenciji za pridobijanje korisnika putem povećanja kvaliteta i potrebi za razvijanjem proizvoda i usluga orijentisanih ka korisnicima, brže nego ikad ranije. Zapadnjačka preduzeća su dugo izbegavala slična upozorenja, da bi „odjednom“ shvatila da su japanske kompanije izrasle u opasne konkurente.

U današnjem konkurentskom poslovnom okruženju, svako kašnjenje u primeni najnovije tehnologije može biti veoma skupo. Kašnjenja u primeni najnovijih menadžerskih tehnika takođe nisu ništa manje skupa. Uprkos tome, zapadni menadžeri sporo prihvataju korisne kaizen alate razvijene u japanskim kompanijama. Da sve bude još gore, mnogo zapadnih menadžera nije ni svesno postojanja kaizen strategije koja može ići u njihovu korist.

Ova knjiga je posvećena toj strategiji, pogodnoj za hvatanje u koštac sa osamdesetim, devedesetim prošlog veka i godinama koje su potom usledile.

Uspešne kompanije su dokazale da je moguće predvideti promene i odgovoriti na izazove, dok se sa njima još može izaći na kraj. Japanske kompanije su, na primer, uspešno osmislile, proizvele i iznele na

tržište konkurentne proizvode, upotrebljavajući kaizen strategiju. Mnoštvo poslovnih ljudi sa Zapada se pita kako su Japanci to postigli. U pokušajima da odgovore na ovo krucijalno pitanje, naučnici iz nekog razloga zaobilaze kaizen strategiju. Navode se brojni kulturni, društveni i politički činoci, ali veoma mali broj posmatrača japanske menadžerske prakse proučava strategiju koju japanski menadžeri koriste duže od trideset godina.

Ova knjiga objašnjava zašto je kaizen strategija nezamenljiva pri pružanju odgovora na izazove osamdesetih i devedesetih godina. Isticanje kaizena ne znači da inovacija može i treba da bude zaobavljena. Ako kompanija želi da opstane i raste, potrebni su joj i kaizen i inovacije.

Najveći broj radova o japanskom menadžmentu samo uvećava postojeću zbrku. Svaki stručnjak nudi svoje objašnjenje japanskog menadžerskog uspeha. Često se tvrdi da je takav uspeh neostvariv na zapadu. Semantika unosi još veću pometnju. Termini iz ekonomskog rečnika kao što su kvalitet, produktivnost i slični pomažu stručnjacima, ali čitaoce van specijalističkog kruga potiskuju u sve dublju tamu.

Neću osporavati objašnjenja japanskog menadžmenta pisana perom drugih autora. Kaizen je osnovni filozofski temelj najboljim postavkama japanskog menadžmenta. Siguran sam da će čitaoci koji se ovim putem prvi put upoznaju sa ovom tematikom uvideti da knjiga nudi solidan osnov za dalja proučavanja. Menadžeri koji su proučavali japanski menadžment u kaizenu naći će sredstvo za objedinjavanje mnogih, inače nepovezanih zapažanja iz dela drugih autora.

Obilje japanskih menadžerskih rešenja uspelo je zbog svog kvaliteta, a ne zbog činjenice da su nastala baš u Japanu. Njihov uspeh nije zavisio od kulturnih faktora. Odbacivanje kulturnih predrasuda upućuje na zaključak da ova rešenja mogu biti, i jesu, uspešno primenjivana na drugim mestima. U Japanu postoje kompanije osuđene na stagniranje dok se nalaze pored auto-puta napretka, baš kao što i u Sjedinjenim Državama postoje sjajne kompanije sposobne da postavle nove standarde u kvalitetu proizvoda i usluga. Razlika nije u nacionalnosti, već u mentalitetu.

Želim da kažem da je kaizen najvažniji koncept u pozadini dobrog menadžmenta. On je objedinjavajuća nit koja se proteže kroz filozofiju, sisteme i alate za rešavanje problema razvijene u Japanu poslednjih trideset godina. Kaizen govori o poboljšanju i nastojanju da se posao obavi na što bolji način.

Kaizen je izgrađen oko priznanja da svaka kompanija ima probleme. Stoga on rešava probleme uspostavljanjem korporativne kulture u kojoj svako može slobodno govoriti o njima. Problemi mogu biti funkcionalni i *cross-functional*. Razvoj novog proizvoda je dobar primer *cross-functional* situacije koja iziskuje saradnju i zajedničke napore ljudi iz marketinga, dizajna i proizvodnje.

*Cross-functional* problemi se na Zapadu često sagledavaju u obliku rešavanja sukoba, dok kaizen strategija omogućava japanskim menadžerima da rešavanju *cross-functional* problema pristupe sistematično i u duhu međusobne saradnje. To je samo jedna tajna konkurentске prednosti japanskog menadžmenta.

Osnov kaizen strategije čini priznavanje činjenice da menadžment koji želi da opstane u poslu i zaradi profit mora da radi na zadovoljavanju potreba korisnika. Neophodna su poboljšanja u oblastima poput kvaliteta, troškova i vremena isporuke (zadovoljenja zahteva u pogledu obima i tačnosti isporuke). Kaizen je stoga strategija poboljšanja okrenuta korisnicima. Polazi od pretpostavke da sve aktivnosti u krajnjoj liniji vode ka boljem zadovoljenju korisnika.

Soichiro Honda iz firme *Honda Motor* kaže da, što se korisnika tiče, proizvod poseduje ili ne poseduje kvalitet. Za njih nema sredine. Ističe da se od menadžmenta očekuje da ulaže konstantan napor na obezbeđenju boljih proizvoda po nižim cenama. Kaizen strategija je proizvela sistematični pristup i alate za rešenje problema upotrebljive za ostvarenje ovog cilja.

Kaizen se neprekidno sprovodi u većini japanskih preduzeća. Kompanije uglavnom smatraju da menadžment treba da posveti najmanje 50% pažnje kaizenu. Japanski menadžeri neprekidno tragaju za načinima za poboljšanje sistema i procedura u svom poslovnom okruženju. Primenjuju kaizen u oblastima kao što su odnosi radnika i menadžmenta, u marketinškoj praksi i u odnosima sa do-

bavljačima. Menadžeri srednjeg nivoa, supervizori i radnici takođe aktivno učestvuju u kaizenu. Inženjer u Japanu stalno sluša kako „neće biti napretka ako se nastavi sa radom na potpuno istovetan način.“

Neprekidno isticanje procesa je još jedan važan aspekt kaizena. On je iznedrio procesno orijentisani način razmišljanja i menadžment sistem koji uvažava procesno orijentisane napore radnika ka poboljšanju. Ova praksa se razlikuje od zapadnih menadžment rešenja koja vrednuju učinak zaposlenih isključivo na osnovu rezultata, zanemarujući uloženi trud.

U ovoj knjizi sam pokušao da objasnim šta se događa u nekim japanskim kompanijama, kao i prirodu koncepta u pozadini kaizen strategije. Trudio sam se da pronađem što više praktičnih situacija i primera. Pošto se kaizen tiče svakog, oštromni čitalac će brzo shvatiti da je to strategija relevantna i za njegov posao i da dosta kaizen rešenja može biti primenjeno, u njegovom okruženju, uz ostvarenje značajne koristi.

Ova knjiga objašnjava važnu ulogu kaizena u osposobljavanju japanskih kompanija za nadmetanje u uslovima međunarodne konkurencije. U osnovi, postoje samo dve vrste kompanija: one koje se oslanjaju na kaizen i one koje to ne čine. Iako je mnoštvo japanskih kompanija uspelo sa kaizenom, najveći broj zapadnih menadžera nije uočio ogromne konkurentske prednosti koje on nudi. Delimično i zbog toga što niko nije objasnio kaizen strategiju i sve njene delove, a delimično i zbog činjenice da je kaizen strategija još u fazi nastanka. Japanske kompanije imaju tridesetogodišnje iskustvo sa kaizenom. Ta strategija je sada u dovoljnoj meri dovršena. Može biti objašnjena i primenjena u svakoj kompaniji. To je poruka ove knjige.

Masaaki Imai, 1986



01



# KAIZEN KONCEPT

# Kaizen vrednosti

Dalekih pedesetih godina XX veka radio sam u preduzeću *Japan Productivity Center* u Vašingtonu. Moj posao se sastojao u praćenju grupa japanskih biznismena. Posećivali su američke kompanije da bi odgonetnuli „tajnu američke industrijske produktivnosti.“

Toshiro Yamada, danas penzionisani profesor Fakulteta inženjeringa na Kjoto univerzitetu, obišao je Sjedinjene Države kao član jedne takve grupe. Zanimali su se za američku automobilsku industriju. Članovi ovog tima su se nedavno sastali radi proslave srebrne godišnjice putovanja.

Yamada je na banketu obavestio prisutne da je nedavno posetio Sjedinjene Države. „Sentimentalno putovanje“ je obuhvatalo i posete nekim fabrikama koje su nekad davno obišli. Među njima je bila i čeličana *River Rouge* u Dirbornu (Mičigen). Odmahnuo je glavom u neverici i rekao: „Znate, ta fabrika je ista kakva je bila pre 25 godina“.

Govorio je i o skorašnjoj poseti Evropi. Vodio je grupu poslovnih ljudi zainteresovanih za evropske fabrike za proizvodnju crepa. Članovi grupe su išli od fabrike do fabrike. Bili su začuđeni i uznemireni tamošnjom „arhaičnom“ opremom.

Posebno ih je iznenadila činjenica da se u tim fabrikama još upotrebljava sistem transportnih traka. Još više su se začudili što radnici, pa čak i posetioci, prolaze ispod njih. To je bio očigledan znak odsustva bezbednosnih mera. Jedan član delegacije je rekao: „Ovde ne postoji menadžment pošto ne vode računa o bezbednosti radnika“. Takvi sistemi transporta su retki u savremenom Japanu. Oni u upotrebi su konstruisani tako da ljudi ne moraju da hodaju preko ili ispod njih.

Yamada je, pored ovih zapažanja, naveo kako su istraživačka postrojenja na zapadnim univerzitetima mnogo naprednija, a zapadnjački istraživački projekti mnogo originalniji i kreativniji od japanskih.

Nedavno sam putovao Sjedinjenim Državama u društvu Fujio Umibe, glavnog stručnjaka u *Toshiba* centru za istraživanje i razvoj. Umibe mi je ispričao o skorašnjem susretu sa kolegom iz jedne *Toshiba* provincijske fabrike u Japanu. Čovek ga je ukorio kada je čuo da Umibe duže od deset godina nije obišao njegovu fabriku. Rekao mu je: „Morate doći i obići fabriku. Nećete je prepoznati!“

Potkrepio je svoju tvrdnju podatkom da je četvrtina proizvodnih linija zamenjena tokom jednonedeljnog letnjeg odmora 1984. godine.

Ovaj razgovor me je naveo na razmišljanje o velikoj razlici u shvatanjima između japanskih i zapadnih menadžera. Nezamislivo je da japanska fabrika duže od četvrt veka ostane praktično netaknuta.

Duži vremenski period tragam za ključnim konceptom koji objašnjava ova dva, tako različita menadžerska pristupa. Nadao sam se da ću tako doznati zašto mnoštvo japanskih kompanija raspolaže očevidnom konkurentskom prednošću. Na primer, kako objasniti činjenicu da nove ideje dolaze sa Zapada gde se mogu naći najnapredniji pogoni, institucije i tehnologije, a sa druge strane postoji toliko fabrika koje se nisu izmenile od pedesetih godina XX veka do danas?

