

**Prof. dr Dušan Bobera<sup>1</sup>**  
**Mrs Tanja Tekić<sup>2</sup>**

UDC 005.62  
005.5  
Pregledni rad  
Primljen: 16. 08. 2018.  
Prihvaćen: 27. 09.2018.

## **KAIZEN MENADŽMENT KONCEPT I NJEGOVA PRIMENA**

**APSTRAKT:** Neke od osnovnih odlika procesa globalizacije jesu upoznavanje sa drugim kulturama, širenje vidika i primena različitih organizacionih šablona i metoda u organizacijama. Istočna – japanska kultura organizovanja bazira se na primeni Kaizena već više od pet decenija. U radu se sagledavaju osnovni principi na kojima se zasniva Kaizen, načini na koje se pristupa rešavanju problema i inovacijama, uz poseban osvrt na rukovođenje i raspodelu odgovornosti prilikom ostvarivanja rezultata, a sve sa ciljem razmatranja efekata uvođenja Kaizena u organizaciju i njegovih prednosti ili nedostataka u odnosu na krajnji rezultat celokupne organizacije i pojedinačnih projektnih timova.

**KLJUČNE REČI:** Kaizen, menadžment, upravljanje, inovacije, projektni menadžment

### **1. Uvod**

Savremeno poslovanje, potrebe za inovacijama, oslanjanje na zaposlene i njihovu inovativnost i ideje odlike su perioda u kom se trenutno nalazimo. Globalno poslovanje, dostupnost proizvoda, novi mediji i uticaj na krajnjeg korisnika uticali su da se tržište ne posmatra kao lokalni pojam, već da celokupna organizacija bude postavljena tako da kompanija uz postojeće resurse i mogućnosti posluje bolje od konkure-

---

<sup>1</sup> Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu, e-mail: bobera@ef.uns.ac.rs

<sup>2</sup> JT *International*, Vladimira Popovića 38, Novi Beograd, e-mail: tanjatekic@gmail.com

nata. Globalna utakmica dovela je do potreba za unapređenjem i čestim promenama unutar organizacija. Nekadašnji tradicionalni vertikalni sistemi transformisali su se u horizontalne procesne organizacije koje teže poboljšanju produktivnosti i efikasnosti poslovanja. Kaizen se bazira na višegodišnje razvijanim principima, standardima, pravilima poslovanja i ponašanja; to je kultura koju uz prethodno uvođenje moraju da primenjuju svi zaposleni u organizaciji. Ovaj vid organizovanja pospešuje unapređenje prethodno definisanih procesa, ideje zaposlenih, formiranje i organizovanje projektnih timova za postepenu implementaciju ideja i promena poslovanja. Kao i svaku drugu kulturu, i Kaizen moraju podržavati svi zaposleni u organizaciji. Top menadžment je taj koji ga stavlja u svoju strategiju, a niži nivoi rukovođenja i ostali zaposleni ga sprovode. Ideje i inovacije omogućavaju da kompanije unaprede svoje poslovanje, ali samo uz pravi pristup istim i kulturu koja će omogućiti dugoročne efekte za preduzeće. Izučavanje Kaizena i poslovne kulture, koja je neophodna unutar organizacije da bi se isti primenio, biće u fokusu ovog rada, kao i odgovaranje na pitanja: šta je Kaizen? koji su osnovni principi na kojima se zasniva? na koji način se pristupa rešavanju problema i inovacijama? kakav vid organizovanja je prisutan i koliko je značajna uloga viših i nižih nivoa rukovođenja? ko je odgovoran za unapređenje poslovanja i rezultate organizacije? ko je odgovoran za realizaciju projekata i ko ih inicira? kakvi su efekti uvođenja Kaizena u organizaciju i da li ovakav vid organizovanja ima više prednosti ili nedostataka u odnosu na krajnji rezultat?

Odgovori na navedena pitanja čine osnovu od koje polazi menadžment neke organizacije pre donošenja odluke o prednostima Kaizena i opravdanosti njegovog uvođenja. Cilj ovog rada biće da odgovorimo na pomenuta pitanja kako bi se uočila razlika između zapadnog i japanskog pristupa upravljanju i sagledali efekti koji utiču na poslovanje organizacije koja primenjuje Kaizen.

