

Tanulmányok

OROSZ–UKRÁN HÁBORÚ: VÁLLALATI REAKCIÓK ÉS AZOK JOGI KERETEI

RUSSIA–UKRAINE WAR: CORPORATE REACTIONS AND THEIR LEGAL FRAMEWORKS

Huszák Loretta¹, Szirbik Miklós², Balogh Laura³

¹egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
loretta.huszak@uni-corvinus.hu

²egyetemi adjunktus, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest; Andrassy Gyula Német Nyelvű Egyetem, Budapest
miklos.szirbik@andrassyuni.hu

³egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
laura.balogh@stud.uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány interdiszciplináris megközelítésből elemzi a 2022-ben kirobbant orosz–ukrán háborúra a nemzetközi közösség által adott gazdasági szankciók következményét. A kutatás célja a politikai szankciók és a vállalati válaszreakciók vonatkozásában a stratégiai döntési mechanizmusok modellezése. A vizsgált dimenziók a következők: 1) a döntés időzítése, 2) shareholder és stakeholder szempontok, 3) kommunikáció. A kutatás a háború kitörését követő egyéves intervallumon belül vizsgálja a gazdasági szereplők orosz piaci aktivitását, hat szektorra kiterjedő német vállalati mintán (n = 17). Vizsgálatunk alapján a cégek orosz piaci reakcióinak mintázata a kivonuló, maradó és az Ukrajnát támogató opciót mutatja azzal, hogy kivonuló és maradó vállalatok is döntöttek a támogatás mellett. Eltérések vannak az időzítést, a stakeholderi kommunikációt és az iparági mintázatok követését illetően. Idősíkon elemezve kimutatható, hogy bizonyos cégek a háború kitörését követően már az EU-s szankciókat megelőzően, tehát saját stratégiai (morális) okokból döntöttek a kivonulás mellett. Más vállalatok, például autóiipari cégek, közös iparági stratégia mentén a szankciók hatására építették le az orosz gazdasági tevékenységüket. Több vállalat a *késleltetett kivonulás* mellett döntött, ezzel próbálva enyhíteni a gazdasági károkat. Kutatásunk kimutatta, hogy nem tehetünk egyenlőségjelet a kivonuló cégek és az EU-s szankciós csomagok közé. Bizonyítottan az EU-s szankciók hatására meghozott egyéves iparági mintázatot egyedül az autóiipari cégek esetében tudtunk kimutatni.

ABSTRACT

The study is an interdisciplinary analysis of the impact of the economic sanctions imposed by the international community in response to the Russia–Ukraine War that began in February 2022. The research aims to model strategic decision-making mechanisms in relation to political

sanctions and corporate responses. The dimensions examined are: 1) timing of the decision; 2) shareholder and stakeholder considerations; and 3) corporate communication of the strategy. The paper examines the Russian market activity of economic actors within a one-year interval after the outbreak of the war, using a sample of German companies (n=17) from 6 sectors. The options revealed in our analysis regarding the companies' reactions in the Russian market are those of leaving, remaining, and supporting Ukraine, but there were also companies that expressed their support for Ukraine among those that left and those that remained. There are differences in timing, stakeholder communication, and industry patterns of follow-through. An analysis over time shows that some companies decided to withdraw for their own strategic (moral) reasons after the outbreak of the war, *even before the EU sanctions*. Others, such as automotive companies, have developed a joint industry strategy *in response to the sanctions* and have reduced their activities in Russia. Several companies opted for *a delayed exit* in an attempt to mitigate the economic damage. Our research has shown that we cannot equate the withdrawal of firms with EU sanctions packages. The only evidence of a consistent industry pattern in the impact of EU sanctions was found for automotive companies.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, nemzetközi gazdasági kapcsolatok, orosz–ukrán háború, szankciók

Keywords: corporate strategy, international economic relations, Russia–Ukraine War, sanctions

1. AZ OROSZ AGRESSZIÓ A NEMZETKÖZI JOG SZEMPONTJÁBÓL

Világszerte megingott a rendszerváltás óta stabilnak hitt európai politikai rendszer iránti bizalom, amikor 2022 februárjában Oroszország megszállta Ukrajna egyes területeit. A globális diszkurzus jól mutatja, hogy a kialakult szituáció sokak számára arról is szól, hatékonyak-e még a nemzetközi konfliktusmegelőzési intézmények.¹ A Világbank (International Monetary Fund, IMF) és például a Deutsche Bank is arra számítottak, hogy az EU szankciói nyomás alá helyezik az orosz kormányzatot, ugyanakkor a hatás mértéke és intenzitása kérdéses (US Department of State, Office of the Spokesperson, 2022; Pfister, 2022).

Ukrajna katonai megtámadása Oroszország által nemcsak a második világháború óta a nemzetközi jogban szokásjogként állandósult erőszak alkalmazására vonatkozó tilalomba, hanem az Egyesült Nemzetek (ENSZ) Alapokmányába,

¹ Szirbik Miklós a Nemzeti Közszerzői Egyetem és az Andrassy Gyula Német Nyelvű Egyetem jogász végzettségű oktató munkatársa. A Budapesti Corvinus Egyetem harminc éve nyújt német nyelvű gazdaságtudományi képzést, amelynek vezetője Huszák Loretta, Balogh Laura pedig végzős hallgatója. A szerzők és a Budapesti Corvinus Egyetem Gyakorlati Diplomácia Szakkollégiuma közötti szakmai együttműködés folyamatos (korábbi szakaszaihoz lásd: Huszák–Szirbik, 2021), jelen tanulmány ötlete is egy szakkollégiumi kurzuson született meg. A tanulmány alapját a Budapesti Corvinus Egyetem intézményi TDK-ján született dolgozat képezi.

