

Baros-Tóth Ágnes

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK HOSSZÚ ÉLETTARTAMÁNAK ESÉLYEI AZ ÉVSZÁZADOS JAPÁN CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÜKRÉBEN

Absztrakt

A vállalkozások egyik legnagyobb kihívása az, hogy miként tudnak fennmaradni, és miként tudják a vállalkozás folytonosságát biztosítani. A sikeresen működő családi vállalkozások számára kiemelkedően fontos, hogy a vállalkozás működtetését az utódok, az új generáció tagjai folytassák. A sikeres generációváltás a családi vállalkozások hosszú távú fennmaradásának a kulcsa. Jelen tanulmány célja, hogy szakirodalmi kutatásra alapozva röviden áttekintse a családi vállalkozások jellemzőit, amelyek megkülönböztetik az ilyen vállalkozásokat a nem családi tulajdonú vállalkozásoktól. A vizsgálat kiterjed a hosszú élettartamú, legalább egy évszázada működő cégekre, melyek körében kiemelkedően magas a japán családi vállalkozások aránya. Az elemzés utolsó része arra keresi a választ, hogy a Japánban évszázadok óta működő családi vállalkozások sikeres generációváltása milyen elemekre épül. A modernkori Japán most is aktív, évszázados cégeinek hosszú élettartama egy régebbi korra, a Tokugawa-korra vezethető vissza, amikor kialakultak azok a hagyományok és gyakorlatok, amelyek egyedivé és relatíve ideálissá tették a vállalkozási környezetet ahhoz, hogy a cégek hosszú élettartamot érjenek meg. A kérdés, hogy ezekből a gyakorlatokból esetleg átvehetnek-e bizonyos elemeket a más országokban és más kultúrákban működő családi vállalkozások. Bizonyos meglévő párhuzamosságok ellenére is az valószínűsíthető, hogy a japán vállalkozások menedzsment gyakorlata és generációváltó módszerei igazán japán környezetben életképesek, más gazdasági és társadalmi környezetben a vállalkozások más eszközökhöz nyúlnak a családi tulajdonú cég folytonosságának biztosítása érdekében.

Kulcsszavak: családi vállalkozás; évszázados vállalkozások; generációváltás

Bevezetés

A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatások egyik legfontosabb területe a családi tulajdonú vállalkozások generációváltásához kapcsolódik. Az elmúlt évtizedekben számos olyan nemzetközi és hazai publikáció látott napvilágot, amelyek a családi vállalkozások generációváltásának kérdéskörét különféle szempontok alapján vizsgálták.

Részben ehhez a kutatási irányvonalhoz kapcsolódik az a kutatási terület, amely a vállalkozások, ezen belül is a családi vállalkozások hosszú élettartamával foglalkozik és arra fókuszál, hogy milyen tényezők határozhatják meg, hogy egy vállalkozás hosszú életű lesz, és akár több száz éven keresztül is működhet, míg számos vállalkozás az alapítása után néhány évvel megszűnik.

A világ számos részén működnek olyan vállalkozások, melyek több száz éve jöttek létre, és még ma is részben vagy teljesen az eredeti tevékenységüket folytatják a megváltozott

gazdasági, társadalmi és történelmi viszonyok ellenére. Mi különbözteti meg ezeket a vállalkozásokat a többi, rövidebb ideje működő vagy már megszűnt és egyébként sem kiemelkedően sokáig működő vállalkozásoktól? Azonosíthatóak-e olyan tényezők, amelyek egyértelműen hozzájárulhatnak a vállalkozások hosszú élettartamához?

A témaválasztás aktualitását Magyarországon az a tény adja, hogy a rendszerváltás után közvetlenül indult és még mindig sikeresen működő vállalkozások alapító tulajdonosai most jutottak abba az életkorba, hogy el kell kezdeniük az utódlás kérdésével foglalkozni. Kinek tudják átadni a vállalat tulajdonlását és az irányítást? Mivel a rendszerváltás körül indult vállalkozások közül sok a családi tulajdonú vállalkozás, további kérdések merülhetnek fel. Mi történik, ha a család következő generációja nem tudja vagy nem akarja folytatni a vállalkozást? Vagy éppen szeretné a következő generáció átvenni a stafétabotot, de az alapító tulajdonos sokszor még akkor sem hajlandó átadni azt, ha már akár ezt megromlott egészségi állapota is sürgetővé tenné, mert ragaszkodik az irányításhoz. Az utódlás problematikájának megoldásához segítséget jelenthet, ha megvizsgáljuk, máshol milyen gyakorlatok jellemzőek és ezek milyen hatékonysággal működnek.

Jelen vizsgálat fókuszában a rendkívül hosszú ideje működő japán családi vállalkozások és a japán vállalkozási környezet jellegzetességei állnak, illetve azoknak a történelmi viszonyoknak és hagyományoknak az áttekintése, amelyek különleges keretrendszert képezve meghatározó jelentőségűek a hosszú élettartamú japán családi vállalkozások fennmaradásában.

A tanulmány szakirodalmi feldolgozásra épül, áttekinti, hogy milyen jellemzői vannak a családi vállalkozásoknak, mit jelent számukra a generációváltás kérdése, majd a vállalkozások várható átlagéletkorával kapcsolatos megállapításokat összegzi. A kérdés, hogy a családi vállalkozások generációváltási folyamata során adoptálható-e az a japán vállalkozási gyakorlat, hogy elsődleges szempont a tehetség, a rátermettség átörökítése, ha szükséges, akkor a tulajdonos családon kívülről, akár a tulajdonos család tagjainak mellőzésével. Ennek alátámasztásához a tanulmány a japán családi vállalkozások jellemzőit veszi számba és azokat a különleges hagyományokat, melyek lehetővé tették évszázadokon keresztül a vállalkozások számára a fennmaradást Japánban. Végül kitér arra, hogy a japán vállalkozási környezet jellemzőiből, amelyek a vállalkozások hosszú távú fennmaradását elősegítették, átvehető-e néhány gyakorlat és átültethető-e akár magyar környezetbe.

