

# A GLOBÁLIS VÁLLALATI JELENLÉT STRUKTURÁLIS HATÁSAI, A TRANZNACIONÁLIS VÁLLALATOK TERMELÉSI SZERKEZETÉNEK TÉRBELI ÁTALAKULÁSA A VOLKSWAGEN PÉLDÁJÁN

(Structural consequences of global presence – The spatial transformation of the production structure of transnational corporations: a case study of Volkswagen)

TÚRY GÁBOR\*

*Kulcsszavak:*

*Globalizáció, autóipar, régiók*

*A tanulmány a Volkswagen fejlődésén keresztül a transznacionális vállalatok termelési szerkezetének térbeli átalakulását vizsgálja. Az eddigi elemzésektől eltérően azonban – amelyek közép és hosszú távú trendeket, valamint ún. puha adatokat használtak –, a tanulmányban ismertetett következtetések a Volkswagen termelésének, értékesítésének és a foglalkoztatottak hosszú távú területi adatainak elemzésein alapul. A dolgozat az 1950 és 2010 között eliekt hat évtizedet átölelő területi adatbázis felhasználásának segítségével rajzolja fel a vállalat termelési szerkezetének térbeli átalakulását, feltárva annak okait is.*

## *Bevezetés*

A II. világháborút követően a nemzetközi terjeszkedésnek köszönhetően a Volkswagen olyan globális autógyártóvá vált, amely termelését és értékesítését nemzetközi szinten koordinálja. A negyvenes években Nyugat-Európa, majd az Amerikai Egyesült Államok, az ötvenes években Brazília, Mexikó és a Dél-Afrikai Köztársaság, a nyolcvanas évektől Kína, a kilencvenes évektől Közép- és Kelet-Európa majd a kétezres években India belépésével teljessé vált a vállalat értékesítésének földrajzi képe.<sup>1</sup>

Az eredmények alapján megerősíthető, hogy a vállalati struktúra átalakulását nem csupán a termelés globalizációja befolyásolta, de e folyamatoktól függetlenül a vállalaton belül végbement strukturális változások önmagukban is jelentősnek bizonyultak. A dolgozat ezt a folyamatot kíséri végig, összevetve az eredményeket a nemzetközi termelés szerveződéseinek elméleti megközelítéseivel.

---

\* tudományos munkatárs, MTA KRTK Világgazdasági Intézet, e-mail: tury.gabor@krtk.mta.hu

## *A nemzetközi termelés kialakulásának és a termelés nemzetközi szerveződésének vizsgálata*

A világgazdaságban a második világháborút követően olyan mélyreható változások játszódtak le, amelyek átfomálták az addigi nemzetközi társadalmi és gazdasági viszonyokat. A nemzetközi termelés vizsgálatával foglalkozó *közgazdaságtan* és *üzleti tudományok* (vállalat-gazdaságtan, menedzsmenttudomány, szervezéstudomány stb.) kiemelten foglalkoztak az átalakulás vizsgálatával. Kezdetben a komparatív előnyök (Ricardo 1817) elméletéből táplálkozó kereskedelem elmélet (Heckscher 1919; Ohlin 1933; Mundell 1957; Jones 1967) keret- és fogalomrendszerét használták (Fertő 2003). A kutatások előrehaladásával, az új körülmények megjelenésével együtt bővült a megfigyelés köre, miközben a vizsgálatok súlypontja a tőkebefektetések (Hymer 1960; Aliber 1970) irányába tolódott el. A nemzetközi tőkeáramlás szereplői, a világméretű beszerzési-, termelési- és elosztási rendszert kiépítő transznacionális vállalatok (Buckley–Casson 1976; Rugman 1981; Hennart 1982; Dunning 1993) ekkor kerültek a kutatások homlokterébe.

Ebben az időben erősödött meg a vállalatkutatás eredményeit felhasználó *nemzetköziesedés elmélete*, amely a vállalat nemzetközi terjeszkedését modellezte. Az irányzat kifejezetten arra kereste a választ, hogy a vállalat növekedése és nemzetközi terjeszkedése milyen módon alakította át az egyes tevékenységek egymáshoz fűződő kapcsolatát, a vállalaton belüli szerveződés mintázatát.

Johanson és Wiedersheim–Paul (1975) a hetvenes években a *svéd vállalatok növekedését vizsgálta*, amely alapján a nemzetközivé válás négy egymás után következő állomását az ún. Uppsala modellben fogalmazta meg (1975, 307.). A kezdeti időszakban rendszeres exporttevékenységről még nem beszélhetünk. A fejlődés következő szakaszában független képviseleteken keresztül kezdődik el a kivitel. Ezt követi a tengerentúli értékesítő leányvállalat megalapítása, végezetül pedig tengerentúli termelési/feldolgozó egységek létrehozása. Egy másik szerző a svéd Lars Håkanson (1979) a *vállalati növekedés során öt fejlődési szakaszt különített el* (Hybbinett–Stubert 2007, 15–18). Kezdetben a vállalat egyetlen termelési ponttal rendelkezik és a szűk földrajzi környezetének számító lokális piacot látja el. Ezt követően az értékesítési képviseletein keresztül az anyaország piacára is kiterjeszti tevékenységét. A következő fejlődési lépcső során a külföldön jelenik meg a vállalattal csak üzleti kapcsolatban álló (független) értékesítési ügynökségeken keresztül. A vállalathoz szorosan kapcsolódó helyi értékesítési képviseletek jelentik a külföldi terjeszkedés következő állomását. A külföldi leányvállalatok megjelenésével az értékesítés vállalaton belülré kerül, amely a vállalat nemzetközivé válásának negyedik fázisát jelenti. A külföldi termelő egységek megjelenésével a termelés és az értékesítés térbeli mintázata már egy multinacionális vállalat képét mutatja.

