Original Article
Received/Accepted Dates
27.12.2023/21.01.2024
DOI 10.52096/usbd.8.33.30

International Journal of Social Sciences
Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi
www.sobider.net e-ISSN: 2548-0685

IJSS

Eğitim Yönetiminde Kaizen'in Kavramsal Çerçevesinin İncelenmesi

Şener Yıldırım

MEB Eğitim Yöneticisi

sener7557@gmail.com, ORCID:0009-0000-1762-8302

Çağdaş Manduz

MEB Eğitim Yöneticisi

cagdasmanduz@hotmail.com, ORCID:0009-0007-0561-5281

Filiz İritaş

MEB Eğitim Yöneticisi

filiziritas@gmail.com, ORCID:0009-0000-2195-1911

Özet

Günümüz dünyasında hemen her geçen gün farklılaşan ve hızla gelişen teknoloji akıl almaz dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Bu dönüşüm stratejilerinin başında da iş birlikçi yönetim anlayışı gelmektedir. İş birlikçi yönetim genel manada stratejik bütünlük gerektirir. KAIZEN stratejisiyse, Japonya yönetim sistemi bakımından en kıymetli kavram şeklinde Japon devletinin rekabet ile başa çıkabilmesinin en ehemmiyetli odak noktasıdır. Japon devletinde en sıkça kullanılagelen kavramlardan birisi bulunan KAIZEN, bütün çalışan kişileri kaplayan devamlı gelişim stratejisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yenilikler tekniğe yaslanır ve rekabetçi bir çalışma mekanında en son tekniği edinmenin maliyet mekaniği de fazda olacaktır. Aynı oranda, mevcuttaki mamûlün istihsal maliyetinin devamlı artması tüketicilerin nitelik tatmininin sağlanılması gerektiği bir çekişme ortamı ve hizmet sürecinin devamlı geliştirilmesi şirketler açısından ehemmiyetli maliyet ve problemler şeklinde görünmektedir. KAIZEN strateji yönteminin ehemmiyeti de tam bu odakta meydana çıkmaktadır, zira her hangi bir işletmede problemlerin mevcudiyetinin her kesçe anlaşılıp, problemlerle başetmenin her çalışanın katılımı ile gerçekleşebileceği ve kurumsal

bir kültür meydana getirerek mevcuttaki problemlerin çözümünü ön görmektedir. KAIZEN strateji yönteminin bir başka ehemmiyetiyse; 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.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Kaizen, Kavramsal Çerçeve

Examination of the Conceptual Framework of Kaizen in Educational Management

Abstract

In today's world, the technology that is changing almost every day and developing rapidly is bringing with it inconceivable transformations. At the beginning of these transformation strategies, a collaborative management approach comes first. Collaborative management requires strategic integrity in a general sense. KAIZEN strategy, on the other hand, is the most important focus of the Japanese state's ability to cope with competition in the form of the most valuable concept in terms of the Japanese management system. KAIZEN, which is one of the most commonly used concepts in the Japanese government, appears in the form of a continuous development strategy that covers all working people. Innovations lean on technique, and the cost mechanics of acquiring the latest technique in a competitive workplace will also be in phase. At the same rate, the continuous increase in the manufacturing cost of the existing finished product is a conflict environment in which consumers need to ensure quality satisfaction, and the continuous development of the service process seems to be important costs and problems for companies. The importance of KAIZEN strategy method is also revealed in this focus, because it provides the solution of existing problems by creating a corporate culture in which the existence of problems in any enterprise is understood in every detail, coping with problems can be realized with the participation of every employee. Another important feature of the KAIZEN strategy method is that if the top management wants to make a lot of profit in the phase by ensuring the continuity of the power in the business field, it realizes that it is essential to meet the customer's needs in the most accurate way.

Key Words: Educational Management, Kaizen, Conceptual Framework

Giriş

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

İş birlikçi yönetim genel manada stratejik bütünlük gerektirir. KAIZEN stratejisiyse, Japonya yönetim sistemi bakımından en kıymetli kavram şeklinde Japon devletinin rekabet ile

başaçıkabilmesinin en ehemmiyetli odak noktasıdır (İmai, Kazien, 1986).