A vállalkozások növekedését és fennmaradását befolyásoló tényezők

Vállalkozások nap mint nap születnek, fejlődnek és aztán megszűnnek. Vállalkozást indítani akkor célszerű, ha néhány fontos feltétel együttesen teljesül, és még ebben az esetben is jó néhány más tényező veszélyeztetheti a vállalkozás megmaradását.

A vállalkozás elindításához szükséges feltételeken túl számos más tényező befolyásolja, hogy egy induló vállalkozásnak milyen esélyei vannak a túlélésre és növekedésre. Ilyen tényezők a vállalkozás kora, mérete, az, hogy az iparág, ahol működik a cég, milyen életciklusában tart, milyen a foglalkoztatás mértéke a cégnél, milyen termékeket állít elő.

A kezdő vállalkozások túlélési esélyeit meghatározó tényezők vizsgálatára irányuló empirikus kutatások alapján néhány fontos következtetést lehet levonni. Az egyik megállapítás, amit a különböző kutatások alátámasztanak, hogy a vállalkozások kora és mérete döntő tényezőnek bizonyul a cégek túlélését illetően. A fiatal, kezdő vállalkozásokra számos olyan kihívás vár, melyek megvalósítása nagymértékben befolyásolhatja túlélési esélyeiket. Az induló vállalkozásoknak ki kell alakítaniuk a szervezeti struktúrájukat, olyan hatékonysági szintet kell elérniük, hogy lépést tudjanak tartani a vetélytársaikkal, létre kell hozniuk a munkaerő bázisukat, tőkét kell szereznük, kapcsolatot kialakítaniuk a beszállítóikkal és nem utolsósorban, vevőkört kell szereznük a termékükhöz (Pérez, Llopis, & Llopis, 2004).

A vállalkozások kora és mérete jelentősen befolyásolja azok növekedési és túlélési esélyeit. A növekedés üteme csökken, ahogy a vállalkozások kora és mérete nő (Farinas & Moreno, 2000). Az újabb empirikus kutatások cáfolják Gibrat-törvényét, mely szerint egy cég mérete és növekedési üteme egymástól függetlenül alakulnak (Sutton, 1997; Papanek, 2010; Stam, 2010), és arra a következtetésre jutnak, hogy egyrészt a fiatalabb és kisebb cégek gyorsabban növekednek, mint a nagyobb és régebbi vállalatok, másrészt, hogy a nagyobb cégek túlélési esélyei jobbak, mint a kisebb cégeké (Agarwal & Audretsch, 2001; Stam, 2010). A képet azonban árnyalja az a tény, hogy az adott vállalkozás milyen iparágban működik. A technológia intenzív iparágokban a kisebb méretű cégeknek is magas lehet a túlélési esélye (Agarwal & Audretsch, 2001).

A megszűnés kockázata fordítottan arányos a cégek méretével és korával. Ebből következik, hogy minél fiatalabb és kisebb egy cég, annál kisebb a túlélési esélye is, azaz nagyobb a kockázata annak, hogy megszűnik (Choi et al., 2017). Ez nem egy lineáris folyamat, ami azt jelenti, hogy a túlélési esélyek egyaránt alacsonyak a 10 évnél fiatalabb, illetőleg az 50 évnél régebbi cégek esetében. A nagyobb cégek túlélési esélyei akkor jók, ha életciklusuk fejlődési szakaszában vannak és nem az érett szakaszban, valamint alacsony technológia intenzitású termékeket állítanak elő (Agarwal & Audretsch, 2001; Pérez et al., 2004). Azonban, ha egy kis cég piaci rést tölt be, akkor nem feltétlenül veszélyezteti a megszűnés még érett szakaszában sem, és ez különösen érvényes, ha a cég csúcstechnológiai termékekkel foglalkozik (Agarwal & Audretsch, 2001). A vállalkozások túlélési esélyeit az is befolyásolhatja, hogy mennyire képesek kiaknázni a részpiacokon adódó lehetőségeket. Ahogy egyre érettebbé válik egy vállalkozás, egyre több lehetőség kínálkozik számukra a részpiacokon, ami szintén a túlélési esélyeiket növelheti (Klepper & Thompson, 2006).

Choi et al. (2017) kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy a fiatal vállalkozások esetében a foglalkoztatás gyors növekedése és a vállalkozás aktuális mérete a megszűnés kockázatának csökkentésében kritikus szerepet játszanak. További megfigyelésük, hogy bár a foglalkoztatás emelkedése pozitív hatást gyakorol a vállalkozás fennmaradási esélyeire, ez mégsem tekinthető lineáris folyamatnak, mert egy bizonyos pont után ez a növekedés fokozottan veszélyeztetheti az új vállalkozásokat. Ezután a pont után, a kezdeti magas foglalkoztatással jellemezhető vállalkozások esetében megnő a megszűnés kockázatának az esélye, hasonló módon a kezdeti alacsony foglalkoztatással működő vállalkozásokhoz.

