

Ferencz Barnabás

tanársegéd, PTE ÁJK Gazdasági és Kereskedelmi Jogi Tanszék

Horpadások a karosszérián – felelős társaságirányítási kérdések az elmúlt időszak autóiipari botrányainak tükrében

Debreceni Jogi Műhely, 2016. évi (XIII. évfolyam) 1-2. szám (2016. július 31.)

I. Bevezetés

Az elmúlt két évről elmondható, hogy a legnagyobb autógyártók számára izgalomban bővelkedett. Ha a *General Motors* és a *Volkswagen* gazdasági teljesítményét, és az így kiharcolt üzleti hírnevét autóként képzeljük el, úgy a vállalatok tevékenységével összefüggő botrányok, – mint a járgány, – hatalmas horpadásokat hagytak. Felmerül a kérdés, hogy szükségszerűen következtek be azon események láncolatai, amelyek később a botrányok kirobbanásához vezettek? Meg lehetett volna előzni a bajokat? Amennyiben a válasz igen, ebben az esetben miképpen?

Felületesen szemlélve kevés hasonlóságot lehet felfedezni a két vállalatirányítási botrányai között. Egyik esetben a *GM* a hibás gyújtáskapcsoló beépítésével számtalan ember halálát okozta, addig a *VW* a károsanyag-kibocsátásra vonatkozó szabályok kijátszásával került a hatóságok és a sajtó érdeklődésének középpontjába. Azonban a felszín mögé tekintve láthatóvá válik, hogy alapvetően számos hasonlóságot lehet találni a két ügy között. A háttérben ugyanis mindkét esetben a vállalatirányítási gyakorlat hibáit lehet felfedezni.

A tanulmány célja, hogy a *General Motors*- és *Volkswagen*-botrány eseményein keresztül szemléltesse a felelős társaságirányítás fontosságát és annak összetettségét. Ennek során bemutatásra kerülnek azok az események, amelyek végül a botrányok kirobbanásához vezettek. A szerző álláspontja szerint csakis az események ismeretének tükrében válik láthatóvá a témakör fontossága. Nem szabad elfelejteni, hogy a vállalatok működése során meghozott döntések számtalan ember életére lehetnek nagymértékben kihatással, emiatt tehát kifejezetten nagy felelősség nyugszik a nagy autógyártók vezetőinek a vállán.

II. Felelős társaságirányítás és az autóiipar

Mielőtt sorba vennénk a *General Motors*-és a *Volkswagen*-botrány eseményeit, szükséges kialakítani egy olyan szempontrendszert, amely mentén meg tudjuk vizsgálni és értékelni is tudjuk az elmúlt időszak történéseit. Az egyik szempontrendszert a felelős társaságirányítás (*corporate governance*)[1] adja meg, amely szervezeti és felelősségi kérdésekre kíván választ adni, annak érdekében, hogy a társaságok gyakorlati működése a helyes és jó társaságirányítás ismérveinek feleljen meg.

Emellett azonban, a felelős társaságirányítással rokonjelenségként, felmerülnek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (*corporate social responsibility, CSR*) kérdései is. Ugyanis a felelős társaságirányítás multidiszciplináris szemlélete miatt erősen összefügg a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdéskörével. Ez európai szinten leginkább a környezettudatos vállalati működést jelenti.[2]

Felületesen szemlélve maga a témakör egyszerű termékfelelősségi tényállásnak tűnhet, amely a szűkebben vett *corporate governance* fogalomhoz nem tartozik,[3] legalább is úgy semmiképp nem, mint a klasszikus (úgynevezett *Enron típusú*) vállalati csalások.[4] Az események ilyesfajta értelmezése azonban mellőzi azt, hogy az ilyen és ehhez hasonló hibák, az azokra adott helytelen reakciók, mulasztások túlmutatnak az adott termék sajátosságain.

Ezek ugyanis a társaság irányításának minőségéből szükségszerűen fakadó problémák, súlyos rendszerszintű elégtelenségek, amelyek egy idő után mindig kitermelik az ilyen fiaskókat.

Miért is fontos a felelős társaságirányítás? Ennek megválaszolásához érdemes egy kicsit távolabbról elkezdni vizsgálódásunkat, mégpedig a gazdasági társaságok felépítésével és működésével. Társaságok esetében megkülönböztetjük a személyegyesítő és a tőkeegyesítő társaságokat. Az előbbieknél a társaságok tagjainak szoros együttműködésén van a hangsúly, míg az utóbbiaknál a tőke összegyűjtésén. Utóbbiaknál gyakori, hogy a társaság tagjai nem is ismerik egymást. Az ilyen jellegű társaságokban tehát kialakult a professzionális ügyvezetés, vagyis az olyan ügyvezetői kör, akik nem a társaság tagjai közül kerülnek ki,[5] hanem karrierszerűen végzik az ügyvezetői tevékenységet.

Ez a fajta elszakadás a tagoktól, végső soron a tulajdonosi érdekektől számtalan veszélyforrást rejt magában. Az egyik ehhez kapcsolódó vita a megbízó-megbízotti viszony (agency) mentén alakul. A társaságok ügyvezetése azzal, hogy elvált a tagoktól, önállósodott. Ez az önállóság rendkívül nagy mozgásteret nyújt, hiszen fennáll a veszélye annak, hogy tevékenységük során csak a saját érdekeik mentén cselekszenek, a társaságéval szemben. Ugyanakkor máig élénk viták zajlanak a társaság ügyvezetése által figyelembe veendő érdekek hordozóinak köréről. Ezen elméletek általában két fő körre koncentrálnak. Az elméletek egy része a részvényesek, vagyis a tagok érdekeinek az elsőbbségét hirdeti, ez az ún. *shareholder primacy* elv.[6] *Milton Friedman*[7] ezen elvből kiindulva nyilatkozott úgy, hogy a társaságnak csak egy célja van, ami álláspontja szerint a részvényesek számára történő profitmaximalizálás. *Friedman* szerint bármilyen más tevékenység az „a részvényesek pénzén történő jótékonykodás,” amit megengedhetetlennek tartott.[8]

Ez a szemléletmód azonban a mai társadalmi viszonyok között nem adekvát, hiszen egy társaság nem egy zárt buborékban működik, tevékenysége egy széles körre is kihat. Ezt a kört a társaság érintettjeinek hívjuk, idegen szóval „*stakeholdereknek*”[9] nevezzük. A tudomány az érdekelték körét a következőképp osztja fel: egyfelől ismert a belső érdekelték köre. Ide tartoznak a társaság tagjai (részvényesek), a menedzsment, és a munkavállalók. Másfelől megkülönböztetjük a külső érdekelték körét. Ide szokták sorolni a hitelezőket, az államot, a helyi közösségeket, a fogyasztókat, és azokat, akikre a társaság működéséből fakadó externáliák[10] kihatnak.[11] Nem lehet ugyanakkor megfeledkezni arról, hogy az érintetti kör meghatározása nehézségekbe ütközhet. Különösen nagy gondot jelent tehát megtalálni azt a határvonalat, amelyen belül elhelyezkedő személyek érdekeit méltányolni kell. Vagyis a „*stakeholder primacy*” elv egyik fő kritikája tehát abban áll, hogy könnyen parttalanná válhat az érdekelti kör meghatározása.