A felsorolt szerzőkkel szemben Bartlett és Ghoshal (1998) a *vállalatok szerveződési formáit hosszabb történelmi fejlődési folyamatba ágyazva vizsgálták*. A

nemzetközi feldolgozóipari vállalatok történeti fejlődése során megfigyelték, hogy a vállalatok külső és belső hatásokra adott válaszai eltértek, amelyek nem csak a felhalmozott vezetési ismeretek és módszerek, ún. kulturális örökség alapján tipizálhatóak, de a vállalat szerveződési formáiban is testet öltenek. A szerveződési formák mindegyike jellemezhető a leányvállalatok és az anyavállalat közötti kapcsolattal. A szerzők a megfigyelt vállalatok esetében három alapvető szerveződési formát különböztettek meg (Bartlett–Ghoshal 1998, 18). A nemzetközi szerveződési mód az anyavállalat és a leányvállalat közötti koordinált irányítást (coordinated federation) jelentette. Az irányítás a második világháborút követően sokkal szorosabb volt, ami a mai multinacionális vállalati modellre jellemző. A következő típus a multinacionális vállalat, amelyet felépítése miatt decentralizált szövetségnek (decentralized federation) is neveztek. Bartlett és Ghoshal harmadik típusként a klasszikus globális szerveződést nevezte meg. A vállalati szervezet globális konfigurációja a vagyon, az erőforrások és a felelősség/döntéshozatal teljes centralizációját jelenti (centralized hub), a döntéseket a központban (angol kifejezéssel headquarter) hozzák meg.

### *A Volkswagen fejlődését vizsgáló empirikus kutatások*

A dolgozat során vizsgált időszakban, az ötvenes évektől napjainkig a Volkswagen egy, a nemzetközi piacra kilépő vállalatból, a tevékenységét globális méretben szervező vállalatcsoporttá fejlődött. Ez alatt nem csak a cég tevékenységét meghatározó nemzetközi környezet, hanem maga a vállalat is jelentős átalakuláson ment keresztül. Erre reflektálva az elmúlt évtizedekben számos, a vállalat (történeti) fejlődését és átalakulását taglaló mű született (Brumlop–Jürgens 1983; Jürgens 1994, 1998, 2002; Tolliday 1995a, 1995b; Haipeter 2002; Pries 2003; Brick 2004; Volkswagen 2008; Rieger 2013), amelyek eltérő szempontok alapján vizsgálják a cég nemzetközivé válását.

Tolliday (1995b) a Bogár monokultúrától a német modellig című tanulmányában a *termelési rendszer és a vállalaton belüli fejlesztési stratégia átalakulása* mentén vizsgálta a Volkswagen teljesítményét 1945 és 1991 között, amely alapján négy szakaszt különített el. Elemzésében a *technológiai újítások szerepét* emelte ki mind a munkaszervezési eljárások, mind pedig a késztermék előállítására esetében. A Volkswagen Bogár meghatározó szerepe<sup>2</sup> miatt a szerző külön periódusként kezelte a negyvenes évek végétől a hatvanas évek végéig tartó vállalati időszakot. A Volkswagen számára a termékfejlesztés hangsúlyosabbá tétele, és a hetvenes évek elejétől bevezetett új modellek egyben a megváltozott vállalati struktúra bevezetését is jelentették. Tolliday a nyolcvanas évektől az erősödő nemzetközi verseny miatt szükségessé váló átalakítások nyomán megjelent „humanizált taylorizmust”<sup>3</sup> a német modell bevezetését szintén új korszakhatárként jelölte. A nyolcvanas évektől ehhez kapcsolódóan a technológiafejlesztési stratégia időszaka

alapvetően alakította át a vállalat erőforrásainak – különösen a humántőke – területi eloszlását (Tolliday 1995b).

Wellhöner (1996) és Haipeter (2000), akik a *nemzetközi konjunktúra időszakok, az iparági kapcsolatok* illetve a vállalat által alkalmazott *vállalatvezetési módszerek* alapján szakaszolták a Volkswagen fejlődését, hat korszakot különböztettek meg (Pries 2003). Az általuk alkalmazott korszakokat a nemzetközi gazdasági környezet által meghatározott növekedési periódusok éppúgy kijelölték, mint az ezekre adott vállalati cselekvési tervek (stratégiák).

Kiemelten szerepelnek a konjunktúra és a dekonjunktúra időszakok Jürgensnél (1998) is, aki a *Volkswagen iparszervezési modellje* alapján tipizálta a korszakokat. Ezek alapján kiemelte az 1973–1974-es, valamint az 1993–1994-es *válság-időszakokat*, amelyek mintegy keretbe foglalják a vállalat egymás utáni fejlődési szakaszait (Jürgens 1998). A szerző kiegészíti a válság időszakokat egy belső útkeresési periódussal, amikor a belső válság, a határozatlanság, a próbálgatás útján való tanulás (*trial-and-error approaches*)<sup>4</sup>, és az ezekkel járó belső viták és bizonytalanságok voltak a meghatározóak. Ezért nála az első 1968–1974 közötti időszak a válságot jelöli, míg a második periódus az 1988–1994 közötti a visszaesés korszakát jelenti. A vállalat által alkalmazott eltérő iparszervezési modellek, az új stratégiák kidolgozása – végső soron a vállalat nemzetközi szintű alkalmazkodóképessége – a megváltozott külső körülményekre adott adekvát válaszként voltak értelmezhetőek.

Szintén a vállalat *belső struktúrájának, és termelési rendszerének változását* modellezte Pries (2003), aki elgondolásában a *Volkswagen nemzetköziesedési folyamatát* helyezte a középpontba. Elemzésében az anyavállalat és a leányvállalatok közötti erőforrás, a tevékenység-, a kompetencia-, valamint a hatalom területi konfigurációját vizsgálta. Vizsgálata során egyaránt felhasználta az irányítási és ellenőrzési mechanizmusok (Porter 1986), az érték, a tudás, a kapacitás és a funkciók konfigurációját (Bartlett–Ghoshal 1998), valamint a termelő tevékenységek területi eloszlását (Ruigrok–van Tulder 1995). Ennek alapján három dimenziót különített el, amelyek alapján ábrázolta a vállalat nemzetközi mintázatát. A *vállalatirányítás és nyereség stratégia, a termékválaszték és piaci stratégia* valamint a *termelési rendszer* alapján Pries (2003) három fejlődési szakaszt sorolt fel (1. táblázat).