Az egyik elmélet szerint (Stinchcombe, 1965) az induló vállalkozásokra az 'újdonság terhe' (liability of newness) fejt ki hatást, amit azt jelenti, hogy a kezdő vállalkozások esetében a bukás kockázata jóval nagyobb, mint a régebbi cégek esetében. A vállalkozások indulásuk után számos olyan problémával kerülnek szembe, amelyek később már nem jelentenek hasonló nehézséget, mint például a szerkezeti struktúrájuk kialakítása, valamint olyan hatékonysági színvonal megteremtése, melynek révén felvehetik a versenyt a versenytársakkal. Mindezek mellett szert kell tenniük elegendő tőkére és munkaerőre, kapcsolatot kell kialakítaniuk a beszállítókkal és nem utolsósorban vevőt kell szerezniük a termékükhöz vagy szolgáltatásukhoz (Pérez et al., 2004).

Van olyan szelekciós modell (Jovanovic, 1982), amely szerint az új vállalkozások a piacra történő belépésük előtt még nincsenek tisztában a saját hatékonyságukkal, mint ahogy azt sem tudják pontosan, hogy rendelkeznek-e egyáltalán azokkal a tulajdonságokkal, amelyek révén alkalmazkodni tudnak a versenyhez és fenn tudnak maradni. Mindez azt is jelenti, hogy a vállalkozások az idő haladtával egy tanulási folyamaton is átmennek, melynek segítségével tapasztalatot szereznek az eredményességükkel és a piaci versenyképességükkel kapcsolatban. A kevésbé hatékony vállalkozások a viszonylagos eredménytelenségükkel szembesülnek és kilépnek a piacról. A fennmaradó cégek tapasztalatot és információt gyűjtenek, így módon a tanulási folyamat a megszűnés kockázatát csökkenti (Pérez et al., 2004).

Ennek a megállapításnak némileg ellentmondanak azok a kutatások, melyek szerint a vállalkozás korának előrehaladtával nő annak esélye, hogy a vállalkozás mégis megszűnik. Ezt a jelenséget néhány kutató (Fichman & Levinthal, 1991) a „kamaszkor terhének” (liability of adolescence) tulajdonítja, azzal indokolva ezt, hogy a kezdő vállalkozásokat valamennyire védik a megszűnéstől a kezdeti forrásaik és a stratégiájuk, hogy megvethessék lábukat a piacon. Azonban az idő előrehaladtával a kezdeti döntések és választások már kevésbé hatékonyak bizonyulnak a megváltozott környezetben és amennyiben a vállalkozás nem képes adaptálódni mindehhez, a megszűnését kockáztatja „kamaszkorának” időszakában.

Ezután viszonylagos nyugalmi időszak tapasztalható, azaz a megszűnések aránya csökken, ahogy a cégek életkora nő, ami részben annak köszönhető, hogy a vállalkozásnak ekkora sikerül stabilizálnia a helyét a piacon. Az évek további számával azonban újra megnő a megszűnés veszélye, amit a kutatók az „öregedés terhének” tulajdonítanak (Stinchcombe, 1965).

A családi vállalkozások jellemzői

Jelen vizsgálat fókuszában nem általában a vállalkozások, hanem a családi tulajdonú vállalkozások állnak. Mi az, amiben eltérnek a családi vállalkozások a többi vállalkozástól?

A családi vállalkozások egyik legfontosabb jellemzője, hogy a család és a vállalkozás szorosan összefonódik, rendkívül erős kölcsönhatás, kölcsönös kapcsolat van a kettő között, és a vállalkozás középpontjában a család áll (Sharma et al., 2001; Kuratko & Hodgetts, 2004; Sharma & Irving, 2005; Mandl, 2008). Ennek következtében a család életében és helyzetében bekövetkező változások (házasság, születés, halál, stb.) közvetlenül is hatást

gyakorolnak a vállalkozásra. A vállalkozás célja nemcsak az, hogy gazdaságilag nyereséges legyen, de az is, hogy ez által a tulajdonos család életszínvonala javuljon. A családi vállalkozásokban gyakran tapasztalható, hogy élesen nem különül el a munka és a magánélet. A családtagok eltérő pozíciója a cégen belül, például a generációváltás után, feszültséget okozhat a családtagok között, és így befolyásolhatja a család életét (Kuratko & Hodgetts, 2004; Mandl, 2008).

Mivel a vállalkozás a család irányítása alatt áll, a családtagok hajlandóak feláldozni a rövid távú profitot a hosszú távú nyereség érdekében (Kuratko & Hodgetts, 2004). A családtagok érdekeltek a vállalkozás sikerében, abban, hogy a vállalkozás hosszú távon fenntartható legyen, ezért általában a vállalkozásban dolgozó családtagok termelékenységük magasabb a nem családtag alkalmazottakénál. A családi vállalkozás rugalmasabban tud reagálni a kihívásokra és lehetőségekre (Kuratko & Hodgetts, 2004). Az egyik legfontosabb megkülönböztető jegye, hogy az elsődleges célja az, hogy a vállalkozás a család tulajdonában maradjon, ezért a cég eladása nem is merül fel. Mindezek a vállalkozás élettartamára is hatással vannak. Egy átlagos vállalkozás néhány évig működik, ezzel szemben a családi vállalkozások sokszor évtizedekre, generációkra terveznek, ami a vállalkozás működésében sok minden másra is hatással van: például az alkalmazottakkal, a helyi közösséggel ápolt viszonyra (Mandl, 2008).

