

ОТ ИДЕИ К РАЗВИТИЮ

ДС

ДЕЛОВОЕ
СОВЕРШЕНСТВО

.....
ежемесячный деловой журнал

И Ю Н Ъ • 2008

20 Вся правда
о тайм-менеджменте

38 Менеджер
по чистоте

50 Как сделать
аварию

65 Д Л Я И Д Е Й



www.stqr.ru/ds



Ивао Кобаяси

20 КЛЮЧЕЙ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕСА

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПРОГРАММА
РЕВОЛЮЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ

Бестселлер



Пер. с яп. А.Н. Стерляжникова.
М.: РИА «Стандарты и качество», 2007

В книге описана разработанная автором методология повышения эффективности производства — Практическая программа революционных преобразований на предприятиях (ППРПП), также известная как программа «20 ключей».

На конкретных примерах И. Кобаяси показывает, как внедряющие его методологию предприятия достигают стратегических целей своего бизнеса.

Индекс — 21295

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Адрес: 115088, Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17
Тел.: (495) 600 8247, 771 6652
Факс: (495) 600 8287, 771 6653. E-mail: podpiska@mirq.ru
Сайты: www.stq.ru. Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

**ЭТУ КНИГУ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**

ЯПОНИЯ: ЛЮБОВЬ К ЖИЗНИ

Три года назад я была в служебной командировке в Кишиневе у своего коллеги по Глобальной сети бенчмаркинга Георгия Эфроса (в прошлом — вице-преьера Молдовы). В то время он занимался подготовкой для своей страны менеджеров новой формации. Для этого на безвозмездной основе привлекались иностранные консультанты, в том числе из Японии. С одним из японских специалистов я познакомилась, посетив Кишинев. Мы разговорились, и я поинтересовалась, не хотел бы он бесплатно поделиться своим опытом и с российскими управленцами. Мой мудрый собеседник ответил категорическим отказом, который мотивировал тем, что в России есть несметные природные богатства. А Молдова похожа на Японию. Тоже маленькая страна, которая сможет выжить только за счет своих граждан. Мне нечего было ответить.

Однако было бы несправедливо не отметить, что Япония оказывает безвозмездную помощь и нашей стране. Например, в семи городах России действуют японские центры, где можно бесплатно изучать японский язык.

Кстати, территория Российской Федерации в 45 раз больше площади, занимаемой Японией. По общей численности населения Япония лишь немного уступает России. Средняя продолжительность жизни мужчин в Японии 82 года, а у нас — 58. Да, наша страна лидирует по запасам нефти и газа, но в прошлом году вышла лишь на десятое место в мире по номинальному ВВП. А Страна восходящего солнца много лет на втором. Стоит ли удивляться, что японские консультанты учат менеджеров бывших республик СССР бережливо управлять предприятиями? Почему так произошло, что страна, обделенная территориями, и ископаемыми, помогает ранее могущественной, развитой индустриальной державе своими знаниями и умениями? Может быть, дело в том, что каждый житель Японии с огромным неподдельным уважением относится к согражданам и искренне любит Родину. Для среднестатистического россиянина дом — это только его квартира, а для японца — вся страна.

Несколько лет назад мне посчастливилось три недели стажироваться в Японии. Я была поражена отношением людей друг к другу. При встрече они всегда улыбаются и раскланиваются. Таксисты носят белые перчатки, а на спинках сидений их автомобилей красуются белые кружевные салфетки. Я спросила нашу переводчицу, почему у них такие чистые машины. Она, с удивлением посмотрев на меня, ответила, что ездить на грязных машинах стыдно.

В Японии недостаток территории восполняется бережным отношением к каждому клочку земли. Там вы не найдете перекошенных, кое-как сколоченных заборов, мусорных свалок. Куда ни посмотри, зеленые лужайки, водоемы с зеркальными карпами. Это так необходимо в переполненном людьми и зданиями городе. Глаз радуется, душа отдыхает! Сейчас я понимаю, что бережливое производство, возведенное в японских компаниях в ранг религии, имеет те же корни, что и бережное отношение к стране, людям, природе. Исток всего этого — любовь к жизни.



