

# UTJECAJ KAIZEN JAPANSKE FILOZOFIJE POSLOVNOG USPJEHA NA EKONOMSKE PERFORMANSE I POVEĆANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Edin Arnaut<sup>1</sup>

Admir Rizvan<sup>2</sup>

## SAŽETAK

*U današnje vrijeme većina preduzeća se nalazi pred velikim izazovima. Poremećaji u međunarodnoj ekonomiji utiču na makroekonomske indikatore koji se eksplicitno prenose i na mikroekonomsku razinu. To se negativno odražava na ekonomske performanse i konkurentnost multinacionalnih preduzeća, a još intenzivnije na MSP sektor. Tu se posebno misli na uticaj korona virusa na ekonomske procese u zemlji i Svijetu. Educiran i stručan menadžment, kao i kvalificirani zaposlenici su najbitniji faktor u procesu rješavanja problema u kriznom periodu. Do poboljšanja može doći primjenom inovacija, a što je opće prihvaćeni model neoliberalnog kapitalizma. Također je interesantan i model Kaizen filozofije po kojoj se poslovni procesi mijenjaju postepeno, korak po korak, a što je možda prihvatljivije za zemlje u tranziciji. Kaizen bi u vrijeme krize mogao znatno utjecati na efikasnost i efektivnost u preduzećima. Namjera autora je da ovim radom istraže i ukažu na činjenicu primjene adekvatnog modaliteta Kaizen filozofije koji bi mogao biti apliciran i u bosansko-hercegovačkoj ekonomiji, kroz primjenu u MSP sektoru, a koji bi eksplicitno uticao na njen ubrzan ekonomski razvoj.*

**KLJUČNE RIJEČI:** Kaizen, menadžment, preduzeće, performanse, konkurentnost, razvoj

## ABSTRACT

*Nowadays, most companies are facing great challenges. Disorders in the international economy affect macroeconomic indicators that are explicitly transmitted to the microeconomic level. This has a negative impact on the economic performance and competitiveness of multinational companies, and even more intensely on the SME sector. This especially refers to the impact of the corona virus on economic processes in the country and the world. Educated and professional management, as well as qualified employees are the most important factor in the process of solving problems in a crisis period. Improvement can come from the application of innovation, which is a generally accepted model of neoliberal capitalism. Also interesting is the model of the Kaizen philosophy according to which business processes change gradually, step by step, and which is perhaps more acceptable for countries in transition. Kaizen could significantly affect efficiency and effectiveness in companies in times of crisis. The intention of the authors is to explore and point out the fact of applying an adequate modality of Kaizen philosophy that could be applied*

1 Prof. dr. Edin Arnaut, Vanredni profesor na Fakultetu poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“ Vitez.

2 Mr. Admir Rizvan, Viši asistent na Fakultetu poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“ Vitez.

*in the economy of Bosnia and Herzegovina, through application in the SME sector, and which would explicitly affect its accelerated economic development.*

**KEYWORDS:** *Kaizen, management, company, performance, competitiveness, development*

## UVOD

Kaizen je nastao u Japanu u Toyoti poslije Drugog svjetskog rata. Cilj rada je opisati svrhu i značenje Kaizen metode za poslovanje preduzeća s naglaskom na mogućnosti unapređenja poslovnih procesa, te navesti prednosti i poteškoće za uvođenje ovog postupka u MSP sektor. Organizacija mora biti prilagodljiva kako bi mogla rasti i ispuniti očekivanja, kako bi se stvorila maksimalna upotrebna vrijednost proizvoda koju kupac zahtijeva, a uz najveći učinak i najmanje troškove. No, osim industrije ova vrsta životne filozofije Kaizena može se koristiti u svakodnevnom životu i poslovanju. U današnje vrijeme većina preduzeća se nalazi pred velikim izazovima. Poremećaji u međunarodnoj ekonomiji utiču na makroekonomske indikatore koji se eksplicitno prenose i na mikroekonomsku razinu. To se negativno odražava na ekonomske performanse i konkurentnost multinacionalnih preduzeća, a još intenzivnije na MSP sektor. Tu se posebno misli na uticaj korona virusa na ekonomske procese u zemlji i Svijetu. Educiran i stručan menadžment, kao i kvalificirani zaposlenici su najbitniji faktor u procesu rješavanja problema u kriznom periodu. Do poboljšanja može doći primjenom inovacija, a što je opće prihvaćeni model neoliberalnog kapitalizma. Također je interesantan i model Kaizen filozofije po kojoj se poslovni procesi mijenjaju postepeno, korak po korak, a što je možda prihvatljivije za zemlje u tranziciji. Kaizen bi u vrijeme krize mogao znatno utjecati na efikasnost i efektivnost u preduzećima. Namjera autora je da ovim radom istraže i ukažu na činjenicu primjene adekvatnog modaliteta Kaizen filozofije koji bi mogao biti apliciran i u bosansko-hercegovačkoj ekonomiji, kroz primjenu u MSP sektoru, a koji bi eksplicitno utjecao na njen ubrzan ekonomski razvoj.