illetve a Nemzetközi Bíróság állandó ítélkezési gyakorlatába² is ütközik. Az erőszak alkalmazásának tilalma alól ugyan léteznek jogszerű kivételek, de Oroszország ezekre a jelen esetben nehezen hivatkozhat. Ilyenek például az ENSZ Alapokmányának 42. cikke értelmében vett katonai kényszerintézkedések, amelyeket ugyanakkor a gyakorlatban eddig nem alkalmazott az ENSZ, illetve annak tagállamai. Az ENSZ Alapokmány 52. cikkében rögzített egyéni vagy kollektív önvédelem természetes jogára is próbált hivatkozni az orosz kormányzat, amikor Ukrajna „demilitarizálását és náciatlanítását”, továbbá az orosz kisebbségek védelmét helyezte érvelése középpontjába. Függetlenül attól, hogy adott esetben jogos-e a kritika az ukrán kisebbségi politikával szemben, az orosz érvelés, azon túl, hogy aránytalan intervenciót próbál legitimálni, az Alapokmány 51. cikkében foglalt önvédelem tényállásának meglétét sem támasztja alá sikeresen. Ugyanis a kelet-ukrajnai luhanszki és donyecki régiók nem minősülnek államoknak, így a támogatásukat célzó orosz beavatkozás nem jogszerű. Ezen az a tény sem változtat, hogy Oroszország 2022. február 22-én egyoldalúan önálló entitásként ismerte el ezeket a régiókat, ugyanis az úgynevezett korai vagy elsietett elismerés összeegyeztethetetlen a nemzetközi joggyakorlattal, míg a nem állami entitások támogatása fegyveres konfliktus keretében szintén sérti a nemzetközi jogot.³ Megemlíthető ebben a kontextusban a *Budapesti Memorandum*, amely keretében az USA és partnerei biztonsági garanciákat rögzítettek Ukrajna számára, melyek alapján Oroszország 2015 óta megfigyelhető szándékai Ukrajnával kapcsolatban egyértelműen megkérdőjelezik az orosz fél jóhiszeműségét (Schmahl, 2022; Hofbauer, 2023).

1.1. A nemzetközi jog keretében adott válaszok

A fentiek értelmében nincs jogi hivatkozási alapja az orosz beavatkozásnak. Ennek megfelelően a nemzetközi közösség ellenlépéseire jogalapot biztosíthat a nemzetközi jog. Az ENSZ szintjén elfogadott intézményi lépések lehetőségei ugyanakkor korlátozottak, tekintettel arra, hogy Oroszország a Biztonsági Tanács (ENSZ BT) állandó tagjaként könnyedén blokkolhatja a fontosabb határozatokat. Így például megghiúsult a 2022. február 25-én kezdeményezett határozat (UN, 2022), amely arra irányult, hogy az ENSZ Alapokmány 39., 41., valamint 42. cikkei alapján egyrészt elítéljék az orosz agressziót, és akár későbbi lépésként rendszabályokat fogadjanak el, amelyek katonai műveleteket tartalmazhattak volna, illetve a gazdasági kapcsolatok, a vasúti, tengeri, légi, postai és egyéb forgalom teljes vagy részleges felfüggesztését, valamint a diplomáciai kapcsolatok megszakítását.

² Például a testület 2022 februárjában hozott döntése: International Court of Justice: *Armed Activities on the Territory of the Congo*.

³ Lásd Case Concerning Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua, Merits, ICJ Reports, 1986 (Nicaragua v. USA), para. 246.

Ezzel szemben 2022. február 27-én sikeresen elfogadtak egy rendkívüli ülésre irányuló határozatot (S/RES/2623 sz. hat), amely jogi eljáráshoz már a koreai háború óta alkalmanként visszanyúlnak annak érdekében, hogy megelőzzék az ENSZ BT blokkolását valamely állandó tag részéről, hiszen ez az eljárásjogi kérdés nem vétőzhető. E rendkívüli ülésen ugyanakkor csak jogi kötőerővel nem bíró határozatok születhetnek, amelyek politikai jelentősége ennek ellenére fajsúlyos, hiszen nyilvánossá teszik az érintett agresszor állam elszigeteltségét.

A jelen konfliktus tekintetében 2022. március 2-án nagy többséggel fogadták el az A/RES/ES-11/1 sz. határozatot, amelyben a Közgyűlés elítéli az orosz agressziót. Ezen felül 2022 márciusában további határozatokat fogadtak el, jellemzően nagy többséggel (A/HRC/RES/49/1 sz. határozat 2022. március 4-én, továbbá az A/RES/ES-11/L.2 sz. határozat 2022. március 24-én), amelyek arra irányultak, hogy Oroszország felelősségét, valamint beavatkozásának a nemzetközi joggal való összeegyeztethetlenségét állapítsák meg.

Hasonlóan egységes és elszánt a nemzetközi közösség európai, regionális szintű fellépése is. Az Európa Tanács Miniszteri Bizottsága több, egymást követő határozatában azonnali hatállyal felfüggesztette Oroszország tagságát, illetve tisztázta ennek a döntésnek a jogi és pénzügyi következményeit (CM/Res(2022)3 sz. határozat, 2022. március 23.). Ez a döntés egyebek között azzal is járt, hogy az Emberi Jogok Európai Egyezményének (EJEE) 58. cikke alapján Oroszország automatikusan megszűnt az EJEE tagjának lenni azzal, hogy a kizárást megelőzően, még 2022. március 1-jén az ukrán állam kérelme alapján az Emberi Jogok Európai Bírósága Oroszországgal szemben még hatályos, 11055/22 sz. határozatában kérte fel Oroszországot arra, hogy tartózkodjon civilek ellen irányuló katonai műveletektől.

1.2. Az EU lépései

Az Európai Tanács 2022. június 23-i ülésén az uniós vezetők szokatlanul gyors eljárást követően tagjelölti státuszt adtak Ukrajnának, amely lépés leginkább szimbolikus horderejű, tekintettel arra, hogy Ukrajna már az orosz agresszió által okozott károkat megelőző időszakban sem felelt meg a csatlakozás jogi és gazdasági feltételeinek.

Az EU csatlakozási folyamatnál közvetlenebb intézkedéscsomagnak tekinthetők azok a szankciók, amelyeket az EU az orosz agresszióra adandó válaszként fogadott el, és amely szankciósorozat már a 12. csomagnál tart (Európai Tanács, 2023). A gazdasági szankciók részeként az EU több import- és exportkorlátozást vezetett be Oroszországgal szemben, és a tiltott termékek jegyzékét azzal a szándékkal dolgozták ki, hogy az orosz gazdaságra gyakorolt negatív hatás a lehető legnagyobb legyen (Európai Tanács, 2023).

