



Eğitsel Süreçlerde Japon Yönetim Sisteminin Ana Bileşenlerinin İncelenmesi

Niyazi Yaşar

MEB Eğitim Yöneticisi

niyaziyasar@hotmail.com, ORCID:0009-0001-7151-2586

zet

Bu çalışmanın amacı, eğitsel süreçlerde Japon yönetim sistemi olan kaizenin ana bileşenlerinin incelenmesidir. Eğitsel süreçlerde bir vetire şeklinde düşünülmesi gerekli olan kaizen, Japonlara özgü bir yönetim sistemi olarak aşamalı ve devamlı gelişim faaliyeti manasına gelmektedir. Kaizene göre güzel neticeler elde etme için ona giden yolu geliştirebilmek gerekmektedir. Böylelikle, rekabette de avantaj sağlanmış olacaktır. Amaca dönük maliyetleme, ürünün geliştirildiği ve dzenlenildiği aşamalar ile alakalı şeklinde maliyetin yönetilmesidir. Kaizen maliyetlemeyse; hedeflenen maliyetin belirlenerek maliyet düzeyine düşürülmesi vetiresinde devamlı şeklinde gelişim faaliyetini kaplayan aşamadır. Kaizenin kavramsal tanımı esasen açıktır ve basittir. Kaizen geliştirme anlamına gelmektedir. Bir şirkette en üstteki yöneticiden en altta bulunan pozisyondaki çalışanı içine alan devamlı gelişim faaliyetidir. Kaizen düşüncesinin şirkette uygulanılmasının yanısıra, kültürel, kişisel ilişkide ya da ailesel yaşantıda yaşam tarzının devamlı şeklinde geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bütün bu durumların yanı sıra Kaizen, niteliksel hareketlerin başlamasına olanak sağlayan sosyal bir kavramsallık olmuştur. Kaizen, organizasyonların tepesindeki yöneticiden en alttaki düzeydeki çalışanlara dek her kesi kaplayan devamlı gelişim faaliyeti ve vetireleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Kaizen, bir proses ve süreçtir, odağında insan bulunan küçücük adımlar ile iyi olanı gerçekleştirme çabası ve devamlılığıdır. Kaizenin sloganından hareket ile en güzel iynin düşmanıdır sözü problemleri şeffaflık ile ele alma bu düşüncenin temel koşuludur.

Anahtar Kelimeler: Eğitsel Süreçler, Japon Yönetim Sistemi, Kaizen, Ana Bileşenler

Examination of the Main Components of the Japanese Management System in Educational Processes

Abstract

The aim of this study is to examine the main components of kaizen, the Japanese management system in educational processes. Kaizen, which should be considered as a vetire in educational processes, means a gradual and continuous

development activity as a Japanese-specific management system. According to Kaizen, in order to achieve good results, it is necessary to be able to develop the path to it. Thus, an advantage will also be provided in the competition. Purposeful costing is the management of cost related to the stages at which the product is developed and regulated. If Kaizen is not costing; it is the stage that covers the continuous development activity by determining the targeted cost and reducing it to the cost level. The conceptual definition of kaize is essentially clear and simple. Kaizen means development. It is a continuous development activity that involves the employee in the lowest position from the top manager in a company. In addition to the application of Kaizen thinking in the company, it means the continuous development of lifestyle in cultural, personal relationships or family life. In addition to all these situations, Kaizen has been a social concept that allows qualitative movements to begin. Kaizen can be defined as continuous development activities and activities that cover every incision from the manager at the top of organizations to the employees at the lowest level. Kaizen is a process and a process, it is the effort and continuity of realizing what is good with tiny steps with a human at the focus. From the slogan of Kaizen, the word that the most beautiful with movement is the enemy of the best, addressing problems with transparency is the basic condition of this idea.

Key Words: Educational Processes, Japanese Management System, Kaizen, Main Components

Giriş

Günümüz dünyasında hemen her geçen gün farklılaşan ve hızla gelişen teknoloji akıl almaz dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Bu dönüşüm stratejilerinin başında da iş birliği yönetimi anlayışı gelmektedir (Cooper & Slagmulder, 1991).

İş birliği yönetimi genel manada stratejik bütünlük gerektirir. Kaizen stratejisiyse, Japonya yönetimi sistemi bakımından en kıymetli kavram şeklinde Japon devletinin rekabet ile başa çıkabilmesinin en önemli odak noktasıdır (İmai, Kazien, 1986).

