



A Volkswagen tevékenységének nemzetközivé válása, a termelés térbeli mintázatának átalakulása a hatvanas évektől napjainkig

**Internationalisation of Volkswagen's activities,
transformation of the spatial pattern of production
from the sixties to the present day**

Túry Gábor

MTA KRTK Világgazdasági

Intézet

E-mail:

tury.gabor@krtk.mta.hu

Napjaink transznacionális vállalatainak nemzetközi jelenlétét és versenyképességét a globális termelési rendszerek mentén szerveződő leányvállalatok hálózata biztosítja. A tanulmány ezeknek a világméretű termelési rendszereknek a kialakulásával és fejlődésével foglalkozik, amelyet a Volkswagen nemzetközi terjeszkedésén keresztül szemléltet. A Volkswagen-nél a termelés és a foglalkoztatottak 1960 és 2010 közötti adatainak földrajzi eloszlása, a vállalaton belüli munkamegosztás rendszere, az anyavállalat és a leányvállalatok viszonya jelentősen átalakult. Az elemzés időszaka magában foglalja a második világháborút követő dinamikus növekedés korszakát éppúgy, mint az 1970–1980-as évekbeli termelés szerkezeti és területi átalakulását, valamint az egyre erőteljesebbé váló globalizációs folyamatokat. A vizsgált évtizedek alatt a lehetőségek bővülése (technológiai és munkaszervezési fejlesztések, infokommunikációs vívmányok) által a Volkswagen termelési hálózatának földrajzi elrendezése jelentős változáson ment keresztül.

Kulcsszavak:

autóipar,
Volkswagen,
nemzetközi termelés,
globális értékesítési és
termelési hálózat,
területi eloszlás

Nowadays, subsidiaries are organised into global networks along production chains, which assure both the international presence and competitiveness of the corporation and the brand. This paper deals with the evolution and development of production networks, which are shown through an examination of Volkswagen's international expansion. In the period between 1960 and 2010 Volkswagen underwent notable changes in the field of geographical distribution of production and employment, labour division within the company, and the relationship between the parent company and the subsidiaries. The examined period incorporates the era of dynamic growth following the Second World War, the structural and spatial transformations in production in the 1970s and 1980s, as well as the strengthening processes of globalisation. Through the expansion of potentials in the reviewed six decades (i.e., technological and labour organisation improvements, IT and communication developments) the geographic structure of Volkswagen's production network underwent significant change.

Keywords:

vehicle industry,
Volkswagen,
international production,
global sales and production
network,
spatial distribution

Beküldve: 2016. augusztus 22.

Elfogadva: 2016. szeptember 13.

Bevezetés

A második világháborút követő gazdasági fellendülés a világ nagy fejlődési centrumaiban található vállalatok számára az új piacok meghódítását, a határtalan növekedés lehetőségét nyújtotta. A vállalatok az akkori keretek között világméretű kereskedelmi rendszert építettek ki, átformálva ezzel a korábban csak regionális piacokból álló világgazdasági térképet. Ennek következtében a legfontosabb felvevőpiacok közelében létrehozott új termelési pontokkal összefüggésben a termelés területi szerkezete is átalakult, egyre több ország vált részesévé a növekvő számú nemzetgazdaságot integráló termelési és elosztási rendszereknek. Az átalakulás a technológiai forradalomnak köszönhetően az 1980-as évektől újabb lendületet kapott, amely napjaink globális gazdaságában csúcsosodott ki.

A tanulmány ezt a vállalati fejlődést kíséri végig egy kiválasztott vállalat, a Volkswagen nemzetközi terjeszkedésén keresztül. Az elemzés a 1960-as évektől tapasztalható fejlődést vizsgálja a vállalat termelési és értékesítési láncában lejátszódó szerkezeti átalakulások szempontjából. A Volkswagen globális termelési hálózatának területi mintázata jellemzően a vállalat nemzetközi munkamegosztási rendszerének átalakulásával modellezhető. Ezért kiemelten foglalkozunk a telephelyek, illetve a leányvállalatok közötti kapcsolatok által megvalósuló *nemzetközi munkamegosztási rendszerrel*, a *koncentráció* és a *dekoncentráció* folyamatával, ezen belül a *telephelyi specializáció* kialakulásával, annak fejlődésével és növekvő jelentőségével. Tanulmányunkban a vállalati példák mellett a kutatás során nyert statisztikai adatok segítségével korszakokra bontva mutatjuk be és foglaljuk rendszerbe ezt a vállalati evolúciót.

A vállalati tevékenység nemzetköziesedése és ennek kutatási irányai

Az 1960-as éveket követően, a nemzetközi termelési-értékesítési rendszerek kiteljesedésével párhuzamosan, a világméretűvé váló vállalati tevékenység vizsgálata a közgazdaságtani és a vállalatgazdaságtani kutatások homlokterébe került. A világméretű termelés kialakulásával és működésével kezdetben a korai kereskedelemelméletekből (Smith 1776¹, Heckscher 1919, Ohlin 1933) kiinduló kereskedelmi megközelítések (Mundell 1957, Jones 1967) mellett a külföldi működőtőke-elméletek (Hymer 1960, Aliber 1970), majd a transznacionális vállalatokkal (Buckley–Casson 1976, Rugman 1981, Hennart 1982, Dunning 1993) foglalkozó kutatások foglalkoznak részletesen.

Az említett megközelítésekkel párhuzamosan az 1970-es években a vállalatok globalizációs folyamatát nyomon követő nemzetköziesedés elmélete is megjelent (lásd bővebben Morgan–Katsikeas 1997). Az irányzat lényege, hogy a vállalatok nemzetköziesedését a tevékenységek térbeli szerveződésének változásával és az egyes fejlődési szakaszokra jellemző mintázatával írja le. A tevékenység térbeli struktúrájának tipizálásához, a mintázat modellezéséhez a kutatások az anyavállalat és a leányvállalatok közötti kölcsönös függést, az ellenőrző mechanizmusokat, a (leány)vállalat helyi beágyazottságát, valamint a külföldi jelenlét mértékét vizsgálták.

Az irányzat úttörőjének Johansont és Wiedersheim-Pault (1975) tekinthetjük, akik az 1970-es években dolgozták ki az ún. Uppsala modellt.² A szerzők négy svéd vállalat (Sandvik, Atlas Copco, Facit és a Volvo) nemzetközi terjeszkedését vizsgálták, amely alapján a nemzetközivé válás négy egymás utáni állomását különítették el (1975, 307. old.), leírva a tevékenységek térbeliségének evolúciós folyamatát. A modell szerint a nemzetköziesedés kezdeti időszakában rendszeres exporttevékenység még nem jel-

¹ Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. W. Strahan and T. Cadell, London 1776, magyarul: „A nemzetek gazdagsága”, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992

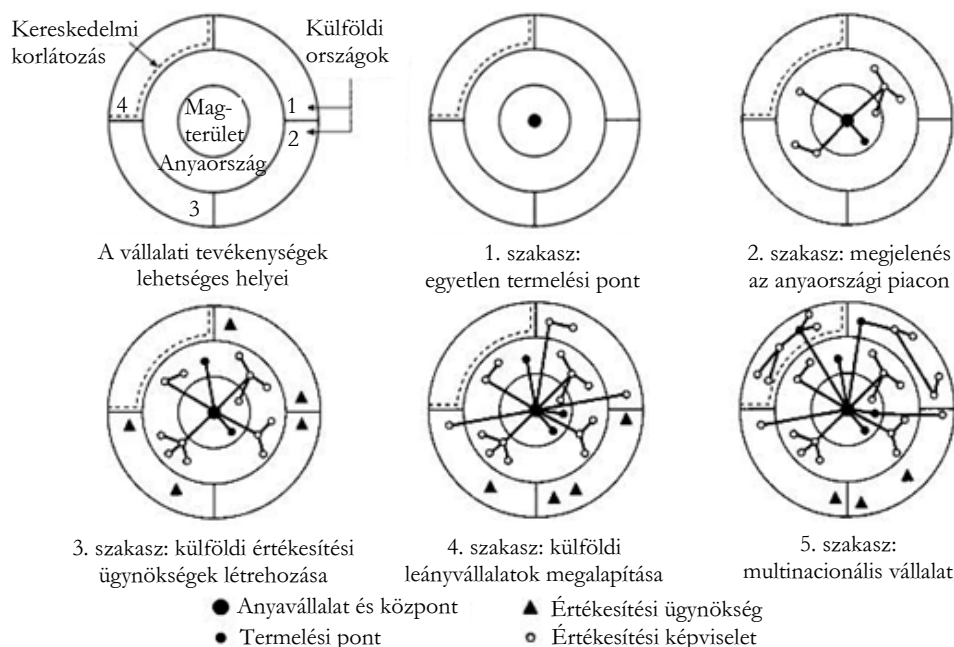
² A modell elnevezése a két kutató egyetemének, az Uppsalai Egyetem nevéből származik.

lemző. Megfigyeléseik szerint a fejlődés következő szakaszát a – független képviselőken keresztül megindult – kivitel jelenti. Ezt követi a tengerentúli értékesítő leányvállalat megalapítása, végezetül pedig a tengerentúli termelési/feldolgozó egységek létrehozása. 1977-ben Johanson és Vahlne (1977) továbbfejlesztette az eredeti elképzelést. Dinamikus modelljük az egyes fejlődési szakaszokon tapasztalt átalakuló vállalati stratégiát emelte ki. A szerzők azt a tanulási folyamatot vizsgálták, amelynek segítségével a vállalatok egyre több tevékenységüket, egyre hatékonyabban szervezik nemzetközi szinten, átalakítva ezzel a vállalat vertikális és horizontális szerkezetét.

1. ábra

A vállalati növekedés fejlődési szakaszai Håkanson (1979) alapján

Håkanson's model of the spatial evolution of firms



Forrás: Pellenbarg–Wever 2008, 10. old.

Az 1970-es években a vállalatok nemzetközi terjeszkedésével, a korábban említett szerzők (Johanson és Wiedersheim-Paul, valamint Johanson és Vahlne) mellett egy másik svéd közgazdász, Lars Håkanson (1979) is foglalkozott. Eredményei kiegészítették az addigi kutatásokat, hiszen nem csupán a vállalatok térbeli terjeszkedését vizsgálta, de az anyavállalat és a leányvállalatok közötti kapcsolat átalakulását is, amely alapján öt fejlődési szakaszt (lásd 1. ábra) különböztetett meg (Hybbinett–Stubert 2007, 15–18. old.). A fejlődési folyamatban kiemelt szerepet tulajdonított a külföldi eladásokat lebonyolító értékesítési ügynökségeknek, valamint a vállalathoz kapcsolódó helyi értékesítési képviselőknek. Elméletének gyenge pontja azonban, hogy egy

centralizált vállalat képét festette fel, ahol nem tárt fel olyan – a vállalat fejlődésében kiemelkedő jelentőségű – decentralizált sémákat, mint a leányvállalatok között kialakuló kapcsolatok mintázata.