Ebből is kiderül, hogy az érintettek nagy száma miatt nagyon lényeges, hogy a társaság működése mennyire átlátható, mennyiben felel meg a jó társaságirányítás és a társadalmi felelősség által támasztott kritériumainak. A felelős társaságirányításnak lényegét pontosan ragadja meg a Kecskés András által alkotott definíció, amely szerint „*a corporate governance a felelős irányítási rendszere, amely a társaságok ügyvezetése, tulajdonosai, munkavállalói és más érintettek közötti relációk viszonylatában realizálódik, amely a profitorientált működés törvényes, etikus, ésszerű, hatékony és társadalmi szinten is hasznos megoldásain alapul, és amelynek szabályait a jogszabályok a piac és az üzleti szféra önszabályozó mechanizmusai alakítják.*”[12]

III. Az egyes vállalati botrányok

Az előző elméleti jellegű áttekintés után érdemes a két autóipari óriás működése során kipattant vállalati botrányokat a fentiekben felvázolt felelős társaságirányítási szempontok szerint megvizsgálni. A *General Motors* és a *Volkswagen*-botrányok vizsgálatát leginkább a felelős társaságirányítás követelményeinek megszegésével okozott károk súlyossága indokolja.

A General Motors gyújtáskapcsoló botránya

Mielőtt azonban feltárnánk a vállalatirányítási rendszerben rejlő okokat, érdemes áttekinteni az eseményeket, amelyek végül a média által széles körben feltárt problémák kialakulásához vezettek.

A gyújtáskapcsolóhoz köthető fiaskó gyökerei egészen 1997-ig nyúlnak vissza, amikor a GM mérnökei elkezdtek felvázolni azt a keretrendszert, amely a későbbi *Delta-platformra* épülő autók[13] műszaki követelményeit tartalmazta. Többek között a gyújtáskapcsolóra vonatkozó specifikációkat is itt határozták meg, mint például, hogy az indítókulcs elfordításához 20 Nm forgatónyomatéokra legyen szükség. A fejlesztés során úgy döntöttek, hogy az alkatrész megtervezését és legyártását kiszervezik a *Delphi Mechatronicshoz*. Azonban az általuk legyártott kapcsoló nemcsak megbízhatatlannak bizonyult, hanem a kulcs elforgatásához szükséges erőhatásra vonatkozó követelménynek sem felelt meg, hiszen jóval kisebb erő is elégséges volt az elfordításhoz, ami a gyakorlatban azt jelentette, hogy akár egy rossz mozdulattal véletlenül is le lehetett venni a gyújtást. *Ray De Giorgio*, a GM gyújtáskapcsolóért felelős mérnöke áttervezte az elektronikai részt, ugyanakkor a gyújtáskapcsoló többi hiányosságának kijavításra szánt javaslatokat elvetette. Mindezek után, – a *Delphi* figyelmeztetései ellenére, – gyártásra jóváhagyta a módosított gyújtáskapcsolót. Ennek oka valószínűleg az lehetett, hogy a 2000-es évekre mindennél fontosabb volt tehát egy modern, versenyképes kisautó kifejlesztése, hiszen a 90-es évek szabadidő-terepjáró hulláma a növekvő energiaárak miatt kifulladásban volt,[14] a vásárlók a takarékosabb autókat keresték. Egy ilyen nehézségekkel teljes időszakban tehát nagy volt a nyomás a dolgozókon az új típus idejében történő bevezetésére, így *De Giorgio* valószínűleg attól tartott, hogy ha jelezné a hibát, akkor azzal a fejlesztést akasztaná meg, amivel végső soron a projekt sikerét veszélyeztetné.[15]

A gyújtáskapcsoló hiányosságai már a szériagyártás előtti időszakban megjelentek. A próbapályán a tesztpilóták ugyanis gyakran tettek bejelentést a könnyen elforduló kulcsokról, amit csak fogyasztókat érintő kellemetlenségként, nem pedig életveszélyes hiányosságként könyvelték el központilag, merthogy nem volt tudomásuk arról, hogy amikor nincs gyújtás – egyébként biztonsági szempontból helyesen – a légzsákok nem lépnek működésbe. Azzal, hogy a hibát félrekategorizálták, súlyosan alábecsülték annak jellegét, így áttervezésre sem került sor. Ez tehát azt jelentette, hogy a szériában gyártott autókban is megmaradtak a gyenge kapcsolók. A későbbi próbapályán történő tesztek, valamint a sorozatos panaszok hatására a *Chevrolet Cobalt* fejlesztéséért felelős csapat különféle rövid és hosszú távú megoldásokat dolgozott ki, mint például a kulcslyuk leszűkítését, vagy egy másik platform gyújtáskapcsolójának használatát, viszont e megoldásokat költségtakarékossági okokból elutasították.[16]

Bár a fogyasztók gyakran panaszkodtak a hibás kapcsolóra, sőt, 2005-ben a *General Motors ügyfélszolgálatának* egyik munkatársa egy panaszhoz csatolt levelében már felvetette, hogy az autókat vissza kell hívni,[17] mivel a kulcsok elfordulása balesetveszélyes helyzeteket idézhet elő. Ennek ellenére a GM úgy tartotta, hogyha menetközben véletlenül leveszik a gyújtást, az nem veszélyeztet emberéletet, mivel még mindig lehetséges az újraindítás. Vagyis, ebben az időszakban a vállalat, a média, a fogyasztók, sőt, a hatóságok is tudtak a problémáról. Ugyanakkor sokáig nem tudták azt, hogy a gyújtás levételével a légzsákok nem nyílnak ki. Ennek a kritikus információnak a tudatában a gyújtáskapcsolóval kapcsolatos panaszokat súlyos, a bennülők biztonságát veszélyeztető problémaként kezelték volna, nem pedig vevőelégedettségi kérdésként.

Az amerikai közlekedési hatóság *NHTSA*[18] egyik tisztségviselője 2007-ben független vizsgálatot kezdeményezett volna indítani a légzsákok ki nem nyílásának ügyében, azonban

ez meghiúsult, mivel a hatóság nem tartotta elég súlyosnak a problémát.[19] Ennek egyik oka valószínűsíthetően az lehetett, hogy a hatóság számára sem volt világos az összefüggés a gyújtáskapcsolók gyengesége és a légzsákok ki nem nyílása között, köszönhetően a GM hibás következtetéseket tartalmazó belső jelentéseinek. Ennek a ténynek a pikantériáját az adja, hogy egy wisconsini baleset után a helyszíni szemlét tartó rendőr a jelentésében rögzítette, hogy a balesetet szenvedett autó indítókulcsa kikapcsolt állapotban volt.[20] Ráadásul ennek a jelentésnek ugyanúgy a birtokában voltak, mint annak az *Indiana State University* által készített tanulmánynak, amely egyértelműen kimondta a gyújtáskapcsoló hibája és a légzsákok ki nem nyílása között összefüggést.[21] Tovább bonyolította helyzetüket az a tény, hogy 2006-ban a *Delphi* áttervezte a gyújtáskapcsolót, amelyet *DeGiorgio* ügy hagyott jóvá, hogy senkinek nem szólt, és az új alkatrésznek nem adott másik cikkszámot. Így a 2008-as modellév utáni *Chevrolet Cobaltok*at nem érintette a probléma többé.[22] Azonban a belső vizsgálatok során nem derült ki, hogy a kapcsolót áttervezték, így nem tudták összekötni a légzsákok ki nem nyílását és gyújtáskapcsoló hibáját, ami a vizsgálatokat éveken keresztül rossz irányba terelte.