## **2. Kaizen poslovna filozofija**

Globalizacija i promene koje donosi širenje multinacionalnih kompanija, kao i internacionalizacija dovode do potreba kombinovanja

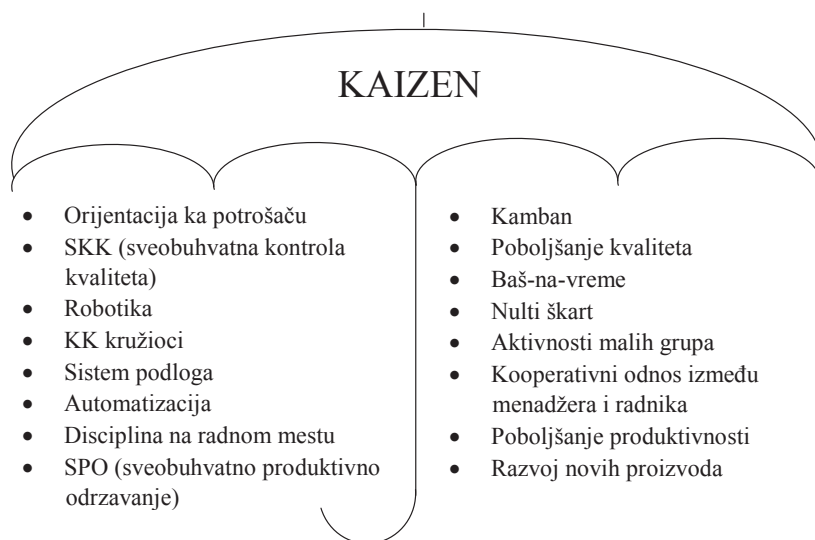
različitih menadžment koncepata i njihove primene u poslovanju savremenih kompanija. Istočna i zapadna kultura organizovanja i poslovanja se bitno razlikuju. Kaizen je osnovni menadžment koncept poslovanja japanskih kompanija i bazira se na Kai (promena) i Zen (nabolje), dakle doslovno prevedeno označava promenu nabolje (Bhoi, Desai, Patel, 2014). Osnivač ovog koncepta, Masaki Imai (2008), tvrdi da je suština jednostavna i neposredna – Kaizen znači poboljšanje, štaviše znači neprestano poboljšanje. Kaizen se iz ugla poslovnog, društvenog ili privatnog života može posmatrati i kao životna filozofija koja bi trebalo da se bazira na konstantnoj težnji ka unapređenju (Imai, 1997). Već iz definicije Kaizena se vidi koliko se ovaj pristup upravljanju razlikuje od zapadnih teorija menadžmenta koje se, mahom, manje-više baziraju na velikim ulaganjima, inovacijama i kratkoročnim pogledima na rast i razvoj. Pomenuta razlika se vidi i u prevodu termina Kaizen – japanski se odnosi na „male, inkrementalne, stalne promene“, a engleski označava „stalne i neprekidne promene“ (Prošić, 2011). Male, stalne promene su poenta Kaizena i njegove primene. Ove promene utiču na celokupnu strategiju kompanije i guraju je napred, ispred konkurenata.

Implementacija koncepta baziranog na stalnim promenama podrazumeva (Boca, 2011):

1. Stalno unapređenje proizvoda i procesa;
2. Periodičnu evaluaciju standarda učinka iz oblasti koje su prethodno prepoznate s prostorom za napredak;
3. Stalno unapređenje produktivne efikasnosti i efektivnosti svih procesa u organizaciji;
4. Promociju preventivnih aktivnosti – TQM, 5S, TPM itd;
5. Edukaciju i obuku svakog zaposlenog o tehnikama i veštinama na kojima se zasniva stalno unapređenje poslovanja;
6. Utvrđivanje ciljeva neophodnih za poboljšanje i mera za njihovo postizanje;
7. Priznavanje rezultata zaposlenih postignutih stalnim unapređivanjem, bazirajući se posebno na procese.

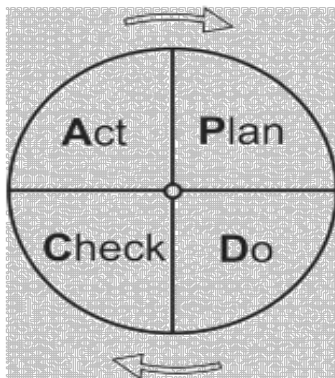
Od početka rada napominje se da se Kaizen i cela filozofija ovog pristupa poslovanja baziraju na konstantnim malim unapređenjima u okviru organizacije. Glavni moto Kaizena je „muda“ – prepoznavanje

gubitaka, propusta i uklanjanje do najsitnijih detalja (Zidova, Adamova, Krninska, 2017). Gubitak, propust i uklanjanje nedostataka su osnova Kaizena i unapređenja organizacije, ali na nivou celog preduzeća i grupe zaposlenih. Uspešnost Kaizena i njegove primene leži u tome da se njime obuhvata čitavo preduzeće, sve funkcije i svi zaposleni, što se najbolje reprezentuje *Kaizen kišobranom*. *Kaizen kišobran* obuhvata sve delove jedne organizacije tj. sisteme, procese i zaposlene, koji su bazirani na stalnom unapređenju i međusobnim *cross-functional* aktivnostima. Organizacija i njena kultura bazirana na Kaizenu podrazumeva poznavanje svih procesa, njihovog unapređenja, rad na stalnom napretku i učenje svakog člana kolektiva.