Japon devletinde en sıkça kullanılan kavramlardan birisi bulunan kaizen, bütün çalışan kişileri kapsayan devamlı gelişim stratejisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Yenilikler tekniğe yaslanır ve rekabetçi bir çalışma ortamında en son tekniği edinmenin maliyet mekanizması da fazda olacaktır. Aynı oranda, mevcuttaki mamûlün istihsal maliyetinin devamlı artması tüketicilerin nitelik tatmininin sağlanması gerektiği bir çekişme ortamı ve hizmet sürecinin devamlı geliştirilmesi şirketler açısından önemli maliyet ve problemler şeklinde görünmektedir (Ertaş, 1999).

Kaizen strateji yönteminin ehemmiyeti de tam bu odakta meydana çıkmaktadır, zira her hangi bir işletmede problemlerin mevcudiyetinin her keşçe anlaşılıp, problemlerle başatmenin her çalışanın katılımı ile gerçekleşebileceği ve kurumsal bir kültür meydana getirerek mevcuttaki problemlerin çözümünü ön görmektedir (İmai, Kazien, 1986).

Kaizen strateji yönteminin bir başka ehemmiyetiye; üstteki yönetim erkinin iş sahasında devamlılığını sağlamak suretiyle fazda miktarda kâr elde etme istiyor ise, müşterinin ihtiyacını en doğru biçimde karşılamanın elzem bulunduğunu fark etmesidir (Cooper & Slagmulder, 1991).

EĞİTSEL SÜREÇLERDE JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN ANA BİLEŞENLERİ

1.Poka Yoke

Japonca kavram olarak Poka; hata, Yoke; önleme manasına gelmektedir. Böylelik ile Türkçe ifade edecek olur isek hata önleyici manasına gelmektedir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

1970’li yıllarda, Shigeo Shingo tarafından meydana konan poka yoke yöntemsel sistemi, üretimde niteliğin sağlanılmasında devrimsel özelliği taşımaktadır. Poka yoke yöntemi genellikle üretimde yanlış oluşabilecek vetirelerin önlenmesinde kullanıla gelen ölçümsel cihazlar ve aletlerdir (Doğan & İpekgil, 2000).

Poka Yoke, şirketlerde istihsal esnasında meydana gelebilecek arıza ve zararların, hatanın, kurulum ve kullanımı kolay yapıdaki düzeneklerin yardımı ile öncesinden tespit edilmek suretiyle elimine edilmesini amaç edinen sistemsel bütündür (Cooper & Slagmulder, 1991).

Şekil 1. Kaizen Öncesi ve Sonraki Örnek Olay Uygulaması

ÖNCE – SONRA KAIZEN			
O/S KAIZEN NO	UYGULAMA TARİHİ	ÖNERİ NO	
BÖLÜM/TAKIM		ÖNERİYİ VEREN	
KAIZEN KONUSU		YAYGINLAŞTIRMA ve STANDARTLAŞTIRMA TARİHİ	
		YAYGINLAŞTIRMA ve STANDARTLAŞTIRMA SORUMLUSU	
Kaizen Öncesi Hareket halindeki makinada cıvata gevşediği halde farkedilmediğinden arıza meydana geliyor		Kaizen Sonrası Cıvata olası gevşeme durumu kolayca farkedilir duruma getirildi.	
Kroki Şema ve/ya Fotoğraf 		Kroki Şema ve/ya Fotoğraf 	

Yukarıdaki örnek olayda da görüldüğü üzere bir firmada alet-edevat arasında yer alan cıvatalardan birinin gevşemesini söz konusu cıvatanın kısa bir süre sonra yerinden çıkıp daha büyük olası zarar ve hasara sebebiyet verebileceğini önceden görerek cıvata sağlam olması durumunda sıkılaşmak, sağlam değilse bir başka sağlam cıvata ile değiştirmek Kaizen stratejisinin bütünü içerisinde değerlendirildiğinde önleme girişi olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerde çalışan kişilerin fizikî, ruhsal ya da bedensel nedenden dolayı hata yapması olasıdır. Poka yoke ile küçük bu tür dikkatsizlik sonucunda, fark edilmeden diğer prosese geçen hatanın minimizasyonu sağlanmaktadır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Hatayı meydana çıkmadan önlemek isteyen poka yoke, hatayı azaltmak sureti ile kayıp oranını düşürmekte ve sonuçta verimliliği de artırmaktadır. Poka yoke pazarlama, satış, üretim, dağıtım ve müşteri hizmeti gibi istihsalin bir çok alanında kullanılmaktadır (Bozdemir & Orhan, 2011).