Promenu svi uzimaju zdravo za gotovo. Američki izvršni direktor u velikoj multinacionalnoj kompaniji mi je nedavno ispričao da je predsednik kompanije, na početku sastanka izvršnog odbora, rekao: „Gospodo, naš posao je da upravljamo promenom. Ako doživimo neuspeh, moramo promeniti rukovodstvo.“ Direktori su se nasmejali i rekli: „Svi smo shvatili poruku.“

Promena je u Japanu način života. Govorimo li o istoj promeni kada pričamo o upravljanju promenom ili promeni rukovodstva? Sinulo mi je da postoje različite promene: postepene i nagle. Dok u Japanu možemo lako prepoznati obe vrste promena, postepene promene nisu primetan deo života na Zapadu. Kako objasniti ovu razliku?

Ovo pitanje me je navelo na razmatranje pojma vrednosti. Da li je moguće da različiti sistemi vrednosti u Japanu i na Zapadu mogu biti odgovorni za različite stavove prema postepenim i naglim promenama? Nagle promene se obično toplo pozdravljaju i shvataju, kako u Japanu, tako i na Zapadu. Međutim, kako stoji stvar sa postepenim promenama? Kada sam malopre rekao kako smatram nezamislivim da se japanska fabrika godinama ne menja, mislio sam na obe vrste promena, postepene i nagle.

Razmišljao sam i došao do zaključka da je ključna razlika između poimanja promena u Japanu i na Zapadu u kaizen konceptu. Pomenuti koncept je do te mere prisutan u načinu razmišljanja japanskih menadžera da oni najčešće ne shvataju da se njime služe. Kaizen koncept objašnjava zašto kompanije u Japanu ne mogu dugo ostati iste. Štaviše, nakon dugogodišnjeg proučavanja zapadnih poslovnih praksi mogu reći da je kaizen koncept u ovom trenutku odsutan ili veoma slabo prisutan u najvećem broju zapadnih zemalja. Još gore od toga, odbacuju ga bez znanja o njegovom sadržaju. To je stari „nije ovde izmišljeno“ sindrom. Odsustvo kaizena u dobroj meri objašnjava činjenicu da američke i evropske fabrike mogu četvrt veka ostati iste.

Suština kaizena je jednostavna i neposredna: kaizen znači poboljšanje. Štaviše, to znači kontinuirano poboljšanje. On angažuje svakoga, menadžere i radnike. Kaizen filozofija polazi od pretpostavke da naš način života, bilo da se radi o radnom, društvenom, bilo privatnom životu, treba da bude izložen neprekidnoj promeni.



Naučnici, novinari i poslovni ljudi su, trudeći se da shvate japansko posleratno „ekonomsko čudo“, proučavali činioce poput pokreta za produktivnost, Total Quality Control (TQC), aktivnosti malih grupa, sistema predloga, automatizacije, industrijskih robota i odnosa među zaposlenima. Poklonili su veliku pažnju nekim od jedinstvenih japanskih praksi kao što su sistem doživotnog zaposlenja, plate zasnovane na životnom dobu i fabrički sindikati.<sup>1</sup> Ipak, smatram da, i pored velikog truda koji je uložen, propuštaju da shvate veoma jednostavnu istinu koja stoji u pozadini velikog broja mitova o japanskom menadžmentu. Suština najvećeg broja „jedinstveno japanskih“ menadžerskih praksi – bilo da se radi o poboljšanju produktivnosti, TQC aktivnostima, QC (*Quality Control*) krugovima, odnosima među zaposlenima – može se izraziti jednom reči: kaizen. Ako bi reči kao što su produktivnost, TQC, ZD (*Zero Defects*), *kamban*<sup>2</sup> i sistem predloga zamenili izrazom kaizen, dobili bismo mnogo jasniju sliku dešavanja u japanskoj privredi. Kaizen je ambrela koncept, obuhvata najveći deo „jedinstveno japanskih“ rešenja koja su odskora razgllašena na sva svetska zvona (slika 1.1).

Implikacije TQC-a ili CWQC-a (Company-Wide Quality Control) u Japanu su bile takve da su navedeni koncepti pomogli da japanske kompanije iznedre *procesno orijentisani* način mišljenja i razviju strategije koje obezbeđuju kontinuirano poboljšanje uz uključenost ljudi na svim hijerarhijskim nivoima. Poruka kaizen strategije je da nijedan dan ne sme proći bez neke vrste poboljšanja u nekom delu kompanije.

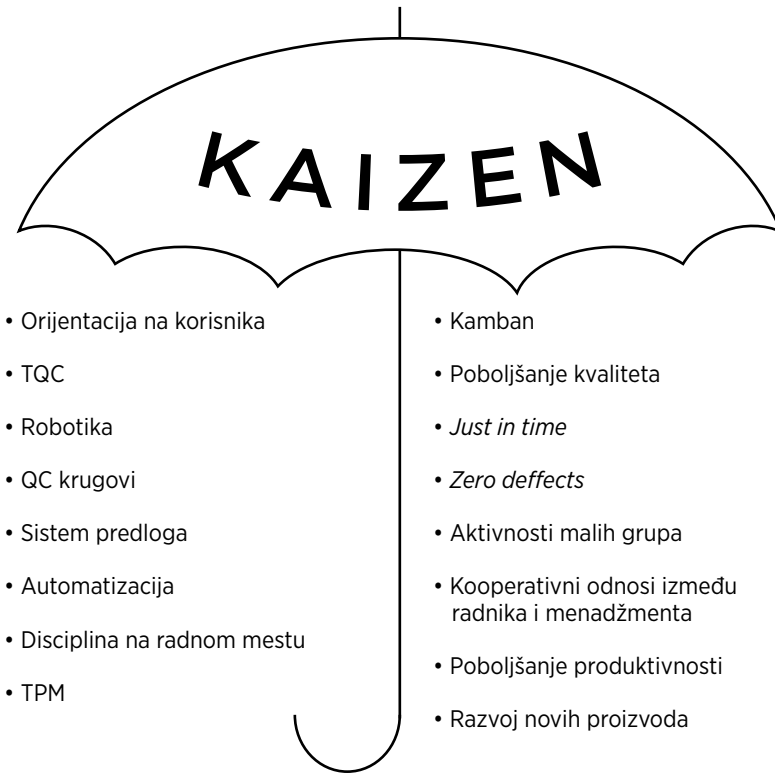
Verovanje u neprekidno poboljšanje je duboko ukorenjeno u japanskom mentalitetu. Stara japanska poslovice kaže: „Ako neko nije viđen tri dana, od njegovih prijatelja se očekuje da ga dobro pogledaju i da vide kakve promene su ga snašle.“ Podrazumeva se da se čovek za tri dana odsustva mora promeniti, pa se od njegovih prijatelja očekuje da budu dovoljno pažljivi kako bi primetili te promene.

Većina japanskih kompanija je nakon Drugog svetskog rata morala da počne izgradnju poslovanja od temelja. Svaki dan je donosio nove izazove menadžerima i radnicima i napredak. Opstanak u poslu je iziskivao neprekidni napredak i kaizen je postao način života. Srećna okolnost je ta što su mnogobrojni alati koji su vinuli kaizen koncept do novih visina predstavljeni Japanu krajem pedesetih i početkom šezdesetih godina prošlog veka od strane stručnjaka poput W. E. Deminga i J. M.

<sup>1</sup> Japanska specifičnost: sindikati nisu organizovani po privrednim granama već na nivou fabrike; obuhvataju radnike, administrativce i niže menadžerske slojeve (*Prim. prev.*)

<sup>2</sup> Reč *kamban* u osnovi znači „tabla, kartica ili cedulja“. Pri proizvodnji *just in time* radnik iz tekućeg procesa ide da pokupi delove iz prethodnog, ostavljajući *kamban*, oznaku o isporuci date količine određenih delova. Kada svi delovi budu upotrebljeni, isti *kamban* se vraća nazad i automatski postaje nova porudžbina. *Kamban* je, kao izuzetno važan alat u proizvodnji *just in time*, postao sinonim za ovaj proizvodni sistem. On je prvo uveden u korporaciji *Toyota Motor* da bi se eliminisale zalihe i smanjio škart. Vodeći princip je da se neophodni delovi moraju dobiti „baš na vreme“ prilikom procesa proizvodnje.

Jurana. Treba napomenuti da je najveći broj novih koncepata, sistema i alata, široko rasprostranjenih u Japanu razvijen u njemu kao kvalitativno poboljšanje SQC-a (Statistical Quality Control) i TQC-a šezdesetih godina prošlog veka.



**Slika 1.1** Kaizen kišobran

# Kaizen i menadžment

Slika 1.2 prikazuje shvatanje poslovnih funkcija u Japanu. Kao što se na slici može videti, menadžment ima dve najvažnije komponente: održavanje i poboljšanje. Održavanje se odnosi na aktivnosti koje su usmerene ka održavanju postojećih tehnoloških, menadžerskih i operativnih standarda; poboljšanje se odnosi na aktivnosti usmerene ka usavršavanju postojećih standarda.

U okviru funkcija održavanja, menadžment obavlja dodeljene zadatke, tako da svako u kompaniji treba da sledi utvrđene SOP (Standard Operating Procedure). Ovo znači da menadžment prvo mora uspostaviti politike, pravila, direktive i procedure za sve važnije operacije i da se pobrine i stremi ka tome da svi slede SOP. Ako su ljudi u mogućnosti da slede standarde, ali to ne čine, menadžment mora uvesti disciplinske mere. Ako ljudi nisu u mogućnosti da slede standarde, menadžment je dužan da obezbedi obuku ili razmotri i zameni postojeće standarde novim, koje ljudi mogu slediti.

Rad zaposlenog se u svakom poslu zasniva na postojećim standardima, eksplicitnim ili implicitnim, nametnutim od strane menadžmenta. Održavanje se odnosi na održavanje takvih standarda putem obuke i discipline. Poboljšanje se, za razliku od

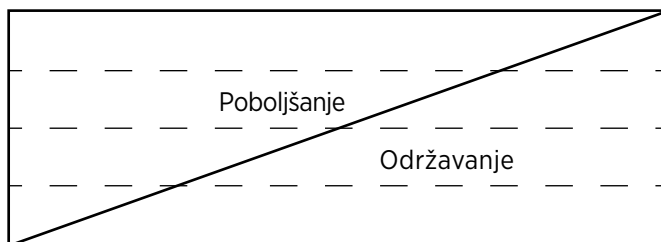
---

Top menadžment

Srednji menadžment

Supervizori

Radnici




---

**Slika 1.2** Japansko shvatanje poslovnih funkcija (1)

toga, odnosi na unapređenje standarda. Japansko shvatanje menadžmenta se svodi na jedno pravilo: održavanje i poboljšanje standarda.

Što je više pozicioniran na hijerarhijskoj lestvici, menadžeru sve više raste briga o poboljšanjima. Na najnižem hijerarhijskom nivou neobučeni radnik radi na mašini i može sve vreme pratiti instrukcije. On postepeno ovladava neophodnim veštinama i počinje da misli o poboljšanjima. Počinje da daje doprinos poboljšanjima kroz način obavljanja posla putem individualnih ili grupnih predloga.

Pitajte svakog menadžera uspešne japanske kompanije na čemu top menadžment stalno insistira. Svi će vam reći isto: „Kaizen“ (poboljšanje).

Poboljšanje standarda znači uspostavljanje viših standarda. Kada je to urađeno, viši standard postaje posao održavanja za menadžment koji je dužan da obezbedi poštovanje novih standarda. Trajno poboljšanje se postiže jedino u slučaju kada ljudi rade u skladu sa višim standardima. Tako su poslovi održavanja i poboljšanja postali nerazdvojni za najveći broj japanskih menadžera.

