Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет Институт «Высшая школа менеджмента»

**Выпускная квалификационная работа на тему:**

**“Место УЧР в семейном бизнесе: пример японских инновационных компаний”**

студентки 4 курса программы бакалавриата по направлению «УЧР»

Быховой Милены Викторовны



Научный руководитель: доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом

Денисов Александр Федорович

Отметка научного руководителя о допуске или недопуске работы к публичной защите, датированная подпись научного руководителя

Санкт-Петербург 2020



ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ГОДОВОЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Я, Быхова Милена Викторовна, студентка 4 направления УЧР, Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Преемственность семейного бизнеса: кейс японских инновационных компаний», представленной для публичной защиты в мае 2020 г., не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мы ознакомлены с действующим в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за выпускную квалификационную работу оценки «неудовлетворительно».

Быхова Милена Викторовна

28.05.2020

**ОГЛАВЛЕНИЕ:**

Благодарности

План выпускной квалификационной работы

Введение

**Глава 1. Теоретическая часть**

* 1. Обзор инструментов УЧР применительно к японскому семейному бизнесу
	2. Трехфакторная модель семейного бизнеса

1.2.1 Сфера “Семья”

1.2.2 Сфера “Бизнес”

1.2.3 Сфера “Собственники”

* 1. Ключевые ценности в семейном бизнесе
	2. Потенциальные конфликты в семейном бизнесе
	3. Выводы из главы

**Глава 2. Практическая часть**

* 1. Особенности ведения семейного бизнеса в японских компаниях
		1. Внутренний рынок как драйвер инноваций
		2. Преемственность культуры инноваций в семейном бизнесе
	2. Трехфакторная модель: кейс компании Тойота
		1. Предыстория
		2. Рождение автомобильной компании
		3. Становление современной компании
		4. Расцвет компании
		5. Борьба за первые позиции в автомобильной индустрии
		6. Становление лидером индустрии
		7. Выводы из кейса Тойота
	3. Особенности ведения семейного бизнеса в российских компаниях и факторы, ограничивающие рост семейных компаний в России
	4. Трехфакторная модель: кейс компании Р-Фарм
		1. Семья
		2. Бизнес
		3. Собственники
		4. Выводы из кейса Р-Фарм

 2.5 Применение опыта японских семейных компаний в российских реалиях

 2.6 Вывод из главы

Список использованной литературы

Приложения

**Благодарности**

На написание данной дипломной работы мене вдохновил курс в рамках одного из моих академичеких обменов в Университете Коч в Стамбуле[[1]](#footnote-1) – Семейный бизнес. Особую благодарность хотелось бы выразить профессору Университета Коч, с которой я познакомилась в рамках данного курса – Неслия Тонбул[[2]](#footnote-2), которая является ведущим консультантом Кэмбриджской ассоциации семейного бизнеса. Также хочется выразить благодарность моему научному руководителю, Александру Федоровичу Денисову[[3]](#footnote-3), доценту кафедры который ассистировал меня на протяжении написания данной дипломной работы.

**План выпускной квалифкационной работы**

**Тема:** Место УЧР в семейном бизнесе: пример японских инновационных компаний

**Проблема:** Необходимость более комплексного понимания стратегического управления человеческими ресурсами при работе с семейными предприятиями

**Актуальность:** Сложность поддержания преемственности семейного бизнеса в условиях изменяющейся внешней среды

**Цель:** Сравнительный анализ принципов ведения семейного бизнеса российской и японской семейных инновационных компаний

**Задачи:**

1. Изучить японский подход к управлению человеческими ресурсами
2. Описать трехфакторную модель семейного бизнеса, провести на ее основе сравнительный анализ японской и российской компании
3. Оценить важность ключевых ценностей в семейных предприятиях и специфику разрешения конфликтных ситуаций

**Предмет исследования:** Преемственность и инновационность семейных компаний в России

**Объект исследования:** Японские инновационные семейные компании, опыт российских семейных инновационных компаний

**Эмпирические данные:** Кейс компании Тойота и  Р-Фарм

**Источники и методы сбора информации**: Статьи, учебники, маркетинговые исследования и т. д.

**Формат:** эмпирическое исследование (на основании трехфакторной модели)

**Исследовательские вопросы:**

1) Существуют инструменты УЧР, способствующие преемственности семейного бизнеса,

сохраняя традиции семьи, оставаясь компанией движимой инновациями

2) Можно добиться преемственности семейного бизнеса, предупредив типичные для

семейного бизнеса конфликты

**Метод исследования:** Качественные методы (статьи, кейсы, корпоративные сайты, консалтинговые отчеты)

**Метод обработки данных:** Теоретические методы (анализ, сравнение, индукция, дедукция, системный подход), эмпирические методы (наблюдение, сравнение)

**Проверка гипотезы:** Подтвердить гипотезу на основе сравнительного анализа

**Анализ гипотезы:** Какие принципы ведения бизнеса с точки зрения трехфакторной модели нужно соблюсти, чтобы добиться преемственности, балансируя традиции и инновации

**Практические выводы:** Можно ли применить опыт японских компаний в российских реалиях

**Введение**

По данным Американского Бюро Ценза (The US Censos Bureau)[[4]](#footnote-4) около 90% всего бизнеса в мире – это семейные компании. Согласно американским исследованиям около 35% компаний из списка Fortune 500 – семейные. Американские семейные компании вносят вклад в ВВП США в размере 64%, нанимают 62% рабочей силы и представляют вклад в размере 78% в создание новых рабочих мест.[[5]](#footnote-5) Согласно другим исследованиям[[6]](#footnote-6) один из основных факторов развития экономики – предпринимательская активность – также развивается под эгидой основного бизнеса семейных холдингов.

Примечательно, что на обоих своих академических обменах в Стамбуле и Мехико сити, я училась в университетах, принадлежащим крупнейшим семейным холдингам в Турции и Мексике. Университет Коч в Стамбуле принадлежит крупнейшему турецкому холдингу семьи Коч, входящему в Fortune 500.[[7]](#footnote-7) Университет Итам принадлежит второму богатейшему владельцу семейного бизнеса в Мексике – Альберто Байерс.

Семейный бизнес, очевидно, делает большой вклад в развитие бизнеса и экономики страны в целом. Однако процент преемственности семейного бизнеса оставляет желать лучшего. 70% всех семейных бизнесов не переходят ко второму поколению, только 12% из них переходят к третьему поколению, в то время как едва 4% переходят к четвертому и последующим поколениям.[[8]](#footnote-8) Так что вопрос преемственности семейного бизнеса становится насущной проблемой его владельцев.[[9]](#footnote-9)

Чем примечателен опыт именно японских семейных компаний? Дело в том, что на данный момент в мире существует и функционирует всего 967 компаний, дата основания которых приходится на период ранее 1700 года. Удивительно то, что большая доля компаний из этих 967 единиц (53%) приходится непосредственно на Японию.

В книге рекордов Гинесса зафиксировано, что 8 из 10 самых старых компаний родом из Японии.[[10]](#footnote-10) Среди них Nishiyama Onsen Keiunkam – гостиница, которая без перерывов функционирует с 705 года, производитель сакэ Sudo Honke, компания по дистрибуции религиозных товаров Tanaka Iga, кондитерская компания Ichimojiya Wasuke и строительная компания Kongo Gumi, которая работала с 578 года и была перепродана в 2016 году, через год после чего обанкротилась.[[11]](#footnote-11) По данным российской службы BBC[[12]](#footnote-12) средняя продолжительность жизни компании включенной в в американский список S&P500 составляет 15 лет, в то время как в 20-ых годах прошлого века такой показатель составлял 67 лет. В Японии же сейчас более 20 тысяч фирм, возраст которых перевалил за 100 лет по данным рейтингового агентства Tokyo Shoko Research.

Что же является основным залогом успеха преемственности японских семейных компаний? Как семейным бизнесам, работающим в высокотехнологичных отраслях удается сохранить баланс традиций и инноваций? Возможно ли применить опыт японских инновационных компаний к российским? Ответы на данные вопросы я постараюсь выявить в рамках данного исследования, используя теоретические подходы к ведению бизнеса в семейных компаниях.

**Глава 1. Теоритическая часть**

В рамках данной главы будут рассмотрены основные аспекты японской модели управления человеческими ресурсами, ее отличительные черты. В первой подглаве будут выделены основные инструменты управления человеческими ресурсами, релевантные для данного исследования.

Во второй подглаве будет рассмотрена трехфакторная модель семейного бизнеса, которая широко используется в описании различных семейных компаний. Этот подход выходит за рамки управления человеческих ресурсов, но именно с помощью этой модели можно оценить сложные взаимоотношения работник-собственник-член семьи. В этом же разделе будут затронуты ролевые конфликты, связанные с совмещением ролей в рамках одного семейного бизнеса.

В третьей подглаве мы рассмотрим роль ключевых ценностей в семеном бизнесе при созданиии сильных рабочих стратегий в сфере управления человеческими ресурсами, рассмотрим влияние семейных ценостей на миссию и видение бизнеса, мотивационные установки работников и вовлеченность персонала в целом.

В четвертой подглаве рассмотрим основные конфликты, характерные именно для семейного бизнеса, а также рассмотрим подходы к их разрешению с точки зрения управления человеческих ресурсов.

Последний раздел главы будет посвщен выводам, релевантным для правктической части данной выпускной квалификационной работы.

* 1. Обзор инструментов УЧР приминительно к японскому семейному бизнесу

Отмечается, что именно решения в области управления человеческими ресурсами стали залогом успешного долгосрочного существования японских компаний на рынке.[[13]](#footnote-13) Система пожизненного найма, незначительная дифференциаия по продвижению по службе, систематичексое обучение и вовлечение персонала – все это отличительные черты японской модели управления человеческими ресурсами[[14]](#footnote-14).

Итак, проведем обзор японского подхода к подбору, обучению и стимулированию персонала на японских предприятиях и оценим преминимость данных моделей конкретно к семйным предприятиям.

При планировании персонала на предприятии в расчет берется количество сотрудников, которое покинет предприятие ввиду возрастных причин, а также анализируется возрастное соотношение людей на предприятии для обеспечения более эффективного продвижения работников по службе.

Японское управление человеческими ресурсами традиционно характеризуется пожизненным наймом сотрудников[[15]](#footnote-15), а рекрутинг сотрудников происходит прямо в университетах.Так что увольнение сотрудника с предприятия фактически равноначно завершению его карьеры в индустрии, так как его уже будут менее охотно брать на работу другие предприятия, и вероятность попасть под сокращение такого сотрудника выше. Однако недавно Хироаки Наканиши, председатель совета директоров Японской Федеоации Бизнеса, высказался о том, что модель пожизненного найма уже отошла в историю на японских предприятиях.[[16]](#footnote-16) Такой подход был эффективен во времена поствоенной депрессии, но сейчас, когда на первый план выходят такие феномены как диджитализация, гибкие условия оплаты труда и графика работы.

Для семейных предприятий также характерен пожизненный найм сотрудников. Чуть позже мы обратимся к кейсу компании Тойота – на данном примере будет видно, что сотрудники как из семьи, так и за ее пределами, зачастую проходят полный цикл карьерного роста на предприятии, а члены семьи под конец жизни становятся почетными членами совета дреторов компании за выслугу лет.[[17]](#footnote-17) Пожизненный найма – своеобразная привязка сотрудников к предприятию, на котором они работают. Пожизненный найм повышает лояльность сотрудников и приверженность, что имеет позитивное влияние, если найм происходит из семейного пула. Однако при найме рядовых сотрудников или сотрудников высшего звена, не имеющих отношение к семье владельцев бизнеса, такая стратегия может показать себя как неэффективная. Более того, такая стратегия может обернуться неработоспособной в условиях современной структуре рынка труда, высокой изменчивости и динамичности внешней среды, что подтверждается исследованиями Организации экономического сотрудничества и развития[[18]](#footnote-18).

Выпускники японских вузов начинают готовиться к поступлению на работу уже с начала последнего учебного года в Университете. Это время считается самым важным в процессе поступления в компанию.[[19]](#footnote-19) Процесс рекрутинга “со школьной скамьи” называется “шукатсу”. Сами студенты отмечают, что неспособность найти работу в данный период приводит студентов к решению совершить самоубийство[[20]](#footnote-20). На сайте Организации экономического сотрудничества и развития уровень самоубийств в Японии за 2016 год был одним из самых высоких по странам – 15,2 случая на каждые 100 000 человек[[21]](#footnote-21).

Также стоит отметить, что на этапе найма, сотрудники фактически не информируются об условиях работы, довольно часто заключаются групповые трудовые договора, что исключает персональную ответственность перед каждым человеком.[[22]](#footnote-22) Этот принцип созвучен с коллективистской яплснкой коллективистской культурой.[[23]](#footnote-23)

То, что касается системы рекрутинга “со школьной скамьи”, в дальнейшем мы убедимся, что этот принцип не обходит и членов семьи владельцев бизнеса – преемники получают образование, связанное с текущими потребностями и жизненным циклом семейной компании.

Далее рассмотрим системы обучения и стимулирования персонала на японских предприятиях.

Обучение делится на два основных направления: для работников и для менеджеров. Поскольку нас интересует вовлеченность именно членов семьи владельцев бизнеса, рассмотрим основной путь развития именно менеджеров. Стоит отметить, что менеджерами могут являться и внешние по отношению к семье наемные работники. Более того, японские компании отличаются иерархичностью, так что возможности карьерного роста почти всегда огромные как для членов семьи, так и для внешних игроков.[[24]](#footnote-24)

Первоначальное обучение менеджеров в течение одного месяца имеет следующую структуру: 50% времени отводится на изучение английского языка, 50% на получение общих знаний по менеджменту и специфике управления данной компанией. Дальнейшее обучение направлено на освоение функции ответственного менеджера[[25]](#footnote-25) - обучение составляет 10 дней, а затем функции ведущего специалиста, для чего необходимо прослушать за год 18 курсов в рамках трех циклов. После двух лет работы осуществляется временный перевод сотрудника в другой отдел на стажировку, ротация, после чего сотрудник обязан подготовить отчет о проблемах работы данного отдела.

Для менеджеров также практикуется обучение за границей по программе МВА, юриспруденции и иностранному языку.[[26]](#footnote-26)

Факт того, что в Японских университетах отсутствуют “школы бизнеса” – результат того, что компании предпочитают сами выращивать менеджеров в своих компаниях, а задачей университетов считается общая подготовка специалиста с широким кругозором. Эта подготовка сотрудника под нужды предприятия, с одной стороны, сокращает время на подбор специалистов узкого профиля, с другой – гарантирует компаниям то, что сотрудник не уйдет с предприятия.

К главным экономическим стимулам относятся: повышение заработной платы; регулярные выплаты бонусов; выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния; заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

Систему оплаты труда в японских компаниях отличают: зависимость оплаты труда от стажа, зависимость оплаты труда от жизненных пиков (связанных с женитьбой, покупкой жилья и т. д.), зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия, зависимость заработной платы от физических результатов труда.[[27]](#footnote-27) Также японская система оплаты труда характеризуется самой низкой дифференциацией (работник самой низкой квалификации получает всего в 4 раза меньше, чем высококвалифицированный работник).[[28]](#footnote-28)

1.2 Трехфакторная модель семейного бизнеса.

Для работы с семейными предприятиями рассматриваемая теоритичсеская модель, выходящая за рамки управления человеческими ресурсами[[29]](#footnote-29) – это трехфакторная моедь семейного бизнеса. Данная модель была придумана и улучшена в Гарвардской школе бизнеса Ренато Тагиури и Джоном Дэвисом в 1978[[30]](#footnote-30). В 2018 году модель отпраздновала 40-летие со дня ее создания. Необходимость использования данной модели обусловлено тем, что именно данная модель, в сравнении с дркгими инструментами управления человеческими ресурсами, позволяет комплексно оценить роли именно членов семейного клана в рамках компании: модель затрагивает три основные множества взаимодействия членов семьи в рамках семейного предприятия.

