

TARI Ernő

AIRBUS: EGY NEMZETKÖZI LÉGIIPARI STRATÉGIAI SZÖVETSÉG FEJLŐDÉSE

II. RÉSZ

A szerző az esettanulmány 1. részében (Vezetéstudomány, 2005/5. sz.) az Airbus kialakulásának történetét mutatta be. A 2. részben a két nagy repülőgépgyártó óriásnak, a Boeingnek és az Airbusnak a légiközlekedési piacon dúló harcát elemzi.

Az EADS formális létrejöttét követően az iparág szakértői nyomban feltették a kérdést a gazdasági sajátorgániumokban: vajon beváltja-e a hármas Aérospatiale/DASA/CASA fúzió a hozzá fűzött reményeket? A megfigyelők emlékeztettek arra, hogy a Boeing és a McDonnell Douglas egyesülése számos nehézséggel járt, s jórészt ennek tulajdoníthatóan a jogutód Boeing cég éves mérlege 1997 végén – fél évszázad óta először – veszteséget mutatott.

A Boeing-McDonnell Douglas fúzió bejelentésének idején a légiipari elemzők „mesterlépésként” üdvözltek a tranzakciót, mert – értékelésük szerint – a McDonnell hadiipari profiljának megszerzésével védettebbé vált a Boeing a polgári repülőgépek keresletének hullámásaival szemben. Később kiderült azonban, hogy a McDonnell védelmi és űrutatási üzletágainak nyereségsége jócskán elmarad a várakozásoktól, s az ázsiai pénzügyi válság is negatívan érezte hatását a hadiipari megrendeléseknél. Ráadásul a McDonnell polgári repülőgép-modelljeinek kínálati szűkítése a vártnál nagyobb költségeirásokkal járt: az új Boeing-nek 1,4 milliárd dollárba került két, a piacon nem igazán versenyképes utasszállító géptípus, az MD-80-as és az MD-90-es gyártásának leállítása (NAPI Gazdaság, 1997).

A következő két-három évben a Boeing úrrá lett ugyan a nehézségeken, de a cég hitele óhatatlanul csorbát szenvedett a Wall Street pénzügyi szakértőinek szemében, s ez megmutatkozott a részvényárfolyam gyengülésében is.

Az újonnan megalakult European Aeronautic Defence & Space Co. rövid időn belül tárgyalásokat kezdeményezett a brit BAe Systems cégcsoporttal a GIE Airbus Industrie régóta esedékes szervezeti átalakításáról. A megbeszélések olyan kedvező légkörben haladtak előre, hogy a felek 2000 június végén bejelentették: az Airbus gazdasági érdekcsoportosulás egységes társasággá alakul, és elindítják a korábban már nagyvonalú konstrukciós elképzelés formájában tervbe vett A3XX óriásgep fejlesztési programját (Michaels, 2000).

Az Airbus SAS, mint az EADS és a BAe Systems anyacégek közös vállalati szervezete

Az ezredfordulóra kialakult két legnagyobb európai légi- és hadiipari cég, az European Aeronautic Defence & Space Co. és a BAe Systems megegyezése értelmében az Airbus Integrated Company (AIC) néven társasággá szerveződő közös vállalkozásban az EADS 80 százalékos, a BAe Systems 20 százalékos tulajdoni hányaddal részesedik, s az utóbbi vétőjogot kap a stratégiai döntésekben. Az Airbus Industrie szervezeti átalakulása – az új társaság alapítóinak számításai szerint – évi 350 millió euró megtakarítását eredményezi.

A jövőben vállalati formában működő Airbus szervezetnek – a tulajdonosi elvárásokhoz igazodva – mindekenélőtt a fejlesztési és gyártási folyamatokat kellett

meggyorsítania, többek között a termelőegységek fokozott specializációjával, a repülőgép-részegységek szállításának további ésszerűsítésével és a „redundáns management-elemek” kiküszöbölésével. Racionalizálásra várt ezen kívül az Airbus konzorcium ellátási-beszerzési hálózata (például a partnervállalatok előzőleg egymástól függetlenül – nemegyszer drágábban – vásárolták meg az alumínium-ötvözet alapanyagot). Végül, de nem utolsósorban a vállalati költség- és teljesítményszámítás rendszerének teljes körű kiépítése vált sürgető feladattá a megalakuló Airbus társaság számára (Michaels, 2001).

A jogi eljárási formaságok rendezését követően az Airbus közös vállalatot 2001-ben a francia társasági jog szerinti ún. egyszerűsített részvénytársasági formában (société par actions simplifiée – SAS) jegyezték be, toulouse-i székhellyel. A tőzsdére nem kerülő Airbus SAS szervezetébe vonták össze a polgári repülőgép-modellek összes fejlesztési és gyártási műveleteit, továbbá a „rég” GIE Airbus Industrie kereskedelmi, valamint koordinációs funkcióit.

A tőkeegyesítő társaságok jogi szabályozásának korszerűsítése során 1994-ben vezették be a SAS társasági forma jogintézményét Franciaországban. A SAS egy rugalmas, jogi aspektusból tekintve egyszerűsített részvénytársasági forma; alkalmazása elősegíti a multinacionális társaságok szorosabb együttműködését. A SAS csak zártkörűen volt alapítható olyan társaságok által, amelyek alaptőkéje meghaladta az 1,5 millió francia frankot. A SAS esetében a törvény lehetővé tette, hogy a tagok legfeljebb tíz évre a részvényátruházás lehetőségét kizárják (Miskolczy Bodnár, 2001).