Наталья ТОМСОН

**Издатель**

РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор

Н.Г. Томсон

Учредитель

Н.Г. Томсон

Главный редактор

Н.Г. Томсон

Исполнительный директор

Н.Л. Жукова

Зам. главного редактора

А.Т. Аносов

Ответственный секретарь

О.А. Кротова

Редактор

Ю.В. Сырбу

Обозреватели

Ю.В. Малютина, И.А. Ильинская

Корректор

В.М. Бурдина

Переводчик

А.Л. Раскин

Менеджер по развитию

Н.Ю. Кивва

Менеджер по рекламе

Д.В. Сырбу

E-mail: reclamaDS@mirq.ru

Главный художник

В.А. Черников

Дизайнер

Н.С. Зуева

Производственный отдел

В.А. Барашин

Компьютерная верстка

В.А. Черников

Отдел информационных технологий

А.И. Лобов

Редактор сайта

Н.А. Журавлева

Пресс-секретарь

Е.А. Воробьева

Отдел маркетинга и рекламы

Л.В. Турова

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел продаж

И.В. Попова

Подписка

Тел.: +7 (495) 988 8434, 600 8247,
506 8029, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции:

115088, Москва,
2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

Телефон для предложений
по совершенствованию журнала:
+7 (495) 517 5379

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

E-mail: ds@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 14.05.08. Формат 60x90/8.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
Печ. л. 8.0. Уч.-изд. л. 8.8. Тираж 6000 экз.
Заказ 1115. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733
от 20.10.04.

Отпечатано в ОАО «Калужская типография
стандартов».
248006, Калуга, ул. Московская, 256.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.
Редакция не несет ответственности за содержание
рекламных материалов. Любое использование
материалов номера возможно только с письменного
разрешения редакции.

тема номера**ЛИЧНОСТЬ**

- 4 **Сэнсэй бизнес-матчинга**
Перспективы развития и особенности русско-японских деловых отношений глазами директора Санкт-Петербургского Японского центра Юкио Асадзумы.

КАЧЕСТВО

РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 12 **Секрет японского прорыва**
Александр Стерляжников
Японские предприниматели смогли сделать ядром бизнеса морально-этическую составляющую. Как им это удалось?

КАЙДЗЕН

- 16 **Дао Toyota**
Джордж Алукал
Обобщение уникального опыта иконы мирового бизнеса.

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

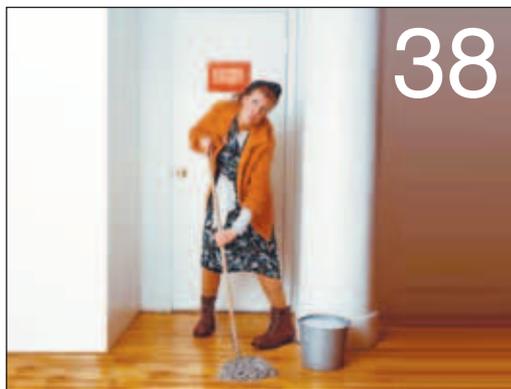
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

- 20 **Организация времени**
Александр Горбачев
Вся правда о тайм-менеджменте.

ЛИДЕРСТВО

ВЛАДЕЛЬЦУ БИЗНЕСА

- 26 **Владельческий контроль, или лидерство собственника**
Николай Сычев
Эффективно руководить своим бизнесом, не вмешиваясь в управленческую рутину? Легко!



СОДЕРЖАНИЕ

И Ю Н Ъ • 2008

МАРКЕТИНГ

ПРОДВИЖЕНИЕ

- 32 **Эффект налицо**
Григорий Трусов

Все, что нужно знать, чтобы измерить эффективность рекламы и заставить ее работать с большей отдачей.

БРЕНД

- 36 **Японские бренды**

ПЕРСОНАЛ

КУЛЬТУРА

- 38 **Менеджер по чистоте**
Инна Ильинская

Повышение культурного уровня сотрудников — надежный способ укрепить лояльность потребителей и избежать текучести кадров.

МОТИВАЦИЯ

- 44 **В яблочко!**
Юлия Сырбу

Секреты результативной мотивации.

- 49 **Как создать офис мечты**
Для тех, кто готов по вечерам напоминать своим работникам, что пора идти домой.

ТРИЗ

ПРОСТО И ДЕШЕВО

- 50 **Как сделать аварию?**
Ольга Семенова

Представив себя в роли диверсанта, можно посмотреть на проблему свежим взглядом. И очень быстро найти, в чем ее причина.

ЗАДАЧИ

- 54 **Тренажер для ума**
Самые интересные творческие задачи и их решения.