A szankciókon túl az EU tagállamai, illetve az Európai Unió Ukrajna számára támogatásokat biztosítanak a humanitárius csomagok mellett fegyverszállítmányok formájában is. Bár egyes jogi álláspontok értelmében szembe mennek a fegyveres konfliktusok esetében követelhető semlegességgel, a nemzetközi szakirodalom döntő többsége szerint az ENSZ Alapokmány 51. cikkében foglalt kollektív önvédelem joga elégséges jogalap az Ukrajnának nyújtott támogatáshoz (Schmahl, 2022). Összességében megállapítható, hogy a nemzetközi közösség jogi lépései széles körűek, és az orosz gazdaságot sújtó szankciók csak egy részét képezik az intézkedéseknek, ráadásul az USA, illetve az EU szankciós csomagjai is lépésről lépésre haladva céloztak meg bizonyos gazdasági ágazatokat. Jelen tanulmányban azokra a gazdasági ágazatokra koncentrálunk, amelyekre az EU szankciói valamilyen formában korlátozásokat vetettek ki, és ebben a körben vizsgáljuk a hivatalosan elérhető statisztikákat az érintett vállalatokkal kapcsolatban.

2. KUTATÁSMÓDSZERTAN

Több ezer nemzetközi vállalat tevékenykedik az orosz piacon. Az orosz–ukrán háború 2022. februári kitörését követően különböző reakciók voltak megfigyelhetők vállalati oldalról. Ezek rendszerezése és a legújabb információk strukturált kereshetőségének érdekében a Yale Egyetem szakértői egy napi szinten frissülő, nyilvánosan elérhető adatbázist hoztak létre (Yale CELI, n. d.). Az adatbázisban megtalálhatóak a legfrissebb vállalati bejelentések és az aktuális vállalati állapotok az orosz piacon való jelenlétet tekintve.

Kutatásunk populációját a német piacon tevékeny vállalatok jelentik. Európa egyik legnagyobb gazdaságaként Németország kellő számosságú cégnek jelent központot. A német vállalatok megfelelően dokumentáltak, adataik nyilvánosak, rendszerezettek és könnyen kereshetőek. A mintaválasztás során a cél azon iparágak felölelése volt, amelyek a mindennapi élet termékeit és eszközeit képviselik. Az ezen logika mentén kiválasztott hat iparági szektor szereplői nemzetköziesedtek, amely lehetővé tette a határon túli befolyás elemzését.

A tanulmány a fentebb említett Yale-adatbázist szekunder forrásként felhasználva elemzi a német vállalatok reakcióit, nemzetközi stratégiaalkotási irányait, nézőpont-foglalásait az orosz piacon való működésről. A kutatás számára tizenhét német vállalat bevonásával egy mintát alakítottunk ki különböző iparágak (élelmiszeripar, autóipar, gyógyszer- és vegyipar, telekommunikáció, energetikai ipar és informatikai szolgáltatói ipar) képviselőiből.

A Yale Egyetem kutatását kritika érte svájci egyetemektől: a St. Gallen-i és lausanne-i intézmények más definíciók és módszerek mentén rendszerezték a kivonuló vállalatokat, és úgy találták, hogy alacsonyabb azon cégek száma, ame-

lyek ténylegesen kivonultak az orosz piacról, mint a Yale kutatásában (Evenet–Pisani, 2023). Azonban kutatásukban szerepelnek orosz vállalatok is, ami a Yale kutatói szerint ellentmondásos.

A vállalatok döntéseinek alapja megközelíthető az érintettelmélet által. Az érintettelmélet szerint a vállalatoknak figyelembe kell venniük a tulajdonosi szempontok mellett az érintettek érdekeit is, mivel felelősséggel tartoznak a társadalomnak. A vállalat érintettjei fogalom alatt azokat a csoportokat, egyéneket értjük, akiket lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolat fűz a vállalat működéséhez (Chikán, 2003). Ezek alapján a vállalati döntések alapja lehet az érdekelt felek (stakeholderek) jóléti optimalizációja, esetünkben a morális alapú döntések, szolidaritásvállalás Ukrajnával, továbbá a Putyin orosz elnök által generált agresszió elítélése. Azonban más, kilépést eredményező szituáció létezése is lehetséges, amely nem feltétlenül morálisan megalapozott. Az utóbbira példa a jelentős mértékű orosz kitettség, tevékenységet vagy reputációt érintő kockázatok csökkentése vagy a részvényesi (shareholder) értékek figyelembevétele (Pajuste–Toniolo, 2022).

A fentieket figyelembe véve a kutatás a következő dimenziókat vizsgálja:

1. időzítés: a döntés meghozatalának gyorsasága a háború kitöréséhez képest;
2. *shareholder* és *stakeholder* szempontok figyelembevétele, a vállalat Oroszország irányába való kitettsége és a társadalmi felelősségvállalás erőssége; továbbá
3. kommunikáció: a vállalat maradásra vagy kivonulásra irányuló döntése mögött meghúzódó valós ok és a vállalat közvélemény felé kommunikált oka.

Korai kivonulási fázisként a tanulmány a 2022. február és március hónapokat kezeli, míg minden ezután kivonuló vállalatot késleltetettnek tekint.

A vállalati döntésmintázatok vizsgálatának egyik dimenziója a cégek orosz kitettsége. Az orosz vonatkozású tevékenységet illetően meghozandó döntésnél jelentős, hogy az esetleges kivonulás mekkora hatással van a vállalat bevételeire. Lehetséges nemzetközi működési módok az orosz export, a közös vállalat, továbbá a leányvállalat létrehozatala (Czakó–Reszegi, 2010). Míg az oroszországi közvetett vagy közvetlen export alacsony orosz kitettségnek számít a tanulmány keretein belül, addig a közös vállalat vagy a kereskedelmi, esetleg gyártó leányvállalat megléte és működése a gazdasági tevékenység magas szintű orosz kitettségét feltételezi.