Håkanssonnal szemben, Bartlett és Ghoshal (1998) a vállalatok szerveződési formáit nem elsősorban a vállalati fejlődés szemszögéből közelítették meg – mintegy lineárisan felrajzolva a nemzetközivé válás folyamatát –, hanem a nemzetköziesedés egyes formáit történelmi léptékekben vizsgálták, a második világháború előtti időszakig visszatekintve. Megfigyeléseikben kiemelt szerepet kapott az anyavállalat és a leányvállalatok közötti kapcsolat jellege. A nemzetközi feldolgozóipari vállalatok történeti fejlődése során ugyanis megfigyelték, hogy a vállalatok külső és belső hatásokra adott válaszai eltérőek. Ezek nemcsak a felhalmozott vezetési ismeretek és módszerek, az ún. kulturális örökség alapján tipizálhatóak, de a vállalat szerveződési formáiban is testet öltenek. A különböző szerveződési formák leírhatóak a leányvállalatok és az anyavállalat közötti kapcsolattal, amely alapján a szerzők három alapvető szerveződési formát különböztettek meg (Bartlett–Ghoshal 1998, 18. old.):

1. A *multinacionális vállalat* típus széleskörűen alkalmazott szervezési forma volt, és a második világháborút megelőzően főként az európai vállalatok körében terjedt el. A szerveződést nevezik decentralizált szövetségnek (*decentralized federation*) is, amely a leányvállalatok bizonyos mértékű autonómiájára utal.
2. A *nemzetközi szerveződés*, amely a második világháborút követő időszakra volt jellemző és főként az Egyesült Államok vállalatainál figyelhető meg. Ez leginkább a technológia és a tudás átadását jelentette olyan más országban lévő termelési pontok számára, amelyek elmaradtak az anyavállalat által képviselt ipari-technológiai szinttől. A mai multinacionális modell őseinek is tekinthető ez a szerveződési mód, amely az anyavállalat és a leányvállalat közötti koordinált irányítást jelentette. Ezeknél a vállalatoknál az irányítás azonban sokkal szorosabb volt, amint az később a multinacionális vállalati modell esetében megfigyelhető. Ezért ezt koordinált vagy irányított szövetségnek (*coordinated federation*) is nevezik.
3. A klasszikus *globális szerveződés* az egyik legrégebbi forma, amelyet olyan nevek fémjeleztek, mint Henry Ford autógyáros vagy John D. Rockefeller bankár és befektető. Globálisan szerveződő vállalat esetében a vagyon, az erőforrások és a felelősség/döntéshozatal teljes centralizációja valósul meg. A helyi leányvállalatok kizárólag a lokális piac ellátásáért felelősek. A feladatkörök meghatározását és minden más irányítási feladatot a döntéshozatali központban (*headquarter*) hoznak meg. Ezt a szervezeti formát, amely a legkevesebb szabadságot nyújtja a leányvállalatok részére, központosított elosztónak (*centralized hub*) nevezik és leginkább napjaink japán vállalatait jellemzi.

A nemzetköziesedés vizsgálatának következő állomása Peter Dicken (2003) nevéhez fűződik. A szerző a nemzetközi termelési és értékesítési rendszereket feltáró *Global shift* című könyvében, részben Bartlett és Ghoshal (1998) eredményeiből kiindulva alkotta meg saját rendszerét. Dicken kifejezetten a globálisan szerveződő transznacionális vállalatokra koncentrált.

Ezzel kapcsolatban – a nemzetközi termelési rendszerek elméletének magyarázatához – tennénk egy kis kitérőt. Az 1980-as évektől a feldolgozóiparban szervezeti és technológiai oldalon is megteremtődtek a feltételek a *gyártási tevékenységek rugalmas szétválasztására és elosztására* (Schmid–Grosche 2008), amely globális méretekben szerveződő termelési hálózatokat hozott létre. A termelési és az elosztási rendszerek vizsgálata során, a vállalatgazdasági kutatások többsége csekély tartalmi eltérésekkel használta az ellátási lánc (*supply chain*), az értéklánc (*value chain*), a globális termelési hálózat (*global production network*), valamint a globális áruhánc (*global commodity chain*) fogalmakat (Cséfalvai et al. 2005, Baldwin et al. 2013). A megközelítések lényege, mely az értéklánc definíciója is egyben, hogy a vizsgálataik során elkülönítve elemezték a termékeknek, illetve a szolgáltatásoknak az elképzeltől a megvalósításig tartó egyes szakaszait.

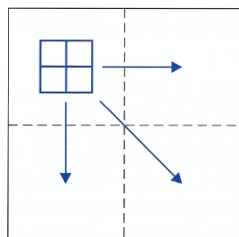
Hákonsonnal ellentétben Dicken sem kísérté végig a vállalat nemzetközivé válásának folyamatát, csupán „napjaink” globális világának nemzetközi szerveződési mintáit rendszerezte. További eltérés az 1970-es évek végi szervezeti jellemzőktől, hogy tipizálásában túllépett a termelés-értékesítés viszonyának koncentrált képletén, és a leányvállalatok növekvő szerepével számolt. A nemzetközi vállalatok termelési hálózatát vizsgálva a termelési egységek közötti elrendezés és kapcsolat alapján négy fő típust különített el (lásd 2. ábra).

2. ábra

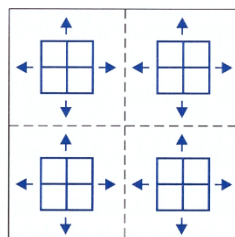
A transznacionális vállalatok területi szerveződésének jelentősebb változatai

Main models of spatial organization of TNC production

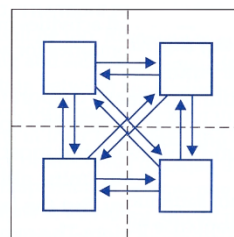
A: globálisan koncentrált termelés



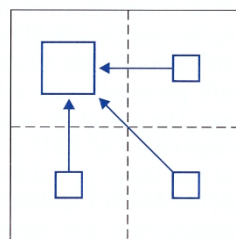
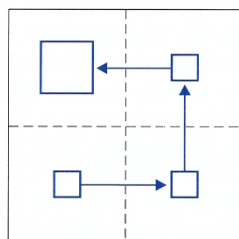
B: helyi piacra termelés



C: regionális és globális piacra történő termékspecifikáció



D: vertikális integrációk



Forrás: Dicken 2003, 246. old.

A *globálisan koncentrált termelés* (A eset) földrajzilag a legegyszerűbb változat, a központi termelési pontból látja el a külső piacokat. A *helyi piacra termelés* (B eset) a lokális keresletet elégíti ki, a vállalat nem végez export- és importtevékenységet. Az ún. importhelyettesítő stratégia a második világháborút követően az Európában termelést folytató amerikai, valamint Brazíliában letelepedett külföldi vállalatokra volt jellemző. Ezt a termelési szerkezetet legfőképpen a kereskedelmi szabályozások (javarészt importkvóták és tarifák) indokolták. A helyi piacra termelés és a vertikum ilyen formán való kialakításában szerepet játszott továbbá a helyi igények minél hatékonyabb kielégítése is. Dicken harmadik típusnak a *regionális és globális piacra történő termék-specifikációt* (C eset) tekintette. Ez a szerveződési forma a jelentősebb regionális piacokon, így az Európai Unió, az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi egyezmény (North American Free Trade Agreement – NAFTA) esetében figyelhető meg, ahol a termelési tényezők területi eloszlását és azok eltérő elhelyezkedését a termelés is leképezi. Ennél a termelési módnál az elosztás és a szállítás is kulcsfontosságú. A nemzetközi vállalatok *vertikális integrációira* (D ábrák) Dicken két példát hoz. A vertikális integrációnál a vállalatok az egyes termelési fázisokat eltérően helyezik el a földrajzi térben. A kedvező termelési tényezőket kihasználni képes nemzetközi vállalatok a világszintű gyártást a félkész termékek (alkatrészek és részegységek) végső összeszerelő helyre történő szállításával valósítják meg. Ez a konfiguráció 1960-at követően jelent meg, és főként az amerikai elektronikai vállalatoknál terjedt el.

A Volkswagen világméretűvé válásának szakaszai

A kutatás során vizsgált évtizedekben a Volkswagen egy a nemzetközi piacra kilépő vállalatból, a tevékenységeit nemzetközi szinten szervező vállalatcsoporttá fejlődött. A vállalat fejlődésének részletes bemutatása meghaladja jelen tanulmány kereteit, ezért csupán a legfontosabb mérföldkövekre, illetve fordulópontokra koncentrálunk. A vizsgált időtávban a növekedés nagymértékű volt, a kezdeti, két nyugat-németországi gyár (Braunschweig és Wolfsburg) az 1950-es évektől kezdve folyamatosan bővült hazai és külföldi értékesítő, összeszerelő, majd termelő leányvállalatokkal. Ezalatt a Volkswagen nemcsak a személygépkocsi-gyártásban növelte teljesítményét, de más haszongépjárműveket gyártó vállalatokkal (MAN, Scania) és pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó cégekkel is kiegészült. Ennek köszönhetően 2015 végén az összes üzleti tevékenységet is magában foglaló Volkswagen Csoport³ húsz európai és tizenegy tengerentúli országban található 119 telephelyén összesen 610 ezer munkavállaló dolgozott (Volkswagen 2016, 5. old.). Ezzel a foglalkoztatottak számát tekintve jelenleg világelső az autópárban.

³ A Volkswagen AG leányvállalataival (Bentley, Bugatti, Lamborghini, Audi, Porsche, SEAT, Škoda, Ducati MAN, Scania, valamint a Volkswagen Commercial Vehicles és a FAW-Volkswagen, Shanghai, továbbá a Volkswagen Financial Services) együtt.

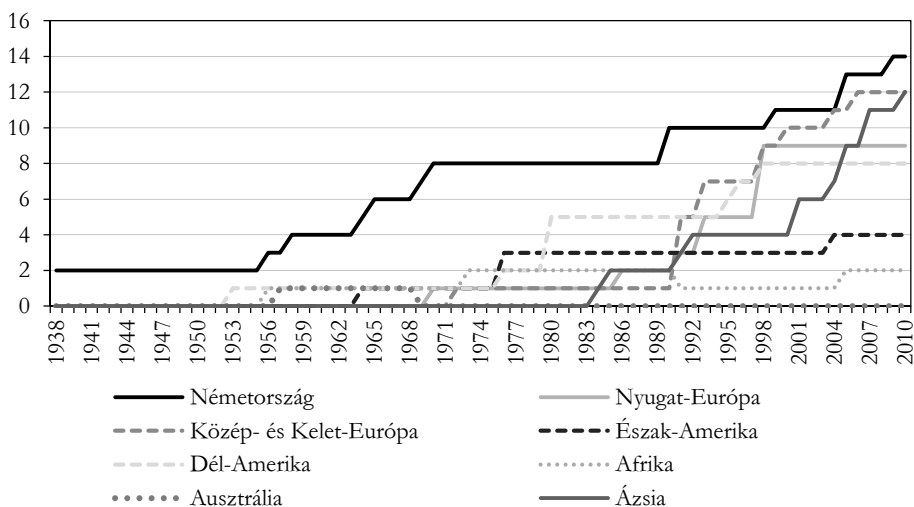
Tanulmányunkban a Volkswagen személy- és kisteherautó-gyártását vizsgáljuk, a pénzügyi tevékenységet folytató Volkswagen Financial Services, továbbá a haszongépjárműveket gyártó MAN, valamint a Scania leányvállalatok működését nem tárgyaljuk. A Volkswagen személygépkocsi- és kisteherautó-gyártásának földrajzi terjeszkedési folyamata a 3. ábrán követhető nyomon. A vizsgált időszak alatt folyamatosan új térségek csatlakoztak a világméretű termelési rendszerhez, ami végül az anyaország dominanciájának megszűnéséhez vezetett. Az 1950-es években Brazília, Ausztrália és a Dél-afrikai Köztársaság, a 1960-as években Nyugat-Európa és Észak-Amerika, az 1970-es években az Egyesült Államok, az 1980-as évektől Kína és Argentína, az 1990-es évektől Közép- és Kelet-Európa, majd a 2000-es években India belépésével alakult át a vállalat termelésének földrajzi képe (lásd 3. ábra).

