

Ádám Zoltán\*

## Korrupst német vállalatok?

### Az elmúlt évek német vállalati botrányainak politikai-gazdaságtani magyarázatához

*A tanulmány arra próbál magyarázatot keresni, hogy mi az oka az utóbbi évek látványos – a külső szemlélő számára egyre növekvő horderejűnek tűnő – német vállalati botrányainak. A botrányok alapvetően kétfajta, a nagy német feldolgozóipari vállalatok számára egyaránt meghatározó fontosságú kapcsolatrendszer anomáliáiból fakadnak. Az első esetben a munkavállalókkal való együttműködésen alapuló sajátos német vállalatirányítási modell, a Mitbestimmung által korlátozott vállalatvezetői mozgáster bővítéséről van szó. A második esetben az exportpiaci megrendelők megvesztegetésére kerül sor, ami viszont a legkevésbé sem tekinthető német vállalati sajátosságnak. A dolgozat a komparatív politikai-gazdaságtan 1970-es, 80-as évekből kutatásából kinőtt „variációk kapitalizmusra” megközelítést a botrányok alternatív magyarázataira alkalmazva igyekszik értelmezni a történeteket.*

*Journal of Economics Literature (JEL) kódok: P16, F55*

*Kulcsfogalmak: nemzetközi politikai gazdaságtan, korrupció, globalizáció, gazdasági intézmények, variációk kapitalizmusra megközelítés*

#### Bevezetés

Ha valaki azt gondolja, hogy a mostanában botrányaikról elhíresült német vállalatóriások a globalizáció kitörése előtti boldog béke- (vagy éppen háborús) időkben makulátlan becsületükről és minden kétséget kizáróan tisztességes piaci magatartásukról voltak híresek, akkor az illető téved. Vállalati botrányok mindig voltak és vélhetően mindig is lesznek Németországban – hasonlóan az olyan országok túlnyomó többségéhez, ahol vállalatok léteznek. Empirikus tapasztalatok szerint ahol házasság van, ott előbb-utóbb a házasságszédelgés is felüti a fejét; ahol boltok vannak, ott bolti tolvajok is akadnak; ahol pedig vállalatnak nevezett hierarchikus szervezetekben integrálják a gazdasági tranzakciók számottevő részét (Williamson 1975), ott időről időre fény derül anyagi érdekek által motivált törvény- és erkölcsstelenségekre ezek háza táján. Ez nem jó dolog, de valószínűleg elkerülhetetlen.

A Wikipedia nevű internetes enciklopédián a „Siemens scandal” címszóra keresve egy 1914-es, a japán haditengerészet beszerzési vezetőinek megvesztegetéséből kirobbant

\* A szerző a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karának Ph.D.-hallgatója. E-mail: zoltan.adam@kopint-tarki.hu. A cikk az Issues Management Tanácsadó Kft. megrendelésére készített tanulmány átdolgozott és lerövidített változata.

botránnyról olvashatunk. A japán haditengerészeti fejlesztések sokáig Siemens-felségterületnek számítottak – nem függetlenül a haditengerészeti vezetőknek szisztematikusan visszajuttatott, a megrendelések 15 százalékára rúgó kenőpénztől. Amikor azonban 1914 elején a Vickers nevű brit cég ennél is nagyvonalúbb, 25 százalékos ajánlatot tett a Kongo nevű hadihajó megépítésére vonatkozó megrendelésért cserébe, felkavarodott a Csendes óceán vize. Egy helyi Siemens-munkatárs egy ideges hangú németországi távirat másolatával együtt – jó pénzért – kiszivárogtatta a sztorit a Reutersnek, a kirobbanó botránnyba pedig hamarosan belebukott a flottaügyi miniszteri tisztet is betöltő kormányfő. Yamamoto admirálist ezek után még le is fokozta egy katonai bíróság, a flotta több beszerzési vezetőjét pedig börtönbüntetésre ítélték. A Siemens és a Vickers egyaránt komoly pénzbüntetést kapott, és eltiltották őket a további haditengerészeti beszerzésektől...

...egészen addig, amíg ki nem tört az első világháború. Az elítélt tiszteket ekkor gyorsan rehabilitálták, a Vickers pedig megrendelést kapott a Kongo befejezésére. Ami arra utal, hogy a vállalati botránnyok kirobbanása és a rájuk adott reakciók sohasem értelmezhetők az adott pillanatban érvényes, gyakran nemzetközileg meghatározott társadalmi és politikai kontextustól függetlenül.

A jelen dolgozat arra keres magyarázatot, hogy mi az oka az utóbbi évek látványos – a külső szemlélő számára egyre növekvő horderejűnek tűnő – német vállalati botránnyok kirobbanásának. Vajon Németország, illetve azon belül a német nagyvállalati szektor válik egyre korruptabbá? Vagy nem annyira a német vállalatok által követett stratégia változik, mint inkább annak társadalmi megítélése lesz időről-időre kevésbé megengedő? Netán a külső gazdasági kihívásokra reagáló vállalati stratégiaváltoztatás és a vállalati viselkedési formák megítélése során alkalmazott társadalmi normarendszer átalakulása egyazon változásfolyamat két, egymással kölcsönhatásban álló komponenseként értelmezhető?

A dolgozat következő fejezete áttekinti a német óriásvállalatok – mindenekelőtt a Volkswagen és a Siemens – körül az utóbbi években kirobbanó botránnyokat, és kitekintést nyújt az amerikai vállalatok hasonló ügyeire. A harmadik fejezet a történetek egy lehetséges értelmezési keretként használt komparatív politikai-gazdaságtani megközelítés, a „variációk kapitalizmusra” (varieties of capitalism) iskola legfontosabb állításait vázolja föl. A negyedik fejezet a német vállalati botránnyok leginkább kézenfekvő, közkeletű magyarázatait tekinti át. Az ötödik, utolsó fejezet az elmélet és az empiria interakciójából levonható következtetéseket veszi számba.

### Német óriáscégek botránnyai

Az elmúlt években német óriáscégek botránnyaitól volt hangos az európai üzleti sajtó: 2005-ben a Volkswagen, az utóbbi két évben pedig a Siemens viselt dolgai kerültek az érdeklődés középpontjába. Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy mi is történt voltaképp, és a különféle céges botránnyoknak milyen jellemző, közös vonásaik vannak. Feltesszük továbbá azt a kérdést, hogy a történetek mennyiben tekinthetők német specifikumnak: vajon az amerikai óriásvállalatok szintű elhíresült botránnyait vizsgálva milyen hasonlóságokat és különbségeket találunk a törvénytelen német vállalati gyakorlatokhoz képest?

### A Volkswagen botránnyai

A 2005-ben kirobbant Volkswagen körüli botránnyok máig friss hírekkel látják el a sajtót: 2007 elején Németország legismertebb személyzeti főnöke, a Gerhard Schröder vezette második szociáldemokrata-zöld kormánykoalíció (2002–2005) munkaügyi reformjainak („Hartz IV”) nevet adó, a kancellár tanácsadójaként is tevékenykedő Peter Hartz volt kénytelen 44 rendbeli vád alatt bíróság elé állni. Mint kiderült, a 2005 augusztusi nyugdíjazásáig 50 évet a VW-nál dolgozó igazgató mintegy 2 millió eurót költött a német vállalati modellben a legfontosabb munkavállalói érdekképviseletnek számító üzemi tanács elnöki posztját 1994 és 2005 között betöltő Klaus Volkert megvesztegetésére. További 400 ezer euróval Volkert korábbi barátnőjét támogatta a cég.

A VW nagyvonalú utazásokat szervezett az üzemi tanács tagjainak, ahol azok egyebek mellett prostituáltak szolgáltatásait is igénybe vehették a cég számlájára. Az alsó-szászországi tartományi és a berlini szövetségi törvényhozás tagjain keresztül az ügynek közvetlen politikai implikációi vannak: a vállalatra a szakszervezeteken keresztül (is) befolyást gyakorló szociáldemokraták két tartományi képviselője, Ingolf Viereck és Hans-Hermann Wendhausen képviselői fizetése mellett éveken át törvénytelenül vett fel fizetést a Volkswagentől is.

