

TARI ERNŐ

AIRBUS: EGY NEMZETKÖZI LÉGIIPARI STRATÉGIAI SZÖVETSÉG FEJLŐDÉSE

1. RÉSZ

A szerző dolgozata első részében az európai légiipar legnagyobb vállalatának létrejöttét mutatja be. Olyan stratégiai szövetség kialakulásáról van szó, amely méltó versenytársa tud lenni az amerikai légiipari óriásoknak.

A vállalati stratégiai szövetségek megjelenését, majd szokatlan lendületű gyarapodását sokan az utóbbi negyedszázad egyik legjelentősebb stratégiai-szervezeti innovációjának tekintik a mikrogazdasági szférában. A stratégiai szövetségek keretében

- az együttműködő felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti-jogi önállóságukat,
- hosszabb távra szóló, közös célokat valósítanak meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló kooperációt folytatnak, és
- erőforrásaik egy részének közös felhasználásával meghatározott üzleti vagy funkcionális területeken integrálják tevékenységüket.

A stratégiai együttműködések világméretű elterjedésének paradox jelensége, hogy a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz tartozó vállalatok is tartós szövetségekre lépnek egymással. A versenytársakat egyesítő (ún. horizontális) szövetségek a világ fejlett régióiban ma már kiterjednek a gazdasági versenyszféra szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkocsigyártásban, a telekommunikációs, az informatikai és elektronikai ágazatokban, valamint a repülőgépiparban és légi közlekedésben, továbbá a hadieszközök gyártásában, a nehézgépgyártásban, az olajiparban és a vegyiparban alakultak ki szimbiotikus kapcsolatok a rivális cégek között.

A versenytársak közötti stratégiai együttműködések tapasztalatai azt igazolják, hogy a felek kollaborációs készsége gyakorta párosul a szövetségen belüli

versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális vállalati szövetség könnyen felbomolhat, mert a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a partnerek kapcsolatai visszarendeződhetnek tisztán piaci érintkezéssé, nyílt konkurenciává, vagy bekövetkezhet a versenytársi viszonylatok módosulásában az ellenkező véglet, a felvásárlás, illetve fúzió révén létrejövő szervezeti-tulajdonosi koncentráció. Általában azok a stratégiai szövetségek alakulnak át – felvásárlások, fúziók útján – integrált hierarchikus struktúrákká, ahol az induló együttműködési megállapodás kifejezetten tartós és szoros kooperációt irányoz elő. Azok a szövetségek viszont, amelyek magukban hordozzák, megőrzik a verseny számos elemét, felbomlásuk után rendszerint ismét teret adnak a piac korlátlan érvényesülésének.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek típusai

A versenytársak közötti (horizontális) stratégiai szövetségek alábbi főbb típusai határolhatók el az üzleti szférában (Garrette – Dussauge, 1995):

- additív vállalati szövetségek,
- versenyt megőrző vállalati szövetségek,
- komplementer vállalati szövetségek.

Az első és második szövetségtípus esetében a versenytársak együttműködése azonos rendeltetésű anyagi eszközökkel és hasonló szakmai kompetenciákkal

valósul meg, míg a komplementer szövetségben eltérő jellegű vállalati erőforrásokat, azaz vagyonelemeket és műszaki-gazdasági ismereteket (K+F potenciál, termelőeszközök, forgalmazási hálózatok) kombinálnak a partnercégek.

Az additív típusú szövetségek (angol nyelvű megnevezésük: quasi-concentration alliances) olyan versenytárs vállalatokat kapcsolnak össze, amelyek egy vagy több közösen fejlesztendő és gyártandó végtermékkel szándékoznak a piacon megjelenni. A közös termék(ek)nél gyakorlatilag megszűnik a verseny az együttműködő felek között, tudniillik a partnerek úgy lépnek fel a szövetségen kívül állókkal szemben, mint ha fuzionáltak volna. Az additív szövetségek létrejötténél a megoldandó feladat nagyságrendje (összetettsége), vagy – ritkábban – a gazdaságos gyártás (skáláhozadé) játszik döntő szerepet.

Az ún. versenyt megőrző szövetségekben (angol nyelvű megnevezésük: shared-supply alliances) általában a méretgazdaságossági előnyök kiaknázására törekednek: a szövetség tagjai számottevő megtakarításokat kívánnak elérni, valamely közösen felhasználható termékkomponens optimális sorozatú előállításával, illetőleg az értékképző folyamat bizonyos szakaszában történő együttes közreműködéssel. Ez a fajta vállalatközi együttműködés azért nevezhető versenyt megőrző szövetségnek, mert a piaci versengés változatlanul fennmarad a kooperáló felek között (végtermékeik továbbra is közvetlenül helyettesítik egymást).

A komplementer típusú szövetségekben (angol nyelvű megnevezésük: market-penetration alliances) a rivális cégek eltérő jellegű (egymást kiegészítő) eszközökkel és ismeretekkel járulnak hozzá a közös célokat szolgáló tevékenységhez. A legelterjedtebb komplementer jellegű együttműködési változat az, amikor az egyik partner az általa kifejlesztett és előállított terméket „hozza” a szövetségbe, a másik fél pedig biztosítja a hagyományos piacán a – saját termékínálataból hiányzó – gyártmány kereskedelmi forgalmazását.

Additív típusú versenytársi szövetségek

Az additív jellegű versenytársi együttműködések létrejöttét, kialakulását elsősorban a feladat nagyságrendje (összetettsége) indokolhatja. A projektum nagyságrendje által diktált stratégiai összefogás olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési problémák megoldására irányul, amely műszaki és gazdasági feladatok teljesítéséhez a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Az additív típusú tevékenységi kooperáció legtöbbször kiterjed a vállalati értékalkotó folyamat egészére, s

ennek eredményeként a konkurens vállalatok közös termékkel (termékekkel) lépnek a piacra.

Az additív típusú szövetségekben gyakorlatilag háromféle lehetőség kínálkozik a munkamegosztás konkrét módjának megállapodás szerinti kijelölésére:

- a közös termék előállításához és forgalmazásához kapcsolódó vállalati funkciókat a meglévő szervezeti keretekben, egymás között megosztva látják el a kooperáló felek,
- egyes meghatározott feladatokra, funkciókra jogilag külön álló vállalkozási (joint venture) szervezetet hoznak létre az együttműködő vállalatok,
- minden, a közös termék előállításához szükséges tevékenységet egy szervezeten jogilag különálló vállalkozási egységbe (vagy több, közös alapítású egységbe) szerveznek a szövetséges anyacégek.

Az első esetben rendszerint csak szerződéses megállapodások jelölik ki az együttműködés kereteit, míg a második és harmadik esetben meghatározott jogi struktúrájú közös (vegyes) vállalatban, vagy egyéb gazdasági érdekeltségű közös szervezetben kerül sor a feladat szerződés szerinti együttes végzésre (Tari, 1999).

