

Alternatív vitarendezés a családi vállalkozásoknál

Tartalomjegyzék

I. BEVEZETÉS	3
II. MEGHATÁROZÁS	3
III. KIALAKULÁS	5
IV. JELENLÉTE A GAZDASÁGBAN	6
V. MŰKÖDÉS	9
1. ELŐNYÖK	10
2. PROBLÉMÁK	11
3. MEGOLDÁS	12
3.1. ÖRÖKLÉS	13
3.2. KAPCSOLATOK, VISZONYOK	15
3.3. VITARENDEZÉS	17
VI. A MEDIÁCIÓ MŰKÖDÉSE	18
1. ELMÉLETBEN	19
2. OLASZ MEGOLDÁS	21
2. ÁZSIAI HOZZÁÁLLÁS	23
3.1. Szingapúr	23
3.2. Japán	25
VII. KONKLÚZIÓ	25
VIII. Bibliográfia	27

I. BEVEZETÉS

Kutatásunk a családi vállalkozások belső működését vizsgálja. Hipotézisünk, hogy a specifikusan a családi vállalkozásokra jellemző "neuralgikus pontok" és viszályok – melyeknek alapja az üzleti és az érzelmi kapcsolatok keveredése - mediációval oldhatók meg leghatékonyabban. Ez a módszer biztosítja a folytonosságot a vállalat számára, és segíthet a konfliktusok kezelésben hozzájárulva a működőképes közös munkakörnyezet kialakításához. Célunk a családi-üzleti rendszerben kulcsszerepet játszó tényezők azonosítása, és többek között az intézmény gyenge oldalainak felvillantása, és az adott problémák megoldásának elemzése. Elméleti elemzéssel, és a gyakorlatban működő példával igazoljuk a működőképességét. Annak ellenére, hogy nem áll rendelkezésünkre egyértelmű definíció a családi vállalkozások intézményéről, létezésük és specifikus jellegük, valamint az ebből következő rájuk jellemző problémák megkérdőjelezhetetlenek és jelentőségük egyáltalán nem elhanyagolható. Tevékenységük teljes körű vizsgálata sokszínű tudományos megközelítést igényel. Munkánk során módszertanunkat két eltérő adatgyűjtési formára alapoztuk: elsődlegesen szekunder adatokból dolgoztunk a számunkra elérhető családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatási anyagból, valamint mivel a fogalmat nem alkalmazza a statisztika a gyakorlatban, így a tanulmányok során felmért statisztikai adatok alapján tudtuk felmérni a szektort. A szekunder kvalitatív módszertant kiegészítendő mélyinterjút folytattunk, amely során kiegészítve az előzetes meghatározásainkat, az addig tisztázatlan kérdésköröket vizsgálhattuk. Ezen két módszertan véleményünk szerint kiegészítette egymást és megfelelő adathalmazt biztosított vizsgálódásaink alapjául.

II. MEGHATÁROZÁS

Rögtön első lépésként rögzítenünk kell, hogy komoly kihívást jelent egy tiszta és megkerülhetetlen meghatározást alkotni a fogalomról. Sem magyar, sem európai uniós tekintetben nem létezik egy egzakt, egységes „családi vállalkozás” definíció, jóllehet igen magas százalékban van jelen a nemzetközi és a magyar piacon is.¹ Meghatározás hiányában számos vállalati jellemzőre alapozhatjuk meghatározásunkat, így a következőkben rá jellemző elemeket, vonásokat határozhatunk meg.

Ha a családi vállalkozásokat el akarjuk különíteni a nem családi vállalkozásoktól, négy jellegzetes tényezőt kell vizsgálnunk, ezek világitanak rá az egyedi vonásokra.

¹ HNÁTEK, MILÁN (2015): Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success, In: Social and Behavior Sciences 181 p342

Elsődlegesen a család, vagy családi szövetség döntő befolyást gyakorol a vállalkozás fejlődésére.² Ez az alapvető befolyás egyfajta világszeméletet tükröz. Jellemét tekintve ez a szemlélet sokféle lehet: szervezeti, kulturális, politikai, vagy akár menedzsmenti döntési jellegű.³ Másodsor ki kell emelni a család tulajdonosi jelenlétét, illetve a döntési jogok mértékét, jellegét. A vállalkozás célja pedig több generáció közös munkája és a vállalkozás családi kézben tartása.⁴ Ezen felül jellemző, hogy a család a vállalkozást – és az ezzel járó nyereséget a családban, a „vérvonalban” szeretné tartani, egyes források még a paternalista jelzöt is használják⁵. Pontosan ezért jellemző az ilyen jellegű vállalkozások cégstratégiájára a hosszú távú szemléletmód.

A „soft law” forrás⁶ több irányvonalat, keretet határoz meg, ezek nagy mértékben alkalmazkodnak a jogirodalomban említettekhez. Amit az ajánlás kiemel, az a család fogalma, a döntési hatalom, amivel bírnak, a vállalkozás jellege – és a képességeik. Körülhatároljuk a család fogalmát – az itt releváns, és nem alkotmányjogi értelemben. Bármekkora is a vállalat, a döntési hatalom „azon természetes személyek kezében van, akik a vállalatot alapították, vagy az eredeti tőkét megvásárolták.”⁷ Fontos tendencia, hogy ezen természetes személyek egyenes ági rokonok, házastársak, vagy közvetlen örökösök legyenek, megtartva ezzel a családi jelleget. Egy tipikus nehézségnél, mint a generációváltás és a családi cég átvétele különösen fontos szerepe van annak, hogy mit tekintünk családnak, hiszen családtag veszi majd át a vezetést. Például a testvér házastársa beletartozik a fogalomkörbe? A válasz erre mindig személyre és vállalkozásra van szabva, a családtagoknak és cégtársaknak a véleménye számít, ebben a kérdésben ők fognak dönteni.⁸

Uhlaner szerint a családi jelleg abból adódik, hogy a vér vagy házasság a vállalat alapítójához köti az embereket. Számszerűsítve pedig, szerinte olyan vállalatról beszélünk,

² WIMMER, R. – GROTH, T. – SIMON, F. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. *Sonderheft*, Nr 5.

³ BAJMÓCY ZOLTÁN – LENGYEL IMRE – MÁLOVICS GYÖRGY (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. (ezen belül: MÁLOVICS ÉVA – VAJDA BEÁTA: A családi vállalkozások fő problémái), JATEPress, 2012., Szeged, 380. o.

⁴ CSÁKNÉ FILEP JUDIT: A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, *Vezetéstudomány Folyóirat*, XLIII. ÉVF. 2012. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179 15. Oldal, Online elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf (utolsó letöltés: 2017-07-25)

⁵ CSÁKNÉ FILEP JUDIT: A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, *Vezetéstudomány Folyóirat*, XLIII. ÉVF. 2012. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179 17. Oldal, Online elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf (utolsó letöltés: 2017-07-25)

⁶ Az Európai Parlament 2015. szeptember 8-i P8_TA(2015)0290 számú állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+XML+V0/HU> (utolsó letöltés 2017-07-25)

⁷ BAJMÓCY ZOLTÁN – LENGYEL IMRE – MÁLOVICS GYÖRGY (szerk.) 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. (ezen belül: MÁLOVICS ÉVA – VAJDA BEÁTA: A családi vállalkozások fő problémái – az ő megfogalmazásukban), JATEPress, Szeged, 380. o.

⁸ <http://csaladivallalkozasokrol.hu/behazasodott-tronorokos/> (utolsó letöltés. 2017-08-03)

amelyben a tulajdoni többség egy család kezében van, és ugyanennek a családnak legalább két tagja tulajdonolja és/vagy irányítja együtt a céget.⁹

A döntési hatalom a tényleges rendelkezést jelenti, vagyis azt direkt és indirekt módon is alkalmazhatják.

III. KIALAKULÁS

A családi vállalkozások megjelenését Wilken az iparosodás korszakához köti. Ezen kontextusban a családi vállalkozások a család jólétét szolgálják.¹⁰ Ugyanakkor tőkebevonáskor a családra támaszkodik, és a vezetői pozíciókra is családtagot nevez ki.¹¹ Ebben a kontextusban már jól érzékelhető a családi vállalkozásokra jellemző alapvető kettősség: az apport családtag általi rendelkezésre bocsátásakor a vállalkozás biztos alapokra számíthat, hiszen a családtagok között bizalmi viszony van, ugyanakkor a vállalat akár magas pozíciót biztosíthat egy családtagnak akkor is, ha annak nincsen megfelelő rátermettsége, képzettsége, vagy akár szakértelme, stb.

A családi vállalkozások hosszú történelmi-gazdasági folyamat részeként alakultak ki. Magyarországon az 1990-es években a csökkenő foglalkoztatottság mellett gyors ütemben nőtt az önfoglalkoztatók száma, egyre nagyobb arányt reprezentálva az aktív keresők között. Scharle Ágota okfejtése szerint ennek oka két tényezőben keresendő: az egyik ok az új lehetőségek megnyílása volt a rendszerváltás bekövetkeztével, a másik ok pedig abban keresendő, hogy ugyanezen okból a munkanélküliség is megnövekedett és a népesség bizonyos százaléka egyre nehezebben tudott újra elhelyezkedni alkalmazottként - az ő számukra a családi vállalkozás megoldási alternatívát jelentett. Makrogazdasági szempontból tehát az addig alkalmazotti státuszban dolgozó munkavállalók önálló vállalkozásba kezdtek, - tudatosan, vagy kényszerhelyzetben - vállalva a vállalkozói terhet és felelősséget. Ebben a történelmi-gazdasági folyamatban figyelhetjük meg a családi vállalkozások sajátos jellemzőit, amelyek egyfajta

⁹ UHLANER, L. M. (2006). Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125–144. (150. oldal)

¹⁰ WILKEN, P. H. [1979]: *Entrepreneurship: a comparative and historical study*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey.

