

Секция Менеджмент

**КОРОЛЕВА Н.В.**

*к.э.н., доцент кафедры экономики и организации производства*

**ТУПИКИН П.Н.**

*к.э.н., доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета  
Белгородский государственный технологический университет*

*им. В.Г. Шухова  
г. Белгород, Россия*

## **ЯПОНСКИЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МАЛОМ РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

Если однажды выбрал свою профессию, ты должен полностью погрузиться в нее, влюбиться в нее, никогда не жаловаться на нее, посвятить жизнь оттачиванию своего мастерства, в этом и есть секрет успеха.

Дзиро Оно

Сегодня все большее распространение получает представление о предприятии как о живом организме. Общеизвестно, что характер, поведение и, в конечном итоге, судьба человека зависят, в первую очередь, от его взглядов на жизнь. В свою очередь, мировоззрение формируется под влиянием генетики, ближайшего окружения и воспитания. Социальная среда питает традиции, обычаи, нормы и правила поведения, привычки, которые затем находят отражение в решениях, действиях и судьбах людей.

Проводя параллель с человеком<sup>1</sup>, ученые и практики утверждают, что фирма может работать успешно только, имея собственную философию. Корпоративное мировоззрение служит фундаментом для строительства иерархии целей, определения миссии, формирования стратегических и тактических планов [1, 2]. Затем эти модели реализуются в рыночном поведении предприятия и результатах его хозяйственной деятельности.

Таким образом, роль отправной точки в жизненном цикле предприятия играет корпоративная культура. В узком смысле она представляет собой

---

<sup>1</sup> на наш взгляд, уместно сравнивать предприятие именно с человеком, а не с любым живым биологическим организмом, т.к. предприятие – это, прежде всего, люди, нет людей – нет и предприятия, люди своим трудом приводят в движение информационные и товарно-денежные потоки, вдыхают жизнь в неодушевленные юридические лица, общества, подразделения и отделы.

комплекс взаимосвязанных мировоззренческих установок, целей, норм и правил поведения людей в рамках определенного предприятия. В более широком понимании корпоративная культура – это специфическая сфера жизни предприятия, которая включает в себя предметные результаты его деятельности (здания, машины, механизмы, сооружения, результаты интеллектуального и творческого труда, нормы морали и права), а также человеческий и социальный капитал, реализуемый в его деятельности (знания, навыки, умения, опыт, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения сотрудников, их здоровье и т.д.).

Ввиду того, что странами с развитой рыночной экономикой накоплен значительный опыт формирования и развития внутрифирменной культуры, его изучение вызывает большой интерес ученых и практиков. На весь мир знаменита японская философия ведения бизнеса, основными столпами которой являются концепция бережливого производства и «кайдзен» (непрерывное улучшение). Однако в литературе, как правило, рассматриваются проблемы построения корпоративной культуры на крупных японских предприятиях, таких как Sony, Toyota, Mitsubishi, Yokohama и др.

В то же время, корпоративная культура малых и микропредприятий Японии остается недостаточно изученной, тогда как малые фирмы составляют 99% всех предприятий и создают 57% занятости в стране. В ресторанном бизнесе и сфере общественного питания малые фирмы генерируют более 90% рабочих мест. В Японии насчитывается более 474 тысяч ресторанов. Это страна с самой большой их плотностью в мире – один ресторан на 266 человек. В США, второй стране мира по данному показателю, плотность ресторанов в 2 раза меньше – один ресторан на 547 жителей [3].

Наибольшее распространение получили два подхода к пониманию происхождения слова «культура». Согласно первому подходу, истоки термина восходят к латинскому глаголу *colere* - возделывать, почитать. По мнению последователей второго подхода (например, русских религиозных мыслителей

С. Булгакова, П. Флоренского и др.), понятие культуры ближе по значению к сочетанию cult (поклонение), uro (лат. – жечь огнем, огонь), ur (санскрит – свет) и Ra (др. егип. – Солнце, бог Солнца) [4]. Следовательно, культура означает поклонение духовному свету.

Именно второе понимание культуры как «поклонения свету», на наш взгляд, наиболее соответствует японской философии ведения малого бизнеса. Внешне это проявляется в долгосрочном следовании высоким стандартам качества, в постепенных, ежедневных улучшениях, непрерывном совершенствовании бизнес-процессов, приверженности сотрудников единому делу, вниманию к мельчайшим деталям по отношению к клиентам, ответственности за качество результатов труда.

На более глубоком уровне успешные представители малого (часто семейного) бизнеса в Японии глубоко убеждены в необходимости трудолюбия, полной самоотдачи, уважения к старшим, любви к своей профессии. Они не просто декларируют эти идеалы, а ежедневно воплощают их, целиком посвящая жизнь работе. В ежедневном оттачивании мастерства они видят свое служение и призвание на земле. Рассмотрим японскую корпоративную культуру малого ресторанного бизнеса на примере одного из самых успешных представителей последнего не только в стране восходящего Солнца, но и во всем мире – суши-ресторана Sukiyaabashi Jiro в Roppongi Hills, Токио.

