

OTDK-DOLGOZAT

Mattusich Márton

2013

**EGYEDÜL NEM MEGY, AVAGY A VERSENYTÁRS AUTÓGYÁRTÓK
KÖZÖTTI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK LEGÚJABB TENDENCIÁI**

**YOU CANNOT DO IT ALONE, OR THE LATEST TRENDS OF
STRATEGIC ALLIANCES BETWEEN COMPETITIVE CAR
MANUFACTURERS**

Mattusich Márton

Kézirat lezárva: 2012. március 25.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. A HORIZONTÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK FOGALMA ÉS LEHATÁROLÁSA	3
2.1. NAPJAINK VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁI.....	3
2.2. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, MINT VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMA.....	5
2.3. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK ELHATÁROLÁSA MÁS EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁKTÓL.....	6
2.4. A HORIZONTÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK MOTIVÁCIÓI, CÉLJAI ÉS TÍPUSAI	8
3. MÓDSZERTANI ÁTTEKINTÉS.....	11
3.1. A HORIZONTÁLIS VÁLLALATI SZÖVETSÉGEK STRATÉGIAI TÉRKÉPE	11
3.2. ADATGYŰJTÉS ÉS AZ ADATOK INTERPRETÁLÁSÁNAK MÓDJA	14
4. A GLOBÁLIS AUTÓIPAR AKTUÁLIS HELYZETE ÉS KIHÍVÁSAI.....	16
4.1. AUTÓIPARI GYÁRTÁSI-TECHNIKAI TENDENCIÁK.....	16
4.2. AZ AUTÓIPAR AKTUÁLIS KIHÍVÁSAI ÉRTÉKESÍTÉSI, FEJLESZTÉSI ÉS SZABÁLYOZÁSI SZEMPONTBÓL.....	20
4.3. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, MINT AZ IPARÁGI KONZOLIDÁCIÓRA ADOTT VÁLASZ	22
5. EGY AKTUÁLIS AUTÓIPARI SZÖVETSÉG ELEMZÉSE ÉS ÉRTÉKELESE	25
5.1. A STRATÉGIAI TÉRKÉP, MINT A HORIZONTÁLIS AUTÓIPARI SZÖVETSÉGEK ELEMZÉSÉNEK ESZKÖZE	25
5.2. A DAIMLER—RENAULT-NISSAN SZÖVETSÉG.....	27
5.2.1. <i>A szövetségek vállalati profilja és stratégiája</i>	<i>27</i>
5.2.2. <i>Az együttműködés tartalma</i>	<i>31</i>
5.2.3. <i>A szövetség típusa és hozzájárulása a vállalati stratégiához.....</i>	<i>33</i>
5.2.4. <i>A szövetség értékelése a stratégiai térkép felhasználásával</i>	<i>35</i>
5.2.5. <i>A szövetség illeszkedése a felek szövetségi portfóliójába</i>	<i>37</i>
6. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE ÉS KÖVETKEZTETÉSEK	39
IRODALOMJEGYZÉK.....	41
MELLÉKLETEK	I
1. MELLÉKLET: A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK LÉTREJÖTTÉT MAGYARÁZÓ ELMÉLETEK ÖSSZEFOGLALÁSA	II
2. MELLÉKLET: A MUNKAMEGOSZTÁS KÜLÖNBÖZŐ FORMÁINAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	II
3. MELLÉKLET: A VILÁG SZEMÉLYGÉPKOCSI-GYÁRTÁSÁNAK ALAKULÁSA 2017-IG	III
4. MELLÉKLET: MÉRETGAZDASÁGOSSÁG A VILÁG SZEMÉLYGÉPKOCSI-GYÁRTÁSÁBAN (1997-2017).....	III
5. MELLÉKLET: A VILÁG SZEMÉLYGÉPKOCSI-GYÁRTÁSÁNAK FŐ PLATFORMJAI 2017-BEN	IV
6. MELLÉKLET: A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK, MINT A VÁLSÁGKEZELÉS ESZKÖZEI.....	V

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat:	A legnagyobb személygépkocsi-gyártók 2000-ben, illetve 2010-ben.....	19
2. táblázat:	Autógyártók közötti szövetségek jellemző területei a konfigurációtól függően....	23
3. táblázat:	A Daimler személygépkocsi-szegmensének fő erősségei és gyengeségei.....	28
4. táblázat:	A Mercedes-Benz stratégiájának középtávú céljai.....	28
5. táblázat:	A Renault-Nissan személygépkocsi-szegmensének fő erősségei és gyengeségei	29
6. táblázat:	A Renault-Nissan szövetség stratégiájának középtávú céljai.....	30
7. táblázat:	Különböző konfigurációs elemek a Daimler—Renault-Nissan szövetségben.....	35
1. ábra:	Vállalati együttműködési formák a piac és a hierarchia kontinuumán.....	4
2. ábra:	A stratégiai szövetség célja a vállalati célrendszerben.....	5
3. ábra:	A stratégiai szövetségek tipizálása a rendelkezésre bocsátott eszközök alapján.....	9
4. ábra:	A stratégiai térkép egy vállalat esetén.....	12
5. ábra:	Szövetséges vállalatok stratégiai térképe.....	13
6. ábra:	A világ személygépkocsi-gyártásának alakulása (2000-2010).....	16
7. ábra:	A személygépkocsi-gyártás súlypontjának áttevődése (2000-2010).....	17
8. ábra:	A világ személygépkocsi-gyártásának szegmensenkénti alakulása 2017-ig.....	18
9. ábra:	Aktuális kihívások a világ autógyártásában.....	20
10. ábra:	Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének tulajdonosi nézőpontja.....	26
11. ábra:	Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének vevői nézőpontja.....	26
12. ábra:	Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének működési folyamat nézőpontja....	26
13. ábra:	Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének szervezeti nézőpontja.....	27
14. ábra:	Kereszttulajdonlás a Daimler—Renault-Nissan szövetségben.....	32
15. ábra:	A kooperáció előnyei a szövetséges felek szempontjából.....	33
16. ábra:	A Daimler és a Renault-Nissan öt legfőbb piaca a szövetségkötés idején.....	34
17. ábra:	A Daimler—Renault-Nissan szövetség gyártási folyamatainak megosztása.....	34
18. ábra:	A Daimler—Renault-Nissan szövetség stratégiai térképe.....	36
19. ábra:	A Daimler szövetségesi portfóliója.....	37
20. ábra:	A Renault-Nissan Csoport szövetségesi portfóliója.....	38

"The greatest change in corporate culture - and the way business is being conducted – may be the accelerated growth of relationships based not on ownership, but on partnership."

(Peter F. Drucker)

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt két évtizedben a vállalatok közötti együttműködés a legtöbb vállalat verseny- és növekedési stratégiájának fontos elemévé vált. A különféle kooperációs formák közül a stratégiai szövetségek, mint a piaci tranzakcióknál szorosabb, de a stratégiai függetlenséget megőrző együttműködések szerepe különösen felértékelődött. Az ezredforduló idején a világ legnagyobb cégei eszközállományuk több mint 20%-át, éves kutatási-fejlesztési kiadásaik mintegy 30-50%-át kötötték stratégiai szövetségekhez (Ernst, 2004). Egy 2008-ban készített felmérés szerint a Fortune 1000 vállalatainak vezetői közül több mint 800 számolt be arról, hogy a vállalati bevételek több mint negyede stratégiai szövetségekhez köthető (Kale et al., 2009). Több szövetség azonban nem jelent feltétlenül nagyobb árbevételt: ezt bizonyítja, hogy a stratégiai szövetségek mintegy fele nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket (Kaplan et al., 2010). A siker elmaradása visszavezethető arra, hogy a szövetség nem felel meg az azt létrehozó vállalatok céljainak, vagy nem hozza meg az(oka)t a működési és stratégiai előny(öke)t, amiért létrehozták. Sőt, egyes esetekben még a tulajdonosi érték rombolása is megtörtént.

A stratégiai szövetségek nem köthetők iparághoz, különféle területeken egyaránt fellelhetők, gyakoriságuk mégis ott a legnagyobb, ahol az egyéb növekedési stratégiák (belső erőforrásokból való növekedés, illetve a felvásárlás és összeolvadás) megvalósítása akadályokba ütközik, vagy teljesen kivitelezhetetlen. Az autóipar márpedig ilyen. Robert Peugeot szerint véget ért az a korszak, amikor egy autógyártó teljes egészében a saját erőforrásait felhasználva fel tudott építeni egy gépkocsit, az üzlet sikeres folytatásához ezért stratégiai szükségszerűség egy vagy több versenytárral együttműködni. Az elmúlt évtized kudarcai (például DaimlerChrysler fúzió, Renault-Volvo szövetség, General Motors-Fiat együttműködés, stb.) ellenére meghatározó iparági vállalatvezetők vélekednek úgy, hogy a függetlenség többé már nem fenntartható.