Az új, immár funkcionális szempontból teljes körűen működő (fully-fledged) Airbus szervezetre különösen nagy horderejű, rendkívül összetett feladat várt az A3XX (későbbi jelölés: A380) típusú óriásgep tervezése és gyártása terén. A polgári repülés történetének legnagyobb, kétemeletes, 550 utast befogadó gépének kifejlesztéséről még 1999-ben határoztak véglegesen az Airbus szövetség tagjai. A szupergép fejlesztési és termelő beruházási költségeit 12 milliárd dollárra becsülték a partnerek, s azt remélték a szokatlanul magas anyagi ráfordítást és gondosan összehangolt szellemi erőfeszítést igénylő programtól, hogy annak révén megtörjék a Boeing három évtizedes egyeduralmát a nagy befogadóképességű gépek kategóriájában. A szövetséges repülőgépgyártók reményei még inkább megerősödtek a nyugat-európai kormányok által rövidesen kilátásba helyezett új, alacsony kamatozású kölcsönök igénybevételeének lehetőségével. Elsőként Németország, Franciaország és Nagy-Britannia mutattak készséget az A3XX(A380) jumbo

jet fejlesztésének támogatására, később csatlakoztak hozzájuk további hat fejlett európai ország kormányai.

Az A3XX(A380)-program széles körű európai állami támogatásának körvonalazódó tervére válaszul felerősödtek az Egyesült Államokból érkező, a piaci verseny – úgymond – „eltorzításával” kapcsolatos tiltakozások, különösképpen a Boeing repülőgépgyár részéről (Tari, 2003). A brüsszeli Európai Bizottság azonban a maga részéről ismételtlen leszögezte, hogy az Airbus európai kormányzati támogatása „összhangban van az Európai Unió és az USA által 1992-ben kötött, a légiipar finanszírozásáról szóló megállapodással” (The Wall Street Journal Europe, 2001a). A hivatkozott megállapodás alapján az európai kormányok az új repülőgépek fejlesztési és forgalomba állítási költségeinek maximum 33 százalékát finanszírozhaták a következő években.

Munkaerő, feladatmegosztás és pénzügyi teljesítmény az újonnan alakult Airbus társaságban

Az Airbus-business keretében összesen mintegy ötvenezer főt foglalkoztatottak a négy partnervállalatnál 1990-ben. Ez a létszám azután jelentősen csökkent az évtized közepéig, a légi forgalomban bekövetkező jelentős visszaesés szükségszerű utóhatásaként. Így a Daimler-Benz Aerospace cégnél 1990-ben még 22 ezren dolgoztak az Airbus megrendeléseken, 1995-ben viszont már csak 13 ezer főt alkalmaztak e munkafeladatok elvégzéséhez. Ugyanezen időszakban a British Aerospace 11 ezerről a felére csökkentette az Airbus-programokban dolgozók számát, s az akkoriiban még állami tulajdonú Aérospatiale vállalatnál is 17 százalékkal mérséklődött az 1990-ben csaknem 12 ezer főt számláló Airbus-stáb létszáma (Gonda, 1995).

Néhány évvel később, a légi közlekedési recesszió elmúltával ismét növekedni kezdett az Airbus-gépek rendelésállománya, majd 1999-ben rekordévet zárt az Airbus Industrie, 476 darab fix megrendeléssel. Az európai repülőgépgyártó konzorcium a világpiaci megrendelések 55 százalékát mondhatta ezzel a magáénak, míg az amerikai Boeing visszaszorult abban az évben a második helyre, 391 megrendeléssel.

A légitársaságok konkrét igényeit tekintve, az Airbus szövetség a kisebb, egyfolyosós gépek szegmensében tett szert piaci előnyre, a Boeing viszont továbbra is vezető szerepet játszott a széles törzsű gépek értékesítésében (NAPI Gazdaság, 2000). A következő évben

520-ra emelkedett az Airbus gépek megrendeléseinek száma, de a Boeing visszahódította az elsőséget, 611 megrendeléssel. (A ténylegesen leszállított repülőgépek számát figyelembe véve, a Boeing 489 megrendelést, az Airbus 311 megrendelést teljesített ügyfeleinek 2000-ben.) A két rivális cég a 2001. évre vonatkozóan egyformán 400-400 megrendelést várt a légitársaságoktól, ezt a becslést azonban a szeptember 11-i terrorcselekmények előtt hozták nyilvánosságra a versenytársak (Michaels, 2001).

Az újonnan megalakult Airbus SAS létszáma a társasági működés kezdetén 44 ezer fő volt, beleértve a megnövekedett fejlesztési feladatok teljesítéséhez szükséges összes alkalmazottat. Az Airbus Industrie közös szervezet vállalattá alakulása módosította a stratégiai szövetségen belül évtizedek óta rögződött kooperációs szisztémát: az addig megosztottan végzett fejlesztési és termelési feladatok, továbbá az együttesen végzett értékesítési tevékenység – a szükséges eszközökkel és létszámmal együtt – formálisan átkerültek az Airbus SAS szervezetébe. A kétféle munkamegosztási rendszer összehasonlítását szemlélteti az 1. táblázat. Látható a sémából, hogy az új rendszerben a repülőgép-gyártási programokat teljes egészében együttes feladatvégzéssel valósítják meg az Airbus társaság szervezetében.