Модель представляет собой пересечение трех множеств – семья, бизнес и собственники. Модель рассматривает взаимоотношение всех трех аспектов семейного бизнеса и инересы соответсвующих заинтересованных сторон. Применимость модели именно к семейному бизнесу обусловлена тем, что данный теоритический фреймворк подрузаменвает пересечение профессиональных и межличностных отношений, а также наложение различных ролей, которые берет на себя тот или иной член семьи. Например, владелец и управленец бизнеса, отец семейства совмещает в себе три роли: глава семьи (множество “Семья”), генеральный директор бизнеса (множество “Бизнес”) и собственник оного (множество “Собственники”). Такое совмещение ролей предполагает потенциальный внутриролевой конфликт (конфликт между ролями, совмещаемыми в одном индивиде), а также межролевой конфликт (конфликт между другими участниками семейного бизнес). У других учасники модели могут также быть идентифицированы внутриролевые конфликты, если их роль лежит на пересечении множеств или межролевые. Межролевые конфликты могут касаться и тех участников, которые не испытывают так называемое “наложение ролей” и относят себя только к одному из вышеперечисленных множеств – например, несовершеннолетние дети, которые не относятся к множеству “Бизнес” и “Собственники”, о тносятся только ко множеству “Семья”. Четкое распределение ролей между множетсвами и внутри них способствует большему пониманию “игороков” системы, что позволяет нам, как консультантам, более ячно видеть перспективу каждого игрока в компании. Эта модель также позволяет разбить сложную систему личностных взаимоотнощений на более простые составляющие, что и являеься основной задачей любой модели. Стоит отметить также, что чем больше индивидов (членов семьи) вовлечено в данную систему, тем сложнее сама система.

Понимание отношений между и внутри множеств, интересов заинтересованных сторон, а также возможность возникновения потенциальных конфликтов являются залогом выживаемости семейного бизнеса.

Трехфакторная модель имеет ряд отличительных черт, присущих именнно этой модели: множества модели взаимосвязаны, взаимозависимы и динамичны, содержат дополняющие и противоречащие друг другу цели заинтересованных сторон.

Модель также учитывает и влияние внешней среды (конкуренция, глобализация, изменения государственной политики, структурные изменеия в экономике и др.). Однако этот аспект не будет рассматриваться в рамках данной работы.

В данной подглаве будет выделено несколько отделов, посвященных рассмотрению каждого из трех множеств трехфакторной модели.



**Рис 1.** Трехфакторная моедель семейного бизнеса

* + 1. Сфера “Семья”

Это множетсво посвящено интересу множетсва  “Семья”. К основным драйверам или интересам данного множества относятся: идентичность и репутация семьи, ключевые ценности и сплоченность.

Согласно трехфакторной модели, жизненный цикл компании в асекте семьи проходит пять этапов и выглядит следующим образом: структурное и межличностное развитие семьи, молодой семейный бизнес, вход в бизнес, совместная работа и передача бизнеса наследникам.

Перый этап формирования семьи включает заключение брака, рождение детей, формирование коммуникативных моделей и поведения в семье, распределение ролей в семье и построение взаимоотношений между братьями и сестрами.

На втором этапе, молодой семейный бизнес, формируются семейные ценности на основе личностных ценностей наиболее влиятельных членов семьи и традиции, создается видение семьи в бизнесе. Старшему поколению до сорока лет, младшее – несовершеннолетние дети. На этом этапе семьи, как правило сталкиваются с такими вещами как: воспитание несовершеннолетних детей, балансирование работы и личной жизни, разделение обязанностей и благ между супругами. На этом этапе формируется лидерский стиль основателя – авторитарный, эгалитарный или какой-то сбалансированный тип. Эгалитарный стиль популярнее, чем авторитарный. Необходимо подготавливать детей к дальнейшему участию в бизнесе. На этом этапе дети активно перенимают ценности и модели поведения в семье от своих родителей.

Третий этап условно определяется периодом в 10-15 лет. Молодое поколение нааходится на этапе отделения от родителей (им больше 20 лет), они решают, готовы ли продолжать семейное дело своих родителей, так что очень важно грамотно выстроить взаимоотношения родители-дети, подготовить их и с профессиональной точки зрения, развить соответствующие таланты. Некоторые члены семьи начинают вмешиваться в дела бизнеса, основанного родственником/родственниками, создаются видения карьерных путей членов семьи внутри компании. С точки зрения психологии главы семейства могут столкнуться с такими явлениями как кризис среднего возраста и переоценка ценностей. На этом этапе также важно выстроить взаимоотношения между братьями и сестрами, так как это наиболее долгосрочные отношения, а также именно младшее покоение должно будет в дальнейшем принять уроавление бизнесом на себя. Важно осознать, как будут разделены их профессиональные обязанности и доли собственности, избежать воникновения в них чувства несправедливости.

Четвертый период, как правило, соотносят с тем временем, когда молодое поколение (дети) достигают 30 лет, семья расширяется и приобретает более сложную структуру. На этом этапе вероятность межличностных конфликтов между участниками возрастает и причиной тому, как правило, является непонимание совей позиции как члена семьи, а вместе с этим, и части общего семейного дела. Возникают задачи, которые можно поставить с помощью следующих вопросов: “Может ли бизнес поддерживать благосостояние семьи? Есть ли в компании достаточной количесттво позиций, подходящих талантам и целям членов семьи?” На этом этапе важность лидерства основателя бизнеса, эффективность коммуникаций и операционного менеджмента растут. Авторитетность основателя бизнеса на этом этапе достигает пика. Среди важнейших задач на данном этапе: фасилитация коммуникаций и кооперации между разными поколенями, способствование продуктивному конфликт-менеджменту, менеджмент работы трех поколений семьи в рамках одного семейного дела. Качество коммуникаций между поколений закладывается, как правило, на предыдущих этапах становления семьи, зависит от уровня честности, открытости, доверия между разными поколениями и последовательности. На данном этапе конфликты неизбежны, поэтому важно заранее установить правила разрешения конфликтов. Родительский авторитет уже не работает для разрешения конфликтов, необходимо развивать толерантность во взглядах всех членов семьи, быть терпимыми, культивировать важность учета интересов всех членов семьи. Это все усваевается на ранних этапах формирования семьи с моделями поведения и ценностями родителей.

И последний, пятый, завершающий этап становления семьи в контексте семейного бизнеса – это передача бизнеса следующим поколениям. Также называется этапом транзиции. Новое поколение должно быть готово принять на себя ответственность за ведение семейного дела. Осрыми становятся вопросы стратегического менеджмента и собственности. По праву считается, что на этом этапе основатели бизнеса принимают самое сложное решение в их жизни – решение о праве наследования бизнеса. На этом этапе происходит переход лидерских позиций из рук основателя в руки следующего поколения. Здесь новое поколение может столкнуться с нежеланием основателя доверять бизнес следующему поколению, неспособностью следующего поколения перепрыгнуть авторитетность основателя бизнеса. Поэтому на этом этапе важна готовность к сотрудничеству с обеих сторон, понимание и учет интересов друг друга.

Описанный выше жизненный цикл семьи имеет условный характер, но, как правило, в любом семейном бизнесе прослеживаются те или иные кризисные ситуации, связанные с переходом на следующую ступень.

В семейном бизнесе более важная вещь, чем сам бизнес – это семья. Развитие семьи отмечается динамичностью, растет важность принятия решений в динамике роста семьи, старшие поколения задают тон тому, как впоследствии последующие поколения работают, реагируют, какие модели поведения и коммуникаций выбирают. Осознание уникальных качеств и ценностей семьи как целого является залогом успешного будущего семьи. Менеджмент внутри семьи так же важен как и менеджмент в бизнесе. Основатель бизнеса несет тяжелую ношу, так что сопричастность сос тороны членов семьи сыграет на руку в долгосрочной перспективе. Ключевые ценности семьи переносятся в бизнес, поэтому их формирование является важнейшей частью формирования семейного бизнеса. Понимание разницы между поколениями (их различные ожидания, надежды и мечты) важно в создании гармонии внутри семьи. В дальнейшем это имеет серьезное влияние на сам бизнес. Если в семье есть место взаимопониманию и терпимости, то это будет иметь только позитивное влияние на бизнес. Разумно будет предложить новому поколению незаисимость от семейного бизнеса, чтобы в случае их решения посвятить свою жизнь участию в семейном бизнесе, было осознанным и искренним.

* + 1. Сфера “Бизнес”

Это множетсво посвящено интересу множетсва  “Бизнес”. Основные драйверы заинтересованных сторон этого множества: рост бизнеса, прибыльность, развитие менеджмента и карьерных путей отдельный работников, корпоративная культура.

Развитие бизнеса во времени так или иначе сталкивается со следующими вызовами: рост бизнеса, жизненные циклы продуктов/услуг, выход на другие географические рынки или расширение в другие индустрии, капитализация, левередж, профессионализация.

Формально развитие бизнеса можно разделить на следующие три фазы: стартап, расширение и формализация структуры, зрелость. Разделение на фазы является формальным, поскольку между ними нет четкого разграничения, возможны гибридные варианты проявления тех или иных этапов.

Первый этап стартапа связан с основанием бизнеса, его регистрацией, первыми гожами становления и выдиваемостью в агрессивной внешней среде.

Второй этап является достаточно обширным и включает в себя: признание производимого товара или услуги на рынке, рост бизнеса, развитие стратегий, решения об инвестициях и т. д. На этом этапе все большее количество членов семьи внедряется в бизнес, для тех, кто решил сделать в бизнес свой профессиональный вклад, разрабатываюися карьерные пути. Рост семьи коррелирует с ростом бизнеса: по мере роста количества членов семьи, растут потенциальные перспективы для развития отдельных ее членов в деятельности компании.

Этап зрелости можно также назвать этапом стагнации. Темпы роста бизнеса снижаются и достигают постоянного значения или нуля. Многие процессы в бизнесе автоматизированы, компания занимает более устйчивое положение на рынке, несмотря на то, что борьба за большую долю рынка может оставаться актуальной. На этом этапе семья сталкивается с наиболее серьезными вызовами среды: бизнес либо будет успешно пеедан следующему поколению, будет соблюден баланс традиций и инноваций, будут проведены грамотные реформы внутри бизнеса или компанию ожидает банкротство, смерть или передача собственнику, не связанному с семьей его первоначальных владельцев.

* + 1. Сфера “Собственники”

Это множетсво посвящено интересу множетсва  “Собственники”. К их основным интересам относят: ценность компании для акционера, ROI, возможность построения длительных инвестиционных отношений. Однако для разных людей это множество может включать и такие понятия как: лидерство, контроль, авторитет, возможность принчтия ключевых для компании решений, вклад разных участников в дело, ответственность, менеджмент, благососточние, гордость (эмоциональная составляющая). Любые изменения, связанные со множеством “Собственники” и изменяющие баланс сил акционеров, могут нести изменения во множествах “Семья” и “Бизнес”. К таким изменениеям могут относиться: расширение круга акционеров, приобщение к долям собственников последующих поколений, косолидация.

Большая часть семей, управляющих совместным бизнесом, являются контролирующими собственниками, 75% из которых это единственный контролирующий собственник, 25% это партнерства сестер и братьев, а 5% это косорциумы кузинов. Не стоит забывать о гибридных вариантах собственничества.

Модели собственности в семейных компаниях могут сильно разниться: от индивидуального собственничества до комбинированного. Помимо членов семьи в число собственников согут входить и внешние участники, а акционеры в целом, если компания является публичной, могут не иметь никакого отношения к семье. В связи с этим могут разрабатываться различный модели удельных долей так называемых голосующий акций или неголосующих.

Ожнако аспект семейного бизнеса с точки зрения собственников бизнеса может развиваться следующим образом: единоличный контролирующий собственник, партнерство группы членов семьи (sibling partnership) и консорциум (cousin consortium). Особенность данного пути развития заключается в том, что он может начаться на любом этапе и двигаться в любом из направлений. В большинстве случаев, семейный бизес на протяжении всего своего развития ассоциируется только с одним из предложенных выше этапов или моделей организации собственничества. В основном, переход от одного этапа к другому, как правило, связан с передачей бизнеса следующему поколению. Именно в этот момент происходит пересмотр модели собственности бизнеса.

Рассмотрим вариант единоличного владельца. Такое большое количесто авторитета, сконцентрированное в руках одного человека ведет к определенному количеству преимущемств и недостатков. Из преимуществ: сила в принятии решений (возможно прибегать к внешним консультантам), эффективность, остуствие наложения между разными уровнями менеджмента и экономия времени в принятии решений из-за остутсвия необходимости обсуждений решений с другими собственниками. Из недостатков: предвзятость в принятии решений, односторонний взгляд, большая авторитетность в руках одного человека может негативно влиять на отношения внутри семьи, вероятность влзникновения синдрома крестного отца и большой риск потери бизнеса из-за отсутствия других собстенников, способных взять на себя ответственность за управдение бизнесом в случае критической ситуации с основным владельцем. Также критическим становится вопрос, связанный с передачей прав собственности следующему поколению – это должен быть также единоличный владелец, по какому принципу будет сделан выбор. Следующее поколение подразумевает наличие нескольких претендентов на права собственности в бизнесе. Как следует распределить доли? В равной степени или в соответствии с долей участия в принятии ключевых для бизнеса решений? Ответы на данные вопросы вытекают из ценностей единоличного собственника. Если гармония и равновесие в семье являются приортиетеом, то данный тип собственности в дальнейшем перейдет в партнерство сестер и братьев. Если приоритетом является идентификация талантов и подбор грамотных карьерных путей в связи с интересами и способностями членов семьи, то права собственности могут перейти также единственному владедьцу, наиболее активно принимавшему участие в бизнесе во время “правления” основателя бизнеса.

От единоличнго собственника перейдем к варианту разделенной доли в собственности между братьями и сестрами. Конечно, бизнес мог быть изначально быть основан несколькими родственниками, однако такой тип собственности более характерен для более зрелого бизнеса на этапе его передачи следующему поколению. Также в долях собственности могут участововать и основатели бизнеса, родители, тогда такой тип собственничества приобретает гибридную форму. На этом этапе семья может столкнуться со следующими вызовами: “Как справедливо распределить доли собственности между родственниками следующего поколения? Как сохранить сбалансированность решений менеджмента и собственников?” Среди партнерств братьев и сестер встречаются, так называемые, квази-партерства, когда более 50% контрольного пакета акций все еще принадлежит родителю, основателю бизнеса. Это, как правило, связано с тем, что бизнес переходит из одного типа собственности в другой, но у основателя пока нет полной уверенности в способности его детей контролтровать бизнес. Однако по мере течения времени, у братьев и сестер могут возникнуть вопросы, связанный с легитимностью долевого участия друг друга. Вопросы лидерства опять становятся актуальными. Кто из детей модет взять на себя эту ношу, быть справедливым и влиятельным лидером, когда в семье есть кандидаты с равными способностями и желанием участвовать в бизнесе? Как правило, все разнолгласия между братьями и сестрами, связанные с долями собственничества связаны с разделением прав, но не обязанностей. Задача основателя бизнеса восстановить справедливость в таких междоусобицах.

Наиболее зрелые и сложные семейные структуры приходят к следующему этапу развития множенства  “Собственники” – консорциум. В число владельцев бизнеса могут входить более десяти участников из разных ответвлений семейного древа и включать, как минимум, три поколения собственников. Такая форма собственничества в семейном бизнесе более характерна для стран Латинской Америки и Европы, нежели чем для США, что связано с их индивидуалистской культурой. Данная структура представляет сосбой микс владельцев нанятых в семейном бизнесе и нет. Сложности, связанные с менеджментом данной системе присущи любой другой сложноорганизованной системе. Разность в возрастах поколений и их приблеженности и удаленности с точки зрения родственных уз могут провоцировать еопределенгость во взаимоотношениях разных родственников. На этом этапе семья может столкнуться с разобщенностью и остутствием гармонии, семейных скреп и общих ценностей. Вопрс, связанный с семейными ценностями и идентичностью семьи как целого становится как никогда актуальным. Об этом пойдет речь в следующей главе.