Poka yoke yönetsel sistem düzeyi uygulanır iken temelde üç kategori esas alınmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Pariltı, 2003):

a.Kaynağın Kontrolü: Her hangi hataların müşterilere ulaşmasından evvel kaynağında tespitinin sağlanarak önlenmesidir.

b.Yüzde 100 Denetimsel Süreç: Hatalara imkan verebilecek bütün unsurlar ve öğeler (ağır, fazla, geniş vb.) değişik cihazlar ile denetlenmek sureti ile hatalar giderilmektedir.

c.Önleyicili Aktiviteler: Hatalar oluştuğunda tespitinin sağlanarak mükemmel düzeltilmeyi uygulamaktır.

Poka yoke, önleyicili ve buluculu olarak iki kategori düzeyine ayrılmaktadır. Önleyicili poka yoke, hatalar oluşmadan öncesinde önlemi almayı ya da hatanın oluşabileceğini anlayarak gerekli düzeltmeyi yapmayı elzem kılan proaktif sistemsel bütündür (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

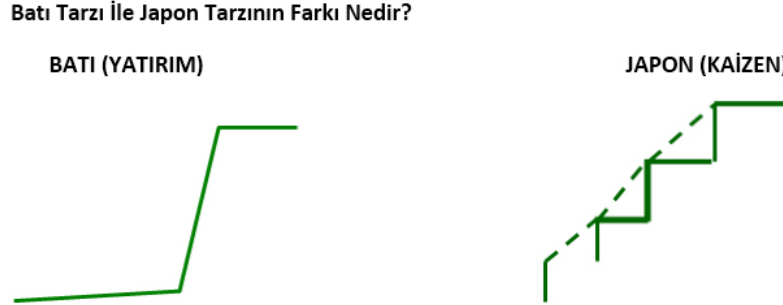
Buluculu poka yokeyse, hatalar olduktan sonrasında hataların nerden kaynaklandığını tespit etmek sureti ile önlemeyi amaçlamaktadır (Paksoy & Bay, 2011).

2.Öneri Sistemi

Organizasyonda öneri sistemi kaizen maliyetleme yönteminin temellerini oluşturmaktadır. Japon şirketlerindeki öneri sistemi, Batı ülkelerinde uygulanan öneri sistemine oran ile aktif şekilde uygulanılmakta, öneride bulunma bir Japonyalı iş gören için oldukça tabii ve işinin bir yönü haline gelmiştir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Japon şirketinde norm şeklinde bir sene süresince her çalışmada ortalama elli öneri sistemi getirilmesi beklenilmektedir (Acuner, 2002).

Şekil 2. Batı Tarzı ile Japon Tarzı Maliyetlemenin Karşılaştırılması



Kaizen düşüncesi bir aşama olarak süreklilik arz etmektedir. Dolayısı ile bir personellerin iyileşmeye giden yolda adımını güzel atmalıdır, problemle çözüm olabilecek öneriler ve geliştirmeye açık olmalıdır. Bu neden iledir ki öneri sistemi kaizen düşüncesinin örgütlerde başarılı olmasının en sübuta eren adımıdır (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Çalışan kişilerin gerek uzmanlığının doğrultusunda bir sahada gerek ise düzeltilmesinin elzem görüldüğü değişik bir sahada rahatlık ile düşünce ve öneriler beyan etme hakkı ve bu önerinin arşivlenilmesi çok ehemmiyetlidir (Cooper & Slagmulder, 1991).

Japon devletindeki pek çok işletmelerde, çalışan kişilerin gelişimleri doğrultusunda somut düşünce önerisi kayıta uygulanmaya koyulmaktadır ve başarılı olan her iyileştirici faaliyetler için çalışan kişileri motive edici ödül verilmektedir (Ticaret Odası, 2009).

Kaizen öneri sistemlerinin amacı, işletmelerde çalışan kişilerin işletmelerin verimliliği üstünde etki eden işleyişle alakalı şekilde geliştirmeye dönük öneriler getirebilmelerini sağlamak ve bu öneriler sayesinde katılımı ve motivasyonları en ileri seviyeye taşımaktır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Çalışan kişilere kaizen düşüncesini aşılamanın yanısıra, öneri sistemi çalışanlar kişilere, kendileri arasında konuştuğu amirleri ile konuşabilmek imkanını vermektedir (Cooper & Slagmulder, 1991).