Az autóipar ugyanis évtizedek óta nem látott átalakulás előtt áll. Az elmúlt évek során regionálisan és globálisan is jelentkező pénzügyi és gazdasági válságok, a fejlett országokban stagnáló vagy éppen csökkenő reáljövedelem, a vásárlók bizalomvesztése, illetve változó igényeik döntően befolyásolták az autóipari keresletet, ami igencsak beszűkíti az autógyártók stratégiai mozgásterét. Eközben szabályozói oldalról fokozódik a nyomás, hiszen a gépkocsiknak egyre szigorúbb emissziós követelményeknek kell megfelelniük. A tendenciák felvetik a saját tevékenységek átszervezésének szükségességét is: a költségtakarékossági

programok, a „karcsú szervezet” érdekében tett erőfeszítések és a továbbra is trendnek tekinthető outsourcing mellett egyre többször lehet olvasni a versenytársakkal közösen végzett fejlesztésekről, beszerzésről vagy gyártásról. Sergio Marcchione, a Fiat és a Chrysler vezérigazgatója szerint a megváltozott körülmények miatt elkerülhetetlen a piac rövid távon való tisztulása, mely több gyártónak fájdalmas következményekkel járhat. Úgy látja ugyanis, hogy reálisan hat globális gyártónak van helye a piacon, a „kicsik”, tehát akik nem képesek egy szövetség-portfólió tagjává válni és ott helyzetüket stabilizálni, eltűnnek.

Bár az autóiipari stratégiai szövetségek történetét az 1970-es évekig vezetik vissza a kutatók, az elmúlt évtizedben, különösen a 2008-ban kezdődött válság óta beszélhetünk a stratégiai szövetségek fókuszba kerüléséről. A növekedés és versenyképesség biztosítása érdekében ezt az utat választotta például a Renault-Nissan és a Daimler, a General Motors és a PSA Peugeot Citroën, illetve a Fiat és a Chrysler. Nem ezek az egyedüli iparági példák, ugyanakkor a válságot követő évek szövetségei közül ez a három együttműködés terjed ki több területre, amelyek alapján okkal nevezhető a vállalatok működése szempontjából stratégiaiának. Dolgozatomban ezen szövetségek közül választottam ki egyet, a Daimler és a Renault-Nissan stratégiai szövetségét, melyen keresztül részletesen bemutatom egy szövetség motivációit, működését, és az egyedi vállalati stratégiákból eredeztethető meghatározottságát.

A dolgozattal célom volt egy olyan modell megalkotása és gyakorlati alkalmazásának illusztrálása, amely sikerrel alkalmazható az autóiipari horizontális szövetségek legújabb tendenciáinak értékelésénél. Egy ilyen összetett és folyamatosan változó iparág esetében meglehetősen kihívó feladat modellt alkotni, hiszen számos tényező van hatással az autóiiparra, a tendenciák pedig akár éves szinten megfordulhatnak. Úgy gondolom azonban, hogy a szövetségre lépő vállalatok stratégiájából levezetett szövetséges stratégiai modell, illetve a szövetséges portfólióelemzés technikája tendenciáktól függetlenül nyújt keretet a szövetség adta lehetőségek és kockázatok elemzéséhez és eredményes vezetéséhez. Ezáltal alkalmas arra, hogy az autóiipari szövetségeket újfajta megközelítésben és a lényegi szempontokat szem előtt tartva elemezhessük, és azok jövőbeli potenciálját helyén kezelve dönthessünk arról, hogy valóban értéket teremtenek-e a szövetséges felek számára.

2. A HORIZONTÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK FOGALMA ÉS LEHATÁROLÁSA

Amikor a vállalatok értékelik erőforrásaikat és képességeiket, gyakran szembesülnek azzal, hogy a kitűzött vagy követendő cél eléréséhez nem rendelkeznek elegendő erőforrással. Ilyen esetekben reális alternatívaként merül fel a külső partnerrel való együttműködés, amely igen különböző formákat ölthet az egyszerű piaci tranzakcióktól a közvetlen tulajdoni részesedéssel járó struktúrákig. A következőkben a vállalatok együttműködési formáinak fő formáit tekintem át, melyek közül kiemelem a (horizontális) stratégiai szövetséget, mint dolgozatom fő témáját. Ezt az együttműködési formát részletesebben is megvizsgálom a célok, motivációk, típusok és stratégiai lehetőségek szempontjából.

2.1. NAPJAINK VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁI

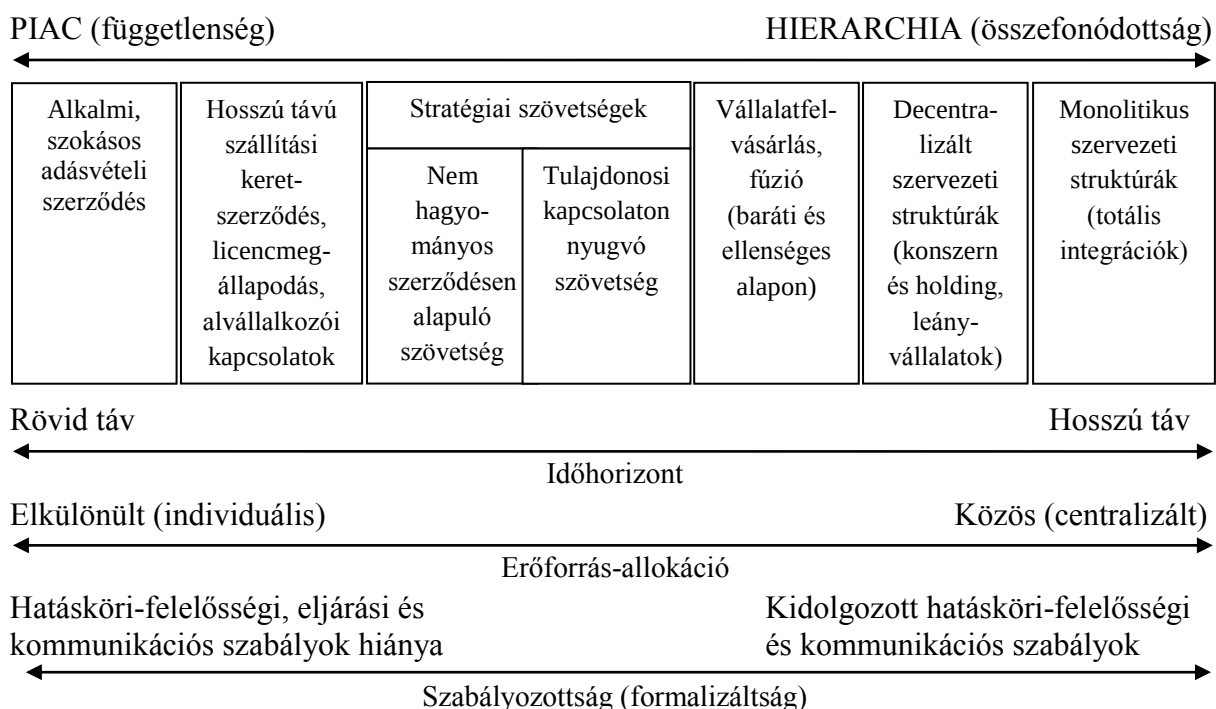
A globalizáció és a technikai fejlődés gyorsulásával párhuzamos tendenciaként tekinthetünk a vállalatok közötti együttműködések növekvő számára és bővülő tartalmára. Az együttműködés szükségessége azzal magyarázható, hogy a kooperáló felek közösen olyan rövid és/vagy hosszú távú célokat tudnak elérni, ami egyedül aligha lenne számukra elérhető (Gajda, 2004). Ezek alapján úgy tűnik, hogy „míg a XX. század a vállalatok százada volt, a XXI. század a vállalati hálózatok kora lesz” (Pecze, 2005, 9.o.). A vállalatközi kapcsolatok ugyanis nemcsak a verseny bizonytalanságát és az erőforrásoktól való függőséget csökkentik, hanem információs csatornaként, hasznos irányítási eszközként és költség kontrollként is szolgálnak (Burt, 1992).

A vállalatok stratégiai céljaik megvalósításakor egyre kevésbé csak saját tevékenységükre tekintenek, hanem „a környezeti komplexitás által támasztott követelményeknek megfelelően egy tágabb kontextusba helyezik azokat a tevékenységeket, melyeket saját maguk kívánnak elvégezni, másoktól megvásárolni vagy más szereplőkkel együttműködve végrehajtani”. (Pecze, 2005, 10.o.) Üzleti (vállalati) partneri kapcsolatok alatt tehát az olyan együttműködésekértjük, amelyekben „a felek erőfeszítéseket tesznek meghatározott és egyeztetett céljaik elérésére, és e céljaik elérése a feleket az együttműködés előtti helyzetükhöz viszonyítva kedvezőbb eredményekhez juttatja” (Czakó-Reszegi, 2010, 158.o.).

Az üzleti partneri kapcsolatok kialakulását az elméleti közgazdaságtan és szociológia több elmélete is vizsgálta. A korai kutatások túlnyomórészt a tranzakciós költség-elmélet alapján magyarázták a folyamatot, abból kiindulva, hogy a kollaboratív struktúrák létrehozásának

alapja az üzleti tranzakciók során felmerülő költségek minimalizálása. Coase és Williamson elmélete az együttműködés formáit a piac és a hierarchia kontinuumán helyezi el (ld. 1. ábra).