Bármelyik munkamegosztási formát választják a kooperáló versenytársak, döntésükben közrejátszik a létesítményi beruházások minimalizálásának és a nagyságrendi megtakarítások maximalizálásának szándéka, valamint a közös végtermék kiterjedt piaci forgalmazásának igénye. A konkrét szervezeti-jogi megoldásoknál fontos kiinduló szempontot képez az egyes vállalati funkciók ellátásához szükséges eszközök jellege: könnyebb és kevésbé költséges például a kereskedelmi funkció, vagy a kutatás-fejlesztés összpontosítása egy különálló közös szervezetbe, mint a gyártási tevékenységek telephelyi összevonása az egymástól földrajzilag távol eső partnervállalatok termelő egységeiből. Ha azonban a termelési funkció együttes végzésével kiemelkedően gazdaságos sorozatnagyságok érhetők el, a közös (termelő) joint venture – akár „zöldmezős” beruházás révén létesítve – előnyös kooperatív működési formát, stratégiai távlatú működési „színteret” jelenthet az additív típusú vállalati szövetség tagjai számára.

A feladat nagyságrendje (összetettsége) által diktált versenytársi együttműködés az Airbus-programokban

A feladat nagyságrendje (összetettsége) által „indukált” stratégiai összefogás klasszikus példaként elemezzük a következőkben az additív típusú Airbus szövetség fejlődését. Az Airbus elnevezésű fejlesztési programokban az 1960-as évek második felétől mű-

ködtek együtt tartósan a francia Aérospatiale (később Aérospatiale Matra), a nagy-britanniai British Aerospace (később: BAe Systems), a német Daimler-Benz Aerospace (később: DaimlerChrysler Aerospace) és a spanyol Construcciones Aeronauticas repülőgépgyártó cégek.

A négyoldalú nemzetközi

légiipari együttműködés kibontakozása

Az európai Airbus szövetség (konzorcium) tagjai a kezdetektől oly módon használták fel tervezési tapasztalatukat, és osztották meg kutatási-beruházási ráfordításaikat, hogy egyidejűleg folytatták önálló konstruktori tevékenységüket, továbbá megőrizték más stratégiai szövetségek alakítására irányuló cselekvési szabadságukat is. Az első közösen tervezett, gyártott és értékesített géptípust (A300) – amellyel a francia, német és brit partnerek még (spanyol közreműködés nélkül) 1969-ben mutatkoztak be a piacon – a későbbiekben további típusok követték, az eladások növekvő ütemével párosulva. A másodikként kifejlesztett modellt, az A310-es típust egy évtizeddel később, az A320-as modellt pedig 1984-ben állíthatták menetrend szerinti forgalomba az üzemeltető légiforgalmi vállalatok. Az Airbus konzorcium az 1980-as évtized utolsó harmadától már teljesnek mondható géptípusorozatot kínált (100 és 355 férőhely közötti befogadóképességgel) a légiforgalmi társaságoknak, és komoly vetélytárrá „nőtte ki magát” a Boeing és az ugyancsak amerikai McDonnell Douglas óriáscégek mellett (Gonda, 1995). Ezeket a nagy befogadóképességű utasszállító gépeket csak egy additív jellegű, az erőforrásokat egyesítő szövetség keretében lehetett kifejleszteni és gyártani, mert a műszakilag rendkívül bonyolult, magas technikai színvonalat képviselő gépi konstrukciók egymástól elszigetelten történő előállítása leküzdhetetlen akadályokat gördített volna az amerikai repülőgépgyártóknál jóval kisebb méretű négy európai légiipari vállalat elé.

Az Airbus szövetség tagjai – a fejlesztési programok koordinálására és a kereskedelmi funkciók ellátására – 1970-ben létrehozták az Airbus Industrie nevű közös szervezetet, az ún. gazdasági érdekcsoportosulás francia társasági jogi státusú formájában, Toulouse székhellyel.

A gazdasági érdekcsoportosulás (groupement d'intérêt économique, GIE) sajátos jogi struktúrájának tekinthető, nem hagyományos kereskedelmi társasági formában. A francia társasági jog korábbi szigorú formakényszerét

„lazítva” vezették be 1967-ben a rugalmas GIE jogintézményét Franciaországban, amely formáció előnyöket kínált a kooperatív tevékenységet folytató vállalatok számára. A partnercégek egyszerű alapító szerződéssel hívhatták életre a „csoportosulást”, alapítóke képzésével vagy tőkeegyesítés nélkül. A GIE tevékenysége nem irányulhatott közvetlenül saját nyereségszerzésre, hanem az alapító szervezetek működési eredményességét volt hivatott előmozdítani a csoportosulást érintő koordinációs feladatok teljesítésével (Jacquemin-de Jong, 1981). A gazdasági érdekcsoportosulás társasági formájának továbbfejlesztett változata az európai közösségi jog által 1985-től intézményesített ún. európai gazdasági érdekcsoportosulás (magyar társasági jogi terminológiával: európai gazdasági egyesülés, rövidített nevén ege).

A GIE Airbus Industrie közös szervezetben az alapítók közül az Aérospatiale, valamint a Daimler-Benz Aerospace (DASA) egyaránt 37,9 százalékkal részesedtek, a British Aerospace (BAe) 20 százalékot, és a Construcciones Aeronauticas (CASA) 4,2 százalékot birtokolt tulajdonjoggal.

Munkamegosztás az Airbus-programokban

Az Airbus szövetség zavartalan kooperatív működése érdekében a partnervállalatok körültekintően alakították ki a munkamegosztás rendszerét. Az Airbus-gépek tervezési, kivitelezési és értékesítési feladatainak megosztását a stratégiai menedzsment elméletéből ismert vállalati értéklánc segítségével mutatjuk be. Összeállításunkban az értékláncolat tartalmazza mindazokat az egymást követő, főfolyamati tevékenységeket, amelyeket a konzorcium tagjai egy-egy repülőgéptípus teljes értékének előállítása során végeztek.

Az 1. táblázat szerint az Airbus programokban a kutatás-fejlesztés és a termelés feladatai rendre megoszlottak a szövetséges partnerek között, azaz e funkcióknál tudatosan elkerülték a gazdaságossági szempontból előnytelen párhuzamos feladatvégzést. Az együttműködés korai szakaszától az Aérospatiale látta el a repülőgép orr és a pilótafülke fejlesztési, továbbá gyártási feladatait, a Daimler-Benz Aerospace volt a felelős a repülőgéptörzs, a British Aerospace az elülső szárnyak, a CASA a hátsó szárnyak műszaki fejlesztésért, valamint legyártásáért. Ugyanakkor az Airbus valamennyi típusát (az A321 modell kivételével) a francia cég toulouse-i gyárában szerelték össze. (Az Airbus részegységeket – speciális teherszállító repülőgépeken – rendszeresen szállították a Német Szövetségi Köztársaságból, Nagy-Britanniából és Spanyolországból a dél-franciaországi összeszerelő üzembe.)