A családi vállalkozás működésében fontos szerepet játszanak az immateriális elemek is. Idetartoznak a vállalkozás társadalmi adottságai és társadalmi tőkéje, amelyekbe beleértendők azok a személyes értékek, amelyek a tulajdonos családot jellemzik. Az őszinteség, hitelesség, szerénység, tisztelet például kulcsfontosságúak lehetnek a vállalkozás fenntarthatósága szempontjából, sőt az olyan családi értékek, mint a tisztességesség, a társadalmi igazságosság és a nagylelkűség egyenes hajtómotorjai lehetnek egy családi vállalkozásnak (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Hasonlóan jelentős a szerepe a családtagok elkötelezettségének a vállalkozás irányában, amely nélkül a cég jövője hosszú távon nem biztosított (Sharma & Irving, 2005; Mandl, 2008).

A családi vállalkozások átlagos várható élettartama 24 év, ami tulajdonképpen megegyezik az alapító tulajdonos aktív, munkával töltött éveinek a számával (Beckhard & Dyer, 1983). A kutatók részben ezért is nagy figyelmet szentelnek a családi vállalkozások generációváltási problémáinak. A téma azért különösen érdekes, mert teljesen másképpen történik a vállalkozás átadása a családi vállalkozások esetében, mint a nem családi vállalkozásoknál. A családi vállalkozások utódlását számos szubjektív elem befolyásolja, és pont ez teszi nehezzé a jelenség objektív vizsgálatát.

A kutatások 2008-tól kezdődően egy újabb koncepciót definiáltak, amely megkülönbözteti a családi tulajdonú vállalkozásokat a nem-családi vállalkozásoktól. Ez a SEW (socio-emotional wealth), azaz a szocio-emocionális vagyon, ami belülről fakad a család számára, és annak megőrzése maga a cél. A vállalkozáshoz elválaszthatatlanul kötődő családtagok mély pszichológiai szinten kapcsolódnak hozzá. (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) A SEW egy mindenre kiterjedő megközelítés, amely megragadja a család tulajdonosok "érzelmi adottságát", beleértve a család azon vágyát, hogy hatalmat gyakoroljon, a családi befolyás élvezetét, a klántagság fenntartását a cégen belül, a megbízható családta-

gok kinevezését fontos pozíciókba, az erős családi identitás megőrzését, a családi dinasztia folytatását és így tovább (Gómez-Mejía et al., 2007). A SEW a vállalkozás pénzügyileg nem megragadható részét jelenti, amit nehéz objektíven értelmezni. Olyan elemek azonosíthatóak a SEW-n belül, mint maga a családi név, a családi értékek, a családi vagyon megőrzésére való törekvés, elköteleződés a vállalkozás fenntartására családként, és végül az, hogy a családtagok akár önfeláldozó módon is hajlandóak tenni a vállalkozás megtartása érdekében, mely utóbbi jelenség nem figyelhető meg egy nem családi tulajdonú vállalkozás esetében (Zellweger & Astrachan, 2008; Berrone et al, 2012, Németh, 2017).

A hosszú élettartamú vállalkozások

A vállalkozások folyamatosan a fennmaradásuk érdekében és megszűnésük ellen küzdenek, függetlenül attól, hogy működésük melyik életciklusánál tartanak. A vállalkozások élettartamának hossza változó, néhány évtől akár néhány évszázadig is terjedhet.

Korábbi kutatások és irodalmi hivatkozások alapján (Ward, 1987; Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2011) az látható, hogy a családi vállalkozások mindössze 30%-a jut el addig, hogy a második generáció sikeresen tovább viszi a vállalkozást. Ennél is alacsonyabb, csak 13% az aránya azoknak a családi cégeknek, ahol a harmadik generáció folytatja a működést. Csupán 3% jut el a negyedik generációig (Ward, 1987; Zellweger et al., 2011). Ezek a statisztikai megállapítások azt sugallhatják, hogy valami alapvetően rosszul működik a családi vállalkozások esetében. Azonban a nem családi vállalkozások túlélési aránya hasonló képet mutat (Aronoff et al., 2003). A családi cégek mindössze 20%-a képes 60 évnél tovább a család tulajdonában tartani a vállalkozást (Ward, 2004).

Milyen kilátásokkal indulhat egy frissen alapított családi vállalkozás, ami a várható átlagos cég élettartamot illeti? A korábbi szakirodalom szerint 24 évre tehető a családi cégek átlagos élettartama az Egyesült Államokban (Beckhard & Dyer, 1983; Lansberg, 1983). Természetesen vannak vállalkozások, amelyek akár 2-3 évnyi működés után megszűnnek, és vannak olyanok is, amelyek akár egy évszázadnál is tovább képesek fennmaradni, több generáción keresztül. Miben különböznek utóbbiak az előbbiektől? Miben különböznek a japán vállalkozások a többi ország vállalkozásaitól, aminek köszönhetően egy japán családi vállalkozás várható élettartama 52 év, ami több, mint a duplája a nemzetközi átlagnak? A világ tíz legrégebben működő családi vállalkozásából hét Japánban található, amelyek közül van olyan, amelyik már 14 évszázada működik. Japánban a legmagasabb a régi családi vállalkozások koncentrációja (Schwartz, 2017).

Annak ellenére, hogy a vállalkozások hosszú élettartama nagy fontosságú kérdéskör, a kutatások fókusza nagyon sokáig nem irányult erre a területre, még most is egy viszonylag keveset kutatott téma (Chrisman et al., 2003).

Az egyik olyan vizsgálat, amely áttörést hozott ezen a téren, az Toshio Goto (2006) átfogó felmérése, melynek során 3.500 olyan céget vizsgált világszerte, amelyek legalább 200 éve vagy még régebb óta működnek, tehát hosszú élettartamú vállalkozásnak tekinthetők. A pontosabb meghatározás szerint a hosszú élettartamú vállalkozás olyan vállalkozás, amely az alapítás óta legalább egy évszázada működik, függetlenül a vállalkozás tevékenységi körének és a vállalkozás helyének változásaitól (Goto, 2014).