1. ábra: Vállalati együttműködési formák a piac és a hierarchia kontinuumán



Forrás: Tari (1998)

A piac és a hierarchia közötti választás kontinuumán való elmozdulás természetes folyamat, ami a vállalati gyakorlatban igen gyakran figyelhető meg. A vállalatok mérlegelik a bizonytalanság csökkentéséből származó előnyöket a csökkenő stratégiai rugalmasság költségeivel, és ez alapján hozzák meg a döntést, hogy szövetségre lépjenek-e egy (vagy több) külső partnerrel, illetve hogy milyen terület(ek)en és milyen integráltsági szinten működjenek együtt vele. Általánosságban elmondható, hogy a hierarchikus formák felé való haladás nagyobb elkötelezettséget, hosszabb időtávot, nagyobb erőforrás-centralizációt, valamint részletesebb hatásköri-felelősségi és kommunikációs szabályokat feltételez. (Tari, 1998)

A tranzakciós költségek elmélete meglehetősen egyoldalúan értelmezi az együttműködési struktúrák kialakulását, más szerzők azonban eltérő megközelítésben vizsgálták a szervezetek kooperációs törekvéseit (részletesen ld. 1. melléklet). Az erőforrás-alapú elmélet a stratégiai erőforrásokhoz való hozzáféréssel magyarázza a szövetség létrejöttét, míg a tanuló szervezet elmélete bizonyos készségek és/vagy képességek elsajátítását várja a szövetségtől. A tulajdonosi érdekek elmélete pedig rámutat, hogy végeredményben a tulajdonosok állásfoglalásán múlik a szövetség megszületése. Ezek az elméleti áramlatok nemcsak a korlátolt racionalitásra mutatnak rá, hanem magyarázó erővel rendelkeznek olyan vállalati

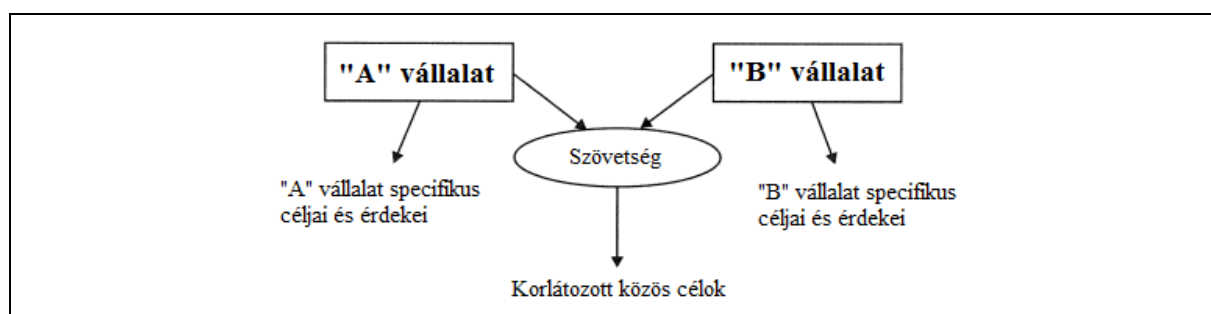
együttműködéseket illetően is, ahol a költségek mellett más szempontok – képesség- vagy tudástranszfer, bürokratikus kényszer – is szerepet játszanak.

2.2. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, MINT VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMA

Mint láttuk, a stratégiai szövetséget a tranzakciós költség-elmélet a piac és a hierarchia közötti átmeneti formának tartja, amely középtávra szól az erőforrások bizonyos fokú koncentrációjával. A stratégiai szövetségek fogalmára ugyanakkor a szakirodalomban és a gazdasági gyakorlatban sem született egyértelmű definíció, hiszen több szerző ennek szinonimájaként említ olyan együttműködéseket, mint a „koalíciók”, „kooperációk”, „közös vállalatok (joint venture-ök)” vagy „stratégiai partnerségek” (Rahmati, 2010, 4.o.). A megközelítések sokféleségét látva célszerű meghatározni, hogy a jelen dolgozatban mit értünk a stratégiai szövetség fogalmán.

Inkpen (2005) és Kale-Singh (2009) alapján stratégiai szövetségnek nevezzük azon szándékolt vállalati megállapodásokat, amelyek két vagy több szervezet erőforrásainak és/vagy képességeinek cseréjén, megosztásán vagy közös fejlesztésén alapulnak, és amely közös feladat(ok) megvalósításán keresztül eredményez kölcsönösen releváns előnyöket. A vállalatok közösen elérendő célt (célokat) tűznek az együttműködés elé, amelyek azonban nem kizárólagosak; a két fél közötti szövetség céljai a vállalatok saját stratégiájukból eredeztethető céljai közé illeszthetők be (ld. 2. ábra).

2. ábra: A stratégiai szövetség célja a vállalati célrendszerben



Forrás: Child és Faulkner (1998)

Az együttműködésnek három formája lehet: szövetség horizontális, vertikális és diagonális helyzetű vállalatok között. Az elhatárolás alapja a szövetségben részt vevő vállalatok (egymáshoz képesti) értékteremtésben elfoglalt helye. Ennek alapján beszélünk az értékteremtésben azonos vagy hasonló szerepet betöltő vállalatok együttműködése esetén horizontális, egymást követő értékteremtési szintek esetén pedig vertikális szövetségről. A

különböző iparágak vállalatai közötti együttműködést diagonális vagy konglomerátum típusú szövetségnek nevezzük. (Rahmati, 2010)

A következőkben a horizontális, azaz versenytársak közötti szövetség elméleti háttére kerül elemzésre. Versenytársak közötti (horizontális) szövetség esetén a következőket feltételezzük (Tari, 2010, 2.o.):

- „a vállalati felek megőrzik szervezeti-jogi (tulajdonosi) különállásukat és stratégiai döntéshozatali mozgásterüket, cselekvési autonómiájukat,
- hosszabb távra szóló, közös célokat valósítanak meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló kooperációt folytatnak,
- erőforrásaik egy részének közös felhasználásával részlegesen integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken”.

A stratégiai szövetség tartalma sokat változott az elmúlt két évtizedben: míg korábban elsősorban idegen piacokra való betörést jelentett joint venture (közös vállalat) formájában, illetve a közös kutatási tevékenység támogatásán keresztül, addig manapság inkább a versenyelőny komplex forrásaként tekintenek rá (Ernst, 2004). A definíció alapján a szervezeti együttműködések több formája is a szövetségek közé sorolható, például: joint venture-ök változatos formái, licenz-megállapodások, megosztott termékfejlesztési projektek, kisebbségi tőkekapcsolatok, valamint a megosztott beszerzés és gyártás. A vállalatok közötti kapcsolatok közül azonban a két cég által végrehajtott piaci alapú tranzakciók (kérdéses az időtáv és az integráltság), illetve egymás felvásárlása (szervezeti-jogi különállóság hiánya) nem tekinthető stratégiai szövetségnek. (Inkpen, 2005)

2.3. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK ELHATÁROLÁSA MÁS EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁKTÓL

A stratégiai szövetségeket, mint a piac és hierarchia közötti formákat, célszerű elkülöníteni a hálózatok egyéb típusaitól: a nemzetközi ellátási lánctól, illetve a klasztertől. Ez utóbbit úgy határozhatjuk meg, mint „földrajzilag egymáshoz közel lévő, egy meghatározott területen működő, egymással kapcsolatban lévő vállalatok és társult intézmények csoportját, amelyeket a hasonlóságok és a komplementaritás kapcsol össze” (Czakó-Reszegi, 2010, 159.o.). Ezzel szemben a stratégiai szövetségek esetében a földrajzi koncentráció nem szükségszerű, sőt, sokszor épp az egymást földrajzilag is kiegészítő vállalatok alakítanak ki szövetséget. Emellett a komplementaritás sem egyértelmű a szövetségek esetében: hasonló képességekkel rendelkező versenytárs cégek is gyakran alakítanak ki együttműködést egymással.

Az egyik legproblémásabb, közgazdasági-vállalatelméleti síkon sem tisztázott kérdés, hogy hol húzódik a határ a vállalati stratégiai szövetség és a vállalatfelvásárlás, illetve a vállalati egyesülés között (Tari, 2003). A vállalatok közötti együttműködés elmélyülésével, a piac-hierarchia kontinuumon való eltolódással ugyanis a vállalati kommunikációban „egyenlő felek szövetségének” nevezett együttműködés könnyen végződhet a gyengébb fél stratégiai lehetőségeinek szűkülésével, hosszabb távon pedig teljes elvesztésével. Ebből a szempontból a stratégiai szövetségek a verseny kontrollálásának eszközeivé válhatnak. A legújabb kutatások azonban arra hívják fel a figyelmet, hogy a stratégiai szövetségek tapasztalatait egyre több cég használja fel a felvásárlások irányításánál (Kale et al., 2009). A felvásárlás kvázi-stratégiai szövetséggént való kezelése több előnnyel is járhat, mert:

- a felvásárolt vállalat teljes integrációja helyett egymás kompetenciáinak és erőforrásainak kiegészítésén és kombinálásán van a hangsúly,
- csökkennek a potenciális kiadások, a tulajdonosváltás nem jár a vállalati identitás és vállalati képességek elvesztésével,
- a meg hagyott működési szabadság által a felvásárolt vállalat jobb teljesítményre ösztönözhető.