- 55 **АФОРИЗМЫ**

- 56 **КАЛЕНДАРЬ**

Международные конференции, конгрессы, выставки, семинары.

- 58 **БИБЛИОТЕКА**

Книжные новинки издательств Free Press, FT Press, РИА «Стандарты и качество».

- 60 **ДАЙДЖЕСТ**

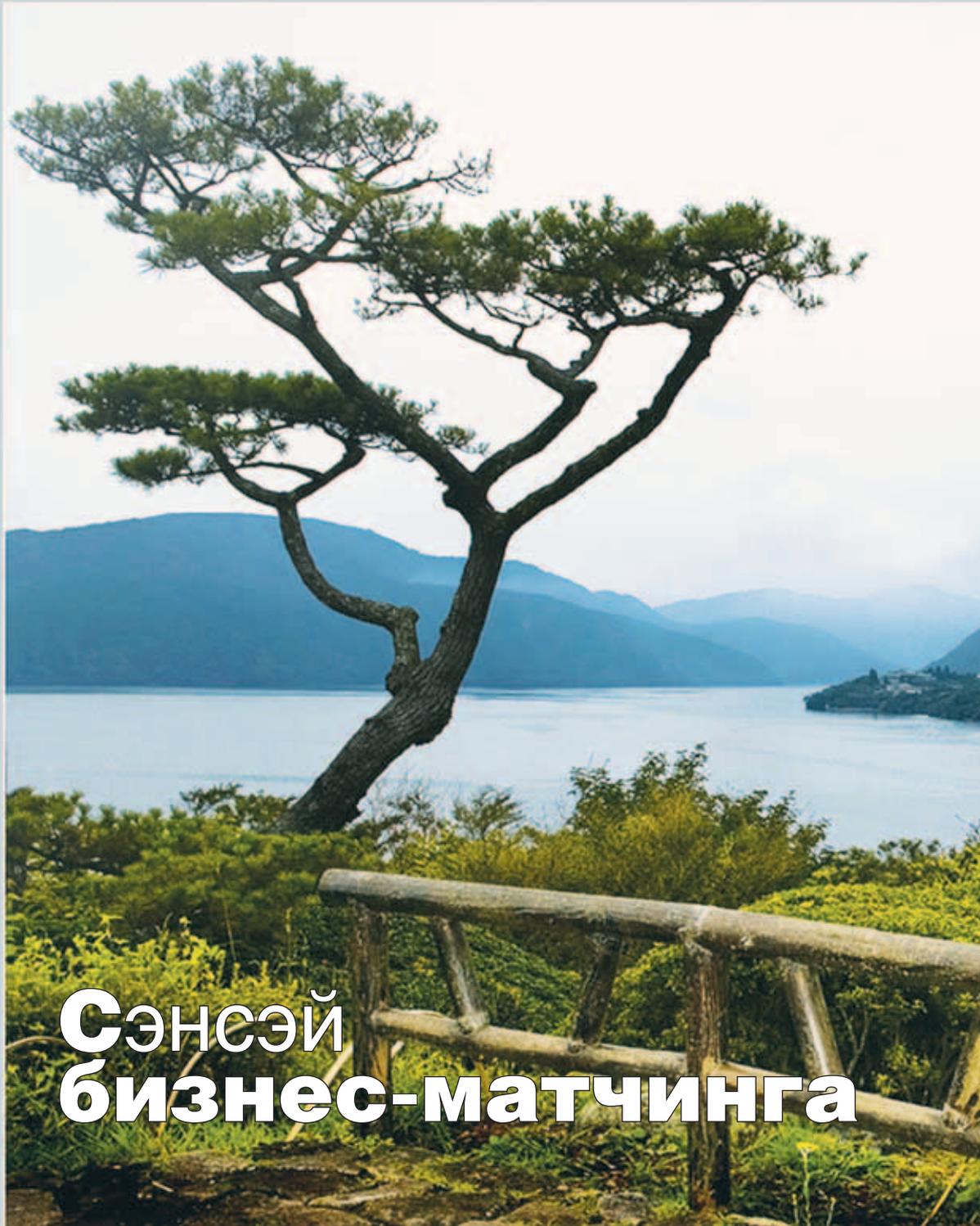
Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях.