A *General Motors jogi osztálya* 2010-ben figyelmeztetés kapott a külsős ügyvédi partnerétől, hogy az elkövetkező időszakban hatalmas összegű büntető-kártérítést (*punitive damages*) fizethetnek a légzsákok ki nem nyílásával kapcsolatos vizsgálatok elhúzódása miatt. Válaszképp igyekeztek a vizsgálatokat felgyorsítani, ehhez megpróbálták külső segítséget igénybe venni. Sajnos azonban takarékosági megfontolások miatt nem álltak rendelkezésre források a szükséges vizsgálatok lefolytatására, így nem tudták teljesen felderíteni az egyes eseteket. Tehát a 2011 és a 2013-as időszakot az eredménytelenség jellemezte e téren. A fordulópont 2013-ban következett be, amikor is *Lance Cooper*,– az egyik áldozat ügyvédje,– által felfogadott szakértő röntgenes vizsgálatnak vetette alá egy korai illetve egy kései *Cobalt* változatnak a gyújtáskapcsolóját. Ennek során kiderült, hogy az alkatrészt valóban megváltoztatták. Ez főleg annak tükrében érdemel figyelmet, hogy a kongresszusi vizsgálat során *De Giorgio* eskü alatt vallott úgy, hogy nincsen tudomása semmiféle változtatásról a gyújtáskapcsoló felépítésében. Annak ellenére, hogy a GM legfelsőbb vezetése számára is világossá vált a visszahívás szükségessége, 2013 végéig nem döntöttek róla, mivel az ügy a vállalat által felállított különféle vizsgálóbizottságok útvesztőiben bolyongott. A visszahívásokra ezért csak 2014 februárjától került sor, amely nagyságrendjéről elmondható, hogy több millió autót érint.

GM vállalati kultúra

A fenti események tükrében már könnyebben megérthetővé válik a vállalati kultúrának szerepe az események alakulásában. A *Valukas-jelentés* alapján négy fontosabb tényezőt lehet felsorolni, amelyek hátráltatták a leállásokkal összefüggő okok feltárását és magának a problémának az orvoslását.

Az egyik ilyen tényező a költségkultúra volt, ami alárendelt minden egyéb szempontot a takarékoságnak. Alapvetően egy vállalat irányításában kifejezetten helyes az a megközelítés, amelyik ügyel a költségekre, és igyekszik takarékosan működni. Azonban nem szabad, hogy egy társaság beleessen abba a hibába, hogy a rövidtávú költségcsökkentés miatt feláldozzon más szempontokat, amelyek megtérülése hosszabb távon várható. A *General Motors* a könyvelők hatalomátvétele[23] után sajnos többször is belefutott ebbe a csapdába. Ez legtöbbször minőségbiztosítás, minőség-ellenőrzés hiányosságaiban mutatkozott meg,[24] de eklatáns példaként szolgált a termékek évről-évre történő „lesilányítása” is.[25] Más esetekben azonban emberéletek is múltak szüklátóköri takarékoskodáson, amelyet kifejezetten jól illusztrál a *Corvair-botrány*. [26]

A *General Motors* vállalati kultúrájára jellemző, hogy számtalan állandó és ad-hoc bizottság működik, a sürgősebb feladatok elvégzésére pedig munkacsoportokat alakítanak.[27] Ennek veszélye abban áll, hogy a bizottsági döntéshozatal miatt nehéz megmondani, hogy adott

problémáért ki a felelős. Így gyakran előfordult, hogy a vizsgálóbizottsági ülések után, a karjukat széttárva kijelentették, hogy nem találták meg a felelőst. Ezt hívták „*GM-intésnek*”.[28] „*GM-bólintásnak*” nevezték azt, amikor egy ilyen ülés után a résztvevők látszólag támogatóan lépnek fel valamilyen ügyben, azonban a bizottsági üléseken tanúsított érdeklődés valamint a látszólagos siker után vagy nem történik semmi. Ennek a viselkedésnek egy másik válfaja pedig az, hogy elhatározzák a probléma további megbeszélését egy másik bizottsági ülésen, ami azután vagy nem hívnak össze, vagy pedig ismét természetlenül zárul.[29] Ez a két jelenség erőteljesen közrejátszott abban, hogy a vizsgálatok a végtelenségig húzódhattak, gyakran bármiféle érdemi előrehaladás nélkül.

Előbbiekkel összefüggésben alakulhatott ki az őszinte kommunikáció hiánya, ami meggátolt mindenféle érdemi kommunikációt. Ugyanis egy vállalatban belül nagyon fontos, hogy a működés során felmerült különféle problémákról nyíltan lehessen beszélni, hiszen érdemi megoldásokat csak így lehet találni. Azonban a *General Motorson* belül erre nem igazán volt lehetőség. Jól mutatja mindezt az a teszthezetők és a mérnökök számára készített, belső használatú diasor, amely a hibajelentésekkel kapcsolatban megtiltotta bizonyos kifejezések alkalmazását, amelyek a későbbiek folyamán a vállalat felelősségét megalapozhatták volna. Így például a „*nem biztonságos*” kifejezés tiltólistára került, helyette inkább kevésbé kifejező „*biztonsági kérdéseket vethet fel*” szófordulatot javasolták a tesztpilóták és a mérnökök számára.[30] A gyújtáskapcsoló hibájával kapcsolatban kiadott, a kereskedők szerelőműhelyeiben kifüggesztett hirdetések a „*leáll*” kifejezést szándékosan kerültkék,[31] annak a gyár akkori álláspontja szerint felesleges pánikkeltés megelőzése érdekében. A helyzetet tovább rontotta, hogy különféle vezetőknek szánt jelentésekben nem tettek említést a halálos áldozatokról,[32] így azzal sem lehettek tisztában, hogy a gyújtáskapcsoló hibája mekkora veszélyeket rejt magában. Nem csoda, hogy a *GM* egyik volt alkalmazottja a következő módon nyilatkozott a vállalati kultúráról: „*kirúgás járt azért, ha biztonsági és minőségi problémákról szólt valaki, de kirúgás járt azért is, ha nem beszélt róluk.*”[33]

Végül mindezt tetézte a vállalat működésében fellépő zárványosodás, ami egyfelől jelentett a kívülállók szembeni ellenállást, másfelől pedig az információáramlás elégtelen mértékét. Kifejezetten veszélyes, ha egy szervezet elszakad a külvilágtól és bezárkózik. Ilyen esetekben különösen veszélyessé válnak a szervezeten belüli zárványok. Sajnálatos módon a *GM* történetében gyakran előfordult, hogy a kívülről érkező kritikákat, megjegyzéseket, javaslatokat ellenségesen fogadják.[34] Ennek veszélye leginkább abban áll, hogy elveszíti a szervezet a kapcsolatot a külvilággal, ami pedig még ennél is rosszabb, hogy egyes problémák sokáig azért nem oldódnak meg, mert a kívülről érkező megoldások és a külső ellenőrzés szempontjai nem érvényesülnek.[35] A szervezeten belüli zárványok képződését mi sem példázza jobban, mint hogy egy ügyel párhuzamosan akár több bizottság, több munkacsoport is foglalkozhatott, mégpedig úgy, hogy egymás munkájának eredményéről semmit nem tudtak.[36]

A Valukas-jelentés javaslatai, a botrány kirobbanása utáni események

A feltárt hiányosságok megoldására több javaslatot is tett a jelentés. Szervezeti változtatásként javasolta, hogy a biztonsági ügyekért is legyen egy felelős alelnök. Hangsúlyt fektetett arra, hogy jelenjen meg sokkal markánsabban a vállalat működésében az egyéni felelősség, ajánlasképp írta elő például minden egyes alkalmazottnak feladatként, hogy a járművek biztonságával kapcsolatos észrevételeit jelentse. Hangsúlyozottan emelte ki, hogy az adott ügyben eljáró személyek feladatait és hatáskörét pontosan kell meghatározni. Fontosnak tartotta, hogy a biztonság sokkal hangsúlyosabban jelenjen meg a vállalati kultúrában, vagyis a biztonsági megfontolások a költségek miatt ne legyenek háttérbe szoríthatók. Az információs zárványok kialakulásának megakadályozására azt javasolta, hogy a mérnöki csoportok szóban és írásban jelentsenek a jogi osztály felé. A jelentés hatására,

valamint a vizsgálatok eredménytelensége miatt alkalmazott retorzióként 15 alkalmazottat elbocsátottak, mégpedig azokat a mérnököket –*Ray De Giorgio-t* is – és jogászokat, akiknek a személyes felelősségüket megállapították.