A Volkswagen mindig is államhoz közeli cég volt, egyik meghatározó tulajdonosa pedig ma is Alsó-Szászország szövetségi tartomány. Schröder kancellár – 1990 és 1998 között alsó-szászországi tartományi kormányfő – ugyancsak kiténtetett kapcsolatokat ápolt a VW-vel.

### Volkswagen-történet

A wolfsburgi székhelyű Volkswagen AG-t 1938-ban, a német állam ösztönzésére és aktív közreműködésével alapította meg Ferdinand Porsche, a „VW Bogár” létrehozója. A cég 1945 és 1949 között brit katonai irányítás alatt állt, 1949-ben a nyugat-német állam tulajdonába került. 1960-ban a részvények 60 százalékát piacra bocsátották, 40 százalékuk állami tulajdonban maradt. A Volkswagen 1965-ben vásárolta meg az Audi márkát is magáénak tudó Auto Union GmbH-t. A nyolcvanas évektől kezdődően a Volkswagen tulajdonába kerültek a Seat, a Skoda, a Bentley, a Bugatti és a Lamborghini márkák, és a cég részesedést szerzett a Scaniában is. A 736 millió eurós jegyzett tőkéjű Volkswagen legnagyobb tulajdonosai a Porsche AG (30,94 százalék) és Alsó-Szászország szövetségi tartomány (20,26 százalék). A részvényeknek csupán 48,8 százaléka van szabad tőzsdei forgalomban. A VW a legnagyobb európai autógyártó, 2005-ben világszerte 5,2 millió személy- és tehergépkocsit állított elő, 345 ezer főt foglalkoztatva. (Források: *Volkswagen Worldwide*, *Frankfurti Értéktözsde*, *Magyar Nagylexikon*.)

A frankfurti tőzsdén jegyzett Volkswagen-részvények árfolyama az elmúlt három évben csaknem 250 százalékkal emelkedett, szemben az irányadó DAX-index kevesebb mint 100 százalékos emelkedésével. (2005. január 1-jét tekintve kiindulópontnak még látványosabb a VW sikere: a részvény árfolyama 245 százalékkal nőtt, szemben a DAX értékének mint-

egy 70 százalékos emelkedésével). A VW-csoport értékesítése a 2004-es 89 milliárd euróról 2005-ben 95,3 milliárd euróra emelkedett, adózás utáni eredménye a 2004-es 697 millió euróról 2005-ben 1,12 milliárd euróra ugrott (*Frankfurti Értéktőzsde*, <http://deutsche-boerse.com>). Nem állítható tehát, hogy az évtized közepén kirobbant vállalati botrányok romló üzleti mutatókat eredményeztek volna. Éppen ellenkezőleg: a botrányokat követően jelentősen javult a cég piaci megítélése.

#### A Siemens botrányai

2007 első felében egy, a Volkswagennél is nagyobb múltú német vállalati botrányok, a Siemens botrányaival voltak tele a lapok. Két korábbi igazgatósági tagot 2006 végén, egy jelenlegit pedig 2007 márciusában tartóztatott le a rendőrség. Az utóbbi az egykor a vezérigazgatói posztra is esélyesnek tartott Johannes Feldmayer, a Siemens IT-részlegének vezetője, a cég második legjobban fizetett alkalmazottja volt. Esetében a vád az AUB nevű, a Siemens üzemi tanácsában is reprezentált szakszervezet Wilhelm Schelsky nevű korábbi vezetőjének 14 millió eurós – más források szerint 34 millió eurós – megvesztegetése. Ez két szempontból is unikumnak számít: az utóbbi évek német vállalati botrányai során most először került sor egy aktív igazgatósági tag letartóztatására, és ugyancsak most először derült fény egy, a vállalatvezetéssel hangsúlyozottan baráti viszonyt ápoló munkavállalói érdekképviselő tudatos felépítésének gyakorlatára.

Ezt követte 2007 áprilisában a Siemens korábbi vezérigazgatójának, Heinrich von Pierernek a lemondása a cég felügyelő bizottságának elnöki posztjáról. Von Pierer rangját jelzi, hogy tagja a Volkswagen és a Deutsche Bank felügyelőbizottságának is, Angela Merkel kancellár mellett pedig egy technológiapolitikai tanácsadó testület vezető posztját tölti be. Nem sokkal később a cég vezérigazgatójának, a posztot 2005 óta betöltő Klaus Kleinfeldnek is távoznia kellett posztjáról. Történetükben közös vonás, hogy korábban rövidebb-hosszabb ideig mindkét lemondott csúcsetető betöltötte a Siemens megvesztegetési ügyekben főszerepet játszó távközlési üzletág vezetői posztját.

Mint az elmúlt hónapokban fény derült rá, a telekommunikációs üzletág az utóbbi években mintegy 200 millió eurót helyezett el ausztriai és svájci „megvesztegetési alapokban”. Egyes lapértesülések szerint a belső ellenőrzés már 2002-ben felhívta a cégvezetés figyelmét a problémára, és kevésbé lebukás-veszélyes pénzkezelési technikák kidolgozását javasolta. A cégvezetés ellenben azt állítja, hogy csak 2006-ban szerzett tudomást a megvesztegetési alapok létezéséről.

Az ausztriai és a svájci alapokon keresztül a Siemens feltehetően több tízmillió eurót költött a 2004-es athéni olimpiai játékokkal kapcsolatos megrendelések megszerzésének elősegítésére. A megvesztegetési célpontok között egyebek mellett szerepelt a döntően olasz állami ellenőrzés alatt álló ENEL energetikai óriáscég, amelynek esetében erőmű-megrendelések biztosítására szolgáltak a csúszópénzek. Az újsághírekből összeálló kép alapján az elmúlt években a Siemens összesen legalább 400-420 millió eurót költött korrupciós célokra. Ez mintegy fél százaléka a cég éves árbevételének: a 2005. szeptember 30-án zárult pénzügyi évben a cég 87 milliárd eurós árbevételt ért el.

#### Siemens-történet

A müncheni központú Siemens AG-t 1847-ben alapította Werner Siemens és Johann Georg Halske, eredetileg elektrotechnikus távírógépek gyártására. Siemens 1856-ban feltalálta a mágneses induktort, 1866-ban pedig – Jedlik Ányostól függetlenül – felfedezte a dinamóelvet, azaz az egyenáramú generátor öngerjesztését. Ezt követően a cég tevékenysége az elektrotechnika egyre újabb területeire terjedt ki. 1919-ben a Siemens két világítástechnikai céggel közösen létrehozta az Osram fényforrásgyártó vállalatot. A cégcsoport a második világháborúban súlyos károkat szenvedett, a háború után pedig a szövetséges erőknek fizetett jóvátétel emésztette fel vagyona jó részét. Ezt követően újjászervezték a Siemens-csoportot, 1966-ban pedig központosították a vállalatirányítást. A Siemens jelenleg közel 200 országban 475 ezer embert foglalkoztat. A 2,7 milliárd eurós jegyzett tőkéjű vállalat részvényeinek 94,42 százaléka van szabad tőzsdei forgalomban, a maradék 5,58 százalékot a Siemens-család ellenőrzi. (Források: *Frankfurti Értéktőzsde*, *Magyar Nagylexikon*)

#### További német vállalati botrányok

A világ harmadik legnagyobb gazdaságának számító Németországban természetesen megszámlálhatatlan a céges korrupciós ügyek száma. A DaimlerChrysler 1998-as megalakulásával létrejött német-amerikai óriás autógyártó 2006-ban hozta nyilvánosságra, hogy munkatársai az elmúlt években afrikai, ázsiai és kelet-európai országokban folytattak az európai szabályozásnál hagyományosan jóval szigorúbb amerikai korrupcióellenes törvény, az állami hivatalnokok és hozzátartozóik megvesztegetését tiltó Foreign Corrupt Practices Act (1977) előírásaiba ütköző tevékenységet.