A munkaerő zöme ténylegesen továbbra is a fuzionált Aérospatiale Matra/DASA/CASA, valamint a BAe Systems üzemeiben folytatta munkáját. A kifejlesztésre, majd sorozatgyártásra váró A3XX(A380) superjumbo összeszerelési műveleteit Toulouse-ba tervezték telepíteni az Airbus SAS menedzserei, a vevők egyedi igényeinek megfelelő belső kialakítási munkálatokra pedig a DASA hamburgi üzemegysége kínálkozott alkalmas helyszínnek. Ez utóbbi gyárban szerelték össze a korábbi évek során az A321-es géptípust, az egyetlen olyan Airbus-modellt, amelynek végszerelésére nem a franciaországi Toulouse-ban került sor. Az Airbus társaság most úgy számolt, hogy gazdaságossági szempontból előnyösebb, ha pár éven belül – az A3XX(A380) óriás-gép sorozatgyártásának megindulása után – Toulouse-ból Hamburgba helyezik át az A320-as típus végszerelését is (Michaels, 2001).

A 2001. szeptember 11-i terrortámadásnak a légi forgalmat érintő kedvezőtlen hatását még kevésbé érezték meg a repülőgépgyártók néhány hónapig. Az Airbus SAS összesen 325 polgári repülőgépet szállított le 2001-ben a megrendelőknek, s ez a darabszám rekordot jelentett az Airbus-programok történetében. Az új társaság 20,5 milliárd euró árbevételre tett szert, így módon 5,1 százalékkal múlta felül az előző év értékesítési forgalmát. Az Airbus közös szervezet árbevétel-

1. táblázat

Munkamegosztási változatok az európai repülőgépgyártók additív típusú szövetségében

Airbus konzorcium* (repülőgépgyártási programok)

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-konceptió, gyártmánytervezés)	Termelés (részegységek, végszerelés)	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Megosztott			
Együttes**			
Párhuzamos			

*2001-ig **GIE Airbus Industrie (gazdasági érdekcsoportosulás)

Airbus (közös) vállalat* (repülőgépgyártási programok)

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-konceptió, gyártmánytervezés)	Termelés (részegységek, végszerelés)	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Megosztott			
Együttes**			
Párhuzamos			

*2001-től **Airbus SAS (egyszerűsített részvénytársaság)

tele közel a háromnegyedét adta a 80 százalékban tulajdonos European Aeronautic Defence & Space Company 2001. évi teljes forgalmának, míg az EADS 1,6 milliárd euró összegű profitja csaknem teljes egészében az Airbus SAS az évben elért működési eredményéből származott (Michaels, 2002).

Az Airbus-Boeing párharc éleződése az ezredfordulót követően

Az előzőekben utaltunk arra, hogy a McDonnell Douglas beolvasztásával járó nehézségeket végül is leküzdötte a Boeing, és 1998-ban már ismét pozitív előjelű eredményt mutatott ki (1,1 milliárd dollár összegű adózott nyereséget ért el, 56 milliárd dolláros árbevétel mellett). Egy évvel később az árbevétel 58 milliárd dollárra emelkedett, a mérleg szerinti nyereség pedig az előző évi eredmény megkétszerezésével, 2,3 milliárdra nőtt. Ebben az időszakban a Boeing árbevételének nagyobb hányada (mintegy 60 százaléka) még a kereskedelmi üzletág (polgári repülőgépek) értékesítési forgalmából származott, miközben a hadiipari gyártás részesedése egyre növekedett. A következő évhez kötődött a Boeing újabb jelentős akvizíciós ügylete: 2000-ben az óriáscég 3,75 milliárd dollárt fizetett készpénzben az amerikai Hughes Electronics Corp. űrtechnológiai és kommunikációs szolgáltató vállalat műholdgyártó divíziójáért.

A Boeing számításai szerint – a várt kormánymegrendeléseknek köszönhetően, valamint a légi irányítási rendszerek és a mobilkommunikációt támogató berendezések iránti igény valószínű felfutásával – az ügylet nyomán 35 százalékkal, évi tízmilliárd dollárra nő majd az űrtechnológiai üzletág bevétele. A Hughes Electronics részlegének felvásárlásával – egészítették ki a prognózist az iparági szakértők – a Boeing gyakorlatilag kiterjeszti tevékenységét a légi-, hadi- és űrtechnológiai ipar minden szegmensére (B. P. A., 2000).

A Boeing stratégiája a 2001. szeptember 11-i terrortámadás után

A Boeing Co. némileg váratlanul jelentette be 2001 márciusában, hogy fél éven belül áthelyezi központját a nyugati parti Seattle-ből Chicago belvárosába. Condit elnök (és CEO) „stratégiaiának” nevezte a döntést, melynek végrehajtásával a Boeing vezetése földrajzilag is közelebb kerül az amerikai fővároshoz, Washingtonhoz, illetve az üzleti élet központjához, New Yorkhoz. A multinacionális cég által világszerte

foglalkoztatott kétszázezer főből csaknem 80 ezren dolgoztak ebben az időben a Seattle-körzetben, s a vezérigazgatóság 1000 fős létszámának közel a fele készülődött az átköltözésre (NAPI Gazdaság, 2001). A felsőszintű menedzsment számottevő megtakarítást várt a „centrálisabban telepített” és „soványabb” (leaner) vállalati központ működésétől, melynek szerepét az új növekedési lehetőségek felkutatásában jellemezte meg.