A kutatás 2023. március 31-ig bezárólag – tehát a háború kitörését követő egy éves intervallumon belül – vizsgálja a gazdasági szereplők orosz piaci aktivitását. A vállalatok stratégiájára vonatkozóan szekunder forrásként a cégek weboldalán elérhető információkat használtuk. A tanulmány ezeket a nem akadémiai forrásokat nem tartalmazza, de a szerzőknél a forráslista elérhető.

3. VÁLLALATI NEMZETKÖZI STRATÉGIAALKOTÁSI IRÁNYOK AZ OROSZ–UKRÁN HÁBORÚT KÖVETŐEN

A következőkben vállalatok nemzetközi stratégiai mintáit fogjuk feltérképezni, amelyek az orosz–ukrán háború hatására mutathatók ki a különböző szektorokban tevékenykedő cégek körében.

3.1. Kivonulók

Néhány megfogalmazás szerint az orosz–ukrán háború kitörését követően nem sokkal az Oroszországból kivonuló vállalatok esete kitűnő példa a vállalat társadalmi felelősségvállalására: a cég az érintettjei érdekeit helyezi a profittermelés fölé (Pajuste–Toniolo, 2022). Azonban a kivonulás időzítése kritikusan mondható a stratégiai döntés elemzésének tekintetében. A korai kivonulók esetében a döntés meghozatalakor kevesebb információ állt rendelkezésre, magasabb fokú volt a bizonytalanság (Glambosky–Peterburgsky, 2022). A késői kivonulókat vizsgálva pedig megjelenik a vállalati érintettek által generált nyomás is mint a döntést esetlegesen befolyásoló szempont. A vállalati jó hírnév elvesztésének veszélye esetén hajlamosabbak a vezetők az érintettek érdekeit figyelembe venni, amit Anete Pajuste és Anna Toniolo (2022) kutatása is megerősít. A mintánkban tizenhét vállalat közül tizenkettő kivonult. Ezt szemlélteti az 1. táblázat.

3.1.1. Morális okokból kivonulók

Tisztán morális jellegű döntésen a kutatás az orosz agresszió elítélését és az Ukrajna melletti vállalati szolidaritásvállalást érti.

A kivonulást a háború kitörését követően gyorsan bejelentő vállalatok (Aldi, Deutsche Telekom) jellemzően kis orosz kitettséggel rendelkeznek, ahogyan azt Pajuste és Toniolo (2022) kutatása is alátámasztja. Mivel nem rendelkeznek jelentős függéssel Oroszország irányába, döntéseik alapja inkább morális. Az élelmiszeriparban tevékenykedő vállalatok jellemzően nem hagyták el az orosz piacot, azonban az Aldi nem az iparági tendenciákhoz igazodott, ami szintén a morális alapú döntést támasztja alá.

3.1.2. Szankciós kötelezettségből kivonulók

Tisztán szankciós jellegű döntésnek tekinti a kutatás, ha az EU-s szankciók korlátozó hatása olyan mértékben érinti a vállalat orosz tevékenységét, hogy az pénzügyi vagy logisztikai nehézségek miatt tarthatatlanná válik.

Az EU-s szankciós csomagok hatása az autóipari szektorban a legkiemelkedőbb (Link, 2023). Ezek olyan korlátozásokat jelentettek az Oroszország területén gyártó és/vagy ide exportáló szereplők számára, hogy tevékenységük gazdaságos

fenntartására nem nyílt lehetőség, hiszen a gyárak alkatrészbeszerzése ellehetetlenült. Korai kivonulóként jelennek meg a mintában szereplő Volkswagen, Daimler Truck és BMW. Mindhárom vállalat jelentős orosz kitétséggel rendelkezett, export, gyártás és közös vállalat formájában is jelen voltak az orosz piacon. Esetükben az orosz piac korai elhagyása mögött meghúzódó ok kimutathatóan a szankciók általi korlátozás. Autóipari szereplőként a Continental szankciós és pénzügyi dimenziókat is figyelembe véve késleltetve vonult ki az orosz piacról, orosz gyártóüzemének eladását célozva (Link, 2023).

A vegy- és gyógyszeripari szektor német szereplői esetében a vállalatok diverzifikált tevékenységpalettájából és orosz kitétségeből kifolyólag kevésbé egységes a döntési mintázat. Késői kivonulóként, de a szankciók érintettjeként jelennek meg egyes német gyógyszer- és vegyipari óriások. A BASF és Evonik közös vállalatok formájában voltak jelen az orosz piacon, egyaránt 2022 júliusában jelentették be a kivonulást célzó terveiket. E szektor esetében fontos figyelembe venni a társadalmi tényezőket, mivel egy ország egészségügyi ellátása fölötti befolyás megszerzésére irányuló törekvésekről van szó (Göbelbecker, 2022). A kutatásba bevont német vegyi és gyógyszeripari vállalatok mezőgazdasági és egészségfenntartási divíziókkal is rendelkeznek. A globális élelmiszerkrízis megelőzésének érdekében és egészségügyi szempontokat szem előtt tartva egyes divíziókat csak részlegesen számolták fel Oroszországban. Az orosz agressziót azonban valamennyi elemzett vegy- és gyógyszeripari vállalat elítélte, és többen humanitárius segílyt ajánlottak fel Ukrajnának.

3.1.3. Pénzügyi megfontolásból kivonulók

Tisztán pénzügyi döntésnek tekinti a tanulmány azt az esetet, ha az Oroszországban folyó üzleti tevékenységek folytatása a shareholder értékeket nézve nem előnyös. Negatív befektetői megítéléstől tartva vonult ki késleltetve az orosz leányvállalattal rendelkező Uniper energetikai cég és a legnagyobb orosz gázkitermelővel együttműködő Wintershall Dea. Hasonló dimenzió mentén döntött a késői kivonulás mellett a Henkel is. Az iparági sajátosságokkal szemben a Henkelt a szankciók azonban nem befolyásolták olyan mértékben, hogy orosz üzleti tevékenysége tarthatatlanná váljon. A cég a shareholder értékeket szem előtt tartva vonult ki az orosz piacról, miután eladta huszonkét orosz leányvállalatát.