A 2006-os DaimlerChrysler-ügy érdekessége, hogy noha az amerikai értékpapír-felügyelet (Securities and Exchange Commission, SEC) 2004 óta vizsgálódott a cég körül, a korrupciós technikák alkalmazására a német ügyészség vizsgálatai alapján derült fény, melyek a cég nigériai ügyvezetőjének öngyilkossága nyomán kezdődtek el. A korrupciós céllal kifizetett összegek értéke évi 70 és 220 millió euró között mozoghatott a kétezres évek elején.

Olyan ügy is akad, amikor nem német érdekeltségű cég veszteget, hanem német cég alkalmazottait vesztegeti meg egy külföldi vállalat. A Faurecia nevű, autóbelsőket gyártó francia cég vezérigazgatója 2006-ban azért kényszerült lemondani, mert 60 ezer embert foglalkoztató, a PSA Peugeot Citroen többségi tulajdonában lévő cége 800 ezer és 1 millió euró közötti összeget költött a Volkswagen, az Audi és a BMW illetékes menedzsereinek megvesztegetésére annak érdekében, hogy megrendeléseket szerezzen tőlük.

#### Amerikai óriásvállalatok botrányai

A vállalati botrányok kipattanása a legkevésbé sem német sajátosság. Csak a legutóbbi évek amerikai vállalattörténelmén végigtekintve több tucat vállalati megvesztegetéssel, bennfentes értékpapír-kereskedelemmel és hamis pénzügyi adatok közzétételével kapcsolatos

ügyet találunk. A kétezres évek elején különféle botrányok érintették például az AOL, a Bristol-Myers Squibb, a Dynegy, a Halliburton, a Merck, a WorldCom és a Xerox cégeket. Ezek valamennyien tőzsdén jegyzett, nyilvános (public) vállalatok, melyekre a legszigorúbb amerikai előírások vonatkoznak.

A tőkepiaci vállalatfinanszírozás dominanciájából fakadóan az amerikai vállalati botrányok esetében a leggyakrabban a befektetőket megtévesztő, téves vagy megalapozatlan adatközlésről, illetve a részvényárfolyam manipulálásáról van szó. Ennek egyik elterjedt formája az úgynevezett „round-trip trading” (kb. körbe-kereskedés), amikor valamely cég részvényeit kifejezetten a részvényárfolyam manipulálása céljából adják el, majd veszik vissza egy előre megkötött megállapodás alapján.

A kétezres évek elején olyannyira elszaporodtak az amerikai vállalati botrányok, hogy a Kongresszus egy új törvény, a 2002-es Sarbanes-Oxley Act megalkotásával reagált a helyzetre. Ez a vállalati menedzserek és a tulajdonosok közti információs aszimmetriából fakadó megbízó-ügynök (principal-agent) probléma nem kívánatos következményeit kívánta enyhíteni. Szigorította a vállalati adatok nyilvánosságra hozatalának (corporate disclosure) követelményeit, és növelte a vállalatvezetők személyes felelősségét a közzétett pénzügyi adatok helytállóságát illetően (Stelzer 2004).

A közelmúlt legismertebb amerikai vállalati botránya az Enron-ügy volt. A cég 2001 novemberében kért maga ellen csődjelrást, miután kiderült, hogy a könyvelésében nyilvántartott eszközök jelentős része nem létezik, mivel adósságainak és veszteségeinek jó részét a konszolidált vállalati mérlegekben nem szereplő off-shore vállalatokon keresztül tüntette el a részvényesek elől.

Kiterjedt globális piaci tevékenységét az Enron megvesztegetéssel és politikai nyomásgyakorlással segítette elő Közép-Amerikában, a Fülöp-szigeteken, Dél-Afrikában és Afrika más országaiban is. Az indiai Maharashtra State Electricity Board 3 milliárd dolláros megbízásának elnyerésében például a Clinton- és a Bush-adminisztráció is az Enron segítségére volt.

Mint ismeretes, az Enron botrányába a vállalati mérlegeket auditáló Arthur Andersen könyvvizsgáló cég is belebukott, aminek nyomán jelentősen szigorodtak a könyvvizsgálókra vonatkozó jelentéstételi és összeférhetlenségi szabályok. Az Enron-ügyben derült ugyanis ki, hogy milyen veszélyekkel jár, ha az auditált vállalat a könyvvizsgáló cég vállalati tanácsadással foglalkozó üzletágának adott megrendelésekkel fizethet az auditorok jóindulatáért.

### Enron-történet

Az Enron jogelődje 1931-ben a nebraskai Omahában jött létre Northern Natural Gas Company néven. 1979-ben InterNorth néven szervezték újjá a céget, amely 1985-ben megvásárolta a houstoni Natural Gas vállalatot. Ekkor jelent meg az Enron elnevezés. A cég eredetileg elektromos áram és gáz szállításával, illetve szolgáltatásával foglalkozott az amerikai piacon, ami mellett világszerte épített és működtetett erőműveket, vezetékeket és más infrastrukturális berendezéseket is. Igazán híressé és sikeressé azonban nem ez, hanem az áram és egyéb származékos termékek tőzsdéi kereskedelmében játszott szerepe tette: 1996 és 2001 között a Fortune magazin hat

egymást követő évben minősítette az Enront az Egyesült Államok leginnovatívabb vállalatának. Pályájának csúcán, 2000-ben a vállalat 21 ezer embert foglalkoztatott világszerte, összesített árbevétele pedig 111 milliárd dollár volt (Forrás: *Fortune*, *Wikipedia*).

Az Enron-ügy az amerikai vállalati botrányok túlnyomó részéhez hasonlóan tipikus tőkepiaci visszaéléseken alapult: a vállalati menedzsment megtévesztette a cég tulajdonosait, hitelezőit és munkavállalóit, amikor a valóságosnál jóval kedvezőbb képet festett a cég pénzügyi helyzetéről. Ez az amerikai vállalati botrányok visszatérő motívuma: a törvénytelen vállalati tevékenység elsősorban nem a cég termékei számára manipulálására irányul (bár arra is bőven akad példa), hanem a vállalatfinanszírozást biztosító tőkepiaci befektetők félrevezetésére.

Az Enron esetében nem annyira az elkövetett bűncselekmények jellege, mint inkább azok nagyságrendje számított rendkívülinek: a vállalat Amerika egyik legnagyobb és legsikeresebb cége, a tőkepiac egyik blue chipje volt. Bíróság elé állított vezetői ünnepelt sztármenedzsereknek számítottak, akik a semmiből teremtettek látványos sikertörténetet. Az amerikai közvélemény az Enron-ügyben szembesült a leginkább a vállalati teljesítmények manipulálhatóságának, az összeférhetlenségi szabályok kijátszásának és a bonyolult pénzügyi instrumentumok elszámolása során alkalmazott félrevezető számviteli megoldások veszélyeivel. Az innovatív vállalatépítési technikák a befektetők félrevezetését szolgáló „innovációkkal” párosultak – ez azonban nem annyira a német, mint inkább az amerikai intézményi modell sajátossága.

Mi következik mindebből a német óriásvállalatok közelmúltbeli botrányaira vonatkozóan? A német cégek körüli botrányok alapvetően kétfajta, a vállalatvezetés által kezelt kapcsolatrendszer anomáliáiból fakadnak. Egyfelől a következő fejezetben részletesen ismertetendő német vállalati modellben rendkívül nagy befolyással rendelkező munkavállalói érdekképviseleti vezetőknek juttatott, eurómilliókra rúgó csúszópénzekről van szó. Másfelől az eladási értékét és piaci részesedésük mértékét exportpiacaikon növelni kívánó vállalatok a megrendelők képviselőit vesztegették meg.