Из почти полумиллиона японских ресторанов 45 тысяч специализируются на суши, и только единицы удостоиваются чести быть отмеченными звездой Мишлен<sup>2</sup>. Рейтинг в путеводителе Мишлен «три звезды» означает, что стоит посетить страну только ради этого ресторана. Когда основатель и шеф-повар ресторана Sukiyaabashi Jiro 85-летний Дзиро Оно получил три звезды, все были ошеломлены. Ресторан не имеет отдельного здания, расположен у входа в

---

<sup>2</sup> первый путеводитель Мишлен был опубликован во Франции в 1900 году основателем компании Michelin Андре Мишленом, чтобы помочь богатым людям «правильно» выбирать рестораны во время автопутешествий. Впоследствии из-за своего оформления путеводитель получил название «Красного путеводителя». В настоящее время он является наиболее известным и авторитетным гидом в мире гастрономической географии. Инспекторы Мишлен в первую очередь оценивают качество, затем – оригинальность и личность шеф-повара, затем – постоянство.

метро в подвальном помещении бизнес-центра в Roppingi Hills, рассчитан на 10 посадочных мест, туалет находится снаружи. Рекламных брошюр ресторана нет, только визитные карточки. Напитки и закуски не подают, только суши. Цена начинается с 30000 йен (около 300 долл. США). Трапеза длится 20-30 минут, меню фиксированное, состоит из 20-ти суши [5]. Бронь обязательна за месяц вперед. Больше таких трехзвездочных ресторанов в мире нет. Но мишленовские инспекторы говорят, не важно, сколько раз вы едите у Дзиро, каждый раз еда просто поразительная. Этому ресторану нельзя дать меньше трех звезд, они никогда не были разочарованы, это не что иное, как чудо.

В чем секрет успеха Дзиро? Все суши просты, они – воплощение минимализма. Согласно философии Дзиро, максимальная простота ведет к безупречности. По словам сотрудников ресторана, они не стараются быть эксклюзивным или элитным заведением. Суть в самоотдаче и повторении одних и тех же вещей каждый день. Если хочешь чтобы весь мир узнал о тебе, нужно иметь талант. Остальное зависит от того, насколько усердно ты работаешь.

Дзиро не любит выходные – они слишком длинные для него. Он хочет как можно быстрее вернуться к работе, это непостижимо для обычных людей. В молодости он работал на износ, брал выходной, когда был национальный праздник. Его не было на работе, только если случалось что-то экстренное, например, похороны. Но и в этом случае он держал ресторан открытым.

Он устанавливает стандарты самодисциплины, всегда смотрит в будущее, очень строг с собой. Он никогда не удовлетворен результатом своей работы – всегда ищет пути сделать суши лучше, повысить свое мастерство. Он работает, не переставая, каждый день, это и характеризует его как «шокунино» - мастер своего дела. Путь шокунин – повторение одного и того же изо дня в день. Их единственное желание - работа.

Клиентов в Sukiyabashi Jiro называют только гостями. Если гость уже был в ресторане, не важно, насколько давно, в следующее его посещение к нему

отнесутся с еще большим почтением. Уважение проявят, посадив его на «место поближе» (т.е. дальше от входа в ресторан). Очень важно проверить каждую деталь. Если Дзиро замечает, что клиент – левша, следующая порция будет подана на левую сторону. Сотрудники считают обязательным условием успеха выстраивание долгосрочных доверительных отношений с поставщиками.

Своим успехом Дзиро обязан неустанной многолетней работе и ранней самостоятельности – он вынужденно покинул родительский дом в 9 лет и с тех пор жил отдельно. «В наши дни родители часто говорят детям: «ты можешь всегда вернуться, если не получится». Когда родители говорят так, их дети становятся неудачниками», - уверен Дзиро. По его словам, он всегда будет стараться добраться до вершины, но никто не знает, где она. Даже в его возрасте, после десятилетий работы, он не думает, что достиг совершенства. Но он чувствует восторг весь день, это дух мастерства. Даже сейчас в 85 лет, он не хочет оставлять свою работу.

Опыт формирования корпоративной культуры в малом ресторанном бизнесе Японии свидетельствует о том, что секрет успеха заложен в личности основателя (шеф-повара), воспитании учеников и сотрудников личным положительным примером, неустанном трудолюбии и постоянном совершенствовании мастерства, что невозможно без искренней любви к своей профессии.

Литература:

1. Тупикин, П.Н. Совершенствование мотивационной среды фирмы / П.Н. Тупикин // Белгородский экономический вестник. – 2008. – № 4 (52). – С. 20–25.

2. Тупикин, П.Н. Система бюджетирования промышленного предприятия и ее эффективность: монография / П.Н. Тупикин, Е.Н. Чижова, И.А.Слабинская. – СПб. : Химиздат, 2008.

3. A Geek in Japan [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ageekinjapan.com/474048-restaurants-in-japan/> (Дата обращения 27.08.2015).

4. Пивоваров Д. В. Проблема синтеза основных дефиниций культуры [Электронный ресурс] / Пивоваров Д.В. // Вестник Российского философского общества. 2009. № 1. С. 157—161. – Режим доступа: [http://culturolog.ru/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=496&pop=1&page=](http://culturolog.ru/index2.php?option=com_content&task=view&id=496&pop=1&page=) (Дата обращения 27.08.2015).

5. Killingsworth, S. Perfect Sushi [Электронный ресурс] / Silvia Killingsworth // The New Yorker. – [March 9, 2012]. - URL: <http://www.newyorker.com/culture/culture-desk/perfect-sushi> (Дата обращения 27.08.2015).