3.1.4. Külső nyomás hatására kivonulók

Külső nyomás által meghatározott nemzetközi stratégiai iránynak tekinti a tanulmány a stakeholderek nyomásgyakorlását, ami a vállalat döntését befolyásolja. Az érintettek (alkalmazottak, beszállítók, partnerek stb.) elvárásai késztették az SAP-t a kései kivonulás bejelentésére. Jelentős orosz kitétsége miatt azonban a kivonulás teljes mértékben 2023 márciusában sem ért még a végére.

1. táblázat. Az orosz piacot elhagyó vállalatok

Iparág	Név	Orosz vonatkozás	A végső döntés alapja
Autóipar	Volkswagen	gyártási tevékenység és export	szankciós
	Daimler Truck	közös vállalat, export, gyártási tevékenység	szankciós
	BMW	közös vállalat, export, gyártási tevékenység	szankciós
	Continental	orosz gyártóüzem	pénzügyi, szankciós
Élelmiszeripar	Aldi	orosz gyártású termék forgalmazása	morális
Energetika	Uniper	orosz leányvállalat	pénzügyi
	Wintershall Dea	orosz területen földgáz- és kőolaj-kitermelés a Gazprommal	pénzügyi
Gyógyszer- és vegyi ipar	BASF	különböző közös vállalatok	szankciós
	Evonik	különböző közös vállalatok	szankciós
	Henkel	orosz leányvállalat	pénzügyi
Informatikai szolgáltató	SAP	információs rendszerek és felhőszolgáltatások értékesítése	külső nyomás, érintettek
Telekommunikáció	Deutsche Telekom	fejlesztői tevékenység	morális

(a szerzők szerkesztése)

3.2. Akik továbbra is tevékenyek az orosz piacon

A szankciók ellenére sok külföldi cég továbbra is aktív Oroszországban. A Bayer gyógyszer- és vegyipari konszern a mintában vizsgált iparági szereplők közül egyedülként tevékeny továbbra is az orosz piacon, versenytársai (BASF,

döntési dimenzióinak összegzése

A végső döntés indoklása	A közvélemény felé kommunikált végső döntés indokai	A végső döntés ideje
az ellátási láncban jelentkező nehézségek, az orosz vevők nem képesek a továbbiakban nyugati autót venni	az orosz agresszió elítélése	2022. március 3.
az ellátási láncban jelentkező nehézségek, az orosz vevők nem képesek a továbbiakban nyugati autót venni	az orosz agresszió elítélése	2022. február 28.
az ellátási láncban jelentkező nehézségek, az orosz vevők nem képesek a továbbiakban nyugati autót venni	az orosz agresszió elítélése	2022. március 1.
az orosz agresszió elítélése, az ellátási láncban jelentkező nehézségek	az orosz agresszió elítélése	2022. július
szolidaritásvállalás Ukrajnával	szolidaritásvállalás Ukrajnával	2022. március 6.
befektetői félelmek, ellátási nehézségek, nem profitábilis az orosz tevékenység, nyomás a közvélemény felől	–	2023. február 17.
negatív befektetői értékelés, reputáció féltése	–	2023. január
szankciós behatások	az orosz agresszió elítélése	2022. július
szankciós behatások	–	2022. július 31.
részvényesi kritika, jó hírnév féltése	az orosz agresszió elítélése	2022. április
társadalmi nyomás, kritika	–	2022. április
az orosz agresszió elítélése	az orosz agresszió elítélése	2022. március 24.

Evonik, Henkel) megszüntették orosz üzleti tevékenységüket. A Bayer morális okokra hivatkozott: jelentős felelősséget érez az orosz lakosság egészségmegőrzési és gyógyászati termékekkel való ellátása kapcsán, továbbá a globális ellátási problémák megelőzésének tekintetében látja tevékenységének jelentőségét (Göbelbecker, 2022).

A tevékenységeik fenntartása mellett határozó további gazdasági szereplők döntéseinek alapja tisztán pénzügyi. Az élelmiszeripari szereplőként orosz leányvállalattal rendelkező Storck és Metro tevékenységét korlátozatlanul folytatja az orosz piacon (Ukrainian World Congress, 2023). Tevékenységét korlátozva folytatja az orosz piacra kiemelkedő mennyiségben értékesítő Ritter Sport, döntéseiben megjelenik a moralitás, de a cég a pénzügyi dimenzió húzóereje miatt nem vonult ki. Relatív kis méretű informatikai szolgáltatóként az AnyDesk is változatlanul jelen van Oroszországban.

3.3. Ukrajna számára juttatott segély

Egy háború hatalmas méretet öltő pusztítást végez a lerohant országban. A non-profit szervezetek mellett a felelősségüket érezve a *forprofit* szereplőktől is érkeznek Ukrajna lakosait megsegíteni kívánt adományok. A vállalatok által nyújtott adomány és a nemzetközi stratégiát célzó döntésben megjelenő moralitás között összefüggést vélünk felfedezni.

A tisztán morális alapon kivonulási döntést hozó vállalatok, az Aldi és a Deutsche Telekom is segínyt nyújtott a megtámadott országnak, vagy például lehetővé tették az ingyenes telefonhívásokat.

2. táblázat. A német vállalatok stratégiai döntési dimenziói az orosz–ukrán háború vonatkozásában

Kivonulók	Támogatók	Maradók
	Morális Aldi Deutsche Telekom	
Autóipari szereplők	Szankciós BASF, Evonik	Pénzügyi Metro, Storck
Henkel Uniper	Pénzügyi	Ritter Sport
Wintershall Dea SAP	Külső nyomás	Orosz piaccellátás AnyDesk
		Bayer

(a szerzők szerkesztése)

A Ritter Sport és a Bayer esetében egyaránt megjelenik a maradási stratégiai döntés mögött a morális szempont. A Ritter Sport minden, az orosz tevékenységéből származó bevételét felajánlja Ukrajna számára. A Bayer élelmiszerlánc fenntartását célzó, ukrán mezőgazdasági befektetése mellett 10 millió euró adományt ajánlott fel a megtámadott országnak.