## OSNOVNI POJMOVI O KAIZENU

Kaizen je ključ japanskog poslovnog uspjeha. Riječ je nastala od japanskih riječi: „kai“, što znači „promijeniti“ i od riječi „zen“, što znači „napraviti bolje“. Dakle, prema tome možemo zaključiti da Kaizen predstavlja kontinuiranu promjenu na bolje, odnosno stalno napredovanje. Kaizen znači poboljšanje. Još više od toga, znači neprekidno poboljšanje u privatnom, porodičnom, društvenom i radnom životu. Kaizen na radnom mjestu podrazumjeva neprestano poboljšanje za sve menadžere i radnike. ( Masaki Imai, str. 16.)

Vrlo važna stvar u primjeni ove japanske filozofije poslovnog uspjeha jeste u sistemu prijedloga. Japanski menadžment ulaže koncentrisan napor da uključi radnike u Kaizen putem prijedloga. Po mnogim zapažanjima primijećeno je da radnici u proizvodnji koji direktno rade na stvaranju gotovog proizvoda imaju važan značaj za organizaciju i smanjenje troškova. Radnici cijeli dan rade na svojim radnim mjestima i mogu primijetiti anomalije, te predložiti nadređenima vrlo dobre i korisne prijedloge za poboljšanje.

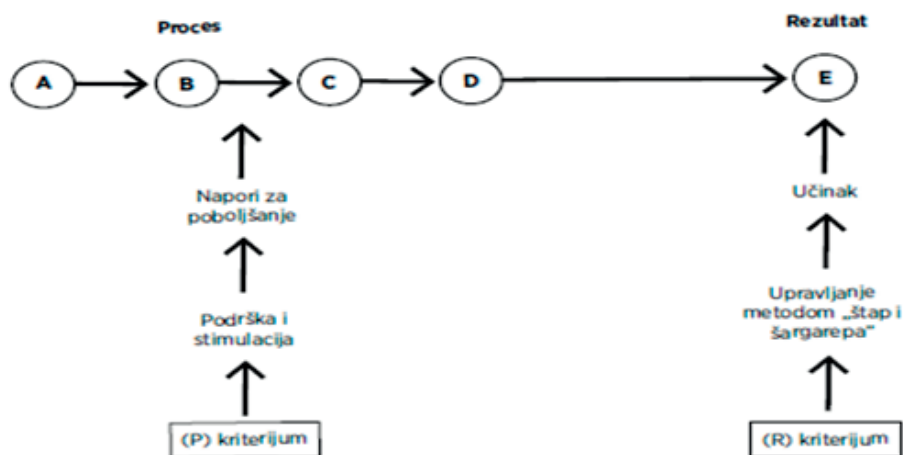
Kaizen počiva na „zen filozofiji“ i ne predstavlja samo kontinuirani napredak na poslu, već i u svim segmentima privatnog života. Temelji se na pet osnovnih principa: Seiso

(čistoća), Seiketsu (vrijeme za posvećivanje čistoći), Seiton (urednost), Seiri (redovitost), Shitsuku (disciplina). (Masaki Imai, str. 16.)

Upoređujući i pokušavajući pronaći distinkciju između menadžmenta na zapadu i Kaizena sasvim je jasno da je na zapadu menadžment orijentisan na rezultate, dok je Kaizen procesno orijentisani menadžment. Kaizen stvara procesno orijentisano mišljenje, zato što poboljšanje procesa prethodi poboljšanju rezultata. Još više od toga, Kaizen je okrenut prema ljudima i isključivo je usmjeren na njihove napore. Po tome se bitno razlikuje od razmišljanja većine zapadnih menadžera, koje se fokusira na postizanje rezultata.

Kaizen mora biti procesno orijentiran. Orijentacija procesa kaže da prije nego što se rezultati mogu poboljšati, procesi se moraju poboljšati, suprotstavljajući se orijentaciji prema rezultatima. (Dilek Demirbas, Rhys Blackburn, David Bemett, str. 6.)