A kései visszahívások, a halálos áldozatok magas száma és a folyamatban lévő peres eljárások miatt a *GM* megbízta *Ken Feinberget*, [37] hogy hozzon létre egy kártérítési alapot az áldozatok valamint hozzátartozóik számára. [38] Az alapot szándékosan úgy hozták létre, hogy akár még olyan személyek vagy az örökösei is beadhassák kérelmüket, akik a baleset idején saját maga sem az elvárható módon viselkedett, vagyis például ittasak voltak, vagy nem kötötték be az övüket. Az alap nyitva állt azok számára is, akik korábban már más ügyekben megegyeztek a *General Motorsszal*, de nem tudtak a gyújtáskapcsoló hibájáról. A kompenzációs program keretében összesen 4343 kérelmet nyújtottak be, ebből 399 kérelmet kedvezően bíraltak el. Ugyanakkor nem árt megjegyezni, hogy azok számára, akiknek a kérelmét az alap elutasította, úgy tűnik, hogy követelésüket csak nagy nehézségek árán, vagy bizonyos esetekben egyáltalán nem tudják érvényesíteni. [39] Ugyanis a csődbíróság végzésének értelmében azzal, hogy a *General Motors* 2009-ben benyújtotta a csődeljárás iránti kérelmét (*Chapter 11 bankruptcy*), a „rég *GM*” ideje alatt bekövetkezett, személyi sérülésekkel járó káreseményekért az „új *GM*” már nem perelhető.

Az *Egyesült Államok Igazságügyi Minisztériuma* 900 millió dolláros bírságot szabott ki a vállalatra és ezzel egyidejűleg két évre elhalasztotta a vádemelést. Azonban az alku különösen ellenezte *Ralph Nader*, az amerikai fogyasztóvédelem egyik legjelentősebb képviselője, valamint az áldozatok hozzátartozói is, mivel szerintük az egész nem több, mint egy „legyintés”. [40] Ez azonban semmiképp nem jelenti azt, hogy egyes személyekkel szemben nem indítanak majd büntetőeljárást. [41] Főleg annak fényében, hogy *DeGiorgio* eskü alatt állította, hogy nem volt tudomása a kapcsoló áttervezéséről, miközben ő maga tervezte át. A bírságot érdemes annak a tükrében is megvizsgálni, hogy pár évvel korábban a *Toyotának* a gázpedál beszorulása miatt történt gyorsulások miatt bekövetkezett balesetekért, – amely öt halálos áldozattal járt– 1,2 milliárd dollárt kellett fizetnie. A *GM* enyhének tűnő büntetését az indokolhatta, hogy az utóbbi időszakvizsgálatai során a vállalat együttműködést tanúsított a kormányzattal. [42]

A Volkswagen-botrány eseményei

A Volkswagen-botrány 2015 szeptemberében robbant ki. Ekkortájt kapott sajtónyilvánosságot az amerikai környezetvédelmi ügynökség, vagyis az *Environmental Protection Agency* (röviden *EPA*) által a *Volkswagennek* címzett jegyzéke, amelyben a károsanyag kibocsátási adatok meghamisításával összefüggő vizsgálat megindításáról értesítették az autógyár amerikai leányvállalatát, rajta keresztül pedig magát az anyavállalatot is.

A botrányban a Volkswagen gyár *EA 189* illetve annak utóda, az *EA 288* kódjelű dízelmotor családja érintett. [43] Ezen belül is a 2 liter valamint a 3 liter hengerűrtartalmú változatok. A modern dízelmotoroknak kétség kívül megvannak a maga előnyei. Egyik ezek közül az, hogy magasabb hatásfokkal ég el az üzemanyag, ez pedig kisebb fogyasztást jelent végső soron, ami azzal is jár, hogy kevesebb a szén-dioxid kibocsátás. Ugyanakkor egyik nagy hátránya is ebből származik, hiszen nitrogénoxidokból (NO_x) sokkal több keletkezik, mint egy benzinüzemű motornál. Márpedig leginkább e vegyületek felelősek a savas esőért, illetve nagyon erős egészségkárosító hatással rendelkeznek, ami pedig évente csak Európában körülbelül 400 000 ember korai halálát okozza. [44]

A gyártók ezért különböző megoldások kifejlesztésével próbálkoztak visszaszorítani a nitrogénoxidok kibocsátását. A jelenlegi legszigorúbb amerikai és az azzal majdnem egyenértékű Euro 6. szabvány teljesítésére leginkább alkalmas megoldás abban áll, hogy a járművek égésterébe karbamid befecskendezésével igyekeznek lebontani a nitrogénoxidokat. Ez azonban rendkívül drága, mind a gyártók, mind pedig a fogyasztók számára. A

Volkswagen ezért a 2005-ben kifejlesztett EA 189 típusú motorjainál nem is alkalmaztak ilyen berendezést, hanem szűrőkkel kísérelték meg a káros nitrogénvegyületek megkötését, ezzel pedig határértékek teljesítését.[45] Azonban belátták, hogy az alkalmazandó technológia nem vált be, így a követelményeket sem tudnak megfelelni. Így csaláshoz folyamodtak. A motorvezérlő szoftvert ugyanis úgy programozták, hogy az képes legyen különbséget tenni a laboratóriumi teszt-üzemmód és a valós vezetési körülmények között. Előbbi esetben tehát visszafogta a motor teljesítményét és egyben dúsabb keveréket képzett az égéstérben, hogy kevesebb nitrogénoxid termelődjön, míg a mérőpadon kívül a jármű a gyári adatok szerint teljesített, leszámítva a nitrogénoxid kibocsátást, ami ugyanis negyvenszerese volt a megengedett határértéknek.[46] A később kifejlesztett *EA 288-as típusú motorokhoz* már beépítették a karbamid befecskendezést, de még így sem sikerült megfelelni előírt károsanyag kibocsátási követelményeknek, így itt is a szoftverrel való trükközéshez kellett folyamodniuk.[47]

Motivációk a környezetvédelmi normák kijátszása mögött

Ahhoz, hogy megértsük, hogy a *Volkswagen* miért kockáztatott ekkorát, ahhoz szükséges feltárni mindazon körülményeket, amelyek a család felé irányították végül is a vállalatot. A *Volkswagen-csoport* még *Ferdinand Piech*[48] vezetése alatt eltökélte, hogy 2018-ra a világ legnagyobb autógyártója lesz.[49] Ehhez azonban arra volt szükség, hogy a legyártott és eladott gépjárművek mennyiségét is megnöveljék. A *Volkswagen* tradicionálisan jól teljesített az európai piacon, valamint Kínában is, azonban a növekedéshez muszáj volt megerősíteniük a pozícióikat a többi piacon. Ennek fő oka az európai piac telítettsége,[50] ott ugyanis érdemben már nem volt lehetőség az eladási volumen növelésére. Ugyanakkor az Egyesült Államok kifejezetten kecsegtetőnek tűnt, hiszen nemcsak a márkának volt történeti beágyazottsága, hanem a piacokon a kereslet is megvolt a járművek iránt.

Ahhoz azonban, hogy az eladásokat növelni tudják, ki kellett emelkedniük a tömegeből. 2008-ban ezért elkezdtek azt az agresszív reklámkampányt, amely a vállalat dízelmotorral szerelt autóinak a környezettudatosságára épített. Az amerikai piacra szánt járművek ugyanis úgy tűntek, mintha messze túlteljesítették volna a környezetvédelmi normákat. Ennek egyik következménye volt, hogy a *Volkswagen* dízelmotorral szerelt autóra is jártak mindazon kedvezmények, amelyek a kiemelkedően környezettudatos járművekért, vagyis a „zöld autókért” lehetett igénybe venni.