A vizsgálat eredményei alapján japán cégek adják a világ legrégebben működő vállalkozásainak legnagyobb részét. Összesen 1146 cég, a minta 32,7%-a japán vállalkozás, a második legtöbb leghosszabb ideje működő cég Németországban található, ahol a kutatás 856 ilyen céget azonosított, melyek a vizsgált minta 24%-át teszik ki. A vizsgálat harmadik helyén végzett ország Hollandia, ahol 240 cég található a világ legrégebb óta működő vállalkozásai közül, ez a minta 7%-át jelenti. Az 1. táblázatban látható Goto (2006) másik felmérésének eredménye, ami a több mint 100 éve működő cégek számát (A), valamint a vállalkozások teljes számát (B) mutatja az adott országban. A sűrűség index azt jelzi, hogy a teljes vállalkozási állományhoz viszonyítva milyen arányban működnek évszázados cégek az adott országban.

1. sz. táblázat: Az évszázados cégek száma és a sűrűségindex a kiválasztott országokban

	Japán	Német-ország	Egyesült Királyság	Francia-ország	Olasz-ország	Spanyol-ország	Svájc
(A)	3.937	1.714	469	390	255	81	189
(B)	2.759.279	1.818.907	1.670.555	2.569.055	3.905.835	2.712.387	318.000
A/B(%)	0,142%	0,094%	0,028%	0,015%	0,007%	0,003%	0,059%

Forrás: a szerző szerkesztése Goto (2006) alapján

A táblázatból látható, hogy az évszázados cégek sűrűségindexe Japánban nem csak a legmagasabb, hanem jelentős mértékben nagyobb a többi ország sűrűségindexénél. Ez a mutatószám is indokolhatja, hogy a cégek hosszú élettartamával foglalkozó kutatások a japán évszázados vállalkozások működését és a vállalkozási környezetet is részletesen elemezzék.

A legrégebbi, azonosítható japán cég a Kongo-gumi, amelynek eredetét 578-ra teszik. Templómépítő kézművesek csoportja alapította a céget (O'Hara, 2004), amely 2006-ig aktívan működött, akkor vásárolta fel egy japán építőipari vállalat, a Takamatsu Construction, amely a felvásárolt cég nevét megtartva, leányvállalatként működteti a Kongo-gumit. A második a listán a Hoshi, amely több forrás szerint a világ legrégebbi szállodája, és még mindig nagy hírnévvel rendelkezik. Németországban van a világ második legrégebbi, ma is működő vállalkozása, amit 768-ban alapítottak, a harmadik leghosszabb ideje működő cég pedig Ausztriában alakult 1074-ben (Goto, 2006).

A cégek hosszú élettartamával (firm longevity) foglalkozó kutatások több olyan tényezőt is kiemelnek, amelyek döntő hatással vannak a vállalkozás hosszú távú sikeres működésére. Ezek a következők: jól kialakított üzleti stratégia, termék innováció, család specifikus források és értékek, iparág-specifikus és gazdasági fejlődés (Dinh & Hilmarsson, 2020). Azonban a régóta működő japán cégek kiemelkedően nagy száma mögött néhány további japán jellegzetesség áll.

A japán családi vállalkozások és működésük történelmi háttere

A tipikus jellemzők megértéséhez a Tokugawa-korszak, vagy más néven Edo-korszak (1603-1868), azaz a premodern időszak elemzése adhat támpontot. Ez az a történelmi korszak, amely erős alapot adott Japán gyors növekedéséhez a modern korban, ami megmagyarázza, hogyan tudott Japán a 250 éves bezárkózás után olyan gyorsan elindulni a modernizáció útján a Meidzsi korszakban, 1868 után (Völgyi, 2015).

1603-tól a Tokugawa disznatia került hatalomra a Tokugawa sógunátus létrehozásával, ami tulajdonképpen öröklésen alapuló katonai diktatúra volt. A társadalom vezető rétegét a sógun, a császár és a császári nemesség alkotta (Völgyi, 2015).

A társadalom további tagjait a konfucianizmus alapján négy társadalmi státuszba, kasztokba sorolták. Ezek a kasztok foglalkozás alapján tagolták a társadalmat. Az első, és rangban a legfelső kasztot a szamurájok, a nemesek alkották, akik korábban harcosok, katonák voltak. Közülük sokan állami hivatalnokká váltak a háború nélküli hosszú időszak alatt, és jelentős kiváltságokkal rendelkeztek a többi kaszthoz viszonyítva, valamint uralmi pozíciót töltöttek be (Vaszkun, 2010; Farkas, 2013; Völgyi, 2015). A második kaszthoz a földművesek, a legfőbb termelő réteg tagjai tartoztak, akiknek az egyik legfontosabb szerepe az adózási rendszer finanszírozása volt. A harmadik kaszt a kézművesek osztálya volt, és végül a negyedik, legalacsonyabb rangúnak tekintett kasztot alkották a kereskedők. Az utolsó kaszt társadalmi szerepe ellentmondásos, mert egyrészt nagyon alacsony társadalmi besorolásuk volt, másrészt az áru- és pénzgazdálkodás folyamatos fejlődése azt eredményezte, hogy mégis egyre fontosabb szerepük lett a társadalmon belül (Farkas, 2013; Völgyi, 2015). A korszak végére a szamurájok jelentős elszegényedése és a kereskedői réteg tehetőssé, vagyonossá válása volt jellemző. Az egész korszakot végigkísérte az a jelenség, hogy a társadalmi ranglétra alján elhelyezkedő kereskedői rétegnek gazdasági hatalma volt az előkelőnek tekintett szamurájok felett. Ennek az egyik oka az lehetett, hogy a szamurájoknak tilos volt kereskedelemmel foglalkozniuk (Dihn & Hilmarsson, 2020).