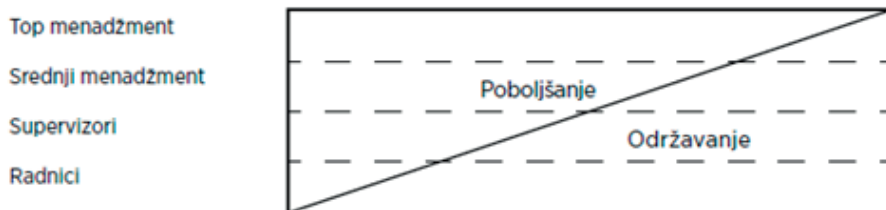
Slika 1. Procesno orijentisani kriterijumi (P) vs. Kriterijumi orijentisani na rezultate (R).



Izvor: Masaaki Imai, Kaizen – Ključ japanskog poslovnog uspjeha, str 41.

Poruka Kaizen strategije je da nijedan dan ne smije proći bez neke vrste poboljšanja u nekom dijelu preduzeća. Vjerovanje u beskrajno poboljšanje je duboko ukorijenjeno u japanskom mentalitetu. Japansko shvatanje menadžmenta svodi se na jedno pravilo: održavanje i poboljšanje standarda. Kako god i gdje god dođe do poboljšanja u poslu, ona u krajnjoj liniji rezultiraju unapređenjem u oblastima kvalitete i produktivnosti. Diferenciranje proizvoda na nivou preduzeća (tj. proizvodnja različite vrste proizvoda) mogu imati utjecaj na produktivnost. (Alberto F. Lemma, str. 15.) Procesno orijentisani način mišljenja premošćava jaz između procesa i rezultata, između ciljeva i sredstava, između zadataka i mjera i pomaže ljudima da sagledaju čitavu sliku bez predrasuda. Koncept stalnog poboljšanja je najprije osmišljen u SAD-u tokom Drugog svjetskog rata, jer je postojala potreba za kvalitetnim odlukama kako bi se ostvarili učinkoviti ciljevi razvoja preduzeća i privrede. Taj koncept je uvojen i počeo se primjenjivati i unaprijeđivati u Japanu pod nazivom Kaizen.

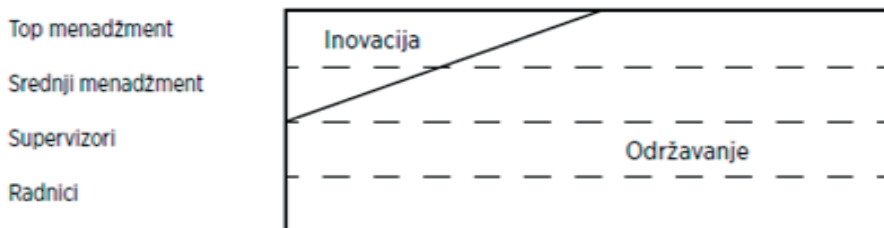
Slika 2. Japansko shvatanje poslovnih funkcija



Izvor: Masaaki Imai, Kaizen – Ključ japanskog poslovnog uspjeha, str 26.

Kaizen predstavlja kontinuiran i neprekidan proces a inovacija predstavlja jednokratnu pojavu. Za Kaizen je često „zdrav razum“ sve što je potrebno. Inovacija, s druge strane, obično zahtijeva visoko sofisticiranu tehnologiju i velike investicije. Velika razlika između Kaizena i inovacije je što on ne zahtijeva velike investicije za provođenje, ali zahtijeva izuzetno mnogo kontinuiranog napora i posvećenosti.

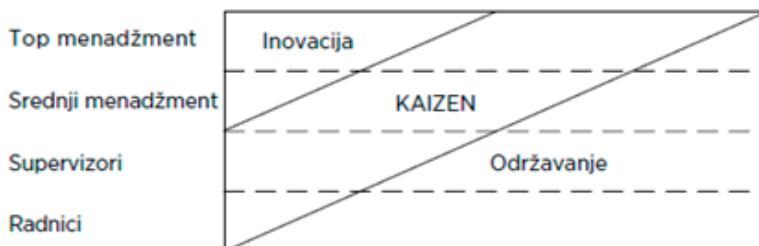
Slika 3. Shvatanje poslovnih funkcija na zapadu



Izvor: Masaaki Imai, Kaizen – Ključ japanskog poslovnog uspjeha, str 28.

Ovdje se može vidjeti da na zapadu postoji održavanje već postignutih standarda, dok se promjenama i poboljšanjima pristupa na radikalna način kroz inovacije.

Slika 4. Poboljšanje svedeno na inovaciju i Kaizen



Izvor: Masaaki Imai, Gamba Kaizen, str. 20.