## 1. TÁBLÁZAT

*A Volkswagen nemzetköziesedési folyamatának szakaszai  
(Phases of Volkswagen's internationalisation profile)*

	<i>1. Elosztásra épülő multinacionális vállalat (1940–1967/69)</i>	<i>2. Termelésre épülő multinacionális vállalat (1967/69–1990/92)</i>	<i>3. Globálisan működő transznacionális vállalat (1990/92–)</i>
<i>Vállalatirányítás és nyereség stratégia</i>	centrum-periféria alakzat	centrum-periféria alakzat centralizációval	globalizált centralizáció és belső szervezeti kompetenciák
<i>Termékválaszték és piaci stratégia</i>	centrum-periféria alakzat	centrum-periféria alakzat	globalizált platformok regionálisan kialakított egyedi jegyekkel
<i>Termelési rendszer</i>	centrum-periféria alakzat	világméretű termelési hálózat	globális tanulás és alapvető termelési elvek átadása

*Forrás: Pries 2003, 54.*

A vállalati stratégiát a korai szakaszban a nemzetközi jelenlétet megalapozó piacbővítési cél határozta meg. A hatvanas évek végétől az új termelési egységek létrehozásával és a külföldi termelés megerősödésével párhuzamosan a vállalat mintázata is átalakult. A vállalatirányítás és nyereség stratégia centralizációja erősödött, a termékválaszték és a piaci stratégia tekintetében továbbra is a centrum-periféria konfiguráció volt a jellemző, ugyanakkor a termelési rendszerben elindult a hálózatosodás. A harmadik szakaszban a kilencvenes évektől a vállalat vállalatirányítási, piaci stratégiai és termelési rendszerét a globalizációs folyamatok határozták meg. A kilencvenes évektől ugyanis nem csak jelenlétében, de szerveződési rendszerében is egy globális autóiipari vállalatról beszélhetünk. Hasonlóan más szerzőkhöz (*Dicken 1998; Gereffi 2005; Sturgeon et al. 2008, 2010; Baldwin 2012, Pries 2003*) Pries is kiemelte, hogy a globális vállalat nem csupán földrajzi értelemben szól a világméretű jelenlétről, de a cég szervezetségi szintjét tekintve is.

### *A Volkswagen terjeszkedése, az eladások területi eloszlása*

A vállalat földrajzi képét elsőként az eladások területi alakulásával ábrázolom. Az értékesítés területi eloszlásának jelentőségére az új piacok meghódítására a vállalati növekedéssel foglalkozó kutatások (Johanson–Vahlne 1977; Håkanson 1979) is rámutattak. A növekedés korai szakaszában, legyen az a teljes vállalatra vonatkozóan vagy az adott külföldi telephely létrehozása során, meghatározó a piaci jelenlét és a lokális eladások növekedése. Hasonlóképpen volt ez a Volkswagen esetében is, amelynek növekedése és földrajzi terjeszkedése a II. világháborút követően vette kezdetét<sup>5</sup>. 1950-ben a Volkswagen eladásainak közel 70 százaléka még a nyugat-németországi értékesítésből származott (2. táblázat), a külföldön eladott gépjárművek száma azonban már 1955-ben átlépte az 50 százalékot (Volkswagen 2008). A vállalat bevételei tehát már az ötvenes évek közepétől nagyobb részt a külpiacokon tapasztalható eladásoktól függtek, ezért ettől kezdve a Volkswagen versenyképessége nemzetközi szinten méretett meg. A vállalatnak az egyes piacokon tapasztalható eltérő teljesítményének következtében a Volkswagen értékesítési képe folyamatosan változó mintázatot mutatott (2. táblázat). Az értékesítés területi eloszlása alapján négy nagyobb időszak határolható el, amelyek a világgazdaság átalakulása és a vállalat struktúrája szempontjából is új korszak határait jelölik ki.

*Az ötvenes évektől egészen a hatvanas évek végéig a nyugat-európai exportpiacokon valamint az Egyesült Államokban történő értékesítések növekedtek a leginkább, a trend az USA piacain történő növekvő eladásoknak volt köszönhető.*

*A hetvenes évektől az évtized közepéig tartó rövid időszakban a vállalat eladásai a fejlődő térségekben (Mexikó, Brazília és a Dél-afrikai Köztársaság) mutatták a legnagyobb növekedést. 1975-re a vállalat eladásainak közel egyharmada (31%) a fejlődő térségek piacain realizálódott. A korszak egyik kiemelkedő piaca Brazília volt, ahol a vállalat eladásai ebben az időszakban jelentősen növekedtek. A fejlődő térség javuló pozíciójának oka, egyfelől az addig jelentős motorizációt megvalósító fejlett országokat sújtó olajár növekedés (olajválság) kereslet-visszafogó hatása volt. Másfelől a vállalat ekkor szembesült a belső struktúra okozta versenyhátránnyal (Tolliday 1995b; Jürgens 1998), ami leginkább a fejlett országok piacain jelentkezett. A Bogár monokultúra miatt ugyanis a szükséges fejlesztések elmaradtak, amely versenyképtelenné tette a termékínálatot. Tovább rontotta a vállalat nemzetközi pozícióját az erős német márka, amelynek hatására az exportpiacokon elszenvedett veszteségek egyre jelentősebbé váltak.*

*A hetvenes évek második felétől a vállalat jelentős szerkezeti átalakításokat, technológiai és munkaszervezési fejlesztéseket hajtott végre, amelynek következtében amellett, hogy a kezdeti időszakban a fejlődő térség országaiban stabilizálta korábbi eladásait, a nyolcvanas évektől a fejlett térségben az átlagosnál jobban növelte értékesítéseit. A nyolcvanas évek végéig a vállalat eladásaiiban a fejlődő országok részesedése a korábbi kevesebb mint felére (13%) esett vissza, és a fej-*

lett térség, elsősorban a nyugat-európai exportpiacok *jelentősége ismét megnőtt*. Ez az időszak azonban nem elsősorban az értékesítési adatok miatt fontos, hanem a termelés szerkezetének és földrajzi eloszlásának változása szempontjából emelkedik ki (Tolliday 1995b; Jürgens 1998). A tanulmány ezért ezt a korszakot részletesen is elemzi.