¹¹ SCHARLE ÁGOTA: Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. március, 252. Oldal. Online itt: <http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00058/pdf/scharle.pdf> (utolsó letöltés: 2017-07-25)

közvetítői szerepet tölthetnek be, hiszen olyan családtagoknak teremtettek munkahelyet, akik egyébként nagyon nehezen találtak volna maguknak fizetett állást.¹²

IV. JELENLÉTE A GAZDASÁGBAN

Ma már az európai uniós és a magyar gazdaság és társadalom prominens kulturális eleme a „family business.” A következőkben statisztikákat tekintünk át világ, közösségi (európai uniós) és domesztikus méretekben.¹³

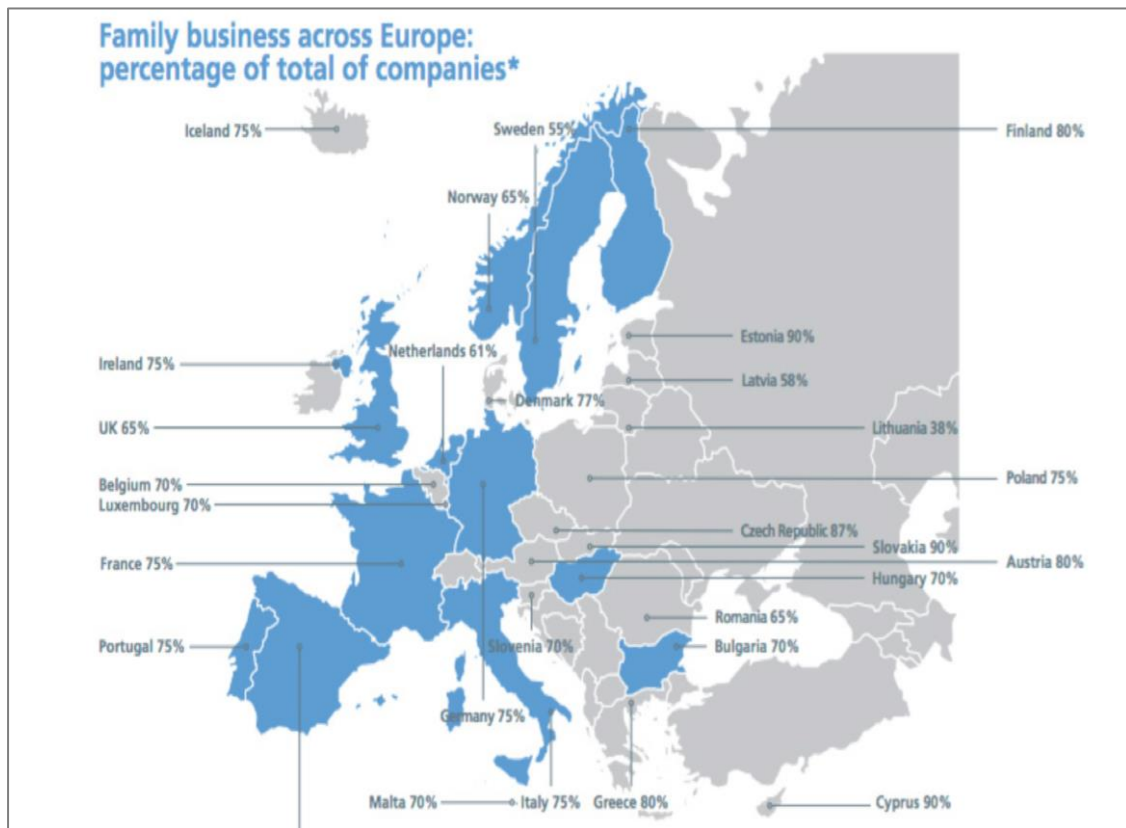
A számadatokból következően nyilvánvalóan fontos és kifizetődő foglalkozni a témával: a kutatások szerint világszinten a „családi cégek az összes vállalkozás 75-95%-át adják, és a világ GDP-jének tekintetében 65%-át tulajdonítják nekik.”¹⁴ Pontos számokkal azonban nem számolhatunk, mert erre vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésre. Társadalmi szempontból a családi vállalkozások aránya 70-80%, részesedésük a foglalkoztatásból 40-50%-os, a GDP javításán túl nagy szerepük van a munkanélküliség elleni küzdelemben.¹⁵

¹² SCHARLE ÁGOTA: Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon, Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. március, 252. Oldal. Online itt: <http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00058/pdf/scharle.pdf> (utolsó letöltés: 2017-07-25)

¹³ CSÁKNÉ FILEP JUDIT: A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, Vezetéstudomány Folyóirat, XLIII. ÉVF. 2012. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179 16. Oldal, Online elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf (utolsó letöltés: 2017-08-03)

¹⁴ MILLER, M. – LE BRETON-MILLER, I. (2006): Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective. Strategic Organization; 4; p. 379.

¹⁵ MANDL, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues. Final report, KMU Forschung Austria, Vienna



1 Ábra.: Családi vállalkozások Európában

forrás: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

A családi vállalkozások jellegét és profilját tekintve nagyrészt a KKV-szektorhoz tartoznak. Számos tíz főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozás számolható össze, ugyanakkor a világ vezető márkái vagy cégei között is bőven képviselteti magát a „family business” – például Olaszországra kimondottan jellemző: a Versace, a Gucci¹⁶ luxusmárkák maguk is családi vállalkozásokként indultak világhódító útjukra.

Nemzetgazdasági szinten nem rendelkezünk hivatalos, átfogó statisztikai adatokkal, a terület tendenciáit illetően. Egyes becslések szerint az arány megegyezik a közösségi 70-80%-os aránnyal.¹⁷ Ez azért is fontos, mert a magyar GDP kb. 40-50 %-át a családi vállalkozások termelik ki, ami jelentős arány Dr. Rudas László szerint, aki a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének elnöke.

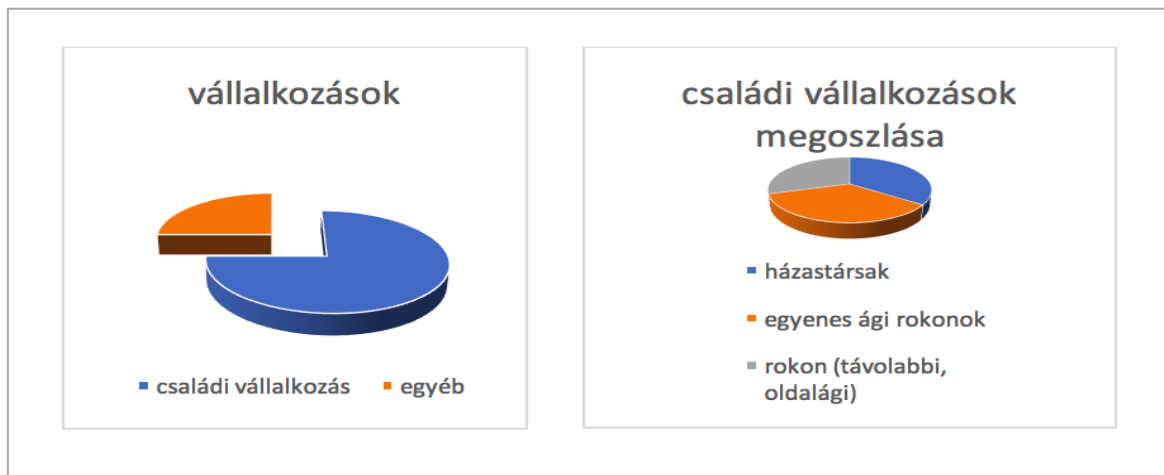
A statisztikákban található különbségeket szemléltetendő, az Egyesült Királyságban a kétmillió családi vállalkozás adja a GDP megközelítőleg 24%-át, míg a privát szektorban a

¹⁶ Online elérhető: <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

¹⁷HORVÁTH, A. (2008): Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja. Budapest: SEED Kisvállalkozás- fejlesztési Alapítvány, családi vállalkozás konferencia

foglalkoztatás 41%-ért felelősek¹⁸. Mindössze körülbelül ezer vállalkozás foglalkoztat 250 főnél többet, a kkv szektor adja a családi vállalkozások valódi súlyát.

Felkerestük ZAHORÁN Jánost, a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének főtitkárát. Elmondása szerint a családi vállalkozások pontos száma Magyarországon nem ismert,



2. Ábra: a családi vállalatok megoszlása. Először az aránya mindem máshoz képest, majd a családi vállalaton belül az összetételének jellege

így pontos arányszám az összes vállalkozáshoz képest szintén nem kimutatható. Ennek az oka, hogy nincsen törvényi meghatározás, amely definiálná, hogy mit tekintünk családi cégnek pontosan, így ezeket megszámlálni sem lehet. Központi nyilvántartás erről nem létezik.¹⁹ A kérdés megoldásán már dolgoznak az Egyesületnél.