Ugyancsak az év tavaszán kezdeményezett együttműködést a Boeing – civil és katonai tevékenységi területeken – a japán Mitsubishi Heavy Industries vállalattal, továbbá az Airbus társaságban 20 százalékos tulajdonrészrel rendelkező brit BAe Systems konszernnel. A 2001 júniusában megrendezett párizsi légibemutatón a világ legnagyobb repülőgépgyártója újabb bejelentést tett: válaszul az Airbus superjumbo gyártási tervére, a Boeing előkészületeket tesz egy csúcsebességgű, 520 személyes óriás utasszállítógép kifejlesztésére, „Sonic Cruiser” elnevezésű projekt indításával (The Wall Street Journal Europe, 2001b).

A 2001. szeptember 11-én végrehajtott New York-i terrorcselekmények következményei egyelőre még nem tükröződtek a Boeing Co. év végén közzétett kulcsadataiban. A vállalat 2001-ben – összesen 527 darab polgári repülőgép értékesítésével – 58,2 milliárd dollár árbevételhez jutott, és 2,8 milliárd dollár adózott nyereséget könyvelt el. Egyidejűleg azonban figyelemztetést tett közzé a Boeing: a terrortámadás okozta visszaesés a világ légi forgalmában drasztikus létszámleépítésre kényszeríti a közeli jövőben a céget. A 30–35 ezer alkalmazott elbocsátásának előre jelzésére azért is rákényszerült a Boeing, mert öt éven át tartó vetélkedés után, legnagyobb hazai konkurense, a Lockheed Martin nyerte el a Pentagon monstre hadiipari megbízását a következő amerikai vadászgép-generáció gyártására.

A Joint Strike Fighter (JSF)-megrendelés összesen 3083 darabra szólt, az amerikai légierő, a haditengerészet és a szárazföldi hadsereg első közös harci gépeinek leszállítására. A Lockheed Martin ezen kívül további 3 ezer vadászgép eladásával számolhatott, az európai NATO-tagállamok későbbi védelmi igényeinek kielégítése kapcsán (B. T. J., 2001).

A terrortámadás távolabbi légiipari hatásait mérlegelve, a Boeing egy bizonyos idő után lemondott a superjumbo kifejlesztéséről. Az újabb piaci fejlemények beható elemzéséből következtetve határozott úgy az Airbus fő vetélytársa, hogy felhagy a Sonic Cruiser-

projekttel, és helyette valószínűleg egy középkegőri utasszállító gép fejlesztésébe kezd. A stratégiai döntés azon a feltételezésen alapult, hogy a következő években elsősorban a 200–300 férőhelyes gépekre jelentkezik igény a légiforgalmi társaságok részéről. A Boeing ezzel a döntéssel valójában átengedte az Airbus SAS-nak, figyelmen kívül hagyva azt a tényt, hogy az európai rivális néhány hónap alatt számos végleges és feltételes megrendelést regisztrálhatott az A380-as típusú óriásgépre (a superjumbo véglegesen A380 típusjelzést kapott az Airbus társaságnál).

A 2002-ben lebonyolított értékesítési forgalmat tekintve, a Boeing a kereskedelmi üzletág hanyatlását jórészt kompenzálni tudta a hadiipari gyártással. A szóban forgó évben elért 54,1 milliárd dollár árbevételnek több, mint a felét már a katonai és űrkutatási célú szállítások biztosították. Megjegyzendő viszont, hogy a mérleg szerinti nyereség – az előző évi 2,8 milliárd dollárral szemben – mindössze ötszázmillió dolláros pozitívumot mutatott a Boeing-nál (P. Z., 2002).

Ezt követően rosszul kezdődött az amerikai cég számára a 2003-as esztendő. A Columbia űrrepülőgép akkoriban bekövetkezett katasztrófája ugyanis kritikus helyzetbe sodorhatta volna az űrkutatási programban részt vevő vállalatokat, elsősorban a Boeing-ot. A repülőgépgyártó konszern évek óta a NASA legfontosabb üzleti partnerének számított az űrsiklók, valamint a fő rakéta-hajtóművek szállítása terén, s ezért létfontosságú volt számára az űrprogram tervszerinti folytatódása. Talán ez a válságközeli helyzet készítette a Boeing első számú menedzserét, Phil Condit-ot arra, hogy márciusban feltűnést keltő nyilatkozatot tegyen Brüsszelben. Condit közölte a nyilvánossággal, hogy fontolgatja a brit BAe Systems vállalatcsoport felvásárlását, miután tárgyalt az Európai Unió brüsszeli bizottságának versenyügyekért felelős tagjával, a szigorú versenypolitikai döntéseiről ismert Mario Montival.

A két mamutvállalat esetleges fúziójának gondolata már évekkel korábban felmerült, s azóta is folyamatosan napirenden volt. A brit légi- és hadiipari konszern a legutóbbi időszakban veszteségesen működött: 2001-ben 134 millió font (199 millió euró), 2002-ben 686 millió font (1,02 milliárd euró) összegű mínusszal zárta az évet a BAe Systems.

A BAe Systems részéről „merő spekulációnak” minősítették Condit nyilatkozatát, és emlékeztettek arra, hogy a felvásárláshoz a vállalatcsoport arányszámát birtokló nagy-britanniai kormányzat hozzájárulása is szükséges.