Есть несколько путей и принципов передачи прав собственности в бизнесе, которым я дала условные названия: монархический, социально-демократичнский, социалистический, капиталистический, демократический каптиализм и комбинированный. В монархическом типе право собственности передается саршему сыну, эффекттвность и легитимность данного типа может быть оспорена. В социально-демократическом типе контроллирующий пакет передается только тем членам семьи, которые активно участвуют в бизнесе, остальным членам семьи остаются другие активы вне контрольного пакета. В соцалистическом типе доли собственности разделяются в равной степени между наслндниками. В капиталистическом типе бизнес может быть и вовсе продан, а вырученные от продажи средства направлены на реализацию замыслов последующих поколений. В демократическом капитализме доли разделяются в равной степени с дальнейшей возможностью их перерапределения в соответствии со вкладом каждого участника.

Семья должна осознавать ответственность и выгоды собственничества. Для того, чтобы подготовить потенциальных наследдников к столь серьезному шагу как передача прав собственности, необходимо, чтобы каждый потенциальный собственник ответил на следующие вопросы:

Почему мы хотим быть собственниками? Какая наша основная мотивация в получении прав на собственность?

Почему важно быть проинформированным об основных инвестиционных решениях семьи?

Что мы ожидаем получить как собственники? Дивиденды? Признание? Статус?

Какое у семьи видение будущего компании? Что ее члены понимают под успехом компании?

Какие наши обязанности как собственников бизнеса?

Как долевое участие влияет на нас как на семью? Добавляет ли оно чувство общности и единения? Придает ли ценности нашей жизни как индивидуумов?

Собственники с ясным пониманием собственных обязанностей и ожиданий более адекватно воспринимают любые негативные изменения в данном аспекте. Собственники должны быть трансляторами ценностей семьи, которые распространяются на корпоративную культуру, привносят чувство сопричастности и городости за успехи предприятия, что, в свою очередь, выражается в лояльности работников и клиентов.

Что же является атрибутами ответственного собственничества? Совет директоров и аудиторов, оценка владеемых структур с тояки зрения их ценности (купить, продать), балансирование нужд внешних и внутренник держателей акций, особая ответственность собственников, совмещающих свои роли в семье и бизнесе, голосование в вопросах слияний и поглащений, а также ликвидаций, общие решения на тему выпуска и продажи акций компании, совместная работа по достижению общей цели под руководством лигитимного лидера, четкая установка семецных ценостей, целей и видения бизнеса, информированность участников об и х правах и обязанностях как акционеров, годовые дивиденды от деятельности компании (от одного до пяти процентов в год), прозрачность (компансация, показатели компании, рост компании, риски и обязательства), а также финансовая грамотность.

* 1. Ключевые ценности в семейном бизнесе

Из предыдущей подглавы можно сделать вывод, что ключевые ценности (key values) являются лейтмотивом всех множеств заинтересованных в компании сторон. Однако они имеют разное проявление для каждой из сторон. Для семьи это семейные ценности и традиции, для бизнеса они проявляются в так называемых vision&mission statement, а для собственников, транслируемые семейным бизнесом ценности, являются частью самоидентификации отдельного собственника с деятельностью данной компании.

Как правило, ключевые ценности отвечают на вопрос “Почему?” (Why?)[[31]](#footnote-31) в концепции Золотого круга (Golden circle), предложенной Саймоном Синеком в одном из его выступлений посвященных лидерству. Для каждого из множеств мы можем сформулировать свой вопрос “Why?”.

Для множества “Семья” такими вопросами и предполагаемые ответы будут следующими:

Для кого и ради чего я это делаю? Как это помогает членам моей семьи?

Для множества “Бизнес” такими вопросами будут:

На каких людей влияет бизнес компании? Какая у бизнеса миссия? Как мой вклад влияет на других людей, в первую очередь, на участников заинтересованных сторон?

Для множества “Собственники” такими вопросами будут:

Можно ли сотрудничать с бизнесом в долгосрочной перспективе? Каким образом мое финансовое участие влияет на мое финансовое благополучие в рамках участия в данном бизнесе?

Вторая вещь, которую стоит принять во внимание, говоря о ценностях компании, это их иерархичность с точки зрения их приоритетности для данного семейного бизнеса. Как правило, в качестве идентификации своих ценности люди перечисляют материальные блага: деньги, работа, семья, друзья и т. д. Это всего лишь атрибутика, средства достижения целей, связанных с получением конкретных эмоций. Задача HR-консультанта в работе с семейными компаниями, это определение фундаментальных ценностей участников, на основе которых можно работать с их мотивацией: свобода, безопасность, комфорт, достижения, успех и др.

Третья задача в работе с ценностями участников – это определение причин или источников, на которых основаны те или иные ценности каждого участника трехфакторной модели семейного бизнеса. Как правило выделяются следующие источники: “корни”, родители, значимые взрослые, друзья или сверстники, СМИ и жизненный опыт. Под “корнями” понимаются ценности, которые даются нам от рождения, их сложно идентифицировать, но, как правило, в дальнейшем они формируются благодаря окружению индивида. В первую очередь, это семья или родители, наиболее влиятельная группа, так как большая часть наших ценностей закладывается в период от рождения до достижения пяти лет: в этот период ребенок неосознанно воспринимает транслируемые родителями ценности. Следующая по значимости группа людей – это друзья и сверстники. Когда ребенок начинает социализироваться в детском саду, школе, университете, он сталкивается с необходимостью вписываться в социальный контекст своего окружения. Влиятельность данной группы связана с тем, что ребенок начинает перенимать ценности той группы, в которой он находится. Выбор своей социальной группы в период формирования ребенка как личности является ключевым и критическим аспектом его развития как целостной личности. Именно эта истина из социальной психологии проявляется в народной мудрости: “Покажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты”. Равная по значимости с друзьями и сверстниками группа людей-инфлюенсеров это, так называемые, значимые взрослые. К их числу относятся: учителя, прародители, руководители спортивных секций, лидеры сообществ (например, блогеры). Индивид бессознательно перенимает модели поведения и установки значимых для него людей. Следующий по значимости источник ценностей – это СМИ. К этому относится: музыка, сайты, печатная литература, телевидение, фильмы и т. д. Все эти источники ценностей также способствуют бессознательному и ненамеренному перенятию ценностей, транслируемым в массы. И последний, но не менее значимый источник – это жизненный опыт, те выводы, которые индивид делает из своего личного позитивного и негативного опыта.

Таким образом, для того, чтобы культивировать те или иные ценности в ребенке, необходимо контролировать все возможные источники поступления ценностей. Сложность работы с ценностями возрастает при работе с заинтересованными сторонами, которые становятся причастными к семейному бизнесу в зрелом возрасте на стадии уже сформированной личности.

В предыдущей главе про трехфазную модель в подглаве “Семья” упоминается, что становление семейных ценностей происходит на этапе “Молодая семья” после завершения формирования личностных ценностей наиболее влиятельных участников семьи, которые, как правило, являются основателями и контролирующими собственниками бизнеса.

Также, говоря об этапе “Консорциум” в семейном деле, когда система достигает высокого уровня сложности, необходимо четко установить семейные ценности и выработать ту самую идентичность, которая бы связывала поляризованные ответвления большой семьи. На этом этапе важно смотреть на идентичность семьи с точки зрения трех типов ответственности: историческая, институциональная и социальная. Историческая ответственность относится к исторически сложившейся роли каждого члена семьи, это является источником легитимности роли каждого в семейном бизнесе. Институциональная ответственность связана с ответственностью семьи за ведение семейного дела, являющегося источником благосостояния семьи. Социальная ответственность связана с ценностями, которые транслируются семьей в общество, и ценностью товара или услуги, которая является продуктом семейного бизнеса.

Отдельно стоит поговорить о функциях, которые берут на себя ценности семейного бизнеса. Во-первых, это инструмент создания идентичности семьи как целого. Во-вторых, это основание для ведение семейного бизнеса. В-третьих, четко установленные ценности определяют управленческий стиль ведения бизнеса. В-четвертых, на основе ценностей фирмы принимаются основные стратегические решения в фирме. В-пятых, ценности становятся принципом, в соответствии с которым семья ведет бизнес и устанавливает отношения внутри семьи. В-шестых, ценности стабилизируют и структурируют динамику бизнеса. В-седьмых, ценности – это инструменты достижения гармонии в семье и бизнесе. В-восьмых, ценности, вмененные в лидерский стиль управления предприятием, переданные следующим поколением, будут тем стержнем, вокруг которого будет выстраиваться чувство сплоченности и приверженности членов семьи семейному делу.

Ценности семьи, ведущей бизнес, воплощаются в цели, миссии и видении дальнейшей деятельности предприятия. Цель это причина деятельности, ответ на вопрос “Почему?”.

Миссия предприятия описывает, что предприятие делает сейчас и определяет цель. Миссия отвечает на вопросы: “Кто мы? Какую ценность мы представляем” Миссия объясняет, почему организация существует и что делает сейчас. Миссия, в отличие от видение, сконцентрирована на конкретных действия по достижению желаемых целей. Поскольку в дальнейшем мы рассмотрим примеры японских инновационных компаний, приведу пример mission statement компании Toyota для американского рынка (Раздел 2.2) : "Привлечь и удержать клиентов посредством высококачественных продуктов и услуг и передать им наиболее удовлетворяющий нужды современного автовладельца опыт владения автомобилем в Америке”. Утверждение должно быть конкретным. Следует избегать абстрактных понятий. Также утверждение должно быть амбициозным, но адекватным.

Видение описывает, что копания планирует делать в будущем. Это такая стратегическая цель, какое желаемое будущее компании ее владельцы желают видеть в долгосрочной перспективе. Хорошее утверждение, касаемое видения, фокусируется на ценности, которую компания несет конечному потребителю. В качестве примера vision statement снова обратимся к компании Toyota, ее утверждению видения компании на американском рынке: “Быть самой успешной и уважаемой автомобильной компанией в Америке”.

Ценности же это принципы и стандарты поведения, основанные на том, что ценно для человека в его жизни. Формальное воплощение ценностей – это кодекс этики и морали, а также правила управления. Ценности управляют нашими решениями и выборами. Когда ценности соотносятся с нашими действиями, это способствует формированию целостной личности. Такой лидер является ролевой моделью, а разрозненность ценностей и поведений приводят к ощущению дискомфорта и нарушению нашего личностного кода.

* 1. Потенциальные конфликты в семейном бизнесе

Помимо ряда классических потенциальных конфликтов и проблем, в семейном бизнесе могут встречаться ряд конфликтных ситуаций, характерных именно для семейных компаний. Среди них: семейные конфликты, переносящиеся в бизнес перспективу; разногласия акционеров; конфликт ролей (множества семья, бизнес и собственники); кумовство; проблемы, связанные с передачей бизнеса следующему поколению; финансовая неустойчивость предприятия, гендерные стереотипы и неопределенность в построении карьерного пути для членов семьи. Рассмотрим в отдельности различные наиболее распространенные конфликты в семейном бизнесе:

1. Кумовство. Очевидно, продвижение по службе исключительно по принципу принадлежности к семье может негативно сказаться на работниках компании. Помимо демотивации сотрудников, назначение на должность членов семьи, чьи компетенции не соответствуют требуемым, может негативно сказаться и на общей результативности деятельности компании, ее прибыльности.[[32]](#footnote-32)
2. Идентичность семьи. Эта проблема связана с разобщенностью в самой семье, когда слишком малая часть членов семьи участвует в бизнесе, когда бизнес не объединяет, а, наоборот, разъединяет родственников.[[33]](#footnote-33)
3. Семейные конфликты. Семейные конфликты могут влиять на множества “Бизнес” и “Собственники”, значительно замедлять ключевые процессы в организации, особенно если конфликтующие родственники обладают на только ролями в сфере “Семья”, но и ролями в сферах “Бизнес” и “Собственники”.[[34]](#footnote-34)
4. Вопрос справедливости. Сам факт наличия у семьи бизнеса может стать поводом для развязки конфликтов на почве справедливости. Справедливо ли приняли на работу того или иного члена семьи? Справедливо ли распределены доли в собственности? Справедливо ли выбран наследник бизнеса? Все, что связано с чувством заслуженности награждения того или иного участника за вклад. Соответствует ли награждение вкладу?[[35]](#footnote-35)
5. Лидеры, не желающие уходить. Этот тип конфликта касается преемственности бизнеса. На жизненном цикле множества “Семья” наступает определенный период, называемый Passing the button. Как правило, лидер-основатель бизнеса начинает сдавать свои позиции, что остается незамеченным с его стороны. Поэтому подготовку преемников к передаче им бизнеса нужно готовить заранее. В первую очередь, к этому решению нужно готовить самого основателя бизнеса, поскольку к нему осознанность этой необходимости может не прийти. Риск в этом случае высок – бизнес перестанет существовать в рамках данной семьи, контроль над бизнесом может перейти к более влиятельному внешнему стейкхолдеру.[[36]](#footnote-36)
6. Культура привилегированности. Эта проблема может негативно сказаться на корпоративной культуре компании. Работники, которые чувствуют привилегированность членов семьи владельцев бизнеса в продвижении по службе и распределении благ, могут быть быстро демотивированы, что отразится в снижающихся показателях продуктивности.[[37]](#footnote-37)
7. Расточительство накопленных средств. Обязательно часть прибыли должна быть реинвестирована, чтобы избежать расточительства накопленных средств. Возможно, необходимо установить формальный регламент – сколько процентов годовой прибыли должно быть реинвестировано.[[38]](#footnote-38)
8. Эрозия предпринимательской культуры. Приверженность определенным индустриям и рынкам, отсутствие культуры поддержки новых инновационных идей могут законсервировать бизнес, сделать его менее гибким и более неустойчивым. Когда ресурсы бизнеса позволяют инвестировать в новые продукты, рынки и индустрии, этим необходимо пользоваться, чтобы диверсифицировать активы бизнеса.[[39]](#footnote-39)
	1. Выводы из главы

В данной главе мы рассмотрели основные теоретические модели, релевантные для практической части данной выпускной квалификационной работы.

Мы выяснили основные особенности японского управления человеческими ресурсами: пожизненный найм, долгосрочная ориентация, вербовка учеников высших заведений, обучение без отрыва от производства коллективная ответственность и принцип старшинства при оплате и продвижении по службе.

Также мы рассмотрели основной теоретический фреймворк, используемый для рассмотрения семейных компаний – трехфакторную модель. Он нам понадобится в сравнительном анализе японской и российской компании.

Мы выяснили, что ключевые ценности того или иного семейного клана тесно взаимосвязаны с миссией и видением компании, а также с трудовой атмосферой на предприятии. Именно поэтому важно брать во внимание ключевые ценности той или иной семьи при работе с управлением человеческими ресурсами на семейном предприятии.

Также мы рассмотрели основные семейные конфликты, характерные исключительно для семейных предприятий, чтобы оправдать необходимость особого подхода в сфере управления человеческими ресурсами на семейных предприятиях при разрешении конфликтов на пересечении семья, бизнес и собственники. Грамотный подход в разрешении подобного рода конфликтов является залогом долгосрочного существования компании на рынке.

**Глава 2. Практическая часть**

В данной части мы проведем аналитическое сравнение семейного бизнеса в Японии и России, сделаем вывод о возможности применения Японских практик в Российской действительности.

Первая подглава будет посвящена особенностям ведения семейного бизнеса в Японии, роли ключевых ценностей и порядке разрешения конфликтов в японских семейных компаниях.

Вторая подглава будет посвящена рассмотрению кейса компании Тойота с точки зрения трехфакторной модели семейного бизнеса. Для удобства, я разбила историю развития компании на отдельные исторические этапы. На каждом этапе я рассматривала компанию с точки зрения трех элементов трехфакторной модели: множества семья, бизнес и собственники. Такой подробный анализ позволяет проследить эволюцию компании от становления до завоевания ей лидерских позиций на рынке, развитие ее как семейного предприятия.

Третья подглава будет посвящена особенностям семейных компаний на российском рынке. Какие культурные и исторические особенности нужно брать во внимание при рассмотрении российских семейных предприятий.