3. ábra

A Volkswagen személygépkocsi- és kishaszongépjármű gyártásának földrajzi terjeszkedése a termelési egységek mentén

Spatial expansion of Volkswagen's passenger car and light commercial vehicle production by local units

Termelőüzemek száma



Megjegyzés: saját szerkesztés, a Volkswagenwerk GmbH és jogutódjainak 1950 és 2010 közötti éves jelentései alapján.

Az alapítást követő évtizedek alatt a cég tevékenységét meghatározó nemzetközi környezet jelentős változáson ment keresztül, amelyre a Volkswagennek választ kellett adnia, átformálva ezzel a saját vállalatirányítási és termelési rendszerét. Ezt a történeti átalakulást az elmúlt évtizedekben számos kutatás dolgozta fel (Brumlop–Jürgen 1983, Jürgens 1994, 1998, 2002, Tolliday 1995a, 1995b, Haipeter 2002, Pries 2003, Brick 2004, Volkswagen 2008, Rieger 2013), amelyek eltérő szempontok alapján vizsgálták a cég fejlődését és nemzetközivé válását.

A legteljesebb áttekintést a vállalati struktúra, valamint a termelési rendszer változását modellező Pries (2003) adta, aki elgondolásában a Volkswagen nemzetköziesedési folyamatát helyezte a középpontba. Rendszerzésében az anyavállalat és a leányvállalatok közötti erőforrás, tevékenység, kompetencia, valamint hatalom területi konfigurációját vizsgálta. Elemzésében ötvözte az irányítási és az ellenőrzési mechanizmusokat (Porter 1985), az érték, a tudás, a kapacitás és a funkciók konfigurációját (Bartlett–Ghoshal 1998), valamint a termelőtevékenységek területi eloszlását (Ruigrok–van Tulder 1995). A vizsgálat során három dimenzió segítségével ábrázolta a vállalat nemzetközi mintázatát. A *vállalatirányítás és nyereségstratégia*, a *termékválaszték és piaci stratégia*, valamint a *termelési rendszer* alapján Pries (2003) három szakaszt különített el (lásd 1. táblázat).

1. táblázat

A Volkswagen nemzetköziesedési folyamatának szakaszai

Three phases of Volkswagen's internationalisation profile

| Szakasz Dimenzió | 1. Elosztásra épülő multinacionális vállalat (1940–1967/69) | 2. Termelésre épülő multinacionális vállalat (1967/69 – 1990/92) | 3. Globálisan működő transznacionális vállalat (1990/92–) |
|---|--|---|--|
| Vállalatirányítás és nyereségstratégia | Centrum–periféria alakzat | Centrum–periféria alakzat centrali- zációval | Globalizált centra- lizáció és belső szervezeti kompetenciák |
| Termékválaszték és piaci stratégia | Centrum–periféria alakzat | Centrum–periféria alakzat | Globalizált platformok ^{a)} regionálisan kialakított egyedi jegyekkel |
| Termelési rendszer | Centrum–periféria alakzat | Világméretű termelési hálózat | Globális tanulás és alapvető terme- lési elvek átadása |

a) A platform magyarul padlólemez jelent, amely az azonos kategóriába tartozó, de eltérő márkájú, illetve felszereltségű gépjárművek, egységes alapra (közel megegyező műszaki tartalommal) történő felépítését jelenti. Az autógyárak a platformrendszer bevezetésével az egyes modellek között képesek megosztani a tervezési, a mérnöki és a termelési kapacitásaikat (Brylawski 1999).

Forrás: Pries 2003, 4. old.

A vállalati stratégiát a korai, egészen az 1960-as évekig tartó szakaszban (Pries 2003) a nemzetközi jelenlétet megalapozó piacbővítési cél határozta meg. Mindhárom szempont (a vállalatirányítás és nyereségstratégia, a termékválaszték és piaci stratégia, valamint a termelési rendszer) esetében a nyugat-németországi központ volt a meghatározó. A vállalat életében ez az időszak alapozta meg a későbbi meghatározó piacokon (Nyugat-Európa, Egyesült Államok, Brazília) történő aktív részvételt. A piacok

ellátása döntően a nyugat-németországi gyárakból történt. A vállalat nemzetközi terjeszkedésének meghatározó periódusában Håkanson (1979) *egyes nemzetköziesedési szakaszai* figyelhetők meg. A vállalat a külpiacon kapcsolatos politikája a folyamatosság elvét követte. Kezdetben fontos szerepük volt a független külföldi értékesítő partnereknek, amelyek később részt vettek a helyi termelő és összeszerelő leányvállalatok megalapításában is.

Az 1960-as évek végétől az új termelési egységek létrehozásával és a külföldi gyártás megerősödésével párhuzamosan a vállalat szervezeti mintázata is átalakult. A vállalatirányítás és nyereségstratégia centralizációja erősödött, a termékválaszték és a piaci stratégia tekintetében továbbra is a centrum-periféria konfiguráció volt a jellemző (Pries 2003). Ez egy erős központosítással párosult, amely a vállalati konfiguráció szempontjából leginkább *nemzetközi szerveződésnek* (Bartlett–Ghoshal 1998) tekinthető. Az időszak ugyanakkor átmenetet is képezett a következő fejlődési szakasz felé, a leányvállalatok szerepének átalakulásával, illetve felértékelődésével a Volkswagen termelési rendszerében elkezdődött a hálózatosodás (lásd a továbbiakban). A vállalat kapcsolati hálózatában ekkor jelent meg a regionális piacra történő termékspecifikáció (Dicken 2003) is.

Az 1990-es évektől kezdődő harmadik szakaszban a Volkswagen vállalatirányítási, piaci stratégiai és termelési rendszerét a globalizációs folyamatok határozták meg. Az 1990-es évektől ugyanis nemcsak jelenlétében, de szerveződési rendszerében is egy globális autópári vállalatnak tekinthetjük (Pries 2003). Hasonlóan más szerzőkhöz (vö. Dicken 1998, Gereffi et al. 2005, Abonyi 2007, Sturgeon et al. 2008, 2011, Baldwin 2012) Pries (2003) is kiemelte, hogy a globális vállalat nem csupán földrajzi értelemben világméretű jelenlétű, de az elnevezés a cég szervezetségi szintjére is utal. A vállalat *globális szerveződésként* működik, amely a felelősség és a döntéshozatal teljes centralizációját jelenti, Bartlett és Ghoshal (1998) által tipizált konfigurációval ellentétben, a helyi leányvállalatok nem kizárólag a lokális piac ellátásáért felelősek, hanem regionális és részben globális szerepkörrel is rendelkeznek.

Dekoncentráció és specializáció a Volkswagen termelészervezésének területi mintázatában

A második világháborút követő hat évtizedben a Volkswagen nemzetközi tevékenységének szervezését, termelési és elosztási rendszerét egyaránt jellemzi a koncentráció és a dekoncentráció is (Pries 2003). Dekoncentráció abban az értelemben, hogy egyre több tevékenységet szerveztek ki a cég központi telephelyeiről (kezdetben Braunschweig, Wolfsburg) hazai majd később külföldi termelési pontokba. Ezek egy része újonnan létesített, de közöttük vannak olyanok is, amelyeket már korábban hoztak létre és egy átszervezés következtében kaptak új feladatot. Koncentráció abban az értelemben, hogy bizonyos tevékenységek esetében megfigyelhető a telephelyi koncentráció, illetve specializáció. A vállalaton belüli munkamegosztás rendszerének egyik meghatározó folyamata a specializáció, amellyel a vizsgálatunk során kiemelten

foglalkozunk, mivel szorosan kapcsolódik a vállalat által végzett értékteremtő tevékenységekhez, más néven az értéklánc területi mintázatának átalakulásához.

A *Volkswagennél a kezdetektől fogva jelen van a termelés telephely szintű vagy területi specializációja*. A specializáció kezdetben csupán Nyugat-Németországban érvényesült, a kapcsolati rendszer az anyaországi telephelyek között alakult ki (lásd például Håkanson 1979). A fordista rendszer bevezetésével az alkatrész- és részegység-beszállítás esetében – a termelés növekedésével párhuzamosan – már az 1950-es évek végétől átszerveződött a termelés földrajzi eloszlása (Volkswagen 2008, 50. old.). A Volkswagen létrehozta azokat a nyugat-németországi telephelyeit, amelyek bizonyos tervezési és termelési feladatok tekintetében a mai napig kizárólagosságot élveznek (Gutzmann–Lupa 2010, Eisenberg 2011). A specializáció a vállalat egészére vonatkozóan csak az 1970-es évek végétől a modellválaszték bővülésének hatására – mintegy a fejlődés természetes velejárójaként – erősödött meg, amelynek során egyre több külföldi telephely vált a vállalat nemzetközi termelési és elosztási rendszerének központjává.⁴ A leányvállalatok globális szerepe felértékelődött, a vállalat földrajzi képe egyre inkább a regionális és a globális piacra történő termelés (Dicken 2003) jegyeit mutatta. A vállalat belüli munkamegosztás átalakult, amelyben bizonyos termelési helyek esetében a hozzáadott érték a készre szerelésre korlátozódott, máshol pedig a leányvállalat beszállítóként más termelési pontok eredményéhez is hozzájárult (lásd 4. és 5. ábrák). A termelési hálózat földrajzi eloszlásának lényege, hogy az adott termék (részegységek és alkatrészek) esetében egyes telephelyeken „többlet”, máshol pedig „hiány” jelentkezik. A nemzetközileg szervezett termelésnek köszönhetően jelen van a specializáció, amelynek következtében a leányvállalatok nem csupán a helyi igényeket elégítik ki, de a többi telephely számára is szállítanak alkatrészeket, részegységeket, valamint teljesen szétszerelt (*Completely Knocked Down* – CKD) és félig összeszerelt (*Semi Knocked Down* – SKD) készleteket.⁵

A *nemzetközi munkamegosztás vállalat belüli átalakulása, a telephelyi specializáció folyamata a Volkswagennél több lépcsőben ment végbe*. A nemzetközi szintű specializáció elemzéséhez egészen a 1960-as évek végéig kell visszanyúlni, ekkor fogalmazódott meg ugyanis a vállalat vezetésében (Volkswagenwerk 1969, 28. old.) a leányvállalatok nemzetközi kapcsolati rendszerének erősítése (lásd keretes írás), és ezzel együtt a telephelyek specializációja. Az anyavállalat és a leányvállalatok között ezt megelőzően is folytak alkatrész- és részegység-beszállítások, a leányvállalatok között azonban nem voltak jellemzőek a kereskedelmi kapcsolatok. A vállalat termelési hálózatának átalakulása leginkább a késztermék előállítása során, a helyben képződött hozzáadott érték válto-

⁴ 1978-tól a nyugat-németországi gyártás leállítását követően a Volkswagen mexikói gyára megkezdte a Volkswagen bogár Európába történő exportálását (Volkswagenwerk 1978).