London azonban még januárban világossá tette: nem engedélyezné a külföldi tulajdonosok által megszerezhető részesedésre vonatkozó limit eltörlését (NAPI Gazdaság, 2003).

A hagyományosan kétévenként megrendezésre kerülő párizsi légi kiállítás során következő eseményére (2003 június) időzítette a Boeing a polgári repülésről készített hosszú távú előrejelzését. A prognózis szerint a légi közlekedés évről-évre megközelítően 5 százalékkal bővül, ezért várhatólag tíz éven belül duplájára nő a forgalomban lévő utasszállító repülőgépek száma, elérve a 34 ezres állományt. A Boeing első ízben e tanulmányban fogalmazta meg azt a hipotézisét, hogy a jövőben repülőgéppel utazók az átszállások nélküli nonstop járatokat részesítik előnyben. Távolabbi perspektívában gondolkodva a cég úgy számolt, hogy a légitársaságok a következő húsz évben 1,9 ezer milliárd dollár értékben vásárolnak majd új utasszállító gépeket, közel 25 ezer darab beszerzésével (Világ-gazdaság, 2003).

A 2003-as esztendő krónikájához tartozott még, hogy az év végén hirtelen lemondott pozíciójáról Phil Condit, a Boeing vezére. Condit az igazgatótanács nyomására kényszerült távozni elnök-vezérigazgatói székéből, ugyanis a vezetői testület (board) volt az, amely megelégtelte Condit egyes vállalatvezetési fiaszkóit és etikai természetű ballépéseit.

Condit-nak felrótták többek között, hogy a Boeing csak 280 darab polgári repülőgépet szállított a megrendelőnek 2003-ban, így először maradt le a tényleges eladások tekintetében az Airbus mögött, amely 305 gépet értékesített ugyanebben az időszakban.

Az igazgatótanács tagjai azt is nehezményezték, hogy a vállalat újabb 1,1 milliárd dollár leírására kényszerült, részint a műhold- és rakétaüzletágak értékének csökkenése, részint a repülőgép-gyártási minőségi problémák miatt.

Sokat nyomott a latban Condit menedzseri teljesítményének kedvezőtlen megítélésénél, hogy 6,5 százalékkal volt gyengébb a Boeing részvényárfolyama a csúcsmenedzser lemondásának napján, mint 1996-ban, amikor Condit a cég élére került.

Az igazgatóság számára az utolsó csepp a pohárban valószínűleg az a korrupciós ügy volt, melynek következményeként a Pentagon leállított egy, már előzőleg odaítélt 18 milliárd dolláros Boeing szállítást (Holmes, 2003).

A Boeing igazgatótanácsa Harry Stonecipher-t nevezte ki vezérigazgatóvá, az elnöki (chairman) tisztséget pedig Lewis Platt-re, a Hewlett-Packard korábbi elnökére bízta. Stonecipher a Boeing-McDonnell Douglas

fúziót megelőzően a beolvasztott vállalat vezérigazgatója volt, s az egyesülés után a Boeing második embe-
reként dolgozott tovább. Az első számú operatív
vezető pozíciójába történt előrelépése sokak szemében
azt jelentette, hogy de facto a McDonnell Douglas „át-
vette” a Boeing-ot (Holmes, 2003).

Airbus jövőkép: az óriásgépek elterjedése forradalmasítja a légi közlekedést

Kétségtelenül az Airbus is megérezte polgári üzlet-
ágának visszaesését több hónappal a New York-i ter-
rortámadást követően, bár nem hajtott végre olyan
nagy mértékű létszám-leépítést, mint a Boeing. A 2001
végén 47 ezer alkalmazottat foglalkoztató Airbus
SAS-tól hat ezer fő távozott el 2002 folyamán, de
többnyire kedvezményes nyugdíjazásokkal, túlórák
megszüntetésével és más hasonló, „puha” munkaügyi
intézkedésekkel biztosította a társaság a bérköltségek
szükséges mértékű csökkentését. Mivel az Airbus nem
kötődött olyan szorosan az amerikai piachoz, mint
versenytársa, a Boeing, gyorsabban talpra is tudott
állni a kereskedelmi (civil) üzletek terén (Tiplady,
2004).

Az Airbus fő tulajdonosa, az EADS – amely 2003-
ban, 27 milliárd dolláros árbevétel mellett 188 millió
dollár nettó nyereséget realizált, s több tízmilliárd dol-
lárnak megfelelő rendelésállománnyal rendelkezett –
2004 elején azt nyilatkozta, hogy tíz éven belül utoléri
a Boeing-ot az árbevétel tekintetében (az amerikai cég
50,5 milliárd dolláros forgalmat bonyolított le 2003-
ban, és 698 millió dollár adózott eredményt ért el).