A szerzők két esetet emelnek ki, amikor ez a szemlélet a meghatározó: amikor nagy cégek kebeleznék be kisvállalkozásokat a technológiai és tudásbázisukhoz való hozzáférés érdekében (pl. a Cisco több, technológiai célú felvásárlása), illetve amikor feltörekvő országokbeli vállalatok vásárolnak fel nagy fejlett országbeli cégeket, hogy fejlesszék nemzetközi jelenlétüket vagy versenyképességüket (pl. az indiai Tata Csoport észak-amerikai és európai beruházásai). Ezen esetekben a felvásárolt vállalat identitása önmagában jelenthet értéket a tulajdonosoknak, aminek megtartása növelheti az egyesült vállalat üzleti értékét. Nem elhanyagolható továbbá, hogy a viszonylagos függetlenség megtartásának pozitív üzenete van a felvásárolt vállalat dolgozói számára, illetve, hogy a felvásárló így ki tudja használni a felvásárolt menedzsmentjének és alkalmazottainak iparág- és kontextus-specifikus tapasztalatait, és kamatoztathatja a humán és szociális tőkében rejlő lehetőségeket. (Kale et al., 2009)

A stratégiai szövetségeket végül célszerű elhatárolni a „konvencionális” szövetségektől is, melyhez Wakeam (2003) a következő fogódzót ajánlja: a szövetség stratégiai, ha

- kritikus az alapvető üzleti cél vagy szándék szempontjából,
- kritikus az alapvető képesség vagy a versenyelőny egyéb forrásának kialakítása vagy fenntartása szempontjából,

- verseny-fenyegetettséget blokkol,
- stratégiai választási lehetőséget alkot vagy tart fenn a cég számára,
- a működés egy jelentős kockázatát csökkenti.

2.4. A HORIZONTÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK MOTIVÁCIÓI, CÉLJAI ÉS TÍPUSAI

Versenytárs vállalatok stratégiai szövetségeket a legkülönbözőbb célokból köthetnek. Korai szerzők (Burgers és Hill, 1993) kiemelik, hogy a versenytársakat alapvetően két tényező mozgatja az egymással kötött stratégiai szövetség irányába: a kereslet bizonytalansága és a verseny kiszámíthatatlansága. Egyrészt hozzá szeretnének jutni azokhoz a képességekhez és erőforrásokhoz, amelyek szükségesek a bizonytalanság kezeléséhez (*tranzakciós költség elméletből* származó hatékonysági motívum), másrészt törekednek a verseny előrejelezhetőségének növelésére (*klasszikus ipari szervezetelméletből* származó piaci erő motívuma). Az ezekből levezethető leggyakoribb szövetségkötési motivációk (Inkpen, 2005, 411-412.o., Tari, 2010, 2.o.) a következők:

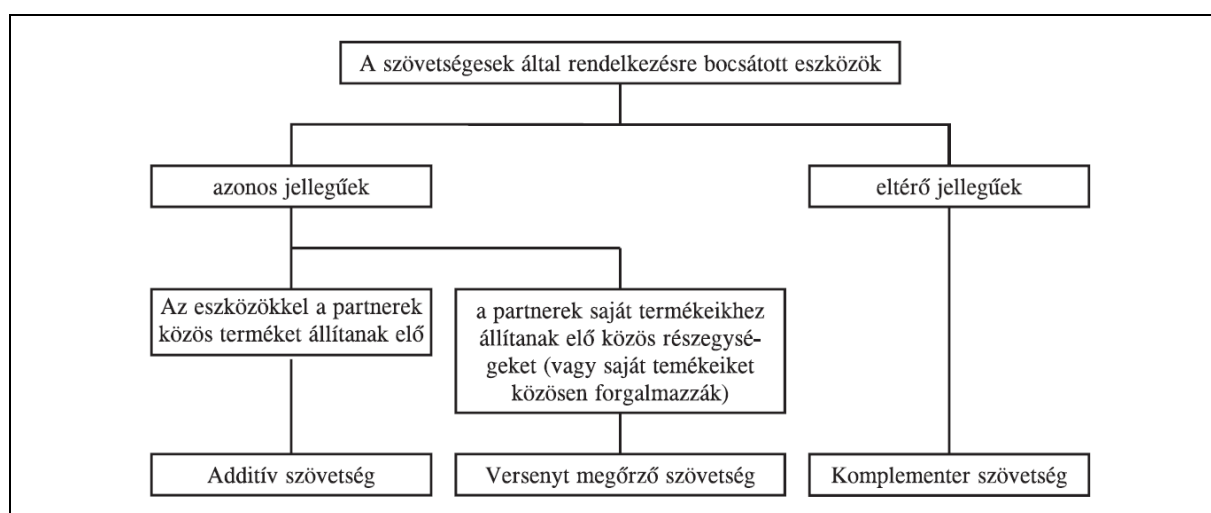
- *működési hatékonyság motiváció*: nagyságrendi megtakarítások elérése (méretgazdaságosság, skálaeffektek és kapacitás-kihasználtság)
- *piaci motiváció*: új piacok szerzése, globális és lokális értelemben a versenypozíció erősítése (kvantitatív és kvalitatív értelemben egyaránt; pl. gyorsaság)
- *kockázatcsökkentési motiváció*: stabilitás teremtése, kockázat megosztása a bevont felek között, bizonytalanság elhárítása, legitimitás erősítése
- *politikai-jogi motiváció*: adminisztrációs természetű akadályok lebontása, a korlátozások megkerülése
- *szervezeti tanulás motivációja*: műszaki és menedzsment know-how szerzése, bővítése, illetve kombinálása.

Bár a stratégiai szövetségek kialakításának egyik célja a kockázatok csökkentése, a szövetségkötés önmagában kockázatokkal járhat. Legfőbb hátrányként az opportunistá magatartást és a verseny- és iparág-specifikus know-how elvesztését említhetjük, de további kockázatot jelent a szövetségre lépő vállalatok stratégiai és kulturális összeillésének esetleges hiánya. A jól működő stratégiai szövetségek fontos építőköve a bizalom, hiszen ez erősíti az együttműködés kulturális kötelékeit, és csökkenti az oportunizmus (a partner hazugsága, csalása, önző és félrevezető magatartása) kockázatát. A vállalatok stratégiái, struktúrái, rendszerei, emberei és kultúrája tekintetében célszerű megvizsgálni, hogy ezek mennyiben összeegyeztethetőek, hiszen amennyiben ezek közül bármelyiknél nagy tartalmi és

szemléletbeli különbség észlelhető, az jelentősen csökkentheti a kitűzött közös célok megvalósításának esélyeit. (Rahmati, 2010)

A horizontális stratégiai szövetségek változatos és különböző tényezőket megragadó tipizálási kísérletei közül kiemelendő Dussauge és Garrette (1999) modellje¹, amely túllép a korábbi elméletek szemléleti korlátain, és a szövetséges partnerek által felajánlott eszközök (fizikai és szellemi javak) jellegéből indul ki. Annak függvényében, hogy a közös használatú eszközök azonosak vagy eltérőek, illetve hogy a felek milyen terméket állítanak elő, három típus különíthető el: additív, versenyt megőrző, illetve komplementer szövetségek. Az additív és a versenyt megőrző szövetségek esetében a közvetlen versenytársak együttműködése „hasonló rendeltetésű eszközökkel és szakmai ismeretekkel valósul meg, míg a komplementer szövetségben eltérő jellegű vállalati erőforrásokat kombinálnak a konkurens partnercégek” (Tari, 2010, 3.o.).

3. ábra: A stratégiai szövetségek tipizálása a rendelkezésre bocsátott eszközök alapján



Forrás: Tari (1998)

A szakirodalomban pszeudofúzióknak (quasi-concentration alliances) is nevezett **additív szövetségek** esetében a felek a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközökkel közös terméket állítanak elő, amit elsősorban a megoldandó feladat nagyságrendje (összetettsége), illetve a gazdaságos gyártás (skáláhozadék) követelménye ösztönöz. A célok között szerepelhet továbbá a fix költségek megosztásából eredő nagyságrendi megtakarítás, valamint a piaci részesedés növelése. A közös termék tekintetében „gyakorlatilag megszűnik a verseny

¹ A modell több mint kétszáz nemzetközi stratégiai együttműködés adatainak matematikai-statisztikai elemzésén alapul, melyek jól reprezentálják a legfejlettebb földrajzi térségekben (Európa, Észak-Amerika és a Távol-Kelet) tevékenykedő, termelő és szolgáltató profilú nagyvállalatok és multinacionális vállalatok stratégiai szövetség-konfigurációinak jellemzőit. (Tari 2010, 3.o.)

az együttműködő felek között”, bár konfliktusok adódhatnak az egyik fél korszerű technológiájának közös használatából, illetve a saját alternatív termékek és szolgáltatások általi konkurenciával kapcsolatban. Additív szövetségeket főleg tőke- és tudásintenzív iparágakban találunk, így például ezen típusú szövetségek közé tartoznak az Airbus-programok, vagy a PSA és a Toyota közös miniautó projektje (Tari, 2010, 7-9.o.).