A kétfajta korrupciós tevékenység közül az első a munkavállalókkal való együttműködésen alapuló sajátos német vállalatirányítási modell, a Mitbestimmung által korlátozott vállalatvezetői mozgástér bővítésére szolgál. A második, a megrendelők megvesztegetése – mint azt a fenti francia és amerikai példák mutatják – a legkevésbé sem a német vállalatok sajátossága. Igaz, a banki finanszírozáson alapuló, exportorientált német feldolgozóiparban ennek nagyobb lehet a relatív jelentősége, mint a magukat a tőkepiacról finanszírozó, hagyományosan szigorúbb intézményi szabályozásnak alávetett és jellemzően kevésbé exportorientált amerikai cégek esetében. Ugyanakkor az is fontos különbség, hogy az amerikai szabályozással ellentétben a német jogrend egészen a közelmúltig legitim vállalati stratégiának tekintette az exportpiaci megrendelők megvesztegetését. Az utóbbi évek német vállalati botrányai részben minden bizonnyal ennek a helyzetnek a megváltozásából fakadnak.

### Egy lehetséges elméleti megközelítés

Az eddigiek alapján tehát a német vállalati botrányok a leginkább a globális piaci alkalmazkodási folyamatokkal és a vállalatok intézményi környezetének globális átalakulásával hozhatók összefüggésbe. A vállalati és nemzetgazdasági szinten értelmezett versenyképesség, illetve a globális piaci versenyben elért siker tényezőinek vizsgálata a közgazdaságtan klasszikus elemzési területei közé tartozik. A botrányok megértésének érdekében a jelen dolgozatban alkalmazott összehasonlító politikai-gazdaságtani megközelítés a neoklasszikus alapokon álló makroökonómia, a strukturalista politikatudományi megközelítés, az intézményi közgazdaságtan, a játékelmélet és a mikroökonómiai feltevésekből kiinduló vállalat-gazdaságtan elemeit ötvözi.

#### Elméleti keret: a „variációk kapitalizmusra” megközelítés

A dolgozatunkban alkalmazott „varieties of capitalism” – magyarul kb. „variációk kapitalizmusra” – megközelítés az 1970-es és 80-as évek komparatív politikai gazdaságtani irányzatain alapuló, kutatási programjának kidolgozását az 1990-es évek elején megkezdő irányzat, amelynek alapkötetete a *Peter A. Hall és David Soskice* (2001) által szerkesztett *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (A komparatív előny intézményi alapjai). Az iskola kutatási programja a fejlett piacgazdaságokra koncentrálna azt igyekszik kideríteni, hogy milyen gazdaságpolitikák és milyen politikai-gazdaságtani intézményi megoldások tesznek sikeressé egyes országokat a globalizáció korszakában, illetve, hogy az egyes modellek egymás felé konvergálnak-e vagy éppen ellenkezőleg, inkább megőrzik sajátosságaikat. Az elemzés homlokterében az intézményi hasonlóságok és különbségek állnak: a gazdaságpolitikai kérdések az intézményi adottságok kontextusában merülnek fel.

Az irányzat a komparatív politikai gazdaságtan által a megelőző évtizedekben elért eredményekre épül. Ezek közé tartozik a *modernizációs megközelítés* (*Shonfield 1965; Cohen 1977; Zysman 1983*), amelynek egyik alapkérdése a gazdasági modernizáció legfontosabb előmozdítójaként értelmezett, intézményi aktorként leírt állam „erejének” – vagyis modernizációs képességének – elemzése (*Katzenstein 1978; Sacks 1980; Nordlinger 1981; Skockpol 1985*). A modernizációs megközelítésre – és a komparatív politikai gazdaságtan fejlődésére általában – nagy hatást gyakoroltak a távol-keleti fejlesztő állam által a világgazdasági felzárkózásban elért sikerek (*Johnson 1982*).

Egy másik fontos előzmény a többek között *Schmitter és Lehbruch* (1979), *Berger* (1981), *Goldthorpe* (1984) és *Streeck* (1983) által képviselt *neokorporatista irányzat*, amely a munkaadók, a munkavállalók és az állam szoros intézményi együttműködésének kontextusában értelmezi az európai kontinentális gazdaságok – mindenekelőtt Németország – által a második világháborút követően elért látványos fejlődést.

Egy harmadik előzmény a mikroökonómiai alapú, főként a vállalati alkalmazkodási stratégiákkal foglalkozó *social systems of production* (kb. a termelés társadalmi rendszerei) megközelítés, amely a globalizáció és a technológiai fejlődés által a különböző intézményi környezetekben kiváltott vállalati, iparági és nemzetgazdasági szintű reakciókat veti össze (*Piore és Sabel 1984; Streeck és Schmitter 1986; Hollingsworth et al. 1994*).

A „variációk kapitalizmusra” megközelítés ezekre az előzményekre építve a gazdasági szereplők közti stratégiai interakciókra helyezi a hangsúlyt, amelyeket sokszor játékelméleti

modellekkel igyekszik leírni. A vállalati magatartást meghatározó stratégiai interakciókat a korábbi irányzatokhoz hasonlóan itt is az intézményi környezet és annak esetleges változása kondicionálja.

#### A megközelítés alapelemei

##### *A vállalati viselkedés aspektusai*

Az irányzat aktorközpontú politikai-gazdaságtani elemzéseinek középpontjában nem annyira az állam – a különféle kormányzati intézmények és szabályozórendszerek együttese – áll, mint inkább a vállalatok, amelyek viselkedését öt szempontból igyekszik vizsgálni. Ezek (i) a munkaadók és a munkavállalók közti kapcsolatrendszer (industrial relations), amely meghatározza a vállalati kollektív megállapodások és béralkuk rendszerét; (ii) a munkavállalók oktatásának és munkahelyi szakképzésének intézményrendszere; (iii) a vállalat tulajdonosi és menedzsmentje közti kapcsolatokat, valamint a vállalati tevékenység finanszírozását meghatározó vállalatiirányítási technikák (corporate governance); (iv) a vállalatközi kapcsolatokat; és végül (v) a munkavállalók vállalati célokkal való azonosulásának problémája.

##### *Liberális versus koordinált piacgazdaságok*

Az elmélet operacionalizálásának egyik legfontosabb analitikus eszköze a liberális piacgazdaságok és a koordinált piacgazdaságok egymással szembeállított tipológia-párja. A liberális piacgazdaságokban – mint amilyen Nagy-Britannia vagy az Egyesült Államok – a vállalatok belső hierarchikus viszonyrendszereiken és piaci jellegű mechanizmusokon keresztül koordinálják tevékenységüket. Ennek a fajta piaci alapú vállalati koordinációnak a legrészletesebb leírását az intézményi közgazdaságtan nyújtja (*Williamson 1975, 1985*). A piaci kapcsolatokat formális szerződéses viszonyok és viszonylag laza együttműködési formák (arm's-length relationships) jellemzik. Az alapesetben a neoklasszikus közgazdaságtan elméleti feltevéseihez közel álló, profitmaximalizálásra irányuló vállalati stratégiákat a piaci kereslet és kínálat viszonyai határozzák meg. Az adott intézményi környezetben ezek a piaci mechanizmusok biztosítják a hatékony erőforrás-allokációt.

A koordinált piacgazdaságokban ezzel szemben a vállalatok sokkal nagyobb mértékben támaszkodnak nem-piaci jellegű, az egyes önálló szereplők stratégiai együttműködésén alapuló koordinációs mechanizmusokra, amelyeket különféle társadalmi és állami intézmények facilitálnak. Klasszikusan ilyen koordinált piacgazdaságnak számít a kereszttulajdonosi hálózatokkal, bankcentrikus vállalatfinanszírozási mechanizmusokkal, illetve magas szervezetségi fokú munkaadói és munkavállalói érdekképviseletekkel rendelkező Németország. A vállalati koordinációban fontos szerepet játszik a hálózatokba szerveződő cégek közötti önkéntes információcsere és együttműködés, a vállalatok belső szervezeti mechanizmusait pedig felelősségmegosztáson alapuló horizontális kapcsolatrendszerek jellemzik. A vállalati profitmaximalizálás – általában pedig a társadalmi hasznok növelése – hosszabb időhorizonton, rendszerint stratégiai együttműködési formák keretében valósul meg.

### Az intézmények szerepe

A megközelítés érdeklődésének homlokterében a vállalatközi információcserét, kölcsönös monitorozást és az együttműködési készség hiányának szankcionálását lehetővé tevő intézmények állnak.