## 2. TÁBLÁZAT

*A Volkswagen eladásainak (darab gépjármű) alakulása a vállalat jelentős piacain  
Az összes százalékában  
(Vehicle sales of the Volkswagen by main markets, percentage of total)*

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
<b>Fejlett országok/térségek</b>							
<i>NSZK</i>	68,9	48,6	33,7	34,2	32,3	21,2	15,6
<i>Európa (NSZK nélkül)</i>	30,8	24,5	24,4	23,0	45,3	47,3	33,7
<i>ebből Nyugat- Európa</i>	30,8	24,5	24,4	22,4	45,3	41,1	27,4
<i>ebből Közép- és Kelet- Európa</i>	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	6,2	6,3
<i>USA</i>	0,4	21,0	27,5	14,6	5,2	9,1	5,3
<b>Fejlődő és felzárkózó országok/térségek</b>							
<i>Mexikó</i>	0,0	0,0	1,6	4,7	5,0	3,6	1,9
<i>Brazília</i>	0,0	3,7	10,9	18,0	9,0	8,5	11,1
<i>Argentína</i>	0,0	0,0	0,0	1,5	0,3	0,9	2,1
<i>Nigéria</i>	0,0	0,0	0,0	1,2	0,1	0,0	0,0
<i>Dél-afrikai Köztársaság</i>	0,0	2,2	1,8	2,7	1,7	1,1	1,1
<i>Kína</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	7,0	28,3
<i>India</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8

*Forrás:* saját számítás a Volkswagen anyavállalat és a leányvállalatainak 1950 és 2010-es évekre vonatkozó éves beszámolóí alapján.

A vállalat máig tartó negyedik, *a kilencvenes évektől kezdődő időszakát* az eladások ugrásszerű növekedése és az egyes piacok, illetve térségek addigi súlyának átrendeződése jellemezte, mindamelllett, hogy a vállalat szerkezetátalakítása továbbra is kiemelten fontosnak bizonyult. A megnövekedett értékesítés valamint a vállalati tevékenységek nemzetközi szinten való átszervezésének köszönhetően ez azzal járt, hogy a Volkswagent a világgazdasági folyamatok a korábbiaknál jóval

intenzívebben érintették (*Volkswagen* 1999; *Volkswagen* 2006). A kilencvenes évek első felétől egy trendváltás következett be, amely egy máig tartó korszakot nyitott meg. Ettől kezdve *a fejlődő és feltörekvő térségekben felmutatott eladások minden korábbinál dinamikusabb növekedést mutattak*. Ez a kilencvenes évektől megfigyelt tendencia nem csupán a Volkswagenre volt jellemző, de az autóipar egészét jellemezte (*Humphrey–Memedovic* 2003). A fejlődő térségek országai közül a korábban kiemelt szerepet játszó Brazília relatív pozíciója visszaszorult, ezzel szemben Kína szerepe felértékelődött. A kínai piac hosszú távon háttérbe szorította nem csak a fejlődő, de az addig jelentős eladásokkal rendelkező fejlett piacokat is. Az időszak másik fontos momentumja, hogy a közép- és kelet-európai országok a kilencvenes évektől jelennek meg a vállalat az értékesítési térképén, tovább erősítve a termelés fejlődő térségek felé történő eltolódását.

*A Volkswagen termelési szerkezetének térbeli átalakulása, a vállalat területi mintázatának ábrázolása az értékesítés és a termelés kapcsolatának segítségével*

A termelés térbeli szerkezetét, az értékesítés és a termelés földrajzi kapcsolatának erőssége, az erőforrások területi allokációja határozza meg. A kezdetekben csupán két nyugat-németországi üzemmel rendelkező vállalat 2010-re már világméretű, mintegy 40 termelési pontból álló termelési hálózattal bírt (*Volkswagen* 2011). Ez a tény nagyságrendileg és szervezetenként is jelentős vállalati átalakulást feltételez ezen időszak alatt, hiszen jelenleg az üzemek Ausztrália kivételével a világ összes kontinensén megtalálhatóak. A vállalat telephelyek mentén való növekedésének részletes ismertetésére a tanulmány terjedelmi korlátai miatt nincs lehetőség, az elemzésben ezért a vállalat életében történt lényeges eseményekre összpontosítok, kiemelve a termelés térbeli szerkezetében megvalósult változásokat.



## 3. TÁBLÁZAT

*A Volkswagen termelésének (darab gépjármű) alakulása a vállalat jelentős piacain – Az összes százalékában*

*(Vehicle production of the Volkswagen by main market's percentage of total)*

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
<b>Fejlett országok/térségek</b>							
<i>NSZK</i>	100	95,4	86,0	57,6	58,1	35,5	28,5
<i>Európa (NSZK nélkül)</i>	0,0	0,0	0,0	4,8	23,9	38,5	24,6
<i>ebből Nyugat-Európa</i>	0,0	0,0	0,0	4,2	22,7	23,8	12,0
<i>ebből Közép- és Kelet-Európa</i>	0,0	0,0	0,0	0,5	1,2	14,7	12,6
<i>USA</i>	0,0	0,0	0,0	8,7	0,0	0,0	0,0
<i>Mexikó</i>	0,0	0,0	1,6	4,9	6,2	8,3	5,9
<b>Fejlődő és felzárkózó országok/térségek</b>							
<i>Brazília</i>	0,0	2,7	10,6	19,8	9,0	9,9	15,3
<i>Argentína</i>	0,0	0,0	0,0	1,2	0,6	0,9	1,2
<i>Nigéria</i>	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0
<i>Dél-afrikai Köztársaság</i>	0,0	1,8	1,8	2,3	1,6	0,8	1,6
<i>Kína</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	6,1	22,8
<i>India</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8

*Forrás:* saját számítás a Volkswagen anyavállalat és a leányvállalatainak 1950 és 2010-es évekre vonatkozó éves beszámolóí alapján.