Mindezt alátámasztja az is, hogy a Központi Statisztikai hivatalnak sincsen pontos adata erről. Más irányú kutatások szerint a KKV-k közül a családi jellegű vállalkozások 73%-os arányban vannak jelen. Ezen belül 23% házastársak, 27% családi (le – és felmenők egyenes ágon) és 23% rokoni (egyenes ágnál távolabbi, pl. oldalági – azaz testvéri jellegű) vállalkozások vannak.²⁰

¹⁸ Institution for Family Business Sector Report 2011, online elérhető: http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/theukfamilybusinesssectorreportnov2011_final.pdf (2017.08.04.), illetve <http://www.ifb.org.uk/> (utolsó letöltés: 2017-08-15)

¹⁹ Mélyinterjú ZAHORÁN JÁNossal, beszélgetés volt, azt röviden összefoglaltuk.

²⁰ FILEP JUDIT előadása a Corvinusz egyetemen, 13. dia, diasor elérhető online: <http://www.mvfportal.hu/data/regio/10/news/FILEP%20Judit%20eloadas.pdf> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

V. MŰKÖDÉS

A családi vállalkozások működésének különlegessége, hogy a két szociális rendszer, a család és a munka összefonódik egymással. Janus arcú intézmény: ez kifejezi a szociális rendszerbeli kettősségét, de ezen felül a működésében is megjelenik egy kettősség. Bizalmi szempontból a rokoni szálból fakadóan összetartó, erős - ugyanakkor pont ez az elem adja különös érzékenységét is. Egy válság egész tragédia is lehet, vagy más helyzetben egy személyes konfliktus is beférkőzhet a dolgozószobába. Ugyanakkor virágzó üzlet is lehet - ha megfelelően megvalósul a Freud által leírt „lieben und arbeiten” (szeretni és dolgozni) kifejezés - a teljes élet záloga.²¹ Ezt a kettősséget remekül szemlélteti a DNS szerkezete, amely két szálon fut, de ezek teljesen egybe vannak épülve –ezt szemlélteti a 2. Ábra.

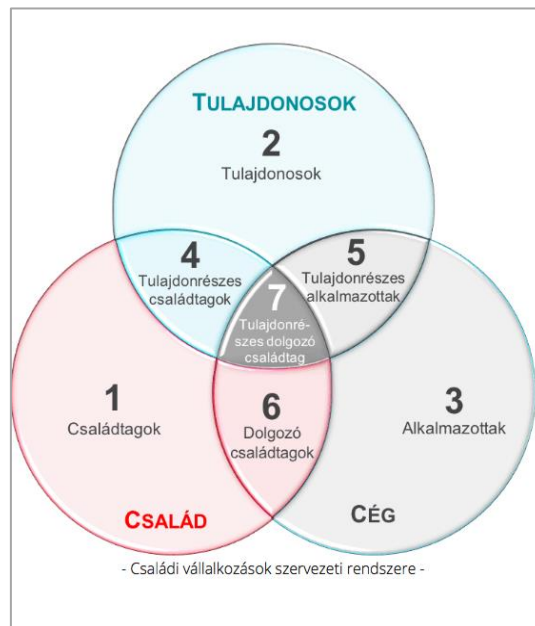


2. Ábra: a DNS szerkezete

A családi vállalkozások bonyolult szervezetek, hiszen keverednek bennük ezek a szerepek, érdekek. HORVÁTH Dénes szavaival élve „a családi vállalkozóknak minden egyes pillanatban ebben a három szerepben kell gondolkodniuk, hogy megfelelő üzleti döntéseket hozhassanak, amelyek a családi kapcsolataik számára sem hátrányosak. Nem csak a generációváltás nehéz, hanem a család generációinak együttélése is.”²² Azt, hogy hány érékkörre kell tekintettel lenni minden döntés pillanatában, azt a 3. Ábra mutatja.

²¹ BAJMÓCY ZOLTÁN – LENGYEL IMRE – MÁLOVICS GYÖRGY (szerk.) 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. (ezen belül: MÁLOVICS ÉVA – VAJDA BEÁTA: A családi vállalkozások fő problémái), JATEPress, Szeged, 380. o. A freud-i gondolatát ők hozzák ide.

²² Mélyinterjút készítettünk HORVÁTH Dénessel, aki megmutatta nekünk a diagrammot, majd beszélt a működéséről, és ő említette a „generációk együttélése” fogalmat is.



3. Ábra: Érdekkörök a családi vállalkozásban (online elérhető: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/tanacsadas-csaladi-vallalkozasok-szamara/>) (utolsó letöltés: 2017-08-03)

Arra, hogy a legtöbb szempontot szem előtt tudjuk tartani és a legtöbb érdeket egyeztetni tudjuk, egy harmadik személy szakértő a segítségünkre lehet – akár mediációs ülések alkalmával. Ezekre a problémákra ugyanis egyben egy megoldási lehetőség is kínálkozik, erre a megoldások pontban térünk ki.

1. ELŐNYÖK

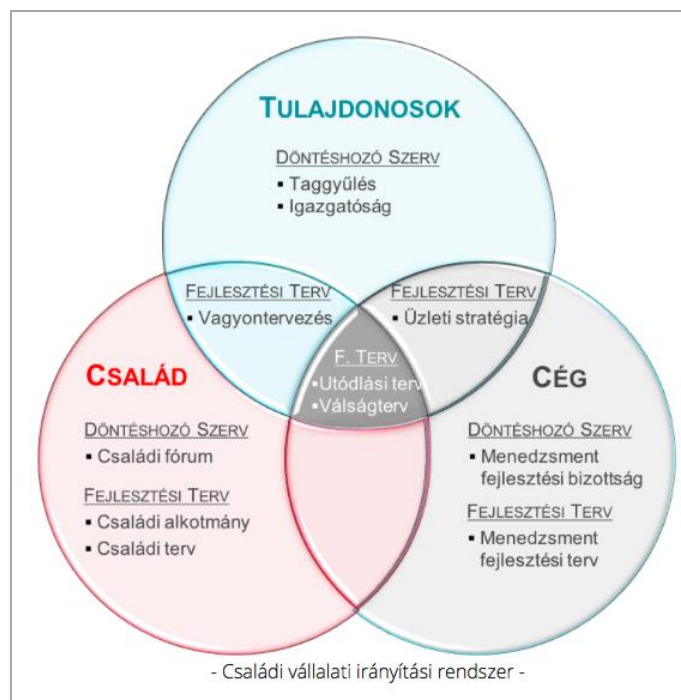
Annak ellenére, hogy a családi vállalkozások általánosan elfogadott definíciója nem alakult ki, gazdasági és társadalmi súlyuk a nemzetgazdaságban kiemelkedő. Emögött több funkcionális előny húzódik meg. Mélyinterjú során megfigyelhettük, hogy a családi viszonyokból adódóan a családi vállalkozások döntési mechanizmusa kiemelkedően gyors a bürokratizált versenytársakhoz képest, amellyel többek között az innovációt segítik elő. Másrészt, szintén a családi viszonyokból adódik, hogy munkavállalóikra is másképp tekintenek, amely egy társadalmilag elfogadottabb, rugalmasabb környezetet biztosít, valamint munkavállalóit sem pusztán egy logikai szempontrendszer alapján választja ki, amely munkalehetőséget biztosíthat számos „képzetlen” munkavállalónak. Itt az emberek nem csak „számok,” a családi vállalkozásban a munkavállalók úgy érezhetik, ténylegesen számítanak. Valamint mindenképp említésre méltó fenntarthatóságuk, hiszen a családi vállalkozás jellege a fenntarthatóbb, előre-tekintőbb növekedést is magával vonzza.

Ezekből a jellemzőkből tehát megfigyelhető, hogy jelentőségük a gazdaságban kiemelkedő, komoly értéket képviselnek mind társadalmi, mind innovációs, mind pedig gazdasági értelemben

2. PROBLÉMÁK

A következőkben vállalkozás vezetési stratégiák szempontjából vizsgáljuk a családi vállalkozásokat.

A családi vállalkozásoknál a rövid távú, azaz operatív szintű tervezés általában kiemelkedően gyors és hatékony. Adott esetben egy család – elsősorban az egy generációhoz tartozók, kitűznek egy célt, (például egy új termék gyártását, értékesítését, stb.), ami megvalósítható, akár az ő életükben, vezetésük alatt.



4. Ábra: A családi vállalat irányítási rendszere. Forrás:

<http://csaladivallalkozasokrol.hu/tanacsadas-csaladi-vallalkozasok-szamara/> (utolsó letöltés:

2017-08-03)

Másik stratégiai szempont, azaz a hosszú távú gazdasági tervezés is jellemzően hatékonyan és sikeresen működik a családi vállalkozások esetében. Nem is nehéz elképzelni, hogy ha egy családi nevet viselő termék népszerű, nagyratörő álmok is jellemezhetik a

vállalkozást (pl. hosszú távon fennmaradni, piacvezetőnek lenni stb.). A családi vállalkozások gyenge pontja az előző kettő közötti szakasz, vagyis a középtávú tervezés. Ennek áttekintéséhez vizsgáljuk meg a PwC Family Business Survey 2016 évi megfigyeléseit. Eszerint a családi vállalkozások alapvetően 3 problémakörrel szembesülnek, mindhárom főleg a középtávú tervezési szakasz sajátja. Elsődlegesen felmerül az öröklés kérdése. Másodrészt gyengíti a közös munkát a személyes viszonyok, nézeteltérések kezelése a vállalkozáson belül is. A családi viszonyok vállalkozásba való bevonásának nagy hátránya, hogy a családi viszályok az esetek döntő többségében tovább gyűrűznek a vállalkozás vezetésébe, amely akár a vállalkozás megszűnését is eredményezheti. Harmadrészt, ki kell térni a pénzügyekre. Mivel a családi vállalkozások elsősorban a családra támaszkodnak tőkebevonás során, kiemelten problémás terület a tőkehiány, de szóba kerülhet a profit kezelése, felosztása, sőt, akár szélsőséges esetben a másik megkárosítása.²³ Ezek komoly vitát válthatnak ki, amelyek megoldása a vállalat jövőjét is befolyásolhatja.