Ez a korszak más szempontból is ellentmondásos volt. A teljes bezárkózás jellemezte abban az értelemben, hogy nem lehetett Japánt elhagyni és külföldre utazni, külföldiekkel gazdasági/kereskedelmi tevékenységet folytatni azért, hogy a Tokugawa család az irányítást megtarthassa. Mindez mégsem vezetett elmaradottsághoz, mert ezzel párhuzamosan a belső fejlődés dinamikus volt az adott korszak keretein belül, ami előkészítette Japán modern ipari fejlődését (Völgyi, 2015).

Ebben az időszakban rendkívül meghatározó a fejlett pénzgazdálkodásra épülő mezőgazdasági szektor, ami erős központi államszervezettel, valamint jelentős vidéki öngazgatási rendszerrel egészült ki. Az urbanizáció nagyfokú, a törvényi szabályozottság erős, az iskolázottság és az írni-olvasni tudók aránya pedig magassintű volt. Emellett erőteljesen fejlődött a kereskedelem és a pénzügy, ami a kereskedői kaszt tagjainak vagyonosodását eredményezte (Farkas, 2013; Völgyi, 2015).

A kasztrendszer merev volt, nem létezett átjárás a különböző kasztok között. Bármilyen ilyen próbálkozást megtoroltak a sógunok. Ezért a kereskedői réteg arra kényszerült, hogy a viszonylag ellenséges társadalmi környezetben belül mindent megtegyen a fennma-

radása és a vagyona megőrzése, átörökítése érdekében. Ennek a törekvésnek az egyik példája a kereskedői filozófiájuk, ami a kereskedőházak kódexeiben és a családi előírásokban tükröződött. Ez a filozófia a kitartásra, takarékosagra, szorgalomra és az üzleti elkötelezettségre épült, és minden kereskedő számára alapelveként, a túlélés és gyarapodás zálogaként szolgált (Dihn & Hilmarsson, 2020).

Egy másik nagyon fontos tényező, ami a kereskedői réteget erősítette, az ún. ie-rendszer (ie-seido), a japán patriarchális csalárendszer, ami az ősi japán családoknak segített abban, hogy családi vonalukat generációkon keresztül fenntartsák. Lényege, hogy az egyéni érdekeket a család érdekének rendelik alá (Farkas, 2012). Ez egyfajta irányítási struktúra az üzlettel foglalkozó családokban, amely biztosítja, hogy az üzleti érdekeket elsősorban a család igényei elé helyezték, és akár az is előfordul, hogy a családtagok feláldozzák személyes juttatásaikat az ie-előnyeiért. A rendszer túlélését, a nagy kaliberű tehetséget, és ennek révén a család túlélését és gazdagságát részesítették előnyben, ahelyett, hogy engedtek volna az individualizmusnak és a nepotizmusnak (Dihn & Hilmarsson, 2020).

Az ie („háztartás”) testesíti meg a japán feudalizmus családi értékeit, melyek a konfucianizmusban gyökereznek. Az ie-ben a jogok és köteleességek a „ko”-n (kötelesség a szülők felé) és „on”-on (a családtagok közötti kölcsönös kötelezettségek) alapulnak (Goydke, 2016). Ezek a családi értékek jelentős szerepet töltenek be a legtöbb családi vállalkozásban. Jellemző példaként a családi kódex (kakun) említhető, ami nagyon sok hagyományos családi vállalkozásban megtalálható. A családi kódex tartalmazza írott formában a legfontosabb viselkedési szabályokat, amelyek kitérnek arra, hogy az alkalmazottaknak szorgalmasan kell dolgozniuk, a családtagok legyenek takarékosak, engedelmeskedjenek a kormánynak és őrizzék meg a család jó hírnevét (Goydke, 2016).

Érdekesség, hogy ez a hagyomány annyira erős, hogy nagyon sok japán cég szlogenjében ezek a közös értékek jelennek meg a profitorientált tartalom helyett.

A modernizáció ellenére az ie szellemisége és ez a fajta társadalmi berendezkedés továbbra is megfigyelhető a gyakorlatban. A Tokugawa-kori családi vállalkozások mintáját követték a létrejövő új nagyvállalatok, sőt a mai japán vállalat-felépítési rendszerben még napjainkban is tetten érhetőek az ie-rendszerben gyökerező hagyományok (Farkas, 2012).

Az ie-rendszer egyik központi funkciója az volt, hogy biztosítsa az adott ház, illetve család fennmaradásának folytonosságát. A ház vezetését mindig a legidősebb fiú utód örökölte meg. A kereskedő családok esetében azonban ez a funkció némileg másképp működött. Az ő esetükben a ház folytonosságának fenntartása felülírta a vérvonal folytatását. Ez azt jelentette, hogy amennyiben nem született férfi utód, akkor a család örökbefogadott egy férfit. Az örökbefogadott személlyel szerződést kötöttek, az illetőnek fel kellett vennie az örökbefogadó család nevét és hűséget fogadni az öröklésért cserébe. Nagyon gyakran az örökbefogadott férfi az egyik lány utód házastársa volt, tehát már egyébként is a család tagja (Goydke, 2016).