Primjećuje se da u Japanu također postoji održavanje već postignutih standarda, dok se promjenama i poboljšanjima pristupa postepeno, korak po korak. Dakle, i u Japanu postoje inovacije, ali kao što se može vidjeti te inovacije su nadogradnja Kaizen pristupa.

Kaizen je usmjeren na procese, umjesto na rezultate. Snaga japanskog menadžmenta leži u uspješnom razvoju i sprovođenju sistema koji uvažava ciljeve, naglašavajući sredstva. Kaizen zahtjeva veliku posvećenost menadžmenta u vidu vremena i truda. Ukratko, Kaizen je orijentisan prema ljudima, dok je inovacija tehnološki i novčano orijentisana. Poboljšanje je po definiciji sporo, postepeno i često nevidljivo, ali istraživanja pokazuju da najčešće rezultiraju dugoročnijim efektima. Odnosno filozofija poboljšanja je, po našem mišljenju, najvidljiviji i najznačajniji nedostatak današnjeg zapadnog menadžmenta. U zapadnom menadžmentu nema unutrašnjeg sistema koji bi nagrađivao napore ka poboljšanju, ali radni učinak zaposlenih se razmatra isključivo na osnovu rezultata. Po japanskoj filozofiji poslovanja kontrola kvaliteta se bavi kvalitetom ljudi. Preduzeće sposobno da izgradi kvalitet kod zaposlenih već je prešlo pola puta ka proizvodnji kvalitetnog proizvoda. Tri glavna elementa poslovanja su: hardver, softver i „ljudski faktor“. Prvenstvo pripada kvalitetu, a ne profitu. Ako se pobrinete za kvalitet, profit će doći sam od sebe. Također, važno je naglasiti da ljudi (uposlenici) koji nisu sposobni da priznaju greške ne mogu napredovati. Dok japanski menadžment ima dugoročnu perspektivu, zapadni teži postizanju kratkoročnih rezultata. Ova razlika se manifestuje i u načinu na koji menadžment prilazi poboljšanju. Zapadni menadžeri nerado uvode postepena poboljšanja. Oni teže inovaciji, koja nudi povrat investiranih finansijskih sredstava. Uvođenje i usmjeravanje Kaizena treba da se odvija u smjeru odozgo - nadole. Ali Kaizen prijedlozi treba da dolaze odozdo-nagore, zato što najbolji prijedlozi za poboljšanje obično dolaze od zaposlenika koji su najbliži problemu. Kaizen strategija, prema tome, zahtjeva oba prilaza, odozgo-nadole i odozdo-nagore.

Poboljšanje je cilj i odgovornost svakog radnika, od predsjednika uprave do fizičkih radnika, u svakoj aktivnosti, svakodnevno, cijelo vrijeme. (Imran Ahmad Khan, str. 8.)

## EKONOMSKE PERFORMANSE I KONKURENTNOST

### Alati i tehnike Kaizena

Kako bi proveli Kaizen potrebna je primjena određenih alata i tehnika koje imaju za cilj unapređenje svih procesa u preduzeću, eliminiranje svih nepotrebnih stvari i svođenje grešaka na najmanju moguću mjeru. Karakteristika Kaizen alata je da pozitivno utječu i znatno olakšavaju rad, bez potrebe za velikim ulaganjima. Uvođenje Kaizen metode u poslovanje nije jednostavno, za to je potrebna dobra i kvalitetna priprema, ali i svijest što nam taj koncept donosi. Organizacijska kultura mora biti takva da prihvaća sve principe koje kontinuirana poboljšanja primjenjuju. Za primjenu Kaizen metode potrebno je vrijeme i strpljenje jer je primjena ovog modela moguća samo postepeno. Jednom kada se preduzeće odluči za implementaciju Kaizen metode, ona postane dio svakodnevnog rada, stil života i vrlo brzo počinje ostvarivati očekivane rezultate. Cilj primjene ove metode je kontinuirano smanjivanje troškova tokom odvijanja procesa proizvodnje. Kaizen metoda polazi od pretpostavke da se sve uvijek može napraviti bolje. Upravo zbog toga može se konstatovati da u ovoj metodi ne postoji „savršen“ proizvod jer uvijek postoji mogućnost da se unaprijede karakteristike proizvoda. Kaizen se temelji na odbacivanju traćenja, gubljenja i rasipanja