3. MEGOLDÁS

Bár a három „neuralgikus pont” problémája szerteágazó, mindhárom esetre megoldást nyújthat a mediáció. Egy közvetítő, aki ismeri a feleket és a problémákat, segíthet kezelni a konfliktusokat, illetve felvázolhat megoldási lehetőségeket a viták feloldására. Sok esetben nem is csak utólag, hanem előre tekintve is tud segíteni, hogy elkerüljék a viszályokat, elősegítve a vállalkozás sikerét. Tehát a működő vállalkozás receptjének egyik eleme a mediáció: irányított kommunikáció, esetenként vitarendezés, amelyhez nem szükséges bíróság, sem más különálló szerv, csak a mediátor. Horvát Dénessel beszélgettünk, aki a mediációs munkán belül tanácsadással is foglalkozik, vagyis az evaluatív (értéktérítő) irány felé húz (erről később lesz szó). Megtudtuk, hogy a családi vállalati tanácsadói és mediációs munkák eredményeképpen különleges, kifejezetten a családi vállalkozásokra jellemző, egyedi cégirányítási rendszer²⁴ kerül kidolgozásra. HORVÁTH Dénes gondolatai a honlapon is megtalálhatóak: „A családi vállalati irányítási rendszer különleges – vagyis a nem családi cégekétől eltérő – *döntéshozó szervei* a családi fórum és menedzsment fejlesztési bizottság.” Előbbinek a generációk harmonikus együttélésében van kulcsszerepe, utóbbi pedig a családi vállalkozások utódlási-generációváltási folyamata során nélkülözhetetlen. Most a másik elem következik. A családi vállalati irányítási rendszer különleges – vagyis a nem családi cégekétől eltérő – *fejlesztési tervei* a családi alkotmány, a családi terv, az utódlási terv, válságterv, menedzsment fejlesztési terv és a

²³ Online elérhető: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016.html> (utolsó kattintás: 2017-08-03)

²⁴ Generation to generation life cycles of the family business, Gersick et al, Owner Managed Business Institute 1997 alapján

vagyontranszfer terv. Ezek a tervek szintén a családi vállalkozások generációinak együttélésének és a generációváltás szervezeti-, anyagi-, szakmai- és családi kérdéseit segítik rendezni.²⁵ A fenti alapokon nyugvó cégirányítási rendszer kimunkálása tehát felkészít a jövőben esetlegesen kialakuló konfliktusok megoldásában és nehéz helyzetek kezelésében – ezzel megoldást kínál a családi vállalkozásokra nézve fenyegető „neuralgikus pontokra.”

3.1. ÖRÖKLÉS

Az úgynevezett „generációváltás” meglehetősen érzékeny pontja a vállalkozás vezetésének, a „family business”-nek. A családi vállalkozásokkal foglalkozó tanácsadó mediátor idézve „a vállalatok tulajdonosainak elsődleges dilemmája a cég fennmaradása”. A tulajdonosok egy életen át tartó üzleti siker- és egzisztenciateremtő erőfeszítéseik végeztével mérlegelik a családi cég generációváltás útján történő átadását.”²⁶ Felmerülhet tehát a folytonosság kérdése, ez pedig csak a cég átadásával, átörökítésével működhet.

A HVG cikke alapján ez tekinthető a családi cégek egyik legégetőbb problémájának. Értesülésük szerint a vállalatok felénél az elkövetkezendő körülbelül öt évben ez aktuális lesz, tizenhárom százalékuknál pedig jelenleg is folyamatban van.²⁷ Egy másik kutatás szerint a családi vállalkozások legalább kétharmada egyszerűen nem éli túl a generációváltást.



5. Ábra: A mögöttes érzéseket ábrázolja

²⁵ Mélyinterjú HORVÁTH Dénessel, illetve kiegészítés a honlapról, ami elérhető itt: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/tanacsadas-csaladi-vallalkozasok-szamara/> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

²⁶ Online elérhető: <http://csaladivallalkozasokrol.hu> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

²⁷ Online elérhető: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016.html> (utolsó kattintás: 2017-08-03)

Több szempontból nagyon nehéz feladat elé néznek a családi cégek, és mint láthatjuk, a szomorú statisztika azt mutatja, hogy nem mindenkinek sikerül megugrani az akadályt, azaz átörökíteni a családi vállalkozást. DR. RUDAS László kiemeli a két eltérő funkciót, - a szét nem választása hatalmas teher lehet az utódoknak, amire alaposan fel kell készülni. „Itt a régióban az utódoknak általában két funkcióban is helyt kell állniuk: az egyik a tőkés funkció, vagyis, hogy mint tulajdonosok hogyan vigyék tovább és gyarapítsák a céget. A másik a napi irányítási funkciót jelenti. Ezek szétválasztására itthon még nem volt mód, mert nem olyan nagyságrendűek a családi vállalkozások, hogy legyen fedezet egy több ezer eurós keresetű profi menedzsment fenntartására” - nyilatkozta Dr. RUDAS.²⁸

KÜRTI Tom, a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület elnökségi tagja így fogalmazott: „az eddig megszerzett tapasztalat és vagyon megfelelő szakértő kezekbe továbbadása nem minden cég esetében zökkenőmentes. Az utódlás megtervezése és sikeres lebonyolítása kiemelkedően fontos. Nehéz megtalálni az adott cég számára megfelelő és hosszú távon is működőképes utat. Éppen ezért igen fontosnak tartjuk az egymás közti párbeszédet, a pozitív és a negatív példák, tapasztalatok megosztását.”²⁹ Ki kell emelni tehát az átadó és az átvevő fél közötti „párbeszédet”, a köztük lévő kommunikáció és megállapodás a generációkon átívelő működésű családi vállalkozás egyik kulcsa. Ezt a folyamatot nagyban segítheti, katalizálhatja a szakszerű mediáció. Ennek során külső szakértő szakszerű támogatásával a nézeteltérések megelőzhetőek, a belátható események körültekintően előkészíthetőek és megszervezhetőek. Érdemes előre gondolni arra, hogy ez a bizonyos utódlási pillanat is el fog érkezni, éppen ezért alapos „utódlási tervet”³⁰ lehet készíteni, amelyben a felek előre megállapodnak, így az adott helyzetben kisebb eséllyel éri őket meglepetés. Ennek megalkotásában segít a mediátor, aki ismeri a jogi és gazdasági környezetet, így egy felkészült, ésszerű tervvel a „zsebünkben” lehet szembenézni a generációváltással – így az örökléssel.

Az égető problémára megoldást nyújt a HORVÁTH Dénes által említett vállalati tanácsadás, amelynek során kiépítenek egy speciális irányítási rendszert, amely biztosítja (nem garantálja, de lehetőséget nyújt) a sikeres generációváltásra és azok harmonikus együttélésére. „A tanácsadói- és mediációs szolgáltatásunk célja rendezni a családtagok cégekben vállalt tulajdonosi- és ügyvezetői/egyéb szakmai vezetői szerepeit, valamint a céges- és magán vagyon elosztását; generációváltás esetén pedig a fentiek kiegyensúlyozott generációs transzferét.”³¹

²⁸ A cikk online elérhető: <http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20110408-nagyon-szerencses-helyzetben-vannak-a-magyar-csaladi-vallakozok.html> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

²⁹ Forrás: HVG online hír, a cikk online itt elérhető: http://hvg.hu/kkv/20160913_A_csaladi_cegek_ketharmada_elferzik_a_generaciovaltásban (utolsó letöltés: 2017-08-03)

³⁰ Online cikk elérhető: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/utodlasi-terv/> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

³¹ Online cikk elérhető: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/utodlasi-terv/> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

3.2. KAPCSOLATOK, VISZONYOK

Egy főszabály szerint profitorientált cég működésére vonatkozóan létezik egységes joggyakorlat, adottak a jogszabályok, még ha számos vitás, összetett peres ügy is keletkezik a kérdésben. A családi vállalkozás belső működése azonban néhány ponton eltér a többi gazdasági szereplő logikájától. A családi vállalkozás keretei között a tulajdoni viszonyok jelene és jövője, illetve a felelősségi körök gyakran nem átláthatók és tisztázottak. Egy nem családi cég vezetését a gazdasági racionalitás vezérli: általában olyan döntések születnek, amelyek a legkisebb költséggel a legnagyobb haszonhoz segítenek. A családi vállalkozás sajátja, hogy megjelenik egy új tényező is. A döntések mögött nem csak ez a racionalitás húzódik meg, hanem azt bőven átszövik az emóciók is.