Четвертая подглава посвящена примеру российской компании. Ее мы рассмотрим также с точки зрения трехфакторной модели, однако уже без разбивки на исторические периоды.

И последняя заключительная подглава посвящена сравнительному анализу российских и японских семейных предприятий, оценивается возможность применения опыта японских компаний к российской действительности.

2.1 Особенности ведения семейного бизнеса в японских компаниях

Во введении к выпускной квалификационной работе я упоминала, что большая доля старейших компаний, основанных до 1700 года, приходится именно на Японию: 53%. Деятельность 8 старейших японских компаний, занесенных в книгу рекордов Гиннесса как правило сосредоточена в различных отраслях производства и дистрибуции.

Впечатляющим примером является компания Nishiyama Onsen Keiunkan – отель, основанный в 705 году нашей эры, существующий более 1300 лет. Это старейший бизнес в мире, который включал в себя 52 поколения семьи первоначальных владельцев бизнеса. Другой пример – производитель сакэ Sudo Honke. Бизнес включает в себя 55 поколений владельцев и был основан в 1141 году.

В данной главе наше внимание будет обращено на семейные компании инновационных индустрий, компаний, где инновация является драйвером прогресса, ключевым преимуществом в конкуренции и необходимым условием выживания компании на рынке. Как в японском бизнесе сочетаются традиции ведения семейного бизнеса и инноваций.[[40]](#footnote-40)

2.1.1 Культура семейного бизнеса в Японии

Для того чтобы понять причины столь большого количество семейных бизнесов, возраст которых превышает сотню лет, что в несколько раз превосходит среднюю продолжительность жизни компании в мире, обратимся к культурным аспектам семейного бизнеса в Японии.

Одна из причин – количество усыновлений в Японии. 90% из всего количества усыновлений в Японии (81 000) – это усыновления мужчин в возрасте 20-30 лет. Странная для понимания тенденция. Такая стратегия знакома таким семейным компаниям как Suzuki, Canon, Kikkoman и Toyota. Далее, в главе, посвященной кейсу компании Тойота, мы увидим подобный прецедент: основатель компании Сакити не мог передать компанию напрямую своему сыну Киичиро из-за инвестиций семьи Кодама в бизнес Тойота, не хотевший терять свою долю собственности в компании. Так что Сакити усыновил мужа своей дочери, Ризабуро.[[41]](#footnote-41)

Вторая причина существования старейших бизнесов в Японии – это понимание семьи в Японской культуре. В Японском такая концепция называется ”ie”. Эта концепция включает в себя всех людей, которые делят общее жилье, общее экономическое и социальное пространство. Таким образом, концепция “ie” представляет собой клан, первичной и первоочередной целью которого является выживание и процветание с точки зрения бизнеса. Такой клан должен существовать вечно, иначе и существование семьи находится под угрозой.[[42]](#footnote-42)

Глава такого клана выбирает наследника до своей смерти. В выборе наследника глава может пренебречь своими детьми, если они не достигли определенного возраста или морально и профессионально не подготовлены к такому шагу. Приоритетом здесь является выживание всего клана, так что в таких ситуациях глава клана может прибегать к усыновлению подходящего кандидата из другой семьи (при живых родителях предполагаемого наследника). Таким образом, наследник берет фамилию главы клана и продолжает семейное дело. Остальные члены клана обязаны поддерживать его вне зависимости, связана ли они с ним кровными узами или нет. Впоследствии, власть может вернуться обратно к основной семейной линии, как это случилось в кейсе Тойота. После президентства Ризабуро, сын Сакити, Киичиро, взял бразды правления компанией.

Какие принципы в ведении японского семейного бизнеса можно выделить? Во-первых, интересы бизнеса стоят превыше интересов отдельных людей. Это во многом связано с коллективистской азиатской культурой. Этот принцип необходим для сохранения преемственности. В отличие от западных коллег, в японских компаниях меньше ощущается давление таких стейкхолдеров как главы офисов и акционеры. Во-вторых, принцип “Katoku”, который означает единоличное управление, лидерство и владение компанией. Здесь имеет большое значение четкие и понятные иерархии и структуры. В-третьих, в японском семейном бизнесе талант превыше привилегированности принадлежности семьи. Крайностью данного принципа является усыновление взрослых членов других семей. Этот подход позволяет избежать одного из самых серьезных пороков семейного бизнеса, связанного со статусностью без заслуги. Такой подход мотивирует членов семьи улучшать свои знание и способности для того, чтобы быть достойным продолжения семейного дела. В-четвертых, большую роль играют формальные учредительные документа. Это своеобразная система законодательства семьи, кодекс, на основании которого разрешаются конфликты. Эта система может найти свое воплощение в таких документах как: конституция, семейные уставы (хартии), соглашения акционеров. Однако формальное законодательство основано на ключевых ценностях семьи, на связях в существующем сообществе между его члены, а в корпоративная культура сравнима с семейной (в хорошем смысле).

2.1.2 Внутренний рынок как драйвер инноваций

Каждый бизнесмен, кто когда-либо путешествовал в Японию, ощущал значительную разницу между европейским, американским и японским рынками. Уникальные язык, культура и традиции создают особую среду. Как объяснить столь большой успех экспорта японских товаров с точки зрения домашнего рынка? В то время как японские индустрии электроники, оптики и автомобилей на подъеме, в Европе и США они претерпевают спад. Из истории известно, что японская экономика была основана на копировании западных товаров. Конкурентное преимущество японских компаний на рынке традиционно объясняется успешными техниками менеджмента, хорошим инвестиционным климатом, ориентацией на долгосрочные отношения с компаниями и прочные отношения с поставщиками. Успех японских инноваций редко ассоциировался с новизной, изобретением чего-то нового. Чаще, такие компании как Toyota, Canon и Matsushita, обязаны своим успехов новым техникам, которые изменили эффективность операционного процесса, подняв ее на беспрецедентный уровень. Способность быстро понимать и внедрять технологии по западной кальке долгое время осуждалась западными компаниями. Способность брать большой риск и ориентация на долгосрочные отношения японских компаний обусловили успех таких конгломератов как Toshiba, Hitachi и Nissan, инвестиции которых были застрахованы и со стороны государства, которое поощрало подобные инициативы. Предпринимательский дух и видение лидеров-CEO таких компаний как Sharp, Yamaha, Honda, Kyosera и Sony, часто недооцениваемые западными коллегами, стали необходимыми ингредиентами огромных усилий, затраченных японскими компаниями на то, чтобы новые технологии были выигрышными и доступными для широкого населения. Однако, Портер, Такеучи и Сакакибара (2000) указали на еще один важный фактор конкурентного преимущества: казалось бы невыгодное различие японского рынка создало преимущество внутреннего рынка в определенных отраслях, трамплин для развития инноваций.

По какой причине связь между инновационным менеджментом и структурой домашней экономики имеет сколь-нибудь важное значение? Связь между структурой домашней экономики и инновационным менеджментом поддерживает теория стратегического планирования на случай чрезвычайных происшествий. Теория утверждает, что компаний должна выбирать именно ту стратегию инновационного менеджмента, которая подходит именно ее инновационному менеджменту (Хофер 1975). Если страны имеют различные характеристики внешней среды, то разные стратегии могут быть подходящими и выгодными для локальных компаний. Стратегии, которые хорошо работают в одной стране, могут быть совершенно неподходящими в другой. Например, Бичлер и Янг (1994) рассказывают в своем исследовании о примерах японских компаний, которые не смогли перевести свой HR департамент в американский контекст по причине значительных разниц в структуре трудовых ресурсов, альтернативных вариантов, а также трудовых законодательств. Все это подтолкнуло японские компании использовать американские практики HRM на американском рынке.

Японский домашний рынок дал мировому рынку ряд компаний, которые на протяжении долгого времени снабжают мировой рынок компаниями, которые обеспечивают поток знаний и информации, которая выводит японские компании на шаг вперед от их иностранных конкурентов. Сама специфика японской экономики (недостаток собственных ресурсов) обеспечила японским компаниям ключевое преимущество на мировом рынке. Факторы экспортного успеха:

* Японское предложение технологичных продуктов на домашнем рынке обогнало по своим масштабам оное на европейском и американском рынке на ранних ступенях технологического цикла.
* Уровень проникновения в новые индустрии был наиболее высоким на этапе роста экономики.
* Дизайн и технологическое совершенствование продукта поощрались и были в приоритете в японских компаниях.
* Уровень конкуренции на японском рынке был выше, чем в аналогичных индустриях на американском и европейском рынке.[[43]](#footnote-43)

2.1.2 Преемственность культуры инноваций в семейном бизнесе

В 1999 году в Японии был введен аналог закона Бэя-Доула или Закона о внесении изменений в Закон о патентах и товарных знаках. В 2002 году этот закон был дополнен Фундаментальными принципами IP-менеджмента (менеджмент инновационных проектов), а в 2003 году инструкциями государства по продвижению IP-менеджмента. В частном секторе, после введения данного закона, количество судебных процессов, связанных с нарушением патентного права, увеличилось. Организации, специализирующиеся на лицензировании, приобретают популярность. В то же время, все бизнес процессы были организованы с целью того, чтобы воодушевить инновационную активность рабочих. В 2005 от десяти до двадцати японских компаний начали вести IP-отчетность, основанную на законодательных требованиях.

На сегодняшний день менеджеры японских компаний, ответственные за IP-менеджмент, обозначают новые области развития, хотя в свое время издание патентного закона в Японии запоздало на 20 лет от тенденций американского рынка, где закон Бэя-Доула вышел в 1980 году.

В данной таблице наглядно представлен процесс развития IP-менеджмента в японских инновационных компаниях. Чуть ниже будет дан комментарий по каждому этапу развития.



**Рис. 2** Развитие менеджмента инноваций в японских компаниях

В первом поколении, которое еще называется поколением R&D менеджмента, использовался свободный подход к стратегии компании. Например, департаменты R&D в компаниях имели множество R&D проектов никак не связанных с бизнес стратегией. Более того, R&D центр был также центром затрат, самоуправляемый специалистами-исследователями. Это называется IP-менеджментом формы невмешательства. При данной системе регистрация патентных прав была на ответственности конкретного технологического специалиста и была не более чем фиксацией его достижений.

На втором этапе развития IP-менеджмента была совершена попытка связать бизнес стратегии организации с работой R&D департамента, был внедрен менеджмент целевых показателей. Более того, данный подход к менеджменту подразумевал комбинирование технологий и дизайна продукта с достижениями R&D департамента, и вся работа команды департамента развития была нацелена на улучшение показателей прибыли. Однако это не означало, что деятельность бизнес и технического отделов всегда была сопряжена. Однако, как минимум, важность патентования продуктов была осознана при продвижении развития той или иной технологии. Таким образом, IP-менеджмент на данном этапе был связан с количественными показателями запатентованных технологий.

На сегодняшний день существуют данные, подтверждающие количественную значимость патентов на этапе второго поколения. В списке владельцев самых многочисленных патентов в 2004 году среди американских компаний на первом месте был IBM, за ним шли Panasonic и Canon, Hitachi занимала восьмое место, за ней следовали Toshiba и Sony. Таким образом, японские компании своим присутствием в этом топе демонстрировали значимость количества патентов на данном этапе развития. В 2005 году на Японию приходилось 100 000 международных патентных регистраций, что дополнительно выделяет характерность данного количественного показателя для IP-менеджмента второго поколения.

На третьем этапе развития IP-менеджмента компании адоптируют подходы приоритетной специализации и распределения ресурсов, основанные на целях и стратегиях, разделяемых как технологическим, так и бизнес департаментом. Расстановка приоритетов происходила на основании, с одной стороны, результатов деятельности департамента развитий технологий и инжиниринга, с другой стороны, на основании решений департаментов, связанных непосредственно с бизнесом, которые заключали насколько вклад в развитие той или иной технологии будет прибыльным в будущем. Так что, департамент развития технологий перестал быть островным департаментом. Вместо этого, технологический и бизнес департаменты начали работать вместе как партнеры. Таким образом, приобретение патентов приобрело стратегический характер.

На этом этапе стратегическое приобретение патентов приобрело систематический характер. Стратегическое приобретение патентов стало источником конкурентного преимущества той или иной компании, также как и возможностью для создания технологической монополии на рынке. Такие действия, как построения патентных сетей (географически), расследование нарушений или детальное картирование патентов для выполнения патентных заявок, обеспечивающих определенный уровень свободы для беспрепятственного функционирования компании в своей бизнес индустрии, проводятся регулярно. IP-менеджмент третьего поколения приобретает стратегический характер: технологические специалисты компаний проводят исследования и развивают те технологии, которые могут быть впоследствии полезными для бизнеса.

Следующее поколение IP-менеджмента характеризуется открытой формой технологического менеджмента и наличием инновационной платформы. Под инновационной платформой понимается менеджерский ресурс, который объединяет и способствует продолжительному созданию инновационных продуктов в компании. Другими словами, инновационная платформа это концепция, которая подразумевает, то входящая в организацию информация переходит в исходящую иноформацию с большей ценностью, что происходит посредством процесса , который комбинирует и изменяет ресурсы на платформе. Таким образом, с позиции создания инноваций, об этой платформе можно думать как о трансформации нематериальных ресурсов компании.[[44]](#footnote-44)

2.2 Трехфакторная модель: кейс компании Тойота

Компания Тойота – одна из старейших японских семейных компаний, основанная Сакичи Тойода как швейный бизнес. В этой главе мы рассмотрим как развивались три множества трехфакторной модели в динамике на протяжении всей истории компании. Какие типичные для семейного бизнеса проблемы претерпевал бизнес, выясним, что явилось причиной успеха для компании, которой удается сохранять лидерские позиции в автомобильной индустрии в Японии и в мире. Более 80 лет компания существует на рынке, в то время как на сегодняшний средняя продолжительность компаний из списка S&P 500 составляет всего 18 лет (на 1958 год это же значение составляло 61 год).[[45]](#footnote-45)

Поскольку компания существует на рынке вот уже почти 86 лет, история становления компании разбита на шесть основных условных исторических этапов: предыстория, рождение автомобильной компании, становление современной компании, расцвет компании, борьба за первые позиции в автомобильной индустрии и становление лидером индустрии. На каждом этапе развитие компании будет рассматриваться с точки зрения трех множеств: семья, бизнес и собственники.[[46]](#footnote-46)

2.2.1 Предыстория

Период: 1924-1937

Географический рынок: домашний

Технологии: трудоёмкие

Стратегии: защитные (вертикальная интеграция)

Организационная структура: функциональная

2.2.1.1 Семья

Сакичи был рожден в бедной семье, учился на плотника. Его страсть к изобретениям побудила его узнать больше о производстве швейных машин. Он путешествовал по Великобритании, США и Японии, чтобы узнать больше о предмете его срасти. В итоге, он изобрел первую автоматическую швейную машину и в 1929 продал патент в патентное бюро Platt brothers в Великобритании. Согласно некоторым ресурсам, Киичиро, сын Сакичи принимал активное участие в разработке первой модели швейной машины.

В 1926 была открыта компания, специализирующаяся на производстве автоматических швейных машин “Toyoda Automatic Loom Works”, однако вскоре в 1930 году Сакичи умер, передав свою компанию своему сыну Киичиро. Дочь Сакичи была замужем за Ризабуро Кодама. Согласно японскому законодательству Сакичи не мог так просто передать компанию своему сыну, минуя мужа своей дочери – Ризабуро. Семья Кодама принимала активное участие в инвестировании в компанию, так что Сакичи усыновил мужа своей дочери, хотя это может показаться странным, но в то время в Японии такие усыновления были отнюдь не редкостью.

В итоге, несмотря на то, что семья Кодама имела свою долю в собственности предприятия, Киичиро стал преемником компании своего отца.Однако его мечтой было основание автомобильной компании. Он был вдохновлен успехами Генри Форда в 20-ых годах 20 века. Так что в 1937 он основал независимую автомобильную компанию по сей день известную как “Toyota Motor” (В 1933 году Киичиро изобретает бензиновый двигатель – очередная инновация позволяет компании перейти ви новую для нее индустрию автомобилестроения).