Aynı anda yönetim erkinin çalışanlar kişilere problemini çözebilmesi hususunda yardım

edebilmesi için fırsat verilmektedir. Böylelikle öneri ve düşünceler, çalışan kişilerin öznel gelişimi için bulunduğu kadar, iş yerindeki iki yönlü iletişimsel süreç içinde kıymetli bir olanaklılıktır (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Genel anlamda, çalışan kişilerin öneri ve fikirlerini gerçekleştirmekte Japonyalı yönetici kesimlerin Batı yöneticilerinden daha kolay davrandıkları söylenebilir (İmai, Kazien, 1986).

3.Çalışma Takımları

Kaizen maliyetleme sisteminde, maliyeti düşürme amacıyla oluşturulacak çalışma ve araştırmaların aksaklıklar göstermeden sürdürülmesi bakımından çalışma takım ve ortamlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma takım ve ortamları oluşturulur iken herbir çalışan teker teker takımla atanmaktadır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Takımın üyeleri mühendisliklerden, idare bölümlerinden gelmekte ve çalışma takımı bir yönetici önderliğinde bağımsızca bir birimsel yapı gibi çalışmaktadır. İstihsal vetirelerinde atanan takımın üyeleri genellikle, mühendislikle, nitelikle, genel düzenle, vetire gelişimiyle ve teçhizat bakımıyla ilgili kesin bir sorumluluk ve yetki sahibi olmaktadır (Cooper & Slagmulder, 1991).

Çalışma takımı, özellik ile nitelikli, takım şeklinde problemi çözebilme, bilgisayar sistemi, güvenilirlik, vetire teknolojileri ve verimlilik konusunda kapsamlı bir eğitim almaktadır (Cooper & Kaplan, 1999). Aynı anda çalışma takımı genellikle devamlı ekipten oluşmaktadır.

Kaizen maliyetlemede, her takımın işçiliğe ve malzeme maliyetine ilişkin yıllık azaltım hedefi olup bu hedef işçi maliyeti için yüzde 10, malzeme maliyeti için yüzde 5'tir. Performansın geliştirmesini ölçme için çalışma takımı, kontrolü altındaki anahtar kaynaklarının maliyetine dönük haftalık şekilde kâr endeksi raporu almaktadırlar (Altınbay, 2006).

Kaizen uygulanan bir organizasyon şemasında çalışma takımı, vetire niteliği, seyirsel süre, ihtiyaç sıklıkları, maliyet düzenleme, istihsal başına kullanılan gelen fizikî değer ve fiilî maliyet mekaniğinin doğru şekilde hesaplanması için hazırda bulunmaya, bu hususta yeni öneri ve fikirler geliştirebilme için aktif olmaya zorlanmaktadır (Cooper & Kaplan, 1999).

4. Toplam Verimli Bakım

Toplam verimli bakım uygulama yöntemi 1969'da Toyota grubunda yer alan Japon Nippondens (en ehemmiyetli oto elektrikleri aksamaları üreticisi) işletmesinde uygulanmıştır. Bu işletme, ABD'de uygulanmakta bulunan üretken bakım ve onarım kavramına toplam kavramını ilave ederek toplam verimli bakım terimini bu biçimde keşfetmiştir (Baki, 2001).

Toplam verimli bakım, ilk şeklinde üretimle, bakımla ve mühendislikle ilgili bölümlerin uygulaması ile ve de bütün personellerin katkıları ile en fazla verimliğe ulaşılma amacıyla yapılan grup çalışmalarıdır (Cooper & Slagmulder, 1991).

Üretimlerde sıfır iş kazası, hata ve zaman kaybını gerçekleştirebilecek bulunan kişilerin önemsendiği bir strateji ve taktiktir. Toplam verimli bakım, plan dolu bakım faaliyetlerini kapladığı gibi bakım azaltması, kolaylaştırması, çalışan sorumluluğu ve motivasyonunu artırıcı faaliyette bulunma çalışmasını da içermektedir (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

En basit hali ile özetleme gerekir ise toplam verimli bakım, uygulama sahasından daha çok donanımlara yani makina ve teçhizatların gelişimsel faaliyetlerine yönelmiştir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Alanyazında verimli bakım maliyetlerinin istihsal maliyetinin yüzde 6'sını oluşturduğu meydana konmaktadır. Fakat güzel bir planlamayla maliyetlerin yüzde 30 ile 50 oranında düşürülebileceği belirtilmektedir.