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

Yenilikler tekniğe yaslanır ve rekabetçi bir çalışma mekanında en son tekniği edinmenin maliyet mekaniği de fazda olacaktır. Aynı oranda, mevcuttaki mamûlün istihsal maliyetinin devamlı artması tüketicilerin nitelik tatmininin sağlanılması gerektiği bir çekişme ortamı ve hizmet sürecinin devamlı geliştirilmesi şirketler açısından ehemmiyetli 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 kesçe anlaşılıp, problemlerle başetmenin her çalışanın katılımı ile gerçekleşebileceği ve kurumsal bir kültür meydana getirerek mevcuttaki problemlerin çözümünü ön görmektedir (İmai, Kazien, 1986).

KAIZEN strateji yönteminin bir başka ehemmiyetiyse; 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).

Şekil 1. KAIZEN Tekniği Döngüsü

KAIZEN'in önemi, vetire öncelikli çabasını destekleyen bir yönetim üzerinde durmasıdır. Bu sistemde, sadece sonuca bağlı kalınmadan, insanın varlığını daha da ehemmiyetli kılan bir yönetim biçimidir (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Yöneticinin, çalışan kişilerin iş yapış biçimlerinin iyileştirici desteklemelerde bulunması ve yönetim vetiresinde uzun vadeli bakış açısına malik olması gerektiğini vurgulamaktadır (İmai, Kazien, 1986).

İşletmenin mamûllerini üretmesinde, istihsal sürecinin alternatifini artırarak oluşacak maliyeti asgariye indirmeye dönük uygulamaya sokulacak taktik, KAIZEN maliyetlemesinin bir vetire şeklinde ele alınıp etkinliğinin işletmenin ileriye dönük maliyetteki tasarrufları bakımından ne ölçüde ehemmiyetli bulunduğu vurgulanılmaktadır (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

KAIZEN'İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

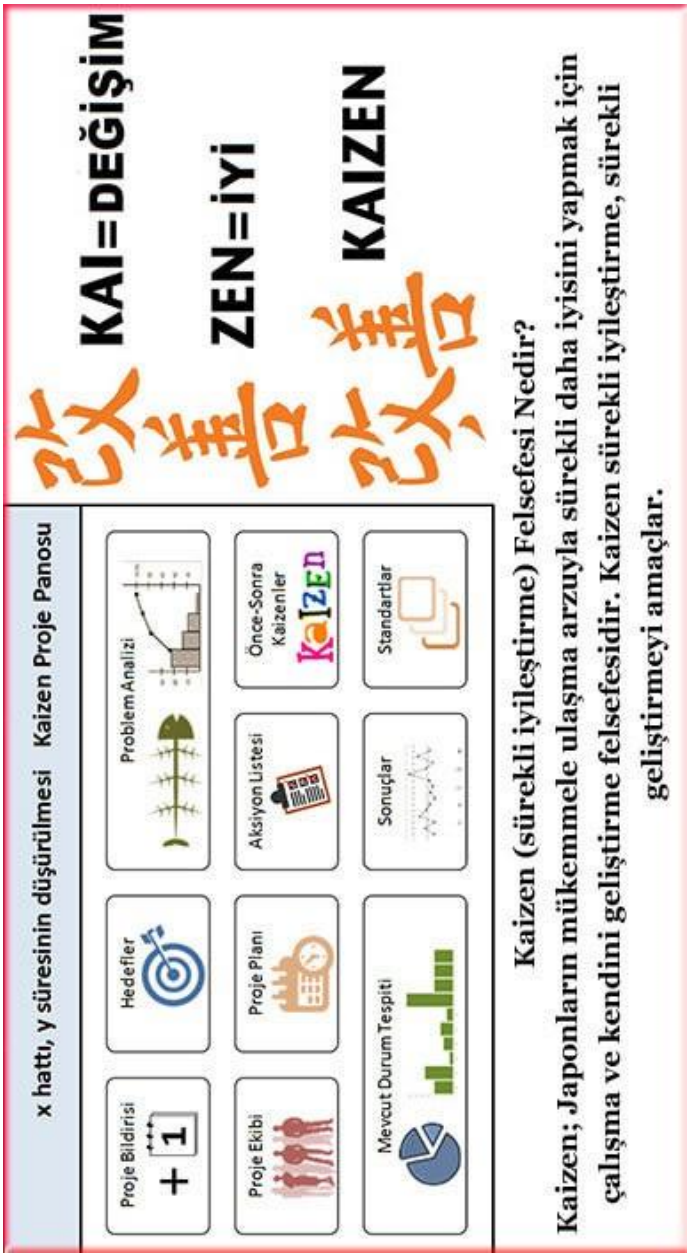
Bir vetire şeklinde düşünülmesi gerekli olan KAIZEN, aşamalı ve devamlı gelişim faaliyeti manasına gelmektedir. KAIZEN'e göre güzel neticeler elde etme için ona giden yolu geliştirebilmek gerekmektedir. Böylelikle, rekabette de avantaj sağlanmış olacaktır (Yükçü, 1999, s. 18).