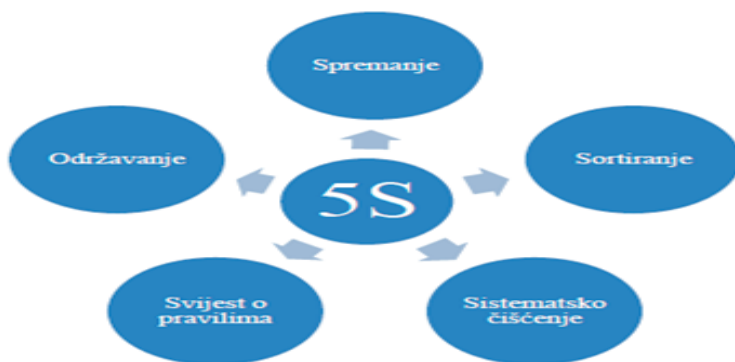
što se može odnositi na gubitak vremena. Vrijeme najčešće gubimo razmišljajući o tome na koji bismo način i u koje vrijeme nešto mogli učiniti umjesto da to nešto jednostavno učinimo. S razlogom se kaže da je vrijeme novac. Isto tako, selekcija korisnih aktivnosti trebala bi dovesti do sljedećeg koraka, a to je implementiranje tih aktivnosti u svakodnevni život na način da postanu automatske.<sup>3</sup>

### Metoda 5 S

Metoda 5S označava kraticu za pet japanskih riječi, koje počinju na slovo S (Seiri - odvajati, Seiton - uređivati, Seiso - čistiti, Seiketsu - standardizirati, Shitsuke – provoditi u praksi). Svrha metode je kontinuirano poboljšanje radnog područja.

Metoda 5S je filozofija upravljanja i organiziranja koja uklanja gubitke ili „otpad“ koji proizlaze iz neurednog radnog okruženja. Cilj metode 5S je da se stvori viši stepen kulture i učinkovitosti na radnom mjestu.

Slika 5. Prikaz metode 5S



Izvor: Marija Hil, Unapređenje poslovanja poduzeća korištenjem Kaizen metode str. 11.

Metoda 5S sastoji se od sljedećih pet elemenata:

a) Sortiranje – kod ovog elementa uklanjaju se sve nepotrebne stvari koje ugrožavaju tok rada, oslobađamo prostor od nepotrebnih stvari. Na ovaj način povećava se sigurnost na radnom mjestu i ostaju samo one stvari koje su potrebne za rad.

b) Spremanje – kod elementa spremanja važno je da svaki predmet dobije svoje mjesto, odnosno mjesto u kojem je taj predmet najpotrebniji. Na ovaj način na radnom mjestu ostaju predmeti koji su potrebni za rad, na taj način se olakšava njihovo pronalaženje, korištenje i spremanje alata, a samim time je i radno okruženje ugodnije za rad.

c) Sistematsko čišćenje – na ovaj element potrebno je obratiti posebnu važnost, jer je iznimno bitan i kod njega se događaju najveći problemi. Kada se neki predmet koristi u proizvodnji, potrebno ga je najprije očistiti i pregledati ispravnost predmeta. Ukoliko se uoči kvar, potrebno ga je što prije otkloniti. Na ovaj način se povećava efikasnost, stvara se bolja radna okolina i brže se uočavaju greške. Tek kada ovaj element prođe uspješno, tek tada se može preći sa predmeta na ljude, te slijedi četvrti element.

3 <https://www.funkymem.com/zones/kaizen-provjerena-filozofija-uspjeha>

d) Svijest o pravilima – kod ovog elementa važno je da su zaposlenici upoznati sa prethodnim elementima, jer preduzeće može propasti zbog nemara svojih zaposlenika. Stoga ih je potrebno upoznati s elementima koji predstavljaju osnovu za poboljšanje. Što prije zaposlenici upoznaju i usvoje prethodne elemente, prije će preduzeće ostvariti značajniji korak u odnosu na konkurenciju.

e) Pridržavanje i stalno unaprjeđivanje svih pravila – u ovome elementu sjedinjuju se svi prethodno navedeni elementi. Posebno je važno naglasiti da se zaposlenici moraju pridržavati svih pravila preduzeća. Vrlo je važno da usvoje etiku preduzeća, jer tek kada se to dogodi tek onda će kroz radnu i pozitivnu atmosferu moći poticati sigurnost na poslu. Također je vrlo bitno zajedništvo među zaposlenicima i razni poticaji zaposlenika, odnosno nagrade zaposlenicima kako bi oni imali motivaciju da budu što bolji u obavljanju svog posla. Na ovaj način potiče se zaposlenika da unaprijedi trenutno stanje i da se osigura napredak.