В 2017 году была отпразднована 150-летие со дня рождения Сакичи. В Японии Сакичи известен как отец изобретений. Он не только смог совершить производственный прорыв, но и добился коммерческого успеха на своем поприще. Таким образом, лидерство основателя, основанное на духе предпринимательства, послужило основанием для создания идентичности семьи Тойода и создало базу для преемственности компании.

2.2.1.2 Бизнес

Сакичи Тойода ввел известный в кругах менеджмента принцип Дзидока – умная автоматизация. Согласно данному принципу в случае происшествия или неполадок на предприятии, вся производственная линия останавливается, предотвращая дальнейшее появление дефектных изделий. Более того, Сакичи ввел принцип “5 почему” – подход, в соответствии с которым, менеджер должен ответить на 5 вопросов, чтобы понять причины появления той или иной проблемы.

Инновации, которые стали возможными в контексте изобретений Сакичи и его сына, дали толчок развитию трудоёмких технологий в компании. В 1934 компания запускает свой первый бензиновый двигатель, который использовался в моделях легковых автомобилей А1 и грузовых – G1. Эти модели напоминали уже существующие модели компаний Chevrolet и Dodge Power Wagon, так как Киичиро, во многом, пользовался опытом и достижениями американский коллег. В Японии даже существовала такая поговорка: “Сперва ты должен скопировать что-то хорошее, потом улучшать это, пока не достигнешь совершенства”. С точки зрении того времени, копирования было единственным способов догнать и обогнать в развитии западные компании, где производственное совершенствование шло своим ходом. Тойота была единственной в Японии компанией в индустрии автомобилестроения, так что ей не приходило применять защитные стратегии на домашнем рынке. В 1935 году компания начинает экспортировать модели G1 в Китай, что являлось логичным для Японии, так как Китай на тот момент был схожим с Японией рынком, а значит, риски вхождения на рынок меньше. Это был первый коммерческий успех Киичиро, сына основателя компании Тойота. В 1937 компания была переименована в Toyoda Motor Co.

Структура менеджмента в компании была функциональной, характерной для начальных этапов становления компании. Все проекты курировались лично Киичиро, который обладал знаниями всего производственного процесса в компании. Он создал вертикальный контроль в компании и напрямую руководил деятельностью своих подчиненных. Он давал инструкции и мониторил их исполнение. Это придавало авторитарные черты его лидерскому стилю.

2.2.1.3 Собственники

В 1929 году компания Platt brothers & Co приобрела патентные права на автоматическую швейную машину. Эти деньги и стали инвестиционным капиталом для основания компании. В 1930 Киичиро основал уже автомобильную компанию (в число собственников входила также семья Кодама) и в 1933 он изобрел бензиновый двигатель, что дало толчок производству автомобилей.

Оценочная стоимость первоначальных инвестиций составляла на то время 100 000 £. Однако, стоит отметить, что по некоторым источникам Сакичи прибегал и к традиционным источникам финансирования. Вдобавок к тому, как упоминалось в разделе “Семья”, семья Кодама также принимала активное инвестиционное участие.

2.2.2 Рождение автомобильной компании

Период: 1937-1950

Географический рынок: Япония и Северный Китай

Технологии: капиталоёмкие

Стратегии: защитные (вертикальная интеграция)

Организационная структура: функциональная

2.2.2.1 Семья

Решив основать независимую автомобильную компанию Toyota Motor Company в 1937, Киичиро заменил в названии букву “d” на букву “t”, так как был суеверен. Это решения непосредственно влияет на идентичность фамилии и бизнеса, который ведет данная семья. Возможно, помимо суеверия одной из причин такого решения было желание нивелировать ассоциацию бизнеса с семьей основателя.

С 1937 по 1942 роль CEO в компании принадлежала зятю Сакичи, мужу его сестры, до этого усыновлённого его отцом – Ризабуро.

Только по прошествии 15 лет со дня основания роль CEO перешла Киичиро. Он управлял компанией вплоть до 1949 года, когда появилась необходимость передать компанию в руки опытным профессиональным внешним менеджерам.

2.2.2.2 Бизнес

В том же 1937 году компания получила госзаказ на 3 000 грузовиков, которые были экспортированы в Северный Китай. Такой большой приток средств позволил компании инвестировать в R&D для создания новых моделей автомобилей. Тойота не намеревалась постоянно соревноваться с американскими стандартами производства. В 1938 году компания решила построить завод в японском городе Кором, который сейчас переименован в Тойота. Затем компания приобрела компанию, которая впоследствии была вовлечена в производство отдельных деталей для автомобилей Тойота. Это инвестиционное решение было принято в связи с проблемой поставок. С этого момента была создана система “just in time” (точно во время), в соответствии с которой удалось избежать остановок производства из-за нехватки деталей на складе.

В 1939 был создан отдел R&D, в котором специалисты компании Тойота разрабатывали свои собственные двигатели, что значительно сократило издержки компании. Это все можно отнести к проявлениям оборонительных стратегий в компании и вертикальной интеграции.

После начала Второй Мировой Войны компания значительно сменил свой курс развития и из-за требований военной промышленности Японии. В это время компания полностью перешла на военное производство, занимая нишу выпуска легкобронированной и небронированной колесной техники. Также были значительно увеличены объемы выпуска. В 1943—1944 гг. на заводах компании выпускались сухопутные и амфибийные военные грузовики ([KC](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Toyota_KC&action=edit&redlink=1) и [KCY](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Toyota_KCY&action=edit&redlink=1)) и [вездеходы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D1%85%D0%BE%D0%B4)-[амфибии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%BC%D1%84%D0%B8%D0%B1%D0%B8%D1%8F) [Су-Ки](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83-%D0%9A%D0%B8). Японская императорская армия передала инженерам компании «Тойота» захваченный американский военный внедорожник с [тактико-техническим заданием](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5) разработать аналогичную машину и наладить её производство в промышленных количествах, но этому помешала [капитуляция Японии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B8). Однако, через несколько лет аналог зарекомендовавшего себя джипа стал выпускаться «Тойотой» уже в гражданской модификации — [Land Cruiser](https://ru.wikipedia.org/wiki/Toyota_Land_Cruiser).[[47]](#footnote-47) Из-за нехватки материалов компания прибегала к использованию частей автомобилей-доноров. Компания по максимуму использовала мощности своих производственных ресурсов. В эти годы компания полностью остановила работу R&D центра, что привело к разрушению институционального развития. Однако, все вышеперечисленное привело к развитию капиталоёмких технологий.

После Второй Мировой Войны, Тойота должна была выходить из сложной ситуации. Компания не могла больше полагаться на высокие налоги на импорт автомобилей из-за рубежа, с другой стороны конкуренция в сфере производства грузовых автомобилей значительно возросла, многие компании и заводы были разрушены, таким образом институциональная среда диктовала более строгие правила выживания компании на рынке. В компании было больше людей, чем вакансий, которые они могли бы занимать. Технология все еще оставалась капиталоёмкой, так как не было фондов для инвестиций в модернизацию продукции.

Менеджмент компании пришел к выводу, что необходимо производить малогабаритные пассажирские автомобили. В Январе 1947 года первая модель малогабаритной авто, Model SA, была выпущена на рынок. После сложного военного времени компания начала расти. Однако в 1950, когда в стране был недостаток сырья и неконтролируемая инфляция , компания Тойота пережила первый и единственный конфликт менеджмента с подчиненными. Выручка от продажи автомобилей не покрывала затраты на их производство. Компания пережила кризис оборотных средств. За пол года производство снижалось три раза.

2.2.2.3 Собственники

Вследствие решения менеджмента, маркетинговый отдел компании был отделен, была основана отдельная фирма по продажам автомобилей марки Тойота - Motor Sales Co Ltd. Также собственниками и топ-менеджментом было принято решение по сокращению рабочих мест. Это был единственный способ, чтобы избежать банкротство компании. Тойота снова должна была возвратиться к оборонительным стратегиям и вертикальной интеграции. Как и другие компании автомобильной индустрии Японии, Тойота прошла через серьезный экономический кризис, однако ей удалось выйти из него с относительно низкими потерями. Организационная структура остается функциональной.

2.2.3 Становление современной компанией

Период: 1950-1957

Географический рынок: домашний

Технологии: капиталоёмкие

Стратегии: наступательные (связанная диверсификация)

Организационная структура: функциональная

2.2.3.1 Семья

В период с 1949 по 1962 гола роль CEO компании перешла к внешнему по отношению к семье менеджеру – Тайзо Ишида. Сын Киичиро, Соичиро, был слишком молод (24 года) для того, чтобы управлять компанией, а Киичиро в 1949 решил уйти с позиции CEO по собственной инициативе. К тому же кризис в компании продолжался – в 1950 году работники компании устраивали забастовки. На этом этапе решение передать управление компанией профессионалу со стороны казалось верным и очевидным, так как Киичиро чувствовал, что сам не справлялся со всеми трудностями, с которыми столкнулась компания. В это время компания производила всего 200 машин в год, заводы простаивали. Наиболее важными управленческим решением Тайзо Ишида в этот период было смещение фокуса инвестиций с людей на новые технологии. В 1952 году Киичиро Тойота умер и его сын Соичиро в возрасте 27 лет взял управление компанией на себя.

2.2.3.2 Бизнес

Детальное изучение американского автомобильного рынка позволяет компании перейти к производству собственных моделей автомобилей (Японская поговорка: “Сперва ты должен скопировать что-то хорошее, потом улучшать это, пока не достигнешь совершенства”). Тойота становится первой компанией-автопроизводителем в Японии, которая запускает производство своих собственных моделей. В 1953 году Тойота запускает свою собственную первую модель – Toyota Bj, как вызов новому английскому Land Rover (Toyota Bj впоследствии будет переименована в Toyota Land Cruiser). В 1955 году была выпущена модель Toyota Crown, которая не копировала американский дизайн. Капиталоёмкие технологии в рамках компании Тойота продолжали совершенствоваться.

На этом этапе в стратегии компания Тойота проявляет наступательные стратегии. Стратегию Тойота на данном этапе можно также описать как стратегия связанной диверсификации, так что в 1956 была основана дилерская сеть.

В 1950-ых команда менеджеров Тойота поехала в США обучаться менеджменту по трудам Питера Друкера, чьи идеи нашли практическое применение в General Motors. Менеджерам Тойота также удалось успешно внедрить данный наработки в свою компанию.

В 1950 Тайзо предложил уникальную систему менеджмента производства – Канбан. Данный подход, который также известен как “точно в срок”, позволяет распределить нагрузку равномерно между всеми сотрудниками компании. В 1950-ых компания также активно использовала уже известный принцип Андон на этапе сборки: технология, которая уведомляет руководство, техобслуживание и других работников о проблеме качества или процесса (первоначально, это был просто шнур, за который мог дернуть рабочий при неполадках, впоследствии данная технология была значительно усовершенствована). В 1950 году Тойота синхронизировала работу производственной линии и производственного оборудования, в 1953 производство было выровнено, в 1955 сборочная и корпусная линия были синхронизированы. Успешная модернизация капиталоёмких технологий сделала серьезный вклад в повышение объема производства.

Улучшение производства также повлияло на логистическую систему Тойота: в 1955 была внедрена система юлы (небольшие поставки и смешанные поставки).

Систематическое совершенствование технологий внутри компании является необходимым компонентом философии Кайзен (улучшение снизу вверх), которую Тойота отрегулировала, начиная с первых дней своего существования.

Принципы Канбан, Дзидока и Андон, активно используемые в 1950-1957 годы, стали неотъемлемыми элементами производственной системы Тойота (TPS).

Организационная структура в этот период оставалась функциональной, имела три уровня иерархии, возглавляемых CEO. В 1950 году Киичиро умер. Тайити Оно стал новым CEO компании, благодаря которому появилась знаменитая TPS. Первоначально Тайити начал работать инженером в компании Тойота босёку в 1932 году. В 1943 перешел в Toyota Motor, в 1946 был назначен начальником цеха, где была изобретена система Канбан и система поточного производства. Впоследствии цех стал лабораторией. Уже в 1954 Таити занял пост директора, в 1964 – управляющим директоров, в 1970 – старшим управляющим директором, а в 1975 – исполнительным вице-президентом компании. В 1978 Тайити покинул компанию.

2.2.3.3 Собственники

В эти годы Тойота пережила расширение структурного собственничества. В 1950 году была основана отдельная компания, специализирующаяся на продажах. В 1956 году была основан официальный дилер - Toyotpet.

2.2.4 Расцвет компании

Период: 1957-1970

Географический рынок: Япония, США, Австралия, Европа, Южная Африка, Азия

Технологии: капиталоёмкие

Стратегии: наступательные (географическая экспансия, связанная диверсификация)

Организационная структура: функциональная

2.2.4.1 Семья

После смерти Киичиро в 1952 году управление компанией было в руках Тайзо Ишида. В этом же году управляющим директором стал Эйдзи Тойода, сыне брата Сакичи Тойода, а через пару лет в деятельности компании в качестве директора начинает принимать Соичиро Тойода, внук Сакичи, сын Киичиро. За период 1957-1970 Эйдзи Тойода занимал должности вице-президента и президента компании, а Соичиро – должности управляющего и управляющего директора.

Как уже было упомянуто ранее, Соичиро в компанию отца 1952 году в возрасте 27 лет, а уже через 10 лет был продвинут до поста управляющего директора. Однако весь период вплоть до слияния отдела производства и отдела продаж в 1972 и становления вице-президентом компании, находится в тени Эйдзи, который в 60-ые активно занимался продвижением TQC (Toyota Quality Control) – еще одним знаменитым принципом компании Тойота.

2.2.4.2 Бизнес

В этот период после Войны и кризисных ситуаций начала 50-ых Тойота осознает необходимость международной экспансии. В 1957 году менеджмент компании изучает характеристики американского рынка и через несколько лет создает компанию Toyota Motor Sales, the USA. Тойота была первой японской компанией, которая предприняла столь решительный шаг. Уже в 1969 Тойота становится наиболее популярным импортером автомобилей в США. Примерно в конце 50-ых Тойота начинает открывать офисы в Австралии и Таиланде, организует производственную линию Toyota Land Cruiser SUVs в Бразилии. В 60-ых годах Тойота завоевывает европейские рынки, дилерская сеть также развивается в Азии и Южной Африке. В 60-ых годах темпы географического роста компании были наивысшими, влияние Тойота на международном рынке значительно возросло.

Успех компании традиционно объясняется непрерывным совершенствованием всех процессов компании, что воплотилось в производственной системе Тойота (Toyota Production System). Принципы компании Тойота стали ассоциацией с успехом для компании в любой индустрии. Эти принципы объясняют успех компании в трех аспектах: общая философия, черты производственной системы и черты внутренней организации компании.

2.2.4.3 Собственники

Председателем совета директоров в этот период был Тайзо Ишида. Собственность компании растет из-за ее географической экспансии -появляются заводы и дилерские сети на новых географических рынках (было описано в предыдущей подглаве).

2.2.5 Борьба за первые позиции в автомобильной индустрии

Период: 1970-2000

Географический рынок: Япония, США, Австралия, Европа, Южная Африка, Азия, Россия

Технологии: капиталоёмкие

Стратегии: наступательные (географическая экспансия, связанная диверсификация)

Организационная структура: матричная

2.2.5.1 Семья

В 1972 году, правнук Сакичи, внук Киичиро, Соичиро, посвятивший свою жизнь, начиная с 27 лет компании отца в возрасте 47 становится вице-президентом компании. В 1992 году Соичиро становится председателем совета директоров, а в 1999 получает звание почетного члена советов директоров. Так, правнук основателя  Toyota Loom Production проходит весь путь управления в компании от директора до почетного члена совета директоров.

