

Dariusz Sobotkiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy

EKSPANSJA ZAGRANICZNA KONCERNU VOLKSWAGEN

1. Wstęp

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest szybko rozwijający się proces jej umiędzynarodawiania. Dokonuje się on w dwóch podstawowych formach: handlu międzynarodowego i rozwoju wielonarodowych przedsiębiorstw. Zdaniem J. Czupiała, rozwój wielonarodowych przedsiębiorstw uważa się za nowoczesną formę umiędzynarodowienia gospodarki [Czupiał, 1996, s. 57].

Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw, na którą oddziałują procesy globalizacji, regionalizacji oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy towarzyszy rozwojowi wielonarodowych podmiotów gospodarczych. Dzięki globalizacji gospodarki duże i silne przedsiębiorstwa uzyskały nowe możliwości poprawy efektywności, przyspieszenia postępu naukowo-technicznego oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej [Sudoł, 2006, s. 285].

Rozwój technik informatycznych i multimedialnych, przejawiający się szybkim, łatwym i tanim przesyłaniem niezbędnych informacji z różnych części świata potrzebnych decydentom w procesie podejmowania decyzji, odgrywa również coraz większą rolę w zdobywaniu nowych zagranicznych rynków zbytu. Informatyzacja ułatwia zarządzanie dużymi organizmami gospodarczymi, jakimi są koncerny, oraz ich funkcjonowanie. Coraz częściej w gospodarce światowej można zaobserwować, że tego typu podmioty lokalizują swoje oddziały/filie w tych krajach, w których jest dostęp do taniej, wysoko wykwalifikowanej kadry inżyniersko-menedżerskiej i wykonawczej, najlepiej blisko dużych ośrodków akademickich kształcących specjalistów w dziedzinach, na które istnieje zapotrzebowanie w oddziale krajowym przedsiębiorstwa zagranicznego. Jako przykład można podać inwestycje bezpośrednie zagranicznych koncernów w regionie Wrocławia czy chociażby Legnicy, a więc blisko szkół wyższych. Jednak nie tylko wysoki poziom wykształcenia kadry danego kraju przyciąga zagranicznych inwestorów, ale także dostęp do atrakcyjnych cen surowców, rynków zbytu, poprawiająca się infrastruktura, sprzyjające ulgi podatkowe czy przestrzeganie zasad demokracji przez rządy państw, w których zagraniczni inwestorzy chcą lokalizować swoje oddziały.

Ekspansja zagraniczna koncernów może przebiegać na dwa sposoby. Pierwszy sprowadza się do usytuowania oddziałów w nowych krajach, w których firma wcześniej nie prowadziła działalności gospodarczej, drugi polega na wykupywaniu marek produktów lokalnych, regionalnych, globalnych lub też zakładów produkcyjnych.

Celem niniejszego opracowania jest próba przedstawienia ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa ponadnarodowego – koncernu Volkswagen. Wokół tak ustalonego celu głównego zostały sformułowane następujące tezy artykułu:

1. Rozwój koncernu Volkswagen jest związany z ekspansją geograficzną, dywersyfikacją branżową oraz z przejmowaniem (wykupem) istniejących marek samochodów.

2. Przedsiębiorstwa koncernu Volkswagen są usytuowane w krajach Europy, Ameryki, Afryki, Azji, a specjalizują się w produkcji komponentów samochodowych i gotowych modeli aut.

3. Wzrasta sprzedaż samochodów koncernu w świecie w porównaniu z ubiegłymi latami.

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono w 2007 r. badania źródeł wtórnych dotyczących Volkswagena. Dokonano analizy zebranych materiałów źródłowych koncernu.