### Rezultati primjene metode 5S

Primjena metode 5S postavlja temelje za kontinuirano poboljšanje, povećava se produktivnost poslovanja, kvaliteta, što u krajnosti dovodi do povećanja profitabilnosti poslovanja. Primjenom ove metode zaposlenici imaju osjećaj sigurnosti, odgovornosti i uključenosti u poslovanje.

### Mu popis

Kako bi otkrili izvor rasipnosti ili uzorak problema, u Kaizenu postoji popis za provjeru i alati koji mogu pomoći prilikom analize.

Prema Belčec (2018.) primjer popisa 3M:

a) Muda – predstavlja rasipanje (promatranje radnika koje ništa ne košta, a dovodi do zaključka o tome kako bi rad mogao biti efikasniji),

b) Muri – predstavlja preopterećenje (radnik si nametne dodatni posao ako osnovni posao ne obavlja efikasno),

c) Mura – predstavlja odstupanje (obavljanjem nepotrebnog posla dolazi do gubitka produktivnosti).

Slika 6. Prikaz rasipanja u Kaizenu

### Kaizen – Muda Mura Muri



Izvor: Marija Hil, Unapređenje poslovanja poduzeća korištenjem Kaizen metode str. 13.

Prema Belčec (2018.) u tim trima kategorijama se otkrivaju sljedeći izvori rasipnosti ili problema:

- a) zaposlenici: manjkavost znanja, loša izvedba
- b) tehnika: neispravna, neadekvatna
- c) metoda: nejasna, nedostatna
- d) vrijeme: nejasne norme ili upute, prekratek rok
- e) mogućnosti: okviri za kreativnost nejasni, premali
- f) oprema i alati: nedovoljni, neispravni, nedostaju
- g) materijal: nedostaje, neispravan, neodgovarajući
- h) opseg proizvodnje: preopširan, prevelik
- i) protok robe: zalihe prevelike, ulaz i izlaz nije moguće planirati
- j) radno mjesto: nepospremljeno
- k) način razmišljanja.

### **Kaizen događaji**

Kaizen događaji predstavljaju planiranu aktivnost u kojoj Kaizen tim pokušava unaprijediti svoje poslovanje. Ima nekoliko Kaizen događaja, ali svi u osnovi imaju isti cilj, a to je da se gubici eliminiraju, ali se razlikuju po učesnicima i mjestu odvijanja i dužini. (Marija Hill, str14., 2020.)

Primjer Kaizen događaja:

a) Kaizen događaj – ovdje je potrebno najprije izolirati predmet, zatim odrediti tim i tko će biti vođa tima, odrediti cilj unaprijeđenja, mjere koje će se koristiti i vrijeme trajanja događaja. Cilj Kaizen događaja je brzo otkrivanje korijena uzroka problema i bržu implementaciju rješenja problema.

b) Gemba Kaizen – gemba je porijeklom iz japanskog jezika, a u prijevodu znači pravo mjesto. U samom poslovanju ona označava proizvodni pogon i predstavlja Kaizen aktivnost koja se odvija u proizvodnji.

c) Sistem Kaizen – ovaj događaj odnosi se na radikalno unapređenje procesa kako bi se eliminirali gubici koji ne stvaraju dodanu vrijednost proizvoda.

d) Kaizen blic – predstavlja planirani Kaizen događaj koji traje 3 do 5 dana, a osnovni cilj je brzina unapređenja.

e) Kaizen super blic – ovo je događaj koji traje svega nekoliko sati i odmah se provodi po identifikaciji problema u procesu, ili na samoj mašini.

Iako su Kaizen i Kaizen događaji u potpunosti suprotni, ne isključuju se, nego se međusobno nadopunjuju.

Preduzeća koja budu povećavala svoje ekonomske performanse, na svim poljima poslovanja, imaju velike mogućnosti da budu konkurentna na domicilnom i stranom tržištu. Konkurencija je danas izuzetno velika i traži se povećanje ekonomskih performansi na dnevnoj osnovi. Stihiji se ništa ne smije prepustiti i mora se preduzećem upravljati tako što će se donositi kvalitetne odluke u cilju proizvodnje adekvatnog proizvoda i usluge čiju će cijenu kupac adekvatno platiti. Prikazano je na koji način se mogu povećati ekonomske performanse preduzeća Kaizen metodom poslovnog uspjeha, ali i zaključno se može reći

da je jaka i održiva konkurentnost posljedica velikog ulaganja u stalno povećanje ekonomskih performansi preduzeća.