⁵ A járműgyártásban (közúti járműgyártás, vasúti járműgyártás, valamint a légi járművek gyártása) és az építőiparban ismert gyártáselosztási módszer. Lényege, hogy a végösszeszerelést különböző készültségi fokra előszerelt alkatrészek segítségével valósítják meg.

zásában mutatkozott meg. Léteztek olyan telephelyek, amelyek csupán az összeszerelésre összpontosítottak (például a Volkswagen Egyesült Államokban vagy Belgiumban található üzeme), és voltak olyanok is, ahol több tevékenységet is végeztek egyszerre (például a Volkswagen braziliai gyára). *A változást mutatja, hogy az addig kizárólag egyirányú, azaz az anyavállalat és a leányvállalat közötti kapcsolat kezdett fellazulni, és egyes leányvállalatok egymás között is kereskedni kezdtek* (lásd 5. ábra).

A vállalaton belüli kereskedelmet, a leányvállalatok közötti árucserét mint a termelési hálózaton belül területileg is megjelenő kapcsolatrendszer elsőként az 1971-es évre vonatkozó beszámoló említette. 1971-ben még csak a vállalaton belüli szolgáltatásokat⁶ tartalmazta, az ezt követő években azonban már a vállalaton belüli szállításokat és eladásokat⁷ is (Volkswagenwerk 1973, 21. old.).

A Volkswagen de México szerepe és fejlődése a nemzetközi termelésben

A Volkswagennél már az 1960-as évek végén megfogalmazódott az az elvárás, hogy a külföldi vállalatok is kapcsolódjanak be a nemzetközi munkamegosztásba. 1968-ban a mexikói leányvállalat jövedelmezőségének javítása érdekében (mivel a helyi piac nem jelentett számára kiterjeszti lehetőséget) a leányvállalatot is bevonták a Volkswagen nemzetközi értékesítési rendszerébe (Volkswagenwerk 1969, 28. old.). A Volkswagen de México helyzete a vállalaton belüli integrált termelésnek (*Verbundproduktion*) köszönhetően stabilizálódott. A mexikói leányvállalat a kapcsolt vállalatoknak szállított alkatrészeket, többek között tengelyeket, motorokat. 1969-től az Egyesült Államokba szállított pótalkatrészeket, majd 1970-től megindult az export Nyugat-Németországba is. Idővel nemcsak a pótalkatrészek, de a gyártás során használt szériaalkatrészek kivitele is elkezdődött (Volkswagenwerk 1974, 55. old.). A nemzetközi kapcsolat azonban nem csak az alkatrészekre korlátozódott, 1971-ben a Volkswagen de México jelentős mennyiségű Volkswagen 181 típusú terepjárót exportált Közép- és Dél-Amerikába. Az integrált termelés (a többi leányvállalattal történő termelési együttműködés) a mexikói leányvállalat számára 1973-ban a Volkswagen do Brasil-lal történő kapcsolattal kezdődött, majd 1979-ben a Volkswagen of America-val folytatódott. A nemzetközi együttműködésnek újabb lendületet adott a Volkswagen észak- és dél-amerikai termelési hálózatának (*Fertigungsverbund Latein-Nordamerika*) 1980-as években történő létrehozása és a mexikói motorgyártó részleg 1982-ben történő megalapítása (Bott 2008, 193. old.).

A Volkswagen mexikói gyárából 1974 és 1991 között többmillió karosszéria-alkatrészt és futóművet exportáltak Nyugat-Németországba és más Volkswagen üzemekbe (Pries 2003, 5. old.). 1984 és 1985 között pedig teljesen szétszerelt (CKD) készleteket szállítottak a vállalat nigériai üzemébe, illetve 1984 és 1987 között karosszériaelemeket, motorokat és alkatrészeket a Volkswagen egyesült államokbeli gyárába.

⁶ Konzerninternen Leistungen.

⁷ Konzerninternen Lieferungen.

A Volkswagen történetében a 1960-as évek végétől kezdődő időszakot Pries (2003) a termelés tekintetében a korábban centrum–periféria alakzat után, már *világméretű termelési rendszer*ként jellemezte. Ezt a dekoncentrációs folyamatot elősegítette, hogy az Egyesült Államokban az 1970-es évek közepétől visszaeső kereslet következtében a Volkswagen mexikói exportja jelentős mértékben csökkent, ezért a termelés megtartása érdekében a vállalati stratégia a részegységek (elsősorban motorok) kivitelére helyezte a hangsúlyt. A befektetéseknek köszönhetően 1977-től a *pueblai* gyárból származó motorok exportja növekedni kezdett (Mercado–Taniura 1990, 7. old.). Az export 1984-től ugrásszerűen emelkedett. A fellendülés háttérében a mexikói elnök 1983-as rendelete állt, amely az importtermékekre támaszkodó vállalatok számára a helyi hozzáadott érték minimális szintjét 60%-ra emelte, és előírta az import, exporttal történő ellensúlyozását. Ennek következtében a Mexikóban termelő autóiipari vállalatok intenzív beruházásokba kezdtek, és növelték a kivitelüket (Shaiken 1995, 6. old.).

A vállalaton belüli szállítások először az 1972-es évre vonatkozó pénzügyi jelentésben szerepeltek (Volkswagenwerk 1973, 21. old.), a leányvállalatokra vonatkozó összesített termelési adatoknál az 1975-re vonatkozó beszámolóban (Volkswagenwerk 1976, 14. old.) utaltak először a többi kapcsolt vállalat számára gyártott ún. elemekre szétszerelt jármű⁸ gyártására. A felsorolásban az anyavállalat mellett először jelent meg a Volkswagen do Brasil mint a nemzetközi termelési hálózatban részt vevő külföldi leányvállalat. A Volkswagen vállalaton belüli kapcsolati hálózata és a kapcsolat mértéke azonban ekkor még nem volt részletezve.

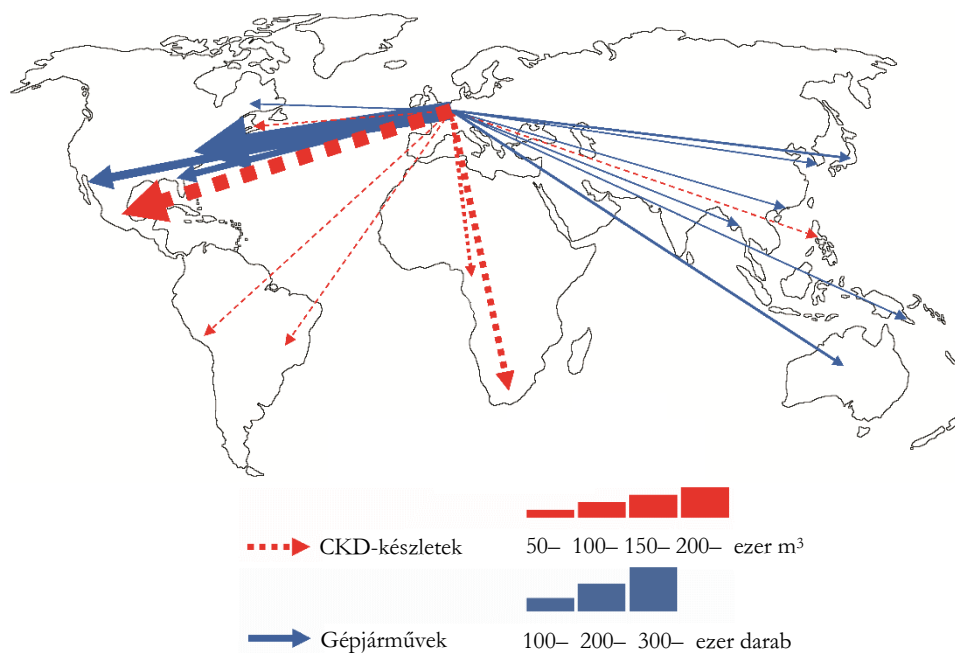
Az 1970-es évek végén a teljesen szétszerelt készletek (CKD) és a gépjárművek szállítási hálózata már jelentős földrajzi kiterjedést mutatott. A szállítási útvonalak (lásd 4. ábra) ekkor még egy a nyugat-németországi központú, a legfontosabb piacok és termelési pontok irányába tartó szállítási útvonalak mentén rendeződő relációs kapcsolatot rajzolt ki. Az *észak-amerikai piacokra* (Kanadába, az Egyesült Államokba), valamint Mexikóba szállítottak. *Dél-Amerikán* belül Brazíliába, valamint Peruba érkeztek teljesen szétszerelt készletek. *Afrikában* Nigéria, valamint a Dél-afrikai Köztársaság szerepelt a célpontok között. A vállalat CKD-készleteket szállított továbbá a Fülöp-szigetekre, valamint gépjárműveket Ausztráliába. 1978-ban elindult a termelés az Egyesült Államokban is, amely kibővítette az együttműködés lehetőségét, ugyanis az ottani gyártás egyaránt támaszkodott a mexikói és az európai alkatrészekre. *A települések közötti kereskedelmi kapcsolatok az 1970-es évek közepétől tehát az egyirányú, azaz az anyavállalattól a leányvállalat felé mutató kapcsolatból fokozatosan a többpólusú, a leányvállalatok közötti relációk felé váltottak át.*

⁸ Konzernintern gelieferte, zerlegte Fahrzeuge.

4. ábra

**A Volkswagen nemzetközi szállítási útvonalai, 1977
(a legfontosabb piacok és telephelyek számára)**

International transport routes of the Volkswagen, 1977
(for main markets and local units)



Megjegyzés: saját szerkesztés, a Volkswagenwerk 1978, 28–29. old. alapján.

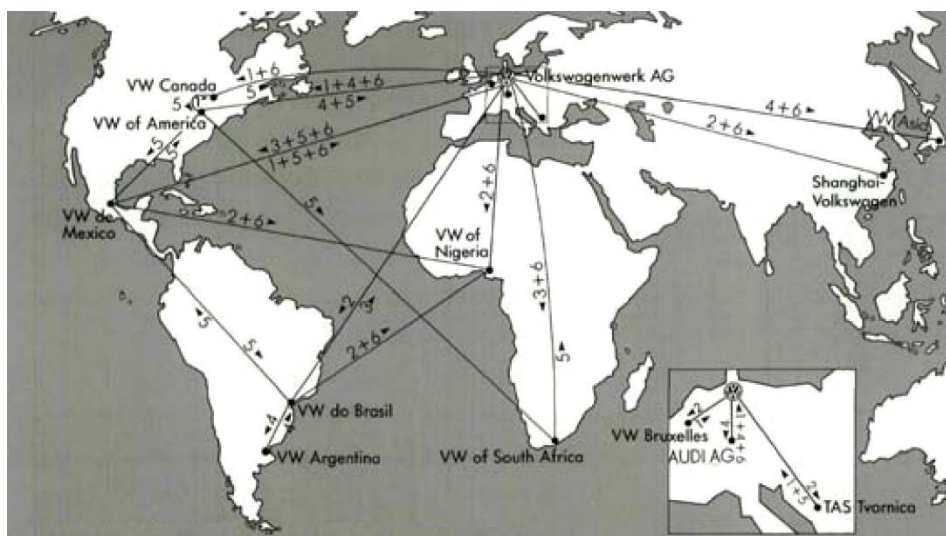
Ezt követően az 1980-as években nem csupán a telephelyek száma nőtt meg⁹, de a kapcsolatrendszer minősége és intenzitása is megváltozott. Ekkortól ugyanis a Volkswagen fokozta az alkatrészek és a részegységek vállalaton belüli kereskedelmét (Pries 1999, 84. old.). Példaként szolgálhat erre a jelentős termelési kapacitásokkal rendelkező mexikói telephely, amely az 1980-as évek elejétől kapcsolódott be a vállalat nemzetközi termelési rendszerébe (lásd keretes írás), és az alkatrészek, valamint a részegységek nemzetközi kereskedelmébe (Wong-Gonzalez 1985, 8. old.).