#### A kultúra, az informális szabályok és a hagyományok szerepe

A több lehetséges egyensúlyi helyzettel rendelkező (multiple equilibria), a szereplők közötti ismétlődő iteráción (multiple iterations) alapuló stratégiai helyzetekben az adott kulturális közegben relevánsnak tekintett valóságértelmezések és a többi szereplő stratégiájáról kialakított – egymással kölcsönhatásban álló – percepciók befolyásolják a szereplők viselkedését.

#### Az intézményi struktúra és a vállalati stratégia kölcsönhatása

A neoklasszikus közgazdaságtan feltevése szerint a racionális profitmaximalizálásra törekvő vállalati stratégiák határozzák meg a gazdaság koordinációs mechanizmusait definiáló intézményi struktúrát. A „variációk kapitalizmusra” megközelítés ezzel szemben azt feltételezi, hogy az intézményi berendezkedés strukturálja a vállalati stratégiákat: ez ösztönöz stratégiai együttműködésre vagy teszi azt költségessé, alakít ki hierarchikus vagy éppen mellérendelt viszonyokon alapuló vállalaton belüli döntési mechanizmusokat.

Az eltérő intézményi környezet eltérő vállalati stratégiákat eredményez, ami jól megfigyelhető például az azonos típusú külső sokkhatások által kiváltott vállalati reakciók különbözőségében a liberális és a koordinált piacgazdaságok között. Empirikus megfigyelések szerint a brit cégek például jellemzően továbbhárítják a fogyasztóikra a külső árhatásokat, mivel a profitmaximalizálást kikényszerítő – jellemzően tőkepiaci finanszírozáson alapuló – intézményi környezet ezt követeli meg tőlük. A hosszú távú stratégiai együttműködésen – és főként banki finanszírozáson – alapuló német modellben ellenben a piaci részesedés megőrzése fontosabb prioritás a jövedelmezőség rövid távú fenntartásánál, a vállalati tevékenység finanszírozását pedig nem veszélyezteti a jövedelmezőség átmeneti visszaesése. Ennek eredményeképpen a vállalatok jóval kisebb mértékben hárítják tovább fogyasztóikra az importált áremelkedést, és a piaci részesedés megőrzése érdekében – bizonyos keretek között legalábbis – hajlandóak elviselni a jövedelmezőség ingadozását.

#### Intézményi komplementaritás

Egy lépéssel továbbmenve azt sem nehéz kimutatni, hogy az eltérő intézményi berendezkedés szisztematikusan eltérő intézményi elemekből épül fel: a rugalmas piaci alkalmazkodást kikényszerítő tőkepiaci finanszírozási mechanizmusok rugalmas munkaerő-piaci mechanizmusokkal járnak, ellenkező esetben ugyanis lehetetlen volna a termelés gyors visszafogása, illetve fellendítése. A vállalatok közötti stratégiai együttműködésen alapuló koordinált piacgazdasági modellben ellenben rugalmatlanok a vállalati humántőke hosszú távú megőrzését és fejlesztését szolgáló munkaerő-piaci struktúrák.

### A koordinált piacgazdaság klasszikus példája: Németország

Ezek után vizsgáljuk meg részletesebben a koordinált piacgazdasági modell tipikus példájának számító, a jelen dolgozat szempontjából elsőrendű fontosságú német modellt.

A koordinált piacgazdaságok vállalatfinanszírozási mechanizmusai tipikusan nem pusztán nyilvánosan elérhető információk alapján meghozott finanszírozási döntéseken alapulnak. A vállalatokat „a bölcsőtől a sírig elkísérő” univerzális bankok (vö. *Gerschenkron 1984*) kölcsönös felügyelőbizottsági tagságokkal és kereszttulajdonlással alátámasztott, hosszú távú stratégiai együttműködést alakítanak ki az általuk finanszírozott fontosabb iparvállalatokkal. Ennek keretében a nyilvánosság számára nem hozzáférhető vállalati információkhoz is hozzájutnak, ami enyhíti a cégekre nehezedő profitkényszert.

A német vállalatok belső struktúrája gyakorlatilag kizárja, hogy egy-egy topmenedzser egyszemélyben döntsön meghatározó fontosságú stratégiai kérdésekben. A vállalatirányítási modell a felelőségek megosztásán és a következőképp viszonylag lassú vállalati alkalmazkodási mechanizmusokon alapszik.

A vállalati munkaerő-állományban megtestesülő humántőke megőrzése és fejlesztése a munkavállalókkal kialakított viszonyrendszer kooperatív jellegét és az azonos iparágban tevékenykedő iparvállalatok közötti koordinált munkaerő-piaci fellépést feltételezi. Az iparági szinten koordinált bérmegállapodások és foglalkoztatási, illetve képzési feltételek akadályozzák a más vállalatok által foglalkoztatott („kinevelt”) munkaerő átcsábítását. Az iparági képzési rendszereket a különböző szintű – helyi, tartományi vagy szövetségi – hatóságok gyakran közpénzből támogatják.

A vállalatközi együttműködés gyakran foglal magában stratégiai kooperációt, például közös kutatás-fejlesztési tevékenységek és technológiamegosztás formájában. A vállalati együttműködést definiáló szerződések viszonylag kevésbé specifikusak, és többfajta vállalati magatartást tesznek lehetővé. A normává váló, mérvadó vállalati magatartásmodellt az adott iparág vállalatai által alkotott szakmai és érdekképviselői szervezetek – mindennek előtt a kamarák – domináns álláspontja határozza meg.

#### A német és a brit vállalatirányítási modell (corporate governance) összevetése

A következőkben a német vállalatok működési mechanizmusainak jobb megértése céljából röviden összevetjük a brit és a német vállalatirányítási modell főbb elemeit.

A nyilvánosan jegyzett brit vállalatok túlnyomó többségét diverzifikált tulajdonosi szerkezet és a pénzügyi befektetők dominanciája jellemzi. A tulajdonosok a nyilvánosan hozzáférhető információk alapján hozzák meg a részesedésük fenntartásával kapcsolatos döntéseiket, alapvető elvárásuk pedig a már viszonylag rövid távon is érzékelhető profitmaximalizálás. A többnyire ugyancsak nyilvánosan jegyzett német nagyvállalatokat ezzel szemben koncentráltabb tulajdonszerkezet és az egymással gyakran kereszttulajdonosi hálózatokba szerveződő stratégiai tulajdonosok dominanciája jellemzi.

A brit vállalatirányítási modellben nem játszik különösebben hangsúlyos szerepet a munkavállalói érdekképviselő: a szakszervezetek lehetnek erősek vagy gyengék, de a vállalatvezetést érintő stratégiai döntésekben ritkán vesznek részt. A német vállalati modell ezzel szemben bizonyos munkavállalói létszám fölött kötelezővé teszi a komoly együttműködési jogosítványokkal rendelkező üzemi tanács létrehozását, és ötven százalékos rep-

rezentációt biztosít a munkavállalóknak a vállalati stratégiai döntésekben illetékes vállalati felügyelőbizottságban.

A brit modell domináns menedzsmentformája a vezérigazgató (chief executive officer, CEO) által dominált igazgatóság, amely mind operatív, mind pedig stratégiai ügyekben illetékes. A német modellben ezzel szemben megoszlik a felelősség az operatív vállalatirányítást végző, közel egyenlő jogosítványokkal rendelkező menedzserekből álló igazgatóság és a stratégiai kérdésekkel foglalkozó felügyelőbizottság között.

A brit modellben a vállalat domináns céljának a profitmaximalizálás tekinthető: ezt várja el tőle a társadalmi környezete és a tulajdonosai (shareholders) is. A német modellben a tulajdonosok mellett a vállalati működésben érdekelt más szereplőknek (stakeholders) – munkavállalóknak, szakmai érdekképviselőknek, banki finanszírozóknak, főbb vevőknek és szállítóknak, valamint a különféle szintű kormányzati szereplőknek – is módjuk van érdekeik artikulálására. A vállalattal szembeni elvárások között a profitmaximalizálás mellett a piaci részesedés megőrzése, illetve növelése és a stabil foglalkoztatási viszonyok fenntartása is meghatározó szerepet játszik.