В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

RITZ-CARLTON МОСКВА

Интервью
с топ-менеджером
отеля





Сэнсэй бизнес-матчинга

Три гиганта японской автоиндустрии (Toyota, Nissan и Suzuki) разворачивают полномасштабное производство под Санкт-Петербургом. О бизнесе по-японски в российских условиях нам рассказал новый директор Санкт-Петербургского Японского центра Юкио Асадзума, который вот уже 40 лет активно укрепляет российско-японские экономические отношения.

ДС. Асадзума-сан, мы очень ценим ваш интерес к России и признательны вам за ваш бесценный вклад в развитие отношений между нашими странами. Не могли бы вы нам рассказать, как сложилось, что вы связали свою жизнь с Россией? Почему вы решили изучить именно русский язык?

Ю.А. Когда я выбирал, куда пойти учиться, шла «холодная война» и фактически мир был поделен на две части. В его первой, «англоговорящей» половине доминировала Америка, а вторая полностью принадлежала Советскому Союзу. Японцы относили себя к Западу. Мы были в курсе всех событий этой половины мира и, разумеется, практически все мы изучали английский язык. Поэтому очень немногие из нас знали, что такое социализм, Советский Союз, и как живут в нем люди.

Когда пришла пора поступать в университет, я уже в достаточной степени владел английским языком и поэтому решил, что дальше его изучать не стоит. Я хотел лучше узнать Советский Союз. Для этого мне нужно было изучить русский язык. Я и не думал, что это может пригодиться мне в профессиональной деятельности. Просто изучал русский язык для себя. Было очень интересно.

ДС. Как начиналась ваша карьера?

Ю.А. После окончания университета (в 1968 году) у меня было несколько вариантов, куда пойти работать. Я даже хотел остаться в аспирантуре. Во время учебы мне довелось в течение трех месяцев поработать в советско-японском Управлении рыболовного надзора. Тогда мне впервые пригодился русский язык. Еще я подрабатывал в Японской радиовещательной корпорации (Nippon Housou Kyoukaï, NHK), в департаменте сбора внешней информации. Занимался мониторингом теле- и радиотрансляций на русском языке. То есть



возможности начать успешную карьеру на родине у меня были.

Но вмешался случай. В те годы начали очень активно развиваться японские торговые дома, особенно занимающиеся внешней торговлей. В их числе была и компания Marubeni, в которой хотел работать один мой друг. Он попросил меня сходить вместе с ним на собеседование. Я никогда не думал работать в торговой фирме, но друг так меня уговаривал, что я согласился. Собеседование проходило в виде тестирования. И получилось так, что друг его не прошел, а мне предложили работу в Marubeni. Вот такая ирония судьбы.

Я обратился за советом к коллегам из НК. Они убедили меня, что 1—2 года поработать в сфере внешней торговли будет неплохим опытом. Мои начальники заверили, что если мне не понравится в Marubeni, я смогу в любое время вернуться в НК. Тогда я окончательно решился попробовать себя во внешней торговле.

ДС. А как получилось, что вы связали с Россией всю свою жизнь?

Ю.А. Многие молодые японцы мечтали устроиться в торговые фирмы, потому что это давало возможность поработать за границей. Мне тоже очень хотелось посмотреть мир. И вот в 1968 году по поручению компании Marubeni я приехал в СССР, в Находку. Очень скоро торговый бизнес стал мне интересен. С удовольствием вспоминаю свои первые переговоры по поставкам в СССР текстильных товаров. Потом меня начали отправлять не только в СССР, но и в европейские страны (Венгрию, Чехословакию, Польшу, Германию).

СЕЙЧАС В РОССИИ 175 ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ ЯПОНСКИХ ФИРМ. ДЛЯ СРАВНЕНИЯ: В ГЕРМАНИИ ИХ 2000, В США 1100. В СОВЕТСКИЕ ВРЕМЕНА ПО ОБЪЕМУ ТОВАРООБМЕНА С ВАШЕЙ СТРАНОЙ ЯПОНИЯ ЗАНИМАЛА ВТОРОЕ МЕСТО, УСТУПАЯ ЛИШЬ ГЕРМАНИИ. ГЕРМАНИЯ И СЕГОДНЯ НА ПЕРВОМ МЕСТЕ, А ЯПОНИЯ — НА 15. ЭТО ОЧЕНЬ РЕЗКОЕ ПАДЕНИЕ. ИМЕННО ПОЭТОМУ Я ХОТЕЛ АКТИВИЗИРОВАТЬ ЯПОНО-РОССИЙСКИЕ ТОРГОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Был период, когда я совсем перестал работать с Советским Союзом. Но в 1975 году меня назначили официальным представителем компании Marubeni в СССР, и я приехал в Москву. Там я познакомился со многими замечательными людьми. Работа была очень интересной. Мы занимались в основном экспортом из Японии, но и импортом тоже: закупали лес, полезные ископаемые. Затем я вернулся на родину и в течение пяти лет с СССР не работал.