**Airbus-programok (A300/A310, A320, A330/340):
feladatmegosztás az additív típusú stratégiai együttműködésben**

	Aérospatiale	British Aerospace	Daimler-Benz Aerospace	CASA	GIE Airbus Industrie
Fejlesztés	- Repülőgép orr - Pilótafülke				
		- Elülső szárnyak			
			- Repülőgép törzs		
				- Hátsó szárnyak (vízszintes vezérsík)	
Részegység gyártás	- Repülőgép orr - Pilótafülke				
		- Elülső szárnyak			
			- Repülőgép törzs		
				- Hátsó szárnyak (vízszintes vezérsík)	
Összeszerelés	- Összeszerelő üzem (Toulouse)				
Marketing					- Piac tanulmányok (repülési utasszokások) - Piackutatás
Értékesítés					- Eladás
Eladás utáni tevékenységek					- Vevők műszaki támogatása

Forrás: Mowery (1991) alapján

Az Airbus programokhoz kapcsolódó kereskedelmi funkciókat (marketing, értékesítés, eladást követő szolgáltatások) a fejlesztési és gyártási feladatoktól eltérően nem osztották meg a négy repülőgépgyártó cég között, hanem az Airbus Industrie közös szervezetre bízták. E funkciók ellátása során a GIE Airbus Industrie folyamatosan növekvő befolyásra tett szert a légipari szövetségben belül és azon kívül: a konzorcium képviselőiben kezdettől fogva közvetlenül tárgyalt a légiforgalmi társaságokkal, és egy idő után a piacismeret birtokában sikerült „döntőbíróként” is elfogadtatnia magát az Aérospatiale, a BAe, a DASA és a CASA közötti termékpolitikai modellspecifikációs tárgyalásokon. „Szuperszervezetként” érte el, hogy az Airbus repülőgépcsalád egy-egy újabb típusának fejlesztési és gyártási feladatait ugyanolyan, az összérdeknek megfelelő munkamegosztásban végezzék a szövetség tagjai, mint a régebbi típusok esetében elfogadták és végrehajtották (Tari, 1998).

Az Airbus Industrie pénzügyi műveleteit tekintve, a repülőgépek vételárát a közös szervezetnek egyenlítették ki a légiforgalmi társaságok, és egyben a GIE számolta el technikailag – előzetesen rögzített transzferárakon – a négy repülőgépgyártó teljesítményi hozzájárulását a program bevételeihez. Azonban a konzorcium (mint „Airbus system”) tevékenységéből származó profit (vagy veszteség) az üzleti évek lezárulásával teljes egészében a gyártó partnervállalatok számláin jelent meg (Dussauge – Garrette, 1999).

Az Airbus szövetség versenypolitikai (versenyjogi) megítélése

Szabadelvű piacgazdaságokban a mindenkori versenypolitika (versenyjog) számára lényegbevágó kérdés, hogy milyen vállalati kapcsolati rendszerek tekinthetők versenykonformnak, és mely kollaboratív

magatartásformák minősülnek összejátszásnak, versenykorlátozó hatásúnak. A kérdés jelentősége különösen megnövekedett a vállalati stratégiai szövetségek gyorsuló térhódításának következményeként. E sajátosan „kollektív” színezetű, kevésbé „átvilágítható” és jogilag nehezen megragadható szervezeti összefogások ugyanis befolyásolhatják a versenyt, és a piaci viszonyokra nézve káros hatást is kifejthetnek (Török, 1999).

Az integrációs és a nemzeti versenypolitika első sorban a versenytársak közötti (horizontális) szövetségeket tekinti relevánsnak a piaci verseny tisztasága szempontjából. Az ilyen jellegű stratégiai együttműködések résztvevőinek esetleges összejátszása a versenyjog szerint közvetlen módon

- akadályozhatja más versenytársak piacra lépését, illetve növelheti a szövetségen belüli versenytársak költségeit,
- előidézheti a kartellek kialakulását, a piacok földrajzi felosztását, a termelési kvóták alkalmazását,
- megteremtheti a monopolisztikus piaci erőfölényt (Fiebig, 1996).

A horizontális stratégiai összefogások közül az aditív típusú szövetségek létrejöttét, illetve működését kíséri a legnagyobb figyelem a versenyfelügyeleti hatóságok részéről, mert a kvázi-koncentrációnak vagy pszeudó-fúciónak is nevezett összefogások – adott esetben – ténylegesen csökkenthetik a verseny intenzitását a szövetséggkötés előtti állapothoz viszonyítva. Valamely iparágban, tevékenységi szektorban ugyanis a választéki kínálat – legalábbis rövid vagy középtávon – szűkebb lesz azáltal, hogy a korábban saját termékekkel versenyző szövetségesek közös fejlesztésű és/vagy közös előállítású gyártmánykonstrukcióval jelentkeznek a piacon. Továbbá az egyes vállalati üzletágak, üzleti egységek gyakran kezdeményezett összevonása a szövetségre lépő rivális cégek részéről tulajdonképpen vállalatrészek egyesítését eredményezi, s e koncentrációs lépések nyomán a szabad verseny korlátozásával járó dominancia alakulhat ki (Tari, 2003).

A Boeing és a McDonnell Douglas repülőgépgyártóknak egyre nagyobb konkurenciát támasztó Airbus szövetség működésével kapcsolatosan az amerikai versenyfelügyeleti hatóság (Federal Trade Commission) egy idő után azt a vádat kezdte hangoztatni, hogy a négyoldalú vállalatközi együttműködést jelentős állami szubvenciókkal támogatták az érdekelt nyugat-európai kormányok. Az Airbus konzorcium válaszul

elismerte, hogy tagjai kezdetben igen sokat köszönhetek a kormányok anyagi támogatásának (Gonda, 1995). Később azonban – húzták alá az európai stratégiai szövetség részéről – fokozatosan csökkent az állami szubvenció mértéke, s az újabb géptípusokat tekintve, az A321-es és az A319-es kifejlesztését az Airbus-csoport teljes egészében maga finanszírozta.