Amaca dönük maliyetleme, ürünün geliştirildiği ve düzenlenildiği aşamalar ile alakalı şeklinde maliyetin yönetilmesidir. KAIZEN maliyetlemeyse; hedeflenilen maliyetin belirlenerek maliyet düzeyine düşürülmesi vetiresinde devamlı şeklinde gelişim faaliyetini kaplayan aşamadır (Monden & Lee, 1993).

KAIZEN'in 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 (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN düşüncesinin şirkette uygulanılmasının yanısıra, kültürel, kişisel ilişkide ya da ailesel yaşantıda yaşam tarzının devamlı şeklinde geliştirilmesi anlamına gelmektedir (İmai, Kazien, 1986).

Şekil 2. KAIZEN Tekniği Döngüsü



Bütün bu durumların yanısıra 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 (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

KAIZEN, bir proses ve süreçtir, odağında insan bulunan küçücük adımlar ile iyi olanı gerçekleştirme çabası ve devamlılığıdır. KAIZEN'in sloganından hareket ile 'en güzel iyinin 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 (Tirkayioğlu, 2007).

Şekil 3. KAIZEN Şemsiyesi

Japon devletindeki akademisyen, gazeteci ve iş adamları ekonomilerindeki mucizeyi keşfetmek amacıyla nitelik kontrol çemberleri, toplam nitelik kontrol, otomasyon, müşteri odaklılığı, öneri sistemi gibi faktörlerin üzerinde yoğunlaşmıştır (Cooper & Slagmulder, 1991).

Yeni istihsal gelişim ve ilerlemeleri, tam zamanında üretim, sıfır hata, güzel iş ilişkileri, nitelik

geliştirme ile alakalı uygulamaya daha fazda ilgi gösterdiler (İmai, Kazien, 1986).

Bütün Japonlara bu özgün olan yönetimsel uygulamaların aslı bir kelime ile ifade edilebilmektedir, o da: KAIZEN. KAIZEN düşüncesi bundan sonraysa küresel anlamda dünya çapında tanınan, bütün uygulamayı ihtiva eden bir çok uygulamayı bir araya getiren KAIZEN şemsiyesi terimi meydana çıkmış bulunmaktadır (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN, işletmede bulunan her kesin katılımını gerektiren devamlı bir vetire olduğundan, hiyerarşide yer alan her kes faaliyeti esnasında KAIZEN ile içiçedir, bu aşağıdaki tabloda şöyle gösterilmektedir (İmai, Kazien, 1986):

Tablo 1. KAIZEN'e Katılımda Hiyerarşi

KAİZEN'E KATILIMDA HİYERARŞİ

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
KAİZEN'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır	KAİZEN hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür	Fonksiyonel rollerde KAİZEN'i kullanır	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile KAİZEN 'e katılır
Kaynak sağlayarak KAİZEN'e destek ve yön verir	Fonksiyonel faaliyetlerde KAİZEN'i kullanır	KAİZEN için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder	İşyerinde disipline uyar
KAİZEN için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar	Problemleri daha iyi çözebilmek amacıyla kendisini sürekli geliştirir
KAİZEN hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.	Eğitim programları ile çalışanlara KAİZEN bilinci aşılar	Kalİte çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir
KAİZEN'e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder	İşyerinde disiplin sağlar	
		KAİZEN önerileri oluşturur	

EĞİTİM YÖNETİMİNDE KAIZEN MALİYETLEME

Maliyetleme Süreci

KAIZEN maliyetleme, ilk defa Japonya yöneticilerince uygulanılan bir sistem bütünü olarak ortaya çıkmış ve zamanla genel kabul görmüştür (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Mükemmeel donanımlara malik cihaz ve edevatların kullanıldığı Japon otomobil müstahsilleri, istihsal esnasında oluşacak maliyeti asgariye indirmeyi istemesi sebebi ile kullanılmaktadır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

İlk defa esaslı maliyet tanımını yapacak olur isek, belirlenilen amaca dönük maliyet mekaniğinin başarılması amacıyla istihsal fonksiyonunun devamlı şeklinde geliştirilmesini kaplayan faaliyettir denilebilir (Türk, 1999).