Ennek a különleges hagyománynak a japán családi cégek utódlását illetően az volt a célja, hogy a vállalkozásvezetésre nem alkalmas férfi utódok helyettesítésében, a működési problémák csökkentésében, a vezetői kompenzáció hatékony kezelésében, valamint

a cégen belüli versengés megelőzésében megoldást jelentsen, mely utóbbi könnyen csapathatna át egy, a vállalkozást lehúzó negatív spirálba (Dihn & Hilmarsson, 2020). Az ie-rendszer előnyben részesíti a kiváló tehetségeket, még a családi vonalon kívülről is. A tehetség "elfogadásának" fogalma értékes gondolat lehet a más kultúrákból származó családi vállalkozások számára is.

Összegezve, a japán családi vállalkozások hosszú élettartama a következő feltételeknek köszönhető: Egyrészt a Tokugawa-kor relatív stabilitásának és az általa létrehozott biztonságos környezetnek, másodsorban az ie-rendszer alapján kialakított menedzsment gyakorlatnak, valamint a Tokugawa-korra jellemző „shingaku” mozgalomnak, ami az üzleti etika rendszere volt (Goydke, 2016).

A japán családi vállalkozások évszázadok óta olyan különleges hagyományokon alapuló környezetben működnek, amelyek nagymértékben elősegítették a vállalkozások folytatólagos működését, az eredeti név és családvonal megtartását. Mindent annak rendelkeztek alá, akár a családi vérvonal kárára is, hogy a vagyon és a vállalkozás fennmaradjon. A tanulmány kiindulási felvetése az volt, hogy vajon alkalmazható-e az a gyakorlat más országokban, hogy elsődleges szempont a tehetség és rátermettség átörökítése, ha szükséges, akkor családon kívülről érkező tulajdonos bevonásával, és akár a vérszerinti örökösök mellőzésével.

Vannak példák, amikor a vérszerinti örökösök helyett a családon kívülről érkezett menedzserek veszik át a cég irányítását. Még arra is van példa, hogy idővel a menedzser tulajdonrészesevé válik a cégben, sőt akár többségi tulajdonossá válik. Annak azonban kicsi a valószínűsége a társadalmi és történelmi hagyományok ismeretében, hogy felnőtt adoptálás révén folytatnák a vállalkozást más országokban. Sokkal jellemzőbb az a gyakorlat, hogy a család érdekei felülírják a vállalkozás folytonosságának érdekeit, és ha nincs más megoldás, inkább eladják a céget, vagy felszámolják azt, hogy a család értékei és a családi kapcsolatok megmaradjanak. Utóbbi trend a 2015-ös European Family Business Barometer felmérése alapján növekedni látszik. A felmérésben 25 európai országból 1400 családi vállalkozás vett részt, és 21%-uk inkább eladná, semmint a család tulajdonában tartaná a vállalkozást. Ami további érdekesség, hogy inkább egy teljesen kívülálló harmadik félnek adnák el a vállalkozást, nem pedig egy jelenlegi alkalmazottnak vagy egy másik családtagnak (European Family Business Barometer, 2015).

Ugyanennek a felmérésnek az eredménye, hogy a megkérdezett családi vállalkozások 76%-a már integrált nem családtagot menedzseri pozícióba, aminek valószínűsíthető oka lehet, hogy így olyan készségekre tehet szert a vállalkozás, amelyekkel a családtagok nem rendelkeznek, de sokszor az is előfordul, hogy nincs utód a családon belül. A felmérésben részt vett vállalkozások nagy hányada, 85%-a vélte úgy, hogy a vállalkozás sikerét fokozza, ha nem családtag vezetője van a cégnek. 57%-uk a külső szakértelmet és 43%-uk az üzlet professzionalizálásának képességét említette, mint olyan meghatározó tényezőket, amelyek miatt érdemes nem családtag menedzsert alkalmazni (European Family Business Barometer, 2015).

A felmérésnek a kutatási kérdéssel kapcsolatban két vonatkozása van. Az egyik, hogy érdekes módon nem kevés számú családi vállalkozás ahelyett, hogy minden erejével a vál-

lalkozás folytonosságán, és a generációváltáson dolgozna, inkább eladná a céget, ami teljesen ellentétes a hosszú élettartamú japán vállalkozások gyakorlatával. A másik tényező viszont, a nem családtag vezető bevonása, ami a cégek nagy részénél jellemző gyakorlat, párhuzamba állítható akár a japán családi vállalkozások azon eljárásával, hogy a cég megőrzése érdekében hajlandóak külső, nem családtag örökösnek továbbadni a vállalkozást, ha az olyan képességekkel és tehetséggel rendelkezik, ami garantálhatja a vállalkozás fennmaradását. A nem családtag menedzser szerepe és a nem vérszerinti örökös (örök-befogadott tulajdonos) nem ugyanolyan funkciót töltenek be a vállalkozáson belül, azonban mindkét eljárás esetében a motiváció a professzionalizmus és a tehetség bevonása a vállalkozás működtetésébe.

A párhuzamosságok ellenére is látható, hogy a japán vállalkozások menedzsment gyakorlata és generációváltó módszerei igazán japán környezetben életképesek, más gazdasági és társadalmi környezetben a vállalkozások más eszközökhöz nyúlnak a családi tulajdonú cég folytonosságának biztosítása érdekében.