Mint már utaltunk rá, az eltérő vállalatirányítási mechanizmusok eltérő vállalatfinanszírozási formákon alapulnak: amíg a brit modellben a nagyvállalatok klasszikusan a tőkepiacról finanszírozzák a tevékenységüket, addig a német modellben a bankoké a főszerep. Az intézményi különbségek azonban más stratégiai területeken is eltérő vállalati viselkedési formákat – ezáltal pedig eltérő gazdaságstruktúrát – eredményeznek. A brit és a német modell közti különbségek az egyik legfontosabb stratégiai tevékenységnek tekinthető innováció területén is látványos eltérésekkel hozhatók összefüggésbe: a dinamikus fejlődő, leginkább technológiaigényes szektorok – például a gyógyszeripar – jóval fontosabb szerepet játszanak Nagy-Britanniában, mint Németországban. A kiváló exportteljesítményre képes német feldolgozóipart ezzel szemben a közepesen technológiaigényes ágazatok – például a gépjárműgyártás – dominálják.

1. táblázat

### A brit és a német vállalatirányítási modell főbb jellemzői

|                              | Nagy-Britannia  | Németország  |
|------------------------------|---|--|
| Domináns tulajdonosi forma   | Diverzifikált tulajdonszerkezet, portfólió-befektetők | Koncentrált tulajdonszerkezet, stratégiai befektetők   |
| Munkavállalói érdekképviselő | Önkéntes  | Kötelező, korporatív (együttdöntési kényszer)  |
| Domináns menedzsment-forma   | A vezérigazgató (CEO) által dominált igazgatóság      | Operatív irányítást végző igazgatóság (a vezérigazgató „első az egyenlők között”) és stratégiai döntésekben illetékes felügyelőbizottság |
| Domináns vállalati cél       | Profitmaximalizálás                                   | Profitmaximalizálás, piaci részesedés megőrzése/növelése, foglalkoztatásbiztonság  |

1. táblázat (folytatás)

### A brit és a német vállalatirányítási modell főbb jellemzői

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| Domináns vállalati stratégia | Radikális innováció a dinamikus fejlődő szektorokban, ársverseny a kevésbé dinamikus szektorokban | Fokozatos innováció, lefojtott ársverseny |
|------------------------------|---|---|

Forrás: (Vitols 2001:339).

A koordinált piacgazdasági modell klasszikus példájának számító német gazdaság intézményi struktúrájának leírása, illetve a brit és a német vállalatirányítási mechanizmusok összehasonlítása hozzásegíthet az empirikusan megfigyelhető vállalati gyakorlatok jobb megértéséhez. Nyilvánvaló, hogy mind a liberális, mind a koordinált piacgazdasági modell jelentős komparatív előnyökkel rendelkezik, ám ezeket más-más intézményi struktúra kialakítása révén tudják érvényesíteni. Az intézmények által kondicionált vállalati stratégiák nyomán eltérő gazdaság szerkezet alakul ki a két modellben. Az intézmények, a gazdaság szerkezet és a fenntartásukhoz szükséges humán tőke formálódása jelentős útfüggőségeket hoz létre. Ennek, valamint az egyes intézményi modellek sajátos komparatív előnyeinek következtében a globalizáció körülményei között sem valószínűsíthető az eltérő modellek teljes konvergenciája. A következőkben ezeknek az elméleti megfontolásoknak a fényében vizsgáljuk meg a német vállalati botrányok legismertebb és leginkább kézenfekvő magyarázatait.

### A botrányok alternatív magyarázatai

Hogyan tudjuk megmagyarázni a világszerte jól ismert német óriásvállalatok háza táján történeteket? Miért tűnik úgy, mintha a német vállalati morál látványosan hanyatlana az utóbbi években? Valóban ez történik, vagy ez csupán a látszat? Mi változik: a német nagyvállalatok vezetési módszerei, vagy csak működésük jogi és társadalmi környezete, ideértve a bűnüldöző hatóságok és a sajtó magatartásának alakulását? A következőkben ezekre a kérdésekre vonatkozó néhány alternatív hipotézist veszünk szemügyre.

### A megváltozott jogi, politikai és társadalmi kontextus által kikényszerített korrupcióellenes fellépés

A német vállalati botrányok sorozatos kirobbanásának legkézenfekvőbb – és egyik legvalószínűbb – oka, hogy az elmúlt másfél-két évtizedben jelentősen megváltozott a vállalati szektor németországi társadalmi-politikai környezete. Amíg korábban bocsánatos bűnnek – vagy éppenséggel normális üzleti technikának – számított a külföldi megrendelők megvesztegetése, addig mára ez nem így van. Németországban 1999-ig lehetett adóalapcsökkentő tételként elszámolni a megrendelések megszerzésére fordított kenőpénzt, akkor azonban megszűnt ez a lehetőség.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Steuerentlastungsgesetz/Einkommensteuergesetz, 5. rész, 4. paragrafus, 1999. március 24. (Megjelent a Bundesgesetzblatt 1999, március 31-i számában, BGBl I S. 402.)

A kilencvenes évek vége óta az EU, az OECD és az ENSZ egyaránt erősíteni igyekszik a korrupcióval szembeni fellépést: az OECD 1997-ben és 2005-ben, az ENSZ 2005-ben alakította ki korrupcióellenes konvencióit. Németországban 1998-ban született korrupcióellenes törvény. Az utóbbi évek botrányait kommentáló sajtójelentések szerint egyértelmű, hogy a német rendőrség ma jóval elszántabb a korrupcióellenes harcban, mint amilyen akárcsak egy évtizeddel ezelőtt volt.<sup>2</sup>

A hidegháború utáni korszakot világszerte korrupcióellenes fellépés jellemzi: a kormányzati tisztségviselők és a politikai pártok a nyugati világ legtöbb országában a korábban jóval nagyobb gondot kénytelenek fordítani a törvényes és átlátható finanszírozási technikák alkalmazására, illetve a politikai és az üzleti élet szétválasztására. Ez egyfelől a közvélemény és a közélet tisztaságával foglalkozó civilszervezetek – például a Transparency International – nyomására alakult így. Másfelől az is elmondható, hogy a termék- és szolgáltatáspiacok globális összekapcsolódása nyomán a piaci szereplők maguk is egyre érdekeltébbé válnak egy világszerte érvényesített – tehát kiszámítható és versenysemleges – szabályozórendszer kialakításában.

#### **A korrupció és a korrupciós botrányok mint a gazdasági globalizáció kísérőjelenségei**

A gazdasági globalizációnak ugyanakkor létezhet egy, az előbbivel éppen ellentétes irányú, a vállalatokat korrupcióra ösztönző hatása is. A piaci verseny fokozódásával a cégek növekvő ösztönzést érezhetnek arra, hogy értékesítésük növelését csúszópénzek alkalmazásával segítsék elő. A globális piacon elérhető magasabb hasznok növelhetik a törvénytelen – vagy legalábbis az utóbbi időben törvénytelené vált – piacszerzési technikák vonzerejét. Általában is elmondható, hogy a kulturálisan idegen piacok magasabb relatív tranzakciós költségeit vállalatgazdálkodási szempontból érdemes lehet korrupciós technikák alkalmazásával csökkenteni.<sup>3</sup> Összességében ugyan valamennyi piaci szereplő a tisztességes és átlátható versenyfeltételek kialakításában érdekelt, mivel azonban mindenki a saját hasznát igyekszik maximalizálni, egyfajta negatív egyensúlyi helyzetet eredményező fogoly dilemmája szituációként fennmarad a korrupciós technikák alkalmazása. Ezt az is elősegíti, hogy a fejlődő országok jellemzően kevésbé szilárd jogi intézményrendszere és a kormányzati hivatalnokok könnyebb korrumpálhatósága tág teret ad a megvesztegetéseknek. Fontos hangsúlyozni, hogy – mint azt a bevezetőben említett japán példa jelzi – a jelenség a legkevésbé sem új, legfeljebb a nemzetközi kereskedelem és tőkeátszállások bővülésével a vállalati megvesztegetések köre is egyre kiterjedtebb lesz. További fontos tényező, hogy a globalizáció jelensége a médiaiparra is érvényes: a globális hírfogyasztás intenzívebbé válása növeli a korrupciós tematikájú hírek iránti keresletet.