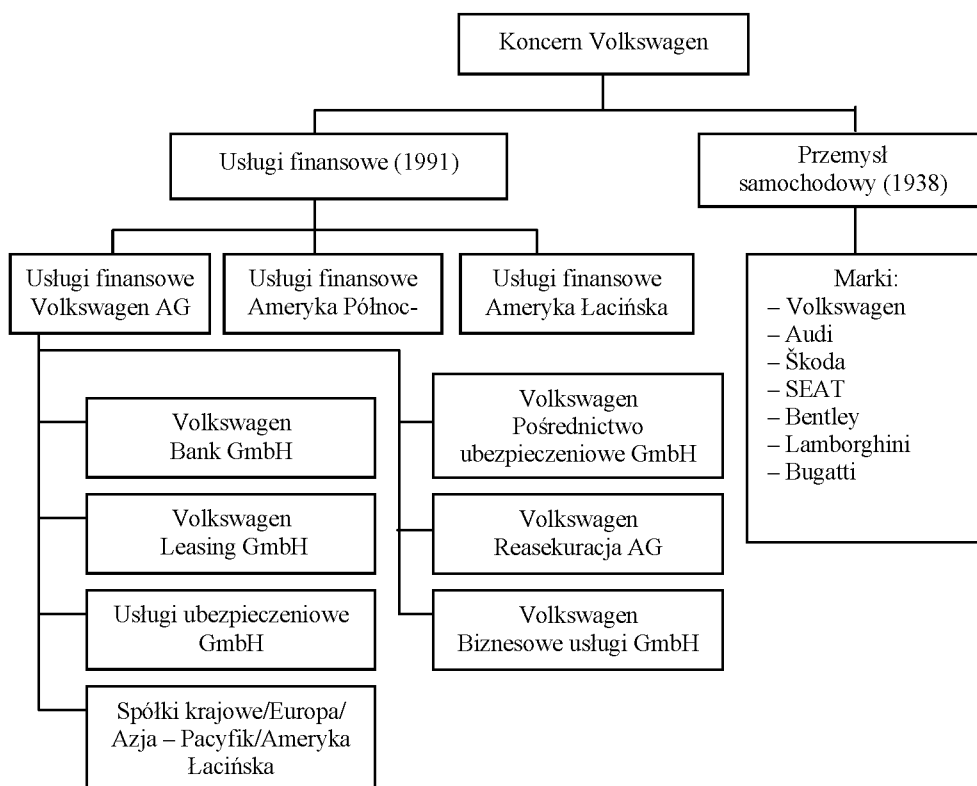
2. Koncern Volkswagen – akcjonariusze, stan zatrudnienia, struktura działalności

Niemiecki koncern Volkswagen specjalizuje się w przemyśle samochodowym i usługach finansowych. Strukturę działalności koncernu zilustrowano na rys. 1. Akcjonariuszami spółki akcyjnej Volkswagen – spółki matki z siedzibą w Wolfsburgu są:

- niemieccy inwestorzy instytucjonalni (5,8% udziału),
- rząd krajowy Dolnej Saksoni (14,8%),
- dr inż. h. c. F. Porsche AG (20%),
- zagraniczni inwestorzy instytucjonalni (23,9%),
- prywatni akcjonariusze/inni (35,5%).

Volkswagen zatrudnia na całym świecie 325 000 pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz 7100 osób w podmiotach świadczących usługi finansowe. Najwięcej, bo aż 168 940 osób, jest zatrudnionych w zakładach w Niemczech, w tym w macierzystej spółce akcyjnej Volkswagen AG pracuje 94 000 osób¹. O ile na świecie w zakładach VW 30% stanowią pracownicy pośrednio produkcyjni, a 70% bezpośrednio produkcyjni, to w firmie matce ta zależność wygląda nieco inaczej, gdyż większość zatrudnionych to personel pośrednio produkcyjny (60%), bezpośrednio produkcyjni zaś stanowią 40% ogółu załogi.

¹ Dane liczbowe prezentowane w niniejszym fragmencie artykułu pochodzą z grudnia 2006 r.



Rys. 1. Struktura działalności koncernu Volkswagen

Źródło: opracowano na podstawie materiałów źródłowych koncernu.

Założona w 1938 r. niemiecka firma Volkswagen pierwszy krok w procesie międzynarodowej ekspansji wykonała w 1952 r. poprzez założenie w Kanadzie z siedzibą w Toronto firmy „Volkswagen Canada Ltd.” Rok później w Ameryce Południowej w Brazylii działalność rozpoczął zakład „Volkswagen do Brasil Ltda”, który w 1959 r. stał się największą brazylijską fabryką produkującą samochody. Kolejnym krokiem w zagranicznej ekspansji koncernu było w 1955 r. otwarcie oddziału „Volkswagen of America, Inc.” w stanie New Jersey w USA. Rok później firma rozpoczęła sprzedaż samochodów na kontynent afrykański, a w 1966 r. założono w Afryce Południowej firmę „Volkswagen of South Africa (Pty) Ltd.” Wcześniej jednak, bo w 1964 r., w Meksyku uruchomiono zakład produkcyjny pod nazwą „Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.”, który cztery lata później zdobył 22% udziału w rynku krajowym. W 1968 r. utworzono w Szwecji spółkę wyspecjalizowaną w sprzedaży samochodów koncernu pod nazwą „Svenska Volkswagen AB”.