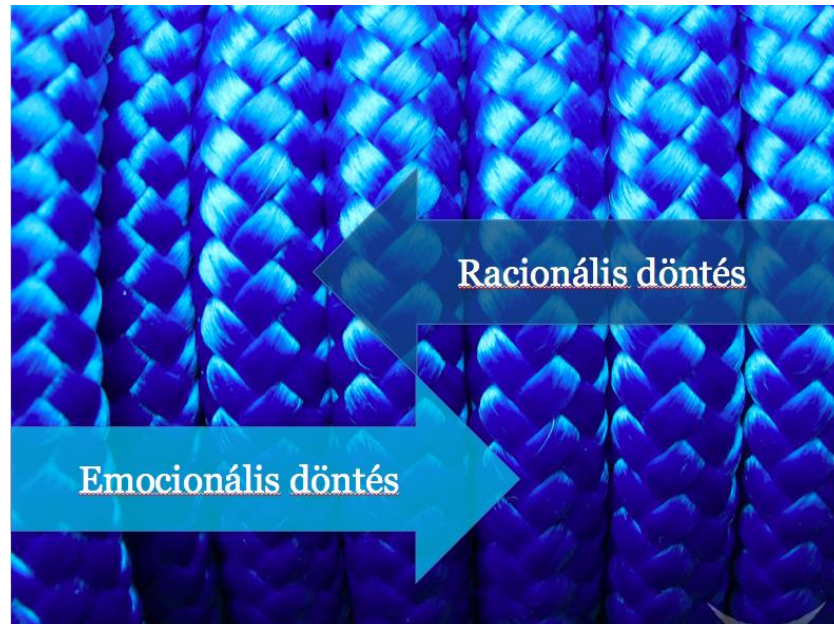
A személyek nagyon fontos szerepet játszanak, és mivel ez érzelmi oldalon jelenik meg, szabályozni, „kívülről” beavatkozni nehéz, legalábbis nem lehet átfogóan. A vállalkozás sikerességét nagyban befolyásolja két tényező. Egyrészt a személyek kapcsolata (az interperszonális viszony) másrészt az adott személy (személyiség).

Mind az üzleti életben mind a magánéletben természetes a nézeteltérések, konfliktushelyzetek előfordulása. Egy racionális üzleti alapú kapcsolatban a problémamegoldás logikai alapon „hideg fejjel” zajlik. Minél inkább érzelmekkel átszótt a kapcsolat két ember között, annál nehezebben tudják kezelni esetleges konfliktusaikat. Ily módon a rokoni szálakkal összekapcsolt vállalkozás az egyik oldalról bizalmi többleten alapul, a másik oldalról az esetleges nézeteltérések tisztázása rendszerint nehezebb.

Az emberi kapcsolatok során szükségszerűen kialakulnak automatizált válaszreakciók, hiszen nagyon megterhelő lenne minden hétköznapi helyzetben valamennyi válaszunkat alaposan mérlegelni. Az esetek többségében tehát jó szolgálatot tesznek nekünk az így kialakuló úgynevezett „emberi játszmák.”³² Ha azonban a két fél között egy érzelmi – indulatokkal átszótt konfliktus-helyzet alakul ki, amire egy „rossz beidegződés” épül, az a feszültség állandósulásához és a konfliktus megrekedéséhez vezethet. Hasonlóképpen a munkatársak – és egyben családtagok között is könnyen kialakulhatnak emberi játszmák. Minél közelebb áll két ember egymáshoz érzelmileg, a játszmáik annál mélyebb vájatúak, indulatokkal átszóttak – ezáltal annál nehezebben kezelhetők. Ugyanakkor ahol nincsen érzelmi háttér, ott nehezebben alakul ki játszma, vagy az könnyebben kezelhető marad. Ezért válik egy esetleges konfliktus nehezebben kezelhetővé két olyan üzlettárs esetében, akik érzelmileg közelebb állnak egymáshoz (rokonok). Ezeknek a game-eknek a kialakulása és megszilárdulása csapdahelyzet lehet a vállalkozás, és a családi viszony számára is egyaránt. Anélkül, hogy tudatában lennének

³² ERIC BERNE: Emberi játszmák, Háttér Kiadó, Budapest, 1964. 46. oldal

a felek, rossz beidegződések, mély, elfojtott emóciók vezethetnek megalapozatlan, indulatokon alapuló döntésekhez. Ez pedig létrehozhat vagy elmélyíthet egy-egy konfliktust, amely ki- és visszahat a korábban bemutatott DNS rendszerhez hasonlóan összefonódott munka és család világára.



6. Ábra.: A felső vonal ábrázolja a sztrikt racionalitást, az alsó az emocionalitást, amely pont az ellenkező irányba mutat. Eltérő kimenetel felé mutat, efelé elirányít.

Az egyes viszonyokon túl a személyeknek gazdasági értéke is lehet. A vállalkozás tagjai sokszor önmaguk értékét képviselik: ez egyfajta Know-how érték lehet, ha például egy művész és manager vállalkozik közösen. Ekkor a művész, legyen például zongorista, a művészetével, tudásával tehetségével zongorázáskor szellemi tulajdoni értéket hordoz magában – ez megmarad neki akkor is ha a vállalkozás megszűnik.

Ezen felül egy személyhez társítható akár minőség is – előfordulhat, hogy az a minőség jelzés, vagy márkanév egy személyhez kötődik. Jó példa erre a KyliecosmeticsSM vállalkozás, ahol a termékek a „Kylie” brand-nevet viselik.³³ Így ha olyan döntésre kerülne sor, hogy Kylie Jenner kikerül a vállalkozásból, az gazdaságilag azért nem volna kifizetődő, mert mivel az ő neve szerepel a termékeken, ha ő már nincs benne a vállalkozásban, az a termékek fogyasztóiban bizalmatlanságot kelthet – és ez a termékek fogyasztásán is meglátszanak.

Hasonlóan összetett helyzettel találkozhatunk a szépirodalomban is (itt persze el kell

³³ <https://www.kyliecosmetics.com/pages/about> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

rugaszkodnunk a családi vállalkozás talajáról). Shakespeare Lear király³⁴ című művében az uralkodó elosztja a királyságát a lányai között – nem olyan alapon, hogy kit tart a legjobb utódnak, hanem pusztán emocionális alapon.³⁵ Mivel a legkisebb lány válasza nem tetszett a királynak, őt ki is zárta a király az örökségből és elkergette – ennek az oka is emocionális eredetű volt, és feltehetőleg akkor is ezt a döntést hozta volna, ha maga is elismeri ez a lány lett volna a legrátermettebb, és legalkalmasabb a trónra.

3.3. VITARENDEZÉS

A családi vállalkozásoknak számos előnye és hátránya van. Az üzlet bizonytalan világában olyat keresünk, akiben megbízhatunk, és a családtagokra igaz ez leginkább. Azonban a családi viszonylatrendszer nem csak a bizalmi helyzetet foglalja magában, hanem az esetleges felmerülő nézeteltérések mélyről fakadó érzelmi töltetét is adja egyben. Ennél fogva gyenge pontja a sérelmes játszmákkal átítatott kommunikáció és annak következményei.

A tulajdoni viszony és a felelősségi kör ingoványos talaj: a gyakorlatban azért összetett, mert a gazdasági racionalitás és a jog tiszta tengelyét áttörik az emocionális motivációk. A vállalkozás alapvető működési érdeke, hogy olyanokat alkalmazzon, akik egyrésztől szakértői a tevékenységnek, másrészt megbízható munkatársak. Ennek megfelelően egy munkatárs akkor kerül elbocsátásra, ha a munkavégzése vagy a lojalitása kifogásolható. Ha azonban a vállalkozás érdekköreit átszövik a családi viszonylatok is, sor kerülhet olyan „üzleti anomáliára” ahol például egy képesítés nélküli családtag kerül alkalmazásra. Avagy azért szüntetik meg valakinek a munkaviszonyát, mert a családban személyes okokból összevesztek, és ez hatást gyakorol a közös munkára – jóllehet a munkavégzés minősége akár kifogástalan, az elbocsátás alapja emocionális, ami befolyásolta a munkáltatói döntést. Ugyanez a jelenség figyelhető meg olyan helyzetben, ahol a rokoni bizalommal visszaélve az egyik cégtárs megkárosítja a másikat: olyan gazdasági bűncselekményt követ el, amely a társadalomra nem veszélyes, egyedül a másik felet (aki családtag is) károsítja meg. Például a vezető tisztségviselő a cégvagyonból, profitból kivesz pénzt a saját javára, vagy például az üzleti titok megsértésére kerül sor, stb.

A megkárosított fél a családi vállalkozásban nehéz helyzetbe kerül. Lehetősége van bíróság elé vinni az ügyet, a bíróság adott esetben igazat adhat neki, sőt, akár a kárát is megtérítheti a károkozó féellel, őt egyéb szankciókkal sújthatja. Az éremnek azonban két oldala van. Egyrészt, anyagi vonatkozásban a megítélt kártérítést az

³⁴ Online az egész mű elérhető itt: <http://mek.oszk.hu/00400/00489/00489.htm> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

³⁵ az alapján, hogy ki szereti őt a legjobban, és annak a mércéje is erősen szubjektív

„elkövető” tag a „megkárosított” taggal közös vállalkozásból (annak rá eső részéből, saját profitjából) fizeti meg. Ez a gazdasági sikeresség rovására mehet, hiszen ebből a pénzből új befektetéseket, vagy egyéb gazdasági cselekményeket lehetne finanszírozni. Másrészt a közös vállalkozás jó hírnevének sem előnyös a pereskedés. Minél népszerűbb a vállalkozás, annál könnyebben felkapja a hírt a sajtó is. A kártérítés vagy büntetőjogi szankció (végső esetben akár például börtönbüntetés) rossz fényt vet a közös üzletre, a kapcsolatra nem csak gazdasági értelemben. Arról nem is beszélve, hogy a két fél között az elmérgesedett viszonyt még inkább, akár helyrehozhatatlanul megpecsételhetik a tárgyalások sora. Összefoglalva tehát hiába kerülne sor a szankciókra vagy kártérítésre, az nem feltétlenül megfelelő reparáció a megsértett félnek.