**Slika 1.** *Kaizen kišobran* (Izvor: Imai, 1986)

Ovakav vid organizacije može da opstane samo uz primenu odgovarajuće metodologije, a jedna od njih je PDCA matrica. PDCA (Plan – Do – Check – Act) podrazumeva planiranje aktivnosti i unapređenja procesa kako delova organizacije, tako i organizacije u celini. Nakon utvrđivanja potreba i plana unapređenja, potrebno je sprovesti plan i proveriti rezultate sprovedenih aktivnosti na manjem uzorku a potom akciju proširiti na celu organizaciju.



Slika 2. PDCA krug (Izvor: Soković, Pavletić, Kern Pipan, 2010)

Samo aktivnosti koje su unapred isplanirane i koje za cilj imaju unapređenje doneće rezultate organizaciji u celosti, ne pojedincima niti njenim delovima. Principi koji se često prezentuju kao Kaizen pravila su (Prošić, 2011):

1. Odbaciti konvencionalne, fiksne ideje;
2. Razmišljaj kako da uradiš nešto, ne zašto to ne bi moglo da se uradi;
3. Bez opravdanja. Počni ispitivanjem trenutne prakse;
4. Nemoj težiti savršenstvu. Radi prave stvari, čak i ako to znači dostizanje samo 50% cilja;
5. Ukoliko napraviš grešku, ispravi je;
6. Problem reši mudročću, ne novcem;
7. Pitaj: *zašto?* pet puta i traži razloge;
8. Dati prednost mišljenju deset ljudi naspram pojedinca.
9. Ne tražiti od zaposlenih da „ostave mozak“ ispred ulaznih vrata kompanije.

Pomenuti principi, na kojima se bazira Kaizen, dovode u vezu sve prethodno napisano i objašnjeno tj. upotreba zaposlenih, njihovih ideja i inovacija bez velikih ulaganja donosi do stalnog napretka i boljih rezultata. Kaizen (Bhoi, Desai, Patel, 2014):

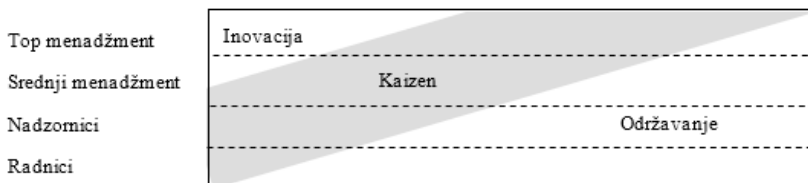
- počinje sa ljudima;
- usmerava se na ljudski napor;

- procesi se stalno unapređuju;
- poboljšani procesi dovode do boljeg rezultata;
- bolji rezultat zadovoljava korisnike.

Zaposleni su ključ primene ovog načina upravljanja i razvoja, te je sa njima potrebno adekvatno rukovoditi i potruditi se da svaki pojedinac zna svoju ulogu i bude u mogućnosti da uvidi prostore za napredak i razvoj koji će, u krajnjoj liniji, doneti benefit i kvalitet krajnjem korisniku.