Na początku lat 80., w 1982 r. zarząd firmy rozpoczął rozmowy z rządem Chińskiej Republiki Ludowej w sprawie utworzenia na terytorium Chin swojego

oddziału. Trzy lata później Volkswagen posiadał 50% udziałów w spółce „Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.” W tym czasie była to największa i najbardziej nowoczesna fabryka produkująca samochody osobowe w Chinach. W 2001 r. koncern utworzył na terytorium Australii „Volkswagen Group Australia Pty. Ltd.” specjalizującą się w imporcie samochodów, a zarazem odpowiedzialną za sprzedaż aut grupy Volkswagen w tym regionie.

Ekspansji zagranicznej koncernu towarzyszył wykup innych marek samochodów oraz dywersyfikacja branżowa. I tak w 1965 r. koncern wykupił rodzinną markę Audi, a w 1982 r. rozpoczął współpracę z hiszpańską fabryką produkującą samochody marki Seat. Po czterech latach współpracy Volkswagen posiadał 51% udziałów w SEAT S.A., a w 1990 r. już 100%. Kolejną marką szczególnie znaną w Europie Środkowej i Wschodniej zakupioną przez koncern była w 1991 r. marka Škoda. Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku ugrupowanie stało się właścicielem marek luksusowych samochodów, jak: Bentley, Bugatti oraz Lamborghini.

Drugim po przemyśle samochodowym przedmiotem działalności koncernu od 1991 r. są usługi finansowe.

3. Przemysł samochodowy koncernu Volkswagen

Koncern Volkswagen prowadzi działalność produkcyjną w 44 zakładach przemysłowych w 12 państwach Europy i w 6 krajach w Ameryce, Azji oraz Afryce. Przedmiotem działalności przedsiębiorstw koncernowych jest produkcja różnego rodzaju komponentów samochodowych oraz gotowych modeli aut. Marki samochodów koncernu podzielone są na trzy grupy: na grupę marek Volkswagen, która obejmuje markę Volkswagen – samochody osobowe (tzw. Volkswagen PKW), Škodę, Bentleya i Bugatti, na grupę marek Audi, która zawiera naturalnie markę Audi oraz Seata i Lamborghini, oraz na trzecią, najnowszą grupę niezależnych marek odnoszących się do samochodów użytkowych (tzw. Nutzfahrzeuge). Samochody Volkswagena sprzedawane są w ponad 150 krajach świata.

W latach 2003-2006 sprzedaż samochodów koncernu wzrosła w świecie prawie o 15% (tab. 1). Największy przyrost sprzedaży odnotowano w Europie i na obszarze Ameryki Południowej i Afryki. Głównymi klientami Volkswagena w Europie Zachodniej są oczywiście Niemcy, którzy w 2006 r. kupili ponad 1 mln 100 tys. aut, a ponadto Brytyjczycy, Hiszpanie, Włosi i Francuzi; w Europie Środkowej i Wschodniej zaś Czesi i Polacy z 56,710 tys. szt. aut zakupionych w 2006 r., w Ameryce Północnej obywatele USA, Meksyku i Kanady, w Ameryce Południowej Brazylijczycy i Argentyńczycy, w Afryce mieszkańcy Południowej Afryki, natomiast w Azji Chińczycy i Japończycy. Najwięcej aut na świecie sprzedawanych jest z grupy marek Volkswagen – w 2006 r. sprzedaż aut tej grupy wyniosła prawie 4 mln szt. samochodów, a grupy marek Audi 1,3 mln sztuk. Warto w tym miejscu podkreślić, że najlepiej sprzedającą się marką koncernu jest sztandarowa marka Volkswagen, a milionowego Volkswagena wyprodukowano już w 1955 r. w centrali firmy w Niemczech.

Tabela 1. Sprzedaż samochodów – dostawy dla klientów (w tys. sztuk samochodów)

	Obszar	Rok			
		2003	2004	2005	2006
Koncern Volkswagen	Świat	5 015 727	5 079 377	5 243 207	5 733 600
	Europa	3 060 359	3 085 537	3 431 01	3 668 161
	Europa Zachodnia	2 728 099	2 751 620	2 937 088	3 107 322
	Europa Środkowa i Wschodnia	332 260	333 917	351 951	410 813
	Ameryka Północna	630 936	572 135	525 573	534 140
	Ameryka Południowa/Afryka	425 750	533 186	594 676	683 365
	Azja/Pacyfik	807 310	756 630	691 947	847 934

Źródło: opracowano na podstawie materiałów źródłowych koncernu.