⁹ Az 1980-as években a vállalat kibővítette a braziliai tevékenységét, és elkezdte a termelést Argentínában, Kínában, Spanyolországban, valamint az egykori Német Demokratikus Köztársaság területén is.

5. ábra

**Az egyes telephelyek közötti munkamegosztás/kapcsolat, 1984
(az alkatrészek, a részegységek és egyéb késztermékek vállalaton
belüli kereskedelme alapján)**

Labour division among local units of Volkswagen, 1984
(based on intra-company trade of spareparts and other finished products)



Jelölések: 1: kész autók; 2: CKD-járműkészletek; 3: CKD-alkatrészkészletek; 4: egyedi elemek; 5: komponens-(be)szállítások; 6: pótalkatrészek.

Forrás: Volkswagenwerk 1985, 59. old.

Az 1984 és 1987 közötti évekre vonatkozó üzleti jelentésekben részletesen szerepelt a telephelyek és a Volkswagen anyavállalat közötti árukereskedelem. Az 5. ábra a vállalat 1984-es belső logisztikai és munkamegosztási kapcsolatrendszerét mutatja, részletezve a vállalaton belüli részegység- és alkatrészszállítások jellegét és irányait. Ekkor a Volkswagen az egy nyugat-németországi (Audi) leányvállalata mellett további tíz külföldi termelő érdekeltséggel rendelkezett. A vállalat belső kapcsolati hálózatában szerepelt egy kanadai cég is. A Volkswagen Canada Inc. ún. elosztó vállalként (*Vertriebsgesellschaft*) működött, amely azt jelenti, hogy részben importból, részben pedig saját gyártású alkatrésszel (alumínium keréktárcsa) látta el az észak-amerikai piacot, részben pedig komponens-(be)szállításokat végzett az anyavállalat felé (Volkswagenwerk 1985, 17. és 71. old.). A cég másik leányvállalata az 1982-ben megalakult Volkswagen Asia Ltd.¹⁰ a japán Nissan Motor Company Ltd. autógyárral együttműködve 1984 és 1989 között a Japánban történő összeszerelésért volt felelős. A beszámoló

¹⁰ <http://www.volkswagen.co.uk/timeline/event/427>

egy kiterjedt nemzetközi termelési és elosztási rendszert mutatott be, *amelyben a vállalaton belüli kereskedelem az anyavállalat és a telephelyek, valamint a telephelyek közötti egyaránt sokrétű és többirányú földrajzi kapcsolatrendszerre épült.*

A termelés során végzett tevékenységek szervezeti szintű decentralizációja, a területi specializáció, az 1980-as évek közepétől a leányvállalatok intenzívebb együttműködésének köszönhetően megerősödött. Az Európán, valamint az Észak-Amerikán belüli kötelékek erősödésének következtében az anya- és a leányvállalatok, valamint a leányvállalatok közötti kapcsolatok száma az 1984 és 1989 közötti időszakban hétről kilencre nőtt. Az erősödés a *Volkswagen Canada* és a *Volkswagen de México* között kialakult új kapcsolat, valamint a jugoszláviai *TAS Tvrnica Automobila Sarajevonak*, a *Volkswagen Bruxelles-lal* és a *SEAT*-tal létesített beszállítói kapcsolattal magyarázható (Volkswagen 2000, 28–29. old.).

A telephelyek közötti munkamegosztás és specializáció iskolapéldája a Volkswagen dél-európai terjeszkedése. Az 1980-as évekre a Volkswagen nyugat-németországi termelése a magas előállítási költségek (elsősorban a bérköltségek) miatt jelentős versenyképességi problémákkal küszködött. A vállalat vezetése ezért kereste a lehetőséget a termelés bizonyos fázisainak külföldre (elsősorban Európába) történő kitelepítésére. Ennek eredménye az 1982-ben a spanyol *Sociedad Española de Automóviles de Turismo SA (SEAT)* és Volkswagen AG között kötött együttműködés, amelynek eredményeképpen a spanyol üzem 1984-től megkezdte a nyugat-németországi részegységek felhasználásával egyes Volkswagen és Audi modellek összeszerelését (Volkswagenwerk 1985, 9. old.). A megállapodás a spanyol piacra történő belépés mellett segítette fenntartani a foglalkoztatást az Audi és a Volkswagen német gyáraiban is (Volkswagenwerk 1985, 9. old.). A kezdeti 28 ezer legyártott Volkswagenről a spanyol vállalat – amely 1986-ban a Volkswagen többségi tulajdonába került – a termelését 1992-ig több mint 220 ezer darabra növelte.

A nemzetközi termelési rendszer átalakulásának következő időszakát, a specializáció 1990-es évektől lezajlott újabb hulláma jellemezte. A termelési hálózat földrajzi mintázatában bekövetkezett változás egyfelől az új rész- és főegységgyártó üzemekkel, másfelől pedig az új technológiai megoldások gyártásba történő bevezetésével magyarázható. Az új specializált termékekre létrejött termelési egységek az akkor már egységes Németország keleti tartományaiban (Volkswagen Sachsen GmbH), valamint a közép-európai térségen belül (elsősorban Lengyelország és Magyarország) létesültek. Ezeken a gyártási pontokon kifejezetten részegység-, illetve alkatrész-előállítást végeztek. A specializációt erősítette, hogy az 1990-es évek második felében (ekkorra a beszállítóktól származott a felhasznált alkatrészek több mint fele) a Volkswagen vezetése a kiszervezés dinamikája alapján úgy döntött, hogy ahol lehetőség van rá, ott belső (*in-house production*) gyártásból elégíti ki az igényeket (Automotive News Europe 1997). A versenyképes ár érdekében az alkatrészek és a részegységek beszállítására egyaránt lehetőségük volt a külső partnereknek és az egyes Volkswagen telephelyeknek is. A kapa-

citás rendelkezésre állt, mivel a németországi telephelyek közül a *braunschweigi*, a *kasseli* és a *wolfsburgi* gyárban addig is jelentős alkatrészgyártás folyt. ¹¹

A Volkswagen Csoport alkatrészgyártásának telephelyi elrendezését bemutató 6. ábrán az európai területek jelentős túlsúlya, ezen belül Németország és az európai területek felülreprezentáltsága szembetűnő.

6. ábra

Alkatrész- és részegységgyártás, 2010

Organization of the manufacturing of spareparts and other components, 2010

| | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|--------------|
| Központi funkciók | Alkatrész- fejlesztés Alkatrész- tervezés Alkatrész szerszámgyártás | | | | | | | |
| Üzemszintű üzleti tevé- kenységek | Motor | Salz- gitter (DE) | Kassel (DE) | Hanno- ver (DE) | Chem- nitz (DE) | Nec- kar- suhl (DE) | Pol- kowice (PL) | Győr (HU) |
| | Váltó | Kassel (DE) | Túróc- szen- tmárton (SK) | | | | | |
| | Ülés | Wolfs- burg (DE) | Emden (DE) | Hanno- ver (DE) | Polko- wice (PL) | Lout- nag/ Sang- haj (CN) | | |
| | Mű- anyag | Bra- unsch- weig (DE) | Wolfs- burg (DE) | | | | | |
| | Fu- tómű | Braun- schweig (DE) | Wolfs- burg (DE) | Szara- jevó (BIH) | | | | |
| | Öntőde | Kassel (DE) | Hanno- ver (DE) | Poznan (PL) | | | | |

Forrás: Gutzmann–Lupa 2010, 87. old.

¹¹ A Volkswagen az 1990-es évektől nem csupán a motorgyártást emelte ki és helyezte külön telephelyre (a tendencia a mai napig folytatódik, 2013-ban kezdte meg a működését Mexikóban a kifejezetten motorgyártás céljából létrehozott silai üzem, 330 ezer motor előállítását lehetővé tevő gyártókapacitással). De az alkatrész- és más részegységek gyártását is kiemelte, például a Sitech üzeme Lengyelországban, a kasseli és a wolfsburgi üzem alkatrészgyártásának fejlesztése, valamint a Kínában található alkatrész- és részegységgyártás külön üzemekben történő fejlesztése.

A globálisan szervezett termelési hálózatnak köszönhetően az alkatrészeket és a részegységeket nem csupán az európai gyárakban építik be, hanem a Volkswagen tengerentúli üzemében is. A motorok és motoralkatrészek vállalaton belüli kereskedelme (Eisenberg 2011, 13. old.) jól példázza a termelési hálózat területi képének összetettségét. A kereslet, a termelési kapacitások, valamint a vállalaton belüli kereskedelmet meghatározó költség-tényezők¹² egyaránt befolyásolják egy adott telephely kapcsolati hálózatát, amely a vállalat rugalmas működéséből adódóan rövid idő alatt képes átstrukturálódni (Audi Hungaria Motor 2014). Figyelembe véve a Volkswagen által gyártott típusokat és a típusokon belüli varianciákat, a hálózat képe rendkívül összetett, és már nem csupán anya- és leányvállalat között mutat erős kapcsolatot, de ez utóbbiak között is számottevő.

A termelési egységek közötti együttműködést elmélyítették a technológiai integrációt elősegítő műszaki megoldások is. A mérnöki végzettségű és ezért a vállalat előrelépését elsősorban a műszaki megoldásokban kereső Ferdinand Piëch – a Volkswagen 1993 és 2002 közötti – vezérigazgatója vezette be a vállalatnál az egységes padlólemezre történő felépítménytervezést (Johnson 2005, 321. old.). A megoldást a Toyota korábban már alkalmazta, de Piëch volt az, aki nevet is adott neki (*Plattformstrategie*). A megoldás növelte az azonos osztályok közötti műszaki együttműködés lehetőségét, így az egyes termelési pontok között is nőttek a kooperációs lehetőségek.