3.4. A közvélemény irányába kommunikált döntési tényezők

Krízishelyzetben a nemzetközi stratégia irányának meghatározó valós tényezői és a közvélemény, stakeholderek irányába kommunikált tényezők eltérhetnek egymástól. A valós tényezők felfedésére a kutatásban került sor: egyes szankciós, pénzügyi tényezők lényegesen és tartósan befolyásolták a vállalatok orosz vonatkozású üzleti tevékenységeit, függetlenül attól, hogy a hivatalos közleményeiben mit osztott meg a vállalat. Ezt az összevetést igyekszik bemutatni a 3. táblázat a „maradó” cégek vonatkozásában.

A legtöbb kivonulást bejelentő vállalati közleményben megjelentek morális értékek akkor is, ha a nemzetközi vállalati tevékenység feltételezhetően más tényezők által vált tarthatatlanná (például a szankciók miatt az ellátási láncban jelentkező nehézségek vagy pénzügyi nehézségek). A média, a nonprofit szektor és a fogyasztók által kommunikált értékek morális alapon szerveződnek (European Parliament, 2023), így a döntést bejelentő közleménybe ezt számos vállalat igyekezett beépíteni a pozitív stakeholderi megítélés érdekében.

4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI: AZ EU-S SZANKCIÓKRA ADOTT NÉMET VÁLLALATI REAKCIÓK AZ OROSZ–UKRÁN HÁBORÚ SORÁN, 2022–2023

Világszerte, kiváltképp Európában folyamatos társadalmi vita tárgyát képezi az a kérdés, hogy EU-s vagy más szupranacionális beavatkozások mennyire alkalmasak politikai változtatások elérésére (Huszák, 2005; Dieringer–Huszák, 2010). A 2022-ben kirobbant orosz–ukrán háború kapcsán a tanulmányunk központi kutatási kérdése, hogy az orosz–ukrán konfliktus milyen vállalati reakciókat idézett elő. Azzal kapcsolatosan, hogy a szankciók mekkora mértékben lesznek alkalmasak az orosz gazdaság gyengítésével megakadályozni a háború folytatását, parázs vita alakult ki a közvélemény körében (lásd például: Schmahl, 2022; Hofbauer, 2023), a megfogalmazott álláspontok spektruma meglehetősen széles. Jelen tanulmányban a jogi és közgazdaságtani szempontból releváns adatokra támaszkodva, objektív megközelítésben értékeljük a helyzetet.

A nemzetközi közösség reakciói a szankciók terén, illetve Oroszország elszigetelése tekintetében elszántak, ahogyan azt elemzésünk első fejezete tárgyalja. Az ENSZ lehetőségei Oroszország BT tagsága miatt is korlátozottabbak, míg Európában Oroszország komoly elszigeteléssel szembesül.

3. táblázat. A vizsgált német vállalatok döntéseinek közvélemény irányába kommunikált indokai és a kivonulás feltételezett valós alapjai

Iparág	Név	Kivonult?	A végső döntés alapja	A kivonulás feltételezett valós oka	A közvélemény felé kommunikált végső döntés indokai
Autóipar	Volkswagen	igen	szankciós	az ellátási láncban jelentkező nehézségek, a szankciók hatása, az orosz vevők nem képesek a továbbiakban nyugati autót venni	az orosz agresszió elítélése
	Daimler Truck	igen	szankciós	az ellátási láncban jelentkező nehézségek, a szankciók hatása, az orosz vevők nem képesek a továbbiakban nyugati autót venni	az orosz agresszió elítélése
	BMW	igen	szankciós	az ellátási láncban jelentkező nehézségek, a szankciók hatása, az orosz vevők nem képesek a továbbiakban nyugati autót venni	az orosz agresszió elítélése
	Continental	igen	pénzügyi, szankciós	az orosz agresszió elítélése, az ellátási láncban jelentkező nehézségek	az orosz agresszió elítélése
Élelmiszeripar	Metro	nem	pénzügyi	a shareholderi érdekek miatt a tevékenységek változatlan folytatása	az orosz munkavállalók és orosz vásárlók fölött érzett felelősség
	Ritter Sport	nem	pénzügyi	a shareholderi érdekek miatt a tevékenységek korlátozott folytatása	az orosz piac kulcsfontosságú, túl nagy visszaesést eredményezne a kivonulás
	Storck	nem	pénzügyi	a shareholderi érdekek miatt a tevékenységek változatlan folytatása	a konkrét indoklás hiánya
Gyógyszer- és vegyi ipar	BASF	igen	szankciós	szankciós behatások	az orosz agresszió elítélése, szankciós behatások
	Henkel	igen	pénzügyi	részvényesi kritika, jó hírnév feltétele	az orosz agresszió elítélése

(a szerzők szerkesztése)

Megjegyzés: a táblázat nem tartalmazza az energetikai szereplőket – mert azok késletetve vonultak ki – és azon vállalatokat, amelyek nem kommunikáltak az orosz–ukrán háborúról a közvélemény irányába.

Vállalati szintű kutatásunkhoz a Yale Egyetem nyilvánosan elérhető adatbázisát (Yale CELI, n. d.) használtuk, amelyben információk találhatóak a vállalatok aktuális orosz piaci tevékenységéről. A tanulmány hat iparágat felölelve állított fel egy tizenhét fős mintát, összegezve a német vállalatok reakcióit, nemzetközi stratégiaalkotási irányait az orosz piacon való működésről. A kutatás ugyan nem reprezentatív, de rendkívül informatív és aktuális.

A stakeholder-elmélet vagy érintettelmélet szerint a vállalatok döntései az érintettek jólétének optimalizálására épülhetnek (Pajuste–Toniolo, 2022). Azonban más piacelhagyási okok is lehetségesek, amelyek nem morális alapúak. Erre példa a működést vagy a hírnevet érintő kockázatok csökkentése vagy a részvényesi érdekek figyelembevétele.

Kutatásunk a vállalati reakciókat három dimenzió mentén vizsgálta: 1) időzítés: a döntés meghozatalának gyorsasága a háború kitöréséhez képest (korai kivonulás: 2022. február és március, a 2022. áprilistól kivonuló vállalat késleltetett); 2) shareholder és stakeholder szempontok; továbbá 3) kommunikáció: a vállalat döntése mögött meghúzódó valós ok és a közvélemény felé kommunikált ok.