### 3. Inovacije i Kaizen menadžment koncept

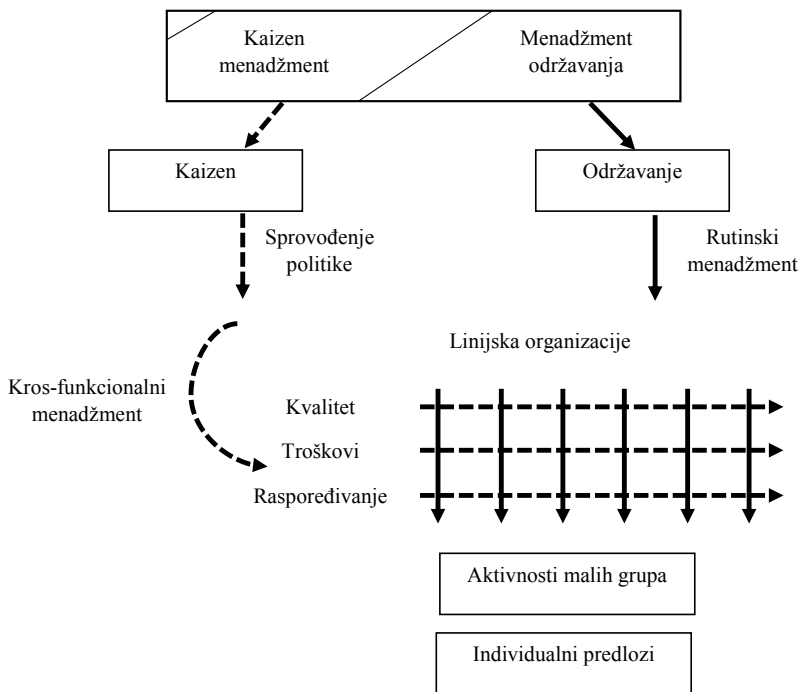
Primena Kaizena zasniva se ne razvoju odgovarajuće korporativne klime i kulture, obuci zaposlenih i njihovom zalaganju i želji za stalnim razvojem i napredovanjem. Zapadni princip poslovanja zasnovan je poslednjih godina na ogromnim ulaganjima u inovacije i postizanju najčešće kratkoročnih rezultata koji zadovoljavaju potrošače samo u određenim vremenskim intervalima, dok Kaizen, koji se bazira na kontinuiranim unapređenjima, predstavlja sinergiju dva potpuno različita pristupa poboljšanjima – radikalne inovacije (eng. *radical innovation*) u velikim koracima i postepenog poboljšanja (eng. *incremental innovation*) u malim koracima, gde su promene rezultat primene novih ideja, ali gde se promene dešavaju postepeno, jedna za drugom (Pešić, 2015). Radikalne inovacije nisu karakteristične za japanske kompanije; moguće su povremeno i samo u kombinaciji sa postepenim promenama iz kojih uglavnom i proizilaze.



Slika 3. Japansko shvatanje poslovnih funkcija (Izvor: Imai, 2008)

Kaizen podrazumeva stalnu primenu malih inovacija i za razliku od njega, koji se zasniva na malim, neprekidnim, dugoročnim promenama svih zaposlenih, uz male investicije a ostvarivanje poboljšanja, tradicionalne zapadne organizacije baziraju svoje poslovanje na održavanju ili na inovacijama koje zahtevaju velika ulaganja a daju kratkoročne efekte najčešće bazirane na primeni novih tehnologija i tehnika radi kratkoročnog profita.

Kaizen, po pravilu, ne zahteva velike investicije, ulaganje u nove mašine i zapošljavanje eksternih eksperata (Ohno I, Ohno K, Uesu, 2009). Međutim, nasuprot menadžmentu održavanja, Kaizen podrazumeva povezivanje zaposlenih i kros-funkcionalne aktivnosti kroz primenu unapred definisanih pravila i politike ponašanja sa ciljem veće produktivnosti i efikasnosti, efektivnosti poslovanja.



**Slika 4.** Kaizen menadžment nasuprot menadžmentu održavanja  
(Izvor: Imai, 2008)

Da bi Kaizen kultura mogla da se uspostavi u jednoj organizaciji, u kojoj bi zaposleni radili timski i s istim ciljem, neophodno je postojanje adekvatne organizacione strukture. Poboljšanje kvaliteta, smanjivanje troškova i njihovo raspoređivanje mogu doći samo kao rezultat grupe i stalnog, dugoročnog unapređivanja. Svi nivoi organizacije moraju koristiti Kaizen kulturu u svom poslovanju, počev od top menadžmenta, srednjeg nivoa rukovođenja, pa do radnika. Svaka karika pomenute organizacije ima svoju ulogu i svako jednako doprinosi unapređenju, radnici, obavljajući svakodnevne poslove, najčešće iniciraju ideje za unapređenje koje bivaju podržane od strane viših nivoa upravljanja. Ovako procesno orijentisan koncept poslovanja doprinosi motivaciji i unapređenju poslovanja na svim nivoima unutar organizacije. Cilj uvođenja ovog metoda u organizaciju jeste prebacivanje efekata promena na zaposlene i motivisanje u cilju pronalaženja drugog rešenja (Bednar, 2012). Da bi ovakav vid organizovanja bio moguć, neophodno je poštovanje unapred definisanih pravila i principa od strane zaposlenih. Pored razumevanja samog Kaizena, njegove definicije i očekivanja od svakog radnika, kompanija koja želi da posluje po ovom principu mora postaviti jasno definisana pravila i odgovornosti zaposlenih kako bi im dala prostor i mogućnosti da iste unaprede, te da promene donesu uspeh organizaciji. Kaizen ima jasno definisane korake kojima se postižu traženi standardi kvaliteta i discipline poslovanja. To su takozvani 5S koraci (preuzeto sa: <https://rs.kaizen.com>):

„**Sortiranje (Sort)**: sortiranje i razdvajanje onoga što je potrebno ili nije potrebno u toj zoni.