KAIZEN maliyetleme, mamûllerin istihsal esnasındaki maliyetini düşürmeyi amaçlar iken, üretilen istihsal ya da hizmetin daha etkin üretimi ve sunumu noktasına da odaklanılmaktadır (Özkan & Aksoylu, 2002).

KAIZEN maliyetleme yöntemi ile organizasyonun bütün faaliyetinde hedeflenilen nokta olarak karşımıza çıkan nitelikle birlikte, her kademede meydana çıkabilecek istihsal kaybına, gereksizce stoğa, teslimattaki gecikmeye gibi bütün oluşabilecek zarar ziyanlara neden olabilecek hataları engelleyebilerek, gelişimde sürekliliği başarır ve neticede az maliyet mekaniğinde fazda nitelikte istihsal üreterek amaca ulaşılmış olur (Aydemir, 2005).

KAIZEN maliyetlemenin esas gayesi, hedef kâr ile gerçekleştirilen kâr arasındaki farkı azaltmak suretiyle, istihsalin her kademesinde maliyeti düşürmektir. Bu teori, yönetim ve kavram açısından standardize maliyetlemeden oldukça farklıdır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Standardize maliyetlemede gerçekleştirilen maliyetlerle standardize maliyetler karşılaştırılır iken, KAIZEN maliyetlemede, gerçekleştirilen maliyetlerle hedeflenilen maliyetler arasında bir karşılaştırmada bulunmak sözkonusudur (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN maliyetlemeyle standardize maliyetleme arasındaki farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir (Karcıoğlu, 2000):

Tablo 2. KAIZEN Maliyetleme ile Geleneksel Maliyetlemenin Karşılaştırılması

Geleneksel Yöntem (Sandart Maliyetleme)	Kaizen Maliyetleme
- Maliyet kontrolü sistemi anlayışı - Mevcut üretim koşullarını durağan kabul eder - Amaç, maliyet performans standartlarına ulaşmaktır	- Maliyet azaltma sistemi anlayışı - Üretimde sürekli gelişmeyi varsayar - Amaç, maliyet azaltma hedeflerine ulaşmaktır.
Standart Maliyetleme Teknikleri	Kaizen Maliyetleme Teknikleri
- Standartlar yıllık ya da yarı yıllık olarak belirlenir. - Maliyet sapma analizleri, fiili maliyetler ile standart maliyetlerin karşılaştırılmasını içerir. - Standartlara ulaşılamadığında maliyet analiz incelemeleri yapılır.	- Maliyet azaltma hedefleri aylık olarak belirlenir ve uygulanır. Kaizen metodları tüm bir yıl boyunca belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanır. - Maliyet sapma analizleri, hedef ve kaizen maliyetleri ile fiili maliyet sonuçlarının karşılaştırılmasını içerir. - Hedeflenen maliyet azaltma miktarının elde edilememesi durumunda araştırmalar devam eder.
Maliyetleri Azaltmak İçin En İyi Bilgiye Kim Sahiptir?	Maliyetleri Azaltmak İçin En İyi Bilgiye Kim Sahiptir?
- Teknik deneyime sahip oldukları için standartları geliştiren yönetici ve mühendisler	- Sürece en yakın oldukları için işçiler en iyi bilgiye sahiptir.

Kaynak: Karcıoğlu,2000,s.202

KAIZEN maliyetlemede, maliyeti düşürür iken özelikle istihsal süreci üstünde durulur ve gereksizce maliyeti ortadan kaldırma amacıyla değer mühendisi-değer analizi yaklaşımları

kullanılır (Cooper, Look Out Management Accounting, 1996).

Değer analizine değineceksek, bir malın ya da hizmetin en müsait değerinin elde edilebilmesi için elzem bulunan fonksiyonu, en düşük maliyet ile sağlama amacı ile yürütülen örgütlenen sistematik bir çalışmadır diyebiliriz (Astme, 1967).