A családi vállalkozások tagjai közötti mediáció: a vitarendezés a megromlott kapcsolatban alternatívát nyújthat a rokonok-üzlettársak viszálya tekintetében. Mivel ez a szituáció egy morális csalást, kiábrándulást képvisel, a per lehetősége inkább egy potenciális nyilvános „sárdobálás”, ezzel szemben a mediáció segítségével a felek méltósága akár megőrizhető is lehet. Ennek azért van jelentősége, mert a további sikeres üzletnek ez lehet az alapja: akár együtt, új alapokon, akár különválva.

A bírósági eljáráshoz képest a mediáció többet nyújt, mert esély nyílik feltárni a konfliktus igazi bázisát, azon túl, hogy időben gyorsabb és eljárás szempontjából egyszerűbb folyamat. Ha a konfliktus emocionális alapú (ami végül beférkőzött a gazdasági döntések rugóiba) akkor a sérelmek feltárásával, megfogalmazásával és a problémák racionalizálásával, a kapcsolat kezelésével – komoly pszichológiai munkával, a viszály kezelhetővé válik. A megoldáshoz az vezet, hogy a racionalitás vezérelje a helyzetkezelést – indulatok helyett.

A mediáció a jogi alapú viszályra is nyújt segítséget: az ülések során a közvetítő ismerteti a lehetőségeket, igyekszik tisztázni a konfliktust és párbeszédet teremteni a felek között. Egyezsége vezető alternatívákat kínál, ha pedig úgy érzik, hogy a viszony végérvényesen és visszafordíthatatlanul megromlott, tovább irányítja a feleket.

VI. A MEDIÁCIÓ MŰKÖDÉSE

A konfliktusok elkerülhetetlenek az ember életében, mind személyes, mind jogi és gazdasági értelemben véve. Jelen tanulmányban főleg a jogi viták megoldását vizsgáljuk – ez persze nem különválasztható a személyes viszályoktól.

A vitarendezésre nincsen általánosan elfogadható, „tökéletes” módszer. Ha lenne is, a vitarendezés vérmérséklete és jellege függ a befogadó környezettől, a társadalomtól, amiben alkalmazásra kerül. Így egy nemzet funkcionáló módszere lehet, hogy egy más habitusú országban csődöt mondana – itt mutatkozik meg a társadalmi, szociológiai háttér, melynek ismerete nélkülözhetetlen a probléma megoldásához vezető úton.



7. Ábra: a mediációt ábrázolja, min utat a megegyezéshez

Nem létezik tehát általánosan jó vitarendezési módszer a világon, azonban létezik működő mediáció, más-más országokban különböző típusú. A magyar tekintetben legjobban működő vitarendezési rendszer kialakítása úgy lehetséges, hogy egyrészt vizsgáljuk a más nemzetek megoldásait, illetve a nemzeti igényt és szociológiai, társadalmi hátteret a befogadó részéről. Így ki lehet választani azokat az elemeket, amelyeket működőképesnek találunk a hazai környezetben is. Először a beszélünk a mediációról, annak típusairól és megjelenésükről. Majd összevetjük az Olaszországi és a hazai példákat, és végül megnézzük a mediáció működését egy teljesen más kultúrában, Ázsiában: Szingapúrban és Japánban.

1. ELMÉLETBEN

Működését tekintve négy mediációs ág létezik,³⁶ a Freddie Strasser-Paul Randolph szerzőpáros szerint e négy eltérő módszer tulajdonképpen két markáns vonalat képvisel, az egyik a segítő (narratív, transzformatív, facilitatív) a másik a kiértékelő (evaluatív)³⁷ A négy mediációs ág bemutatása során három tényezőt vizsgálunk: ez a vitarendezés módja, a megállapodás megkötése mint cél és a tanácsadás biztosítása. Ezen elemek megléte vagy hiánya alapján különítjük el a két markáns vonalat.

A segítő jellegű mediációs eljárások körül elsőként említjük meg a narratív jellegűt. Ennek a módszernek a kommunikációs és konfliktuskezelési munkamódja a pszichoterápiából ered és itt is marad el. Nem célja ugyanis az eljárásnak a megállapodás megkötésének elősegítése és tanácsadásra sem kerülhet sor. Ami ezt az eljárást összefoglalóan jellemzi, hogy

³⁶ <http://birosag.hu/media/aktualis/birosagi-kozvetites-gyakorlatban> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

³⁷ Freddie Strasser-Paul Randolph: Mediáció a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai. Nyitott Könyvműhely Kiadó, Budapest, 2005, 75. old.

az a felek viszonyrendszerének helyreállítását vállalja az alapkönfliktus kezelése által. Mint a szó is magába rejti, narratív a mediátori munka ami annyit tesz, hogy a mediátor tulajdonképpen egy elbeszélő, "fordító" szerepet vállal. A fordítás tárgya, a "pszichoterápiás munka" tulajdonképpen abban rejlik, hogy a mediátor az ítélezések és vádlások helyett az igények és szükségletek megfogalmazását segíti elő, segíti a feleket abban, hogy egymást valóban meghallják a konfliktusuk feszült légkörében.

A másik két típusa a segítő jellegű mediációs eljárásoknak a transzformatív és a facilitatív mediáció. A két ág szoros hasonlóságot mutat egymással, ezért is kerül tárgyalásra együtt. Mindkét esetben szükség van a narratív mediációnál említett "pszichoterápiás munkára" itt azonban már megjelenik célként a megállapodás megkötésének elősegítése. Közös pont továbbá a narratív és a transzformatív/facilitatív mediációs eljárási módszer között, hogy az utóbbiak esetében sem kerül sor tanácsadásra, a feleknek autonóm módon kell megállapodásra, a konfliktusuk megoldására jutniuk, abban a mediátor nem segíthet. A különbség a transzformatív és a facilitatív mediációs eljárás között abban rejlik, hogy a transzformatív eljárásban jellemzően maximum két fél konfliktusát kezeli a mediátor, ezzel szemben a facilitatív mediációban a mediátor más technika alapján kettőnél több fél, jellemzően csoporton belüli, vagy csoportok közötti vitát segíti rendezni. Magyarországon a bírósági közvetítés és a békéltetés is a transzformatív és a facilitatív mediációs módszertan alapján "dolgozik", narratív mediációval inkább szociális kapcsolatok rendezésénél, például iskolai vitáknál találkozhatunk.

A másik markáns vonal és egyben negyedik mediációs eljárási típus az evaluatív mediáció. Ebben az esetben ugyanúgy van "pszichoterápiás munka" a fent ismertetett módon, az eljárás célja akárcsak a transzformatív és a facilitatív mediációnál a megállapodás megkötése. Amiben az evaluatív mediáció különbözik a többitől, hogy itt már van tanácsadás is többségében a mediátor részéről. Ebben az "eljárási módban" nem csak a konfliktus kezelése, a felek közötti vita megoldási nyugvó pontra helyezése a mediátor feladata, hanem a mediátor, mint szakember hatékonyan és hatásosan részt is vesz a megállapodás kidolgozásában. Önmagában ezt a mediációs eljárást nem igazán tanítják, ebből kifolyólag ritkán alkalmazzák itthon, de nem is igen jellemző Európában az evaluatív mediációs eljárások biztosítása.

Az evaluatív mediáció leginkább az USA-ban terjedt el, a képzés általában jogi egyetemeken biztosított posztgraduális képzés formájában. Érdekessége, hogy nem csak jogászoknak adott a lehetőség az eljárás elsajátítására hanem közgazdászoknak is, meglepő módon többségében közgazdászok végzik a kurzusokat. A képzés alapvetően az együttműködő (érdekalapú, úgynevezett integratív tárgyalás) módszertanát tanítja.

Ez a mediációs forma nagyon új, talán ez is az oka, hogy nem jellemző az Egyesült Államokon kívül máshol, pedig jellege, sikeressége és persze célszerűsége elhanyagolhatatlan. Úttörője lehetne a vitarendezésnek a bíróságon kívül, hiszen mivel a mediátornak itt van a legnagyobb

tere a megegyezés elérésében, így tud leginkább a felek segítségére lenni, s ez a legcélszerűbb a felek számára.

2. OLASZ MEGOLDÁS



*8.Ábra: A firenzei Giudice di Pace épülete „Az Igazság Palotája”
(Alessandro Guidoni út 61. – 50127 Firenze, Olaszország)*

Az olasz jogrendszerben a mediáció egy intézményesített változata jelenik meg. Nem csak egy választható lehetőség a bírósági eljáráshoz képest, hanem a bírósági fokozatokban, a folyamat első (vagy akár mondhatjuk, hogy „nulladik”) lépéseként találkozhatunk vele, bizonyos jogviták tekintetében. A meghatározott esetekben (javarészt amikor a mediációnak egyébként helye van) kötelezően az úgynevezett Békebíró (Giudice di Pace) jár el első fokon.³⁸ A rendes bíróságok közé sorolható,³⁹ ugyanakkor mediációs szerepet tölt be: a felek „barátságos” (amichevole), megegyezéssel megoldás keresésére is igénybe vehetik.⁴⁰ Le kell szögezni azonban, hogy a Békebíró nem jogtanácsos, és nem is az egyik fél ügyvédje, ilyen céllal nem lehet hozzá fordulni – első sorban bírói fórum.