A **versenyt megőrző szövetségek** (shared-supply alliances) annyiban különböznek az additív szövetségtől, hogy nem közös termékekkel, hanem „valamely közösen felhasználható termékkomponens optimális sorozatú gyártásával”, vagy a „vállalati értékképző folyamat meghatározott szakaszában” (például K+F, beszerzés, értékesítés) történő együttműködéssel kívánnak méretgazdaságossági előnyöket elérni. A szövetségtípus elnevezése onnan ered, hogy a kooperáló felek továbbra is közvetlen versenytársai maradnak egymásnak, termékeik között megmarad a rivalizálás, hiszen az együttműködés csak egyes termékkomponenseket, illetve folyamatokat érint. Jellemző motiváció a speciális alkotóelemhez kapcsolódó kutatás-fejlesztési, termelési, beszerzési vagy értékesítési költségek megosztása. Leggyakrabban előfordulása az autóipar mellett az informatikában és a szórakoztató elektronikában figyelhető meg. (Tari, 2010, 9-11.o.)

A **komplementer stratégiai szövetségek** (market-penetration alliances) sajátossága, hogy a felek kiegészítő jellegű eszközökkel (ismeretekkel) rendelkeznek, és mindegyik fél azt biztosítja, amiben a másik hiányt szenved. Éppen ezért létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy az „együttműködés tárgyát képező produktum (szolgáltatás) ne támasszon közvetlen konkurenciát annak a partnercégnek, amelyik a kiegészítő eszközöket vagy kompetenciákat felajánlja, biztosítja” (Tari, 2010, 12-13.o.). Ez a forma rendszerint nem közvetlen versenytársakat fűz össze, és fontos tulajdonsága, hogy jellemzően új piacra, más földrajzi zónába való belépést szolgál. Gyakorlatilag minden iparágban azonosíthatók komplementer szövetségek, és nagyon gyakran ölt testet a szövetség olyanformán, hogy az egyik fél „az általa kifejlesztett és gyártott terméket hozza a szövetségbe”, míg a másik fél ennek kereskedelmi forgalmazását biztosítja. Ezáltal a termék hatékony módon juthat el új piacokra, míg a forgalmazó bővíteni tudja termékportfólióját.

Az elméleti lehatárolás azonban önmagában még semmit sem mond arról, hogyan történik a szövetségben belül a stratégia megvalósítása, azaz milyen módon szervezik a munkamegosztást. Erre vonatkozóan Dussauge és Garrette (1999) három alaptípust különböztet meg:

- együttes feladatvégzés,

- megosztott feladatvégzés,
- párhuzamos feladatvégzés.

Az együttes feladatvégzést tekinthetjük a leginkább körülhatárolt munkamegosztási módnak, hiszen ennek keretében többnyire közösen alapított, szervezeten és jogilag különálló vállalkozásban végzik tevékenységüket a szövetségre lépő felek. Hosszabb távú stratégiai érdek fűződhet azonban ahhoz is, hogy a felek tevékenységeit saját szervezeten belül tartva integrálják. A megosztott és párhuzamos munkamegosztási rendszerekről való döntés hatékonysági és hatalmi kérdés is: ki tudják-e egészíteni a vállalatok erőforrásai és képességei egymás portfólióját a kölcsönös siker érdekében, illetve várható-e erőeltolódás olyan kritikus tevékenységek végzése által, mint a végső összeszerelés? A három munkamegosztási módhoz kapcsolódó fő alapvetéseket, előnyöket és hátrányokat, valamint az alkalmazás fő területeit mutatja be a 2. *melléklet*.

A megoldani kívánt feladat típusától függően a vállalatok különböző munkamegosztási elveket alkalmaznak, az azonban empirikus eredmények (Tari, 1998) alapján elmondható, hogy stratégiai szövetségtípustól függetlenül leggyakrabban a megosztott munkavégzés módszerével valósítják meg a közös célkitűzéseket. Ez a stratégiai szövetségek már bemutatott belső tartalmával, a stratégiai rugalmasság iránti nagyobb igénnyel és a bürokratikus keretek kerülésével egyaránt magyarázható, egyúttal megerősíti a stratégiai szövetségekkel szemben támasztott gazdasági racionalitás és feladatmegosztás követelményét.

3. MÓDSZERTANI ÁTTEKINTÉS

A következőkben először bemutatom a vállalati szövetségek elemzésének keretrendszerét, a szövetséges stratégiai térképet, majd összegzem az adatgyűjtés módját és tapasztalatait.

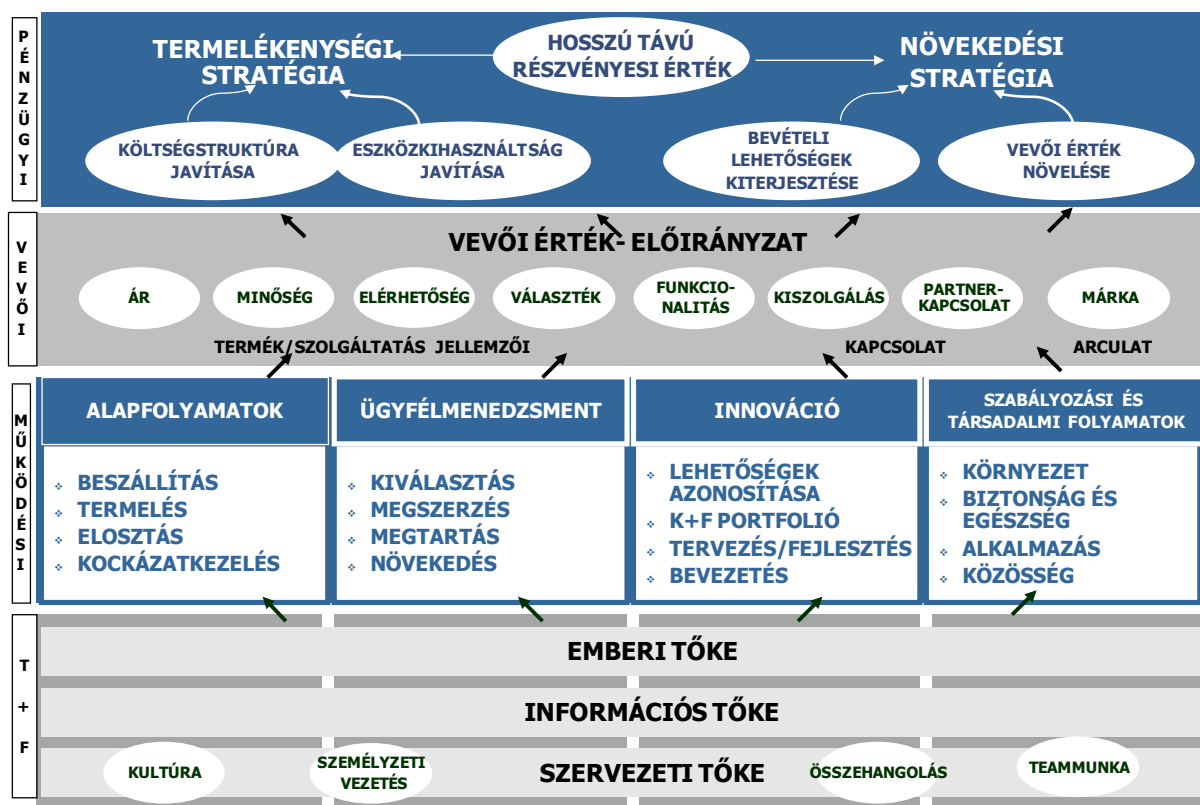
3.1. A HORIZONTÁLIS VÁLLALATI SZÖVETSÉGEK STRATÉGIAI TÉRKÉPE

Jelen dolgozat fő célja, hogy stratégiai szempontból világítsa meg a vállalati szövetségek működését. A Garrette-Dussauge-féle tipizálás segítséget nyújt a szövetségek szerkezetének és működésének vizsgálatában, de csak a modellen kívüli magyarázó változókkal (célokkal és körülményekkel) tudja összhangba hozni a szövetséget a felek egyedi stratégiájával. Ennek feloldására, egyúttal a kutatás tárgyát képező autóiipari versenytársi szövetségek vizsgálatára célszerűnek tűnik egy olyan modellt felhasználni, amely képes a stratégiai szempontokat és a

vállalati értékteremtést áttekintően megjeleníteni, e célból pedig ideálisnak tűnik a Kaplan és Norton (2005) által kidolgozott stratégiai térkép eszköze.