A francia-német-spanyol EADS anyatársaság felső
vezetésében személyes ambíciók és nemzeti érdekér-
vényesítési törekvések ütköztek össze a legutóbbi
időben. Az ellentétek 2004 utolsó heteiben éleződtek
ki a vállalatcsoport irányítása körül, ugyanis az EADS
két társ-vezérigazgatójának, a francia Philippe Camus-
nek, valamint a német Rainer Hertrich-nek 2005
közepén lejár a megbízatása. Hertrich véglegesen visz-
szavonul, Camus viszont kifejezte óhaját: szívesen
maradna vezetői posztján, ha meghosszabbítják a szer-
ződését. Camus-nek azonban igen befolyásos vetély-
társa akadt Noël Forgeard, az Airbus SAS vezérigaz-
gatója (és egyben az anyaszervezet EADS igazgató-
sági tagja) személyében, akit – a jól értesültek szerint
– maga Jacques Chirac francia államelnök is támo-
gatott a hónapok óta tartó utódlási harcban (NAPI
Gazdaság, 2004a).

A francia politika magas rangú irányítói egy idő óta azt
szorgalmazták, hogy kerüljön szorosabb nemzeti kont-
roll alá az EADS, valamint legnagyobb érdekeltisége, az
Airbus, s e szándék megvalósítására jóval alkalmasabb
vezetőnek tartották Forgeard-t, mint a kiegyensúlyozott
francia-német partnerség hívének számító Camus-t.
Francia kormánykörökből olyan kíváncsiat is megszel-
lőztettek egy alkalommal, hogy állítsák Noël Forgeard-t
egyszemélyi vezetőként az EADS élére, megszüntetve
az addigi duális vezetési rendszert. Jürgen Schrempp, az
EADS társaságban 30 százalékos részesedéssel rendel-
kező DaimlerChrysler AG igazgatósági elnöke azonban
elvetette a franciák igényét.

A Forgeard-Camus párharc a 2004 végén napvilá-
got látott sajtóhírek szerint az előbbi javára dőlt el. Az
történt december folyamán, hogy Arnaud Lagardère
(az időközben elhunyt Jean-Luc Lagardère fia), a
Lagardère-csoport új tulajdonos-elnöke (egyben 15
százalékos EADS részvénytulajdonos) az Airbus vezér
Noël Forgeard mellett tette le a voksát. Választását
sietve támogatta Hervé Gaymard pénzügyminiszter,
aki a – szintén 15 százalékos EADS részvényhányadot
birtokló – francia állam tulajdonosi érdekeit képvisel-
te. Ugyanakkor francia részről nem sikerült megsze-
rezni a német fél jóváhagyását a kettős vezetési struk-
túra átalakításához, így Forgeard „csak” a társ-vezér-
igazgatói teendők ellátására kap megbízást az EADS
élén, karöltve a DaimlerChrysler AG által delegált má-
sik vezérigazgatóval. Jelölése után Forgeard kifejezésre
juttatta azt a szilárd elhatározását, hogy közelíteni
akarja az EADS vállalatcsoporton belül a katonai és
úrtechnológiai üzletágak tevékenységi súlyát és szín-
vonalát a jól prosperáló Airbus-business-hez
(Michaels, 2004). A védelmi és űr divíziók egyébiránt
már 2004-ben jelentősen növelték árbevételüket, s
ennek, valamint a vártnál kedvezőbb Airbus repülőgép
eladásoknak köszönhetően 1,03 milliárd euró nettó
nyereséget könyvelhetett el éves szinten az EADS
anyacég, 31,8 milliárd euró összes árbevétel mellett.

Forgeard távozásával minden bizonnyal nem vál-
tozik az Airbus üzletpolitikája. A társaság jövőképében
középponti helyet foglal el a világ legnagyobb utas-
szállítója, az új A380-as típus. Az Airbus óriásgépei –
a toulouse-i vezérkar várakozása szerint – az elkövet-
kező években a nagy nemzetközi elosztó központok
(ún. hub-ok) között bonyolítják le a – főként tömeg-
turizmuson és teherszállításon nyugvó – légi forgalom
döntő hányadát, és az elosztó központokból „szóród-
nak szét” az utasok, illetve a teherárak a kisebb repü-
lőterek felé. Különösen az ázsiai-óceániai térségben

vélük indokoltnak a superjumbo forgalomba állítását az Airbus vezetői, elsősorban a nagy távolságok, valamint a meredeken növekvő népesség-szám miatt. Ugyanígy számítanak az A380-as alkalmasságára az Európa és Ázsia közötti utazásoknál és szállításoknál. „Egyértelmű, hogy az A380-as fogja uralni a piacot” – nyilatkozta a közelmúltban az Airbus SAS kereskedelmi igazgatója (Gyévai, 2005).

Ez a vízió nyilvánvalóan ellentétes a Boeing – előzőekben már vázolt – felfogásával, mely szerint a jövő a közepes méretű „fürgé” gépekkel bonyolított, átszállások nélküli („háztól-házig”) repüléseké. Mivel a belföldi és a nemzetközi útvonalak száma tovább nő, a Boeing szerint a légitársaságok figyelme – a fapados igényeknek megfelelően – egyre inkább az üzembentartási költségek lefaragására összpontosul. A Boeing jövőképebe a saját fejlesztés alatt álló, 7E7 kódjelű, Dreamliner elnevezésű utasszállító illeszkedik logikusan. Ennek a 215–290 férőhelyes, takarékos üzemanyag-fogyasztású gépnek az egyes típusai – terv szerint – a 757-es és 767-es sorozatokat váltják fel 2008-tól, de konkurenciát jelentenek az Airbus A330-as modelljének is. Stonecipher, a Boeing újonnan kinevezett vezérigazgatója „tévedésnek” nevezte a maximálisan 850 utast befogadó A380-as óriásgép megépítését, mert – szerinte – az Airbus várakozásától messze elmarad majd az 500-800 utast szállítani képes repülőgépek iránti világpiaci kereslet. (Stonecipher-t egyébként – 15 havi csúcsmenedzseri tevékenység után – 2005 március elején egyhangúlag lemondásra szólította fel a Boeing igazgatótanácsa, mert a vezérigazgató, a vállalati etikai kódexbe ütköző módon kapcsolatot tartott fenn a cég egyik nő elnökhelyettesével.)