## **PRIMJENA KAIZENA U BOSANSKO-HERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA**

Ulazeći u dublje proučavanje bosansko-hercegovačkih preduzeća možemo zaključiti da one teže zapadnom načinu primjene poslovne prakse. Sve je usmjereno na što veću realizaciju i povećanje obima proizvoda i usluga. Skoro u svakom preduzeću se može vidjeti velika anomalija kada je u pitanju posvećenost i želja za unapređenjem procesa. Ovdje se misli na sve procese polazeći od najviše hijerarhijske ljestvice pa sve do posljednjeg nivoa u lancu odlučivanja. Apsolutno svi rukovodioci traže da se za što kraće vrijeme uradi što više, zapostavljajući ljude i procese. Obzirom da znamo da su ljudi najvažniji resurs bilo kojeg sistema, onda se s njima mora postupati sa posebnim oprezom i važnošću. Jedan iskusen i vrijedan radnik je stub svakog preduzeća, on u proizvodnom procesu stvara novu vrijednost, ali treba i da daje prijedloge za unapređenja jer je on u direktnom kontaktu sa problemima i zna šta se treba raditi u cilju rješavanja tih problema. Mnogi rukovodioci zanemaruju ovaj značajan aspekt poslovanja i nameću radnicima obaveze i odgovornosti koje nisu primjenjivi i ne daju očekivane rezultate. Iz tih razloga se usporava proizvodni proces, radnici su frustrirani, nastaje puno škarta, komunikacija je otežana i jednostavno problemi se povećavaju, možemo reći kao efekat snježne grude. Za opstanak i razvoj preduzeća u Bosni i Hercegovini primjena Kaizen japanske filozofije poslovnog uspjeha je adekvatno rješenje i smatra se da u budućnosti ona mogu povećati svoje ekonomske performanse ali i ostvariti konkurentnost na domicilnom i međunarodnom tržištu. Uzimajući u obzir sam početak poslovanja pa sve do realizacije postoji mnogo mjesta za unapređenje. Naravno najbolje bi bilo svaki dan raditi na tim unapređenjima kako bi se procesi poboljšavali, a samim tim pozitivno utjecalo na efikasnost i efektivnost poslovanja. Počevši od samog kontakta i komunikacije sa kupcima i dobavljačima ključno je odmah u startu izgraditi kvalitetne poslovne odnose. Naravno to se može i treba postići kvalitetnom komunikacijom i planom da imamo dugoročne poslovne odnose. Naravno, na početku je svakako važno obratiti pažnju na tri stvari, a to su: kvalitet, vrijeme i novac. Roba mora biti zahtjevanog kvaliteta, naravno u većini slučajeva postoji tehnička dokumentacija po kojoj proizvođač mora da napravi proizvode. Ako se ispune svi zahtjevi koje traži kupac može se početi sa procesom proizvodnje. U nastavku poslovanja zadatak kontrole kvaliteta je održavati kvalitet proizvoda na zahtjevanom nivou. Tokom poslovanja, ako želimo izgraditi povjerenje i dugoročnu poslovnu suradnju nužno je pridržavati se rokova isporuke robe. Da bi se u tome uspjelo treba se pristupiti sa odmjerenom i ozbiljnom procjenom plana proizvodnje. Tačno trebamo znati za koliko vremena možemo proizvesti i isporučiti određene proizvode. Normiranje ovdje zauzima ključnu ulogu. Određivanje normi ne smije biti određeno samim efektivnim radom radnika. Realna norma mora da uključi i potrebno vrijeme za popravku stroja, eventualni nedostatak materijala koji će uzrokovati zastoj u proizvodnji, izostanak radnika, kao i mnoge druge razloge koji usporavaju proizvodni proces. Treća važna stvar jeste novac. Prilikom pregovora o cijeni prodavač i kupac suočavaju svoje interese i kroz pregovore pokušavaju da ostvare što povoljnije uslove. Prodavač prilikom pregovora treba da pokuša ostvariti sve povoljne uslove i cijenu za svoju kompaniju. Iz pregovora

je potrebno izaći kao pobjednik i dogovoriti najbolje uslove i cijenu za svoje preduzeće. Zapravo, povećavanjem performansi preduzeće povećava i svoju konkurentnost na domaćem i stranom tržištu. Kada bi većina preduzeća u BiH primijenila Kaizen filozofiju poslovnog uspjeha za kratko vrijeme bi se ostvarila velika konkurentnost domaćih kompanija. Generalno gledajući povećala bi se ukupna konkurentnost privrede. Prema definiciji Svjetskog ekonomskog foruma gdje se konkurentnost definiše kao skup institucija, politika i čimbenika koji određuju razinu produktivnosti zemlje. Povećanje konkurentnosti bosansko-hercegovačke privrede može se postići u relativno kratkom razdoblju ubrzanim i kontinuiranim privrednim razvojem, strukturnom reformom državnih institucija, povećanjem poslovne sofisticiranosti, povećanjem stranih ulaganja i ulaganjem u inovacije.