Jak już wcześniej wspomniano, w przedsiębiorstwach produkcyjnych koncernu pracuje 325 000 pracowników, a najwięcej osób jest zatrudnionych w zakładach niemieckich. W pozostałych krajach, w których siedziby mają spółki zależne koncernu, stan zatrudnienia jest zróżnicowany (tab. 2). W Europie w zakładach Volkswagena najwięcej osób (oprócz Niemiec) pracuje w Hiszpanii i w Czechach, na kontynentach Ameryki – w Brazylii, w Azji zaś – w Chinach. Najmniejszy poziom zatrudnienia występuje w Indiach i we Włoszech.

Tabela 2. Personel zakładów produkcyjnych koncernu Volkswagen (w tys. osób w grudniu 2004 r.)

Kraj	Liczba pracowników	Kraj	Liczba pracowników
Indie	300	Polska	7 000
Włochy	720	Słowacja	8 300
Argentyna	2 700	Meksyk	13 800
Portugalia	3 000	Chiny	22 000
Wielka Brytania	4 400	Brazylia	22 300
Węgry	5 100	Czechy	21 800
Afryka	6 200	Hiszpania	23 300
Belgia	5 700	Niemcy	160 100

Źródło: opracowano na podstawie materiałów źródłowych koncernu.

Sukces rynkowy Volkswagena, przejawiający się wzrostem wielkości sprzedaży w świecie, utrzymaniem silnej pozycji lidera w Europie i wysokiej pozycji wśród pozostałych firm motoryzacyjnych w branży, związany jest z wprowadzaniem na rynek coraz to nowszych modeli aut, wyposażonych w najnowocześniejsze podzespoły samochodowe, chociażby nowej generacji silników wysokoprężnych, uważanych za najlepsze w świecie. Wprowadzanie do produkcji nowych komponentów samochodowych, rozwiązań technicznych jest możliwe dzięki du-

Tabela 3. Pracownicy w dziale rozwoju (projektu) (w tys. osób w grudniu 2004 r.)

Kontynent	Nazwa przedsiębiorstwa	Wielkość zatrudnienia
Europa	Volkswagen	8663
	Volkswagen Nutzfahrzeuge	943
	Škoda	1340
	Audi	5214
	Lamborghini	114
	Bentley	534
	VW Autoeuropa	46
	SEAT	1263
Ameryka Północna	VW Kalifornia	76
	VW Meksyk	726
Ameryka Południowa	VW Brazylia	885
	VW Argentyna	30
Afryka	VW Południowa Afryka	132
Azja	VW Grupa Chiny	63
	FAW – VW	475
	Japan FTT	22
	Shanghai VW	585

Źródło: opracowano na podstawie materiałów źródłowych koncernu.

zemu zaangażowaniu załogi koncernu w wykonywanie codziennych obowiązków, jak i kreatywności pracowników różnych narodowości pracujących w rozbudowanych pod względem zatrudnienia działach rozwoju usytuowanych na pięciu kontynentach (tab. 3).

4. Przedsiębiorstwa koncernu Volkswagen specjalizujące się w przemyśle motoryzacyjnym

W celu zidentyfikowania przedsiębiorstw koncernowych specjalizujących się w przemyśle motoryzacyjnym zestawiono w tab. 4 ich siedzibę z uwzględnieniem kontynentu, kraju, miasta oraz ich nazwę, rok założenia, wielkość zatrudnienia, przedmiot działalności i udział Volkswagena AG w podmiocie zależnym. Poniższy wykaz podmiotów koncernu rozpoczynających działalność gospodarczą w różnych okresach i regionach świata ukazuje drogę ekspansji ugrupowania gospodarczego w branży motoryzacyjnej.

Jak wynika z danych przedstawionych w tab. 4, w Polsce ulokowane są trzy spółki zależne koncernu. Najwcześniej, bo w 1993 r., działalność gospodarczą w zakresie montażu samochodów rozpoczęła spółka Volkswagen Poznań. Obecnie przedsiębiorstwo składa się z czterech zakładów produkcyjnych. W zakładzie pierwszym produkowane są auta użytkowe marki VW Caddy oraz VW Transporter, w drugim samochody specjalne, m.in. policyjne radiowozy, w trzecim zachodzą procesy odlewnicze, a w ostatnim wytwarzane są podzespoły samochodowe.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa koncernu Volkswagen (dane z grudnia 2004 r.)