Mindennek a megvalósítására már egészen az 1990-es évek végétől kezdve megvoltak az eszközeik, hiszen az Audi mérnökei ekkortájt jöttek arra rá, hogy mivel lehet kijátszani az emissziós teszteket. Azonban a megoldás gyakorlati alkalmazásáig egészen 2005-ig várni kellett.[51]

A VW felelős társaságirányítási modelljének csődje

A család leleplezése a *West Virginia University* kutatócsoportjához köthető. Ennek története önmagában kifejezett érdekes, ugyanis eredetileg a kutatócsoportnak nem ez lett volna a célja. Az *International Council on Clean Transportation (ICTT)*[52] kiírt egy pályázatot, amelyben az egyetem kutatócsoportja is rész vett. Ennek célja az volt, hogy az európai jogalkotók számára megmutassa, hogy van még lehetőség a károsanyag kibocsátásra vonatkozó határértékektől további szigorítására, hiszen az Egyesült Államokban forgalmazott dízelmotoros autók képesek voltak teljesíteni a sokkal szigorúbb amerikai normákat. Ennek során 15 autó került tesztelésre, közöttük a dízel Volkswagenek is.[53] Azonban a valós körülmények között elvégzett vizsgálatok cáfolták a laboratóriumi eredményeket. Így például a *nitrogénoxidok (NO_x)* kibocsátásból negyvenszeres értéket mértek.[54]

Ennek hatására 2015 szeptemberében az *EPA* a *Volkswagen* számára megküldte a jogsértés tényéről szóló jegyzékét, amelyben többek között hivatkozott a *West Virginia University* kutatócsoportjának eredményeire is. A levélben az *EPA* részletesen körülírja, hogy mely szabályok megsértésére került sor, így például az 1970-ben elfogadott *Clean Air*

Act azon rendelkezései is meghivatkozásra kerültek, amelyek megtiltják az olyan eszközök, berendezések használatát, amelyek a mérőműszerek kijátszására szolgálnak[55]. 2015 novemberében egy újabb jegyzék kiküldésére került sor, a *Volkswagen* mellett immáron az *Audi* és a *Porsche* részére is. A jegyzék ismét a jogsértés tényének a megállapítását tartalmazta, valamint azt, hogy a vizsgálatok még mindig folyamatban vannak.[56] Az EPA által megküldött jegyzékekből világosan kiderül, hogy a *Volkswagen* csoport működése a felelős társaságirányításnak a jogi és etikai követelményét egyaránt megsértette. Egyrészt mind az európai mind az amerikai szabályok tiltják mindazon eszközök, berendezések használatát, amelyek célja az, hogy az emissziós tesztek kijátszók. A jogszabálysértésen túl azonban felmerülnek az etikai kérdések is. Hiszen azzal, hogy csalás árán sikerült teljesíteni a követelményeket ártottak a *stakeholdereknek* is.

A hírek hatására *Martin Winterkorn*, a VW „elnök-vezérigazgatója” lemondott pozíciójáról. Akkor úgy nyilatkozott, hogy nem volt tudomása arról, hogy a cégcsoport járműveibe a környezetvédelmi vizsgálatok során alkalmazott mérőműszerek kijátszására szolgáló berendezéseket építettek volna. Ennek azonban ellentmondanak a *Der Spiegel* című napilap értesülései, amely szerint legalább 30 fő tudott a csalásokról. [57] A *Bild*nek névtelenül nyilatkozó munkatárs pedig megerősítette, hogy *Winterkornnak* tudomása volt a csalásokról, hiszen már 2014-ben értesítették egy közelgő amerikai vizsgálatról.[58]

A VW botrány során bebizonyosodott, hogy a vállalata felelős társaságirányítás elveit nem alkalmazta a legkövetkezetesebben. Ugyanis, ha visszautalunk a *Kecskés András*-féle felelős társaságirányítás meghatározáshoz, akkor az események alapján láthatóvá válik, hogy a társaság működése során sérült annak az elve, hogy a profitszerzés törvényes és etikus úton történjen. Milyen okokban rejlettek azok a hiányosságok, amelyek a botrány eseményeiben csúcsosodtak ki?

Ha megvizsgáljuk a tulajdonosi szerkezetét, az lehet észrevenni, hogy nagyjából három fő nagy részvényesi csoport található. Az egyik a *Porsche* és a *Piech család* tagjai, a másik nagy részvényes *Alsó-Szászország*, és végül harmadik pedig egy *katari befektetési alap*. E három csoport együttesen birtokolja a szavazati jogok 90%-át.[59] Ebből az is következik, hogy a társaság legfontosabb kérdéseiben, mint például a személyi kérdésekben, minden ellenvetés nélkül tudott érvényesülni a saját akaratuk. Ennek egyik legérdekesebb példája a felügyelőbizottság[60] összetételében volt megállapítható. Ugyanis a 20 fős szervnek csak egyetlen egy olyan tagja volt, akit az autógyártól valamilyen szinten függetlennek lehetett tekinteni.[61] Ez a fajta belterjesség azonban veszélyeket rejt magában. Bár a felügyelőbizottság a tagok érdekében látja el a társaság működésének az ellenőrzését, azonban a korábban már említett *stakeholder* elmélet értelmében egy társaság vezetésének már sokkal több érdeket kell szem előtt tartania. Ez pedig egyáltalán nem valósulhatott meg a *Volkswagen* esetében.

Ha a *Volkswagen* vállalati kultúráját megvizsgáljuk, nyilvánvalóvá válik, hogy abban is bele volt kódolva a bukás. Mint már említésre került, a *Volkswagen* célul tűzte ki, hogy a legnagyobb autógyárrá fog válni. Ez tehát egy olyan növekedési kényszert indukált, ami lecsapódott a vállalati kultúrában is. Ugyanis a *Volkswagen*nél a bárminemű hiba megbocsáthatatlan bűnnek számított. Jól példázza ezt még az a *Ferdinand Piechről*, a VW korábbi elnök-vezérigazgatójáról fennmaradt anekdota,[62] amely jól illusztrálja, hogy milyen módszereket alkalmazott. Az 1999-ben bemutatott *IV. generációs Volkswagen Golf* karosszériáján az illesztési hézagok pontosságán úgy ért el látványos javulást, hogy a karosszériagyártásért felelős mérnököket magához hívatta, és kirúgással fenyegette meg őket, amennyiben nem teljesítik hat héten belül az elvárt értékeket.[63] Utódja, *Martin Winterkorn*, is ugyanezt a stílust vitte tovább. A *New York Times* hasábjain olyan jelzőkkel illeték a menedzseri stílusát, mint „magabiztos, törtető, szűk látókörű”. [64] Ez azonban hosszú távon olyan ez olyan légkört teremtett, amelyben nem volt lehetőség az érdemi ellentmondásra. Ez

pedig akár a *stakeholderek* érdekeit sértheti, mivel egy ilyen esetben szinte nincs lehetőség arra, hogy a menedzsment, vagy esetleg a részvényesek érdekein kívül más érdeket is figyelembe lehessen venni a társaság működése során. Ezért is fontos, hogy a társaságirányítás rendszerében meglegyen a lehetőség az egyéb érintettek érdekeinek becsatornázására.

Ebből is származott az, hogy a jogszabályokban megállapított határértékeket olyan műszaki megoldásokkal kívánták elérni, amelyekkel alapesetben nem lehetséges.[65] Amikor pedig a mérnökök rájöttek a vállalt kihívás lehetetlenségére, inkább az emissziós tesztek kijátszásához folyamodtak. És itt merül fel ismét a vállalat vezetőinek a felelőssége. Ugyanis ha valóban nem tudtak arról, hogy a környezetvédelmi határértékeknek a teljesítése érdekében csaltak, abban az esetben felmerül, hogy a társaságirányítási rendszerben a problémák kommunikációja nem volt megoldott.