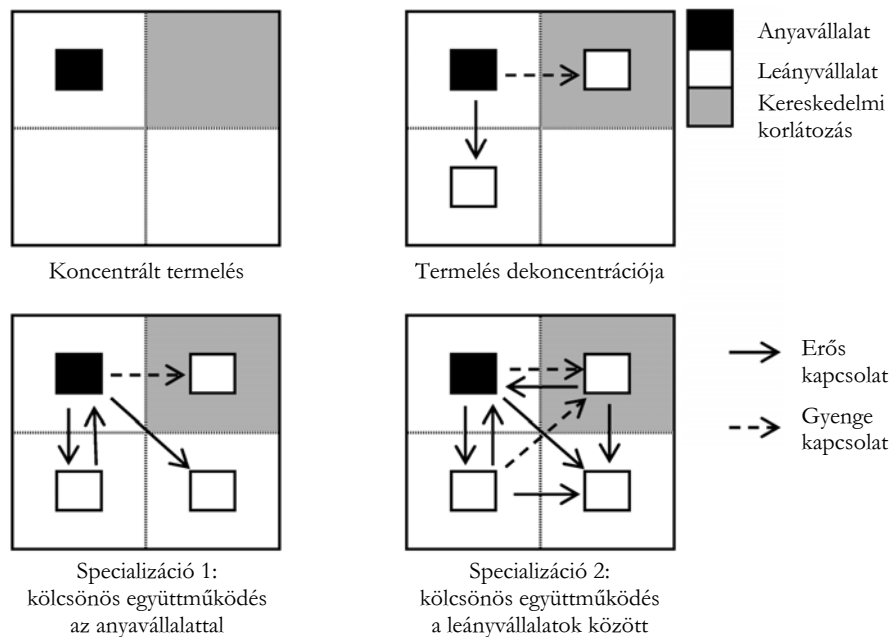
A gyártás során felhasznált komponensek (alkatrészek, részegységek és más a gyártáshoz szükséges elemek) vállalaton belüli területi specializációjának és a belső kereskedelem bővülésének példái jelzik a termelésben részt vevő leányvállalatok együttműködésének az 1970-es évektől megfigyelhető erősödését. A 7. ábra a vertikális integráció átalakulását mutatja a Volkswagen termelési egységei között. Az 1950-es évek végéig a Volkswagen termelése Nyugat-Németországban összpontosult. *A termelés dekoncentrációja* az 1950-es évektől a külföldi összeszerelő és termelő üzemek létrehozásával kezdődött. Kezdetben az *anyavállalat és a leányvállalatok közötti kapcsolat erős volt* (lásd CKD-készletek szállítása), amely azonban az 1950-es és 1960-as évek importkorlátozó intézkedéseivel összefüggésben (Brazília, Mexikó, Dél-afrikai Köztársaság) igen hamar az „elvárt” értékre csökkent. A leányvállalatok jövedelmezősége bizonyos feladatkörök külföldre történő kihelyezésének köszönhetően nőtt. Az anyavállalat-leányvállalat kapcsolat mellett az 1960-as évek végétől a *leányvállalatok közötti kapcsolat is megélénkült*, amely az 1990-es évektől az egységes padlólemez alkalmazásával újabb lendületet vett.

¹² A Győrött található Audi Hungaria Motor és a mexikói Volkswagen leányvállalat közötti alkatrész-kereskedelem volumenének alakulását nemcsak a cégen belüli feladatmegosztás befolyásolta, de a kereskedelem liberalizációs megállapodások is (Túry 2014).

7. ábra

A vertikális integráció 1950 és 2010 közötti átalakulása a Volkswagennél

Change in vertical integration at Volkswagen, 1950–2010



Megjegyzés: saját szerkesztés, Håkanson (1979) és Dicken (2003) elképzelése alapján.

A földrajzi térségek változó szerepe a Volkswagen világméretű termelési rendszerében

A vállalati példákat követően tekintsük át, hogy miként alakult át az egyes térségek szerepe a Volkswagen nemzetközi termelési rendszerében. Azt vizsgáljuk, hogy a termelési hálózat területi mintázatának átalakulása alátámasztható-e területi statisztikai adatokkal is, és vannak-e ennek pontosan kijelölhető állomásai. A területi szintű termelési és értékesítési adatok vizsgálata során a dekoncentráció-koncentráció kérdésében az autóiparral kapcsolatos kutatások egyértelműen az utóbbi mellett teszik le a voksukat. Molnár (2009, 109. old.) szerint a beszállítók és vásárlók földrajzi koncentrációja növeli az autógyártók termelésének hatékonyságát. Sturgeon és Van Biesebroeck (2011, 182. old.) az autóipar alapvető szerkezetéből és a termék jellegéből kiindulva az értékláncokkal kapcsolatban jegyzi meg, hogy azok lényegében a nagyobb földrajzi térségek szerint szerveződnek. Felvetődik a kérdés, hogy – az imént ismertetett – vállalaton belüli munkamegosztás területi szervezésének átalakulása milyen mértékben változtatta meg a termelés területi szerkezetét, és ez a változás kimutatható-e a ter-

melés (legyártott gépjárművek száma) és a foglalkoztatottak területi eloszlása tekintetében is. Feltételezésünk szerint a specializáció olyan mértékű aránytalanságokat eredményez a foglalkoztatottak és a legyártott gépjárművek területi eloszlásában – a beszámolóban szereplő termelési adatokban ugyanis a részegységgyártást a készre szereléستől nem különböztetik el –, amely a termelési és a foglalkoztatottsági statisztikai adatokból kimutatható. A kutatás a Volkswagen termelési pontjai és meghatározó piaci alapján tizenegy piacot/térseget különböztetett meg.¹³ A tizenegy területi egység: a 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 Egyesült Államok, Mexikó, Brazília, Argentína, a Dél-afrikai Köztársaság, Nigéria, Kína és India.

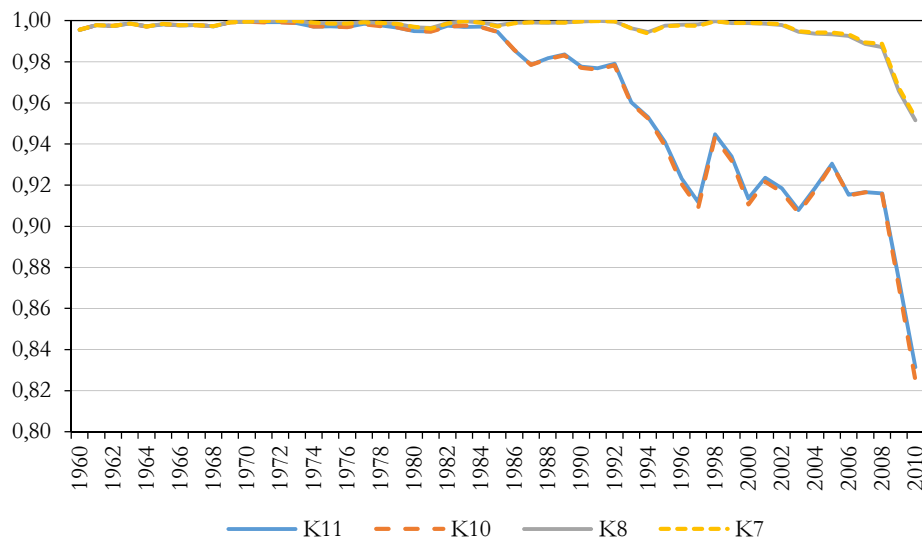
A termelés és a foglalkoztatottak kapcsolatát a leányvállalatok részesedésével számolt korrelációs együttható segítségével ábrázoljuk. A 8. ábra bemutatja, hogy a két mutató egymáshoz képest területileg mennyire oszlik el egyenletesen, melyek a nagyobb elkülöníthető szakaszok, valamint azt is, hogy mikor voltak a fontosabb fordulópontok. A vállalat korai időszakában a két mutató egymáshoz viszonyított eloszlása egyenletes. Az 1940-es évektől tapasztalt piacbővülés és az 1950-es évek végén elkezdődött nemzetközi termelés dacára a specializáció nem ért el olyan mértéket, amely gyengítette volna a legyártott gépjárművek és a foglalkoztatottak területi eloszlásának kapcsolatát. Bár a vállalaton belüli részegység- és alkatrészszállítások már az 1960-as évek végétől jelentőssé váltak, mértékük mégsem érte el azt a szintet, amely számottevő változást eredményezett volna. A Volkswagen szempontjából említett kiemelkedő tizenegy piacra, illetve térségre vonatkozó adatok (K11) az 1980-as évektől egyre gyengébb területi megfelelést mutattak. Pries (2003) a Volkswagen nemzetköziesedését vizsgáló elemzésében a termelés szerkezetében bekövetkezett változást az 1990-es évek elejére tette, a területi adatok alapján azonban nyilvánvaló, hogy a fordulópont korábbra tehető.

A 8. ábra egy további markáns fordulópontot is mutat. 2008-at követően az adatok a korábbiakhoz képest nagyobb mértékben változtak. A kutatás során megfigyelt időszak 2010-ig tart, ezért a szűk időtáv miatt nem lehet levonni messzemenő következtetéseket, a változás időpontja azonban sok mindenre enged következtetni. A világ-gazdasági válság során a 2008-as év az autóiparban is fordulópontot jelentett. A recesszió a fejlett piacok keresletének visszaesését, a fejlődő térség – elsősorban Dél-Amerika, India és Kína – szerepének erősödését hozta. A globális átalakulás a Volkswagent sem kerülte el, ezért feltételezhetjük, hogy a trendváltás okai között a világ-gazdaság növekedési centrumainak átrendeződése meghatározó szerepet játszott.

¹³ A vizsgálat során azt tartottuk szem előtt, hogy a kutatás céljának megfelelően, a rendelkezésre álló adatok közül azokat válasszuk ki, amelyek a teljes megfigyelési időszakban elérhetőek, emiatt az egész periódus (1960–2010) alatt nyomon követhetőek és modellezhetőek. A számbavétel során kizártunk bizonyos országokat (Ausztrália, Japán), ahol az öt évtizedes időtáv alatt a termelési/értékesítési pontok jelentősége az alacsony kibocsátás és a rövid ideig tartó jelenlét miatt elenyésző volt.

8. ábra

A termelés és a foglalkoztatottak országcsoportos* adatai közötti kapcsolat erősségének alakulása
(a 11, 10, 8 és 7 területi aggregátumra vonatkozó mutatók közötti korreláció)
 Relationship between regional data of the production and employees by country-groups, 1960–2010 (correlation between 11, 10, 8 and 7 spatial aggregates)



* Országcsoportok: K11: Német Szövetség Köztársaság; Nyugat-Európa (Német Szövetség Köztársaság nélkül); Közép- és Kelet-Európa; Egyesült Államok; Mexikó; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India. K10: Német Szövetség Köztársaság; Nyugat-Európa (Német Szövetség Köztársaság nélkül); Közép- és Kelet-Európa; NAFTA; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India. K8: Európa; NAFTA; Brazília; Argentína; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India. K7: Európa; NAFTA; Dél-Amerika; Nigéria; Dél-afrikai Köztársaság; Kína; India.

Megjegyzés: saját számítások, a Volkswagenwerk GmbH és jogutódjainak 1960 és 2010 közötti éves jelentései alapján.