Organizasyonlardaki verimli bakım stratejisi, bakım sisteminin en fazla verimlikte maliyetinin en az seviyede kullanılmasına dönüktür (Kovancı, 2001).

5. Tam Zamanında İstihsal

Belirlenilen kaizen maliyetleme hedefi ancak gündelik kaizen faaliyetiyle başarıya ulaşır. Tam zamanında istihsal sistemlerinde bu gündelik faaliyetler ile işletmelerdeki çeşitli maliyetleri azaltma amaçlanılmaktadır. Bu sebep ile, kaizen maliyetleme ile tam zamanında istihsal sistemi

birbiri ile sıkıca bir ilişkisellik içerisindedir (İmai, 1997).

Tam zamanında istihsal, en uygun zamanda en uygun oranda istihsal satabilmek amacıyla, en ideal miktar ve zamanda üretebilen bir istihsal sistemidir. Ayrıca tam zamanında üretim, ihtiyaç ve talebin doğduğu anda faaliyetin gerçekleşmesine imkân sağlayan bir sistem bütünüdür (Cooper & Slagmulder, 1991).

Aynı zamanda, stoklama ihtiyacını azaltarak buradan kaynaklanacak maliyetin ortadan kalkmasına, değer katmayan faaliyetin yok edilmesine yarayan bir maliyet yönetim tekniğidir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Tam zamanında istihsal, toplam istihsal vetiresinde maliyetin önlenmesiyle ilgilenen bir sistemsel bütündür. İstihsal vetiresinde oluşabilecek maliyet unsurlarını, stok, kuyruk ve gecikme, nitelik problemi, uzunca zamanlı kayıp ve gereksizce muhasebe şirketi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Tam zamanında istihsal, devamlı gelişimsel süreç ve gelişimleri amaçlayan, gereksizce maliyetleri ortadan kaldıran ve müşterilerin memnuniyetine odaklanılan bir sistemsel bütündür (Cooper & Slagmulder, 1991).

Bu sistemlerde istihsal, tahminden hareket etmez, gerçekçi ihtiyaçtan yola çıkarak başlatılır: hammadde gerektiğinde işletmelere gelmektedir ve böylelikle sıfır veya ona yakın stoklamayla çalışılmaktadır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Tam zamanında istihsal en kapsamlı anlamıyla, uzunca vadeli ve yakın satıcı ilişkileri, niteliksel çemberleri, Kanban sistemleri ile etkinleştirilmiş iletişimleri, önleyici bakımları ve onarımları ve başka teknik ve yöntemleri içermektedir (Türk & Özulucan, 2003).

Şekil 3. Kaizen Üretim Tekniği ve Maliyet Akışı



Tam zamanında istihsalin kaizen maliyetleme yönteminin içerisinde yer almasının en önemli sebebi tam zamanında istihsal anlayışının dayandığı sıfır hata ve sıfır stok prensiplerine ulaşmanın imkânsızlığıdır (Cooper & Slagmulder, 1991).

Bu imkânsızlığa karşı şirket ve bireyin yapabileceği tek şeyse devamlı çalışarak istenilen amaçlara daha da yaklaşmak olacaktır. Bu odakta kaizen maliyetleme yaklaşımı devreye girmekte ve işgörenden üst yönetime dek her kеше devamlı gelişmeler ve iyileşmeler ile ulaşma amacı ile çalışılması gerektiği anlatılmaktadır. Bu düşünceyi benimseyen bütün personellerse idealize edilen amaçlara ulaşma amacı ile çaba ve çalışmalarını her an ayakta tutmaktadırlar (Bozdemir & Orhan, 2011).

Gelenekselliği öne çıkan üretimlerde itmeli sistemler kullanılır iken, tam zamanında istihsale, taleplere bağlı şekilde çekmeli sisteme dayanmakta, bir istihsal hattının herbir parçasının aynı istihsalini takip eden adımlarla ihtiyaç hasıl olduğunda zamanında istihsalin yapıldığı bir sistemsel bütündür (Cooper & Slagmulder, 1991).

Tam zamanında istihsal, vetire tabanlı bir oluşumsal yapıya sahip olarak gelenekselliği öne çıkan üretimlerden farklı şekilde istihsal hücrelerini baz almaktadır. Bu sebeplerden dolayı, tam zamanında istihsal, basit istihsal şeklinde de alanyazında genel kabul gören bir süreç ve yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Horngren, Foster, & Datar, 2005).