A stratégiai térkép azt írja le, hogyan teremt a vállalat hosszú távon fenntartható értéket eszközeivel (materiális, pénzügyi és immateriális javak) a vállalat tulajdonosai számára. Kaplan és Norton a vállalat célrendszerét ok-okozati alapon megismerhetőnek feltételezik, és az azok közötti kapcsolatrendszer a szintén általuk kidolgozott Balanced Scorecard négy nézőpontján keresztül ábrázolják. Mivel a stratégia, mint a vállalati működés „vezérfonala”, jövőorientált és ellentétes erőket egyensúlyoz ki, az egymásra épülő négy nézőpont (tanulás-fejlődési, működési, vevői és pénzügyi) képes kezelni a megvalósítás során felmerülő választási lehetőségeket és így stratégiai összhangot képes teremteni. (Laáb, 2007)

4. ábra: A stratégiai térkép egy vállalat esetén



Forrás: Kaplan és Norton (2005)

A szerzők két amerikai gyógyszeripari vállalat, a Solvay Pharmaceuticals és a Quintiles együttműködését elemezve vizsgálták a stratégiai térkép alkalmazhatóságát a vállalati szövetségek kontextusában, és azt találták, hogy a stratégiai térkép alapján sikerrel dolgozható ki a szövetségek menedzselését segítő „szövetséges stratégiai térkép” (Kaplan et al., 2010). A korábban ismertetett, egy vállalatra vonatkozó stratégiai térképhez képest ennek legfőbb tulajdonsága, hogy mindkét fél számára értékteremtést irányoz elő – éspedig a szövetség által.

Amellett, hogy a vállalatok közelebb jutnak saját stratégiájuk megvalósításához, közös előnyöket is elérnek, ami lehet például a fejlesztés/gyártás folyamatának gyorsítása, közös termék-előállítás, illetve az innovációs kapacitások optimalizálása és/vagy kiterjesztése. A vevői érték hangsúlyos szerepe megmarad, de kibővül: a szövetségnek amellett, hogy ki kell elégítenie az egyre diverzifikáltabbá váló vevői igényeket, más érintettekre (azok közül is elsősorban a szabályozókra) is tekintettel kell lennie. A szövetséges stratégiai térkép a működési folyamatok tekintetében három fókuszterületet jelöl ki: az idő és folyamat innovációját, a növekedést és az együttműködést. Ezen kívül új kontextusba helyezi a tanulási-fejlődési nézőpontot, és helyette az alkalmazottak és szervezet elnevezést használja, hiszen végső soron az információs és humán szinteken megy végbe a tanulás a stratégiai szövetségekben.

5. ábra: Szövetséges vállalatok stratégiai térképe

Előnyök az egyik fél számára / Előnyök a másik fél számára

EREDMÉNYEK A RÉSZVÉ- NYESEK SZÁMÁRA	Érték mindkét fél számára			
	Fejlesztés hatékonyságának növelése	Gazdaságilag élet- képes termékek / szolgáltatások		Alaptevékenységből származó érték növelése
VEVŐI ÉRTÉK	Érték a különböző (külső) érintetteknek			
	Iparágfüggő			
MŰKÖDÉSI (ÜZLETI) FOLYA- MATOK	Értéknövelő hozadékok			
	A ráfordított idő és a folyamat innovációja		Növekedés	
	Együttműködés			
ALKALMA- ZOTTAK ÉS SZERVEZET	A szövetség mindennapi élete			
	Kölcsönös bizalom biztosítása	Jövőorientált vezetés	Ösztönzők a közös stratégia végrehajtására	Összehangolt IT a közös területeken

Értékek

Forrás: Kaplan et al. (2010) egyszerűsített ábrája

A szövetséges stratégiai térkép feltételezi, hogy az együttműködés abban az esetben hozhat előnyt az együttműködő felek számára, ha sikerül megtalálni és/vagy lefektetni közös

értékeket a kooperációval kapcsolatban. Ez magában foglalhat általános üzleti megfontolásokat („a vevők a legfontosabbak”), fókuszterületek kijelölését (pl. innováció), elvárást a nyílt kommunikációra, bizalomra és tiszteletre, vagy az egymás iránti mély elköteleződésben való hitet. Az értékek vannak a legközvetlenebb hatással a szövetséges szervezetek és alkalmazottaik egymás iránt tanúsított magatartására, éppen ezért a szövetség kialakításakor döntő fontosságú az ezekről való megegyezés, a szövetség működése során pedig ezen elvek betartása. (Kaplan et al., 2010)

A stratégiai szövetségek sikerének kulcsa, hogy a vállalat proaktívan azonosítani tudja a stratégiához, struktúrához, rendszerekhez, emberekhez és kultúrához kapcsolódó kritikus döntéseket. Mivel ezek szoros kapcsolatban állnak egymással, nem elég csak az egyikre koncentrálni: mindegyiket figyelembe kell venni, hiszen csak így biztosítható a siker és a kölcsönös elégedettség. (Kale et al., 2009)

3.2. ADATGYŰJTÉS ÉS AZ ADATOK INTERPRETÁLÁSÁNAK MÓDJA

A szövetséges stratégiai térképpel kapcsolatban a szerzők is kiemelik, hogy az együttműködések közötti számtalan különbség (környezet, belső adottságok és képességek, vállalati kultúra, célok stb.) miatt minden szövetségnek saját „anatómiája” van. (Kaplan et al., 2010) Nehéz – szinte lehetetlen – két ugyanolyan szövetséget találni, hiszen nemcsak a domináns kooperációs területben, hanem az együttműködés mélységében is számottevő különbségek fedezhetők fel. Mindez megnehezíti az adatgyűjtés folyamatát, hiszen a rengeteg információ miatt szelektálni szükséges a dolgozat témájának fókuszba állításával. Ennek érdekében a szövetséges stratégiai térkép segítségével egy együttműködés, a Daimler-Renault-Nissan szövetség értékelésére kerül sor, amely az iparág aktuális helyzetének és tendenciáinak áttekintését követően kerül bemutatásra.

A vállalati információk korlátozott hozzáférhetősége miatt az adatgyűjtési folyamat alapvetően szekunder információk gyűjtésére és azok újszerű elemzési keretbe helyezésére irányult. Mivel szakmai gyakorlatomat a Daimler stuttgarti központjában töltöttem, lehetőségem nyílt első kézből értesülni a szövetség fejleményeiről, illetve ismerni azokat a fórumokat, ahol ezek az információk nyilvánosan hozzáférhetők. Lehetőségem volt részt venni a Daimler stratégiai területért felelős vezetőjének előadásán, ahol megismerhettem egy felsővezető részéről a szövetséghez való viszonyulást. Emellett pedig a dolgozat készítése során áttekintettem a vonatkozó német, angol és magyar nyelven elérhető internetes forrásanyagot, üzleti elemzéseket (például Reuters, Financial Times, KPMG) és

előrejelzéseket, amik ráirányították figyelmemet a legfontosabb problémákra és lehetséges vizsgálati egységekre.

Nem tagadva azt, hogy az adatgyűjtés egy ilyen jellegű nemzetközi téma esetében soha nem lehet teljes körű, illetve hogy az ingyenesen (nyilvánosan) elérhető információk mennyiben nyújtanak képet a valós helyzetről, meggyőződésem szerint a választott módszertan jól szolgálja elemzésem célját. A vállalati stratégia, mint szerteágazó, komplex kép határait eleve nehéz kijelölni, hiszen legtöbbször még az írásos dokumentumok sem tükrözik teljes egészében azt, ami a vezetők fejében megvan.

A leírtakat figyelembe véve biztos vagyok benne, hogy a Daimler-Renault-Nissan szövetség értékelése értékes inputot szolgáltat további elemzésekhez és a szövetséges stratégiai térkép egész iparágra történő kiterjesztésére. Ezáltal lehetőség nyílik elemezni, mit várnak az autóiipari szövetségektől a részvényesek, hogyan teremti értéket a szövetség az együttműködő felek részére, egyáltalán mi a vevői érték az iparágban, és hogy ez miként valósul meg az üzleti folyamatok szintjén.

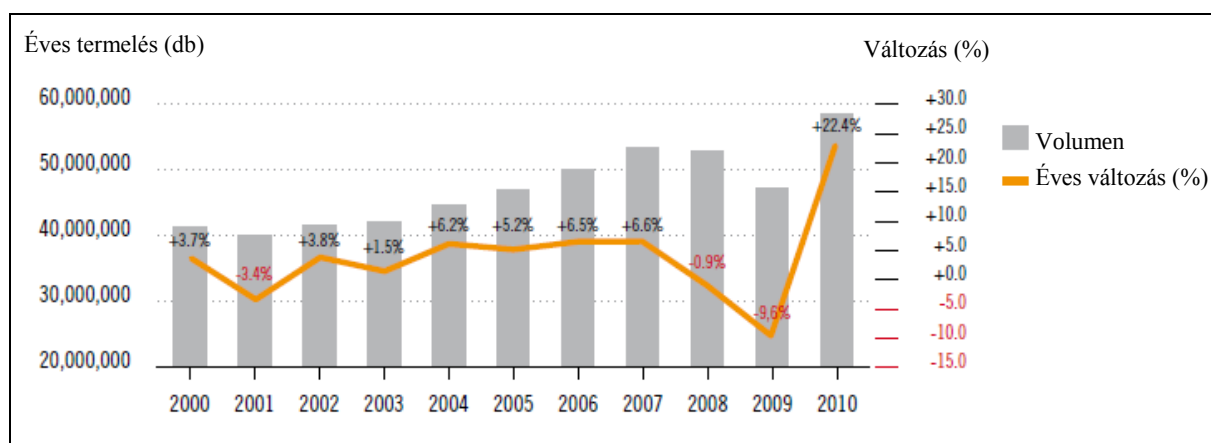
4. A GLOBÁLIS AUTÓIPAR AKTUÁLIS HELYZETE ÉS KIHÍVÁSAI

Az autóipart sokan az emberiség technikai haladásának szimbólumaként tartják számon. A gazdaság fő szegmenseivel való erős összefonódása miatt az autóipar multiplikáló hatással van a gazdasági növekedésre, ugyanis a közlekedési és ipari ágazatokon keresztül döntően befolyásolja a foglalkoztatást és az export-import kapcsolatokat. (Nag et al., 2007).