#### *A globalizációból fakadó teljesítménykényszer aláússza a német korporatív modell versenyképességét?*

A globalizációval együtt járó növekvő hatékonyságkényszer a német vállalati modell szempontjából rendkívüli kihívást jelent. Mint az előző fejezetben láttuk, a menedzsment és a

<sup>2</sup> Lásd például: „Germany takes aim at corporate corruption”. *International Herald Tribune*, 2007. február 14.

<sup>3</sup> A korrupció mint tranzakciós-költség-csökkentő technika értelmezéséhez lásd (Chang 1994).

munkavállalók együttműködésén – a munkavállalói érdekképviseletként funkcionáló üzemi tanács együttdöntési jogosítványain és a munkavállalók kiterjedt felügyelőbizottsági reprezentációján – alapuló vállalatirányítási modell, a Mitbestimmung jelentősen lassítja a rövid távú vállalati alkalmazkodást, ami erősen kompetitív körülmények között komoly hatékonyságvesztést eredményezhet. A német óriáscégek – köztük a Volkswagen és a Siemens – nyilvánvalóan nem altruista megfontolásokból igyekeznek vastagra tömni az érdekképviseleti vezetők zsebeit, hanem azért, mert gyakorlatilag minden stratégiai döntés meghozatalánál szükség van az egyetértésükre. Ezen a ponton valóban egy, a globális termék- és szolgáltatáspiacok működési mechanizmusai és a német vállalati modell közötti strukturális feszültség látszik kirajzolódni.

A német vállalatirányítási modell ugyanis – mint láttuk – nem annyira a gyors piaci alkalmazkodásra, mint inkább a vállalaton belül felhalmozott humántőke értékének megőrzésére és bővítésére optimalizál. Ehhez képest a globális piacok működési mechanizmusai a körülmények változására rugalmasan reagáló, alkalmazkodni kész vállalati magatartást követelnek meg, aminek hiányát a korábban jelentősen mobilabb tőke gyors relokációjával tudják szankcionálni.

Ugyanakkor ez korántsem jelenti, hogy a német modellnek ne volnának komparatív előnyei. A vállalati humántőke szisztematikus növelésén, a hálózatelvtű vállalatközi együttműködési formákon, a vállalat tevékenysége által érintett üzleti és társadalmi csoportok (stakeholderek) egymás iránti bizalmán és a rendkívül magas feldolgozóipari termelékenységen alapuló német korporatív modell második világháború utáni diadalmenete a világ legnagyobb feldolgozóipari exportőrévé tette a német gazdaságot. A magas színvonalú humántőke és a kiugró termelékenység azonban nem jelent felmentést a világgazdasági alkalmazkodás kényszerére: bizonyos tevékenységek áthelyezése vagy éppen megszüntetése, egyes üzemek bezárása és a munkaerő egy részének leépítése a német feldolgozóiparban is folyamatosan napirenden lévő kérdés. Nem nehéz kitalálni, hogy az erre irányuló vállalati döntésekhez nehéz munkavállalói támogatást szerezni.

Ilyen körülmények között a Mitbestimmung rendszere sokak szerint szükségszerűen válik a vállalaton belüli korrupció melegágyává, amit csak akkor lehet felszámolni, ha a német gazdaság a globalizációs kihíváshoz alkalmazkodva csökkenti a munkavállalói együttdöntési jogosítványok körét. A korporatív modell empirikusan igazolt versenyképességi előnyei ugyan jelentős mértékben ellensúlyozzák ezt, nem vitás azonban, hogy az együttdöntési kényszer rövid távon jelentős versenyhátrányt okozhat a német cégeknek. Az igazi kérdés tehát az, hogy a korporatív modell által biztosított hosszú távú előnyök milyen peremfeltételek mellett kompenzálhatják a rövid távú hátrányokat.

#### *A globalizációval összefüggő addicionális intézményi kényszerek: az amerikai tőzsdei bevezetések lehetséges hatása*

A globális tőkepiaci részvétel érdekében számos német nagyvállalat kezdeményezte részvényeinek külföldi – mindenekelőtt New York-i – bevezetését. A szigorú amerikai tőkepiaci szabályok miatt ez egyfelől igen alapos jelentéstételi kötelezettséggel jár, másfelől a számukra megszokottól tartalmilag is eltérő információk közzétételére kényszeríti a német cégeket. Az amerikai tőkepiacon megjelenő vállalatok esetében egy rendkívül erős felhatalmazással rendelkező ellenőrző szervezet, az amerikai értékpapír-felügyelet (SEC) gyakorol külső kontrollt a vállalati működési technikák vonatkozásában, és lép fel a törvénytelen



módszereket alkalmazó – például a már említett Foreign Corrupt Practices Act-et megsértő – cégekkel szemben.

Kétségtelen tehát, hogy az amerikai tőzsdei bevezetés egyfajta addicionális intézményi kényszert jelent, aminek nem biztos, hogy valamennyi, magát ennek alávető német vállalat folyamatosan képes megfelelni. Az is nyilvánvaló azonban, hogy a szigorúbb intézményi szabályok betartásának kényszere nem szükségszerűen vezet botrányokhoz: a New York-i értéktőzsdére (New York Stock Exchange, NYSE) bevezetett 16 német vállalat (Allianz, Altana, BASF, Bayer, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, E.ON, Epcos, Fresenius Medical Care, Infineon Technologies, Pfeiffer Vacuum Technology, Qimonda, SAP, SGL Carbon, Siemens) túlnyomó többsége korántsem a korrump technikák alkalmazásáról ismert. Az utóbbi évek egyik botrányhősének számító Volkswagen papírjait ugyanakkor nem is jegyzik New Yorkban.

### A botrányok kirobbantása mint a vállalati változásmenedzment technikája és/vagy indikátora?

Végül a vállalati botrányok kirobban(t)ásának lehetséges motivációi között megemlíthetjük azt a teóriát, mely szerint a botrányok egyfelől a különféle beállítottságú és helyzetű menedzsergenerációk közti harc terepéül szolgálnak, illetve annak eredményeképpen robbannak ki – például egy nagy tekintélyű korábbi cégvezető lejáratására. Másfelől a vállalati menedzment a botrányokon keresztül igyekszik aláásni a munkavállalói érdekképviselő hitelességét, csökkentve ezzel a változásokkal szembeni munkavállalói ellenállás erejét.

Természetesen nem állítható, hogy a német vállalati botrányok kivétel nélkül a vállalati menedzment szándékai szerint és érdekeinek megfelelően robbantak volna ki. Az azonban mégis elgondolkodtató, hogy a Volkswagen gazdálkodása látványosan javult a Peter Hartz nyugdíjazásához vezető 2005-ös botrányorozatot követően, és a tőzsdei árfolyam alakulásának tanúsága szerint a Siemens részvényesei sem igen látszottak aggódni befektetésük értékeért a közelmúlt botrányainak idején. Ennek alapján a vállalati botrányok a jelentős vállalati átalakulás előmozdítására irányuló menedzmenttörekvések – szándékolt vagy nem szándékolt – járulékos következményeként is értelmezhetők: a munkavállalói érdekképviselő lekenyerezése és a megrendelők képviselőinek juttatott csúsópénzek ebben a kontextusban a piaci alkalmazkodás, a vállalati strukturális változások és a globális termékpiaci versenyben való helytállás iránt elkötelezett menedzment aktivitásának jeleként értelmezhetők.