Šta je poboljšanje? Poboljšanje možemo razdvojiti na kaizen i inovaciju. Kaizen označava sitna poboljšanja u okviru *status quo*, nastala kao rezultat stalnih, tekućih napora. Inovacija obuhvata drastična poboljšanja u okviru *status quo*, koja nastaju kao rezultat velikih investicija u nove tehnologije i/ili opremu. Slika 1.3 pokazuje podelu između održavanja, kaizena i inovacije, kako je vide japanski menadžeri.

Sa druge strane, većina menadžera na Zapadu shvata poslovne funkcije na način prikazan na slici 1.4. U zapadnom menadžmentu nema mnogo mesta za kaizen koncept.

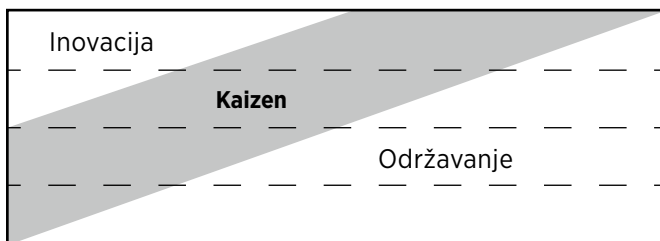
U visokotehnoškim industrijama ponekad nailazimo na drugi tip menadžmenta koji je prikazan na slici 1.5. Ove kompanije se brzo osnivaju, ostvaruju brz rast i jednako brzo nestaju, kada inicijalni uspeh počne da opada ili kada se dogode promene na tržištu.

Može se smatrati da su najlošije kompanije one koje se bave isključivo održavanjem. U njima ne postoji unutrašnji impuls za kaizenom ili inovacijom. Menadžment ne zna u kom pravcu bi poveo kompaniju, a tržišne okolnosti i konkurencija nameću promene.

Kako je kaizen neprekidan proces koji uključuje sve u kompaniji, svako iz menadžerske hijerarhije je uključen u neki aspekt kaizena, kao što je i prikazano na slici 1.6.

---

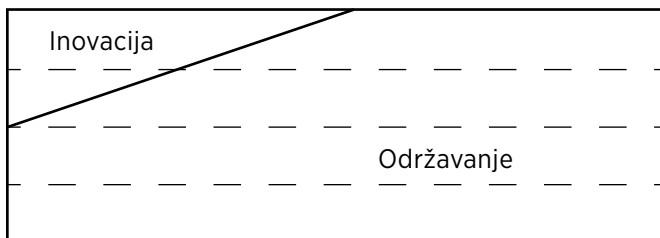
Top menadžment  
Srednji menadžment  
Supervizori  
Radnici



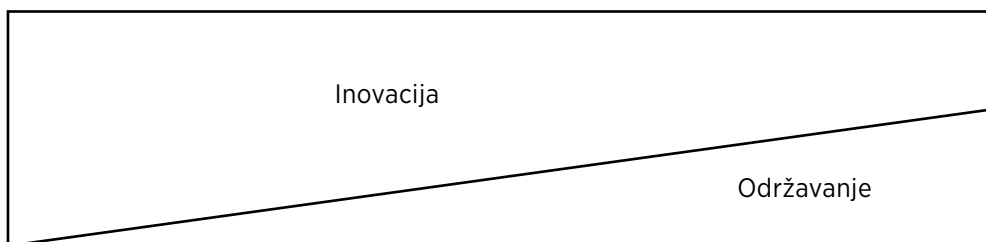
**Slika 1.3** Japansko shvatanje poslovnih funkcija (2)

---

Top menadžment  
Srednji menadžment  
Supervizori  
Radnici



**Slika 1.4** Shvatanje poslovnih funkcija na Zapadu



**Slika 1.5** Poslovne funkcije usmerene ka inovacijama

<b>Top menadžment</b>	<b>Srednji menadžment</b>	<b>Supervizor</b>	<b>Radnici</b>
Odlučan da uspostavi kaizen kao korporativnu strategiju	Primenjuje i implementira kaizen ciljeve po direktivama top menadžmenta kroz sprovođenje politike i <i>cross-functional</i> menadžmenta	Koristi kaizen u funkcionalnim ulogama	Učestvuju u kaizenu kroz sistem predloga i aktivnosti malih grupa
Obezbeđuje podršku i pravac kaizenu usmeravanjem resursa		Formuliše planove za kaizen i obezbeđuje potrebne smernice radnicima	Pridržavaju se discipline u radionicama
Uspostavlja kaizen politiku i <i>cross-functional</i> ciljeve		Koristi kaizen za unapređivanje funkcionalnih sposobnosti	Poboljšava komunikaciju sa zaposlenima i održava visok nivo motivisanosti
Realizuje kaizen ciljeve putem sprovođenja politike i audita	Uspostavlja, održava i unapređuje standarde	Podržava aktivnosti malih grupa (kao što su krugovi kvaliteta) i sistem individualnih predloga	Unapređuju veštine, stručnost i radni učinak kroz učenje jedni od drugih
Izgrađuje sisteme, procedure i strukture u skladu sa kaizenom	Razvija svest zaposlenih o kaizenu kroz programe učestalih obuka		
	Pomaže zaposlenima da razvijaju veštine i alate za rešavanje problema	Uspostavlja kaizen sistem predloga	

**Slika 1.6** Hijerarhijski prikaz kaizen angažovanja

# Kaizen i kvalitet

Dok je menadžment obično usredsređen na pitanja poput produktivnosti i kvaliteta, svrha ove knjige je da se sagleda i druga strana priče, da se sagleda kaizen.

Na primer, svaka ozbiljna rasprava o kvalitetu naiđe na prepreke oko pitanja njegovog definisanja, merenja i utvrđivanja veze sa konkretnim koristima. Tačna definicija kvaliteta ne postoji. Svaki čovek koji pokuša da definiše kvalitet proizvede jedinstvenu definiciju. Nema saglasnosti po pitanju šta je kvalitet, niti iko može reći šta bi on trebalo da predstavlja. Isto se može reći za produktivnost. Različiti ljudi je različito shvataju. Shvatanja produktivnosti se izrazito razlikuju, a menadžment i radnici se često sukobljavaju oko ovog pitanja.

Ipak, kakva god bila priroda kvaliteta i produktivnosti, druga strana medalje pripada kaizenu. Prema tome, čim počnemo da razgovaramo o kaizenu, čitavo pitanje odjednom postaje zadirujuće jednostavno. Kao prvo, niko ne može osporiti vrednost poboljšanja budući da ono vodi ka boljem stanju. Dobro je po definiciji. Kad god i gde god dođe do poboljšanja u poslovanju, ono u krajnoj liniji dovodi do unapređenja u oblastima kvaliteta i produktivnosti.

Početna tačka poboljšanja je prepoznavanje potrebe. Ona proizlazi iz prepoznavanja samog problema. Ako se problem ne prepozna, nema ni prepoznavanja potrebe za poboljšanjem. Samozadovoljstvo je arhineprijatelj kaizena. Prema tome, kaizen u prvi plan ističe svest o postojećim problemima i nudi ključ za njihovu identifikaciju.

Jednom identifikovani problem mora biti rešen. Kaizen je, prema tome, i proces rešavanja problema. U stvari, on iziskuje upotrebu raznovrsnih alata za rešavanje problema. Poboljšanja dostižu viši nivo nakon svakog problema koji je rešen. Kako bi se novi nivo ustalio i osigurao, poboljšanje mora biti standardizovano. Kaizen, prema tome, iziskuje standardizaciju.

Termini kao što su QC, QCS, QC krugovi i TQC (ili CWQC) često se dovode u vezu sa kaizenom. Da bismo izbegli nepotrebne nedoumice, bilo bi korisno da definišemo značenje svih ovih termina i skraćenica.

Kao što je već pomenuto, reč *kvalitet* se može tumačiti na više različitih načina i nema saglasnosti o tome šta sve sačinjava kvalitet. Kvalitet je, u najširem smislu, sve što može biti poboljšano. U ovom kontekstu kvalitet se može povezati ne samo

sa proizvodima i uslugama već i sa načinom na koji ljudi rade, mašine funkcionišu i primenjuju sistemi i procedure. Uključuje sve aspekte ljudskog ponašanja. Zato je mnogo korisnije govoriti o kaizenu umesto o kvalitetu i produktivnosti.

Engleski izraz *poboljšanje*, upotrebljen u zapadnom kontekstu, češće se odnosi na poboljšanja opreme, što će reći da najčešće isključuje elemente radne snage. Nasuprot tome, kaizen je generički pojam koji se da upotrebiti u bilo kom aspektu bilo čijih aktivnosti. Mora se ipak priznati da su termini kao što su *kvalitet* i *kontrola kvaliteta* odigrali presudnu ulogu u razvoju kaizena u Japanu.

Hajime Karatsu, tehnički savetnik u kompaniji *Matsushita Electric Industrial*, radio je prvih godina nakon japanskog vojnog poraza u *NTT-u* (*Nippon Telegraph and Telephone Public Corp.*) kao mlađi QC inženjer. *NTT* je imao probleme. „Bez izuzetka sam dobijao pogrešan broj kad god bih pokušao da nekog pozovem telefonom“, seća se Karatsu. Štab generala MacArthura je, uvidevši katastrofalnu situaciju u *NTT-u*, pozvao u pomoć američke stručnjake za kvalitet iz kompanije *Western Electric*. Američki stručnjaci su saopštili menadžmentu *NTT-a* da je uvođenje kontrole kvaliteta jedino rešenje. Karatsu se priseća: „Rekli smo im, nadahnuti nacionalnim ponosom, da u *NTT-u* primenjujemo kontrolu kvaliteta na japanski način. Kada su zamolili da vide naše kontrolne grafikone, nismo ni znali šta traže!“

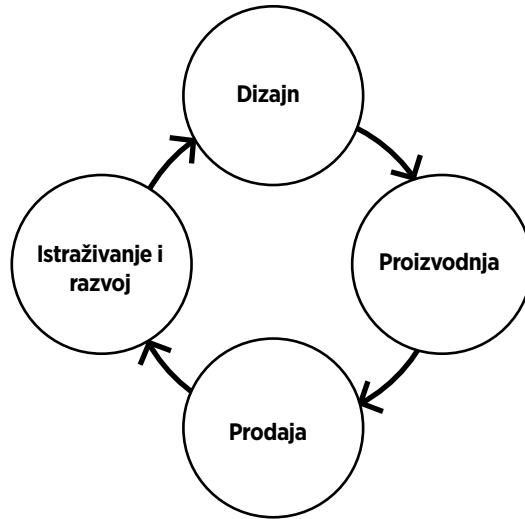
U takvom ambijentu su, krajem četrdesetih, počeli da se ulažu prvi naponi usmereni ka poboljšanju japanske prakse kontrole kvaliteta. Osnivanje potkomiteta za kontrolu kvaliteta pri *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)* predstavlja samo jedan primer skromnih početaka razvoja u ovoj oblasti. Približno u to vreme je i *Japanese Standards Association* počeo da organizuje seminare o statističkoj kontroli kvaliteta.

Marta 1950. godine *JUSE* započinje izdavanje časopisa *Statistical Quality Control*. U julu iste godine W. E. Deming je pozvan u Japan da održi osmodnevne seminare koji su imali cilj da obezbede obuku o statističkoj kontroli kvaliteta. Ovi seminari su bili u organizaciji *JUSE*. Deming je pedesetih godina XX veka nekoliko puta posetio Japan. Jednom prilikom je izrekao čuveno predviđanje da će Japan uskoro preplaviti svetsko tržište kvalitetnim proizvodima.