KAIZEN maliyetleme sisteminde bulunan maliyetleme faaliyeti iki kolda toplanılmaktadır. Bunlar; mamûl odaklı uygulanılan KAIZEN maliyetleme faaliyeti ve vetire şeklinde bütün istihsal gruplarına uygulanılan maliyetleme faaliyetidir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

İlk kolda bulunan maliyetleme faaliyeti, yeni mamûllerin üç aylık istihsalinden sonra amaca dönük maliyet ile gerçekleştirilen maliyet arasındaki farklılık ehemmiyetli bulunduğunda uygulanılan faaliyet oluşturmaktadır (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

İkinci koldaki maliyetleme faaliyeti de hedef kâr ve tahmini kâr arasındaki farkı asgariye indirmek için uygulanılan ve bu sayede kabul edilebilir maliyeti başarmaya dönük faaliyettir (Cooper & Slagmulder, 1991).

Zaman akışı bakımından istihsal geliştirme, tasarımlar ve istihsaller evreleri bakımından bakıldığında Tablo 3'te verildiği gibi, amaca dönük maliyetlemeyi KAIZEN maliyetleme izlemektedir. Standardize maliyetlemeye oran ile daha aksiyon bir vetire bulunan KAIZEN maliyetleme, üst ve alt düzeyli çalışanların üstünde bir takım streslere ve baskılara sebep olabilir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Japon otomobil mühtahsillerinden birisi bulunan Daihattsu tarzında firma, çalışanları üstünerinde oluşabilecek bu olumsuz durumları engellemek için istihsal safhasından önce ortalama üç aylık bir geçiş dönemi koymaktadır (Monden & Lee, 1993).

Bu devir esnasında, istihsal sahasında uygulanılan bu yeni modellemenin tanıtımı ile birlikte bir maliyet sürdürüm çalışması işler hale getirilmektedir (Cooper & Slagmulder, 1991).

Tablo 3: Zaman Akışı ve KAIZEN Maliyetleme Yöntemi

Ürün Geliştirme ve Tasarım Aşaması	Üretim Aşaması	
Zaman Akışı	Zaman Akışı	Zaman Akışı
Hedef Maliyetleme	Maliyet Sürdürüm Çalışmaları	Kaizen Maliyetleme

Maliyet sürdürümü sistemlerinin temeli, örgüt birimleri amaca dönük maliyetleme ve KAIZEN maliyetleme amaçları ile tanıştırarak bir çeşit oryantasyon programları kaplamındadır. Her organizasyon şemasının vakit akışı içindeki yeri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Monden & Lee, 1993).

Maliyetlemenin Karakteristikleri

KAIZEN maliyetleme sisteminin bazı ehemmiyetli karakteristiği aşağıda sıralanılmaktadır (Cooper & Kaplan, 1999):

a.Sistemin merkezi; maliyetin sonucuna ulaşmaktan çok sonuca götürecek bulunan sürecin güzel yapılandırılmasıdır.

b.Bu süreçte kişisel adımlar değilde, takımsal sorumluluğa bağlı örgüt bağlılığı gereklidir.

c.Fiili istihsal maliyeti sıkça hesaplanarak, paylaşılmaktadır ve bu çalışma yalnızca muhasebe departmanı ile sınırlı değildir, bütün takımı da ilgilendirmektedir.

d.Takımdaki her çalışanlardan maliyet azatlımı hedefini başarabilme için fikir beklenilmekte ve bu personellerin görev anlayışı içerisinde yer almaktadır.

e.Alt düzeyli çalışan kişilerin KAIZEN maliyetleme sistemlerini en güzel biçimde anlayabilmesi için maliyetin indirimi hedefinin tek kalemde değil de, sabit ve değişkenli maliyetler için ayrıca belirlenerek verilmesi gerekmektedir.

f.Süreçteki küçük bile olsa her geliştirme gözardı edilmemelidir ve çalışanlar bu hususta motive edilmelidir.

g.KAIZEN maliyetleme sisteminin üstün tarafı, bütün işletmelerin kâr planlama süreci ile yakınlığından kaynaklanılmaktadır.

Bütün plan ve bütçe süreci ile kurulan bu sağlam ilişki, işletmelerin uzun süreçli amacına dönük ve maliyet standardizeleri ile klasik maliyet kontrolleri sistemindeki sapmasına dönük çalışmalar yapmasını sağlamaktadır (Monden & Lee, 1993).