4.1. AUTÓIPARI GYÁRTÁSI-TECHNIKAI TENDENCIÁK

A világ éves személygépkocsi-gyártása az ezredforduló és 2010 között közel másfélszeresére bővült, bár ez a növekedés nem volt kiegyensúlyozott: kiemelendő a 2001. évi visszaesés, illetve a 2008-ban kezdődött pénzügyi és gazdasági válság hatásai. Az adatok azt mutatják, hogy korreláció fedezhető fel az autóipari kibocsátás és a globális GDP alakulása között.

6. ábra: A világ személygépkocsi-gyártásának alakulása (2000-2010)

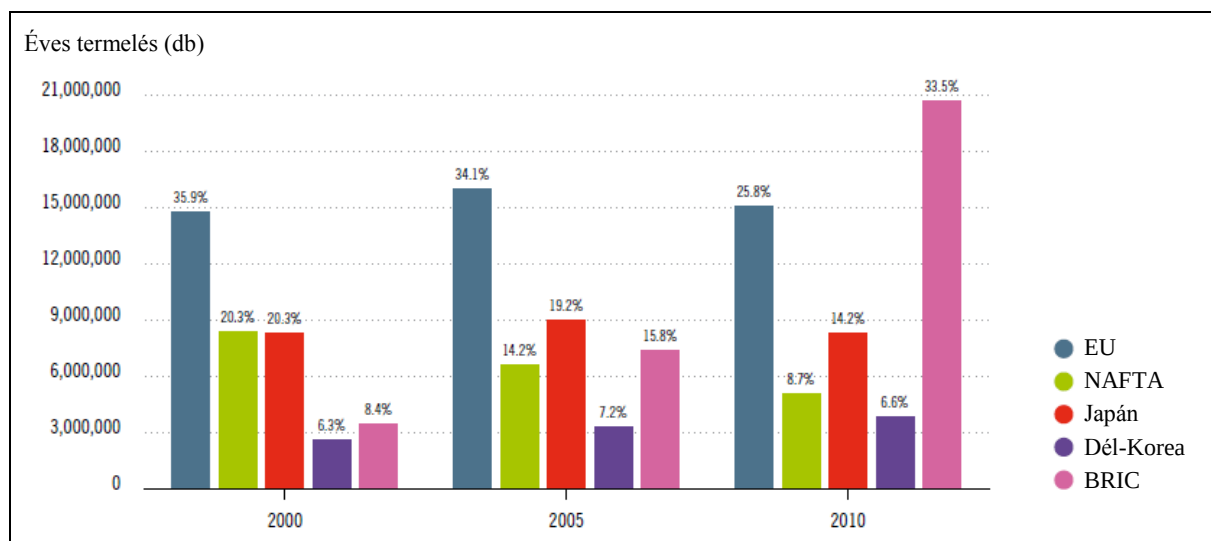


Forrás: OICA (2012), ACEA (2011)

Az autógyártás földrajzi fókuszában áthelyeződés figyelhető meg: a stagnáló európai, illetve japán, valamint a csökkenő észak-amerikai előállítás következtében a triád országainak részesedése számottevően csökkent a globális kibocsátásból. Ezzel szemben hatalmas, közel hétszeres bővülés következett be a BRIC-országok gyártásában, így ma már magasan ezek az országok (különösen Kína) a legnagyobb előállítók. Az átalakulás mögött a fejlődő országok alacsony munkaerő-költsége és helyi keresletük fokozódása állnak; a két tényező együttes hatásaként ma már egyre több gyártó dönt úgy, hogy helyben állítja elő a gépkocsikat².

² A helyben előállításnak gazdasági okai is vannak, ugyanis a CBU (completely built up=teljesen felépített, összeszerelt) gépkocsikra a legtöbb állam importvámokat vezetett be, míg a CKD (completely knocked down=az összeszereléshez szükséges komponensek bevitel az országba, de az összeszerelés az importáló országban

7. ábra: A személygépkocsi-gyártás súlypontjának áttevődése (2000-2010)



Forrás: OICA (2012), ACEA (2011)

A termelés tekintetében a fejlődő államok további térnyerése valószínűsíthető a következő években (Robinet, 2011). A kínai növekedést a hazai gyártók fejlődése mellett tovább táplálják a nyugati gyártók beruházásai is, emellett pedig India, Dél-Amerika és az ASEAN-országok termelésében várható jelentős bővülés. A nyugat-európai országok, illetve a NAFTA-országok termelésből való részesedése ezzel párhuzamosan tovább süllyed (ld. 3. melléklet).

A kapacitások kihasználása terén eközben számottevő viisszesés tapasztalható Európában: a gyártott mennyiség folyamatosan csökken, becslések szerint 2012-ben közel 2,5 millió kihasználatlan kapacitás marad a gyárakban a legyártott 15,5 millió darab mellett (pl. a PSA kapacitásainak 62, az Opel 74%-át használta ki 2011-ben). A profitábilis működéshez azonban legalább 90%-os kapacitáskihasználtságot kell elérniük a gyártóknak. A kapacitáskihasználtság csökkenése nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a Fiat, a PSA Peugeot-Citroën, az Opel/Vauxhall, a Renault és a Ford európai tevékenysége veszteségesé vált. (Komócsin, 2011) Hosszabb távon az európai gyárak kapacitáskihasználtságának átlaga 65% alá süllyedhet, a felesleges kapacitás pedig a jelenlegi 1,6 millióról 10 millióra emelkedhet. (Maher, 2011) A régi, kevésbé hatékony technológiákon alapuló üzemek fenntartása gyengíti a versenyképességet, egyúttal kedvezőbb helyzetbe hozza azokat a feltörekvő országokbeli gyártókat, akik Kelet-Közép-Európában ruháztak be a legmodernebb technikába³. A piac

történik), illetve az SKD (semi knocked down=átmenet a CBU és CKD között) gépkocsikra lényegesen alacsonyabb vámterhek vonatkoznak. (Nag et al., 2007)

³ Lásd a Hyundai-KIA szlovák üzemét, vagy a kínai Great Wall nemrégiben felavatott bolgár gyárát.

tisztulásához ezért gyárbezárások egész sorára lenne szükség, ami az európai gazdaság gyengélkedése ellenére sem kivitelezhető a nemzetállami érdekeltségek és az erős szakszervezeti lobbik következtében.

Az autóipar további gyártási-technikai kihívásai közé tartozik az egyes autótípusok közötti átrendeződés. Az IHS Automotive növekedési előrejelzését (2017-ig a termelés közel 40%-os bővülését valószínűsítik, elérve ezzel a 100 millió darabos éves termelést) alapul véve elmondható, hogy a legnagyobb bővülés a kompakt és középkategóriás autók (B-, C- és D-szegmens modelljei) szegmensében következik be. Ezekben a kategóriákban költségmegtakarítás érhető el a gyártás standardizálása révén, aminek legfőbb eszköze olyan rugalmas platformok (padlólemezek) létrehozása, amelyekre egyaránt építhetők azonos vagy rokon szegmensek modelljei (ld. 4. és 5. melléklet). Az iparág vállalatai versenyképességének szempontjából döntő fontosságú, hogy számottevően csökkentsék gyártási költségeiket, és rövid idő alatt minél több (felépítményben különböző) modellt tudjanak gyártani.

8. ábra: A világ személygépkocsi-gyártásának szegmensenkénti alakulása 2017-ig

		Piaci részesedés (2011)	Becsült piaci részesedés (2017)	Változás (gyártás) (db)
	A-szegmens	12,5%	13,8%	+4,8 millió
	B-szegmens	21,6%	21,3%	+5,7 millió
	C-szegmens	27,9%	29,9%	+11,3 millió
	D-szegmens	17,9%	17,5%	+5,5 millió
	E-szegmens	6,6%	5,7%	+0,9 millió
	Full frame	13,6%	11,8%	+2 millió

Forrás: Saját számítások az IHS Automotive (2011) előrejelzése alapján

A személygépkocsi-gyártó vállalatok versenyéről elmondható, hogy az értékesítési darabszám alapján legnagyobb 15 vállalat névsora az elmúlt 10 év során nem változott, ugyanakkor pozíciójukban változás figyelhető meg (ld. 4. ábra). A dobogós vállalatok mindegyike számottevően növelni tudta a gyártott gépkocsik számát, különbség van azonban a növekedés

mértékében - emiatt a General Motorst a Toyota és a VW Csoport is megelőzte. A legjelentősebb előrelépést a Hyundai-KIA Csoport hajtotta végre, akik volumenben két és félszeres növekedést értek el 2000 és 2010 között. Az évtized „veszteseiként” három vállalat említhető ki: a Ford, a Fiat és a Daimler. Ezen konszernek fennmaradása is megkérdőjeleződött a vizsgált időszakban, ugyanakkor átfogó reorganizációs intézkedésekkel, egyes márkák értékesítésével és stratégiai szövetségekkel⁴ sikerült túllendülniük a nehéz időszakokon.