Az A380-as első példányát 2005 januárjában mutatták be Toulouse-ban. Az ünnepélyes esemény állam- és kormányfőket vonzott az Airbus társaság központjába: részt vett a bemutatón Jacques Chirac francia köztársasági elnök, Tony Blair brit miniszterelnök, Gerhard Schröder német kancellár és Jose Luis Rodriguez Zapatero spanyol kormányfő.

Az óriásgép prototípusa a különböző földi tesztekét követően 2005 folyamán emelkedik először a magasba, 2006-ban pedig megindul a sorozatgyártás. Az első 154 gépre 2005 január végéig futott be a megrendelés a légitársaságoktól; az A380-as alaptípusát 280 millió dolláros listaáron értékesíti az Airbus SAS.

Franciaországi, nagy-britanniai, németországi és spanyolországi üzemekben készülnek az A380-as komplett első, középső és hátsó törzs-részei, valamint elülső, illetve hátsó szárnyai, s ezeket a részegységeket különleges szállítóeszközökkel juttatják el Dél-Franciaországba. A toulouse-i új, hatalmas szerelőcsarnokban il-

lesztik össze az óriáselemekből a 73 méter hosszú és 80 méter szárny-fesztávolságú superjumbo-t, amelyből havonta négy darabot szándékoznak elkészíteni (Lambert, 2004). Az Airbus számításai szerint 250 darab leszállításával éri el a fedezeti pontot a társaság, s ezt a kritikus darabszámot – az eddig várakozáson felül beérkezett megrendelések fényében – már néhány éven belül remélik elérni Toulouse-ban. A gazdaságos gyártást szolgálja a társaság azon törekvése, hogy az A380-as számos alkatrészének és kisebb részegységeinek előállítását külső beszállítókra bízva.

Noha az Airbus SAS kitart alapvető jövőképi feltételezése mellett (tudniillik, hogy csak az A380-as típushoz hasonló óriásgépek enyhíthetik – nagy hatóságoknak és utaskapacitásuknak köszönhetően – a légi forgalom túlszűfoltóságát), bizonyos jelekből ítélve nem tekinti egyoldalúan stratégiai prioritásnak a „kolosszális méretet”. Újabban például az Airbus közös vállalat tulajdonosai, az EADS és a BAe Systems zöld utat adtak egy korszerű utasszállító-modell, az A350-es kifejlesztéséhez, amely középkategóriájú típus éppen a Boeing 7E7(787) Dreamliner gépének támaszt majd versenyt a tervek szerint (NAPI Gazdaság, 2004b).

Kiújuló „légi háború” az Egyesült Államok és az Európai Unió között

Átmeneti fegyvernugvás után, 2004 őszén kiújult a „légi háború” az USA és az EU között. A felek kölcsönösen azzal vádolják egymást, hogy több milliárd dollár, meg nem engedett szubvenciót nyújtanak az Airbus, illetve a Boeing zavartalan működéséhez. Többszöri, sikertelenül végződött kétoldalú tárgyalásokat követően Washington októberben felmondta a támogatások szabályait rögzítő 1992-es megállapodást. Az Egyesült Államok kereskedelmi főképviselője egyidejűleg panaszt tett a Kereskedelmi Világszervezetnél (WTO), mondván: minthogy az Airbus SAS a Boeing-nál nagyobb céggé nőtte ki magát, további segélyezését „tisztességtelennek” tartják amerikai részről.

Az amerikaiak becslése szerint az Airbus-programok 1967 óta összesen 40 milliárd dollár támogatásban részesültek. Az EU számításai szerint viszont a Boeing – 1992-től – 18 milliárd dollárt kapott az amerikai kormányzattól, és további 1,2 milliárd dollár adót nem fizetett be egy, a WTO által is törvénysértőnek minősített exporttámogatási program keretében. Az európai kormánykölcsonóktól eltérően a Boeing-nak nem kell visszafizetnie a támogatásokat – mutattak rá az Európai Unió illetékesei –, míg az Airbus már 6,5 milliárd dollárnak megfelelő összeget visszafizetett 1992 óta, és további 15 milliárdot térít vissza 2018-ig (Szabó, 2004).

A „légi háború” elmérgesedésétől tartó vezető nyugati politikusok megkönnyebbülésére, 2005 elején egyetértésre jutott az Egyesült Államok és az Európai Unió a polgári légi közlekedés állami támogatásáról szóló tárgyalások újra felvételéről. Az EU tisztségviselői hajlandónak mutatkoztak az 1992-es megállapodás felülvizsgálatára, de „viszonzásul” azt kívánták, hogy a Pentagon és a NASA által, a Boeing-nak nyújtott kutatási-fejlesztési támogatások is szerepeljenek a tárgyalások napirendjén.