Deming je takođe predstavio Japanu „Demingov ciklus“, koji je jedan od najbitnijih QC alata za obezbeđivanje kontinuiranog poboljšanja. Demingov ciklus je poznat i kao „Demingov točak“ ili PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ciklus (slika 1.7). Deming je naglašavao važnost stalne interakcije između istraživanja i razvoja, dizajna, proizvodnje i prodaje, kako bi se postigao bolji kvalitet i zadovoljili zahtevi korisnika. Predavao je da ovaj točak treba rotirati na *tlu* na kojem su kvalitet i odgovornost za njegovo postizanje na prvom mestu. Tvrdio je da kompanija, primenom ovakvog procesa, može napredovati i pridobiti poverenje korisnika.

Gospodin J. M. Juran je jula 1954. godine pozvan u Japan da održi seminar u organizaciji *JUSE* o menadžmentu kontrole kvaliteta. Ovo je prvi put da je QC sagledana iz perspektive menadžmenta.





**Slika 1.7** Demingov točak

Japanske radio stanice su 1956. godine uvrstile QC kurs u svakodnevni obrazovni program. Novembar 1960. godine je proglašen za prvi mesec kvaliteta na nacionalnom nivou. Iste godine su formalno usvojene Q-oznake i Q-zastave. Aprila 1962. godine *JUSE* je počeo sa izdavanjem magazina *Quality Control for the Foreman*. Iste godine je osnovan prvi QC krug.

QC krug se definiše kao mala grupa koja dobrovoljno izvodi aktivnosti kontrole kvaliteta u radionici. Mala grupa neprekidno izvodi aktivnosti u okviru šireg programa na nivou cele kompanije koji obuhvata kontrolu kvaliteta, samousavršavanje, međusobno obrazovanje i razmenu informacija, upravljanje tokovima i poboljšanjima u okviru radionice. QC krug je samo deo programa na nivou cele kompanije; nikada ne predstavlja ceo TQC ili CWQC.

Ko god je pratio rad japanskih QC krugova, zna da su njihove aktivnosti najčešće usmerene na oblasti poput troškova, bezbednosti i produktivnosti i da njihove aktivnosti ponekad samo indirektno deluju na poboljšanje kvaliteta proizvoda. One su najvećim delom usmerene na poboljšanja u proizvodnoj hali.

Nema sumnje da su QC krugovi odigrali značajnu ulogu u poboljšanju kvaliteta proizvoda i produktivnosti u Japanu. Ipak, valja znati da se njihova uloga često preuveličava od strane prekookeanskih posmatrača koji veruju da su QC krugovi glavni nosioci TQC aktivnosti u Japanu. Ovakav način razmišljanja je daleko od istine, naročito ako se uzme u obzir izjava japanskih menadžera da napori QC krugova najčešće čine samo od 10 do 30% ukupnih TQC napora u japanskim kompanijama.

U pozadini ovog razvoja leži manje vidljiv preobražaj termina „kontrola kvaliteta“ ili QC, obavljen u Japanu. Kontrola kvaliteta je, kao i u velikom broju zapadnih kompanija, prvobitno primjenjivana samo u proizvodnom procesu, uglavnom u vidu inspekcije radi odbijanja defektnog ulaznog materijala ili defektnih gotovih proizvoda na kraju proizvodne linije. Veoma brzo je uočeno da same inspekcije ne omogućavaju poboljšanje kvaliteta proizvoda i da on mora biti ugrađen u svaki proces u fazi proizvodnje. „Ugradi kvalitet u proces“ je bio (i još uvek je) popularni slogan u japanskoj kontroli kvaliteta. U ovoj fazi su uvedeni kontrolni grafikoni i drugi alati za statističku kontrolu kvaliteta koji su predstavljeni prilikom Demingovih predavanja.

Juranova predavanja 1954. godine ukazala su na novi aspekt kontrole kvaliteta: menadžerski pristup kontroli kvaliteta. Ovo je bio prvi put da je termin QC predstavljen kao vitalni menadžerski alat u Japanu. Od tog trenutka, termin QC označava kako kontrolu kvaliteta, tako i alate za sveukupno poboljšanje menadžerskog učinka.

QC je prvo primenjen u teškoj industriji, npr. industriji čelika. Pošto ova industrija iziskuje kontrolu koja se izvodi raznovrsnim mernim instrumentima, primena TQC alata se pokazala presudnom u održavanju kvaliteta. Potreba za TQC-om je postala još veća kada se QC proširila na mašinsku i automobilsku industriju, u kojima je kontrola procesa ključna za ugradnju kvaliteta u proizvod.

U kasnijim fazama su i druge industrije počele da uvode QC za proizvode kao što su trajna korisnička dobra i kućni aparati. Kod ovih industrija se nametnula potreba za ugradnjom kvaliteta u fazi dizajna. To je bilo neophodno da bi se odgovorilo zahtevima korisnika koji postaju sve više kompleksni, promenljivi i izbirljivi. Danas je menadžment izašao iz okvira faze dizajna. Naglašava se važnost razvoja proizvoda visokog nivoa kvaliteta što znači da se od samog početka mora voditi računa o prikupljanju informacija o zahtevima korisnika i istraživanju tržišta.

Iz navedenog se može zaključiti da je QC izrastao u celovito razvijen menadžerski alat kaizena koji obuhvata čitavu kompaniju. Pomenute aktivnosti u čitavoj kompaniji se često nazivaju TQC ili CWQC. Koji god termin koristili, TQC ili CWQC, oni se odnose na kaizen aktivnosti na nivou kompanije koje uključuju sve zaposlene, menadžere i radnike. QC je vremenom uzdignut do TQC-a, a zatim i do CWQC-a, poboljšavajući menadžerski učinak na svim nivoima. Zbog toga su izrazi kao QC i TQC postali sinonimi za kaizen. Iz tog razloga stalno se pominju termini QC, TQC i CWQC pri objašnjavanju kaizena.

Sa druge strane, funkcija kontrole kvaliteta u originalnom smislu je i dalje veoma važna. Obezbeđenje kvaliteta je i dalje vitalni deo menadžmenta. Najveći broj kompanija ima QA (Quality Assurance) odeljenje. Nedoumice unosi činjenica da se TQC i CWQC aktivnostima ponekad upravlja iz QA odeljenja, a ponekad iz zasebne TQC kancelarije. Veoma je važno da termini vezani za QC budu sagledani i da se insistira na njihovom razumevanju u kontekstu u kom se pojavljuju.

# Kaizen i TQC

Posmatrajući TQC pokret u Japanu kao deo kaizen pokreta, dobijamo jasniju sliku japanskog pristupa. Kao prvo, neophodno je istaći da se TQC aktivnosti u Japanu ne tiču isključivo kontrole kvaliteta. Termin „kontrola kvaliteta“ je navodio ljude na pogrešan zaključak. Verovali su da se odnosi na usku oblast kontrole kvaliteta gotovih proizvoda. Termin QC se na Zapadu najčešće poistovećuje sa inspekcijom gotovih proizvoda. Kada neko pomene QC, top menadžeri odmah gube interesovanje za razgovor, pošto vlada opšte mišljenje da nemaju mnogo posla sa kontrolom kvaliteta.

Nije tako dobar pristup što na Zapadu TQC teme najčešće obrađuju tehnički časopisi, a menadžment časopisi bi bili pravo mesto za predstavljanje i razmatranje ove tematike. Japan je razvio razrađen sistem kaizen strategija kao menadžerskih alata u okviru TQC pokreta. Smatra se da je to jedno od najvećih dostignuća u menadžmentu XX veka. Zbog ograničenog uvida u prirodu QC na Zapadu, najveći broj ljudi sa Zapada koji je proučavao japanske QC aktivnosti nije uspeo da razume i prepozna njihov pravi značaj. Nove TQC metode se, za to vreme, konstantno proučavaju i testiraju.

TQC prolazi kroz neprekidne promene i poboljšanja i menja se iz dana u dan. Na primer, takozvanih „sedam statističkih alata“ su se pokazali kao nezamenljivi u praksi. Našli su izuzetnu primenu u QC krugovima od strane inženjera i menadžera. Nedavno je prvobitnih sedam alata upotunjeno sa „novih sedam.“ Koriste se u rešavanju sofisticiranih problema, kao što su razvoj novog proizvoda, poboljšanje postrojenja, poboljšanje kvaliteta i smanjenje troškova. Nove mogućnosti primene se razvijaju gotovo svakodnevno. (Pogledajte dodatak E da biste više saznali o sedam statističkih alata i novih sedam alata.)

TQC u Japanu predstavlja pokret usmeren na poboljšanje menadžerskog učinka na svim nivoima. Kao takav, obično se bavi:

1. QA (Quality Assurance)
2. smanjenjem troškova
3. ispunjenjem proizvodnih kvota
4. ispunjenjem rokova isporuke

5. bezbednošću
6. razvojem novih proizvoda
7. unapređenjem produktivnosti i
8. dobavljačima.

TQC je nedavno obuhvatio i marketing, prodaju i usluge. Štaviše, TQC se pozabavio ključnim menadžerskim zadacima kao što su organizacioni razvoj, *cross-functional* menadžment, razvoj politike i razvoj kvaliteta. Drugim rečima, menadžment koristi TQC kao alat za poboljšanje ukupnog učinka. Navedeni koncepti će biti detaljnije obrazloženi u drugim poglavljima.

Oni koji su imali prilike da detaljnije prate rad QC krugova u Japanu, znaju da su njihove aktivnosti najčešće usmerene na oblasti poput troškova, bezbednosti i produktivnosti i da se njihove aktivnosti mogu jedino posredno dovesti u vezu sa poboljšanjem kvaliteta proizvoda. Ove aktivnosti najčešće imaju za cilj poboljšanje na radnom mestu.

Menadžment napori u sklopu TQC-a su uglavnom usmereni na oblasti poput obrazovanja, razvoja sistema, razvoja politike, *cross-functional* menadžmenta i, u skorije vreme, razvoja kvaliteta.

O implikacijama TQC-a na kaizen biće više reči u trećem poglavlju.

# Kaizen i sistem predloga

Japanski menadžment ulaže fokusiran napor na uključenost zaposlenih u kaizen putem predloga. Sistem predloga je, shodno tome, sastavni deo utvrđenog sistema menadžmenta. Broj predloga od strane zaposlenih se smatra važnim kriterijumom pri proceni učinka supervizora. Od menadžera se, opet, očekuje da pruže pomoć supervizorima kako bi oni pomogli radnicima i motivisali ih da se generiše što veći broj predloga.

Većina japanskih kompanija aktivnih u kaizen programu poseduje sistem kontrole kvaliteta i sistem predloga koji rade u potpunom skladu. Uloga QC krugova može biti bolje shvaćena ako se posmatra kao kolektivno ili grupno orijentisani sistem predloga usmeren ka postizanju poboljšanja.

Jedna od izuzetnih osobina japanskog menadžmenta jeste ta što generiše veliki broj predloga od strane zaposlenih i što menadžment vredno radi na njihovom razmatranju. Ovi predlozi često bivaju uključeni u opštu kaizen strategiju. Top menadžeri vodećih japanskih kompanija neretko provode čitav dan slušajući prezentacije aktivnosti QC krugova i dodeljuju nagrade, zasnovane na unapred utvrđenim kriterijumima. Menadžment je voljan da uvažava napore zaposlenih koji su usmereni ka poboljšanjima i trudi se da taj stav predstavi celoj organizaciji. Broj podnetih predloga se često ispisuje na zidovima radnog mesta. Na taj način se pospešuje takmičarski duh među zaposlenima i grupama.