Maliyetlemenin Başarı Olanakları

KAIZEN maliyetlemenin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için öncelik ile planlanan amacın gerçekçi ve ulaşılır nitelik ve kalitede olması gerekmektedir. Bu amaca ulaşır iken işletmedeki

yönetimin amaçlara ulaşmasında kararlı olması gerekmektedir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Başarı esnasında bütün ayrıntı önemsenmelidir, ne ölçüde küçük olur ise olsun gözardı edilmemelidir. Çünkü bu yöntemde süreçsel gelişim ve fonksiyonların işlevselliği çok önemsenmektedir (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN maliyetleme istihsal esnasında meydana çıkan kaybı, değer katmayan faaliyeti önleyerek, verimi artıran, maliyet mekaniğini azaltan, bütün yönetimsel muhasebe tekniklerini harekete geçirebilir ise ve her gün, çalışan kişilerin istek ile uyguladığı devamlı bir eylem biçimi olabilir ise başarı kazanabilir (Özkan & Aksoylu, 2002).

Gereksizce maliyet mekaniğine sebep bulunan oluşumları ortadan kaldırmayı amaç edinen KAIZEN maliyetlemenin ana bileşeni bulunan tam zamanında istihsal, çalışma takımının oluşturulması, toplam verimli bakım çalışmaları, öneri sisteminin kurulması ve Poka Yoke adı verilen hatasal yöntemleri önleme sisteminin kurulması gibi bileşenden faydalanılması gerekmektedir. Bu bileşen KAIZEN maliyetlemenin temellerini oluşturup biribirinin başarısına katkı sağlar (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN maliyetlemenin bir diğer başarılı koşuluysa, var bulunan sistemin bilinirliğini açık duruma getirme, süreci değerlendirme, veri sağlama, gelişime ihtiyaç bulunan alanı tespit etme, bunun gibi alanda gereksizce maliyete sebep bulunan ve değerler katmayan faaliyeti bulma ve çözmektir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Maliyete sebep olacak durumu ortadan kaldırma, karmaşık süreçlerden ziyade bütün çalışanlarca basit ve kolayca kavranılacak açık bir vetire oluşturma gerekmektedir (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

KAIZEN maliyetlemeyle elde edilen neticeleri kısaca ve uzunca vadelerdeki beklenti doğrultusunda yorumlayıp, sistemin sürekliği için gerekli olan önlemi alma şeklinde ifade edilebilmektedir (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN çalışmaları bir defaya özgü yapılacak çalışmaların bütünü değil, süreklik gerektiren uygulamaların bütünüdür. Zira organizasyondaki verimsizlik anlıksal değil her zaman sürekli olabilecek durumlar olabilir. Bu neden ile KAIZEN bir vetire olmak ile kalmayarak bütün çalışan kişilerin desteği, katılımı, koordinasyonu ve uygulama alanını da gerektirmektedir (Monden Y.,

Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

İstihsal yerindeki bütün çalışanların, KAIZEN maliyetlemeyi anlamasının ve KAIZEN faaliyetini aktif bir biçimde uygulamasının faydası hakkında pozitif tutumların ve isteğe yönelik olması gerekir (Türk, Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme, 2001).

Üst yönetim kademesinin, KAIZEN çalışmasının sonucunun nasıl gerçekçi bir biçimde değerlendirileceğini öğrenmesi, çalışana anlatması ve teşvik etmesi gereklidir. İşletmede bu tutumsal yaklaşım çok ehemmiyetlidir, aksi takdirde iş yerinde KAIZEN faaliyetinin sadece sırf başlatılması, ölçülür netice elde edilmeden gerçek olmayan bir başarı duygusu doğurur (Cooper & Slagmulder, 1991).

KAIZEN çalışmasına katılanlardan her kesin, KAIZEN tekniğini sadece gündelik plan ve programda anlaması ve uygulaması yetmez, bunun temelinde bulunan felsefe ve ruhu da kavraması gerekmektedir (Bozdemir & Orhan, 2011).