Ahogy tanulmányunkban kimutattuk, a kialakult helyzet egyenes következményeként a gazdasági társaságok sokkal gyorsabban reagáltak, mint a politika. Adott esetben alkalmazottaik, raktárkészletük, gazdasági érdekeltségeik voltak Ukrajna háború által sújtott területein, amelyeket a krízishelyzetben azonnal biztonságba kellett helyezniük. Az orosz piaccal kapcsolatosan pedig nagyon hamar egyfajta morális indíttatásból léptek azok a vállalatok, amelyek a korai kivonulás mellett döntöttek. A nemzetközi közösség politikai szankciói csak egy későbbi fázisban írtak elő intézkedési kötelezettséget a vállalatokra vonatkozóan, de ezek a politikai szankciók hatással vannak a cégek gazdasági tevékenységére is (lásd tanulmányunk első fejezetét).

A német cégek orosz piaci reakcióinak mintázata a következő:

1. Kivonulók: A kivonuló cégek 1) morális okokból, 2) szankciós kötelezettségből, 3) pénzügyi megfontolásból vagy 4) külső (stakeholder) nyomásra távoztak az orosz piacról.
2. Maradók: A maradó cégek 1) pénzügyi vagy 2) az orosz piac ellátása iránt érzett felelősségi okok miatt hozták meg döntésüket.
3. Támogatók: A volumen és a hatás miatt ki kell térnünk azokra a vállalatokra is, amelyek az orosz piaci bevételük egészét vagy egy részét Ukrajna számára juttatták segély formájában. Az Ukrainát támogatók között távozó és maradó cégeket egyaránt találtunk.

A kivonuló cégek esetében jellemzően cégszinten hozták meg a stratégiai döntést a vizsgált minta alapján. Például a Deutsche Telekom az EU-s szankciók megszületése előtt már az orosz piac elhagyása mellett döntött. Bizonyos kereskedelmi élelmi-szeripari szereplők (például ALDI) az orosz piacon folytatott gazdasági tevékeny-

ség feladása mellett döntöttek, míg más kereskedelmi vállalatok (például METRO) aktívak maradtak az orosz piacon. Az élelmiszeripar esetében azonban nem mutatkozott meg a későbbiekben sem egységes iparági mintázat. Ezzel szemben az energetikai vállalatok esetében közös iparági stratégia alakult ki: idővel a Uniper és a Wintershall Dea is elhagyni kényszerült az orosz piacot olyan külső tényezők által generált nyomás miatt, mint a stakeholder értékek és a negatív befektetői értékeléstől való félelem (pénzügyi alapú döntés). Adott esetben az iparági mintázatok ellenére is döntöttek német cégek a kivonulás mellett, mint például a Henkel, amely késleltetett kivonulását szintén pénzügyi okokkal indokolta.

Az EU-s szankciós csomagok hatása az autóiipari szektorban a legkiemelkedőbb a megvizsgált minta alapján, itt egységesebb iparági stratégia is kimutatható, hiszen a szankciós korlátozások miatt orosz vonatkozású tevékenységeik fenntartására nem nyílt lehetőség. Külön ki kell térnünk rá, hogy kutatásunk eredményeként megállapítható, a vállalatok nem mindig a stratégiájuk valós okát kommunikálták a közvélemény felé. A vegy- és gyógyszeripari szektor német szereplői esetében kevésbé egységes a mintázat, és társadalmi tényezőket is figyelembe vettek, mint az ország egészségügyi ellátása fölötti felelősség.

A tanulmány a stakeholderek által generált, a vállalati döntést befolyásoló nyomást külön stratégiai iránynak tekinti. Az érintettek (alkalmazottak, beszállítók, partnerek stb.) elvárásai készítették az informatikai szolgáltató SAP-t a kivonulás bejelentésére, kései időpontban.

Az orosz piacon továbbra is tevékeny vállalatok esetében két irányt különböztet meg a tanulmány a vizsgált minta alapján:

- Pénzügyi megfontolásból, a shareholder értékeket priorizálva döntött a legtöbb, a tanulmányban vizsgált élelmiszeripari szereplő a maradás mellett, viszonylag egységes iparági stratégiát meghatározva (Storck, Metro, Ritter Sport).
- Szociális: a Bayer vegyipari óriás az orosz piac ellátása iránt érzett felelőssége miatt nem vonult ki, szemben a versenytársaival (BASF, Evonik, Henkel).

A morális alapú stratégiai döntéshozás jellemzően *Ukrajna támogatásával* járt együtt az orosz vonatkozású üzleti tevékenység fenntartása esetén is, pl. Ritter Sport, Bayer. Nagy méretű vállalatok jelentős felelősséget érezve nyújtanak segítyt a megtámadott országnak akkor is, ha a stratégiai irány kialakítását nem elsősorban morális értékek határozták meg.

5. KONKLÚZIÓ

Kutatásunk arra az eredményre vezetett, hogy a német cégek orosz piaci reakcióinak mintázata a kivonuló, maradó és az Ukrajnát támogató opciót mutatja. A vizsgált minta alapján eltérések vannak az időzítést, a kommunikációt és az

iparági mintázatok követését illetően. Idősíkon elemezve egyértelműen kimutatható, hogy bizonyos cégek a korlátozó EU-s szankciókat megelőzően, saját stratégiai (morális) okokból döntöttek az orosz piaci tevékenységük felszámolása mellett, felvállalva a negatív gazdasági következményeket, ami összhangban van a stakeholderok által képviselt tendenciával (az orosz agresszió elítélése). Más vállalatok esetében jóval a szankciós csomagok beindulását követően, elsősorban nem a szankciókra, hanem pénzügyi tényezőkre hivatkozva számolták fel az orosz piaci gazdasági aktivitásukat. Olyan cégeket is tartalmaz a kutatási minta, amelyek a szankciók ellenére sem szüntették meg orosz piaci tevékenységüket, jellemzően shareholderi vagy felelősségérzeti okokból. Tehát kutatásunk bizonyította, hogy semmiféleképpen nem tehetünk egyenlőségelet a kivonuló cégek és az EU-s szankciós csomagok közé. Egyedül az autóiipari cégek esetében tudunk bizonyítottan az EU-s szankciók hatására meghozott iparági döntéseket kimutatni.