Sistem predloga poseduje još jedan važan aspekt. Svaki predlog nakon implementacije izaziva reviziju standarda. Na primer, kada je na mašini instalirana jednostavna sigurnosna sprava na predlog radnika, ta promena može od istog radnika zahtevati drugačiji, a ponekad i oprezniji rad.

Ne samo da se novi standardi uspostavljaju voljom samih zaposlenih već se oni ponose njima i slede ih u potpunosti. Da im je nasuprot tome naređeno da slede standarde koje nameće menadžment, velika je verovatnoća da bi ih teže usvojili i sledili.

Zaposleni putem predloga mogu učestvovati u kaizenu na radnom mestu i igrati vitalnu ulogu u unapređenju standarda. Član Upravnog odbora kompanije *Toyota Motor* Eiji Toyoda u skorašnjem intervjuu je izjavio: „Jedna od karakteristika japan-

skih radnika je da koriste mozak, koliko i ruke. Naši radnici podnesu 1,5 miliona predloga godišnje, a 95% tih predloga biva sprovedeno u praksi. U firmi *Toyota* oseća se gotovo opipljiva želja za poboljšanjima“.

Primena sistema predloga u japanskim kompanijama je objašnjena u četvrtom poglavlju.

# Kaizen i konkurencija

Zapadni menadžeri sa izvesnim poslovnim iskustvom u Japanu odreda ističu intenzivnu konkurenciju između japanskih kompanija. Smatraju da upravo žestoka domaća konkurencija obavlja ulogu pokretačke snage u pozadini odlučnog nastupa japanskih kompanija na prekookeanskim tržištima. Japanske kompanije se na tržištu nadmeću oko što većeg tržišnog udela uvođenjem novih, konkurentnijih proizvoda i primenom i poboljšanjem najnovijih tehnologija.

Cena, kvalitet i usluge se najčešće smatraju pokretačkom snagom konkurencije. Kada pričamo o Japanu, možemo slobodno reći da je najvažnija motivaciona snaga konkurencije često sama konkurencija. Japanske kompanije se danas utrkuju u uvođenju boljih i bržih kaizen programa.

Kada je profit najvažniji kriterijum za uspeh poslovanja, razumljivo je zašto kompanije mogu ostati nepromenjene duže od četvrtine veka. Tamo gde se kompanije nadmeću u primeni kaizena, poboljšanje mora biti neprekidan proces. Kaizen obezbeđuje kontinuirano poboljšanje, poboljšanja radi. Kada kaizen pokret uhvati maha, više nema povratka na pređašnje stanje.

# Procesno orijentisan menadžment vs. menadžment orijentisan na rezultate

Kaizen generiše procesno orijentisano razmišljanje jer poboljšanje procesa prethodi poboljšanju rezultata. Zatim, orijentisan je ka ljudima i usmeren je na ljudske napore. Kaizen način razmišljanja se kosi sa razmišljanjem orijentisanim na rezultate koje je prisutno kod većine menadžera sa Zapada.

Mayumi Otsubo, menadžer za takmičenja i specijalne događaje u korporaciji *Bridgestone Tire*, tvrdi da je Japan procesno orijentisan, dok su Sjedinjene Države orijentisane na rezultate. Na primer, japanski menadžment pri ocenjivanju učinka zaposlenih teži ka isticanju radnih stavova. Kada menadžer prodaje ocenjuje učinak prodavca, njegova procena mora uključiti procesno orijentisane kriterijume kao što su vreme koje prodavac troši na pozivanje novih korisnika, vreme utrošeno na razgovor sa postojećim korisnicima, nasuprot vremenu provedenom u administrativnim poslovima u kancelariji i procenat uspešno sklopljenih novih poslova. Menadžer prodaje se nada kako će, vodeći računa o navedenim činiocima, ohrabriti prodavca da, pre ili kasnije, ostvari bolje rezultate. Drugim rečima, proces se smatra jednako važnim kao i očekivani rezultat – prodaja.

Sumo rvanje je japanski nacionalni sport. Na svakom sumo turniru, pored pobjedničkog trofeja, postoje još tri priznanja: nagrada za izuzetno dostignuće, nagrada za veštinu i nagrada za borilački duh. Nagrada za borilački duh se dodeljuje rvaču koji se najsrčanije borio na petnaestodnevnom turniru, iako njegov odnos pobjeda i poraza ne mora biti naročito impresivan. Nijedna pomenuta nagrada se ne zasniva isključivo na rezultatima, to jest broju dobijenih mečeva. Ovo je dobar primer japanskog procesno orijentisanog načina razmišljanja.

Da ne bi bilo zabune, daleko od toga da pobjede nisu važne u sumo rvanju. Mesečna primanja svakog rvača se, suštinski, u najvećoj meri zasnivaju na ostvarenim rezultatima. Reč je o tome da pobjeda ne predstavlja sve.



Japanski hramovi i svetišta se često grade na planinama. Najsvetiji oltar je obično na najvišem vrhu. Vernik koji ima nameru da se pomoli pred oltarom svetišta mora da prođe kroz gustu šumu, uz strme kamene stepenice, ispod brojnih *torii* (drvenih prolaza). Put do oltara *Fushimi Inari* svetišta u blizini Kjotoa, na primer, vodi ispod 15.000 *torii*. Tokom vremena koje mu je potrebno da se domogne oltara vernik se stapa sa atmosferom svetišta i pročišćene duše stupa pred oltar, i počinje sa molitvom. Put do svetišta se po važnosti gotovo izjednačava sa molitvom.

Sa druge strane, nedostatak rezultata će u Sjedinjenim Državama, bez obzira na uloženi trud zaposlenog dovesti do slabije ocene i nižeg prihoda i statusa. Doprinos pojedinca se vrednuje isključivo prema konkretnim rezultatima koje je ostvario. U društvima orijentisanim na rezultate uvažava se jedino rezultat.

Otsubo iz korporacije *Bridgestone Tire* tvrdi da je procesno orijentisano razmišljanje omogućilo japanskoj industriji da zadobije konkurentsku prednost na svetskim tržištima i da kaizen koncept sažima japansko procesno orijentisano razmišljanje. Stavovi menadžmenta poput ovog izazivaju znatnu razliku u tome kako organizacija postiže promene. Suviše procesno orijentisan top menadžment se izlaže riziku odsustva dugoročne strategije, novih ideja i inovacija, mučnom davanju instrukcija zaposlenima za najsitnije radne procese, pri čemu se može doći do stanja da se od drveta ne vidi šuma. Menadžeri orijentisani na rezultate su fleksibilniji u postavljanju ciljeva i mogu razmišljati o strategijama. Međutim, oni teže propustima u angažovanju i raspoređivanju resursa koji su neophodni za implementaciju strategije.

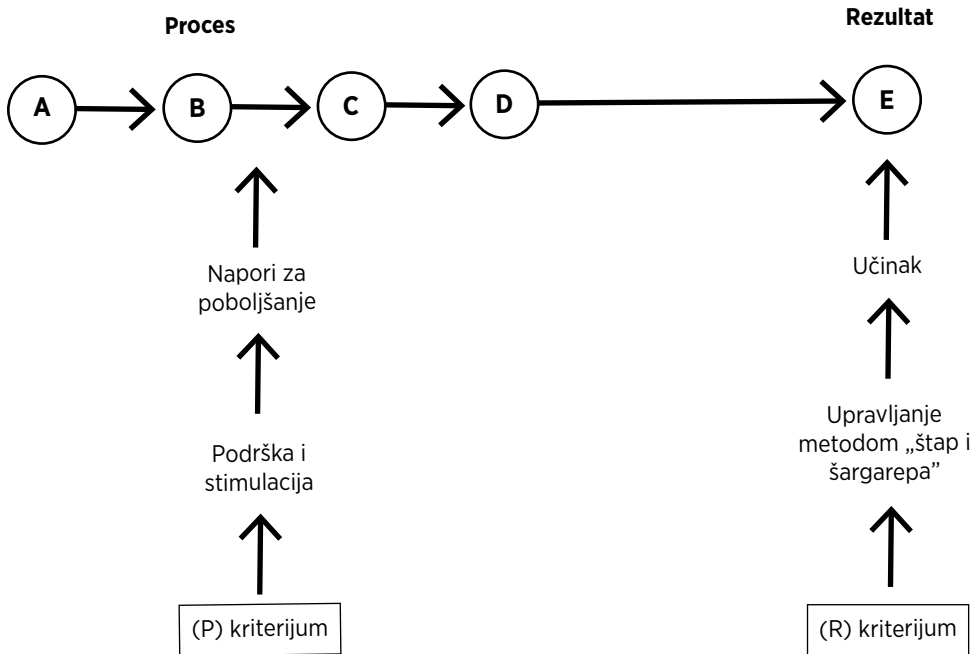
Otsubo smatra da su kriterijumi orijentisani na rezultate za ocenjivanje učinka zaposlenih najverovatnije nasleđe „društva masovne proizvodnje“ i da procesno orijentisani kriterijumi uzimaju maha u postindustrijskom, visokotehnološkom, informatičkom društvu.

Razlika između procesno orijentisanog razmišljanja i razmišljanja orijentisanog na rezultate najbolje se može objasniti pomoću slike 1.8.

Ako razmotrimo ulogu menadžera, videćemo da je uloga podrške i stimulacije usmerena na poboljšanje procesa, dok je kontrola usmerena na ishod ili rezultat. Kaizen koncept naglašava ulogu menadžera u pružanju podrške i stimulaciji napora zaposlenih usmerenih ka poboljšanju procesa. Sa jedne strane, menadžment mora da razvije procesno orijentisane kriterijume. Menadžment koji u prvi plan ističe kontrolu, sa druge strane, posmatra samo učinak na osnovu kriterijuma orijentisanih na rezultate. Da bismo upostili stvari, označićemo procesno orijentisane kriterijume sa P, a kriterijume orijentisane na rezultat sa R.

P kriterijumi zahtevaju dugoročnu perspektivu, pošto su usmereni prema naporem zaposlenih i često iziskuju promene ponašanja. R kriterijumi su, sa druge strane, neposredniji i kratkoročniji.

Razlika između P i R kriterijuma može najlakše biti uočena prilikom razmatranja japanskog menadžerskog pristupa aktivnostima QC krugova.



**Slika 1.8** Procesno orijentisani kriterijumi (P) vs. kriterijumi orijentisani na rezultate (R)

Aktivnosti QC krugova su obično usmerene ka poboljšanjima na radnom mestu. Mora se istaći da je sistem podrške krucijalan. Pokušaji da se osnuju QC krugovi na Zapadu obično završavaju neuspehom i kratko traju. Ovo se može pripisati nedostatku sistema koji se oslanja na stvarne potrebe za članovima QC krugova. Ako menadžment ima interesovanje isključivo za rezultate, meriće aktivnosti QC krugova samo posmatranjem R kriterijuma. R kriterijumi u ovom slučaju najčešće se odnose na novac ušteden njihovim aktivnostima. Prema tome, interesovanje i podrška menadžera biće usmerena direktno ka uštedama ostvarenim od strane članova QC krugova.

Sa druge strane, ako je menadžment zainteresovan za pružanje podrške QC krugovima za ulaganje napora ka poboljšanjima, prvi potez koji se mora povući jeste određivanje P kriterijuma. Koje vrste P kriterijuma su raspoložive za merenje napora uloženog od strane članova QC krugova?

Neke očigledne mogućnosti su broj održanih sastanaka tokom meseca, redovnost prisustva, broj rešenih problema (vodite računa da to nije isto što i iznos uštedenog novca), i broj podnetih izveštaja. Kako članovi QC krugova pristupaju zadacima? Da li pri izboru zadataka uzimaju u obzir trenutnu situaciju u kojoj se kompanija nalazi? Da li obraćaju pažnju na činioce poput bezbednosti, kvaliteta i troško-

va prilikom rada na problemu? Da li njihovi napori dovode do poboljšanja radnih standarda? Ovo su samo neki P kriterijumi koji se mogu upotrebiti prilikom ocenjivanja njihovog napora i posvećenosti.