Az Európai Közöségi brüsszeli bizottságának versenyfelügyeleti magatartásában jól érzékelhetően az a fajta „elnézé” álláspont jutott kifejezésre az Airbus-összefogásról, ami esetenként háttérbe szorította a közösségi versenypolitikai elvek következetes alkalmazását „az Európai Közöségi jólétének hosszabb távon megvalósuló növekedése”, illetőleg a műszaki haladás hathatós európai ösztönzése kedvéért. Állásfoglalását annak hatására sem módosította érdemben az EK (EU) Bizottság, hogy az amerikai kormány – a diszfunkcionálisan működő piac szimptomájának minősítve az Airbus szövetséget – több ízben helyezett kilátásba kereskedelmi megtorló intézkedéseket az állami támogatások miatt. Brüsszel – válaszul – mindannyiszor azzal érvelt, hogy az Egyesült Államok kormánya közvetett módon szubvencionálja a Boeing és a Lockheed Martin cégeket, nevezetesen a Pentagon és a NASA által nyújtott kutatási-fejlesztési támogatással (Cini – McGovan, 1998).

Európai válasz az amerikai légi- és hadiipar konszolidációjára

A Boeing – McDonnell Douglas fúzió

A Boeing és a McDonnell Douglas vezetői 1996 decemberében sajtókonferencián bejelentették: a két amerikai cég egyesül, s létrejön a világ legnagyobb polgári és katonai repülőgépgyártó, valamint űreszközöket előállító vállalkozása. A megelőző fél évtizedben már több hadiipari szervezeti összeolvadásra (Northrop–Grumman, Lockheed–Martin Marietta, Raytheon–E-Systems) került sor az Egyesült Államokban a hidegháborús fegyverkezési korszak elmúltával.

Az 1916-ban alapított Boeing Company a második világháborút követően a polgári repülőgépek gyártására összpontosította tevékenységét, és fejlesztési erőfeszítései nyomán 1958-ban, a sugárhajtású repülési korszak első géptípusaként állították forgalomba a Pan Am légitársaságnál a 707-es jelzésű utasszállítóját. Ezt követte 1967-ben a 737-es típus, majd 1969-ben először emelkedett a levegőbe a 747-es jumbo, amelynek hosszú ideig nem volt vetélytársa a négyszáz főnél több utast szállító repülőgépek kategóriájában. A Boeing már

115 ezer dolgozót foglalkoztatott 1996-ban, és 19,5 milliárd dolláros forgalom mellett 393 millió dollár nettó nyereséget ért el. Ugyancsak 1996-ban került sor a Boeing egyik stratégiai fontosságú akvizíciójára: 3,2 milliárd dollárért megvásárolta a szintén amerikai Rockwell International hadiipari üzletágát, s ezzel lépést tett a második számú pozíció felé – a piacvezető Lockheed Martin céget közelítve – az USA védelmi minisztériuma, a Pentagon főbb haditechnikai szállító-cégei között (HVG, 1997).

A Douglas Aircraft, valamint a McDonnell Aircraft 1967-ben létrejött fúzióját követően a McDonnell Douglas 1970-re fejlesztette ki a DC-10 típusú polgári utasszállító repülőgépet, a katonai gépek és felszerelések közül pedig az F-15-ös, az F/A-18-as és az AV-8B harci repülőgép-típusokkal, továbbá cirkórákétákkal lépett piacra az 1970-es évtizedben.

A légiipar történetében egyedülállónak minősített óriásfúzió nyomán az „új” Boeing 65 százalékos részesedést mondhatott a magáénak a polgári repülőgépek gyártási ágazatában, rendelkezésszáma pedig elérte a százmilliárd dollárt. Az egyesülés révén a Boeing egyidejűleg szorosan fölzárkózott a harci repülőgépek üzletágában a világelső Lockheed Martin mögé (Cole – Pasztor, 1996).

Európa vezető gazdasági hatalmainak felhívása

Az európai Airbus konzorcium számára különös fenyegetést jelentett a Boeing – McDonnell Douglas fúzió, hiszen – amint Yves Michot, az Aérospatiale elnök-vezérigazgatója akkoriban fogalmazott – az amerikai és az európai közösségi versenyhatóság által is jóváhagyott egyesülés „alapvetően változtatta meg az erőviszonyokat a légiiparban” (Goldsmith, 1997). Az Aérospatiale első számú vezetője – a konzorcium több tagjának nevében is nyilatkozva – válaszlépésként az Airbus Industrie közös szervezet strukturális átalakítását helyezte kilátásba. A rövidesen közzétett előzetes elképzelések egy új holdingszervezet alapítását ítélték célravezetőnek; ez az irányító társaság – a tervek szerint – a négy partnervállalat polgári repülőgépgyártó tevékenységének hatékonyabb összefogására szerveződne meg, és a későbbiekben bázisát képezné egy „európai védelmi- és űreszköz gyártó szervezeti csoportosulásnak”. Az egyeztetéseknek ebben a szakaszában nyitottak maradtak még a szövetséges felek között az Airbus-gépek fejlesztési és termelési eszközeivel való jövőbeni rendelkezés tulajdonjogi kérdései.

Néhány hónappal később, 1997 őszén már egy centralizált vállalattá (egységes társasággá) történő átalakulás koncepcióját hozták nyilvánosságra az Airbus szövetség tagjai. A módosult terv szerint az új „Airbus

Inc.” szabadon diszponálhatna – rugalmas lízing rendszer keretében – a szövetség rendelkezésére bocsátott K+F erőforrások és termelőkapacitások felett, míg az eszközök (assets) tulajdonlását illetően nem történne változás a korábbi állapothoz képest, azaz a négy repülőgépgyártó külön-külön megőrizné az általa korábban felhasznált, közös célokat szolgáló fejlesztési és termelési eszközök tulajdonjogát (The Wall Street Journal Europe, 1997). A partnervállalatok az összevonandó vagyonelemek értékelését követően 1999 elejére tervezték az „integrált vállalatsszervezeti megoldásnak” nevezett társasági forma bevezetését, szándékuk szerint mintegy áthidalva a nyelvi, a jogi és a technológiai eltéréseket, a sajátos nemzeti különbségeket.

A tervezett Airbus-integráció felgyorsítása érdekében nagy feltűnést keltő nyilatkozatot adtak ki 1997. december 9-én Franciaország, Németország és Nagy-Britannia kormányai. Az Európai Unió vezető gazdasági hatalmai úgy határoztak, hogy az ezredfordulóra egybeolvasztják légi- és űripari, valamint katonai elektronikai ágazataikat. A Párizsban egybegyűlt kormányfők ezzel a döntésükkel kívánták megerősíteni az európai gyártók versenypozícióit az előzőleg fuzionált amerikai Boeing – McDonnell Douglas, és a Northrop Grumman felvásárlását pár hónappal korábban bejelentő Lockheed Martin mamutcégekkel szemben.