A több hónapra tervezett tárgyalássorozat deklarált célja, hogy megszüntesse a kormányzati támogatások különböző fajtáit, és szabadpiaci elveken alapuló versenyhelyzetet teremtsen mind a Boeing Co., mind az Airbus SAS számára. Előzetesen a felek abban állapodtak meg, hogy a tárgyalások ideje alatt az érintett kormányok tartózkodnak bármilyen újabb támogatási kötelezettség-vállalástól. Ugyanakkor kölcsönösen nem vetik fel a folyamatban lévő támogatások kérdését, érintetlenül hagyva a már megítélt szubvenciókat, köztük az A380-as Airbus óriásgep több milliárd euró összegű fejlesztési támogatását (Hitt, 2005).

Sajtóértesülések szerint 2005 február közepén ismét patthelyzet alakult ki a szembenálló felek között a repülőgépi-szubvenciók pontos meghatározását illetően. Az újakezdett tárgyalásokon a Kereskedelmi Világszervezet által ajánlott, széles értelemben vett szubvenciófogalmat tekintették kiindulási értelmzésnek a delegációk, azonban – a jelek szerint – nem sikerült közös álláspontot kialakítani az Airbus SAS-nak, illetve a Boeing Co.-nak nyújtott támogatások megítélésének kérdésében. A vita vélhetően az Airbus legújabb géptípusa, az A350-es körül lángolt fel különös hevességgel. Amerikai részről erőteljesen ellenzik, hogy az A350-es típusú repülőgép kifejlesztéséhez kormányzati kölcsönöket vehessen fel az Airbus társaság. Az EU oldaláról viszont úgy érvelnek, hogy az A350-es közvetlenül versenyez majd a Boeing 7E7(787) jelzésű repülőgépével, márpedig az utóbbi fejlesztésének és forgalomba állításának finanszírozását központilag támogatják az Egyesült Államokban.

A nézetkülönbségek ellenére, az Európai Unió és az Egyesült Államok között várhatóan újra kezdődhetnek a tárgyalások egy másik rokon területen is, nevezetesen a repülési és repülőter-használati jogok kérdéskörében. Az ún. „nyitott égbolt” tárgyalások korábban zátonyra futottak, mert az USA légitársaságai elzárkóztak attól, hogy az európai légiforgalmi cégek utasokat szállíthassanak az észak-amerikai városok között. Az EU új közlekedési biztosa, Jacques Barrot most úgy véli: az

európai légitársaságoknak lehetőséget kell biztosítani, hogy megvásárolják valamelyik – amúgy is pénzügyi nehézségekkel küzdő és befektetőt kereső – amerikai versenytársukat, és az így szerzett jogon igénybe vehessék majd az USA légtérét és repülőtereit.

Felhasznált irodalom

- B. P. A. (2000): A műholdgyártás terén terjeszkedik a Boeing. NAPI Gazdaság, október 22.
- B. T. J. (2001): Új korszak a Lockheed történetében. NAPI Gazdaság, október 30.
- Gonda Gy. (1995): Folytassa, Airbus! Figyelő, június 8.
- Gyévai Z. (2005): Euróriás – elkészült az Airbus A380-as gépe. Figyelő, január 27-február 2.
- Hitt, G. (2005): EU, U.S. agree to talks on aerospace subsidies. The Wall Street Journal Europe, January 12.
- Holmes, S. (2003): Kényszerkiszállítás – a Boeing vezér tündöklése és bukása. Figyelő, december 18-24.
- Lambert, G. (2004): Légigigászok – az Airbus és a Boeing párharca. Figyelő, június 17-23.
- Michaels, D. (2000): It's official: Airbus will become a company and market A3XX jet. The Wall Street Journal Europe, June 26.
- Michaels, D. (2001): Revamp of Airbus reduces friction and redundancy. The Wall Street Journal Europe, April 3.
- Michaels, D. (2002): Airbus expects to avoid huge work force cuts. The Wall Street Journal Europe, February 18-19.
- Michaels, D. (2004): Airbus head Forgeard to be EADS co-chief. The Wall Street Journal Europe, December 20.
- Miskolczi Bodnár P. (szerk.) (2001): Európai társasági jog. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- NAPI Gazdaság (1997): Csak két McDonnell-típust visz tovább a Boeing. December 15.
- NAPI Gazdaság (2000): Rekordév az Airbusnál. Február 22.
- NAPI Gazdaság (2001): Chicagoba költözik a Boeing-központ. Március 22.
- NAPI Gazdaság (2003): Európai riválisának felvásárlására készül a Boeing. Március 10.
- NAPI Gazdaság (2004a): Ellentétek az EADS konzorcium élén. December 7.
- NAPI Gazdaság (2004b): Felveszi a kesztyűt az Airbus. December 14.
- P. Z. (2002): Nem építi meg az új szupergépet a Boeing. NAPI Gazdaság, december 27.
- Szabó Zs. (2004): Folytatódik az USA-EU „légi háború”. NAPI Gazdaság, október 8-9.
- Tari E. (2003): Az Európai Unió versenypolitikája és a vállalati stratégiai szövetségek. Európai Tükör, 4-5. szám
- The Wall Street Journal Europe (2001a): EU says Airbus support respects pact with U. S. April 24.
- The Wall Street Journal Europe (2001b): Boeing introduces model of its Sonic Cruiser. June 20.
- Tiplady, R. (2004): Felszállóágban az EADS. Figyelő, július 29-augusztus 4.
- Világgazdaság (2003): További megrendelések a párizsi légikiállításán. Június 19.