A 3. számú táblázat a termelés világméretű kiterjedésének változását mutatja az eladásokkal megegyező területi bontásban. Az eladások területi eloszlása és a külföldi leányvállalatok termelésének alakulása két jelentős folyamatra hívja fel a figyelmünket.<sup>6</sup>

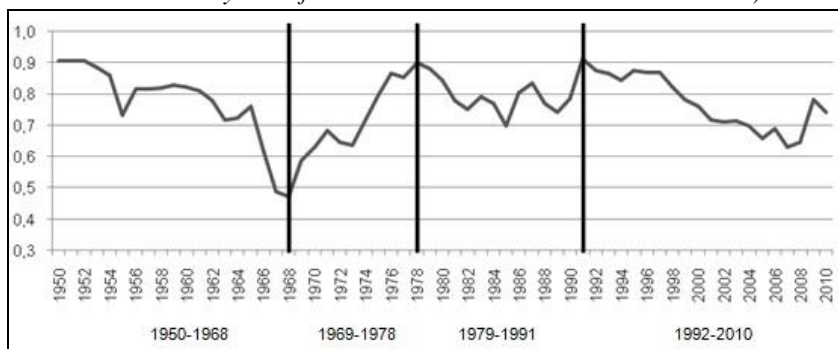
Egyfelől az értékesítés és a gyártás területi elterjedése alátámasztotta a nemzetközivé válás elméletében megfogalmazottakat (Johanson–Wiedersheim–Paul 1975), hiszen a vállalat földrajzi terjeszkedésben is a fokozatosság elve érvényesül. Pries (2003) elemzésében ezt a fejlődést a nemzetköziesedés folyamatának segítségével írja le. Másfelől a Volkswagen termelési szerkezete visszatükrözi nem csak a nemzetközi és lokális feltételek változását, de a vállalat organikus fejlődésével együtt a változó vállalati stratégiát is. A későbbiekben a vállalat átalakulása

szempontjából igen jelentős mérföldkönek számítottak a külföldi termelő leányvállalatok létrehozását követően a vállalat által megvalósított felvásárlások és együttműködések is. Az újtelephelyek mellett a német Auto Union a spanyol SEAT, a cseh Škoda megvásárlása nem csak a vállalat méretét, de a fokozódó együttműködésnek köszönhetően a termelés földrajzi eloszlását és a vállalat szervezeti rendszerét is átalakította.

A vállalat térszerveződését a termelés földrajzi képét az eladások és a termelés területi adatainak<sup>7</sup> összevetésével vizsgálom, ehhez a Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatót használom. A kapott értékek segítségével megállapított fejlődési szakaszok megerősíthetők, vagy éppen kiegészíthetők az eddigi kutatások által meghúzott határvonalakat (lásd: Volkswagen fejlődését vizsgáló elméletek). A korrelációs együttható alakulása alapján, a trendváltások mentén négy nagyobb szakaszt különítettem el (1. ábra). A szakaszhatárok markáns trendváltásokat mutatnak, mindezek mellett az indexnek az egyes fejlődési szakaszokon belüli változása is jelentőséggel bír.

### 1. ÁBRA

*A termelés és az értékesítés közötti kapcsolat alakulása Pearson-féle lineáris korrelációs együttható 1950 és 2010 között, 11 területi egységre*  
(Correlation between the production and the sales, Pearson linear correlation between the years of 1950 and 2010 on the 11 territorial units)



Területi egységek: NSZK; Nyugat-Európa (NSZK nélkül); Közép- és Kelet-Európa; USA; Mexikó; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India.

Territorial units: West Germany, Western Europe (excluding: West Germ.), Central and Eastern Europe, USA, Mexico, Brazil, Argentina, Nigeria, South-Africa, China, India

*Forrás:* saját számítás a Volkswagen anyavállalat és a leányvállalatainak 1950 és 2010-es évekre vonatkozó éves beszámolóinak alapján.

Az általam végzett, területi adatbázison alapuló statisztikai vizsgálat részben megerősítette Pries (2003) vállalatkutatása során megállapított időbeli szakaszolást. Az *első szakasz* az 1950 és 1968 közötti időszakot öleli fel, ahol a két tényező közötti területi kapcsolat gyengült. Ez azt jelenti, hogy az adott térségben termelt autók darabszáma elvált az ott értékesített autók számától (a kereslettől), a vállalat

piaci szempontból globalizálódott. A második, az 1969 és 1978 közötti időszak, ahol a kapcsolat újra erősödött. A termelés és az értékesítés területileg közeledett, a vállalat piaci értelemben regionalizálódott. A harmadik szakaszban az 1979 és 1991 közötti években a kapcsolat változóan alakult, több növekedési és gyengülési időszakkal, ezen felül *globalizáció és regionalizáció* is megfigyelhető volt. A korrelációs érték alakulása alapján (1. ábra), a Pries (2003) által egy szakaszként kezelt 1967/69 és 1990/92 közötti időszakon belül én két további periódust különböztettem meg (4. táblázat). A negyedik 1992-t követő intervallum a területi eladások és a termelés közötti összefüggés ismételt gyengülését mutatta, *piaci értelemben ismét a globalizáció volt meghatározó*.

#### 4. TÁBLÁZAT

*A Volkswagen nemzetköziesedési folyamatának egyes szakaszai a termelés-értékesítés korrelációs érték alakulása alapján*  
(Phases of Volkswagen's internationalisation profile, based on the author's calculations)

<i>Időszak</i>	<i>Termelés-értékesítés kapcsolata</i>
1950-1968	gyengül egyenlőtlenség
1969-1978	erősödik kiegyenlítőds
1979-1991	változó kiegyenlítőds vs. egyenlőtlenség
1992-2010	gyengül egyenlőtlenség

*Forrás:* saját számítás Pries (2003, 54) eredményeinek felhasználásával

1979–1991 közötti időszakban tapasztalható folyamatok egyik magyarázata, hogy a *világgazdasági folyamatok egyre mélyebben érintették a globális termelés-és értékesítéssel rendelkező Volkswagent teljesítményét*. Szintén az egyenlőtlenséget növelte, hogy a vállalat a veszteségeinek mérséklését a termelés területi diverzifikálásával tervezte megoldani (Tolliday 1995b). A nyolcvanas években megjelent a termelési térképen *Argentína, Kína* majd *Spanyolország* valamint megerősítette régiós pozícióit *Nigéria*. A vállalat újra megkísérelte a termelés beindítását az Amerikai Egyesült Államokban, ahol 1978-ban kezdődött el a gyártás.