После распада СССР японо-российские отношения резко пошли на убыль. Японские фирмы, которые очень активно работали с Советским Союзом, не хотели сотрудничать с Россией. Резко падал товарооборот между нашими странами. А причина была в долгах. Российские предприятия никак не могли вовремя расплатиться за продукцию, поставленную до распада СССР. Правительство России обещало сделать это в течение нескольких лет.

Компания Marubeni тоже очень долго ждала возврата денег. В 1993 году я в третий раз приехал в Москву, уже как главный представитель фирмы в России. Я часто встречался с Михаилом Касьяновым, который в то время был руководителем Департамента иностранных кредитов и внешнего долга России. Он каждый раз обещал, что долги скоро будут погашены. Говорил: «Приезжайте через месяц». Но и через много месяцев это обещание не было выполнено. Я был практически в отчаянии.

В 1999 году я вернулся в Японию. К тому времени в Marubeni и во многих других компаниях российский долги уже списали, как безнадежные. Это стало большой потерей для японского бизнеса. Именно по этой причине наши фирмы стали очень пассивно относиться к сотрудничеству с Россией.

Однако в 2000 году ситуация в России начала улучшаться. Благодаря вашему президенту Владимиру Путину порядок был восстановлен. Российская экономика начала развиваться, страна вышла из кризиса. Я был очень рад такому повороту событий. Интересоваться Россией начали японские производители, которые раньше работали с ней только через торговые дома. Но те приостановили свою деятельность в этом направлении, и производственные компании никак не могли выйти на российский рынок. Поэтому в начале 2000-х годов некоторые производители начали работать с Россией напрямую, даже открыли свои представительства. Но таких компаний было очень мало. Сейчас в России 175 представительств японских фирм. Для сравнения: в Германии их 2000, в США 1100. В со-

ветские времена по объему товарообмена с вашей страной Япония занимала второе место, уступая лишь Германии. Германия и сегодня на первом месте, а Япония — на 15. Это очень резкое падение. Именно поэтому я хотел активизировать японо-российские торговые отношения. Но японцы очень неохотно проявляли инициативу. И дело было не только в долгах. В представлении японских фирм Россия осталась очень рискованным рынком. Я пытался доказать им, что на самом деле все не так страшно. Но безуспешно. Не последнюю роль в этом сыграли японские СМИ. Они рассказывали о неудачном опыте инвестирования в Россию некоторых компаний. Но я не отступал, так как был уверен, что надежные партнеры среди российских бизнесменов есть.

ДС. Асадзума-сан, расскажите, пожалуйста, о японских центрах. Как все начиналось?

Ю.А. Когда я окончательно убедился, что руководство Marubeni не готово возобновить свою деятельность в России, мне пришло приглашение из японского МИДа. Мне предложили поработать в структуре японского центра на благо укрепления отношений между нашими странами. Я согласился, поскольку до этого, в Marubeni, как раз этим и занимался: уговаривал бизнесменов работать с Россией. Сначала меня назначили директором Японского центра МИРБИС. Но когда директор головного Японского центра при МГУ уехал на родину, МИД попросил меня возглавить штаб-квартиру АНО «Японский центр». Фактически

я стал руководить всеми семью японскими центрами в России. В первое время для них существовала единая программа работы. Сейчас каждый центр функционирует с учетом экономических особенностей региона, в котором он расположен, помогая как японским, так и российским компаниям.

Японские центры создавались, чтобы, передавая руководителям российских предприятий японский опыт управления бизнесом, помочь России быстрее перейти к рыночной экономике. Мы успешно ведем эту образовательную деятельность. Форма обучения в нашем центре — четырехдневные семинары. В каждом из них обычно принимают участие около 40 человек. В последний день мы проводим тестирование и выбираем отличников, которых отправляем на стажировку в Японию, чтобы на практике показать, как работают успешные компании. Японские предприятия с удовольствием делятся своим опытом. В наших семинарах приняли участие уже 38 тысяч человек.