**Sređivanje (Straighten)**: sređivanje stvari koje su potrebne tako da budu spremne i lake za upotrebu. Jasno određivanje mesta za sve stvari tako da svako može da ih nađe i da ih vrati kad završi posao.

**Čišćenje 'da sija' (Shine)**: redovno čišćenje radnog mesta i opreme radi održavanja standarda i utvrđivanja nedostataka.

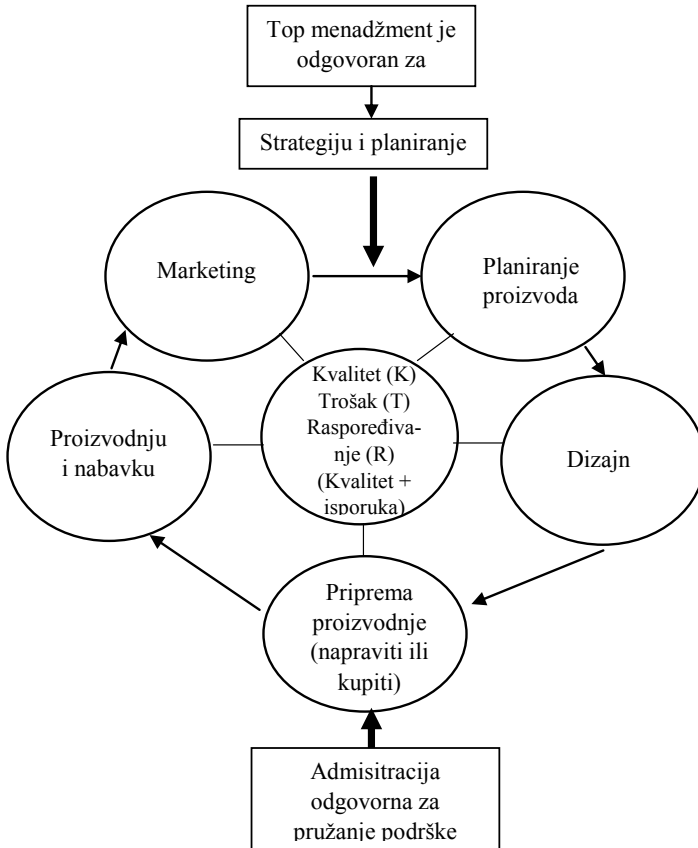
**Standardizovanje (Standardize)**: česta provera prva tri koraka 5S i potvrđivanje stanja gembе pomoću standardnih procedura.

**Održavanje (Sustain)**: pridržavanje pravila radi svakodnevnog održavanja standarda i daljeg poboljšanja.“

Gore navedeni koraci su osnova za organizovanje i rad u organizaciji zasnovanoj na Kaizenu. Osim što je neophodno da radno mesto



bude sređeno, da se poslu pristupa sistematski, za uspešno poslovanje neophodno je i postojanje i uvođenje brojnih pravila i procedura koje će svi poštovati. Menadžment kompanije mora da vodi svojim primerom, da procedure ne budu samo slovo na papiru, da konstantan rad i napredak budu osnov razvoja i da ceo kolektiv veruje u isti cilj i radi timski. Pozitivni stavovi o zaključku i mogućim unapređenjima su prisutni, ali ne mogu automatski da se prevedu i koriste za održivo poboljšanje performansi ili entuzijazma zaposlenih (Phoewhawm, 2014). Potrebno je vreme koje će od ideje i zahteva za inovacijom od strane zaposlenog biti potrebno da se ista realizuje. Reči Kaizen i događaj se spajaju i udružuju kako bi se unapred utvrdilo vreme nakon kog se vide efekti kontinuiranog poboljšanja i isto jasno definisalo (Marin-Garcia, Garcia-Sabater, Bonavia, 2009). Pored potrebnog vremena, minimalnih ulaganja i aktivnosti grupe zaposlenih potrebno je da se ispoštuju i koraci PDCA kruga i ideja implementira na ostala odeljenja u kojima može biti korisna. Japanska kultura poslovanja nalaže inovacije, osvrt na zaposlene i njihov konstantan napredak, ali sa dugoročnim ciljevima i efektima. Cilj je doći do konstantnog poboljšanja sagledavajući troškove, kvalitet, fleksibilnost (Bessant et al., 1993). Neophodno je postići napredak uz konstantan i još bolji kvalitet i za organizaciju i za njene „stejkholde-re“. Neke od karakteristika i najbitniji rezultat nakon uvođenja Kaizena jesu niži troškovi poslovanja i povećanje produktivnosti (Choi et al., 1997). Primena Kaizena i procesnog pristupa organizovanja mora da bude pokrenuta od strane viših nivoa menadžmenta, koji su odgovorni za strategiju i plan budućeg razvoja, dok, s druge strane, zaposleni na nižim nivoima predstavljaju pokretač ideja i odgovorni su za njihova sprovođenja. Sinergijom zaposlenih svih nivoa i svih funkcija unutar preduzeća postiže se KTR (Kvalitet – Trošak – Raspoređivanje) efekat – ispunjenje svih standarda kvaliteta uz bržu isporuku proizvoda, veću produktivnost i efektivnost.