A folyamatok az *említett külső tényezők mellett a vállalat belső szerkezetének változásával is alátámaszthatóak*. A vállalat a hetvenes években megvalósított struktúraváltással a kínálat választékának bővülését valamint részben költséghatékonysági, részben pedig piaci okokból bizonyos *típusok gyártásának egy-egy*

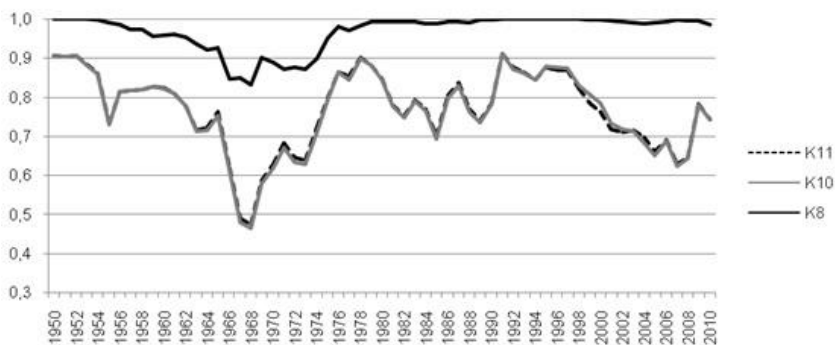
telephelyhez történő kihelyezését (például a Volkswagen Bogár Mexikóban) a telephely szintű, azaz a földrajzi specializációt hajtott végre, amellyel megvalósult az értéklánc mentén végzett tevékenységek dekoncentrációja is. Az értékesítés az adott telephely esetében nem csak lokálisan értelmezhető, a termelés felfutásával párhuzamosan az exportra történő termelés is megerősödött (Volkswagenwerk 1969, 1974).<sup>8</sup>

1992-t követően a termelés és az értékesítés közötti kapcsolat jelentős gyengülést mutatott. A korrelációs együttható a kilencvenes évek elején még az igen erős 0,9-es értéken állt, majd a kétezres évek végére 0,6-ra gyengült (1. ábra). Az időszak a fontosságát a feltörekvő piacok jelentőségének növekedése adta. Az autóiipari termelésnek a feltörekvő országokban megfigyelt növekedése (Sturgeon–Florida 2000; Veloso–Kumar 2002; Humphrey–Memedovic 2003; Sturgeon–Lester 2003; Sturgeon et al. 2008), kiemelten a közép- és kelet-európai államokban (Tirpak-Kriozen 2006; Molnár 2009; Rechnitzer–Smahó 2012), kulcsszerepet játszott a globális versenyben és a vállalati hatékonyság megteremtésében (Dunning 1993).

1979-es évet követően tehát egy jelentős átalakulás figyelhető meg a vállalat földrajzi képében, a változások területi oldalára Pries (2003) elemzése azonban nem ad egyértelmű magyarázatot. Ezért az átalakulás hátterének feltárása érdekében elvégeztem az időszak részletes vizsgálatát, amelyben az egyes térségek szerepét vettem górcső alá. A termelés területi szerkezete szempontjából a legteljesebb képet a már elemzett 11 piac/térség adatainak elemzésével kaptam. Az autóiipari termeléssel foglalkozó kutatások (Sturgeon–Florida 2000; Sturgeon et al. 2007; Molnár 2009; Sturgeon–Van Biesebroeck 2010) erre az időszakra vonatkozóan egyaránt arra a következtetésre jutnak, hogy a nyolcvanas évek közepétől a termelés területi eloszlásának a nagy regionális piacok (NAFTA, EU) mentén való eltolódása/fejlődése volt megfigyelhető. Ebben kiemelték Európa keleti felének és Mexikónak a jelentőségét. Választ keresve a kérdésre, hogy ez a tendencia hogyan jelentkezik a Volkswagen esetében, milyen folyamatokat tapasztalhatunk az elmúlt hat évtizedben, és különösen a nyolcvanas és kilencvenes éveket követően, újrászámoltam a területi szintű termelési és értékesítési adatok közötti kapcsolatot különböző területi csoportosítás szerint. A 2. számú ábra a termelés és az értékesítési kapcsolatát mutatja különböző regionális csoportosítás szerint.

## 2. ÁBRA

*A termelés és az értékesítés közötti kapcsolat alakulása 11 területi egységre és a nagyobb regionális csoportokra vonatkozó mutatók közötti korreláció alakulása (Strength of the relationship between the production and sales by different regional agglomerations)*



K11: NSZK; Nyugat-Európa (NSZK nélkül); Közép- és Kelet-Európa; USA; Mexikó; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India.

K10: NAFTA; NSZK; Nyugat-Európa (NSZK nélkül); Közép- és Kelet-Európa; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India.

K8: NAFTA; Európa; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India.

*Forrás:* saját számítás a Volkswagen anyavállalat és a leányvállalatainak 1950 és 2010-es évekre vonatkozó éves beszámolóinak alapján.

*A nagyobb regionális piacok szerinti csoportosításban* (lásd K8) az általam végzett számítások igazolták az imént említett kutatások megállapításait, a Volkswagen a nyolcvanas évek elejétől a termelés és értékesítés területi eloszlásánál a nagyobb térségek szerint rendeződött. A korrelációs értékek a korábbi területi felosztáshoz képest kisimultak (2. ábra), az eladások és termelés közötti területi megfelelés igen erős volt. A következő kérdés, hogy a területi differenciálódást melyik térségen belüli ország illetve országcsoport okozta. A válasz egyben rávilágít, hogy szerveződési szinten melyik térség szerepe értékelődött fel az elmúlt több mint két évtizedben. Erre különböző területi csoportosításokat végeztem el, összevetve bizonyos országokat. A K10 értékek nem mutattak szignifikáns különbséget az eredeti (K11) értékektől. Mexikó bár jelentős szereppel bír az észak-amerikai piacok ellátásában, azonban a termelés földrajzi szerveződése szempontjából mégsem jelent kiugró értéket. Dél-Amerika egy térségként kezelése szintén nem mutat szignifikáns eltérést (lásd K8 és K10 közötti különbség). Jelenetős eltérést csupán az európai szubrégiók összevetése esetén találtam. Az egyes csoportosítások alapján számolt korrelációs adatok alakulása alapján megállapítást nyert, hogy az 1992-t követő időszakban a Volkswagen termelési-értékesítési egyenlőtlenségét az európai szubrégiók eltérő teljesítménye okozta. A Volkswagen történetével foglalkozó Jürgens (1992, 68) ezt a kilencvenes évek elején úgy jellemezte, hogy a Volkswagen egy „európai kötődésű vállalat”.

## Összegzés

A Volkswagen a vizsgált hat évtized alatt egy globálisan szerveződő vállalattá alakult, amely nemzetközi méretekben valósítja meg eladásait és hangolja össze termelését. Ez alatt nem csak a cég tevékenységét meghatározó nemzetközi környezet, hanem maga a vállalat is jelentős átalakuláson ment keresztül, amely meghatározta a termelési szerkezetének térbeli képét.