A három kormányfő a konszolidációs folyamat végrehajtását az ágazatok vállalataira bízta, kedvező állami feltételek biztosításának ígéretével. Európa vezető politikusai e folyamatban kiemelt szerepet szántak az új Airbus közös vállalatnak, és egyidejűleg felkérték az Aérospatiale-t, a Daimler-Benz Aerospace-t, továbbá a British Aerospace-t, hogy 1998 első negyedének végéig dolgozzák ki az integráció részletesebb tervét és célszerű menetrendjét. Figyelemre méltó, hogy a francia-német-brit bejelentést követő órákban sorra jelezte csatlakozási szándékát a spanyol, az olasz és a svéd kormány is: az utóbbi kettő az állami olasz Alenia légiipari céget, illetve a Gripen vadászgépeket gyártó svéd Saab Aircraft-ot, a spanyol kormányzat pedig az Airbus szövetség tagját, az állami tulajdonú CASA repülőgépgyártót „kínálta fel” a jövő páneurópai vállalatába (Róka, 1997).

Terv az egységes európai légi- és hadiipari szervezet létrehozására

A polgári repülőgépgyártó Airbus konzorcium francia, német, brit és spanyol tagvállalatai 1998 márciusának végén reagáltak a nyugat-európai kormányok felhívására. Húszoldalas beszámoló jelentésük („report”) kinyilvánította, hogy elvben továbbra is elkötelezettek az egységes és független légi- és hadi-

ipari vállalat kialakítása mellett. A jelentés első ízben említi „European Aerospace and Defense Company” néven ezt az egyesített (unified) szervezeti formációt, amelynek szélesebb profilja felöleli majd a hagyományokkal rendelkező repülőgépgyártást, továbbá a harci, illetve civil helikopterek részegységeinek előállítását és összeszerelését, valamint rakéták, úripari berendezések és katonai védelmi rendszerek komplex fejlesztését és kivitelezését. Ugyanakkor a közlemény nem tartalmazott részletes vállalati belső struktúraalakítási tervet, és menetrendet sem határozott meg az óhajtott európai szervezeti integráció előrehaladására vonatkozóan. Leszögezték viszont a jelentés készítői, hogy a négyek szövetsége „nyitva áll más légi- és hadiipari vállalatok előtt” (The Wall Street Journal Europe, 1998a).

Megjegyzendő, hogy a közlemény nyilvánosságra hozatalát alig egy héttel előzte meg az Egyesült Államok igazságügyi minisztériumának (U.S. Justice Department) keresete, amellyel az 1997 júliusában bejelentett Lockheed Martin-Northrop Grumman fúziót akarta megakadályozni. A kereset nyomán a Pentagon vétót emelt a tervezett amerikai hadiipari megafúzió ellen (HVG, 1998). A jelek szerint tehát az amerikai kormány nem támogatta tovább az amerikai hadiiparban több éve folyó vállalati összevonásokat.

Az Airbus Industrie tényleges szervezeti átalakításához a stratégiai szövetség egyik meghatározó tagja, az Aérospatiale tette meg az első konkrét lépést, amikor 1998 nyarát megelőzve határozta el egy leányvállalat alapítását. A jogilag önálló „subsidiary” keretében tervezte a továbbiakban működtetni a francia anyacég mindazokat az eszközöket, amelyekkel megelőzően közreműködött az Airbus repülőgépek fejlesztésében és gyártásában. Az alapítással a francia fél előkészülni szándékozott a tevékenységek várható transzferjére az egyesítésre kerülő centralizált vállalatba (Goldsmith, 1998).

Az Airbus Industrie felügyelőbizottsága – figyelemmel a szervezeti változások követelményeire – 1998 elején személycseréről döntött a közös szervezet élén. Jean Pierson-t – aki 1985 óta irányította (mint administrateur-gérant) a gazdasági érdekeltségű csoportosulást –, Noël Forgeard, a francia Lagardère-csoport hadi- és úripari divíziójának addigi vezetője váltotta fel. A felügyelőbizottság elnöki székébe Manfred Bischoff, a Daimler-Benz Aerospace AG igazgatósági elnöke került (The Wall Street Journal Europe, 1998b).

Időközben az Airbus együttműködés másik két résztvevője, a British Aerospace (BAe) és a Daimler-Benz Aerospace (DASA) fenntartásait kezdték han-

goztatni az integrált szervezet létrehozásával kapcsolatban. A magántulajdonban lévő brit és német cégek nevezetesen azt kifogásolták, hogy a francia állam – amely kizárólagos tulajdonosa volt az Aérospatiale vállalatnak – a közös Airbus társaságban meghatározó befolyásra tenne szert az egyesítést követően. Jürgen Schrempp, a Daimler-Benz AG (a DASA anyacége) igazgatósági elnöke egyenesen úgy vélekedett, hogy a francia állami részvétel akadályát képezi az európai légi- és hadiipar tervezett konszolidációjának.

Schrempp, a maga részéről bizonyos volt abban, hogy a viszonylag kisebb volumenű forgalmat bonyolító, évente 9–10 milliárd dollár árbevételt realizáló DASA csak akkor maradhat versenyben, ha fuzionál legalább egy másik európai repülőgépgyártó vagy hadieszközöket előállító vállalattal. A német csúcsmenedzser ezért bizalmas tárgyalásokat kezdeményezett a British Aerospace vezérkarával a két vállalat egyesítésének lehetőségéről. A tárgyalásokról szóló híreszteléseket 1998 októberében erősítették meg a BAe és a DASA részéről, miszerint a felek megbeszéléseket folytatnak „európai szintű összeolvadásról”. Mindkét cég hangsúlyozta azonban, hogy a kétszereplős egyesülésnél szívesebben látnának egy szélesebb körű összeolvadást, mégpedig elsősorban az Aérospatiale részvételével. „Trilaterális megállapodást szeretnénk – mutattak rá a vállalati szóvivők – minden más megoldási változat csak gyengítené az európai repülőgép-ipari és hadiipari szektort” (Napi Gazdaság, 1998a).

Az utóbbi törekvéssel összhangban látott napvilágot valamivel később hat európai repülőgépgyártó közleménye – az Airbus konzorcium tagjain kívül az olasz Alenia Aerospazio és a svéd Saab Aircraft is a nyilatkozat aláírói között szerepelt –, amelyben ismételt állást foglaltak „az amerikai Boeing és Lockheed Martin óriáscégeknek valódi kihívást jelentő” egységes európai légi- és hadiipari szervezet kialakítása mellett. A közlemény újlag megerősítette, hogy a nyilatkozat közreadói további erőfeszítéseket tesznek az úgynevezett European Aerospace and Defense Company (EACD) létrehozására, illetőleg az Airbus Industrie „átstrukturálására” (Napi Gazdaság, 1998b). Az állásfoglalás eloszlatni látszott azokat a találgatásokat, amelyek a BAe és a DASA közeli összefonódásáról kaptak szárnyra a megelőző hetekben. Egyes gazdasági sajtóorgánumok, köztük a londoni Financial Times ugyanis már tudni vélték, hogy a brit és a német repülőgépipari cégek a következő év elején fuzionálnak egy hollandiai bejegyzésű vagyongazdálkodó társaság

égisze alatt. Valójában azonban megtorpantak a tárgyalások a két fél között, az egyesülő vállalatok jogutód szervezetének társaságirányítási problémái miatt. A DASA-nál jóval nagyobb vállalati méretű British Aerospace ugyanis nem volt hajlandó elfogadni a németek „balanced partnership” ajánlatát a stratégiai döntésekre kiható szavazati jogok tekintetében.