**Slika 5.** KTR točak (Izvor: Imai, 2008)

Kaizen pristup upravljanju i rešavanju problema napretka zasniiva se na svim pomenutim pravilima i principima i razlikuje se od organizacije do organizacije. Ovaj japanski pristup polako počinju da primenjuju brojne kompanije, koje žele dugoročno da unaprede poslovanje.

#### 4. Realizacija projekata u organizaciji s Kaizen kulturom

Sprovođenje Kaizena i napredak organizacije baziraju se na procesnom pristupu organizovanja i konstantnim, inovativnim rešenjima, koja se najčešće realizuju kroz projektne timove unutar preduzeća u kom je ideja nastala. Kaizen psihologija uključuje i unapređenje, stalnu inovativnost i unapređenje procesa, samog postupka rada, jer jedino sinergija oba faktora će dovesti do dugoročnog unapređenja i realizacije projekata organizacije (Suárez-Barraza, Lingham, 2008). Novi trendovi poslovanja i česta potreba za realizacijom projekata, čak i unutar tradicionalno organizovanih preduzeća, donose potrebu za primenom nekog vida organizovanja projektnog tima i rada. Kaizen se u ovom pogledu izdvaja, jer promene koje se uvode predstavljaju rezultat rada zaposlenih, njihovog angažovanja i efekat se posmatra dugoročno. Razlika između preduzeća u sadašnjosti i njegove kopije u budućnosti neće se manifestovati kroz proizvod, već kroz način rada i šta rad tim ljudima znači (Bobera, 2007). Upravo je u tome glavna prednost japanskog načina organizovanja i motivacije zaposlenih, odnosno svako doprinosi podjednako – zaposleni na najnižem nivou ima mogućnost da unapredi poslovanje i od njega zavisi krajnji rezultat. Da bi ovakav pristup organizovanju bio moguć, zaposleni moraju da inoviraju svoje poslovanje, ali i ideje. Prakičan i u praksi dokazan način za „čelendžovanje“ postojećeg poslovanja sastoji se od tri glavne komponente (Bessan&Tidd, 2007):

1. Prepoznavanje prilike,
2. Generisanje ideja i
3. Planiranje akcije.

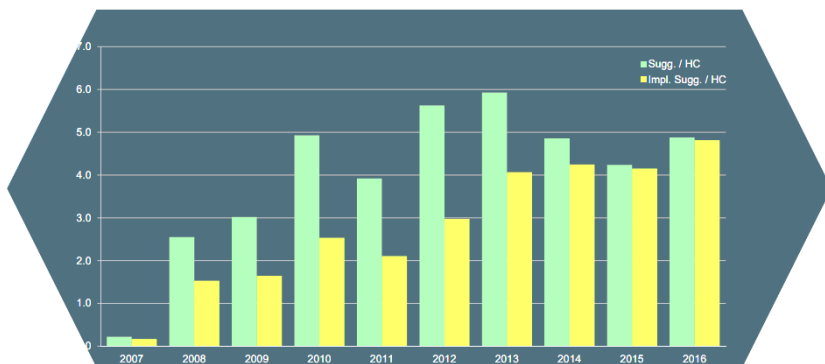
Pomenute tri komponente su u potpunoj saglasnosti sa PDCA krugom, koji je osnova Kaizena i organizacije u kojoj je zastupljen. Zaposleni moraju da unaprede svoje poslovanje, osmisle akcije i krenu u njihovu realizaciju uz podršku svih nivoa upravljanja. Realizacija projekata bazirana na Kaizenu mora biti unapred definisana, a u preduzeću moraju postojati standardi i procedure za njihovu realizaciju.