³⁸ <http://gdp.giustizia.it> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

³⁹ Online elérhető itt: <http://www.giudicedipace.firenze.it/it/Content/Index/42736> (utolsó letöltés: 2017-08-03) („magistratura ordinaria”)

⁴⁰ Online elérhető: <http://www.giudicedipace.firenze.it/it/Content/Index/42736> (utolsó letöltés: 2017-08-03) „La legge attribuisce al Giudice di Pace anche funzioni di mediatore” azaz a törvény mediátori funkcióval ruházza fel a Békebíró.

Az olasz állami polgári perrendtartás⁴¹ 7. szakasza alapján a „kisebb ügyek” tartoznak a Giudice di Pace-hoz: azok, amelyekben a pertárgy ingó dolog, az értéke nem haladja meg az 5.000 eurót – és az ügyet más jogszabály nem utalja magasabb, más bírósági fok hatáskörébe. Szintén ide tartoznak az olyan kártérítési és jóvátételi ügyek, amelyek jármű vezetéséhez vagy szállításhoz kapcsolódnak és a kártérítési (vagy jóvátételi) igény nem haladja meg a 20.000 eurót. Láthatjuk, hogy ezek az olyan jellegű ügyek, amelyek mediációval megoldhatók, nem feltétlen szükséges a felsőbb bírósági fokozat.

Magyarországon általánosan, első fokon az illetékes Járásbíróság jár el.⁴² Ez a szerv nem lehet megfelelője a Békebírónak. A Járásbírósággal párhuzamba állítható, általánosan első fokon eljáró szerv Olaszországban az úgynevezett (műfordításban) Rendes Bíróság (Tribunale Ordinario).⁴³ Ehhez képest egy elsőbb („nulladik”) fokot, egy előzetes lépést jelent a Békebíró. Olasz különlegesség, hogy a fent írt esetekben nem csak egy alternatívát, lehetőséget kínál az igazságszolgáltatás, hanem egy erősebb perjogi rendelkezéssel az adott esetekben kötelezővé tette először (a Tribunale-t megelőzően) a Giudice di Pace eljárását. Ha az ő döntésével nem elégedettek a felek és abban jogsértést vélnek felfedezni, akkor fordulhatnak másodfokú eljárásként a Tribunale Ordinaria-hoz.

Összefoglalva az általános első fok a Tribunale, ettől eltérést ír elő az olasz kódex, a fent írt esetek megvalósulásakor első fokon a Giudice di Pace jár el. Az eljárás a Giudice di Pace előtt főszabály szerint megegyezik a Tribunale (Rendes Bíróság) előtti szabályozással⁴⁴, ugyanakkor van néhány eltérés is attól, illetve különös szabály. Ide sorolható például a „hamis panasz” (querela falsa) esete. Akkor beszélünk hamis panaszról, ha valaki igénybe veszi a Békebíró eljárását, de igazi alapja nincsen rá. Nem, vagy nem olyan jogsértés történt, ami miatt hatásköre lenne a bírónak. Ennek indoka például az időhúzás, vagy a másik fél számára költségek keletkeztetése lehet. Az ilyen ”húzásokkal” érdemi döntés nem is születhet, csak egymás – és a bíróság idejét húznák. Éppen ezért a nem alapos, vagy nem valós peres igényt a Békebíró bünteti, azaz felterjeszti. Tehát, ha kiderül, hogy az eljárás alaptalan, időhúzás a célja

⁴¹Olasz Polgári Perrendtartás (Codice di Procedura Civile) – online elérhető itt: <http://www.studiocataldi.it/codiceproceduracivile/libroprimo-i-degliorganigiudiziari.asp> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

⁴² Pp. 22. § (1) A járásbíróság hatáskörébe tartoznak mindazok a perek, amelyek elbírálását törvény nem utalja a törvényszék hatáskörébe.

⁴³ Olasz Polgári Perrendtartás (Codice di Procedura Civile) 9. szakasz (Articolo): A Tribunale hatáskörrel rendelkezik minden olyan ügyben, amely nem tartozik másik bíróság hatásköréhez. – online elérhető (olaszul) itt: <http://www.studiocataldi.it/codiceproceduracivile/libroprimo-i-degliorganigiudiziari.asp> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

⁴⁴ Olasz Polgári Perrendtartás (Codice di Procedura Civile) 311. Szakasz (Articolo) – online elérhető itt: <http://www.studiocataldi.it/codiceproceduracivile/libroprimo-i-degliorganigiudiziari.asp> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

vagy esetleg megtévesztés, az ügyet azonnal a Tribunale elé kell terjeszteni.⁴⁵ Különös szabály, hogy nem csak írásban lehet perbe hívni valakit⁴⁶, ez szóban is megtehető. Az eljárás jellege kevésbé formális, első sorban a megegyezésre törekszenek, ha ez nem lehetséges, a békebíró dönt.

Az olasz megoldás jellemzőit tekintve megjeleníti az evaluatív mediáció elemeit – jóllehet önmagában nem mondható annak egyértelműen.

2. ÁZSIAI HOZZÁÁLLÁS

Az euroatlanti jogszemlélettől több ponton eltérő kelet-ázsiai, főként a konfucianizmusra és a nyugati individualizmussal szembeállítható kollektívizmusra épülő „keleti értékeknek”⁴⁷ köszönhetően a bíróságokon kívüli vitarendezés a térségben számarányát tekintve sokkal jelentősebb, mint a nyugati kultúrszférában.⁴⁸ Gondolatrendszerük lényege, hogy azzal foglalkoznak, hogyan lehet kiegyenlített társadalmat teremteni a világban.⁴⁹ Szingapúr és Japán példáján keresztül kívánjuk bemutatni, milyen ázsiai törekvések léteznek az alternatív vitarendezés terén, és hogy családi vállalkozások szempontjából mindez miért releváns az adott országokban.

3.1. Szingapúr

A dél-kelet ázsiai városállam Hong Kong mintájára 2016-17-ben⁵⁰ fontos lépéseket tett a helyi- és nemzetközi alternatív vitarendezési gyakorlat előremozdításáért. Az ország robbanásszerű növekedésében az 1950-70-es években kulcsfontosságúak voltak a családi

⁴⁵Olasz Polgári Perrendtartás (Codice di Procedura Civile) 313. Szakasz (Articolo) („disciplina l'eventualità che venga proposta querela di falso, che è di competenza del tribunale”) – online elérhető itt: <http://www.studiocataldi.it/codiceproceduracivile/libroprimo-i-degliorganigiudiziari.asp> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

⁴⁶Olasz Polgári Perrendtartás (Codice di Procedura Civile) 316. Szakasz (Articolo) – („si può proporre anche verbalmente, con verbale raccolto e redatto direttamente dall'ufficio dello stesso giudice di pace”) online elérhető itt: <http://www.studiocataldi.it/codiceproceduracivile/libroprimo-i-degliorganigiudiziari.asp> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

⁴⁷ Religion and Culture: Individualism and Collectivism in the East and West, Adam B. Cohen, Michael Shengtao Wu, and Jacob Miller

⁴⁸ SÁRINE Dr. SIMKÓ Ágnes (szerk.): *A mediáció: A közvetítői tevékenység*, Budapest, 2003, HVG-ORAC, (15-181) 61. oldal

⁴⁹konfuciuszintezet.hu/index.php/Konfucianizmus A konfucianizmus, (utolsó letöltés: 2017-08-03)

⁵⁰ <http://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2017/02/singapore-passes-new-mediation-act/> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

vállalkozások⁵¹, melyek a harmadik generációváltáshoz közelednek a 2020-as évekkel. Világviszonylatban a harmadik generációváltást a családi vállalkozások 12%-a éli meg⁵², ez Szingapúrban 13%⁵³ - mely közel azonos -, a törvényhozás és kormányzat részéről így érthető a törekvés az ezen vállalkozások számára kedvező környezet megteremtése – különösen a lassuló gazdasági teljesítmény fényében.

A KPMG kutatása szerint⁵⁴ Szingapúr legnagyobb családi vállalkozásai három legnagyobb problémának – összhangban a világszinten is tapasztaltakkal – az utódlástervezést, a növekedést és a tehetségek megtartását nevezték meg. Az előbbi rendezetlenségek közül származó bizonytalanság pedig nem kedvez az utóbbiaknak sem: a stabil középtávú terv a hatékony működés szempontjából elengedhetetlen.

A városállamban formális mediáció 1997 óta létezik⁵⁵, a Singapore Academy of Law-nak alárendelt intézmény, az SMC keretein belül, noha az alternatív vitarendezés a térségben már az 1600-as évek maláj falvaiban is jelen volt, kezdetleges formában. A szingapúri mediációs gyakorlat kerüli az asszertív vitarendezési technikákat. Az SMC által kezelt esetek száma 2016-ban robbanásszerűen, 72%-kal növekedett⁵⁶ az előző évihez képest, köszönhetően a létrejövő kedvező jogi környezetnek.

A legújabb törvénycsomag (Mediation Act 2017) a nemzetközi üzleti mediáció számára teremt keretrendszert, elősegítendő, hogy a keleti és nyugati nagyvállalatok vitás ügyeiket (költséghatékonyan) az országban rendezzék⁵⁷. A Mediation Act legfontosabb újítása, hogy az eddig csak peres eljárás keretében érvényesíthető mediációs megállapodásokat – bizonyos feltételek teljesülése esetén – bírói rendeletként rögzítik. Emellett teljes körű titoktartást, a mediált esettel kapcsolatos egyéb jogi eljárások felfüggesztésének lehetőségét tartalmazza magában az elfogadott törvény. A biztosabb jogi háttér megteremtésétől a szingapúri kormány az elsősorban a jövőben is együttműködni szándékozó felek, így a családi vállalkozások örökösei-alapítói közötti rövid, gyors vitarendezést vár.