Francia-német-spanyol összefogás a szervezeti integrációra

Egybeolvadások a brit, valamint a francia légi- és hadiiparban az 1990-es évek végén

A British Aerospace 1999 januárjában váratlanul bejelentette, hogy 7,7 milliárd fontért megvásárolja – 1,5 milliárd font adósság átvállalásával együtt – az ugyancsak brit GEC ipari vállalatcsoporthoz tartozó, haditechnikai profilú Marconi Electronic Systems (MES) leányvállalatot. Az akvizíció révén a British Aerospace (amely az ügyletet követően BAe Systems-re változtatta a nevét) Nagy-Britannia legnagyobb konszern szervezetévé terebélyesedett, haditechnikai bevételeit tekintve pedig a világranglista második helyére rukkolt előre. A felvásárlással a British Aerospace gyakorlatilag nemet mondott a BAe és a DASA egyesítésén keresztül megvalósítandó tervre, az integrált európai légi- és hadiipari szervezet (EADC) létrehozására.

Az új, több mint százezer főt foglalkoztató BAe Systems várható éves forgalmát 20–21 milliárd dollárra becsülték az iparág szakértői. A konszern termékpaletáján a polgári és harci repülőgépek mellett megjelentek a hadihajók és tengeralattjárók, továbbá a katonai elektronikai rendszerek. A fúzió előtt a British Aerospace már részt vett egy közös európai vadászgép fejlesztésében, legsikeresebb harci géptípusának viszont a kiképzési célokat szolgáló Hawk számított. A BAe nevéhez fűződött a Tornádó vadászgépek korszerűsítése, a svéd Saab repülőgépgyárban meglévő 35 százalékos tulajdoni részesedésével pedig a Gripen vadászrepülő eladásában is érdekelt volt. A Marconi Electronic Systems-nél az egyesülésről szóló döntés időpontjában már előkészületeket tettek a Trident nukleáris tengeralattjáró negyedik típusának vízre bocsátására, és megbízással rendelkeztek három Astute-osztályú tengeralattjáró elkészítésére (HVG, 1999a).

A BAe-MES házasság hírére megdöbbenéssel fogadta a – magát cserbenhagyottnak tekintő – DASA, élesen bírálva a British Aerospace által kifizetett „drámaian túlzott vételárat” (Goldsmith, 1999). Manfred

Bischoff, a DASA első embere a felvásárlási akció bejelentésének másnapján Párizsba repült, hogy sürgősen találkozzon a két legnagyobb francia hadiipari érdekeltséggel rendelkező cégcsoport, a Lagardère (Matra-Hachette) és a Thomson-CSF vezetőivel. Őt követte egy hónappal később Jürgen Schrempp, aki időközben az egyesített német-amerikai Daimler-Chrysler (mint a DASA új anyacége) társelnöki pozíciójába került. Schrempp főként a Lagardère-csoportban látott ígéretes partnert egy lehetséges összefogáshoz.

Franciaország vezető légiipari és védelmi elektronikai vállalatai nem sokkal előbb jutottak egyezsége az iparágban betöltött szerepüket és a tevékenységi köröket illetően. Megállapodásuk, amely egyfelől a katonai védelmi elektronikára szakosodott Thomson-CSF, másfelől a repülő- és rakétagyártó Aérospatiale, valamint a Lagardère-hadiipari divízió, a Matra Hautes Technologies között létrejött, véget vetett a francia hadiipar privatizációja során felerősödött ágazati, illetve kompetencia átfedési vitáknak (Napi Gazdaság, 1998c). Az egyezés logikus következményeként jelentette be a francia kormány 1999 március elején, hogy az állami tulajdonú Aérospatiale fúziójánál a Lagardère-csoport érdekeltségébe tartozó, korszerű haditechnikát képviselő Matra Hautes Technologies céggel.

A Lionel Jospin vezette szocialista kabinet, valamint a Lagardère-féle hadiipari, telekommunikációs és kiadói vállalatbirodalom között több hónapig folytak a kemény alkudozások. A kölcsönös engedményekkel létrejött megállapodás értelmében az Aérospatiale Matra cégben a francia állam 47 százalékot birtokol a jövőben, míg a magántulajdonú Lagardère-csoport 33 százalékos részesedéshez jut (a fennmaradó tulajdonrészt a tőzsdén keresztül értékesítik). A vezetői posztok tekintetében szintén megosztottak az érdekelt felek: az Aérospatiale Matra menedzsmentjének élére Yves Michot, az Aérospatiale SA elnök-vezérigazgatója kerül, míg a felügyelőbizottság elnöki székét Jean-Luc Lagardère, a Lagardère-csoport tulajdonos-elnöke foglalja el (HVG, 1999b).

A német DaimlerChrysler Aerospace és a spanyol Construcciones Aeronauticas egyesülése

Az Aérospatiale-Matra fúzió ténylegesen 1999. június 11-én jött létre. Jürgen Schrempp csak erre az alkalomra várt, hogy rövid időn belül egyetértésre jusson Jean-Luc Lagardère-rel: ketten, együtt fogják javasolni a francia kormánynak – most már – az Aérospatiale Matra és a DASA teljes összeolvadását. A

francia kabinet válasza azonban késett, ezért Schrempp (egyetértésben a DASA menedzsereivel) újabb koncentrációs célzatú lépésre szánta el magát, amikor privatizációs pályázati ajánlatot tett – több európai riválisa mellett – a spanyol Construcciones Aeronauticas (CASA), az állami tulajdonú és egyben legkisebb Airbus-konzorciumi vállalat szervezeti beolvásztására.

Az iparág megfigyelői közvetlenül a pályázat eredményhirdetése előtt tudni vélték, hogy a britek (British Aerospace) és a franciák (Aérospatiale Matra) között dől el a CASA-ért folytatott küzdelem. Madrid azonban a németeket választotta, mert – a spanyol lapok értesülése szerint – versenytársainál nagyobb garanciát vállalt a DaimlerChrysler Aerospace az egyesített szervezet részévé váló CASA arculatának megőrzésére, továbbá a spanyol munkaerő szaktudásának felhasználására. A két vállalat összesen 53 ezer fő foglalkoztatottal számolhatott a fúziót követően, mintegy 12 milliárd eurós légi- és hadiipari értékesítési forgalom prognosztizálásával. A szervezeti egyesüléstől a DASA és a CASA indokoltan azt remélték, hogy – bár a GIE Airbus Industrie-ben birtokolt részesedéseket nem szándékozták összevonni (DASA 37,9%, CASA 4,2%) –, a legnagyobb súlyú befektetővé válnak a gazdasági érdekcsoportosulásban. Előzetesen egyeztetett elképzelés látott napvilágot továbbá arról, hogy az új DASA/CASA társaság értékpapírjainak 20–30 százalékát tőzsdére viszik a következő év elején (Somogyi, 1999).