## ZAKLJUČAK

“Poruka Kaizena” je da nijedan dan u preduzeću ne smije proći bez ikakvog poboljšanja. Poznavajući ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine i uslove tržišta, može se reći da bi implementacija Kaizena u što većem broju bosansko-hercegovačkih preduzeća donijela brži napredak domaće privrede i boljitak cijelom društvu. Dokazano je da u kompanijama koje primjenjuju Kaizen menadžment došlo do povećanja produktivnosti i smanjenja škarta. Zato treba privući mala i srednja preduzeća i praktično im pokazati kako uz implementaciju Kaizena mogu brzo da napreduju i razvijaju se, na taj način povećavajući profit i doprinoseći ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine. Može se reći da je Kaizen način razmišljanja, planiranja i djelovanja. Da bi ova filozofija poslovnog uspjeha uspjela principi se moraju primjenjivati u svim aspektima poslovanja. Performanse treba povećavati na svim poljima. Na primjer, prilikom prvog poziva upućenog kupcu važno je ostvariti kvalitetnu komunikaciju. Prilikom komunikacije potrebno je razmijeniti korisne informacije kako bi kupac prodavca shvatio ozbiljnim i spremnim za saradnju. Takođe, prije dogovorene saradnje i definisanih rokova isporuke prodavac mora da pristupi ozbiljnoj procjeni vremena potrebnog za realizaciju plana proizvodnje. Predviđeni rokovi se moraju poštovati, ali svakako je potrebno ukalkulisati i uzroke koji bi mogli probiti planirane rokove. Kao i u svakom poslu iskustvo i osjećaj za planiranje i potrebno vrijeme igraju važnu ulogu u proizvodnom menadžmentu. Jedan od detalja jeste i pakovanje robe. Skladištarima trebaju biti omogućeni uslovi rada takvi da imaju logističku podršku od top menadžmenta kako bi imali sve potrebne uslove da robu uskladište prema zahtjevima kupaca i održe puni kvalitet sve do otpreme robe na željenu destinaciju. Nekada nisu potrebna uopšte velika ulaganja tj. troškovi za logističku podršku, a mogu kod kupca izazvati pozitivne reakcije i čak dovesti do uspješne dugoročne poslovne saradnje. Čak i prilikom prestanka saradnje sa kupcem, iz bilo kojeg razloga, treba izbjeći „velike i teške riječi“ i tenzije, i sporne stvari riješiti na što efikasniji i efikasniji način. Ne mora značiti da se u budućnosti ponovo neće zajedno poslovati, jer ako bude zajedničkih interesa saradnja se može ponovo otvoriti i nastaviti. Top menadžment svakako preko srednjeg menadžmenta treba da prenese ovu filozofiju poslovanja do krajnjeg radnika. Sasvim je sigurno da bi ovakav način dao veliki doprinos u pogledu konačnih rezultata. Prije svega bi Kaizen japanska filozofija poslovanja utjecala na poboljšanje ekonomskih indikatora, odnosno finansijskih rezultata poslovanja preduzeća, kao što bi dugoročnije doprinijela i povećanju ekonomske efikasnosti, efektiv-

nosti, te jačanju konkurentske pozicije bosansko-hercegovačkih preduzeća na domicilnom i međunarodnom tržištu.

### LITERATURA

1. Imai, M., KAIZEN – Ključ japanskog poslovnog uspjeha, Mono i Manjana, Srbija, 2008.
2. Imai, M., Gamba Kaizen, Kaizen institut Srbija, Srbija, 2017.
3. Hil, M., Unapređenje poslovanja preduzeća korištenjem Kaizen metode, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Fakultet agrobiotehničkih nauka, Hrvatska, 2020.
4. Demirbas, D., Blackburn, R., Bemett, D., Kaizen filozofija u modernom dnevnom biznisu, Istanbul University Press, Turska, 2019.
5. Khan, I. A., Kaizen – Japanska strategija za kontinuirano unapređenje, VRSD Međunarodni časopis za poslovna i menadžment istraživanja, Indija, 2011.
6. Lemma, A.F., Uloga Kaizena u ekonomskoj transformaciji, Inostrani razvojni institut, Ujedinjeno Kraljevstvo, 2018.
7. [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net)
8. [www.funkymem.com](http://www.funkymem.com)