Az adatbázis segítségével és a vállalatkutatás során nyert információk egyaránt alátámasztották nem csak a nemzetköziesedés elméletben, de a Volkswagen növekedését vizsgáló kutatásokban megfogalmazottakat is. Az organikus fejlődés kimutatható, ahol az *eladások és a termelési pontok földrajzi elrendezése és a két tényező kapcsolata meghatározó időszakokat jelöl ki*. A vállalatkutatás során bizonyosodott, hogy az értéklánc folyamat során végzett *tevékenységek szervezeti szintű decentralizációja, a területi specializáció, a nyolcvanas évek közepétől a leányvállalatok intenzívebb együttműködésének* köszönhetően megerősödtek, majd pedig a kilencvenes években még intenzívebbé váltak. Ez nem csupán az egyes típusok termelésnek egy telephelyre történő kiszervezését, de az alkatrészek és részegységek vállalaton belüli kereskedelmének fokozódását is jelentették, *gyengítve ezzel a termelés és az értékesítés területi kapcsolatát*.

Ugyanakkor a dolgozat arra is rávilágított, hogy a *globális vállalattá történő „átalakulás csírái” már a nyolcvanas évektől megfigyelhetőek* és elsősorban az európai gyártást érintették, ahol a SEAT akvizíciója alapvetően alakította át a vállalat jelenlétének földrajzi képét és máig meghatározó jelentőséggel bír a Volkswagen számára.

A kutatás során elvégzett számítások alátámasztották az autóiipari kutatások egyik markáns megállapítását, miszerint a vállalatok *a nyolcvanas évektől a termelési és az értékesítési tevékenységüket tekintve nagytérségek, régiók mentén szerveződtek*. Az elemzés ugyanakkor arra is rámutatott, hogy *a Volkswagen számára a többi térséghez képest az európai termelés területi szervezése volt meghatározó*, a Volkswagen egy „európai kötődésű vállalat”. Annak ellenére tehát, hogy egy globális vállalatról beszélünk, a magtériség meghatározó szerepet játszik a termelési szerkezet kialakítása során. A vállalati tevékenység területi képe, a termelési pontok kapcsolódásainak erőssége és konfigurációja szempontjából tehát *a vállalat „eredeti” földrajzi beágyazottsága lényeges*.

## Jegyzetek

<sup>1</sup> Az adatbázis a Volkswagen leányvállalatainak termelési és foglalkoztatási adatait, valamint a cég meghatározó piacokon a Német Szövetségi Köztársaságban, a nyugat-európai exportpiacokon (ide tartoznak azok az országok is ahol 1950-et követően elindult a termelés), Közép- és Kelet-Európában, az Amerikai Egyesült Államokban, Mexikóban, Brazíliában, Argentínában, a Dél-afrikai Köztársaságban, Nigériában, Kínában és Indiában történő eladásait tartalmazza. A globális jelenlét ellenére a vizsgálat során meghatározott tizenegy piac/térség a megfigyelési időszak végéig szinte teljes mértékben (90–95%) lefedte a teljes értékesítés adatait, ami arra utal, hogy piaci stratégiáját illetően a vállalat kiemelt országokban és térségekben gondolkodik.

- <sup>2</sup> Utalva a típus egyeduralmára utal Jürgens is – aki hasonlóan elkülönítve ezt a szakaszt „Bogár kultusznak” nevezte el. A monokulturás termelés miatt a vállalat termelése fordistább volt a Ford termelésénél is.
- <sup>3</sup> A modell alapvetően a munkaadók és munkavállalók közös érdekein nyugvó, ún. neokorporista elképzelésen alapult. A Volkswagennél az ún. fehérgallérosok és kékgallérosok közötti együttműködés lényege, hogy a vállalat vezetése és az érdekvédelmi szervezetek között megállapodás született, hogy a fejlesztések és a termelés területi elosztásánál a németországi foglalkoztatás fenntartására és növelésére törekednek.
- <sup>4</sup> A kifejezés lényege, hogy a tapasztalatok segítségével történő tanulás a próbákon illetve kísérletezésen alapuló megoldások megtalálásán alapszik.
- <sup>5</sup> A Volkswagenwerk GmbH a háború alatt a vállalat átállt a haditermelésre, részben a hadsereg számára gyártott járműveket, részben pedig a légierő (Luftwaffe) számára gyártott alkatrészeket és végzett javításokat.
- <sup>6</sup> Hangsúlyozva, hogy a felsorolt térségek, illetve országok szinte teljes mértékben lefedik a Volkswagen nemzetközi elosztási és teljes egészében a gyártási tevékenységét.
- <sup>7</sup> A vállalat által közölt adatok és a legfontosabb piacok elkülönítése alapján 11 térséget illetve piacot különít(h)ettem el amelyek: Német Szövetségi Köztársaság, a nyugat-európai exportpiacok (ide tartoznak azok az országok is ahol 1950-et követően elindult a termelés), Közép- és Kelet-Európa, az Amerikai Egyesült Államok, Mexikó, Brazília, Argentína, a Dél-afrikai Köztársaság, Nigéria, Kína és India.
- <sup>8</sup> A vállalatnál a hatvanas évek végén fogalmazódott meg a helyi piacról történő kilépés részben az exportpiacok ellátásával, részben pedig a vállalaton belüli munkamegosztás (alkatrészek részlegeség-gek szállítása) erősödésével. Ennek jelentősége a külföldi leányvállalatok számának és termelésének növekedésével valamint az új típusok megjelenésével tovább fokozódott.