Поначалу экономические отношения между нашими странами развивались очень медленно. Тогда МИД и Министерство торговли и промышленности Японии договорились, что японские центры будут не только заниматься обучением российских руководителей, но и укреплять отношения между нашими странами. Мы назвали это «бизнес-матчинг».

ДС. А как работает бизнес-матчинг?

Ю.А. К нам обращаются российские компании, которые хотели бы найти партнеров в

ФАКТЫ

ЯПОНСКИЕ ЦЕНТРЫ

В октябре 1994 года в Москве на базе Московской международной высшей школы бизнеса (сокращение от английского названия — МИРБИС) при Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова был открыт первый в СНГ Японский центр. Инициаторами его создания выступили правительства Японии и России. Одним из основных направлений работы центра стало бесплатное обучение россиян японскому языку. Сейчас в России семь японских центров: два в Москве, по одному в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Хабаровске, Владивостоке и Южно-Сахалинске.

НАША СПРАВКА



Юкио Асадзума родился 4 мая 1943 года в префектуре Ниигата, Токио. В 1968 году окончил факультет русского языка Токийского института иностранных языков и поступил на работу в одну из крупнейших торгово-инвестиционных компаний Японии — Marubeni — в отдел, специализирующийся на торговых операциях с СССР. С 1975 по 1980 год проходила его первая командировка в СССР в качестве сотрудника представительства компании Marubeni в Москве. С 1994 года Ю. Асадзума — глава представительства компании Marubeni в России, а с 1998 года — по странам СНГ. С 1999 по 2001 год возглавлял в компании Marubeni российское направление. В октябре 2001 года приглашен на государственную службу и командирован МИД Японии на должность директора Японского центра МИРБИС. С апреля 2004 по март 2008 года работал директором АНО «Японский центр» в Москве. В настоящее время является директором Японского центра в Санкт-Петербурге.

Ю. Асадзума — высококвалифицированный специалист по российско-японским торгово-экономическим отношениям и японской экономике. Хорошо говорит по-русски. Активно информировал японских бизнесменов о позитивных изменениях, происходящих в последнее время в российской экономике. В частности в изданной на японском языке в Японии в 1999 году книге «Россия сегодня». Кроме того, является автором 11 работ, опубликованных в Японии, имеет публикации в России.

ОТМЕЧУ, ЧТО
ЯПОНСКИЕ МЕТОДЫ
НА РОССИЙСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ
ВНЕДРЯЮТСЯ
ДОСТАТОЧНО
ШИРОКО.
ХОТЯ БЫ
ПО ВНЕШНЕМУ
ВИДУ МНОГИЕ
ИЗ НИХ
ПРИБЛИЖАЮТСЯ
К ЯПОНСКИМ
СТАНДАРТАМ.
МНЕ РАДОСТНО
НА ЭТО СМОТРЕТЬ



С членами клуба выпускников Японского центра МИРБИС. 2004 год

➔ ЧТО ЭТО?

Бизнес-матчинг (Business Matching или Business Match Making) — информационное и консультационное содействие компаниям в установлении первичного контакта и достижении взаимопонимания между собой с целью начала конкретных деловых переговоров.

**ЯПОНСКИЕ ЦЕНТРЫ
СОЗДАВАЛИСЬ,
ЧТОБЫ, ПЕРЕДАВАЯ
РУКОВОДИТЕЛЯМ
РОССИЙСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ
ЯПОНСКИЙ ОПЫТ
УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕСОМ,
ПОМОЧЬ РОССИИ
БЫСТРЕЕ ПЕРЕЙТИ
К РЫНОЧНОЙ
ЭКОНОМИКЕ. МЫ
УСПЕШНО ВЕДЕМ ЭТУ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Японии, но не знают, какие японские фирмы готовы работать с ними. Японские центры изучают предложения российской стороны. Если какое-то из них действительно может стать началом эффективного партнерства, мы стараемся найти для подавшей его компании самого подходящего партнера из Японии. Это и есть бизнес-матчинг. Мы связываем компании друг с другом, организуем встречи и так далее. В этом нам помогают Российско-японская ассоциация по содействию торговле и инвестициям и министерство экономического развития и торговли России.