Благодаря слиянию двух компаний по продажу и производству в 1982 году Соичиро становится первым президентом компании Toyota. Две компании, во главе которых стояли Тайзо Ишида (продажи) и Шотаро Камийя (производство) обладали совершенно контрастирующими корпоративными культурами. Заслугой Соичиро является то, что он смог поспособствовать успешному слиянию и объединению культур компаний. 1983 год стал годом организационных реформ в компании.[[48]](#footnote-48)

В 1982 году идеи Эйдзи Тойода, президента компании Toyota Motor, касательно TQC нашли свое успешное применение, чему поспособствовало слияние двух компаний в одну во главе с Соичиро Тойода – Toyota Motor Corporation: в 1981 году QC была внедрена в дилерскую сеть, в 1982 были организованы семинары по QC для топ-менеджмента, в 1983 появился отдел, специализирующийся на продвижении данной системы, были проведены тренинги для всех уровней менеджмента Тойота и начала проводиться номинация для дилеров – QC Toyota Promotion Prize.

В 1984 в компанию в возрасте 28 лет входит Акио Тойода, сын Соичиро. Он получил бакалаврскую степень в сфере права в японском Университете Keio University, после защитил магистерскую степень в Babson College в сфере финансов.

2.2.5.2 Бизнес

Неотъемлемой характеристикой развития компании Тойота всегда была направленность на инновации: Тойота создавала все более и более экономичные двигатели. В 1973 году произошел мировой нефтяной кризис. В этот момент стратегия инновации Тойота была как нельзя кстати и была залогом выживания компании на международном рынке. В 1970-1973 Тойота открывает новые заводы в Японии, в этом же году создается Calty Design Research Incorporation, что способствует развитию капиталоёмких и наукоёмких технологий в компании. В 1975 экспорт компании достигает 5 миллионов машин в гоод.

В период 1975-1979 заводы продолжают открываться, и уже в 1979 экспорт Тойота достигает 10 миллионов автомобилей в год. Компания осознает, что необходимо наращивать темпы внедрения технологий, так что в 1981 Тойота открывает Toyota Technological Institute, который как и Calty Design Research, сыграет значительную роль в технологическом развитии компании в будущем.

В 1982 году происходит важное для компании событие: отдел продаж и производственная компания слияют в одну компанию – Toyota Motor Corporation во главе с правнуком Сакчичи, Соичиро Тойода. В 1984 году Тойота и GM учреждают совместное предприятие в США – New United Motor Manufacturing (подобный прецедент совместного предприятия двух конкурентов уже был – Volkswagen и Audi). Это является примером агрессивной связанной диверсификации. В 1985 году экспорт компании Тойота достигает 20 миллионов машин в год, а в 1986 году менеджмент компании празднует выпуск 50 миллионов автомобилей.

В конце 80-ых компания решила разрушить образ производителя недорогих экономичных автомобилей и в 1989 Тойота открывает Lexus division в США, которая специализируется на производстве автомобилей премиум-класса, третированного на нового покупателя и кошелек.

В 1992 году произошел ряд событий значимых для компании. Открылся завод во Франции, В Японии открылись Toyota Motor Hokkaido Inc. и Toyota Motor Kyushu Inc.

В 1994 Тойота анонсировала выпуск нового мирового бестселлера – Toyota RAV4. Каждый год Тойота выпускала все более и более совершенные автомобили, которые впоследствии становились мировыми бестселлерами, Toyota RAV4 тому доказательство. К концу 90-ых стало очевидно, что Тойота станет прорывным с точки зрения технологий производителем автомобилей.

В 1998 году Тойота еще активнее начинает осваивать американский рынок, открывая заводы в Индиане и Западной Вирджинии. В 1999 акции Тойота начинают продаваться на биржах Нью-Йорка и Лондона.

2.2.5.3 Собственники

В период 1970-2000 произошло значимое с точки зрения множества “Собственники” событие – слияние Toyota Motors (производство) и Toyota Sales (продажи). Президентом компании Toyota Motors становится правнук основателя Сакичи - Соичиро. Начался ряд организационных реформ. Корпоративные культуры и миссии двух компаний разнились. Для компании, специализирующейся на производстве, первостепенным был фактор эффективности, в то время как компания, специализирующаяся на продажах, во главу угла ставила креативность.

На одной из встреч совета директоров Соичиро обозначил свое новое видение для большой компании. Он предложил концепцию 3-ех “C”: креативность, вызов и смелость (Creativity, Challenge and Courage). Основной проблемой в организации было увядание духа креативности, над которым работали все предыдущие лидеры компании, начиная с основателя Сакичи. Однако вызов размера компании способствовал бюрократизации всех структур и любые новые идеи с нижних уровней компании (Система Канбан) разбивались о неповоротливость системы. Таким образом, молодые специалисты теряли энтузиазм, осознавая сложность донесения идей до руководства, и все продолжали работать как раньше.

Таким образом, эффективность упраздняла креативность. Так что, в 1988 Соичиро была произведена организационная реформа, упрощавшая процесс внедрения инноваций в деятельность компании. В конце 90-ых Соичиро занял пост почетного члена совета директоров компании Тойота.

2.2.6 Становление лидером индустрии

Период: 2000-сейчас

Географический рынок: Япония, США, Австралия, Европа, Южная Африка, Азия, Россия

Технологии: капиталоёмкие, наукоёмкие

Стратегии: наступательные (географическая экспансия, связанная диверсификация)

Организационная структура: матричная

2.2.6.1 Семья

В 00-ых в компанию входит Акио, сын Соичиро. Акио – представитель 4 поколения семьи Тойота. Первоначально Акио занимает должности директора, после – управляющего директора. В 2005 становится вице-президентом, а в 2009 – президентом компании. В 2015 году Акио становится самым высокооплачиваемым топ-менеджером японского автопрома. Годом ранее он заработал $10,3 млн., опередив гендиректора Nissan.[[49]](#footnote-49)

На время своего президентства Акио взял курс на популяризацию гоночных автомобилей (Lexus IS-F, Lexus LF-A), сам выступал в качестве гонщика на соревнованиях. В 2012 Акио даже получил награду Autocar’s Man of the Year.

В 2013 году в возрасте 100 лет от сердечной недостаточности в больнице скончался дядя Акио и брат Соичиро – Эйдзи.[[50]](#footnote-50) Он с 1999 года занимал должность почетного советника и посвятил компании 77 лет своей жизни. Под руководством Эйдзи компания открыла более 10 заводов, расширила свою деятельность в десятках стран, модель Corolla стала самой продаваемой моделью всех времен. Соичиро же до сих пор занимает должность почетного члена советов директоров, его возраст составляет 95 лет.

2.2.6.2 Бизнес

В 2002 году открывает свои заводы в России, Франции и Китае. Компания следовала агрессивной стратегии географической экспансии. В 2007 году Тойота открывает Toyota Bank в Москве и Санкт-Петербурге. Банк специализировался на выдаче кредитов частным лицам и официальным дилерам Toyota и Lexus в России. Эти действия являются элементами связанной диверсификации бизнеса. Наличие подобных финансовых институтов способствует увеличению лояльных клиентов на тех или иных географических рынках.

В 2002 модели Тойота участвуют в соревнованиях Формула 1. Акио берет курс на продвижение спортивных машин бренда Lexus, основанного в 1989 его отцом.

Впервые за историю в первом квартале 2007 года Toyota Motor обогнала американский концерн General Motors, которая на протяжении 76 лет была лидером мировой автомобильной индустрии, в объемах производства.

10-ые годы для компании знаменовались колаборациями с другими автомобильными брендами: Toyota/Mazda 2010, Toyota / Tesla Motors 2010, Toyota / Citroen 2012, Toyota / Peugeot / Citroen 2002.

В 2009-2010 годах компания пережила массовый отзыв моделей в размере 8,5 миллионов единиц по причине неполадок с тормозами в легковых автомобилей. Чуть позже неполадки появились и с педалью газа, в основном, у американских моделей Тойота. Акио связал это с кризисом системы качества компании Тойота TQC. В одном из своих интервью Акио сказал: “Я приношу глубокие извинения за доставленное многим людям беспокойство по поводу качества и безопасности. Мы очень серьезно восприняли беспокойство наших клиентов. Отдав приоритет тому, чтобы наши клиенты могли спокойно ездить, мы приняли решение об отзыве”. Такое поведение говорит об Акио как об ответственном лидере, готовым отвечать и на вызовы, которые встают перед компанией.

2.2.6.3 Собственники

В 2000 Акио в возрасте 44 лет входит в совет директоров компании Тойота. С начала 2000-ых Еджи Тойода становится почетным советником, а Соичиро Тойода – почетным членом совета директоров. Председателем совета директоров на период вплоть до 2004 Хироши Окуда (директор, начиная с начала 80-ых), после председателем становится Фуджи Чо, работавший в компании на должности директора начиная с конца 80-ых.

21 век – это время перехода бизнеса в руки нового 4 поколения – Акио Тойода. Его отец и дядя занимают почетные должности, а руководство всей компанией и основная ответственность легла на плечи Акио. Акио выработал свой лидерский стиль и был авторитетом в сложные для компании времена, что описано в секции “Бизнес” (Кризис TQC 2009-2010).

Акио и по сей день является президентом компании своего прапрадеда Сакичи. На момент 2020 года Акио 64 года. У Акио 2 ребенка: сын и дочь. Предположительно, сын продолжит семейное дело Тойода, так как до сих пор бразды правления компании передавались исключительно по мужской линии.

2.2.7 Выводы из кейса Тойота

Итак, перед нами семейное дерево семьи Тойода: можно проследить четыре поколения собственников компании Тойота: Сакичи, Киичиро, Соичиро и Акио. Множества семья, бизнес и собственники прошли все этапы жизненного цикла, достигнув соответственно следующих этапов: этап транзиции в множестве семья (три транзиции за истрию корпорации), этап зрелости во множестве бизнес и этап консорциум в множестве собственники.

За свою историю компания пережила несколько кризисов, связанных как со структурой экономики, так и с внутренними процессами компании, однако фактически никогда компания не подвергалась типичным для семейного бизнеса конфликтов. Это можно связать с широким пониманием семейного бизнеса в Японии: семья-сообщество. Это делает семейный бизнес менее подверженным типичным для семейного бизнеса конфликтным ситуациям.

Также стоит отметить систему ключевых ценностей семьи Тойота: на ней был основан менеджмент предприятия, а вместе с тем и 14 знаменитых принципов Тойота: философия долгосрочной перспективы, правильный процесс дает правильные результаты, система вытягивания для избежание перепроизводства, равномерное распределение работ, контроль качества через остановку процесса производства, делегирование полномочий, визуальный контроль, использование надежных технологий, воспитание лидеров, формирование команд, уважение партнеров и поставщиков, непрерывное обучение, медленное принятие решений и быстрое внедрение, непрерывный самоанализ и самообучение. [[51]](#footnote-51)

****

**Рис. 3** Генеалогическое дерево семьи Тойода

2.3 Особенности ведения семейного бизнеса в российских компаниях и факторы, ограничивающие рост семейных компаний в России

Расцвет семейного бизнеса в России пришелся на середину 90-ых годов с приходом в страну капитализма. Соответственно, посмотреть на преемственность семейного бизнеса в динамике возможности нет, хотя во времена Российской Империи существовали такие известные семейные династии как Морозовы, Гинцбурги, Второвы, Юсуповы и Демидовы, вклад компаний которых в российскую экономику был значителен[[52]](#footnote-52). В данной главе я рассмотрю проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются современные семейные кланы в России, освещу факторы, которые ограничивают компании в развитии.

Если считать середину 90-ых годов отправной точкой современного семейного бизнеса в России, то на 2007-2010 пришелся период смены поколений преемников.[[53]](#footnote-53) Если сравнивать существующие на сегодняшний день кланы, то масштабность бизнеса едва ли сравнится с масштабностью семейных предприятий времен Царской России. Исследования INSEAD 42 компаний[[54]](#footnote-54) показали, что большинство респондентов не мыслят о своих предприятиях как о семейном бизнесе. Они не выбирают семейные фамилии в качестве названий для своих компаний (Пример: ООО “Черкоизово групп”, основанное Игорем Бабаевым). Причиной этому служит негативное восприятие семейных компаний в российском обществе. Такие компании ассоциируются с кумовством, коррупцией и мафией. Другая причина негативного отношения к российским семейным компаниям – историческая. СССР нес в себе скорее коллективистскую, чем индивидуалистскую культуру. Предприниматели, которые появлялись уже во времена коммунизма избегали связывать названия компаний со своим именем в целях безопасности. В 1990-ых многие компании не раскрывали своих участников, чтобы защитить о рэкета и вымогательства. Ввиду данных исторических обстоятельств, даже на данный момент семейные компании свзяывают ведение семейного бизнеса с определенными рисками.

Из 42 изученных компаний, в среднем, в семейный бизнес вовлечены 3, 4 члена семьи – пара основателей и один или два ребенка, работающих в компании. Очень редко в бизнес вовлекаются такие дальние родственники как тети, дяди, двоюродные или родные сестры и братья. Даже супруги детей зачастую остаются “за бортом” семейного бизнеса. Такое узкое восприятие семьи с одной стороны ограничивает семейный пул талантов, но с другой – снижает риск возникновения конфликтов вокруг собственничества бизнеса.

Из исследования также выяснилось, что в 70% семейных компаний собственность целиком принадлежит основателю бизнеса или поколению основателя бизнеса. Это связано с недоверием и сомнениями насчет способности собственных детей вести бизнес и унаследовать его в дальнейшем. Более того, исследование показало, что половина респондентов высказали нежелание передавать свой бизнес своим детям. Из причин такой позиции респонденты выявили следующие: трудоёмкость (“Я не хочу, чтобы мои дети работали 24/7 как я”), личная безопасность (“Быть бизнесменом в России – высокий риск”), бесполезность передачи бизнеса следующему поколению (“Я могу брать свою дочь на важные совещания, но как только бизнес перейдет к ней, они попытаются отобрать его у нее”).

Согласно исследованию PWC[[55]](#footnote-55) в России 95% бизнесов – это бизнесы первого поколения, что связано, как уже упоминалось выше, с поздней точкой отсчета семейного бизнеса в России – середина 90-ых. 50% семейных бизнесов в России не планируют передавать семеный бизнес, когда в мире такой же процент составляет 20%. Это все так же коррелируется с факторами, перечисленными ранее. Только 45% опрошенных семейных бизнесов в России имеют нормативные документы, регулирующие разрешение конфликтов внутри семейного бизнеса, в то время как во всем мире такой процент составляет 83%. Также в исследовании отмечался высокий относительно мировых показателей процент быстрорастущих семейных бизнесов в России. К преимуществам российским семейным компаниям относят способность брать на себя высокие риски, к недостаткам – ограниченный доступ к капиталу и связанные со структурой российской экономики риски.

2.4Трехфакторная модель: кейс компании Р-Фарм

Российская экономика не славится обилием инновационных компаний, однако в фокусе данной работы как раз-таки именно инновационные компании. Тойота – инновационная компания в индустрии автомобилестроения. В России каких-либо сильных игроков в данной отрасли, соответственно, пришлось работать с примером семейной инновационной компании из другой отрасли – фармацевтика[[56]](#footnote-56). Также ранее упоминалось временное ограничение: к рассмотрению доступны компании, основанные после 1990-го года в России.

Итак, в сфере нашего внимания оказывается российская инновационная компания в индустрии фармацевтики – R-Pharm. Основана компания была в 2001 году Алексеем Репиком[[57]](#footnote-57). На момент основания Алексею было всего 22 года. Изначально компания занималась исключительно дистрибуцией, однако в 2007-2008 годах рассматривались различные инвестиционные возможности, и было принято решения инвестировать в рискованную фармацевтическую индустрию.[[58]](#footnote-58) На данный момент компания предлагает партнерство для мировых производителей по следующим направлениям: исследование и разработка, трансфер технологий, а также вывод на рынок новых лекарственных средств. 29 марта 2020 года компания подала патентную заявку на инновационное средство для лечения COVID-19.