Következmények

Kétségtelen, hogy a *Volkswagen* számára hatalmas presztízavesztést okozott az elmúlt időszakban történt események. Úgy tűnik, hogy Európában sikerült megállapodni a tagállami kormányokkal,[66] és az Egyesült Államok kormánya között is létrejött az egyezség,[67] azonban ez semmiképp nem jelenti, hogy a vállalat helyzete rózsás lenne. Az *EPA* a botrány kirobbanásakor visszavonta az érintett motorokkal szerelt járművek típusengedélyét, így azokat újonnan nem lehet forgalomba helyezni. További aggodalomra ad okot, hogy dollármilliárdos nagyságrendű büntetéssel számolhat a *Volkswagen*, és további költségként jelenik meg, hogy a vevő kérésére vissza kell vásárolnia a botrányban érintett járműveket.[68]

A tulajdonosokat hátrányosan érintő hatása a botránynak az, hogy a járművek jelentős értékvesztést szenvedtek. Emiatt is többen is csoportosan kívántak fellépni a *Volkswagen* amerikai leányvállalata ellen. A dolog pikantériáját az adja, hogy mivel a VW vásárlói körét jelentős részét a tehetősebb, szellemi foglalkozást űzők közé tartozik. Mivel számos jogász is vásárolt *Volkswagen*eket, ezért a pereskedési hajlandóságuk is sokkal nagyobb volt.[69] A várható perek megelőzése végett kérték fel tehát *Ken Feinberget* egy kártérítési alap létrehozására. Ennek lényege ugyanis az, hogy aki megfelel a feltételeknek és elfogadja az alapból származó kártérítést, az egyben le is mond arról a jogáról, hogy a *Volkswagen*nel szemben peres úton lépjen fel ez ügyben.[70]

A botránynak az európai következménye az, hogy a német jogalkotók is végre belátták, hogy az emissziós tesztek jelenlegi szabályozása nem alkalmas a valódi kibocsátás mérésére. Ezt úgy kívánják orvosolni, hogy a sportolók doppingtesztjeinek mintájára, minden előzetes bejelentés nélkül, véletlenszerűen kiválasztott járműveken fogják lefuttatni az emissziós teszteket, elkerülve, hogy előre felkészített próbapéldányokkal kedvezőbb eredményeket érjenek el.[71] Ezzel úgy tűnik, hogy az emissziós tesztek egy régóta kritizált hiányosságát sikerülhet majd orvosolni.

Ugyanakkor az európai vásárlók sajnos nem igazán örülhetnek a megállapodásnak. Ugyanis a gyár úgy kívánja a hibákat kijavítani, hogy a motorvezérlésért felelős szoftvert átállítanak a tesztüzemmódba.[72] Ez pedig a járművek teljesítményének csökkenésével, és a fogyasztás megemelkedésével járhat.[73] Vagyis elképzelhető, hogy az európai vásárlók rosszul járnak, hiszen a javítások után visszkapott autó már nem felel meg mindazon elvárásoknak, ami miatt korábban annak megvásárlása mellett döntöttek.

IV. Következtetések

Az elmúlt két évről elmondható, hogy nem volt igazán kegyes e két autóiipari óriás számára. Ennek oka a *GM* és a *Volkswagen* esetében nemcsak a külső körülményekben, hanem a vállalati vezetés hibáiban is keresendők. Bár konkrét jogszabályi rendelkezéseket tudatosan csak a *Volkswagen* szegte meg – a *General Motors* esetében a probléma gyökerét a személyes

felelősség alóli kibúvásban kell keresni –, ugyanakkor láthatóvá vált, hogy a vállalati kultúrának mekkora szerepe lehet a felelős társaságirányítás követelményeinek gyakorlati megvalósulásában. Mindkettő esetben közös pontnak számít az őszinte kommunikáció és az érdemi ellentmondás lehetőség hiánya, ami a *GM* esetében egy alkatrész miatt kialakult bonyodalomsorozatot jelentett, a *VW* esetében pedig azt, hogy a vállalat vezetése a lehetetlent kérte a mérnökeiktől, akik pedig állásuk kockáztatásával tudták volna csak felhívni a vezetés figyelmét erre. Mindkét esetben elmondható, hogy a vállalat tevékenysége közvetlen vagy közvetett módon, de emberéleteket követelt.

Tanulságként azt lehet levonni, hogy a kiskapuk keresése és a túlzásba vitt költségmegtakarítások hajszolása a jobbnál jobb eredmények elérése érdekében nem felel meg semmiképp a felelős társaságirányítás kívánalmainak. Az ilyen magatartások mindegyik érdekelt érdekeit sérti, kezdve a részvényesektől, akik botrányok kirobbanásakor bekövetkező árfolyamzuhanással sok pénzt veszítenek, a munkavállalókon át, egészen a fogyasztókig mindenkit hátrányosan érint.

Végezetül érdemes megjegyezni, hogy az autóiparban koránt sem ért véget a botrányok sorozata. Elég csak a *Takatával* vagy a *Mitsubishivel* összefüggésben felmerült hírekre gondolni, amelyek mint a jégdarabok, újabb horpadásokkal gazdagítják az iparág hírnevét.

Summary – Dents on the Bodywork – Corporate Governance Issues Regarding the Recent Corporate Scandals in the Automotive Industry

The aim of the article is to examine the key corporate governance issues in light of the recent scandals in the automotive industry. The article explores the underlying reasons which culminated in the events of the General Motors ignition switch scandal, and Volkswagen's "Dieselgate". While these two events may seem unrelated at the first glance, however, the facts show that similar problems led to these scandals, most of which were deeply rooted in the corporate culture. Factors, such as the lack of clear and honest communication and the willingness to bend the rules show that the principles of corporate governance were not put in practice within these corporations. The author believes that by taking corporate governance seriously the scandals could have been entirely preventable.

[1] Mivel a Volkswagen AG egy tőzsdén jegyzett vállalat, ezért szinte kimeríthetetlen tárháza lehet a felelős társaságirányítási vizsgálódásoknak. Ilyen például a vezetők javadalmazásának kérdésköre (lásd: KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: A siker díja vagy a bukás ára? A vállalati vezetők javadalmazásának elmélete a pénzügyi válság tükrében. In: Jogtudományi Közlöny LX. évfolyam 4. szám. 180-191. o; KECSKÉS András: „Say on Pay” – Részvényesi szavazás a vállalati vezetők javadalmazásáról az Egyesült Államokban. In: JURA XXI. évfolyam 1. szám. 59-64. old.; lásd: KECSKÉS András – CSEH Balázs: Elsöpörte-e e az alpesi főn a vállalati vezetők javadalmazásának korábbi kereteit Svájcban? In: JURA XXI. évfolyam 1. szám. 224-235. old)

[2] SZLÁVIK János (szerk.): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó, Budapest 2009. 50. old.

[3] Lásd KECSKÉS András: Felelős társaságirányítás. HVG-Orac, Budapest 17. old.

[4] Lásd KECSKÉS András: *Az Enron botrány és az üzleti jog rohadt almái*, Magyar jog, 2008. június. 429-440. old.