Kontynent	Siedziba przedsiębiorstw koncernowych kraj/miasto		Nazwa oryginalna przedsiębiorstwa koncernowego	Rok założenia	Udział Volkswagena AG	Wielkość zatrudnienia	Przedmiot działalności
1	2		3	4	5	6	7
Europa	Niemcy	Wolfsburg	Volkswagen AG	1938	100%	102,500	A, K
		Hannover					A, K
		Braunschweig					K
		Kassel					K
		Emden					A
		Salzgitter					K
		Ingolstadt	AUDI AG	1965	99%	44,700	A, K
		Neckarsulm					A
		Wolfsburg	Auto 5000	2005	100%	3700	A
		Chemnitz	Volkswagen Sachsen GmbH	1990	100%	7300	K
		Mosel					A, K
		Dresden	Automobil-manufaktur Dresden GmbH Gläserne manufaktur Dresden	1998	100%	400	A
		Wolfsburg	Sitech GmbH	2001	100%	1300	K
		Stollberg	Volkswagen Mechatronic GmbH & Co KG	2003	50% 50% Siemens VDO Automotive AG	160	K
			WilhelmKarmann GmbH, Rheine		przedsiębiorstwo niezależne od VW		montaż samochodów
	Belgia	Bruksela	Volkswagen Bruxelles S.A.	1971	100%	5700	A
	Bośnia i Hercegowina	Sarajevo	Volkswagen-Sarajevo d.o.o.	1998	58% 42% PREVENT Sarajevo d.o.o. SKD-Fertigung	3000	A,K
	Wielka Brytania	Crewe	Bentley Motors Ltd.	1998	100%	3700	A
		Northampton					K
		Wellingborough	Cosworth Technology Ltd.	1998	100% AUDI AG	723	K
		Worcester					K
	Włochy	Sant' Agata Bolognese	Automobili Lamborghini S.p.A.	1998	100% Automobili Lamborghini Holding S.p.A. od 1998 100% AUDI AG	720	A

Tabela 4, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Europa	Polska	Poznań	Volkswagen-Poznań Sp. z o.o.	1993	od 1996 100%	4700	A, K
		Polkowice	Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.	1998	100%	1000	K
		Polkowice	Sitech sp. z o.o.	1998	100%	1250	K
	Portugalia	Setubal	Volkswagen Autoeuropa – Automóveis Ltda.	1991	od 1999 100%	3000	A
	Hiszpania	Barcelona	SEAT, S.A.	1986	51%	16300	K
		Mortorell		1990	100%		A, K
		Prat	Gearbox del Prat, S.A.	1990	100% SEAT, S.A.	1250	K
		Pamplona	Volkswagen Navarra, S.A.	1990	100%	4400	A
		Martorell	Centro Técnico de SEAT, S.A.	1990	96% SEAT, S.A.	1350	techniczne centrum
	Słowacja	Bratysława	Volkswagen Slovakia, a.s.	1991	100%	8300	A
		Martin					K
	Czechy	Mladá Boleslav	Škoda Auto a.s.	1991	100%	21 800	A, K
		Kvasiny					A, K
		Vrchlabí					A
	Węgry	Győr	AUDI HUNGARY MOTOR Kft.	1993	100% AUDI AG	5100	A,K
	Ukraina		ZAO Eurocar		Niezależne przedsiębiorstwo od VW		montaż samochodów
Ameryka Północna	Meksyk	Puebla	Volkswagen de México S.A. de C.V.	1964	100%	13 800	A,K
Ameryka Południowa	Argentyna	Cordoba	Volkswagen Argentina S.A.	1980	100%	2700	K
		Pacheco					A
	Brazylia	Anchieta	Volkswagen do Brasil Ltda.	1953	100%	22 300	A,K
		Curitiba					K
		Resende					A
		São Carlos					K
		Taubaté					A