2.4.1 Семья

Как было отмечено ранее, 95% российских семейных бизнесов – бизнесы первого поколения, компания Р-Фарм не является исключением. На данный момент Алексею 41 год. У Алексея Репика есть жена и двое детей. Бизнес сложно назвать семейным, ведь иные члены семьи Алексея участвуют в управлении или владении бизнесом, хотя в своих интервью Алексей отмечает роль своей матери на первоначальных этапах бизнеса – она предоставила половину стартового капитала, который составил 40 000 $.[[59]](#footnote-59)

Бизнесу всего около 19 лет: он уже перешел порог среднего возраста компаний на сегодняшний день, но еще слишком молод для передачи следующему поколению, как и невелик возраст потенциальных наследников бизнеса.

Как уже отмечалось ранее в обществе негативно относятся к частному и семейному бизнесу в России, поэтому передачи бизнеса следующему поколению редко рассматривается как серьезная альтернатива продажи бизнеса.[[60]](#footnote-60)

Говоря о биографии Алексея, в 17 лет, не поступив в МГУ на исторический факультет, Алексей устроился на работу в больницу имени Баумана на должность главного экономиста, что немного не коррелируется с его возрастом и отсутствием профильного образования. На данном этапе он начал сотрудничать с компанией Росмедкомплект, которая занималась поставками медикаментов в российские больницы. Вскоре Алексей был принят на работу в Росмедкомплект, где он ознакомился с бизнесом со стороны поставщиков лекарств. Так появилась идея организации бизнеса по поставке редких зарубежных лекарств в российские больницы.

В 2001 году Алексей поссорился с собственником компании и создал компанию-реплику – Р-Фарм, которая тоже работала в индустрии поставок лекарств. По некоторым данным владелец Росмедкомплекта в качестве урегулирования конфликта предлагал Алексею долю в бизнесе, однако Алексей отказался от данного предложения.

По словам Алексея, его мать сыграла большую роль в развитии его бизнеса, инвестировав половину стартового капитала, который составлял 40 000 долларов.

2.4.2 Бизнес

Основав компанию-реплику Р-Фарм, предварительно инвестировал собственные средства в компанию, Алексей нашел первых крупных клиентов, в чем помогли его прежние связи, и переманил часть сотрудников из Росмедкомплект. Выбранная Алексеем ниша была рискованна, но никем не занята – поставка редких медикаментов в больницы. Многие поставщики не хотели браться за столь узкий сегмент. Однако знание рынка помогло Алексею найти первые заказы, и бизнес стал стремительно развиваться, монополизируя нишу редких поставок медикментов. Первым клиентом Р-Фарм стала Российская детская клиническая больница. Также связи с государственными органами помогли Алексею выигрывать тендеры на госзаказы, при этом сам Алексей в своих интервью заявлял, что предпочитает развивать Р-Фарм как инновационную компанию, поддерживая ее честную конкурентоспособность.[[61]](#footnote-61)

Знание английского языка позволили Алекею выйти на международный рынок – Алексей начал сотрудничать с такими крупными международными игроками как AstraZeneca и Bristol-Myers Squibb.

30 марта 2020 года Росмедкомплект подал первую в мире международную патентную заявку на инновационное средство для лечения коронавируса. Этот факт свидетельствует о том, что компания развивается как инновационная за счет своевременной регистрации патентов.

2.4.3 Собственники

Алексей Репик также является председателем совета директоров компании Р-Фарм.

В 2017 году была заключена сделка с японской компанией Mitsui&Co по продаже 10% акций компании Р-Фарм.[[62]](#footnote-62)

2.4.4Выводы из кейса Р-Фарм

Кейс компании Р-Фрам подтверждает статистические данные по российскому семейному бизнесу в целом: владельцем является единолично собственник первого поколения, который не рассматривает передачу бизнеса новому поколению как серьезную альтернативу его продаже.

Отсутствие доступа к капиталу и инвестированию частного бизнеса, отсутствие упрощенного документооборота в семейных компаниях, негативное отношение к частному и семейному бизнесу в обществе – все это дополнительные препоны к развитию и росту числа семейных предприятий в России.

2.5 Применение опыта японских семейных компаний в российских реалиях

Из обзора ситуации относительно семейного бизнеса в России мы делаем вывод, что российский стиль управления человеческими ресурсами в семейных компаниях находится на стадии формирования, а значит эта область имеет большой потенциал развития (процент быстрорастущих семейных бизнесов в России выше.

Можно ли применить опыт японских коллег к реалиям семейного бизнеса и его преемственности в России? Конечно, существует ряд исторических причин, по которым нецелесообразно проводить параллели и сравнение российского и японского бизнеса в обратной хронологической перспективе. Тогда встает следующий вопрос. Возможно ли применить опыт японских коллег в будущей перспективе?

Конечно, культурная разница между Японией и Россией очевидна. Однако если мы прибегнем к модели параметров культурных измерений Г. Хофстеде[[63]](#footnote-63), то увидим, что по трем из пяти культурных изменений, а именно, индивидуализм (IDV), избегание неопределенности (UAI) и долгосрочной ориентации (LTO), разница в показателях не превышает 7%, что говорит о явной схожести культур по данным аспектам.



**Рис. 4** Сравнение России и Японии в типологии культурных измерений Г. Хофстеде

В то время как сравнение культурных показателей России с США привело к отклонению данных показателей на более чем 26%, что говорит о коренном различии данных культур.



**Рис. 5** Сравнение России и США в типологии культурных измерений Г. Хофстеде

Российский информационный портал ТАСС осведомляет о возможных областях сотрудничества Японии и России – индустрии информационных технологий и медицина.[[64]](#footnote-64)

Рассмотрим подробно каждый из вышеперечисленных аспектов, и выясним, какие аспекты японского управления можно применить в российских компаниях.

1)Индивидуализм/коллективизм (IDV)

 Россия и Япония отличаются коллективистской культурой, а значит следующие нововведения могли бы хорошо вписаться в российские компании:

* Организация команд (10-20 человек). Такой объем считается оптимальным, так ка обеспечивает, с одной стороны, сплоченность, с другой стоорны, эффективное взаимодействие участников внутри группы.
* Создание корпоративного духа. Это может обеспечиваться определенной формой одежды, девизом, как это делается в японских компаниях. Повышения по принципу старшинства также создает определенный предпосылки для сильного корпоративного духа.

2) Избегание неопределенности (UAI)

Как в российских, так и в японских компаниях, прослеживается тенденция свести риск к минимуму, хотя при наличии данного фактора Япония отличается большим количеством инновационных компаний. С точки зрения управления человеческими ресурсами в российских компаниях работники зачастую высоко ценят социальные гарантии и стабильность. Со стороны компании редко оценивается вклад сотрудника в компанию, компания не создает поддерживающей социальной среды для работника. В связи с этим из японского опыта можно перенять следующее:

* Система прибавок за стаж работы.
* Повышение зарплаты согласно возрастным пикам работника, связанными с различными жизненными этапами.

3)Долгосрочная ориентация (LTO)

Россия и Япония отличаются ориентированностью на долгосрочную перспективу. В японских компаниях это отражается в долгосрочных отношениях с поставщиками, партнерами и работниками. Хотя на данный момент копании и отказываются от концепции пожизненного трудоустройства, большинство отмечает, что именно долгосрочная ориентация является залогом наличия компаний-долгожителей.

К внедрению в российские компании:

* Долгосрочные контракт взаимодействия и сотрудничества: между компаниями, между компаниями и работниками.

2.6 Выводы из главы

Опыт японских семейных компаний широко используется во всем мире: бригадные методы работы, строгая дисциплина и модель 5-С[[65]](#footnote-65). На практике японские принципы управления человеческими ресурсами успешно внедряются и в таких несхожих с японской культурой как американская: зарубежное предприятие японской компании "Киото Сирэмик"[[66]](#footnote-66) в США в результате внедрения у себя японской системы управления персоналом достигло такой же высокой производительности, как на аналогичных предприятиях в самой Японии. Другой пример: совместное японо-американское предприятие по производству легковых автомобилей "New United Motor Manufacturing Inc." (NUMMI)[[67]](#footnote-67), созданное компаниями "Toyota" и "General Motors", преуспело. Вскоре после создания, производительность труда на этом предприятии в два раза превысила ее средний показатель для всех других заводов компании "General Motors". И это при фактически неизмененном оборудовании и с той же рабочей силой.

В нашем случае, российская компания Р-Фарм уже нашло точки соприкосновения с японскими предприятиями по части собственничества. Смею предположить, что внедрение практик управления человеческими ресурсами японских инновационных компаний на российских инновационных предприятиях могло бы привести к повышению ключевых показателей деятельности компаний, как это произошло на совершенно несхожих по управленческой культуре американских предприятиях.

# Список литературы

1. https://gsb.ku.edu.tr/en/ // Koç University, Grduate School of Business (дата обращения: 03.04.2020).
2. https://www.linkedin.com/in/neslihan-tombul-1a6ba98/ // Neslihan Tombul, Independent Board Member, Alarko Holding, (дата обращения: 03.04.2020).
3. https://gsom.spbu.ru/gsom/faculty/fulltime/denisov/ // Александр Федорович Денисов, ВШМ (дата обращения: 03.04.2020).
4. https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html // Family Owned Businesses Retrieved January 2019 (дата обращения: 03.04.2020).
5. http://coles.kennesaw.edu/centers/cox-family-enterprise/cox-family-documents/FB-in-US-2003.pdf // Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003), Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. (дата обращения: 03.04.2020).
6. http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/docs/goodman\_study.pdf // Zellweger, Nason, Nordqvist. From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. Retrieved November 2012 (дата обращения: 03.04.2020)
7. https://fortune.com/global500/2019/koc-holding/ // Koç Holding. Fortune 500 (дата обращения: 03.04.2020).
8. https://www.entrepreneur.com/article/321066 // How to sustain family businesses? (дата обращения: 03.04.2020)
9. https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts // Family business facts, Conway center for family business (дата обращения: 03.04.2020).
10. https://www.oldest.org/technology/companies/ // 10 oldest companies in the world (дата обращения: 03.04.2020).
11. https://cahek911.livejournal.com/59398.html // Япония. Семейные традиции ведения (дата обращения: 03.04.2020).
12. https://www.bbc.com/russian/business/2012/01/120119\_companies\_with\_long\_lives // Может ли компания жить вечно? (дата обращения: 03.04.2020).
13. [М. И. Соколова, А. Г. Демен. Управление человеческими ресурсами: учеб. /- У6тьева. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 240 с.. 2006](https://lib.sale/personalom-upravlenie/pravlenie-chelovecheskimi-resursami-ucheb.html)
14. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2002.
15. Морнель П. Технология эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала. М.: Добрая Книга, 2005.
16. https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/05/02/commentary/japan-commentary/end-heisei-era-lifetime-employment/#.XoRsm9MzaCQ // End of Heisei Era and lifetime employment (дата обращения: 03.04.2020).
17. https://www.toyota-global.com/company/history\_of\_toyota/75years/data/company\_information/management\_and\_finances/management/executives/list\_of\_executives.html // 75 years of Toyota, list of executives (дата обращения: 03.04.2020).
18. https://www.oecd.org/employment/skillsforthe21centuryfromlifetimeemploymenttolifetimeemployability.htm // Skills for the 21 century: from lifetime employment to lifelong employability (дата обращения: 03.04.2020).
19. https://www.scmp.com/week-asia/society/article/3011203/do-stressed-millennials-spell-end-shukatsu-japans-notorious // Do stressed millennials spell end for `’shukatsu’, Japan’s notorious graduate recruitment process (дата обращения: 03.04.2020).
20. It’s a very stressful time for students, because there’s a prevailing idea that there’s only one chance to get into a company, Yumi Mizuno, freelance translator
21. https://data.oecd.org/healthstat/suicide-rates.htm // OECD, suicide rates (дата обращения: 03.04.2020).
22. https://studbooks.net/1335886/menedzhment/upravlenie\_chelovecheskimi\_resursami\_yaponii // Управление человеческими ресурсами в Японии (дата обращения: 03.04.2020).
23. https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ // Hofstede insights (дата обращения: 03.04.2020).
24. https://www.hierarchystructure.com/japanese-business-hierarchy/ // Japanese Business Hierarchy (дата обращения: 03.04.2020).
25. https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management] // What we can learn from Japanese Management, Harvard Business Review (дата обращения: 03.04.2020).
26. Голубчиков Е. И. Подготовка управленческого персонала для работы за рубежом: опыт японских корпораций // Проблемы теории и практики управления. - 2001, - №6.
27. Коркина Т., Боковикова И. Японская система управления персоналом// Управление персоналом. -2008, - №6.
28. Куцивол В. Японский опыт управления персоналом. //Управление персоналом. - 2005, - №7.
29. Улърих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менедж-мента в организации. М.: Вильяме, 2007
30. https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/ // Three-circle model of the family business system, John A. Davis (дата обращения: 03.04.2020).
31. https://www.ted.com/talks/simon\_sinek\_how\_great\_leaders\_inspire\_action // How great leaders inspire action (дата обращения: 03.04.2020).
32. https://www.familybusinessmatters.consulting/nepotism-in-family-business/ // Nepotism in family business, Family business matters (дата обращения: 03.04.2020).
33. https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-family-identity-matters/ // Why family identity matters (дата обращения: 03.04.2020).
34. https://cfeg.com/insights\_research/understanding-conflict-in-the-family-business/ // John A. Davis, Courtney Collette, Understanding family conflict in the family business (дата обращения: 03.04.2020).
35. https://www.researchgate.net/publication/311257877\_Practicing\_fairness\_in\_the\_family\_business\_workplace // Georges Samara, Daniel Arenas, Practicing fairness in the family business workplace (дата обращения: 03.04.2020).
36. https://www.forbes.com/sites/dennisjaffe/2018/11/15/stepping-up-what-family-business-leaders-can-do-after-they-step-down/#144ad8d97e53 // Dennis Jaffe, Stepping Up: What Family Business Leaders Can Do After They Step Down (дата обращения: 03.04.2020).
37. https://books.google.ru/books?id=fMCqjsAEpkYC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=privilege+culture+in+family+business&source=bl&ots=iHigyvXEZy&sig=ACfU3U1tZIzTiSnz56880Z4TqfK4gsdU4A&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwibro-GssfoAhUowqYKHRO8BesQ6AEwAHoECAsQLg#v=onepage&q=privilege%20culture%20in%20family%20business&f=false // Randel S. Carlock and John L. Ward, When Family Businesses are Best (дата обращения: 03.04.2020).
38. https://www.thefbcg.com/Talking-About-Wealth/ // Talking about wealth (дата обращения: 03.04.2020).
39. https://books.google.ru/books?id=V2J2DwAAQBAJ&pg=PT24&lpg=PT24&dq=erosion+of+entrepreneurial+spirit+family+business&source=bl&ots=dm-kxuUDOe&sig=ACfU3U2Nza2hfxNqa1B-FMeZP1KtZd8PAQ&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjGx7ios8foAhUpxqYKHS1oCmwQ6AEwAnoECAkQOQ#v=onepage&q=erosion%20of%20entrepreneurial%20spirit%20family%20business&f=false // Walter Vieira, Mita Dixit, The 5Gs of Family Business (дата обращения: 03.04.2020).
40. https://www.bbc.com/russian/business/2012/01/120119\_companies\_with\_long\_lives // Может ли компания жить вечно? (дата обращения: 03.04.2020).
41. https://books.google.ru/books?id=\_wApCL3MJUIC&pg=PA167&lpg=PA167&dq=adopting+risaburo&source=bl&ots=w3\_NW9tiII&sig=ACfU3U1-iRdWHXMzi0A8xSZHrVMbSsm7Zg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjh7rzuuo\_oAhXPM5oKHWJXDiIQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=adopting%20risaburo&f=false // Japanese Urbanism: Industry and politics in Kariya (дата обращения: 03.04.2020).
42. https://brandsofkin.com/the-japanese-secret-to-family-business-longevity/ // The business family (дата обращения: 03.04.2020).
43. Cornelius Herstatt, Christopher Stockstrom, Hugo Tschirky, Akio Nagahira, “Management of technology and innovation in Japan”,The domestic shape of Japanese innovations ,Springer, 2006
44. Cornelius Herstatt, Christopher Stockstrom, Hugo Tschirky, Akio Nagahira, “Management of technology and innovation in Japan”, V. IP management in Japanese companies ,Springer, 2006
45. https://www.itproportal.com/features/how-to-predict-the-lifespan-of-a-company-in-one-simple-measure/ // How to predict the lifespan of a company in one simple measure (дата обращения: 03.04.2020).
46. https://books.google.ru/books?id=rAlcjg0QhGkC&pg=PA23&dq=shoichiro+toyoda&client=firefox-a&redir\_esc=y#v=onepage&q=shoichiro%20toyoda&f=false // Satoshi Hino, Inside the mind of Toyota, Productivity Press, New York, 2002 (дата обращения: 03.04.2020).
47. Kuipers*, J. F. J.* A History of Commercial Vehicles of the World— Lingfield: Oakwood Press, 1972 — P.140 — 198 p.
48. https://www.amazon.com/Inside-Mind-Toyota-Management-Principles/dp/1563273004 // Satoshi Hino, Inside the mind of Toyota (дата обращения: 03.04.2020).
49. https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2015/06/24/597865-prezident-toyota-stal-samim-visokooplachivaemim-rukovoditelem-yaponskogo-avtoproma // Президент Toyota стал самым высокооплачиваемым менеджером японского автопрома (дата обращения: 03.04.2020).
50. https://www.kommersant.ru/doc/2281096 // В возрасте 100 лет умер бывший руководитель Toyota Эйдзи Тойода (дата обращения: 03.04.2020).
51. https://www.ozon.ru/context/detail/id/140277541/?utm\_source=google&utm\_medium=cpc&utm\_campaign=MSPT\_Product\_DSA\_NewClients&gclid=EAIaIQobChMI14LLrMrH6AIVjIGyCh2jKwyPEAAYAiAAEgJyofD\_BwE // Лайкер Джеффри К., Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира (дата обращения: 03.04.2020).
52. https://news.rambler.ru/other/39894360-yusupovy-i-drugie-znatnye-semi-kotorye-menyali-istoriyu-rossii/ // Юсуповы и другие знатные семьи, которые меняли историю России (дата обращения: 03.04.2020).
53. Julia Murzina, Natalia Turčecová, Elena Mensh, Joanna Nakonieczny, Family business and family dynasties: A case study of Russia, Research Gate, 2014
54. https://knowledge.insead.edu/family-business/russias-stealth-family-businesses-11681 // Stanislav Shekshina, Veronika Zagieva, “Russia Stealth’s Family Businesses”, Isead, 2019 (дата обращения: 03.04.2020).
55. www.pwc.ru/fbs2014/en // Private and family business in Russia: challenges and growth drivers for today and tomorrow, PWC, 2014-2015 (дата обращения: 03.04.2020).
56. Leiyu Shi. Managing Human Resources in health care organizations, 2007.
57. https://www.forbes.ru/profile/342767-aleksey-repik // Алексей Репик, Forbes (дата обращения: 03.04.2020).
58. http://www.r-pharm.com/ru/ // Р-Фарм (дата обращения: 03.04.2020).
59. https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/istoriya-alekseya-repika/ // История успеха Алексея Репика – основателя компании Р-Фарм (дата обращения: 03.04.2020).
60. https://pasmi.ru/archive/202843/ // Гость Трампа и герой расследования Немцова наживается на госзакупках, Pasmi.ru (дата обращения: 03.04.2020).
61. https://www.forbes.ru/profile/342767-aleksey-repik // Forbes.ru, Алексей Репик (дата обращения: 03.04.2020).
62. http://www.r-pharm.com/ru/press-center/news/335 // “Р-Фарм” успешно заверщил сделку по продаже акций японской компании Mitsui (дата обращения: 03.04.2020).
63. https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ // Портал по сравнению культурных показателей стран в рамках модели Г. (дата обращения: 03.04.2020).
64. https://tass.ru/obschestvo/8096995 // Бизнес в Японии: как он устроен (дата обращения: 03.04.2020).
65. c.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/individuals/students/erasmus-mundus-joint-master-degrees\_en // Edward Moulding, 5S: A visual control for the workplace (дата обращения: 03.04.2020).
66. http://www.rusnauka.com/29\_DWS\_2009/Economics/53812.doc.htm // Ларин С. Н., Основные проблемы внедрения японской системы управления персоналом в отечественных предприятиях (дата обращения: 03.04.2020).
67. https://www.bloomberg.com/profile/company/2732Z:US // New United Motor Manufacturing Inc, Bloomberg (дата обращения: 03.04.2020).