- [5] Kifejezetten érdekes gondolat kísérlet, hogy vajon lenne-e értelme személyegyesítő társaságoknál a professzionális ügyvezetés megengedésének. Lásd: KECSKÉS András: A betéti társaságról. In: JURA XIII. évfolyam 1. szám. 114. old.
- [6] Lásd: KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: Stock Corporations – A Guide to Initial Public Offerings, Corporate Governance and Hostile Takeovers. HVG-ORAC-Lexis Nexis Budapest-Wien, 2013. 191. old.
- [7] Milton Friedman (1912-2006) Nobel díjas közgazdász, a chicagói iskola megteremtője.
- [8] Lásd: FRIEDMAN, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits .The New York Times Magazin, Szeptember 13. Elérhető: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (2016. február 28.)
- [9] Lásd: KECSKÉS András – BUDAI Judit – HANÁK András – HARDI Péter – KAZÁR Péter: Felelős vállalatirányítási és üzleti etikai szótár / Glossary of Corporate Governance and Business Integrity Terms. The American Chamber of Commerce, Budapest, 2011. 39. old.
- [10] Egy gazdasági szereplő tevékenysége következtében felmerülő, nem szándékosan okozott, hatások, amelyek piaci ellentételezés nélkül befolyásolják egy másik gazdasági szereplő helyzetét. Negatív externáliákról beszélünk akkor, ha e hatások károsak. Amennyiben e hatások haszonnal járnak, úgy pozitív externáliákról van szó.
- [11] Lásd: KECSKÉS András: Részvényárok mindenek felett? Érdekszférák a vállalatirányítás jogában. In: Emlékkönyv Román László születésének 80. évfordulójára (szerk. Kiss György, Berke Gyula, Bankó Zoltán, Kajtár Edit). PTE Állam- és Jogtudományi Kar, Pécs, 2008. 219. old.; KECSKÉS András: The Legal Theory of Stakeholder Protection. In: JURA XVI. évfolyam, 1. szám. 71-75. old.
- [12] Lásd: KECSKÉS András: Felelős társaságirányítás. HVG-Orac, Budapest, 2011. 13. old.
- [13] Chevrolet Cobalt, Saturn Ion, Pontiac G5, Chevrolet HHR
- [14] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 17. old.
- [15] Lásd uo. 250.
- [16] Lásd uo. 90.
- [17] Lásd uo. 89.
- [18] National Highway Transport Safety Association, rövidítése NHTSA
- [19] Lásd WALLACE, Gregory – ISIDORE, Chris 2015, Documents show GM, regulator dropped ball before fatal crashes 2014. március 30. *CNN Money*<http://money.cnn.com/2014/03/30/autos/general-motors-recall-documents/> (2015. szeptember 18.)
- [20] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 115-177. old.
- [21] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 123. old.
- [22] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 190. old.
- [23] 1958-tól kezdve a General Motors Chief Executive Officer tisztségét a vállalat pénzügyi vonaláról érkezett személyek töltötték be jelentős részben.
- [24] Lásd WRIGHT, Patrick J.: *On a Clear Day You Can See General Motors – John Z. Deloran's Look Inside the Automotive Giant* Wright Enterprises 1979 254-255. old.
- [25] Az angol-amerikai „decontenting” kifejezés fordítása. Ez azt takarta, hogy a költségek csökkentése érdekében silányabb anyagokat kezdtek el használni, valamint bizonyos felszereléseket, kiegészítőket már külön kellett megvásárolni, ami néhány évvel azelőtt az alapfelszereltséghez tartozott. WRIGHT 1979 im. 154. old.

- [26] Az 50-es évek végére az Egyesült Államokban felvirágzott a kompakt autók importja, többek között az 1958-as recesszió miatt is. Az egyik legnépszerűbb import autó a Volkswagen Bogár volt. A három nagy autógyártó, a GM, a Ford, és a Chrysler észrevették a piaci rést, amelyet a hazai gyártók közül csak az utolsó megmaradt független gyártók próbáltak kitölteni. Ezért a Chevrolet mérnökei kifejlesztették a Corvair típust, amely a Bogár mintájára léghűtéses, farmotoros, és hátsókerék meghajtásos volt. A hátsó felfüggesztésnél a Porschék mintájára lengőkarokat alkalmaztak, amelynek fő előnyét az olcsósága adta, viszont nagy sebességeknél veszélyessé tette a hirtelen manővereket. A konstrukció hiányosságaiból fakadó balesetek orvoslására több javaslat is született, de költségtakarékossági okokra hivatkozva mind el lettek utasítva. A Ralph Nader által írt „*Unsafe at any Speed*” című könyvének hatására kirobbant botrány miatt döntöttek úgy, hogy a hátsó felfüggesztést végül is teljesen áttervezik. Lásd: WRIGHT, Patrick J.: *On a Clear Day You Can See General Motors – John Z. Deloran’s Look Inside the Automotive Giant* Wright Enterprises 1979 64. o.
- [27] Lásd WRIGHT, Patrick J.: *On a Clear Day You Can See General Motors – John Z. Deloran’s Look Inside the Automotive Giant* Wright Enterprises 1979
- [28] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 255-256. old.
- [29] VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 255-256. old.
- [30] United States Department of Transportation National Highway Traffic Safety Administration: Consent order Exhibit B. 42. o.
- [31] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 8. old.
- [32] Lásd VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 257. old.
- [33] Lásd SHERIDAN, Patrick M., 2014: GM's 'culture' blamed for current crisis *CNN Money* június 28. <http://money.cnn.com/2014/06/28/news/companies/gm-smerconish/index.html?iid=EL> (2015. szeptember 18.)
- [34] Lásd WRIGHT, Patrick J.: *On a Clear Day You Can See General Motors – John Z. Deloran’s Look Inside the Automotive Giant* Wright Enterprises 1979 258. old.
- [35] Lásd KECSKÉS András: Befektetővédelmi reformok az Egyesült Államokban és Európában, Magyar jog 2009. május. 302. old.
- [36] Lásd WRIGHT, Patrick J.: *On a Clear Day You Can See General Motors – John Z. Deloran’s Look Inside the Automotive Giant* Wright Enterprises 1979 254-255. old., VALUKAS, Anton R: *Report To Board Of Directors Of General Motors Company Regarding Ignition Switch Recalls May 29, 2014*. Jenner & Block 2014 256-257. old.
- [37] Ken Feinberg a mediáció és alternatív vitarendezés egyik kiemelkedő egyénisége. Ő szervezte meg többek között a szeptember 11.-i terrortámadás áldozatainak kompenzációját lebonyolító alap létrehozását, de hozzá köthető a bostoni bombatámadások és az aurorai lövöldözés áldozatainak kompenzációja is. Gyakorlati tevékenysége mellett több neves egyetemen is oktatott, többek között a Harvard Law Schoolban is.
- [38] GM Ignition Compensation Claims Resolution Facility: *Feinberg Announces GM Ignition Compensation Claims Resolution Facility* <http://www.gmignitioncompensation.com/docs/PRESS%20RELEASE%20WITH%20EDITS%206%2030%2014%20FINAL.pdf> (2015. szeptember 18.)
- [39] Lásd FISK, Margaret Cronin – GREEN, Jeff, 2015: Many Ignition Switch Claimants Excluded from GM Compensation Fund *Insurance Journal* július 1, <http://www.insurancejournal.com/news/national/2015/07/01/373668.htm> (2015. szeptember 18.)