Jedna od kompanija u našoj zemlji koja primenjuje Kaizen jeste Japan Tobacco International (JTI). Poslovanje ove kompanije, pored Kaizena, uključuje i stalni napredak i razvoj zaposlenih, kao i realizaciju

njihovih ideja. Japan Tobacco International je prva japanska investicija u Srbiji sa kojom je ovakav vid organizovanja i upravljanja stigao u našu zemlju. Fabrika je od 2007. godine povećala produktivnost za 50%, dok je količina škarta smanjena za, čak, 70% (JPAS, 2018). Koliko dobro fabrika u Senti posluje, svedoči i činjenica da je ova fabrika po svim JTI kriterijumima uspešnosti (ljudi, energetska potrošnja, kvalitet i proizvodnja) među pet najuspešnijih u svetu. U domenu proizvodnje i rada proizvodnih linija nalazi se na prvom mestu od dvadeset četiri fabrike koliko poseduje ovaj globalni proizvođač (Zahan, 2017). Ovakav vid poslovanja i organizovanja primenjuje se i u administrativnom odeljku ove kompanije u Beogradu. Dolazak Kaizena u Srbiju i impozantni rezultati koje je JTI postigao, osnov su za primenu ovog koncepta poslovanja i na ostala preduzeća u našoj zemlji. Da ovi rezultati ne dolaze preko noći, svedoči i desetogodišnji rad menadžmenta i zaposlenih u fabrici, a koji se sastojao od sledećih koraka (Zahan, 2017):

1. Faza planiranja i pripreme uvođenja ovog koncepta započete su 2006. godine;
2. Implementacija Kaizena (edukacija i komunikacija sa zaposlenima, uvođenje 5S standarda itd.) sprovedena je 2007–2009. godine i
3. Potpuna primena koncepta i početak faze provera i kontrole svih procesa usledila je 2010. godine i traje sa malim izmenama i danas.

Sve ideje zaposlenih se beleže. Nakon što proveru i eventualne korekcije sprovede menadžment, kreće njihova realizacija i to najpre u sektoru u kom je ideja nastala, a potom i u svim ostalim delovima organizacije. Postoji, s druge strane, i jedan broj ideja koje nikada ne dobiju svoju primenu. Najčešći razlozi za to su nerazumevanje samog Kaizen koncepta unutar organizacije i nedovoljna obučenosť zaposlenih.



**Grafik 1.** Odnos broja predloženih i implementiranih ideja JTI fabrike u Senti (Izvor: Zahan, 2017)

JTI fabrika u Senti je u 2016. godini imala rekordan broj implementiranih ideja, skoro 5.000. Ono što je još impozantnija činjenica jeste da je ukupan broj predloga bio tek neznatno viši. U ranijim godinama postojala je velika disperzija između broja predloženih i implementiranih ideja, naročito u periodu 2010–2013. godine. Implementiranje inovacija i postepen razvoj poslovanja organizovanjem projektnih timova, stavljanje u prvi plan cilja preduzeća i prihvatanje Kaizen principa doveli su do toga da ova fabrika konstantno unapređuje svoje poslovanje, bez velikih investicija i ulaganja.

## 5. Zaključak

Kaizen – japanski način organizovanja i napretka organizacije doprinosi i utiče na krajnji rezultat, a poslednjih godina dobija sve značajniju ulogu kako u svetu, tako i kod nas. Kaizen se zasniva na stalnim malim promenama, na inovativnosti zaposlenih i konstantnom napretku i razvoju. Svaki pojedinac u kompaniji je podjednako važan; svi učestvuju u napretku i doprinose krajnjem rezultatu. Zaposleni na proizvodnoj traci godišnje može da svojom idejom utiče na rezultat kompanije više od top menadžmenta, te je jasno odakle motivacija za primenu ovog koncepta. Inovativnost i stalni mini projekti, putem

kojih se realizuju ideje, predstavljaju osnovni način poslovanja, a kros-funkcionalne aktivnosti su poželjne, štaviše neophodne, u svakodnevnom poslovanju. Kod ovog vida organizovanja funkcionalna hijerarhija gubi na značaju i ističe se značaj horizontalnog pristupa i stvaranje kulture u kojoj se svaki zaposleni pita za odluku tj. bitna je grupa, a ne pojedinac. Primena odgovarajućih standarda i procedura ključna je za Kaizen koncept organizovanja.