### Elméleti modellek – gyakorlati botrányok: következtetések

Mi következik az elmondottakból a német óriásvállalatok sorozatos botrányainak értelmezését illetően? Hogyan viszonyul a komparatív politikai gazdaságtan elmélete a német vállalati botrányokkal kapcsolatos empirikus tapasztalatokhoz? Hogyan magyarázhatók meg a botrányok az elmélet fényében, és megállják-e a helyüket a közkeletű interpretációk?

Miközben a „variációk kapitalizmusra” megközelítés amellet érvel, hogy a globalizáció körülményei között nem szükségszerűen tűnnek el az eltérő intézményi berendezkedésre alapozott kapitalizmusmodellek, ebből nem következik, hogy ne változnának meg a formális és informális intézmények, köztük a jogrend és a társadalmi normarendszerek. Ellenke-

zőleg: a változásra nagyon is sor kerül, és a különböző modelleket nyilvánvalóan komoly feszültségeknek teszik ki a globalizáció keretében végbemenő folyamatok. Ezért a jogi, politikai és társadalmi kontextus megváltozása által kikényszerített korrupcióellenes fellépés a botrányok egyik nagyon is reális magyarázó tényezője. Ami tegnap még elfogadott, sőt talán kívánatos volt, ma már a legkevésbé sem az.

A gazdasági globalizáció valóban kielezi a termék- és szolgáltatáspiacokon zajló nemzetközi versenyt, és az is kézenfekvő, hogy a rugalmas alkalmazkodásra kevésbé képes német vállalati modell a globális verseny hatására fokozódó nyomás alá kerül. Nem kizárt, de nem is szükségszerű, hogy a versenyben lemaradó német vállalatok korrupciós technikák alkalmazásával igyekezzenek ellensúlyozni versenyképesség-hiányukat. Ha azonban erre olykor sor is kerül, az inkább átmeneti, mint tartós jelenség lehet: valószínűtlen, hogy a változó körülményekhez alkalmazkodni képtelen cégek ezzel a technikával hosszabb távon is talpon maradhatnak. Ráadásul a diverzifikált termelést folytató, saját szektorai jórésztében technológiai élvonalnak számító Siemens esetében ez nem is tűnik életszerű feltevésnek. A Siemens vagy éppen a DaimlerChrysler által alkalmazott külpiazi megvesztegetési gyakorlat magyarázata valószínűleg inkább a célpiacon intézményi strukturájában keresendő. A vevőknek juttatott csúsópénzek gyakorlata ezekben az esetekben aligha értelmezhető a piacvezető német vállalatok strukturális nehézségeinek jeleként.

Jóval valószínűbb – és a Siemens és a Volkswagen esetében feltehetően egyaránt jellemző – feszültségforrást jelent a széleskörű munkavállalói jogositványokon alapuló német vállalati irányítási modell konfliktusa a globális piaci viszonyok gyors és rugalmas alkalmazkodást követelő hullámzásával. A munkavállalói érdekképviselők vezetését lekenyerező német óriásvállalatok feltehetően a globalizáció által kikényszerített alkalmazkodási folyamatokat igyekeznek elősegíteni a szakszervezetek hitelességét és a társadalmi szolidaritás eszméjét egyaránt aláásó, törvénytelen technikák alkalmazásával.

A tengeren túli tőzsdei bevezetések a hazinál szigorúbb nyilvánosságra hozatali követelmények teljesítésén keresztül kétségtelenül hozzájárulhatnak a német vállalatok alkalmazkodási kényszereinek növekedéséhez. Nyilvánvaló azonban, hogy ez legfeljebb elősegíti a botrányok kipattanását, önmagában azonban nem indokolja a botrányokat okozó megvesztegetési technikákat.

Azt sem lehet kizárni, hogy a botrányok kirobbantása valamely, a vállalati működésben érdekelt szereplők (stakeholder) érdekeit szolgálja, akár pártolják az illetők a globalizációs kényszerekhez való alkalmazkodásra irányuló törekvéseket, akár nem. A német gazdaság esetében egyidejűleg vagyunk tanúi a vállalati stratégiákat kondicionáló intézményrendszer átalakítására irányuló gazdaságpolitikai reformoknak és a külső körülmények által generált autonóm vállalati magatartásváltásnak. Könnyen lehet, hogy a vállalati és a nemzetgazdasági szinten zajló változások kiegészítik egymást: a párhuzamos átalakulási folyamatok ebben az esetben egy komplementer intézményi reform egymást kiegészítő elemeiként értelmezhetők.

A német modell egészének legitimációját aláásó, látványos vállalati botrányok hatása nehezen prognosztizálható: a hagyományos intézményi berendezkedést hordozó normatív beállítódásokat gyengítve hozzájárulhatnak a modell (ön)felszámolásához, de az is elképzelhető, hogy a rugalmasabb vállalati alkalmazkodást lehetővé tevő intézményi innovációkhoz vezetve a modell megújítását segítik elő.

Bizonyossággal annyi állítható csupán, hogy két dolog nagyon valószínűtlen: sem az nem várható, hogy a koordinált piacgazdaságok tipikus példájának számító német modell

egyik napról a másikra a történelem süllyesztőjébe kerül, sem pedig az, hogy teljesen változatlan formában működhetnek tovább a német gazdaság koordinációs mechanizmusai. A strukturális változások mértéke nehezen jelezhető előre, nyilvánvalónak tűnik azonban, hogy az utóbbi évek látványos német vállalati botrányai inkább e folyamat tüneteinek, mint az okainak tekinthetők.

### Hivatkozások

- Berger, Suzanne (1981): *Organizing Interests in Western Europe: Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Chang, Ha-Joon (1994): *The political economy of industrial policy*. St. Martin's Press, New York.
- Cohen, Stephen (1977): *Modern Capitalist Planning*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles.
- Gerschenkron, Alexander (1984): *A gazdasági elmaradottság – történelmi távlatból*. Gondolat, Budapest.
- Goldthorpe, John H. (szerk.) (1984): *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*. Oxford University Press, Oxford – New York.
- Hall, Peter A. – David Soskice (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- Hollingsworth, J. Rogers – Philippe Schmitter – Wolfgang Streeck (szerk.) (1994): *Governing Capitalist Economies*. Oxford University Press, Oxford – New York.
- Johnson, Chalmers (1982): *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy 1925–1975*. Stanford University Press, Stanford, Calif.
- Katzenstein, Peter (1978): *Conclusion: Domestic Sources and Strategies of Foreign Economic Policy*. In: P. Katzenstein (szerk.) *Between Power and Plenty. Foreign Economic Policies of Advanced Industrial States*. University of Wisconsin Press, Madison, 295–336.
- Nordlinger, Eric (1981): *On the Autonomy of the Democratic State*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Piore, Michael – Charles Sabel (1984): *The Second Industrial Divide*. Basic, New York.
- Sacks, Paul M. (1980): *State Structure and the Asymmetrical Society*. *Comparative Politics*, April, 349–376.
- Schmitter, Philippe – Gerhard Lehmbruch (szerk.) (1979): *Trends towards Corporatist Intermediation*. Sage, Beverly Hills, Calif.
- Shonfield, Andrew (1965): *Modern Capitalism*. Oxford University Press, Oxford – New York.
- Skocpol, Theda (1985): *Bringing the State Back in*. In: P. B. Evans – D. Rueschemeyer – T. Skocpol (szerk.): *Bringing the State Back in*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Stelzer, Irwin M. (2004): *The corporate scandals and American capitalism*. *Public Interest*, Winter.
- Streeck, Wolfgang (1983): *Between Pluralism and Corporatism: German Business Associations and the State*. *Journal of Public Policy*, 3. évf., 3. sz., 265–284.
- Streeck, Wolfgang – Philippe Schmitter (szerk.) (1986): *Private Interest Government. Beyond Market and State*. Sage, Beverly Hills, Calif.
- Vitols, Sigurt (2001): *Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK*. In: Hall – Soskice (2001), 337–360.
- Williamson, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
- Williamson, Oliver (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.
- Zysman, John (1983): *Governments, Markets, and Growth. Financial Systems and the Politics of Industrial Change*. Cornell University Press, Ithaca, NY.