Sonuç

Eğitsel süreçlerde bir vetire şeklinde düşünülmesi gerekli olan kaizen, aşamalı ve devamlı gelişim faaliyeti manasına gelmektedir. kaizene göre güzel neticeler elde etme için ona giden yolu geliştirebilmek gerekmektedir. Böylelikle, rekabette de avantaj sağlanmış olacaktır.

Amaca dönük maliyetleme, ürünün geliştirildiği ve düzenlenildiği aşamalar ile alakalı şeklinde maliyetin yönetilmesidir. Kaizen maliyetlemeyse; hedeflenen maliyetin belirlenerek maliyet düzeyine düşürülmesi vetiresinde devamlı şekilde gelişim faaliyetini kaplayan aşamadır.

Kaizenin kavramsal tanımı esasen açıktır ve basittir. Kaizen geliştirme anlamına gelmektedir. Bir şirkette en üstteki yöneticiden en altta bulunan pozisyondaki çalışanı içine alan devamlı gelişim faaliyetidir.

Kaizen düşüncesinin şirkette uygulanmasının yanı sıra, kültürel, kişisel ilişkide ya da ailesel yaşantıda yaşam tarzının devamlı şekilde geliştirilmesi anlamına gelmektedir (İmai, Kazien, 1986).

Bütün bu durumların yanı sıra kaizen, niteliksel hareketlerin başlamasına olanak sağlayan sosyal bir kavramsal olmuştur. Kaizen, organizasyonların tepesindeki yöneticiden en alttaki düzeydeki çalışanlara dek her kesi kaplayan devamlı gelişim faaliyeti ve vetireleri şeklinde tanımlanabilmektedir.

Kaizen, bir proses ve süreçtir, odağında insan bulunan küçük adımlar ile iyi olanı gerçekleştirme çabası ve devamlılığıdır. Kaizenin sloganından hareket ile ‘en güzel iynin düşmanıdır’ sözü problemleri şeffaflık ile ele alma bu düşüncenin temel koşuludur (Ulakoğlu, 2001).

Bir başka anlamdaysa kaizen belli erek yönünde istihsal metodunda -vetire ya da vetirelerinde-ürünsel özelliklerde az değişiklik yapılarak çıktıda sağlanılan geliştirmedir. Kaizen, işletmede bulunan herkesin katılımını gerektiren devamlı bir vetire olduğundan, hiyerarşide yer alan herkes faaliyeti esnasında kaizen ile iç içedir.

Kaynakça

Astme. (1967). Value Engineering in Manufacturing. (n. jarsey, Dü.) Prentice Hall.

Bozdemir, E., & Orhan, S. M. (2011). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yönetiminin Rolü ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Anstitüsü Dergisi, 1-18.

Cooper, R. (1996, Mayıs). Look Out Management Accounting. (N. Jersey, Dü.) Management Accounting(77).

Doğan, & İpekgil, Ö. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Kalite Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2-11.

Ertaş, F. C. (1999, Haziran). İşletmelerde Maliyet Düşürme Yaklaşımı:Kaizen Maliyetleme Yöntemi. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 13, 96.

İmai, M. (1997). Gemba Kaizen. New York: Mc Graw Hill.

Karcıoğlu, R. (2000). Startejik Maliyet Yönetimi. Erzurum: Aktif Yayınevi.

Monden, Y., & Hamada, K. (1991). Target Costing And Kaizen Costing In Japanese Automobile Companies. Journal Of Management Accounting Research.

Paksoy, T., & Bay, M. (2011, 1 13). Tam Zamanında Üretim Sisteminde Hata Önleyiciler: Poka Yokeler. 4 16, 2015 tarihinde Akademik Bakış: <http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/paksoybay.doc> adresinden alındı

Tirkayioğlu, U. (2007). Yaratıcı Bireyler İçin Kaizen Kılavuzu. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.

Türk, Z. (1999). Geleceğin Maliyet Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef ve Kazien Maliyetleme. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 199-214.

Ulakoğlu, C. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. 4 10, 2015 tarihinde <http://www.isguc.org/?p=article&cilt=3sayi=2&yil=2001> adresinden alındı

Yükçü, S. (1999). Kaizen Maliyetleme Standart Maliyetleme Sistemine Alternatif midir? Yaklaşım.