Az European Aeronautic Defense & Space Company (EADS) létrejötte

Jürgen Schrempp győzelme az esélyesnek tartott brit és francia vetélytársak felett újabb lendületet adott a német csúcsmenedzser fúziós törekvéseinek. Megbízottja révén, Schrempp ismét felvette a kapcsolatot Lagardère-rel, az Aérospatiale Matra felügyelőbizottságának elnökével, valamint a francia kormány egyik bizalmi tanácsadójával. Lassan ugyan, de körvonalaződött a felek között egy valóban integrált óriásvállalat jövőképe, olyan nemzetközi dimenziójú légi- és hadiipari szervezeté, amelyet egyenrangú német és francia elnökök, illetve vezérigazgatók irányítanak, mindössze körülbelül 450 fős központi apparátus segítségével. Schrempp – aki tudatában volt annak, hogy a francia kormány beleegyezése nélkül nem valósulhat meg a nagyszabású terv – ezúttal kész volt elfogadni a francia állam kisebbségi részesedését az új európai egyesített társaságban. Az ügylet lebonyolításának végső formában történő kidolgozására 1999 októberé-

nek első napjaiban került sor: a DaimlerChrysler, az Aérospatiale Matra és a francia kormány képviselőinek, továbbá a Goldman Sachs, a Rothschild és a Robert Fleming befektetési szakértőinek még további kilenc napra volt szükségük, hogy intenzív munkával tető alá hozzák a kompromisszumot tükröző megállapodást. A határokon átvéelő szervezeti összefonódásról szóló megegyezés tényét a német szövetségi kancellár, Gerhard Schröder és a francia kormányfő, Lionel Jospin közösen hozták nyilvánosságra október 13-án, Strasbourg-ban (Rossant, 2000).

A megállapodás rögzítette, hogy a német DaimlerChrysler Aerospace AG és a francia Aérospatiale Matra SA egyesítik repülőgépipari, valamint hadi- és űrtechnikai érdekeltségeiket az „European Aeronautic Defense & Space Company” (EADS) elnevezésű mamutcégben. Az egyesített részvénytársaságot fele részben birtokolja a DaimlerChrysler Aerospace, míg a részvények másik felén a Lagardère-csoport (Lagardère SCA) és a francia állam osztozik. A müncheni és párizsi központtal működő EADS-t Hollandiában jegyzik be (a holland társasági jog szerinti részvénytársasági formában); az igazgatóság egyik társelnöke Manfred Bischoff, a másik társelnöke Jean-Luc Lagardère lesz. Az egyesülési terv szerint a partnerek egy csúcsholdingot hoznak majd létre, amely az EADS társaság 60 százalékának lesz a tulajdonosa, a fennmaradó cégvagyon negyven százalékát reprezentáló részvényeket pedig a tőzsdére viszik az alapítók. A későbbiekben tehát a DASA 30 százalékra, a Lagardère-csoport és a francia állam 15–15 százalékra csökkentti részesedését, másodlagos értékesítéssel (NAPI Gazdaság, 1999a).

Tekintve, hogy a CASA szervezeti egyesülése folyamatban volt a DASA-val, a spanyol vállalat 1999 decemberében jelezte: csatlakozik az European Aeronautic Defense & Space Co.-hoz. A három cég, vagyis az Aérospatiale Matra, a DASA és a CASA együttes fúzióját – versenyhatósági jóváhagyás után – 2000 közepére tervezték véglegesíteni az érdekeltek (Vitzthum, 1999). Ugyanakkor a vállalati felek kinyilvánították, hogy a hármas fúzió technikai megvalósításával egyidejűleg folytatják az Airbus Industrie szervezeti korszerűsítésére irányuló erőfeszítéseiket. Ez utóbbi szándékukat jelzésnek szánták az illetékes kormányoknak arra a néhány hónappal korábban tett nyilatkozatára, amelyben ismételten sürgették a miniszteri szintű találkozó résztvevői a GIE Airbus Industrie egységes céggé történő átalakítását (NAPI Gazdaság, 1999b).

A jövőben összesen 89 ezer alkalmazottat foglalkoztató EADS társaságtól azt várták a szövetséges alapítók, hogy évi 23-25 milliárd dolláros forgalmával a világ harmadik legnagyobb légi és katonai védelmi profilú ipari komplexumává lép elő a nemzetközi vállalati rangsorban, illetőleg az európai légiipar első számú szereplőjévé válik. Termékszerkezetét tekintve – vélték a fúzió összekovácsolói – az EADS nemcsak a repülőgépgyártó üzletágban mondhatja majd magának a globális piac jelentékeny hányadát, hanem világelső lehet a helikopterek, a hadászati rakétarendszerek és a teherűrhajók üzletági szektoraiban (Rossant, 2000).

A világelsőséget illető várakozásokat kétségkívül alátámasztotta, hogy az Airbus szövetség két tagja, az Aérospatiale és a DASA még 1992-ben elhatározták: egyesítik légiipari tevékenységüket a civil és harcászati helikopterek előállítására terén. Az Eurocopter nevű közös vállalatban a francia fél 70 százalékos, a német partner 30 százalékos tulajdoni hányadra tett szert az apportált vagyonelemek alapján. A tevékenységi integráció lépésről-lépésre haladt előre a közös szervezet keretében. Először a marketing- és értékesítési funkciókat vonták össze úgy, hogy a partnercégek egyesítették a helikopterek eladásával foglalkozó személyi állományait. A termelési folyamatok integrációja hosszabb időt igényelt, mert a gyártás egy helyre való telepítését – nemzeti foglalkoztatáspolitikai okok miatt – rövid távon nem tudták megoldani a felek. Az Aérospatiale és a DASA ezért a közös vállalatban belüli specializáció irányába tettek lépéseket, meghatározott típusú helikopterek előállításának telephelyi szakosításával.

A helikopter-üzletág gazdaságossági szempontból igen előnyösnek bizonyult összevonását követően a francia és a német anyaszervezetek néhány éven belül a rakétatechnikai és űrkutatási tevékenységeiket is integrálták egy-egy közös vállalkozásba, Euromissile és Eurosattellite cégmegnevezésekkel (Dussauge-Garrette, 1999).