Az átalakuló világméretű termelési hálózatban a gépjármű-kibocsátás és a munkaerő területi eloszlása tehát nem egyenletes. A készre szerelt gépjárművek és a foglalkoztatottak területi eltérése, a termelési tevékenységek lokális specializációjára, a termelés földrajzi mintázatának változására utalnak. Felmerül a kérdés, hogy lehet-e azt azonosítani, hogy mely térségek okozzák a rendszerben tapasztalt egyenlőtlenséget. Ennek érdekében a 8. ábrán különböző országcsoportok szerint ábrázoltuk a termelés és a foglalkoztatottak közötti kapcsolat erősségét. A K10-es országcsoport az észak-amerikai piac összevonásával született, az eredeti felosztáshoz képest nem mutatott változást, így a területi különbségek esetében a befolyásoló tényezők közül kizárhatóvá vált. Az európai termelési pontok összevonásával létrejött országcsoport (K8) ugyanakkor a kapcsolat erősségében jelentős változást mutatott, rávilágítva az európai

területeken (Nyugat-Európa, Német Szövetség Köztársaság, valamint Közép- és Kelet-Európa) belüli földrajzi munkamegosztás jelentőségére. A megfigyelés kis elemszámára tekintettel, bár a mutatók kijelölik a területi munkamegosztásban kulcsszerpet játszó országcsoportokat, egyetlen országcsoport is jelentősen módosíthatja az eredményeket, így a jelenség alátámasztásán túl ez a módszer mélyebb összefüggések feltárására nem alkalmas. Az európai, valamint a dél-amerikai telephelyek (Brazília, Argentína) összevonásával ábrázolt K7-es országcsoport nem mutatott változást a K8-as csoporthoz képest. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a 2000-es évek elejétől az összes országcsoport esetében gyengült a kapcsolat erőssége. A tendencia a megfigyelési időszak utolsó éveiben tovább erősödött. A választ az egyes országcsoportok foglalkoztatásban és a termelésben betöltött relatív pozícióinak vizsgálatával tudjuk megadni.

Az egyes országcsoportok tehát eltérően vesznek részt a vállalat területi munkamegosztásában, a termelési hálózat eltérő pontjain fejtik ki tevékenységüket. A 9. ábrán, a nagyobb országcsoportok termelésének és foglalkoztatásának területi különbségeit mutatjuk be. A különbségek az 1980-as évek közepétől jelentős mértékben nőttek. Ez az eltérés – amely 2010-ben már igen jelentős – az egyes telephelyek közötti termelékenységi különbséggel nem magyarázható, egy globális szinten működő vállalatnál ilyen mértékű különbségek más okokra vezethetők vissza. Ezt a feltételezést támasztja alá a vállalat telephelyei között meglévő verseny is (Jürgens 1998, Túry 2014), amely során az anyavállalat bizonyos feladatok elvégzésére (alkatrészgyártás, részegységek gyártása, illetve komplett főegységek gyártása) belső tendert írt ki, amire a leányvállalatok, továbbá a telephelyek is pályázhattak. Ez a folyamatos belső vállalati auditálási folyamat kizárja, hogy az ábrán látható eltérések, esetlegesen a termelékenységi különbségre legyenek visszavezethetők.

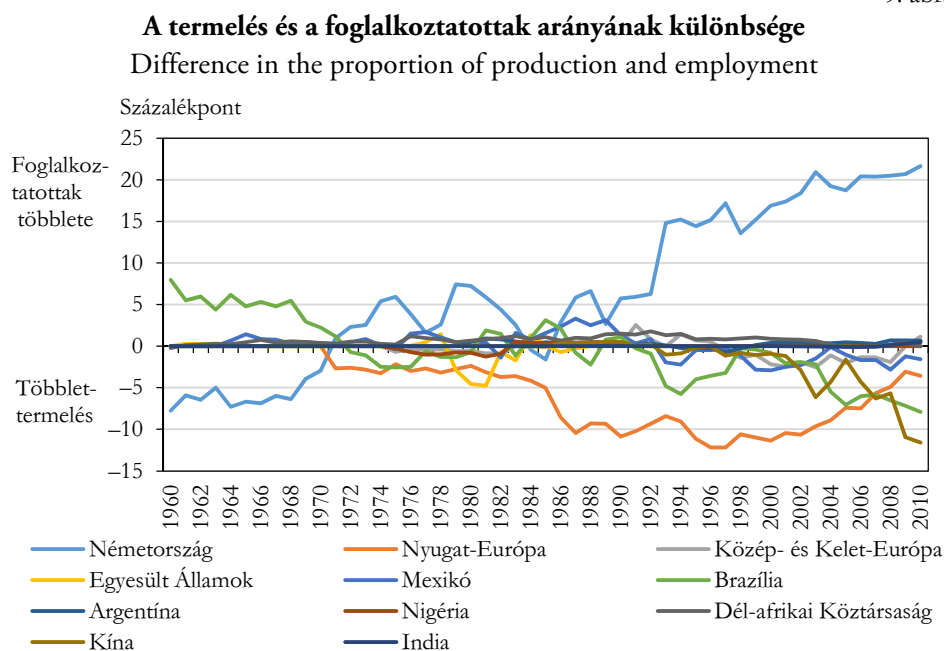
Az adatok elemzése során abból az alaptézisből indultunk ki, hogy a termelési folyamat egyenlőtlen térbeli eloszlása bizonyos telephelyek esetében termelési többletként, máshol pedig a foglalkoztatottak többleteként jelenik meg. Ennek az az oka, hogy a hosszú távú és a teljes leányvállalati körre vonatkozó termelési és foglalkoztatási statisztikák részletesen nem tartalmazzák a kibocsátást, ilyen adatok csupán a készre szerelt járművek esetében léteznek. Bizonyos telephelyek, illetve leányvállalatok ugyanis az alkatrészek és részegységek előállítását, illetve más, a termeléshez kapcsolódó – elsősorban kutatás-fejlesztési és más szellemi hozzáadott értéket magában foglaló – tevékenységeket végeznek, amíg vannak olyanok, amelyek a járművek készre szerelésében vesznek részt. A kibocsátáshoz (gyártott gépjárművek) képest, a Német Szövetségi Köztársaság az 1980-as évek végétől tartósan növekvő (foglalkoztatási) többlettel rendelkezett, ellentétben a nyugat-európai, észak-amerikai (NAFTA), dél-amerikai, valamint a kínai termelési pontokhoz képest, amelyek esetében többlettermelés figyelhető meg. A 2000-es években a nyugat-európai többlettermelés visszaesett, csak a megfigyelési időszak utolsó éveiben tapasztalhattunk ezzel ellentétes trendet, szemben a kínai többlettermeléssel, amelynek növekedése a 2000-es évek elejétől szinte töretlen. *Az 1980-as évek közepétől és az 1990-es évek elejétől a telephelyek nemzetközi*

termelési hálózataiban betöltött helyzete alapján a leányvállalatok tevékenységét a következő három nagyobb csoportra különíthetjük el:

1. Németország a termelést támogató, illetve a végösszeszereléshez szükséges tevékenységekkel.
2. Mexikó, Brazília, Kína és Nyugat-Európa, akik az összeszerelésben emelkednek ki.
3. Közép- és Kelet-Európa, Argentína és India pedig az átlaghoz közeli ($\pm 2\%$) értékekkel rendelkeznek.

A fenti kategóriákat kiegészíti, hogy a 2000-es évektől egy újabb fordulat következett be, amely a nyugat-európai többlettermelés csökkenésével és ezzel párhuzamosan a kínai többlettermelés dinamikus növekedésével írható le.

9. ábra



Megjegyzés: saját számítások, a Volkswagenwerk GmbH és jogutódjainak 1960 és 2010 közötti éves jelentései alapján.

Az okokat tehát mindenképpen a termelés szerkezetében kell keresni. Míg az európai foglalkoztatási arányok meredeken nőttek, addig Dél-Amerika (különösen Brazília) és Kína esetében jelentős a termelési többlet. A statisztikai adatok megerősítik, hogy Európában nem csupán a helyi termeléshez szükséges alkatrész- és részegységgyártás folyt, de a termelési tevékenységek meghatározó, nagyobb hozzáadott értéket képviselő részét is itt végezték. A másik oldalon a kínai és a mexikói termelési többlet is ezt a feltevést támasztja alá. A vállalati termelési hálózat globális mintázata alapján azokban a térségekben, ahol többlettermelés folyik (lásd 9. ábra), ott kevesebb az alkatrész és több a készre szerelt jármű, ahol pedig a foglalkoztatottak vannak többen,

ott a készre szerelt járművel szemben az alkatrész-, valamint a részegységtermelés a meghatározó.

A specializáció folyamata tehát az 1980-as évek végétől egy Európa központú globális szerveződést rajzol ki, ahol a vállalaton belüli (intra-firm) kapcsolatok jellemzően az európai telephelyek és a külföldi leányvállalatok között jöttek létre. Jürgens (1992, 68. old.) ezt az 1990-es évek elején úgy írta le, hogy a Volkswagen egy „európai kötődésű vállalat”. Annak ellenére tehát, hogy a Volkswagen egy globális vállalat, amely termelését és értékesítését világméreteken szervezi, Európa a mai napig a legfontosabb piaca és egyben termelési központja is, benne Németországnak kiemelt szerep jut.

Kérdés azonban, hogy ez az állapot mennyire lesz tartós. A jelenlegi status quo változását jelzi, hogy a telephelyek nemzetközi együttműködése mellett a Volkswagen – a második legnagyobb piacának számító – Kínában az utóbbi évtizedben intenzív fejlesztéseket valósított meg. 2004-ben a vállalat létrehozta a Volkswagen China Investment Company Ltd-t, amelynek mint 100%-ban Kínában bejegyzett vállalkozásnak, a korábbi vegyesvállalati befektetéssel ellentétben már önállóan is lehetősége van beruházásokat végrehajtani. Az elmúlt évtizedben Kínába befektetett tőke nagyságrendjét mutatja, hogy míg 1984 és 2010 között 9,5 milliárd eurót investált a vállalat a kínai termelésébe (Mull 2011), addig 2010 és 2015 között több mint 10 milliárd dolláros beruházással több alkatrészgyártó üzemet létesített, kiváltva ezzel az Európából történő beszállítást.

Összegzés

A második világháborút követően felgyorsult világgazdasági integráció következtében a nemzetközi termelési rendszerek fejlődése újabb lendületet kapott. Megkezdődött a vállalatok nemzetköziesedése, amely egyben a tevékenységek térbeli szerveződésének változását is jelentette. Ezt az evolúciót az egyes fejlődési szakaszokra jellemzően a vállalati tevékenységek mintázatával tudjuk jellemezni. A vállalatkutatás a tevékenységek térbeli struktúrájának tipizálásához, a mintázat modellezéséhez az anyavállalat és a leányvállalatok közötti kölcsönös függést, az ellenőrző mechanizmusokat, a (leány)vállalat helyi beágyazottságát, valamint a külföldi jelenlét mértékét vizsgáltak.

A Volkswagen globális szerveződés, amely napjainkban termelését és értékesítését egyaránt nemzetközi rendszerben szervezi. A kutatás során vizsgált évtizedekben a vállalat szervezete egy pontosan leírható rendszerszintű változáson ment keresztül. Kezdetben a nyugat-németországi központra alapozott, elosztásra épülő vállalati szerkezet jellemezte. A külföldi leányvállalatok megerősödését és a helyi piacon elérhető bevételek növekedését követően a Volkswagen termelési és elosztási rendszere már egy többpólusú termelésre épülő nemzetközi vállalattá vált. A vállalat nemzetközi termelési hálózatában az egyes termelési egységek közötti integráció erősödött, a vállalaton belüli földrajzi munkamegosztásban a külföldi leányvállalatok szerepe egyre sokrétűbbé vált. A kezdetben csupán összeszerelést végző tengerentúli termelési pontok

az 1960-as évek végétől egyre fontosabb szerepet töltöttek be a vállalaton belüli kereskedelemben. A vállalaton belüli munkamegosztás révén nem csupán az anyavállalattal kereskedtek, de – kiváltva az anyavállalat (nyugat-)németországi üzemait – egyre több külföldi leányvállalattal is kapcsolatba kerültek. A területi adatok elemzése során beigazolódott, hogy – korábbi elemzések eredményeivel szemben – a vállalat termelési szerkezete már az 1990-es évek előtt is jelentősen megváltozott. Az 1980-as évek ugyanis nemcsak a termelési pontok számának növekedését, de a specializáció folyamatának felgyorsulását is magával hozta. A termelés és a foglalkoztatottak területi eloszlásának különbségei a termelési tevékenységek lokális specializációjára, a termelés földrajzi mintázatának változására engednek következtetni.