Összegzés

Az utódlás kérdése napjainkban válik igazán aktuálissá a rendszerváltás idején alapított és azóta is sikeresen működő vállalkozások számára. A magyarországi családi vállalkozások számára az utódlással kapcsolatos döntések meghozatala nem sokáig halasztható, mert a generációváltás egy vállalkozás életében nem egy pillanatnyi aktus, hanem akár évekig tartó változási folyamat révén megy végbe, és próbára teszi mind a vállalkozást, mind a vállalkozó családot. Ezért érdemes minden jó gyakorlatnak tekinthető példát alaposabban tanulmányozni, még akkor is, ha az első benyomás alapján esetleg nem tűnik alkalmasnak egy más környezetben megfigyelt, ott jól bevált módszer.

A hosszú élettartamú japán családi vállalkozások relatíve nagy száma és az évszázados cégek előfordulási sűrűsége Japánban egyre több kutatót motivál arra, hogy elemezzék azokat a tényezőket, amelyeknek ez a jelenség köszönhető, és következtetéseket vonjanak le arra vonatkozóan, hogy tekinthetőek-e ezek a vállalkozások jó gyakorlatnak más cégek számára.

Jelen tanulmány célja az volt, hogy az összetett feltételrendszer egyik elemét, a családon kívülről bevont, nem vérszerinti örökös tulajdonossá tételét próbálta olyan szempontból vizsgálni, hogy hasonló eljárás eredményre vezethet-e másik környezetben. A lehetséges megoldási módok közül az egyik, a családon kívülről érkező új tulajdonos jelensége merült fel lehetséges jó gyakorlatként. Amennyiben a családon belül nincs olyan családtag, aki hajlandó lenne vállalkozni, azaz a cég vezetését átvenni, vagy nincsenek olyan adottságai, amelyek képessé tennék a vállalkozás folytatására, akkor a családi tulajdonú cégnek érdemes külső, nem családtag vezetőt keresni, aki tehetsége és szakmai tudása alapján alkalmas arra, hogy biztosítsa a vállalkozás folytonosságát.

Irodalomjegyzék

- Agarwal, R., & Audretsch, D. B. (2001). Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival. *Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21-43.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L. & Ward, J. L. (2003): *Family business succession: The final test of greatness* (No. 1). Family Enterprise Publisher.

- Audretsch, D. B., & Thurik, R. (2004). Entrepreneurship, industry evolution and economic growth. *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies: Advances in Austrian Economics*, 6, 39–56.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Choi, T., Rupasingha, A., Robertson, J. C., & Nancey, G. L. (2017). The Effects of High Growth on New Business Survival. *The Review of Regional Studies*. 47, 1-23.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. P. (2003): An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 441-448.
- Dinh, T.Q., & Hilmarsson, H. P. (2020). Governance practices and longevity of Japanese family firms. An institutional review and future research. *Regional Formation and Development Studies*. 32(3), 16–29.
- European Family Business Barometer* (2015). Fourth edition. EFB-KPMG, Retrieved March 21 2022 from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/the-european-family-business-barometer-fourth-edition.pdf>
- Farkas, I. (2013). Japán modernizációjának előzményeihez. *Világtörténet* 2–3, 165–193.
- Farkas, I. (2012). Kitalált, felújított vagy valódi hagyományok? Gondolatok a japán modernizáció kérdésköréhez. *Távol-keleti Tanulmányok* 4(1-2), 79–98
- Farinas, J. C., & Moreno, L. (2000). Firms' Growth, Size and Age: A Nonparametric Approach. *Review of Industrial Organization*. 17, 249-265.
- Fichman, M., & D. Levinthal (1991). 'Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organisational Relationships'. *Academy of Management Review*, 16, 442–468.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Goto, T. (2006). Longevity of Japanese family firms. In Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X. & Klein, S. B. (Eds.), *Handbook of research on family business*. (pp. 517-534). Edward Elgar.
- Goto, T. (2014). Family business and its longevity. *Kindai Management Review*. 2, 78-96.
- Goydke, T. (2016). Japanese Family Business. In Haghirian, P. (Ed.), *Routledge Handbook of Japanese Business and Management*. Routledge.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Econometrica*, 50(3), 649-670.
- Klepper, S., & Thompson, P. (2006). Submarkets and the Evolution of Market Structure. *RAND Journal of Economics*, 37(4), 861-886.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship. Theory, process, practice*. Thomson South-Western.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. Final Report. Vienna: KMU Forschung Austria Institute for SME Research, European Commission Enterprise and Industry Directorate-General. Retrieved April 23, 2014, from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
- Németh, K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői*. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola.
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of Success*. Adams Media.
- Papanek, G. (2010). A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57(4). 354-370.
- Pérez, S. E., Llopis, A. S., & Llopis, J. A. S. (2004). The Determinants of Survival of Spanish Manufacturing Firms. *Review of Industrial Organization*, 25, 251-273.
- Schwartz, H. (2017). *What Japan's Over 1,000 Year-Old Family Owned Businesses Can Teach Us*. Munich Business School Insights. Retrieved October 30, 2021, from <https://www.munich-business-school.de/insights/en/2017/family-business-japan/>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Gersick, K.E. (2012). 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review* 25(1), 5-15.

- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Stam, E. (2010). Growth beyond Gibrat: firm growth process and strategies. *Small Business Economics*, 35, 129-135.
- Stinchcombe, F. (1965). Social Structure and Organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally.
- Sutton, J. (1997). Gibrat's Legacy, *Journal of Economic Literature*, 35, 40-59.
- Vaszkun, B. (2010). *A japán társadalmi klaszterek szerepe és kihasználásának lehetőségei a versenyképesség megtartásában*. 92. műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutató Központ.
- Völgyi, K. (2015). *Japán gazdaságtörténete*. MTA KRTK Világgazdasági Intézet.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass.
- Zellweger, T. M., S., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.