Ako se prosečni QC krug sastaje dva puta mesečno, a posmatrani ima prosek sastajanja od tri puta mesečno, to znači da njegovi članovi ulažu veći napor od uobičajenog. Procenat prisustva na sastancima predstavlja još jedan pokazatelj kojim se može pratiti nivo napora i posvećenosti od strane vođe ili moderatora QC krugova.

Najčešće je lako kvantifikovati R kriterijume. U stvari, u najvećem broju kompanija menadžment raspoloživo R kriterijumima pošto se oni obično odnose na prodaju, troškove i profit. Međutim, u većini slučajeva moguće je kvantifikovati i P kriterijume. Na primer, u slučaju japanskih QC krugova, menadžment je razvio razrađen sistem mera za kvantifikovanje uloženi napora. Brojke koje se dobiju ovim postupkom mogu se kombinovati i sabirati sa drugim brojevima kako bi se dobila osnova za dodelu priznanja i nagrada. (Videti četvrto poglavlje radi detaljnijeg upoznavanja sa aktivnostima QC krugova.)

U jednoj fabrici *Matsushita* konobarice koje su radile u kafeteriji oformile su QC krugove i proučavale potrošnju čaja za vreme ručka. Čaj se služio u velikim čajnicima. Nije bilo nikakvog ograničenja u potrošnji. Konobarice su zapazile da se potrošnja čaja i te kako razlikuje od stola do stola. Odlučile su da sakupe podatke o potrošnji čaja tokom ručka. Utvrdile su da isti ljudi obično sede za istim stolovima. Nekoliko dana su prikupljale i analizirale podatke i to im je omogućilo da utvrde očekivani nivo potrošnje za svaki sto. Na osnovu tih procena, počele su da služe različite količine čaja na svakom stolu. Krajnji rezultat njihovog napora je bio smanjenje potrošnje čaja za 50%. Koliko je ovaj napor vredio izražen količinom uštedenog novca? Verovatno veoma malo. Međutim, konobarice su te godine dobile Predsedničku zlatnu medalju za kaizen doprinos.

Većina japanskih kompanija ima sistem predloga koji obuhvata i novčane nagrade. Kad god predlog dovede do uštede, menadžment obezbedi nagradu srazmernu ostvarenim uštedama. Ovakav sistem nagrađivanja se primenjuje za predloge pojedinačno, kao i za grupne predloge kao što su QC krugovi.

Jedna od prepoznatljivih osobina japanskog menadžmenta jeste ulaganje sveg napora da se uspostavi sistem koji podržava i ohrabruje P kriterijume i koji u punoj meri uvažava R kriterijume. Japanski menadžment često utvrđuje zasebni sistem nagrada po P kriterijumima za zaposlene. Dok su nagrade po R kriterijumima finansijske, nagrade inicirane neposrednom uštedom ili ostvarenom zaradom, one po P kriterijumu, češće su u obliku priznanja i počasti za uloženi trud.

Predsednička nagrada je najcenjenije QC priznanje u *Toyota Motor*. Ona nije novčana, već u vidu penkala koje svakom dobitniku uručuje lično predsednik kompanije. Svaki dobitnik može da izabere ime koje će biti ugravirano na penkalu. Neki zaposleni će možda insistirati na imenu supruge, dok će drugi na imenu ćerke. Neženje ponekad zatraže da se na penkalima izgraviraju imena devojaka. Mnogo dobitnika,

kao što se dá pretpostaviti, traži da se na penkalima izgravira njihovo ime. Nagrada donosi prestiž i prepoznavanje, zato što je menadžment sproveo pažljivo isplanirani program, da bi pokazao radnicima da je njihovo aktivno učešće u QC projektima veoma važno za uspeh kompanije. Menadžeri najvišeg hijerarhijskog nivoa posećuju sastanke krugova, iskazujući podršku na delu aktivnim učesćem. Nedvosmislena demonstracija posvećenosti prevazilazi simbolične nagrade i svedoči o povezanosti menadžera i radnika na sprovođenju zajedničkog programa.

Procesno orijentisani način razmišljanja premošćuje jaz između procesa i rezultata, ciljeva i sredstava, zadataka i mera i pomaže ljudima da sagledaju čitavu sliku lišeni predrasuda.

P i R kriterijumi, shodno tome, mogu biti i jesu utvrđeni na svakom nivou menadžmenta: između top menadžmenta i sektorskog menadžmenta, između srednjeg menadžmenta i supervizora, i između supervizora i radnika.

Menadžer, po definiciji, mora biti zainteresovan za rezultate. Ipak, ako analiziramo ponašanje uspešnih menadžera u uspešnim kompanijama, često ćemo primetiti kako su oni procesno orijentisani. Postavljaju procesno orijentisana pitanja. Donose odluke na osnovu P i R kriterijuma, iako nisu uvek svesni razlike između ove dve vrste kriterijuma.

Procesno orijentisani menadžer, iskreno privržen P kriterijumima, ispoljava interesovanje za:

- disciplinu
- timski menadžment
- razvoj veština
- učestvovanje i angažovanje
- moral i motivaciju, i
- komunikaciju.

Ukratko, takav menadžer je usmeren ka ljudima. Još više od toga, zainteresovan je za razvoj sistema nagrađivanja koji se zasniva na P kriterijumima. U slučaju da menadžment uspostavi pozitivno korišćenje procesno orijentisanog načina razmišljanja, uz osnaživanje kaizen strategijom, shvatiće da će se u dužem vremenskom periodu opšta konkurentnost kompanije znatno poboljšati.

Ova knjiga se bavi specifičnim konceptima, alatima i sistemima koji nalaze efektivnu upotrebu u okviru kaizen strategije. Čitaoci će shvatiti da ih lako mogu primeniti u svakodnevnom poslovnim situacijama. Ovi koncepti i alati dobro funkcionišu ne zato što dolaze iz Japana već zato što predstavljaju dobre menadžment alate. Baš kao što kaizen strategija obuhvata sve članove organizacije, tako i poruka ove knjige treba da stigne do svakoga, top menadžmenta, srednjeg menadžmenta, supervizora kao i do radnika u radionici.



02



POBOLJŠANJA  
NA ISTOKU  
I ZAPADU



## ○ Autoru

---

Masaaki Imai je „otac“ kaizena. On je u čitavom svetu poznat kao lider u promociji kaizena.

Masaaki Imai je rođen 1930. godine u Tokiju. Po završetku fakulteta zapošljava se u *JPC-u* (*Japan Productivity Center*) gde tesno saraduje sa Taiichijem Ohnoom, glavnim arhihektom TPS-a (*Toyota Production System*). U tom periodu Masaaki intezivno putuje u Ameriku gde organizuje poslovne ture za japanske menadžere. Cilj tih tura je bio da japanski menadžeri nauče i usavrše proizvodnju na osnovu iskustva američkih kolega.

Japanski menadžeri vrlo brzo usvajaju nove metode i istovremeno počinju da razvijaju svoj sopstveni sistem koji nazivaju „kaizen“. Masaaki sada nastavlja, u saradnji sa Taiichijem Ohnoom, da širi znanje o kaizenu – japanskom pristupu povećanju produktivnosti.

Godine 1985. Masaaki osniva Kaizen institut, najveću globalnu kompaniju za implementaciju kaizena. Kaizen institut ima preko 700 konsultanata u više od 45 zemalja, a od 2016. godine počinje da radi i u Srbiji.

Godine 1986. Masaaki izdaje prvu knjigu o kaizenu na engleskom „Kaizen - ključ japanskog poslovnog uspeha“ koja je postala globalni hit. Knjiga je prevedena na preko 20 jezika i prodana u preko 500.000 primeraka. U ovoj knjizi je prvi put sistematski predstavljen kaizen kao menadžment filozofija. Ova knjiga je, zahvaljujući Kaizen institutu pred vama na srpskom jeziku.

Godine 1997. Masaaki izdaje svoju drugu knjigu „Gemba Kaizen“, koja je takođe postala planetarni hit. I ova knjiga je, zahvaljujući Kaizen institutu, prevedena na srpski jezik.

Godine 2008. Masaaki Imai je prvi i jedini put bio u Srbiji na poziv kompanije *JT International*.

Masaaki Imai i dalje neumorno putuje širom sveta i širi ideju kaizena.





## Rečnik

---

Ključne definicije kaizen termina i koncepata.

**Analitički pristup** (poboljšanju menadžmenta):

Pristup zasnovan na učenju iz proučavanja ranijih iskustava.

**Automatizacija sa ljudskim dodirom** (*jidoka*):

Izraz koji opisuje osobenost sistema proizvodnje u *Toyota*, gde su mašine konstruisane tako da se automatski zaustave nakon proizvodnje defektnog dela.

**Ciljevi i mere** (u japanskom menadžmentu):

(Videti: Politika)

**Cross-functional menadžment:**

Koordinacija između odeljenja potrebna je radi ostvarenja ciljeva politike kaizena i TQC programa. Nakon utvrđivanja korporativne strategije i planiranja, top menadžment postavlja ciljeve za *cross-functional* napore, koji se protežu preko čitave organizacije.

*Cross-functional* menadžment je najvažniji organizacioni alat za ostvarenje TQC ciljeva. Iako *cross-functional* menadžment podseća na izvesne zapadnjačke menadžerske tehnike, razlikuje se od njih zbog intenzivnog usredsređivanja na praćenje aktivnosti do uspešnog ostvarivanja ciljeva i mera.

**Demingov točak:**

Koncept točka koji se neprekidno okreće. Koristio ga je W. E. Deming da bi istakao neophodnost neprekidnog prožimanja istraživanja, dizajna, proizvodnje i prodaje radi poboljšanja kvaliteta do nivoa koji zadovoljava korisnike (videti: PDCA ciklus).

**Dizajnerski pristup** (poboljšanju menadžmenta):

Pokušava da izgradi bolji pristup preko unapred određenih ciljeva. Dizajnerski pristup će svakako privući više pažnje u budućoj primeni upravljačkih procesa.

**Jidoka:**

(Videti: Automatizacija sa ljudskim dodirrom)

**Just in time:**

Tehnika kontrole proizvodnje i zaliha, deo *Toyota* sistema proizvodnje. Osmišljena je i dovedena do savršenstva, od strane Taiichija Ohnoa, kako bi se smanjio škart u proizvodnji.

**Kaizen:**

Kaizen znači poboljšanje. Još više od toga, znači neprekidno poboljšanje u privatnom, porodičnom, društvenom životu i radu. Kaizen na radnom mestu podrazumeva neprekidno poboljšanje za sve – menadžere i radnike.

**Kamban:**

Komunikacioni alati u sistemima *just in time* proizvodnje i kontrole, razvijenom od strane Taiichija Ohnoa iz kompanije *Toyota*. *Kamban* ili kartica istaknuta je u specifičnim delovima proizvodne linije i označava isporuku datog kvantiteta. Kada se svi delovi iskoriste, znak se vraća na polazište gde postaje porudžbina za sledeću seriju.

*Kamban* sistem je samo jedan u nizu elemenata u celosti integrisanog TQC sistema. Ne može biti uveden u proizvodni proces bez ostalih TQC elemenata.