Az EADS létrehozásának hírére kedvezően reagált az Airbus szövetség negyedik tagja, a BAe Systems nevet időközben felvett légi- és hadiipari cég. A nagy-britanniai konszern úgy vélte, hogy a hármas fúzió meggyorsítja az Airbus Industrie kívánatos átszervezését, vagyis a partnervállalatok egyes üzemeinek – a hatékonyabb költséggazdálkodást szolgáló – közös irányítás alá vonását a társasággá alakuló közös szervezetben.

Ami a Boeing magatartását illeti, a fő rivális cég elnök-vezérigazgatója, Phil Condit üdvözölte azt a kon-

szolidációs folyamatot, melynek során az Airbus Industrie átalakul – Condit kifejezésével – „classic single corporate entity” formába (Michaels, 1999). Ez a szervezeti metamorfózis – fejezte ki reményét az amerikai vállalat első számú vezetője – várhatóan egy transzparens társasági formációhoz vezet, s ennek gazdálkodásáról – az eddigiekkel ellentétben – már nemcsak kizárólag árbevételi-forgalmi adatok kerülnek nyilvánosságra, hanem a költségszerkezetről és a jövedelmezőségről is megbízható információk látnak napvilágot. Condit egyidejűleg hangot adott optimizmusának az amerikai-európai légiipari együttműködés lehetséges kiszélesedését illetően.

Az Aérospatiale Matra, a DASA és a CASA fúziójának versenyhatósági vizsgálata 2000 tavaszán zajlott le. A szervezeti összeolvadás versenyjogi szempontból tökekoncentrációnak minősült, amelynek elbírálása – a fúziós ügylet „közösségi léptéke” miatt – az Európai Bizottság versenyügyekkel foglalkozó igazgatóságának hatáskörébe tartozott.

A koncentrációt eredményező vállalati egyesüléseket és felvásárlásokat az Európai Közösség 4064/89. számú, 1990-től hatályos rendelete szabályozta első ízben az értékhatárok megjelölésével. A rendelet szerint valamely fúziós vagy akvizíciós ügylet akkor minősült közösségi léptékűnek (méretűnek), ha az érintett vállalatok világszerte lebonyolított éves összforgalma több mint 5 milliárd ECU volt, és legalább két érintett vállalatnak a Közösségen belüli forgalma egyenként elérte a 250 millió ECU-t. A rendeletet 1997-ben módosította az Európai Unió: eszerint, ha a fúzióban, vagy az akvizícióban részt vevő vállalatok összforgalma meghaladja a 2,5 milliárd eurót, vagy ha legalább három tagállam mindegyikében a vállalatok forgalma eléri a 100–100 millió eurót, az ügylet közösségi dimenziójú koncentrációnak minősül (Tóth, 1999).

A hármas egyesülést vizsgáló brüsszeli versenyhatósági fúziós munkacsoport arról formált véleményt, hogy az összeolvadás miként hat az ún. érintett piacra. Az Európai Bizottság piacértelmezési gyakorlatában külön-külön képezi vizsgálat tárgyát a „releváns földrajzi piac”, valamint a „releváns termékpiac”, ezért a versenyfelügyelet mindkét vetületben elemezte az Aérospatiale Matra/DASA/CASA fúzió piaci hatásait, konzekvenciáit. Végso következtetésében a Bizottság nem állapított meg olyan koncentrációs hatást a légi- és hadiipari összefonódás kapcsán, ami korlátozta, akadályozta volna az iparági versenyt az Európai Unió tagállamaiban (Hettich, 2003).

Felhasznált irodalom

- Cini, M. – McGovan, L. (1998): Competition policy in the European Union. Macmillan Press, London
- Cole, J. – Pasztor, A. (1996): Boeing will acquire McDonnell Douglas, dominating aviation. The Wall Street Journal Europe, December 16.
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York
- Fiebig, A. (1996): Strategische Allianzen und ihre Herausforderungen an das Wettbewerbsrecht der Europäischen Union. Peter Lang, Frankfurt
- Garrette, B. – Dussauge, P. (1995): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Goldsmith, C. (1997): Airbus partner claims restructuring victory. The Wall Street Journal Europe, May 12.
- Goldsmith, C. (1998): Aérospatiale to form unit for its Airbus activities. The Wall Street Journal Europe, January 14.
- Goldsmith, C. (1999): Dasa chief criticizes BAe's Marconi price. The Wall Street Journal Europe, January 29-30.
- Gonda Gy. (1995): Folytassa, Airbus! Figyelő, június 8.
- Hettich, P. (2003): Wirksamer Wettbewerb. Theoretisches Konzept und Praxis. Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
- HVG (1997): Boeing – szárny-csapás. Január 11.
- HVG (1998): Amerikai hadiipar – légiriadó. Május 7.
- HVG (1999a): Nyugat-európai hadiipar – társkereső. Február 6.
- HVG (1999b): Hadigépezet – francia hadiipari fúzió. Március 6.
- Jacquemin, A. – de Jong, H. (1981): Európai ipari szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Michaels, D. (1999): Boeing welcomes Airbus consolidation. The Wall Street Journal Europe, Október 25.
- Mowery, D. C. (1991): International collaboration in the commercial aircraft industry. In: Mytelka, L. (szerk.): Strategic partnerships: States, firms and international competition. Pinter Publishers, London
- Napi Gazdaság (1998a): Hírbe hozták a DASA-t és a British Aerospace-t. Október 13.
- Napi Gazdaság (1998b): Nem lesz brit-német különalku – egy-egy európai légiipari cég a láthatáron. November 19.
- Napi Gazdaság (1998c): Megállapodás a francia hadiiparban – felosztották a tevékenységi köröket. December 10.
- Napi Gazdaság (1999a): Légiipari óriáscég – fuzionál a DASA és a Matra. Október 15.
- Napi Gazdaság (1999b): Az Airbus Industrie átalakítását sürgetik a kormányok. Június 17.
- Róka Zs. (1997): Repülőrajt – európai légi konzorcium. HVG, december 20.
- Rossant, J. (2000): Egek ura – nemzetközi légiipari fúzió. Figyelő, július 13-19.
- Somogyi Cs. (1999): Európai légiipari fúzió – tőzsdére viszik az egyesült DASA/CASA-t. NAPI Gazdaság, június 16.
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E. (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. Vezetéstudomány, 12. szám
- Tari E. (2003): Az Európai Unió versenypolitikája és a vállalati stratégiai szövetségek. Európai Tükör, 4-5. szám
- The Wall Street Journal Europe (1997): Airbus to seek a flexible plan on asset. October 24.
- The Wall Street Journal Europe (1998a): European defense firms split on agenda for change. March 30.
- The Wall Street Journal Europe (1998b): New management team chosen to lead Airbus. January 23.
- Tóth T. (1999): Az Európai Közösség versenyjoga. JATE, Szeged
- Török Á. (1999): Verseny a versenyképességért? (Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon). Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
- Vitzthum, C. (1999): CASA to further consolidation by joining EADS. The Wall Street Journal Europe, december 17.