Однако крупные японские фирмы, имеющие представительства в России, проводят исследования рынка своими силами. Наша помощь им требуется лишь изредка. В основном мы помогаем среднему и малому бизнесу. Так сложилось, что в Японии, как и практически в любой стране, на долю крупных компаний приходится 30% общего товарооборота. Однако их численность составляет всего 0,5%, в то время как доля малых и средних компаний, которые ничего не знают о российском рынке, — 99,5%. Если хотя бы 30% представителей малого бизнеса из Японии начнут работать с аналогичными компаниями в России, то наша задача по укреплению японо-российских экономических отношений будет успешно выполнена. Но пока что это не так. Поэтому мы упорно работаем в области бизнес-матчинга для малого и среднего бизнеса.

В основном предложения поступают от России. Японские малые фирмы до сих пор скеп-

тически относятся к такому сотрудничеству. Однако в результате наших усилий многие из них начали наблюдать за тем, как развивается бизнес их российских коллег. Думаю, в ближайшем будущем их будет гораздо больше. На каждой встрече с японскими бизнесменами я прошу их: «Приезжайте в Россию, посмотрите своими глазами, как изменилась обстановка в стране. Ведь лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать!» И некоторые соглашаются, приезжают с делегацией к нам в японский центр. С нетерпением ждут российских представителей, с которыми я договорился о встрече. Мы заранее обговариваем все детали, тщательно планируем каждые переговоры. Могу сказать, что их было очень много. Японцы удивляются: «С Россией, оказывается, можно работать!» В результате подписываются контракты, иногда даже на первой встрече.

Мы целенаправленно организуем встречи японцев с выпускниками наших семинаров — руководителями, которые ездили в Японию на стажировки. Они в курсе, как работают японцы: аккуратно, честно, доверяя друг другу. Наши выпускники стараются внедрить в своих компаниях не только японские технологии, но и методы работы, общения между людьми. Клуб выпускников — это наше сокровище, замечательный продукт деятельности японских центров. Поэтому, проводя такие встречи, мы сразу совмещаем два задания: обучаем российский бизнес и содействуем активизации японо-российских отношений.

ДС. Асадзума-сан, вы много ездите по России, у вас большой опыт общения и работы с русскими людьми. Что вы можете сказать о нашем национальном характере и особенностях работы российских компаний?

Ю.А. До распада СССР я бывал на очень многих заводах. По моим наблюдениям, там были работники, которые нечестно относились к своему труду. Просто прожигали время, если говорить прямо. На полу лежали горы мусора. При этом многие не хотели его убирать, наводить чистоту. Это для них было неважно. Они хотели просто отбыть положенное время и уйти домой. В Японии все наоборот. Каждый сотрудник думает, как можно сделать свою работу еще более эффективной. Не говоря уже о том, чтобы убрать мусор, ведь в таких условиях просто неприятно работать!

Но в последнее время в России многое изменилось. Не могу, правда, сказать, что перемены затронули менталитет русского работника. В большинстве компаний работают, так сказать, «по приказу», не по своей инициативе. Но изменения к лучшему налицо.

ДС. Сейчас многие российские компании внедряют японские методики управления производством. Как вы считаете, это им на пользу?

Ю.А. Отмечу, что японские методы на российских предприятиях внедряются достаточно широко. Хотя бы по внешнему виду многие из них приближаются к японским стандартам. Мне радостно на это смотреть.

ДС. А какие методы в основном внедряются?

В ЯПОНИИ ЛЮБОЙ СОТРУДНИК, ЗАМЕТИВШИЙ НЕПОРЯДОК, СПЕШИТ КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ САМ ВСЕ УБРАТЬ, ТАК КАК НЕ ПРИВЫК РАБОТАТЬ В ТАКИХ УСЛОВИЯХ! МНЕ КАЖЕТСЯ, ТАКОГО ОТНОШЕНИЯ РОССИЙСКОГО ПЕРСОНАЛА К РАБОТЕ ПОКА НЕ УДАЛОСЬ ДОБИТЬСЯ

Ю.А. Начинают обычно с 5S. Думаю, что сейчас такой элементарной вещи даже не стоит обучать в японских центрах. Российские руководители сами изъявляют желание навести порядок на производстве. Я считаю, что экономика России и ее ВВП растут именно благодаря такому подходу. Но пока мне все это видится как приказ сверху: директор говорит, что надо внедрить на фирме и как следует работать. А отношение работников за эти годы не изменилось: «Не буду подбирать бумажку, потому что для этого есть дворник». В Японии любой сотрудник, заметивший беспорядок, спешит как можно быстрее сам все убрать, так как не привык работать в таких условиях! Мне кажется, такого отношения российского персонала к работе пока не удалось добиться.