**Kvalitet:**

Nije postignuta saglasnost oko toga koji elementi čine kvalitet. Kvalitet, u najširem smislu, predstavlja sve ono što se da poboljšati. Obično se pod kvalitetom misli na kvalitet proizvoda. Kada se ista reč spomene u okviru kaizen strategije, obuhvata mnogo širu oblast. Kaizen smatra da je najvažniji *kvalitet ljudi*.

Tri gradivna elementa biznisa su: hardware, software i humanware. Hardware i software dolaze na red tek kada je humanware valjano ustrojen. Poboljšanje kvaliteta kod ljudi se postiže upoznavanjem sa principima kaizena.

**Kontrolna margina:**

Prihvatljive granice u proizvodnom procesu. Kada tačke provere pokažu da je proces prekoračio kontrolne granice, me-

nadžment mora hitno pronaći i ispraviti za to odgovorne činioce.

Postoji druga faza za postizanje kontrolne margine, suptilnija i teža za primenu. Javlja se kada se stvori obrazac, iako se proizvodni proces odvija u okviru kontrolisanih granica. Takav obrazac može biti prvi znak budućih problema i mora biti važno procenjen. Razvoj menadžerskih veština na ovom nivou suptilnosti je najveći izazov svakom sistemu menadžmenta.

### **Menadžment orijentisan na rezultate:**

Ovaj stil menadžmenta je odomaćen na Zapadu. On u prvi plan ističe kontrolu, učinak, rezultate, nagrade (obično novčane), ili uskraćivanje nagrada, pa čak i kazne. Kriterijumi ili *R kriterijumi* su kratkoročni. Lako se definišu u brojkama. Zapadni stil menadžmenta gotovo uvek koristi R kriterijume.

### **Održavanje:**

Održavanje se odnosi na aktivnosti usmerene ka održavanju postojećeg tehnološkog, menadžerskog i operativnog standarda.

### **PDCA ciklus:**

PDCA ciklus – *Plan, Do, Check, Act* – predstavlja prilagođavanje Demingovog točka. Dok Demingov točak naglašava potrebu za neprekidnom interakcijom između istraživanja, dizajna, proizvodnje i prodaje, PDCA ciklus naglašava činjenicu da svaka menadžerska akcija može biti poboljšana primenom sledećeg niza: *Plan* (planiranje), *Do* (izvođenje), *Check* (provera), *Act* (akcija) (videti: SDCA ciklus i Demingov točak).

### **Pet menadžment ciljeva fabričkog upravljanja:**

(Videti četvrto poglavlje). Pet ključnih tačaka fabričkog menadžmenta definisanih od strane Grahama Sparlinga, direktora *Mitsubishi Motors Australia*.

### **Poboljšanje:**

Poboljšanje kao deo uspešne kaizen strategije prevazilazi samo značenje ovog termina. Poboljšanje je mentalno određenje neraskidivo vezano za održavanje i poboljšanje standarda. U još sveobuhvatnijem smislu, poboljšanje se može definisati kao kaizen i inovacija, gde kaizen strategija održava i poboljšava

radni standard putem sitnih, postepenih poboljšanja, a inovacija zahteva radikalna poboljšanja kao rezultat znatnog investiranja u tehnologiju i/ili opremu.

Uspešna kaizen strategija precizno raspoređuje odgovornost za održavanje standarda radnicima, dok je menadžment zadužen za poboljšanje standarda. Japansko poimanje menadžmenta svodi se na jedno pravilo: održavanje i poboljšanje standarda.

### **Politika** (u japanskom menadžmentu):

Ovaj izraz u Japanu označava dugoročne i srednjoročne menadžment orijentacije, kao i godišnje ciljeve i zadatke. Politika se sastoji od ciljeva i mera, što će reći, rezultata i sredstava za njihovo postizanje.

Ciljevi su obično predstavljeni u obliku cifara utvrđenih od strane top menadžmenta. Reč je o zadacima u oblasti prodaje, profita i tržišnog udela. Mere su, sa druge strane, određeni akcioni programi, usmereni ka postizanju ciljeva. Cilj koji nije definisan preciznim merama je prazna parola. Od najveće je važnosti da top menadžment odredi ciljeve i mere i da ih „sprovede“ prema dole, po čitavoj organizaciji.

### **Procesno orijentisani menadžment:**

Stil menadžmenta usmeren prema ljudima, nasuprot stilu usmerenom isključivo na rezultate. U procesno orijentisanom menadžmentu, menadžer mora stimulisati i podržati napore zaposlenih ka poboljšanju načina rada. Takav stil menadžmenta zahteva dugoročnu perspektivu i obično iziskuje promenu ponašanja.

Neki kriterijumi za određivanje nagrada u ovom stilu rukovođenja su: disciplina, upravljanje vremenom, usavršavanje potrebnih veština, učestvovanje i angažovanje, moral i komunikacija. Ovi kriterijumi se u kaizen strategiji opisuju kao: *P kriterijumi*. Kaizen strategija ističe da svesni napor usmeren ka uspostavljanju sistema koji ohrabruje P kriterijume može da donese znatnu konkurentsku prednost kompaniji.

### **QC (Quality Control):**

Na osnovu definicije *Japan Industrial Standards* (Z8101-1981), kontrola kvaliteta je „sistem sredstava za ekonomičnu proizvodnju robe ili usluga koje zadovoljavaju zahteve korisnika“.

Kada je kontrola kvaliteta prvi put predstavljena u Japanu 1950. godine od strane W. E. Deminga, naglasak je stavljen na poboljšanje kvaliteta proizvoda korišćenjem statističkih alata u procesu proizvodnje.

J. M. Juran 1954. godine predstavlja koncept QC kao vitalni menadžerski alat za poboljšanje učinka menadžera. Danas se QC koristi kao alat za izgradnju sistema neprekidne interakcije između elemenata odgovornih za vođenje biznisa kako bi se dostigao i poboljšao kvalitet koji zadovoljava zahteve korisnika. Prema tome, izraz QC je u Japanu gotovo sinonim za kaizen. Iako je statistika ostala najvažniji oslonac QC, ona uključuje i upotrebu mnogih drugih alata kao što su novih sedam alata.

#### **QC (Quality Control) krugovi:**

Male grupe koje dobrovoljno obavljaju aktivnosti kontrole kvaliteta na radnom mestu. Rade neprekidno na nivou kompanije, kao deo programa kontrole kvaliteta, samousavršavanja, međusobnog obrazovanja, razmene podataka i poboljšanja na radnom mestu.

#### **QCD (Quality, Cost, Delivery):**

U hijerarhiji definisanih ciljeva kompanije, po mišljenju Shigerua Aokija, izvršnog direktora kompanije *Toyota Motors*, najvažniji cilj je „ostvarenje profita... što je samo po sebi evidentno“, „sledeći najviši ciljevi moraju biti... (*quality*) kvalitet, (*cost*) troškovi i (*delivery*) vreme isporuke... Prema tome, moramo shvatiti da sve druge menadžerske funkcije postoje da bi služile trima najvišim ciljevima QCD-a“.

#### **QC (Quality Assurance):**

Obezbeđenje kvaliteta (QA) proizvoda znači obezbeđenje zadovoljavajućeg kvaliteta i pouzdanosti tako da on ostane ekonomičan za korisnika.

#### **Radnički univerzitet:**

*Japan Productivity Center* sindikalnim predstavnicima nudi program za obuku u osnovnim postavkama poslovnog menadžmenta da bi lakše pregovarali sa menadžerima.

**Razvoj politike:**

Proces sprovođenja politika kaizen programa direktno preko menadžera odgovornih za rad radnika i indirektno preko *cross-functional* organizacije.

**SDCA ciklus (Standardize, Do, Check, Act):**

Modifikacija PDCA ciklusa. Menadžment odlučuje da uspostavi standarde, pre no što pristupi redovnim PDCA aktivnostima.

**Seven-up kampanja:**

Slogan za poboljšanje kampanje, dela kaizen programa uvedenog 1975. godine u *Nissan Motors* (videti drugo poglavlje).

**Sistem predloga:**

U Japanu je sistem predloga visoko integrisani deo pojedinačno orijentisanog kaizena. Zamišljen je, uveden i objavljen sa istom pažnjom kao i strategijski plan kompanije. Izuzetna pažnja je posvećena pristupačnosti top menadžera i razvoju sistema feedbacka (povratne informacije) i nagrada. Sistem predloga u japanskom stilu naglašava moralna priznanja i pozitivno učestvovanje zaposlenih, umesto ekonomskih i novčanih nagrada dominantnih u sistemima američkog tipa. Razmere japanskog sistema predloga mogu se jasno sagledati preko broja godišnje podnetih predloga. *Matsushita* je 1985. godine bila japanska kompanija sa najvećim brojem podnetih predloga od strane radnika. Bilo ih je više od *šest miliona!*

**Sprovođenje kvaliteta:**

Tehnika preoblikovanja korisničkih zahteva (poznatih i kao „prave kvalitetne osobine“) u dizajnirane osobine (poznate kao „pristajuće osobine“) i njihovo razvijanje u podsisteme kao što su komponente, delovi i proizvodni procesi. Sprovođenje kvaliteta se u Japanu smatra najznačajnijom promenom u proteklih trideset godina, proizašlom iz TQC-a.

**Standardni rad:**

U kompaniji *Toyota* definisan je kao optimalna kombinacija radnika, mašina i materijala.

**Standardi:**

Zbir politika, pravila, direktiva i procedura utvrđenih od strane menadžmenta za sve najvažnije operacije. Uputstva koja svim zaposlenim omogućavaju uspešno obavljanje posla.

**Tačke provere i kontrolne tačke:**

Tačke provere i kontrolne tačke se koriste za merenje napretka u aktivnostima povezanim sa poboljšanjem na različitim menadžerskim nivoima. Tačke provere predstavljaju procesno orijentisane kriterijume. Kontrolne tačke predstavljaju kriterijume orijentisane na rezultat. Ono što je tačka provere za menadžera, postaje kontrolna tačka za menadžera na sledećem nivou. Zato se tačke provere i kontrolne tačke koriste za sprovođenje politike.

**TPM (Total Productive Maintenance):**

Usmereno je na maksimiziranje efikasnosti opreme tokom njenog životnog veka. TPM angažuje svakog u svim odeljenjima i na svim nivoima; motiviše ljude za održavanje fabrika putem manjih grupa i dobrovoljnih aktivnosti. Obuhvata bazične elemente, kao što su razvoj sistema održavanja, obuku u osnovnom održavanju postrojenja, otklanjanju problema i aktivnostima za postizanje nivoa od nula zastoja.

Top menadžeri su dužni da stvore sistem koji prepoznaje i nagrađuje svačiju osposobljenost i odgovornost za TPM.

**TQC (Total Quality Control):**

Organizovane kaizen aktivnosti obuhvataju sve ljude u kompaniji, menadžere i radnike, u sveobuhvatnom integrisanim naporu za postizanje poboljšanja učinka na svakom nivou. Ovako poboljšani učinak je usmeren ka zadovoljenju *cross-functional* ciljeva, kao što su kvalitet, troškovi, vreme isporuke, razvoj radne snage i razvoj novog proizvoda. Pretpostavlja se da nabrojane aktivnosti, u krajnjoj liniji, dovode do povećanog zadovoljstva korisnika (poznata je i kao CWQC – Company-wide Quality Control).

**Utvrđivanje prioriteta politike:**

Tehnika obezbeđenja maksimalnog korišćenja resursa na svim nivoima menadžmenta u procesu sprovođenja politi-



ke. Stavovi top menadžmenta moraju biti preformulisani na svakom nivou menadžmenta u obliku sve određenijih i aktivno-usmerenih ciljeva, dok ne postanu precizne brojčane vrednosti.