A szankciók fokozatossága elvileg lehetőséget ad a cégeknek egyrészt az intézkedések alkalmazására, másrészt a folyamatos monitoringra is. Azt is látni kell, hogy egyes intézkedések gazdasági hatásai csak közép- vagy hosszú távon mutatkoznak meg, ilyen értelemben tehát a „hatásmonitoring” eleve nehezített. Ami marad a cégeknek, az a magas fokú bizonytalanság, folyamatos alkalmazkodási kényszer, soha nem látott menedzsment-kihívások (a koronavírus okozta egyébként is terhelt globális gazdasági helyzetben).

IRODALOM

- Chikán Attila (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: AULA Kiadó, ISBN 9639478288
- Czakó Erzsébet – Reszegi László (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Budapest: Alinea Kiadó, ISBN 9789639659476
- Dieringer, Jürgen – Huszák, Loretta (2010): Ungarn – Die verhinderte Dezentralisierung. In: Dieringer, Jürgen – Sturm, Roland (eds.): *Regional Governance in EU-Staaten*. Verlag Barbara Budrich, 326–344. DOI: 10.2307/j.ctvdf04pr.21, ISBN 9783866492653
- Ergocun, Gokhan (2023): *Major German Brands Still Active in Russia Despite Sanctions, Military Support for Ukraine*. AA – Anadolu Ajansı. 26. 01. 2023. <https://www.aa.com.tr/en/economy/major-german-brands-still-active-in-russia-despite-sanctions-military-support-for-ukraine/2798018>
- Európai Tanács (2023): *Időrendi áttekintés – Az Oroszországgal szemben az ukrán válság nyomán bevezetett uniós korlátozó intézkedések*. <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/history-restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>
- European Parliament (2023): Eurobarometer. *Public Opinion on the War in Ukraine*. <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/en/be-heard/eurobarometer/public-opinion-on-the-war-in-ukraine>
- Evenet, Simon – Pisani, Niccolò (2023): *Less than Nine Percent of Western Firms Have Divested from Russia*. SSRN, 13 Jan 2023. Last revised: 14 Apr 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4322502, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4322502

- Glambosky, Mina – Peterburgsky, Stanley (2022): Corporate Activism during the 2022 Russian Invasion of Ukraine. *Economics Letters*, 217, 110650. DOI: 10.1016/j.econlet.2022.110650, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165176522002099>
- Göbelbecker, Jona (2022): *Russland als Handelspartner der deutschen Chemieindustrie*. Chemie Technik, 22. Feb. 2022. <https://www.chemietechnik.de/markt/russland-als-handelspartner-der-deutschen-chemieindustrie-727.html>
- Hofbauer, Hannes (2023): Vom US-/EU-Sanktionsregime gegen Russland zur Entwestlichung Eurasiens. In: Hofbauer Hannes – Kraft Stefan (Hrsg.): *Kriegsfolgen. Wie der Kampf um die Ukraine die Welt verändert*. Wien: Promedia Verlagsgesellschaft, 195–222. ISBN 978853719046
- Humpert, Malte (2023): *German Oil and Gas Company Faces Criticism for Slow Exit from Russia*. High North News, 27 Jan. 2023. <https://www.highnorthnews.com/en/german-oil-and-gas-company-faces-criticism-slow-exit-russia>
- Huszák Loretta (2005): *EU-induzierter politischer Wandel in den neuen Mitgliedstaaten: Von der Transformationsforschung zu den neoinstitutionellen Ansätzen*. In: Cyrus, Salimi-Asl – Wrasse, Eric – Schuch, Gereon (eds.): *Die Transformation nationaler Politik*. Berlin: Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik, 13–38. <http://tinyurl.com/4dzfb5n8>
- Huszák Loretta – Szirbik Miklós (2021): *Németség: A koalíciós tárgyalások intenzív szakaszban vannak*. Magyar Közgazdasági Társaság – Fejlesztésgazdaságtani Szakosztály, 2021. 10. 22. <https://fejlodegazdasagtan.hu/2021/10/22/nemetorszag-a-koalicio-s-targyalasok-intenziv-szakaszban-vannak/#more-953>
- Link, Christian Wilhelm (2023): *Continental verkauft Werk in Russland und kündigt Einsparungen bei Contitech an*. Rundblick. 08. Mrz 2023. <https://www.rundblick-niedersachsen.de/continental-verkauft-werk-in-russland-und-kuendigt-einsparungen-bei-contitech-an/>
- Pajuste, Anete – Toniolo, Anna (2022): *Corporate Response to the War in Ukraine: Stakeholder Governance or Stakeholder Pressure?* European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 839/2022. DOI: 10.2139/ssrn.4183604, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4183604
- Pfister, Sandra (2022): *Russlands Wirtschaft stabiler als gedacht*. Deutschlandfunk, 27. 12. 2022. <https://www.deutschlandfunk.de/russlands-wirtschaft-wirkung-sanktionen-100.html>
- Schmahl, Stefanie (2022): Völker- und europarechtliche Implikationen des Angriffskriegs auf die Ukraine. *Neue Juristische Wochenschrift*, 75, 14, 969–974.
- Ukrainian World Congress (2023): *Ukraine Designates Metro Cash & Carry as a War Sponsor*. Ukrainian World Congress, 1 March 2023. <https://www.ukrainianworldcongress.org/ukraine-designates-metro-cash-carry-as-a-war-sponsor/>
- UN (1994): *Memorandum on Security Assurances in Connection with Ukraine's Accession to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons*. Budapest, 5 December 1994. 2-23-22_ukraine-the_budapest_memo.pdf (harvard.edu)
- UN (2022): *Security Council Fails to Adopt Draft Resolution on Ending Ukraine Crisis, as Russian Federation Wields Veto*. Meetings Coverage and Press Releases, 25 February 2022. <https://press.un.org/en/2022/sc14808.doc.htm>
- US Department of State, Office of the Spokesperson (2022): *The Impact of Sanctions and Export Controls on the Russian Federation*. Fact sheet. 20 October 2022. <https://www.state.gov/the-impact-of-sanctions-and-export-controls-on-the-russian-federation/>
- Yale CELI. (n. d.): *Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia*. Yale School of Management. <https://www.yalerussianbusinessretreat.com>