Na primeru JTI fabrike u Senti uočava se da u prvim godinama primene ovog koncepta, uprkos mnoštvu ideja one nisu sve realizovane, a kao razlozi su navedeni ili nerazumevanje ili nedovoljna zastupljenost Kaizen kulture, standarda ili procedura. Poslednjih nekoliko godina broj ideja se ne smanjuje, a procenat implementiranih je impozantan, kao i dobijeni rezultati i uštede koje su postignute. Usled sve veće konkurencije na tržištu, ova kompanija treba da nastavi sa postojećim trendom rasta i razvoja i da opravda poziciju koju trenutno zauzima, ne samo u našoj zemlji, već i u svetu.

## 6. Literatura

1. Bednár, R. (2012). Individualisation of lean concept in companies dealing with mass production, Research papers Faculty of Materials Science and Technology, Slovak University of Technology, Bratislava, 9–15.
2. Bessant, J., Burnell, J., Harding, R. and Webb, S. (1993). *Continuous improvement in British manufacturing*, *Technovation*, Vol. 13, No. 4, 241–254.
3. Bessant, J., Tidd, J. (2007). *Inovation and Entredpreneurship*. New Jersey: Willey.
4. Bhoi A. J., Desai, A. D., Patel, M. R. (2014). *The Concept & Methodology of Kaizen*. IJEDR - International Journal of Engineering Development and Research, Vol. 2, No. 1, 812-820.
5. Bobera, D. (2007). *Projektni menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet.
6. Boca, D. G. (2011). Kaizen method in production management. International Scientific Conference Young scientists, Technical University of Košice, 13–20.
7. Choi, T.Y., Rungtusanatham, M. and Kim, J.S. (1997). Continuous improvement on the shop floor: lessons from small to midsize firms. *Business Horizons*, Vol. 40, No. 6, 45–50.

8. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
9. Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
10. Imai, M. (2008). *Kaizen: Ključ japanskog poslovanog uspeha*. Beograd: Mono i Manjana
11. JPAS (Japanska Poslovna Asocijacija u Srbiji). Rekordna poseta JTI fabrici u Senti povodom Kaizen Dana otvorenih vrata. Preuzeto sa: <http://jbas.rs/sr/2018/06/06/rekordna-poseta-jti-fabrici-u-senti-povodom-kaizen-dana-otvorenih-vrata/>, datum preuzimanja: 18. 06. 2018.
12. Manuel, F. S., Lingham, T. (2008). Kaizen within Kaizen Teams: Continuous and Process Improvements in a Spanish municipality, *Asian Journal on Quality*, Vol. 9, No 1, 1–21.
13. Marin-Garcia, A. J., Garcia-Sabater, J. J., Bonavia T. (2009). The impact of Kaizen Events on improving the performance of automotive components' first-tier suppliers. *Int. J. Automotive Technology and Management*, Vol. 9, No. 4, 362–376.
14. Ohno, I., Ohno, K. & Uesu, S. (2009). Introducing Kaizen in Africa. GRIPS Development Forum, 1–11.
15. Pešić, P. (2015). Kaizen koncept i njegova primena u logistici. *Vojnotehnički Glasnik / Military Technical Courier*, Vol. LXIII, No. 2, 161–178.
16. Phoewhawm, R. (2014). A Case Study on Kaizen as a Learning Tool for a Management Team. *Asean Journal of Management & Innovation*, 30-40.
17. Prošić, S. (2011). *Kaizen management philosophy*. I International Symposium Engineering Management And Competitiveness (EMC2011), 173–178.
18. Soković, M., Pavletić D., Pipan Kern, K. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achivment in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol 43, No 1, 476–483.
19. The Concept & Methodology of Kaizen, Jignesh, A. Bhoi, Darshak, A. Desai, Rohit M. Patel, 2014 IJEDR - *International Journal of Engineering Development and Research* | Volume 2, Issue 1, 812–820.
20. Zahan, G. (2017). Kaizen in JTI Senta. 1st Kaizen kongres, Beograd: MCB, preuzeto sa: <http://mcb.rs/wp-content/uploads/2017/10/08.-Gabriela-Zahan-JAPAN-TOBACCO-INTERNATIONAL-1st-KAIZEN-KONGRES-SRBIJA.pdf>, datum preuzimanja: 20. 06. 2018.
21. Zidova, N., Adamova, M., Krninska, R. (2017). *AJMI-A Case Study on Kaizen as a Learning Tool for a Management Team*. MIC – Management International Conference Venice, 331–334.
22. <https://rs.kaizen.com/centar-za-edukaciju/te-je-5S.html>, datum pristupa: 15. 06. 2018.