**Vizuelni menadžment:**

Tehnika obezbeđenja informacija i uputstava o elementima posla na jasno vidljiv način kako bi radnici mogli da maksimiziraju produktivnost (*kamban*, ili sistem tabli, predstavlja primer ove tehnike).

**Warusa-kagen:**

Izraz vezan za TQC. Odnosi se na pojave koje još nisu postale problemi, ali se ne nalaze na zadovoljavajućem nivou. Mogle bi se razviti u ozbiljne probleme, ako se njima niko ne bi pozabavio. *Warusa-kagen* je često polazište u aktivnostima poboljšanja. Radnik obično primeti *warusa-kagen* na radnom mestu. Tako radnici postaju prva linija na održavanju i poboljšanju.

**7 QC alata i novih 7 QC alata:**

Sedam statističkih alata (poznatih kao QC sedam) i sedam dodatnih alata (novih sedam) dale su nezamenljiv doprinos neprekidnoj evoluciji i poboljšanju TQC pokreta (videti spisak u dodatku E).

# KONTAKTI

## Kaizen Institute Consulting Group

---

### **EVROPA**

#### **Austrija**

Kaizen Institute Austria  
Moosstrasse 37  
5020 Salzburg  
Austria  
Tel: +43 662 423 095 11  
at.kaizen.com  
at@kaizen.com

#### **Češka**

Kaizen Institute Czech Republic  
Vinohradská 93  
120 00 Praha 2  
Czech Republic  
Tel: +420 736 620 849  
cz.kaizen.com  
cz@kaizen.com

#### **Finska**

Kaizen Institute Finland  
Mikonkatu 8A 8 krs.  
00100 Helsinki  
Finland  
Tel: +358 40 519 22 72  
fi.kaizen.com  
fi@kaizen.com

#### **Francuska**

Kaizen Institute France  
Tour Albert 1er, 65  
Avenue de Colmar  
92507 Rueil–Malmaison Paris  
France  
Tel: +33 145 356 644  
fr.kaizen.com  
fr@kaizen.com

#### **Nemačka**

Kaizen Institute Germany  
Werner-Reimers-Str. 2-4  
61352 Bad Homburg  
Germany  
Tel: +49 6172 888 550  
de.kaizen.com  
de@kaizen.com

#### **Mađarska**

Kaizen Institute Hungary  
Danubius utca 5. IX/5.  
1138 Budapest  
Hungary  
Tel: +363 095 231 42  
hu.kaizen.com  
hu@kaizen.com

#### **Italija**

Kaizen Institute Italy  
Via Emilio Zago, 2  
40128 Bologna  
Italy  
Tel: +39 051 587 67 44  
it.kaizen.com  
it@kaizen.com

#### **Malta**

Kaizen Institute Malta  
Suite 1, Level 2,  
Cornerstone Business  
Cen 16th September Square, Mosta  
MST 1180 Malta  
mt.kaizen.com  
mt@kaizen.com

### **Holandija**

Kaizen Institute Netherlands  
Bruistensingel 208  
5232 ADs'-Hertogenbosch  
Netherlands  
Tel: +31 73 700 3440  
nl.kaizen.com  
nl@kaizen.com

### **Poljska**

Kaizen Institute Poland  
ul. Koreanska 13  
52-121 Wroclaw  
Poland  
Tel: +48 713 352 275  
pl.kaizen.com  
pl@kaizen.com

### **Portugal**

Kaizen Institute Portugal  
Rua Manuel  
Alves Moreira, 207  
4405-520 Gaia/Porto  
Portugal  
Tel: +351 223 722 886  
pt.kaizen.com  
pt@kaizen.com

### **Rumunija**

Kaizen Institute Romania  
Stirbei Vodă, nr. 160  
Sector 1  
010121 București  
Romania  
Tel: +40 21 637 216 9  
ro.kaizen.com  
ro@kaizen.com

### **Rusija**

Kaizen Institute Russia  
Tel: + 7 800 555 27 74  
ru.kaizen.com  
ru@kaizen.com

### **Srbija**

Kaizen Institute Serbia  
Ustanička 189  
11050 Belgrade  
Serbia  
Tel: +381 11 3047 126  
rs.kaizen.com  
rs@kaizen.com

### **Španija**

Kaizen Institute Spain  
Centro de Negocios Eisenhower  
Avda. Sur del Aeropuerto de Barajas n° 28  
Oficina 5.1. (5ª Planta) 28042 Madrid  
Spain  
Tel: +34 91 608 87 38  
es.kaizen.com  
sp@kaizen.com

### **Švajcarska**

Kaizen Institute  
Consulting Group  
Bahnhofplatz  
6300 Zug  
Switzerland  
Tel: +41 41 725 42 80  
www.kaizen.com  
info@kaizen.com

### **Turska**

Kaizen Institute Turkey  
İçmeler Mahallesi  
Mazhar Sokak No:21  
Eşiyok İş Merkezi Daire:5  
Tuzla/Istanbul  
Turkey  
Tel: +90 216 92 85 85  
tr.kaizen.com  
tr@kaizen.com

**Velika Britanija**

Kaizen Institute UK  
Regus House  
DE74 2TZ Castle Donnington  
United Kingdom  
Tel: +44 1332 638 114  
uk.kaizen.com  
uk@kaizen.com

**AMERIKA****Brazil**

Kaizen Institute Brazil  
Alameda dos Jurupis  
04088-001 São Paulo  
Brazil  
Tel: +55 11 5052 6681  
br.kaizen.com  
br@kaizen.com

**Kanada**

Kaizen Institute Canada  
Suite 207  
5720 Macleod Trail  
SW Calgary, Alberta  
Canada, T2H0J6  
Tel: +1 403 452 1795  
ca.kaizen.com  
ca@kaizen.com

**Čile**

Kaizen Institute Chile  
Lo Fontecilla 201  
Oficina 327-328  
Santiago de Chile  
Chile  
Tel: +56 22 945 2800  
cl.kaizen.com  
cl@kaizen.com

**Kolumbija**

Kaizen Institute Colombia  
Calle 98 No.70-91 Oficina 416  
Centro Empresarial Pontevedra  
Bogota D.C.  
Colombia  
Tel: +57 1 253 15 25  
co.kaizen.com  
co@kaizen.com

**Meksiko**

Kaizen Institute Mexico  
Sierra Leona # 335  
Lomas 2a. Sección  
C.P. 78210 San Luis Potosí  
Mexico  
Tel: +52 444 151 85 00  
mx.kaizen.com  
mx@kaizen.com

**Peru**

Kaizen Institute Peru  
Av. El Derby 055  
Edificio Cronos  
Santiago de Surco  
Lima  
Peru  
Tel: +51 1716 26 72  
pe.kaizen.com  
pe@kaizen.com

**Sjedinjenje Američke Države**

Kaizen Institute USA  
506 Second Avenue  
Suite 1400-Smith Tower  
Seattle  
Washington 98104  
USA  
Tel: +1 888 464 3622  
us.kaizen.com  
us@kaizen.com

**AZIJA PACIFIK****Kina**

Kaizen Institute China  
Rm 2206, No. 1027  
Chang Ning Road  
Zhaofeng Building  
Changning District Shanghai  
200050 Shanghai  
China  
Tel: +86 021 61071986  
cn.kaizen.com  
cn@kaizen.com

**Indija**

Kaizen Institute India  
207 – 208 Abhijeet I  
Ellisbridge  
Near Mithakhali Six Roads  
380006 Ahmedabad  
India  
Tel: +91 79 264 077 56  
in.kaizen.com  
in@kaizen.com

**Japan**

Kaizen Institute Japan  
5-1 Nihonbashi Kabutocho  
Chuo-ku  
103-0026 Tokyo  
Japan  
Tel: +81 3 5847 8245  
jp.kaizen.com  
jp@kaizen.com

**Malezija**

Kaizen Institute Malaysia  
19-1, Jalan Putra Mahkota 7/4A  
47650 Subang Jaya  
Malaysia  
Tel: +60 3 519 15 112  
my.kaizen.com  
my@kaizen.com

**Novi Zeland**

Kaizen Institute New Zealand  
15A Vestey Drive  
1060 Auckland  
New Zealand  
Tel: +64 958 851 84  
nz.kaizen.com  
nz@kaizen.com

**Vijetnam**

Kaizen Institute Vietnam  
97 Dang Dung St  
Tan Dinh Ward, District 1  
84 8 Ho Chi Minh  
Vietnam  
Tel: +84 868 849 648  
vn.kaizen.com  
vn@kaizen.com

**SREDNJI ISTOK****Katar**

Kaizen Institute Qatar  
Tel: +966 50 63 56 776  
qa.kaizen.com  
qa@kaizen.com

**Saudijska Arabija**

Kaizen Institute Saudi Arabia  
Tawoon Center  
PO Box 91789  
Othman Ibn Affan Road  
Riyadh  
Saudi Arabia  
Tel: +966 11 21 40 756  
sa.kaizen.com  
sa@kaizen.com

**Ujedinjeni Arapski Emirati**

Kaizen Institute UAE  
IT Plaza - Suite 306  
Dubai Silicon Oasis  
Dubai  
United Arab Emirates  
Tel: +971 4 323 3136  
ae.kaizen.com  
ae@kaizen.com

**AFRIKA****Kenija**

Kaizen Institute Kenya  
P.O. Box  
390 - 00606 Nairobi  
Kenya  
Tel: +254 734 867 377  
afr.kaizen.com  
ke@kaizen.com

**Sudan**

Kaizen Institute Sudan  
P.O. Box 134934  
House no 23, Square 25  
El Manshia, Khartoum  
Sudan  
Tel: +249 900 904 953  
sd.kaizen.com  
sd@kaizen.com

MASAAKI IMAI

KAIZEN – key to Japan's competitive success  
KAIZEN – ključ japanskog poslovnog uspeha

IZDAVAČ

Kaizen Institut Srbija, Beograd  
Beograd, Ustanička 189

ZA IZDAVAČA

Bojan Šćepanović

UREDNICI

Uglješa Bogdanović i Nemanja Nikolić

LEKTURA I KOREKTURA

Ljiljana Čolović

PREVOD

Milan Perić

DIZAJN I PRIPREMA ZA ŠTAMPU

BlackBox

ŠTAMPA

Grafostil, Kragujevac

TIRAŽ

1.000

ISBN 978-86-921259-0-4

Beograd, 2017.





CIP - Каталогизација у публикацији -  
Народна библиотека Србије, Београд

005(520)

ИМАЈ, Масаки, 1930-

Kaizen = (Ky'zen) : ključ japanskog poslovnog uspeha  
/ Masaaki Imai ; [prevod Milan Perić]. - Beograd : Kaizen  
Institut Srbija, 2017 (Beograd : Daniel Print). - 296 str. :  
graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Prevod dela: Kaizen-key to Japan's competitive success. -  
Autorova slika. - Tiraž 1.000. - Str. 11: Srbija do Tokija! /  
Bojan Šćepanović. - O autoru: str. 287. - Rečnik: str. 289-296.  
- Napomene i bibliografske reference uz tekst.

ISBN 978-86-921259-0-4

1. Up. stv. nasl.

а) Менаџмент - Јапан

COBISS.SR-ID 242947852

„Kaizen ne liči ni na jednu knjigu o japanskom menadžmentu, koju sam pročitao. Iznad svega je praktična. Čudesna knjiga!“

Thomas R. Horton  
izvršni direktor  
*American Management  
Association*

„Kaizen je suprotnost samozadovoljstvu. Knjiga je odličan izvor menadžerima koji žele da institucionalizuju proces samoobnove kroz koji prolaze njihova preduzeća.“

John A. Young  
predsednik i izvršni direktor  
*Hewlett Packard Company*

改善