# Приложения



**Рис 1.** Трехфакторная моедель семейного бизнеса



**Рис. 2** Развитие менеджмента инноваций в японских компаниях

****

**Рис. 3** Генеалогическое дерево семьи Тойода



**Рис. 4** Сравнение России и Японии в типологии культурных измерений Г. Хофстеде



**Рис. 5** Сравнение России и США в типологии культурных измерений Г. Хофстеде

1. https://gsb.ku.edu.tr/en/ // Koç University, Grduate School of Business (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.linkedin.com/in/neslihan-tombul-1a6ba98/ // Neslihan Tombul, Independent Board Member, Alarko Holding, (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-2)
3. https://gsom.spbu.ru/gsom/faculty/fulltime/denisov/ // Александр Федорович Денисов, ВШМ (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-3)
4. https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html // Family Owned Businesses Retrieved January 2019 (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-4)
5. http://coles.kennesaw.edu/centers/cox-family-enterprise/cox-family-documents/FB-in-US-2003.pdf // Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003), Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-5)
6. http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/docs/goodman\_study.pdf // Zellweger, Nason, Nordqvist. From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. Retrieved November 2012 (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-6)
7. https://fortune.com/global500/2019/koc-holding/ // Koç Holding. Fortune 500 (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-7)
8. https://www.entrepreneur.com/article/321066 // How to sustain family businesses? (дата обращения: 03.04.2020) [↑](#footnote-ref-8)
9. https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts // Family business facts, Conway center for family business (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-9)
10. https://www.oldest.org/technology/companies/ // 10 oldest companies in the world (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-10)
11. https://cahek911.livejournal.com/59398.html // Япония. Семейные традиции ведения (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-11)
12. https://www.bbc.com/russian/business/2012/01/120119\_companies\_with\_long\_lives // Может ли компания жить вечно? (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-12)
13. [М. И. Соколова, А. Г. Демен. Управление человеческими ресурсами: учеб. /- У6тьева. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 240 с.. 2006](https://lib.sale/personalom-upravlenie/pravlenie-chelovecheskimi-resursami-ucheb.html) [↑](#footnote-ref-13)
14. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2002. [↑](#footnote-ref-14)
15. Морнель П. Технология эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала. М.: Добрая Книга, 2005. [↑](#footnote-ref-15)
16. https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/05/02/commentary/japan-commentary/end-heisei-era-lifetime-employment/#.XoRsm9MzaCQ // End of Heisei Era and lifetime employment (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-16)
17. https://www.toyota-global.com/company/history\_of\_toyota/75years/data/company\_information/management\_and\_finances/management/executives/list\_of\_executives.html // 75 years of Toyota, list of executives (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-17)
18. https://www.oecd.org/employment/skillsforthe21centuryfromlifetimeemploymenttolifetimeemployability.htm // Skills for the 21 century: from lifetime employment to lifelong employability (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-18)
19. https://www.scmp.com/week-asia/society/article/3011203/do-stressed-millennials-spell-end-shukatsu-japans-notorious // Do stressed millennials spell end for `’shukatsu’, Japan’s notorious graduate recruitment process (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-19)
20. ##  It’s a very stressful time for students, because there’s a prevailing idea that there’s only one chance to get into a company, Yumi Mizuno, freelance translator

 [↑](#footnote-ref-20)
21. https://data.oecd.org/healthstat/suicide-rates.htm // OECD, suicide rates (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-21)
22. https://studbooks.net/1335886/menedzhment/upravlenie\_chelovecheskimi\_resursami\_yaponii // Управление человеческими ресурсами в Японии (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-22)
23. https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ // Hofstede insights (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-23)
24. https://www.hierarchystructure.com/japanese-business-hierarchy/ // Japanese Business Hierarchy (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-24)
25. https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management] // What we can learn from Japanese Management, Harvard Business Review (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-25)
26. Голубчиков Е. И. Подготовка управленческого персонала для работы за рубежом: опыт японских корпораций // Проблемы теории и практики управления. - 2001, - №6. [↑](#footnote-ref-26)
27. Коркина Т., Боковикова И. Японская система управления персоналом// Управление персоналом. -2008, - №6. [↑](#footnote-ref-27)
28. Куцивол В. Японский опыт управления персоналом. //Управление персоналом. - 2005, - №7. [↑](#footnote-ref-28)
29. Улърих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менедж-мента в организации. М.: Вильяме, 2007 [↑](#footnote-ref-29)
30. https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/ // Three-circle model of the family business system, John A. Davis (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-30)
31. https://www.ted.com/talks/simon\_sinek\_how\_great\_leaders\_inspire\_action // How great leaders inspire action (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-31)
32. https://www.familybusinessmatters.consulting/nepotism-in-family-business/ // Nepotism in family business, Family business matters (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-32)
33. https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-family-identity-matters/ // Why family identity matters (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-33)
34. https://cfeg.com/insights\_research/understanding-conflict-in-the-family-business/ // John A. Davis, Courtney Collette, Understanding family conflict in the family business (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-34)
35. https://www.researchgate.net/publication/311257877\_Practicing\_fairness\_in\_the\_family\_business\_workplace // Georges Samara, Daniel Arenas, Practicing fairness in the family business workplace (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-35)
36. https://www.forbes.com/sites/dennisjaffe/2018/11/15/stepping-up-what-family-business-leaders-can-do-after-they-step-down/#144ad8d97e53 // Dennis Jaffe, Stepping Up: What Family Business Leaders Can Do After They Step Down (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-36)
37. https://books.google.ru/books?id=fMCqjsAEpkYC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=privilege+culture+in+family+business&source=bl&ots=iHigyvXEZy&sig=ACfU3U1tZIzTiSnz56880Z4TqfK4gsdU4A&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwibro-GssfoAhUowqYKHRO8BesQ6AEwAHoECAsQLg#v=onepage&q=privilege%20culture%20in%20family%20business&f=false // Randel S. Carlock and John L. Ward, When Family Businesses are Best (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-37)
38. https://www.thefbcg.com/Talking-About-Wealth/ // Talking about wealth (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-38)
39. https://books.google.ru/books?id=V2J2DwAAQBAJ&pg=PT24&lpg=PT24&dq=erosion+of+entrepreneurial+spirit+family+business&source=bl&ots=dm-kxuUDOe&sig=ACfU3U2Nza2hfxNqa1B-FMeZP1KtZd8PAQ&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjGx7ios8foAhUpxqYKHS1oCmwQ6AEwAnoECAkQOQ#v=onepage&q=erosion%20of%20entrepreneurial%20spirit%20family%20business&f=false // Walter Vieira, Mita Dixit, The 5Gs of Family Business (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-39)
40. https://www.bbc.com/russian/business/2012/01/120119\_companies\_with\_long\_lives // Может ли компания жить вечно? (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-40)
41. https://books.google.ru/books?id=\_wApCL3MJUIC&pg=PA167&lpg=PA167&dq=adopting+risaburo&source=bl&ots=w3\_NW9tiII&sig=ACfU3U1-iRdWHXMzi0A8xSZHrVMbSsm7Zg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjh7rzuuo\_oAhXPM5oKHWJXDiIQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=adopting%20risaburo&f=false // Japanese Urbanism: Industry and politics in Kariya (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-41)
42. https://brandsofkin.com/the-japanese-secret-to-family-business-longevity/ // The business family (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-42)
43. Cornelius Herstatt, Christopher Stockstrom, Hugo Tschirky, Akio Nagahira, “Management of technology and innovation in Japan”,The domestic shape of Japanese innovations ,Springer, 2006 [↑](#footnote-ref-43)
44. Cornelius Herstatt, Christopher Stockstrom, Hugo Tschirky, Akio Nagahira, “Management of technology and innovation in Japan”, V. IP management in Japanese companies ,Springer, 2006 [↑](#footnote-ref-44)
45. https://www.itproportal.com/features/how-to-predict-the-lifespan-of-a-company-in-one-simple-measure/ // How to predict the lifespan of a company in one simple measure (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-45)
46. https://books.google.ru/books?id=rAlcjg0QhGkC&pg=PA23&dq=shoichiro+toyoda&client=firefox-a&redir\_esc=y#v=onepage&q=shoichiro%20toyoda&f=false // Satoshi Hino, Inside the mind of Toyota, Productivity Press, New York, 2002 (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-46)
47. Kuipers*, J. F. J.* A History of Commercial Vehicles of the World— Lingfield: Oakwood Press, 1972 — P.140 — 198 p. [↑](#footnote-ref-47)
48. https://www.amazon.com/Inside-Mind-Toyota-Management-Principles/dp/1563273004 // Satoshi Hino, Inside the mind of Toyota (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-48)
49. https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2015/06/24/597865-prezident-toyota-stal-samim-visokooplachivaemim-rukovoditelem-yaponskogo-avtoproma // Президент Toyota стал самым высокооплачиваемым менеджером японского автопрома (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-49)
50. https://www.kommersant.ru/doc/2281096 // В возрасте 100 лет умер бывший руководитель Toyota Эйдзи Тойода (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-50)
51. https://www.ozon.ru/context/detail/id/140277541/?utm\_source=google&utm\_medium=cpc&utm\_campaign=MSPT\_Product\_DSA\_NewClients&gclid=EAIaIQobChMI14LLrMrH6AIVjIGyCh2jKwyPEAAYAiAAEgJyofD\_BwE // Лайкер Джеффри К., Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-51)
52. https://news.rambler.ru/other/39894360-yusupovy-i-drugie-znatnye-semi-kotorye-menyali-istoriyu-rossii/ // Юсуповы и другие знатные семьи, которые меняли историю России (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-52)
53. Julia Murzina, Natalia Turčecová, Elena Mensh, Joanna Nakonieczny, Family business and family dynasties: A case study of Russia, Research Gate, 2014 [↑](#footnote-ref-53)
54. https://knowledge.insead.edu/family-business/russias-stealth-family-businesses-11681 // Stanislav Shekshina, Veronika Zagieva, “Russia Stealth’s Family Businesses”, Isead, 2019 (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-54)
55. www.pwc.ru/fbs2014/en // Private and family business in Russia: challenges and growth drivers for today and tomorrow, PWC, 2014-2015 (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-55)
56. Leiyu Shi. Managing Human Resources in health care organizations, 2007. [↑](#footnote-ref-56)
57. https://www.forbes.ru/profile/342767-aleksey-repik // Алексей Репик, Forbes (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-57)
58. http://www.r-pharm.com/ru/ // Р-Фарм (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-58)
59. https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/istoriya-alekseya-repika/ // История успеха Алексея Репика – основателя компании Р-Фарм (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-59)
60. https://pasmi.ru/archive/202843/ // Гость Трампа и герой расследования Немцова наживается на госзакупках, Pasmi.ru (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-60)
61. https://www.forbes.ru/profile/342767-aleksey-repik // Forbes.ru, Алексей Репик (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-61)
62. http://www.r-pharm.com/ru/press-center/news/335 // “Р-Фарм” успешно заверщил сделку по продаже акций японской компании Mitsui (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-62)
63. https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ // Портал по сравнению культурных показателей стран в рамках модели Г. (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-63)
64. https://tass.ru/obschestvo/8096995 // Бизнес в Японии: как он устроен (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-64)
65. c.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/individuals/students/erasmus-mundus-joint-master-degrees\_en // Edward Moulding, 5S: A visual control for the workplace (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-65)
66. http://www.rusnauka.com/29\_DWS\_2009/Economics/53812.doc.htm // Ларин С. Н., Основные проблемы внедрения японской системы управления персоналом в отечественных предприятиях (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-66)
67. https://www.bloomberg.com/profile/company/2732Z:US // New United Motor Manufacturing Inc, Bloomberg (дата обращения: 03.04.2020). [↑](#footnote-ref-67)