ДС. Какова, на ваш взгляд, специфика ведения бизнеса японскими компаниями в российских условиях?

Ю.А. С японской стороны обычно поступают инвестиции, оборудование, технологии — что-то новое, чего в России пока нет. Именно на технологии и инвестиции надеются российские бизнесмены. Я считаю, что это нормально. В свою очередь, японцы хотят от россиян честного партнерства и, конечно же, землю, инфраструктуру. Иногда российским вкладом могут стать и высокие технологии, которых в Японии еще нет. Партнерство, когда российская сторона ничего не может дать, японцам невыгодно. В таком случае компании приходят к выводу, что лучше начинать бизнес в России самим, с нуля, как это сделала Toyota, например.

ДС. Каково соотношение русского и японского персонала в представительствах японских фирм?



Презентация русского издания книги японского классика Ясуси Иноуэ «Лоулань». 2008 год

НИША ЯПОНСКИХ ФИРМ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ ТОЛЬКО ФОРМИРУЕТСЯ, И ИМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НАДО ПОМОГАТЬ. МОЖНО СРАЗУ СВЯЗАТЬ МЕЖДУ СОБОЙ 100 ИЛИ ДАЖЕ 1000 ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АВТОКОМПОНЕНТОВ. РЕЗУЛЬТАТ ТАКОГО БИЗНЕСМАТЧИНГА БУДЕТ ОЧЕНЬ ВЫСОКИМ



С супругой на вручении Ордена Дружбы. 6 февраля 2008 года

Ю.А. Во многих компаниях руководители и начальники всех подразделений — японцы, но в среднем 70% персонала — русские. По моему мнению, такая форма организации производства не очень справедлива. Нужно как можно скорее ее менять, поднимать способных русских специалистов на уровень заместителей руководителей наших представительств. С удовольствием наблюдаю, что в последнее время во многих фирмах начальниками департаментов успешно работают русские сотрудники. Когда я был официальным представителем Marubeni в Москве, то поставил начальниками некоторых департаментов русских специалистов. Это действительно очень удобно, потому что не нужно каждый раз приглашать эксперта из Японии. К тому же русские сотрудники в курсе, как лучше наладить отношения с российскими предприятиями и их руководителями. Я считаю, что эти преимущества нужно максимально использовать.

ДС. Асадзума-сан, в апреле вы получили новое назначение и переехали в Санкт-Петербург. Не поделитесь планами на будущее?

Ю.А. Как вы знаете, сейчас под Санкт-Петербургом активную деятельность развернули три японских автогиганта (Toyota, Nissan и Suzuki). Все мы знаем, что сборка автомобилей осуществляется из множества деталей. И если эти элементы будут неправильно сделаны, то автомобиль, собранный из них, окажется некачественным. Вот почему на первом этапе Toyota намерена собирать автомобили из деталей, привезенных из Японии. Однако для филиалов японских компаний существует правило: максимум через пять лет 70% деталей должно производиться на месте их сборки.

Для этого Toyota, Nissan и Suzuki должны «поселить» вокруг своих заводов малые японские фирмы-производители. В противном случае они не смогут выпускать хорошие автомобили и испортят свой имидж. Сейчас они очень внимательно изучают рынок, начали приглашать производителей из Японии. Так, скоро свои филиалы откроют изготовители автокомпонентов, которые расположены вокруг головного завода Toyota в Японии. Я надеюсь, что именно в области производства деталей для автомобилей мы сможем поднять японо-русские экономические отношения на новый уровень. Ниша японских фирм в Санкт-Петербурге только формируется, и им действительно надо помогать. Можно сразу связать между собой 100 или даже 1000 производителей автокомпонентов. Результат такого бизнесматчинга будет очень высоким.

ДС. Асадзума-сан, в феврале президент России наградил вас орденом Дружбы за большой вклад в развитие и углубление российско-японских торгово-экономических отношений. Поздравляем вас!

Ю.А. Спасибо. Мне было очень приятно, что мои заслуги отметили.

ДС. Скажите, какое событие вы считаете событием года в мире бизнеса?

Ю.А. Десятилетие президентской программы. Считаю очень важным то, что обучение в рамках этой программы решили продолжать. Мы рады, что наш партнер — Федеральная комиссия по подготовке управленческих кадров — будет по-прежнему работать вместе с нами. Надеемся на плодотворное сотрудничество.



Беседовала Ольга Кротова