1	2	3	4	5	6	7	8
Afryka	Uitenhage	Uitenhage	Volkswagen of South Africa Ltd.	1956	od 1974 100%	6200	A, K
Azja	Indie	Aurangabad	Škoda Auto India Private Ltd.	1999	100% Škoda Auto a.s	300	A
	Izrael	S' dom	Dead Sea Magnesium Ltd.	1996	35% 65% Israel Chemicals Limited	300	wytwarzanie i sprzedaż magnezu
	Chiny	Shanghai	Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd.	1985	40% Volkswagen AG; 10% Volkswagen (China) Investment Company Ltd.; 50% Shanghai Automotive Industry Corporation (Group)	13 400	A, K
		Changchun	FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.	1991	20% Volkswagen AG; 10% Volkswagen (China) Investment Company Ltd.; 10% AUDI AG; 60% First Automobile Works)	8300	A, K
		Shanghai	Volkswagen Transmission (Shanghai) Company Ltd.	2001	60% Volkswagen (China) Investment Company Ltd.; 20% FAW-Car Company Ltd. by Shares, 20% Shanghai Automotive Company Ltd. by Shares)	300	
	Tajlandia		YMC (Unabhängiges Montage-Unternehmen)		przedsiębiorstwo niezależne od VW		montaż samochodów

Produkcja gotowych aut – A; Produkcja komponentów – K

Źródło: opracowano na podstawie materiałów źródłowych koncernu.

W 1998 r. na Dolnym Śląsku rozpoczęły działalność dwa kolejne polskie oddziały Volkswagena.

Volkswagen Motor Polska zlokalizowany w Polkowicach produkuje silniki wysokoprężne. W 2006 r. firma zdobyła pierwsze miejsce w plebiscycie organizowanym przez redakcję „Pulsu Biznesu” i międzynarodową wywiadownię gospodarczą Coface Polska na Filar Polskiej Gospodarki Dolnego Śląska. Także w tym samym roku przedsiębiorstwo, jako jedyne w grupie Volkswagen, zostało laureatem wyróżnienia „Uznanie za doskonałość” w zakresie stosowania modelu EFQM. Natomiast w 2007 r. firma uplasowała się na trzecim miejscu wśród 51 podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska, które uzyskały najwyższe przychody z działalności. Polkowińska spółka osiągnęła przychody w wysokości 4 300 766 mln PLN. Firmę wyprzedziła jedynie KGHM Grupa i KGHM Polska Miedź SA. Na dziewiętnastym miejscu znalazł się inny podmiot koncernu – Sitech Polkowice z wynikiem 825 311 mln PLN, wytwarzający stelaże siedzisk samochodowych na potrzeby wewnętrzne ugrupowania.

5. Podsumowanie

Koncerny, a więc duże organizmy gospodarcze o strukturze wielopodmiotowej, działające w skali globalnej, nadal będą dążyć do otwierania oddziałów w tych krajach, w których nie prowadzą jeszcze działalności gospodarczej pod warunkiem korzystnych dla nich uwarunkowań politycznych, społecznych i ekonomicznych. Niewątpliwie ważnym czynnikiem determinującym lokalizację podmiotu zależnego w konkretnym regionie świata, a zarazem świadczącym o ekspansji zagranicznej koncernu jest dostęp do nowych rynków zbytu. Z pewnością nabiera to strategicznego znaczenia, gdy przedsiębiorstwo wytwarza produkty, które są sprzedawane na lokalnym rynku. W przypadku firm podporządkowanych wytwarzających komponenty samochodowe na potrzeby wewnętrzne ugrupowania czynnik ten nie odgrywa już tak istotnej roli.

Nie można także wykluczyć koncentracji kapitału przez centrale firm w tych krajach, w których prowadzą już działalność podległe jednostki. Sprowadza to się najczęściej do otwierania kolejnych nowych firm lub rozbudowywania już istniejących podmiotów. Wskazuje na to chociażby praktyka funkcjonowania złożonych podmiotów gospodarczych. Analizując ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa ponadnarodowego – grupy Volkswagen, można zauważyć, iż koncern otwiera nowe oddziały w różnych regionach świata oraz uruchamia kolejne zakłady funkcjonujące w ramach istniejących spółek, tak jak ma to miejsce w przypadku Volkswagena Poznań.

Literatura

- Czupiał J., *Zarządzanie i organizacja przedsiębiorstw wielonarodowych*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 725, AE, Wrocław 1996.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo – Podstawy nauki o przedsiębiorstwie – Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.

FOREIGN EXPANSION OF THE VOLKSWAGEN CONCERN

Summary

The article presents foreign expansion of an international enterprise – the Volkswagen concern. The author focuses on characteristics of the concern enterprises and presentation of Volkswagen car sale value between 2003 and 2006 in the world divided into continents. Furthermore, the author identifies main countries, where is the biggest demand for the concern cars, and employment state of grouping in several countries in the world, where the concern runs its activity.