- [40] Lásd GARDNER, Greg 2015 Prosecution deferred: GM settles ignition switch case *Detroit Free Press* szeptember 17 <http://www.freep.com/story/money/cars/general-motors/2015/09/17/gm-charge-settle-civil-ignition-suits/32548557/> (2015. szeptember 18.)
- [41] Lásd GARDNER, Greg 2015 Prosecution deferred: GM settles ignition switch case *Detroit Free Press* szeptember 17 <http://www.freep.com/story/money/cars/general-motors/2015/09/17/gm-charge-settle-civil-ignition-suits/32548557/>
- [42] Lásd SPECTOR, Mike – MATTHEWS, Christopher M. – BARRET, Devlin 2015: GM Justice Department Near Criminal Settlement Over Defective Ignition Switch, *Wall Street Journal* Szeptember 16. <http://www.wsj.com/articles/gm-justice-department-near-criminal-settlement-over-defective-ignition-switch-1442438829> (2015. szeptember 16.)
- [43] Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, *Green Car Reports*, szeptember 21. http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions (2016. február 21.)
- [44] Lásd: TEFFER, Peter (2015): France, UK trying to weaken EU air pollution law, *Euobserver* március 27. <https://euobserver.com/environment/128180> (2016. február 27.)
- [45] Lásd: VOLKSWAGEN: The Volkswagen Group is moving ahead: Investigation, customer solutions, realignment. Press Conference December 10, 2015. 16. old.
- [46] Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, *Green Car Reports*, szeptember 21. http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions (2016. február 21.)
- [47] Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, *Green Car Reports*, szeptember 21. http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions (2016. február 21.)
- [48] Ferdinand Karl. Piech a Volkswagen igazgatóságának elnöke 1993 és 2002 között, majd a felügyelőbizottság elnöke 2015 áprilisáig. 1999-ben az év autóiipari vezetőjének választották.
- [49] Lásd: THE ECONOMIST (2012): VW Conquers the world. Július 7. <http://www.economist.com/node/21558269> (2016. február 27.)
- [50] Lásd: IHS (2013): Western European car sales fall 6.4% y/y in June, SAAR rises for first time in over two years – forecast. <https://www.ihs.com/country-industry-forecasting.html?ID=1065980879> (2016. február 29.) Megjegyzendő, hogy 2014-ben elkezdődött egy felívelés az új autók forgalombahelyezések számában.
- [51] Lásd CREMER, Andreas (2016): VW's 'defeat device' software developed at Audi in 1999, report says. *Autonews.com*, április 19. <http://www.autonews.com/article/20160419/OEM11/160419864/vws-defeat-device-software-developed-at-audi-in-1999-report-says> (2016. május 11.)
- [52] International Council on Clean Transportation egy olyan non-profit szervezet amelynek célja a független tudományos kutatások támogatása annak érdekében, hogy a jogalkotók számára a környezetbarát közlekedés megvalósítása érdekében útmutatóul szolgáljon. Tagjai közt egyaránt tudhat magasrangú kormányzati tisztviselőket és tudósokat egyaránt.
- [53] Lásd KRETCHMER, Harry (2015): The man who discovered the Volkswagen emissions scandal. *BBCNews*, október 13. <http://www.bbc.com/news/business-34519184> (2016. február 27.)
- [54] Lásd: THE GUARDIAN (2015): The Volkswagen emissions scandal explained. Szeptember 23. <http://www.theguardian.com/business/ng-interactive/2015/sep/23/volkswagen-emissions-scandal-explained-diesel-cars> (2016. február 21.)

- [55] Lásd: EPA: Notice of Violation (Kelt.: 2015. szeptember 18.) <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf> (2016. február 21.)
- [56] Lásd: EPA: Notice of Violation (Kelt.: 2015. november 2.) Elérhető: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-11/documents/vw-nov-2015-11-02.pdf> (2016. február 21.)
- [57] Lásd: REUTERS (2015): At least 30 involved in VW diesel cheat: Spiegel. Október 14. <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-investigation-idUSKCN0S81F720151014> (2016. február 27.)
- [58] Lásd: COMFORT, Nicholas (2016): VW's Winterkorn Told of Defeat Device Probe in 2014, Bild Says. BloombergBusiness, Február 14. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-14/vw-s-winterkorn-told-of-defeat-device-probe-in-2014-bild-says> (2016. február 27.)
- [59] Lásd: BRYANT, Chris – MILNE, Richard (2015): Volkswagen's 'uniquely awful' governance at fault in emissions scandal, CNBC, október 4. <http://www.cnbc.com/2015/10/04/volkswagens-uniquely-awful-governance-at-fault-in-emissions-scandal.html> (2016. február 28.); Ez a tény is szépen mutatja az európai, azon belül is a német részvénytársaságokra jellemző részvényesi struktúrát. Ettől lásd bővebben: KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: Társaságok a tőzsdén. HVG-ORAC, Budapest 2011. 343-345. old.
- [60] A német típusú részvénytársaságoknál az ún. kétszintű társaságirányítási modellt alkalmazzák, amelyben egymástól jól elkülönül az igazgatóság és a felügyelőbizottság. Előbbi szerv az érdemi, operatív döntések meghozataláért felel, addig az utóbbi az ügyvezetést ellenőrzi a tagok érdekében. Ezzel szembeállítható az angolszász egyszintű modell, amelynek lényege, hogy az igazgatóság és a felügyelőbizottság egy szervben, magyar jog fogalma szerint az ún. igazgatótanácsban egyesül. Ebben az esetben az ellenőrzői szerepkört az igazgatótanács független tagjai töltik be, akik semmilyen más pozíciót nem töltenek be a társaságban, valamint megélhetésük, hozzátartozói kapcsolataik miatt semmilyen módon nem érdekeltek a társaság működésében. Erről lásd bővebben: KECSKÉS András: The Legal Theory of Stakeholder Protection. In: JURA XVI. évfolyam, 1. szám. 69-71. old.
- [61] Lásd: MILNE, Richard (2015): VW told to rip up governance model as emission scandal deepens. Financial Times, November 4. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e2ead4fa-8311-11e5-8e80-1574112844fd.html#axzz42Ijpl043> (2016. február 28.)
- [62] Ez az anekdota Bob Lutztól származik, aki az autóipar egyik nagy öregjének számít. Karrierje során vezetőként megfordult a General Motorsnál, a Fordnál, a BMW-nél és a Chryslernél is.
- [63] Lásd: LUTZ, Bob (2015): One Man Established the Culture That Led to VW's Emissions Scandal. Road & Track, November 4. <http://www.roadandtrack.com/car-culture/a27197/bob-lutz-vw-diesel-fiasco/> (2016. február. 28.)
- [64] Lásd: DISHMAN Lydia (2015): How Volkswagen's Company Culture Could Have Led Employees To Cheat, Fastcompany.com, december 12. <http://www.fastcompany.com/3054692/the-future-of-work/how-volkswagens-company-culture-could-have-led-employees-to-cheat> (2016. február 27.)
- [65] Lásd: VOLKSWAGEN: The Volkswagen Group is moving ahead: Investigation, customer solutions, realignment. Press Conference December 10, 2015. 16. old.
- [66] Lásd: RAUWALD, Christop (2015): VW's Emissions Fixes Approved for 90% of Cars in Europe, BloombergBusiness, november 23. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-23/volkswagen-s-emissions-fixes-approved-for-90-of-cars-in-europe> (2016. február 27.)
- [67] Lásd: EWING, Jack (2016): Volkswagen Reaches Deal in U.S. Over Emissions Scandal, The New York Times, április

21. <http://www.nytimes.com/2016/04/22/business/international/volkswagen-emissions-settlement.html> (2016. május 11.)

[68] Lásd: EWING, Jack (2016): Volkswagen Reaches Deal in U.S. Over Emissions Scandal, The New York Times április

21. <http://www.nytimes.com/2016/04/22/business/international/volkswagen-emissions-settlement.html> (2016. május 11.)

[69] Lásd: FRANKEL, Allison (2015): How U.S. lawyers were so quick off the mark to sue Volkswagen. Reuters. Szeptember 22. <http://www.reuters.com/article/us-usa-volkswagen-lawyers-idUSKCN0RM2QZ20150922> (2016. február 29.)

[70] Lásd: FORTUNE (2016): VW Plans to Make U.S. Diesel Owners an Offer They Can't Refuse. Február 8. <http://fortune.com/2016/02/08/vw-compensation-claims/> (2016. február 29.)

[71] Lásd: REUTERS (2015): Germany wants to introduce random emissions tests on cars. Szeptember 23. <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-germany-idUSKCN0VN0IN> (2016. február 27.)

[72] Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, Green Car Reports, szeptember 21. http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions (2016. február 21.)

[73] Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, Green Car Reports, szeptember 21. http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions (2016. február 21.)