Maliyetlemenin Yararları

Organizasyon ortamlarında fazda maliyete sebep bulunan faktörlerin önüne geçilebilmesi için, öncelik ile tasarımları kötücül bulunan ve kötücül yönetilen vetirelerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Bu yönde yeni şekliyle tertip edilen süreçler doğrultusunda yaşanılacak olumlu değişim ve dönüşümler de şu şekilde olacaktır (Gürdal, 2007, s. 168):

a.Maliyette düşüş olacak,

b.Sunulan istihsal ya da hizmetlerin niteliğinde artış sağlanacak,

c.Düşük maliyet ile benzer niteliklere ve benzer ölçüde ürünün temini satış fiyatının aşağılara çekilebilmesini sağlayarak şirkete piyasa ortamındaki rekabet ile başaçıkabilmelerinde avantajlar sağlayacak.

KAIZEN maliyetlemeyle üretilen ürünlerin maliyeti azaltılır iken nitelik ve niceliklerinin yükseltilebilmesi istihsal aşamasının güvenilirliğini artırmış olmaktadır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Devamlı gelişimde bulunan KAZİEN'in faydaları özetle aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Cooper & Slagmulder, 1991):

a.İşletmelerin bütün faaliyetteki kollarında canlılıklar meydana getirmektedir.

b.İşletmenin içinde strateji ve taktik amaca ulaşılması yönünde birlikteliğin ve çalışan motivasyonlarının artışı sağlanmaktadır.

c.Çalışan her kesin bilgisi ve becerisi devamlı şeklinde gelişimsel süreç göstermektedir.

d.Birim ve ilişkiler devamlı etkileşimsel süreç içinde olacağından müşterek problem odakları kolaylıkla çözümlenmektedir.

e.İstihsal unsurunda ve rekabetteki üstün güçlü yönlülüğünde avantaj sağlanmaktadır.

Bir ürünün katlanılabilir en az maliyet ile üretilebilmesi için, bu hususta mühendis ve yetkililer süreçte elzem olmayan ve fazdadan maliyet mekaniğine sebep bulunan fonksiyon ve durumları süreçlerden çıkarmaya çalışmaktadır. Buna bağlı şeklinde faaliyet ve etkinliklerdeki sade ve incelik maliyetin azaltılmasını da sağlayacaktır (Cooper & Slagmulder, 1991).

Bu maliyetin azaltılmaları ürünün yaşamsal süreç boyunca sürdüğü için meydana çıkabilecek istihsal kayıp ve azalmalarına, teslimattaki aksamalarına, gerektiğinden fazda stok yapılmasına vb. problemlerin ortadan kaldırılmasına fayda sağlayacaktır (Monden Y., Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, 1995).

Sonuç

KAIZEN maliyetleme, ilk defa Japonya yöneticilerince uygulanılan bir sistem bütünü olarak ortaya çıkmış ve zamanla genel kabul görmüştür. Mükemmel donanımlara malik cihaz ve edevatların kullanıldığı Japon otomobil müstahsilleri, istihsal esnasında oluşacak maliyeti asgariye indirmeyi istemesi sebebi ile kullanılmaktadır.

İlk defa esaslı maliyet tanımını yapacak olur isek, belirlenilen amaca dönük maliyet mekaniğinin başarılması amacıyla istihsal fonksiyonunun devamlı şeklinde geliştirilmesini kaplayan faaliyettir denilebilir. KAIZEN maliyetleme, mamûllerin istihsal esnasındaki maliyetini düşürmeyi amaçlar iken, üretilen istihsal ya da hizmetin daha etkin üretimi ve sunumu noktasına da odaklanılmaktadır.

KAIZEN maliyetleme yöntemi ile organizasyonun bütün faaliyetinde hedeflenilen nokta olarak karşımıza çıkan nitelikle birlikte, her kademede meydana çıkabilecek istihsal kaybına, gereksizce stoğa, teslimattaki gecikmeye gibi bütün oluşabilecek zarar ziyanlara neden olabilecek hataları engelleyebilerek, gelişimde sürekliliği başarır ve neticede az maliyet mekaniğinde fazda nitelikte istihsal üreterek amaca ulaşılmış olur.

KAIZEN maliyetlemenin esas gayesi, hedef kâr ile gerçekleştirilen kâr arasındaki farkı azaltmak suretiyle, istihsalin her kademesinde maliyeti düşürmektir. Bu teori, yönetim ve kavram açısından standardize maliyetlemeden oldukça farklıdır

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 Bililmler 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.