⁵¹Two sides of a coin, KPMG, 2017.03. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2017/03/two-sides-of-a-coin.pdf> (utolsó elérés 2017. 08.07.)

⁵²<https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf> (utolsó elérés: 2017.08.06.)

⁵³Two sides of a coin, KPMG, 2017

⁵⁴Two sides of a coin, KPMG, 2017

⁵⁵Online megtekinthető: <http://www.singaporelaw.sg/sglaw/arbitration-adr/arbitration-adr-institutions/singapore-mediation-centre> (utolsó elérés: 2017.08.11.)

⁵⁶ <http://mediation.com.sg/assets/homepage/News-Release-Bumber-number-of-mediation-matters-for-SMC-in-2016-Final-Amended.pdf> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

⁵⁷<http://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2017/02/singapore-passes-new-mediation-act/>

3.2. Japán

Kelet-Ázsia legfejlettebb államának legismertebb vállalatai rendre családi vállalkozások, sok immár az ötödik-hatodik generációváltáson túl van. A csendes-óceáni szigetországban a bíróságokon belül és kívül is van mód a peres eljáráson kívül viták rendezésére. A bíróságon kívüli mediációs eljárásokat üzleti ügyekben a JCAA (Japanese Commercial Arbitration Association) felügyeli, a mediátorokat a felek választják, 2008 óta pedig – Szingapúrhoz és Hong Konghoz hasonlóan – egyre nagyobb szerepet vállalnak⁵⁸ a nemzetközi alternatív vitarendezésben is.

A japán társadalomban a törekvés a bíróságon kívüli vitarendezésre két okból elterjedt⁵⁹: intézményi okokból (az ügyészekhez/bíróságokhoz sokáig szándékosan nehéz volt eljutni), illetve kulturális tényezők sokaságától. Ez utóbbi lehet akár az elterjedt nézet is, miszerint a harmónia megbontása önmagában egy vétség⁶⁰, annak a részéről is, akit sérelem ért, vagy a becsület és az adott személy környezet általi megítélésnek fontossága. Ez a szemlélet a Konfucializmus gondolataiban gyökerezik.

VII. KONKLÚZIÓ

Leszögezhetjük tehát, hogy a családi vállalkozások egyre inkább jelen vannak a piacokon, és a számuk egyre növekszik.

Általában hasonló kihívásokkal néznek szembe, amelyek jellemzően a középtávú tervezés során jönnek elő. Az újszerűségük révén számos sajátos, eddig megoldatlan helyzettel kell szembenézniük. Ezzel együtt jár, hogy az a vállalkozás, amely nem, vagy nem megfelelően veszi az új akadályokat, elvérzik. Egy kutatás szerint ez jelenleg a családi cégek kétharmadát súlyosan veszélyezteti – azaz nem megfelelően felkészültek.⁶¹ Az összes családi vállalkozás jövője attól függ, hogy hogyan veszik az újdonságukból és sajátosságukból fakadó akadályokat. A három ismertetett „neuralgikus pont” bár szerteágazó, a mediáció mindháromra egy megoldási lehetőséget kínál. Lényege, hogy a közgazdaságban és a jogban járatos szakértő segít

⁵⁸ Kulwer Arbitration, <http://kluwerarbitrationblog.com/2009/04/08/new-international-commercial-mediation-rules-in-japan/> (utolsó elérés: 2017.08.10.)

⁵⁹ Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective, Klaus J. Hopt and Felix Steffek, 2012

⁶⁰ Japanese Patterns of Behaviour, Takie Sugiyama Lebra, University of Hawaii Press, 1976

⁶¹HVG cikk, online elérhető itt: http://hvg.hu/kkv/20160913_A_csaladi_cegek_ketharmada_elverzik_a_generaciovaltásban (utolsó letöltés: 2017-08-03)

a vállalkozáson belül párbeszédet kialakítani, ismerteti a veszélyeket, illetve, hogy mire lehet számítani. Tervet készíthetnek, felkészülhetnek a vitás vagy konfliktusban gazdag helyzetekre. Ez vonatkozhat a jövőben bekövetkező vagy a már megtörtént eseményekre egyaránt. A konfliktusokat a gyökerében igyekszik feloldani, és megoldási javaslattal is előáll.

Ennek azért van nagy jelentősége, mert ez egy alternatív útvonal a bírósági eljárásához képest. Nem feltétlenül szükséges a drága és hosszúra nyúló bírósági eljárás, és egy olyan döntés, amely inkább „csak” jogot szolgáltat, mint sem igazságot, ha más úton is rendezésre kerülhet az ügy. Itt kerül képbe az alternatív vitarendezés, mint egy új út, amely rugalmasabb és könnyedebb megoldást kínál, a speciális esetekhez igazodva. A mediáció sikeressége tehát garancia lehet a családi vállalkozások sikerességére, itt található az összefüggés. A jól működő mediáció: a játszmák nélküli racionalizált kommunikáció, a felkészültség a problémákra, a gyakori training segíthet, hogy a vállalkozás a középtávú stratégiából átívelhessen a hosszútávúba, és túllendülhessen a neuralgikus pontokon. Ez lehet a kulcsa a családi vállalkozások sikerességének, az akadályokat a mediáció segítségével könnyebbe vehetik, mint az eddig létező módszerekkel: pl. bírósági eljárás.

A mediáció tehát megoldást nyújthat a családi vállalkozások problémáira. Ezen belül is ki kell, hogy emeljük az evaluatív módszert, amely inkább az Egyesült Államokra jellemző. A módszer magában foglalja az eljáró közvetítő tanácsadói szerepét – ez egy olyan plusz adalék, ami forradalmasíthatja napjaink bíróságon kívüli vitarendezését, nagy sikerrátás várakozásokkal.

VIII. Bibliográfia

Monográfiák, folyóiratok:

- BAJMÓCY ZOLTÁN – LENGYEL IMRE – MÁLOVICS GYÖRGY (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. (ezen belül: MÁLOVICS ÉVA – VAJDA BEÁTA: A családi vállalkozások fő problémái), JATEPress, Szeged, 2012
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT: A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, Vezetéstudomány Folyóirat, XLIII. ÉVF. 2012. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179. Online elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- ERIC BERNE: Emberi játszmák, Háttér Kiadó, Budapest, 1964. (9-202)
- FILEP JUDIT előadása a Corvinusz egyetemen, 13. dia, diasor elérhető online: <http://www.mvfportal.hu/data/regio/10/news/FILEP%20Judit%20eloadas.pdf> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- Freddie Strasser-Paul Randolph: Mediáció a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai. Nyitott Könyvműhely Kiadó, Budapest, 2005, 75. old.
- HNÁTEK, MILÁN: Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success, In: Social and Behavior Sciences, 2015. (1-181)
- HORVÁTH, Á. (2008): Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja. Budapest: SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány, családi vállalkozás konferencia
- MANDL, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues. Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
- MILLER, M. – LE BRETON-MILLER, I.: Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective. Strategic Organization, 2006., 4; p. 379.
- MÜHLEBACH, C.: *Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Dissertation Uni-St.-Gallen, Nr. 2950, Bern – Stuttgart – Wien, 2004.
- SCHARLE ÁGOTA: Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon, Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. március, Online itt: <http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00058/pdf/scharle.pdf> (utolsó letöltés: 2017-07-25)
- UHLANER, L. M.: Business family as team: Underlying force for sustained competitive

advantage. In Poutziouris, P. – Smyrniotis, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 2006., (125–144.)

- WILKEN, P. H. [1979]: *Entrepreneurship: a comparative and historical study*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey.
- WIMMER, R. – GROTH, T. – SIMON, F.: *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft, 2004., Nr 5.

Internetes forrás:

- Európai Parlament 2015. szeptember 8-i P8_TA (2015)0290 számú állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+XML+V0//HU> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016.html>(utolsó letöltés: 2017-08-03)
- http://hvg.hu/kkv/20160913_A_csaladi_cegek_ketharmada_elvezik_a_generaciovaltas_ban (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <http://csaladivallalkozasokrol.hu/utodlasi-terv/> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- Olasz Polgári Perrendtartás (Codice di Procedura Civile) – online elérhető itt: <http://www.studiocataldi.it/codiceproceduracivile/libroprimo-i-degliorganigiudiziari.asp> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <http://www.giudicedipace.firenze.it/it/Content/Index/42736> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <http://gdp.giustizia.it> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/theukfamilybusinesssectorreportnov2011_final.pdf
- <http://www.singaporelaw.sg/sglaw/arbitration-adr/arbitration-adr-institutions/singapore-mediation-centre> (utolsó elérés: 2017.08.11.)
- <http://kluwerarbitrationblog.com/2009/04/08/new-international-commercial-mediation-rules-in-japan/> (utolsó elérés: 2017.08.10.)
- <http://www.medetjur.hu/med-et-jur-5-evfolyam-2-szam/> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20110408-nagyon-szerencses-helyzetben-vannak-a-magyar-csaladi-vallalkozok.html> (utolsó letöltés: 2017-08-03)
- <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures> (utolsó letöltés: 2017-08-03)

- <http://birosag.hu/media/aktualis/birosagi-kozvetites-gyakorlatban> (utolsó letöltés: 2017-08-03)