A termelés földrajzi mintázatának változásával együtt a nagyobb térségek vállalaton belüli szerepe is átalakult, és a Volkswagen globális vállalattá érett. A termelés és a foglalkoztatottak egymáshoz viszonyított területi eloszlása már az 1980-as évek közepétől kezdve jelentős földrajzi eltéréseket mutatott. A különbség a (nyugat-)németországi és a tengerentúli (elsősorban mexikói és brazil leányvállalatok) esetében jelentős. A változás okát a termelés szerkezetében kell keresnünk. A termelési hálózat területi mintázatának átalakulása a specializációnak köszönhető, a foglalkoztatás és a vállalaton belüli kapcsolatok tekintetében szervezete azonban a mai napig erősen európai központú.

IRODALOM

- ABONYI, G. (2007): *Linking Greater Mekong Subregion Enterprises to International Markets: The Role of Global Value Chains, International Production Networks and Enterprise Clusters* Prepared for Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) United Nations, New York.
- ALIBER, R. Z. (1970): A theory of direct foreign investment In: KINDLEBERGER, C. (ed.) *The international corporation* pp. 17–34., MIT Press, Cambridge, Mass.
- AUDI HUNGARIA MOTOR (2014): *Interjú az Audi Hungaria Motor Kft. Kísérleti Motorépítés és Analízis részlegének vezetőjével, 2014.02.05., Győr.*
- BALDWIN, R. (2012): Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going *CEPR Discussion Papers* 9103, Geneva.
- BALDWIN, R.–LOPEZ-GONZALEZ, J. (2013): Supply-Chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses *NBER Working Papers* No. 18957 The National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- BARTLETT, C. A.–GHOSHAL, S. (1998): *Managing Across Borders: The Transnational Solution* Harvard Business Press, Boston, MA.
- BOTT, A. (2008): *Die Zulieferverflechtungen von Volkswagen de México: Ein Beispiel für die Raumwirksamkeit von Globalisierungs- und Restrukturierungsprozessen* Dissertation. Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität, Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät, Bonn.
- BRICK, A. (2004): *Fusões e Golaços: Volkswagen in Brazil* 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 pp. 83–216.
- BRYLAWSKI, M. (1999): *Uncommon Knowledge: Automotive Platform Sharing's Potential Impact on Advanced Technologies* Conference Proceedings, International Society for the Advancement of Material and Process Engineering, Covina, CA.
- BUCKLEY, P.J.–CASSON, M.C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise* Homes & Meier, London.
- CSÉFALVAY, Z.–CSIZMADIA, N.–CSORDÁS, L. (2005): Kistérségek versenyképessége és a globális hálózatok *Polgári Szemle* 1 (6–7): 68–76.
- DICKEN, P. (1998): *Global Shift* Gilford Press, New York.
- DICKEN, P. (2003): *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century* Sage Publications Ltd, London.
- DUNNING, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy* Addison Wesley, Wokingham, UK.
- EISENBERG, S. (2011): *Volkswagen Engineering – Global Production – Local Materials. Steels in Cars and Trucks 2011* Bringing the Automotive, Supplier and Steel Industries Together June 5 – 9, 2011, Salzburg Congress, Salzburg, Austria.
- GEREFFI, G.–HUMPHREY, J.–STURGEON, T. (2005): The governance of global value chains *Review of International Political Economy* 12 (1): 78–104
- GUTZMANN, U.–LUPA, M. (2010): *Kompetenz mit Tradition und Leidenschaft: Der Komponenten-Werkzeugbau bei Volkswagen in Braunschweig* Volkswagen Aktiengesellschaft: Wolfsburg.
- HAIPETER, T. (2002): Chancen und Risiken der Mitbestimmung – Das Beispiel Volkswagen *Industrielle Beziehungen* 9 (3): 319–341.
- HÅKANSON, L. (1979): Towards a theory of location in corporate growth In: HAMILTON, F. E. I.–LINGE, G. J. R. (eds) *Spatial analysis, industry and the industrial environment, Vol 1: Industrial Systems* pp. 115–138., John Wiley, London.
- HECKSCHER, E. (1919): The effect of foreign trade on the distribution of income *Ekonomisk Tidskrift*: 497–512. (Translated as chapter 13 in American Economic Association, Readings in the Theory of International Trade, Philadelphia: Blakiston, 1949, pp. 272–300.)
- HENNART, J.-F. (1982): *A theory of multinational enterprise* University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- HYBBINETTE, S.–STUBERT, P. (2007): *The Modern Firm's International Expansion* Master's Thesis, Stockholm School of Economics, Department of Economics, Stockholm.
- HYMER, S. H. (1960): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, Cambridge, Mass.
- JOHANSON, J.–VAHLNE, J. E. (1977): The internationalisation process of the firm *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23–32.
- JOHANSON, J.–WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): The internationalization of the firm-Four Swedish cases *Journal of Management Studies* 12 (3): 305–322.
- JONES, R. W. (1967): International Capital Movements and the Theory of Tariffs and Trade *Quarterly Journal of Economics* 81 (1): 1–38.

- JOHNSON, R. A. (2005): *Six Men Who Built the Modern Auto Industry* Motorbooks, St. Paul MN.
- JÜRGENS, U. (1992): Internationalization Strategies of Japanese and German automobile companies In: SHIGEYOSHI, T.–ALTMANN, N.–DEMES, H. (eds.) *New impacts on industrial relations* Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung pp. 63–96., Deutsches Institut für Japanstudien, München.
- JÜRGENS, U. (1994): VW at the Turning Point - Success and Crisis of a German Production Concept In: *Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (GERPISA) Programme International "Emergence de Nouveaux Modeles Industriels"* 1992–1995, Actes du GERPISA No.10, pp. 91–108., Des Trajectoires des Firmes aux Modèles Industriels, Paris.
- JÜRGENS, U. (1998): The Development of Volkswagen's Industrial Model, 1967–1995 In: FREYSSENET, M.–MAIR, A.–SHIMIZU, K.–VOLPATO, G. (eds.) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers* pp. 273–310., Oxford University Press, Oxford-New York.
- 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.
- MERCADO, A.–TANIURA, T. (1990): *The Mexican automotive export growth: favorable factors, obstacles and policy requirements* Colegio de México.
- MOLNÁR, E. (2009): A világ autóiparának változó földrajza *Földrajzi Közlemények* 133 (2): 105–120.
- MORGAN, R. E.–KATSIKEAS, C.S. (1997): Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique *Management Decision* 35 (1): 68–78.
- MUNDELL, R. (1957): International Trade and Factor Mobility *The American Economic Review* 47 (3): 321–335.
- OHLIN, B.G. (1933): *Inter-regional and international trade* Harvard University Press, Cambridge, MA.
- PELLENBARG, P.–WEVER, E. (2008): *International business geography: case studies of corporate firms* Routledge, New York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* Free Press, New York.
- PRIES, L. (2003): Accelerating From a Multinational to a Transnational Carmaker: The Volkswagen Consortium in the 1990s In: FREYSSENET, M.–SHIMIZU, K.–VOLPATO, G. (ed.) *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?* pp. 1–23., Basingstoke, New York.
- PRIES, L. (1999): The Dialectics of Automobile Assemblers and Suppliers Restructuring and Globalization of the German "Big Three" *Actes du GERPISA* No. 25. pp. 77–92.
- PRIES, L. (2003): Volkswagen in the 1990s: Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company In: FREYSSENET M.–SHIMIZU, K.–VOLPATO, G. (eds.) *Globalisation or Regionalisation of European Automobile Industry?* pp. 51–72., Palgrave, London, New York.
- RIEGER, B. (2013): *The People's Car: A Global History of the Volkswagen Beetle* Harvard University Press, Cambridge, MA.
- RUGMAN, A. M. (1981): *Inside the multinationals: The economics of internal markets* Columbia Press, New York.

- RUIGROK, W.–VAN TULDER, R. (1995): *The logic of international restructuring* Routledge, London–New York.
- SCHMID, S.–GROSCHKE, P. (2008): *Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Strategie, Struktur und Kultur* Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- SHAIKEN, H. (1995): *Technology and work organization in Latin American motor vehicle industries* ECLAC, Santiago de Chile.
- STURGEON, T.–VAN BIESEBROECK, J.–GEREFFI, G. (2008): Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry *Journal of Economic Geography* 8 (3): 297–321.
- STURGEON, T. J.–VAN BIESEBROECK, J. (2011): Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries? *International Journal Technological Learning, Innovation and Development* 4 (1/2/3): 181–205.
- TOLLIDAY, S. (1995a): Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939–1962 *The Business History Review* 69 (3): 273–350.
- TOLLIDAY, S. (1995b): From ‘Beetle Monoculture’ to the ‘German Model’: the Transformation of Volkswagen, 1967–1991 *Business and Economic History* 24 (2): 111–132.
- TÚRY, G. (2014): *Economic cooperation within global value chains among CEE and LAC countries: example of the Volkswagen Group - case study of Audi Motor Hungaria Kft* EU-LAC Foundation, Hamburg.
- VOLKSWAGEN (2000): *Bericht der Volkswagen AG über das Geschäftsjahr 1989* Volkswagen AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGEN (2008): *Historical Notes 7: Volkswagen Chronicle - Becoming a Global Player* Volkswagen AG Wolfsburg.
- VOLKSWAGEN (2016): *Navigator 2016 – Zahlen Daten Fakten* Volkswagen AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGENWERK (1969): *Bericht für das Geschäftsjahr 1968* Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGENWERK (1973): *Bericht für das Geschäftsjahr 1973* Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGENWERK (1974): *Bericht für das Geschäftsjahr 1974* Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGENWERK (1976): *Bericht für das Geschäftsjahr 1976* Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGENWERK (1978): *Bericht für das Geschäftsjahr 1978* Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- VOLKSWAGENWERK (1985): *Bericht für das Geschäftsjahr 1984* Volkswagenwerk AG, Wolfsburg.
- WONG-GONZALEZ, P. (1985): International Immigration and Locational Change in Mexico's Motor Industry: Regional Concentration and Deconcentration *DPU Working Papers* no. 43. University College London, London.

INTERNETES HIVATKOZÁS

- AUTOMOTIVE NEWS EUROPE (1997): *VW Outsourcing Trend Ends* October 27, 1997
<http://europe.autonews.com/article/19971027/ANE/710270814/vw-outsourcing-trend-ends> (letöltve: 2016. április)
- MULL, J. (2011): Volkswagen in China
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2011/05/Presentation_Dr__Mull.bin.html/binarystorageitem/file/Dr+Mull's+Presentation+IR+16+Mai_Final_Presented+clear+v2.pdf
 (letöltve: 2015. november)