### *Irodalom*

- Baldwin, R. (2012) Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going. CEPR Discussion Papers 9103. Centre for Economic Policy Research, London.
- Brick, A. (2004) Fuscões e Golaços: Volkswagen in Brazil. December 2004: submitted to Harley Shaiken University of California, Berkeley.
- Brumlop, E.–Jürgens, U. (1983) Rationalisation and Industrial Relations in the West German Automobile Industry: A Case Study of Volkswagen. Discussion Paper. IIVG/dp 83–216. IVG, Berlin.
- Dicken, P. (1998) Global Shift: Transforming the World Economy. Paul Chapman, London.
- Dunning, J. H. (1993) Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison Wesley, Wokingham, UK.
- Gereffi, G.–Humphrey, J.–Sturgeon, T. J. (2005) The governance of global value chains. Review of International Political Economy 12:1 78–104. o.
- Haipeter, T. (2000) Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung? Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 2000.
- Haipeter, T. (2002) Chancen und Risiken der Mitbestimmung – Das Beispiel Volkswagen. Industrielle Beziehungen, 9. Jg., Heft 3, 319–341. o.
- Håkanson, L. (1979) Towards a theory of location in corporate growth. In: Hamilton, Frederick E.I. - Linge, Godfrey J. R. (eds.) Spatial analysis, industry and the industrial environment, vol 1: Industrial systems. John Wiley, London. 115-138. o.
- Humphrey, J.–Memedovic, O. (2003) The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries UNIDO, Strategic Research and Economics Branch. United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- Johanson, J.–Wiedersheim-Paul, F. (1975) The internationalization of the firm-Four Swedish cases. Journal of Management Studies. 12:(3) 305–322. o.
- Johanson, J.–Vahlne, J. E. (1977) The internationalisation process of the firm. Journal of International Business Studies. Vol. 8, Spring/Summer, 23–32. o.
- Jürgens, U. (1992) Internationalization Strategies of Japanese and German automobile companies. Shigeyoshi, Tokunaga/Altmann, Norbert/Demes, Helmut (eds.) New impacts on industrial relations.

- Monographien aus dem Deutschen. Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung. München: Deutsches Institut für Japanstudien, 63–96. o.
- Jürgens, U. (1994) VW at the Turning Point - Success and Crisis of a German Production Concept. Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (GERPISA), Programme International "Emergence de Nouveaux Modèles Industriels 1992-1995, Actes du GERPISA No.10, Des Trajectoires des Firmes aux Modèles Industriels, Paris, 91–108. o.
- Jürgens, U. (1998) The Development of Volkswagen's Industrial Model, 1967-1995. Michel Freyssenet, Andrew Mair, Koichi Shimizu, Giuseppe Volpato (eds.) One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers. Oxford University Press Oxford/New York. 273–310. o.
- Jürgens, U. (2002) Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance – A Case Study on Volkswagen. Discussion Paper FS II 02-205. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Molnár E. (2009):A világ autópárának változó földrajza. Földrajzi Közlemények. 133:(2) 105–120. o.
- Pries, L. (2003) Volkswagen in the 1990s: Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company. Freyssenet M.–Shimizu K.–Volpato G. (eds.) Globalisation or Regionalisation of European Automobile Industry? Palgrave, London/New York. 51–72. o.
- Rechnitzer J.–Smahó M. (2012) A jármű- és autópár hatása a kelet-közép- európai térség versenyképességére Magyar Tudomány. 7 (Különszám, Mobilitás és környezet) 38–47. o.
- Rieger, B. (2013): The People's Car: A Global History of the Volkswagen Beetle. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ruigrok, W.–van Tulder, R. (1995) The logic of international restructuring. London/New York: Routledge
- Sturgeon, T. J.–Florida, R. (2000) Globalization and Jobs in the Automotive Industry. Final Report to the Alfred P. Sloan Foundation, International Motor Vehicle Program. Center for Technology, Policy and Industrial Development, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Sturgeon, T. J., Lester, R. (2003) The new global supply-base: New challenges for local suppliers in East Asia. Shahid, Y.–Anjum, A.–Kaoru, N. (eds.) Global Production Networking and Technological Change in East Asia. Oxford University Press.
- Sturgeon, T. J.–Van Biesebroeck, J.–Gereffi, G. (2007) Prospects for Canada in the NAFTA Automotive Industry: A Global Value Chain Analysis. Industry Canada Research Report, Ottawa.
- Sturgeon, T. J.–Van Biesebroeck, J.–Gereffi, G. (2008) Value chains, networks, and clusters: reframing the global automotive industry. Journal of Economic Geography. 8:(3) 297–321. o.
- Sturgeon, T. J.–Van Biesebroeck, J. (2010) Effects of the Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries: A Global Value Chain Perspective. Policy Research Working Paper 5330. World Bank, New York.
- Tolliday, S. (1995a) Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939-1962. Business History Review 69. 272–350. o.
- Tolliday, S. (1995b) From „Beetle Monoculture” to the „German Model”: The Transformation of Volkswagen, 1967-1991. Business and Economic History 24. 111–132. o.
- Volkswagen (1999) Geschäftsbericht 1998. Volkswagen AG., Wolfsburg.
- Volkswagen (2006) Geschäftsbericht 2005. Volkswagen AG., Wolfsburg.
- Volkswagen (2008) Volkswagen Chronicle - Becoming a Global Player. Historical Notes 7. Volkswagen AG., Wolfsburg.
- Volkswagenwerk (1969) Bericht für das Geschäftsjahr 1968. Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- Volkswagenwerk (1974) Bericht für das Geschäftsjahr 1973. Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- Wellhöner, V. (1996) "Wirtschaftswunder" Weltmarkt. Westdeutscher Fordismus – Der Fall Volkswagen. Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster.



***STRUCTURAL CONSEQUENCES OF GLOBAL PRESENCE –  
THE SPATIAL TRANSFORMATION OF THE PRODUCTION  
STRUCTURE OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS: A  
CASE STUDY OF VOLKSWAGEN***

GÁBOR TÚRY

This study deals with the transformation of the spatial aspect of transnational corporations' production structure, which is studied through an examination of Volkswagen's international development. The geographic distribution of data on production, sales between 1950 and 2010, the transformation of the division of labour within the company, and the relationship between the parent company and subsidiaries all underwent notable transformations in the examined period.

Using the database, the author examines the spatial distribution of production and sales. The transformation process is broken down into periods, which helps to show that beyond changes in the international economic context, the given periods signify changes in the company's geographic pattern. The analysis of the spatial development of production and sales data have confirmed one of the most marked findings of research on the auto industry, according to which companies organised their production and sales activities based on large regions and regions from the 1980s on. This position is supplemented by the observation that this structure can be observed in an earlier phase of internationalisation, namely 1950–55. The author's analysis of the data shows that there are significant differences between regions. From the point of view of spatial organisation, the spatial organisation of European production continues to be of key importance to Volkswagen compared to other regions.