1. táblázat: A legnagyobb személygépkocsi-gyártók 2000-ben, illetve 2010-ben

2000				2010			
Helyezés	Gyártó	Legyártott személy- gépkocsik (db)	Piaci részesedés	Helyezés	Gyártó	Legyártott személy- gépkocsik (db)	Piaci részesedés
1.	General Motors	5 266 263	12,8%	1.	Toyota	7 267 535	12,0%
2.	Volkswagen Csoport	4 859 478	11,9%	2.	Volkswagen Csoport	7 120 532	11,8%
3.	Toyota	4 681 435	11,4%	3.	General Motors	6 266 959	10,4%
4.	Ford	4 038 670	9,9%	4.	Hyundai-KIA	5 247 339	8,7%
5.	PSA Peugeot Citroën	2 493 980	6,1%	5.	Honda	3 592 113	6,0%
6.	Honda	2 286 771	5,6%	6.	PSA Peugeot Citroën	3 214 810	5,3%
7.	Fiat	2 185 897	5,3%	7.	Nissan	3 142 126	5,2%
8.	Renault	2 101 855	5,1%	8.	Ford	2 958 507	4,9%
9.	Nissan	2 045 371	5,0%	9.	Suzuki	2 503 436	4,1%
10.	DaimlerChrysler	2 043 376	5,0%	10.	Renault	2 395 876	4,0%
11.	Hyundai-Kia	2 023 032	4,9%	11.	Fiat	1 781 385	3,0%
12.	Mitsubishi	1 271 590	3,1%	12.	BMW	1 481 253	2,5%
13.	Suzuki-Maruti	1 196 770	2,9%	13.	Daimler	1 351 372	2,2%
14.	BMW	834 628	2,0%	14.	Mazda	1 307 540	2,2%
15.	Mazda	796 353	1,9%	15.	Mitsubishi	1 056 666	1,8%
	Teljes piac	40 987 856			Teljes piac	60 343 756	

Forrás: Saját számítások az OICA (2012) adatai alapján

Itt kell azonban megjegyezni, hogy az értékesített darabszám alapján felállított sorrend csak részben tükrözi a valóságot: az autógyártók eredményességének értékelésekor figyelembe kell venni olyan tényezőket is, mint az árbevétel (forgalom), az üzemi (üzleti) eredmény, valamint az árbevétel-arányos nyereség (RoS, EBIT-marge), illetve ezen mutatók tendenciája. Mivel azonban nem egy ilyen komplex elemzés dolgozatom központi témája, a következőkben az iparág működési környezetének bemutatásával folytatom.

⁴ Érdekeség, hogy a Fiat éppen a 2007-ben felbomlott DaimlerChrysler amerikai tagjával, a Chryslerrel (2010. évi személygépkocsi-értékesítés: 340.205 db) épített ki több területre kiterjedő, kereszttulajdonlást is magában foglaló együttműködést.

4.2. AZ AUTÓIPAR AKTUÁLIS KIHÍVÁSAI ÉRTÉKESÍTÉSI, FEJLESZTÉSI ÉS SZABÁLYOZÁSI SZEMPONTBÓL

A gyártási tendenciák rámutatnak a közvetlen előállítással kapcsolatos kihívásokra, azonban keveset mondanak arról, milyen piaci fogadtatása van a vállalatok tevékenységének, illetve hogy milyen egyéb környezeti követelményeknek kell megfelelniük a sikeres működés érdekében. A következőkben ezért kiemelem a fő kihívásokat értékesítési, kutatás-fejlesztési és szabályozási oldalról.

9. ábra: Aktuális kihívások a világ autógyártásában

Kapacitásfelesleg Európában – BRIC-országokban viszont ellátási hiány	Termékéletről rövidülése – folyamatos megújulás igénye	Szerteágazó és költséges kutatás és fejlesztés	Nemzeti és nemzetközi szervek által meghatározott emisszió-csökkentés
---	--	--	---

Forrás: Saját összeállítás

Az egyik legfőbb probléma, hogy a korábban kiemelkedő fellevevőpiacnak számító fejlett országok piaci telítettek, a piac további bővülés útján nem, csak a jelenlegi járművek cseréjével alakulhat át – ennek ösztönzésére a gyártók pedig az eddiginél élesebb árversenybe hajlandók belemenni, akár irreális mértékű árengedmények és szervizkonstrukciók kínálatával is. A verseny „tökéletlensége” miatt jelenleg „túl sok van mindenkiből”: kapacitásból, versenytársakból, redundanciákból és átfedésekből. (Nag et al., 2007, 1.o.). A feltörekvő országok, elsősorban a BRIC piaci ugyan kedvező növekedési lehetőséget mutatnak, ám ezek az országok igyekeznek piacukat adminisztrációs és jogi eszközökkel védeni, és előnyösebb helyzetbe hozni a helyi gyártókat – ezt bizonyítja a kínai autógyártók növekvő világpiaci súlya, egyes esetekben pedig egykor sikeres európai gyártók átvétele (pl. Saab). A növekvő világpiaci kereslet ellenére az európai újautó-piac zsugorodik, az előrejelzések szerint 2012 lesz az ötödik egymást követő év, amikor csökken az eladott újautók darabszáma. A csökkenő keresletet részben az európai kormányok megszorító intézkedései, részben az magyarázza, hogy aki új autót akart venni, az a 2008–2009-es válság idején bevezetett autóvásárlási támogatások (pl. roncsprémiumok) idején kereste fel a szalonokat.

A személygépkocsi-gyártók a termékéletről rövidülésével szembesülnek egy olyan piacon, ahol a technikai különbségek egyre kevésbé játszanak szerepet: azt mondhatjuk, hogy az ezredfordulót követően az autóipar alapvetően design-orientálttá vált. A Mercedes-Benznél például a kilencvenes évek óta háromról tizenötökre nőtt a típuscsaládok száma, s az egyik legnagyobb fejtörést két egymással ellentétes kíváncsi teljesítése okozza. Egyrészt a márkaidentitás jegyében erősíteni kell a modellpaletta egységes arculatát, másfelől viszont el

kell kerülni az egyhangú uniformizálást: fontos, hogy minden típusnak legyen sajátos karaktere (Heimer, 2010). Manapság már a kisebb kategóriájú autók is tartalmazznak olyan extrákat, ami 10-15 éve még a luxusautók sajátja volt, műszaki-technikai értelemben tehát szűkült a megkülönböztetés lehetősége. Emellett pedig ezek a fejlesztések is elsősorban specializált cégekkel való együttműködésben valósulnak meg (ld. szórakoztató elektronika beépítése az autóba), hiszen az autógyártók nem rendelkeznek ilyen jellegű tapasztalattal. A járművek gyakoribb cseréje miatt megnőtt az értékesítést támogató funkciók szerepe, és felértékelődtek a kreatív technikák: ez megfigyelhető éppúgy a marketing aktivitásokban, mint a kifinomult megoldásokat támogató számítógépes tervezés⁵ tekintetében. A legnagyobb autógyárak gyakori időközönként tárnak koncepcióautókat a nyilvánosság elé, ezzel bizonyítva innovatív ötletek iránti elkötelezettségüket.

A költségek oldaláról mutatózó nyomás miatt a vállalatok jövedelmezősége általánosan csökken, és ezt ellensúlyozandó gazdasági szükségszerűséggé válik a vállalati folyamatok optimalizálása és a további hatékonyságnövelés. Új beruházásokra (pl. gyáráépítés) a legtöbb gyártó csak akkor vállalkozik, ha az adott fejlesztés stratégiai célt lát el a vállalat működésében, például általa egyszerűsödik a helyi piacok kiszolgálása. A piac gyors értékítélete miatt a kockázatos vállalkozások kevésbé preferáltak, a cégek működésének egyre fontosabb elemévé válik a pénzügyi biztonság és fenntarthatóság.

Az emelkedő nyersanyagárak (elsősorban olaj és acél), valamint a szigorodó nemzeti és szupranacionális törvényhozás miatt a gyártók új technológiákkal kísérleteznek. Ezek közül a legismertebbek és leginkább a figyelem középpontjában állók a hibrid technológiák, melyeknek a következő évtizedben nagy jövőt jósolnak az elemzők (Roland Berger, 2009). Szintén nagy érdeklődésre tarthatnak számot az elektromos autók, ám egyelőre még nem sikerült olyan technológiai megoldást találni, ami kárpótolná a vevőket a rövid futásteljesítményért és csökkentett sebességért. Az acéltól való függés csökkentését és a fogyasztás optimalizálását a szénszálas technológiáktól várják, de ezek fejlesztése és sikeres felhasználása olyan szintű know-how-t igényel, amit a gyártók rendszerint vertikális stratégiai szövetségek által tudnak megszerezni (pl. BMW-SGL Carbon, Magna-Guangzhou Auto vagy Daimler-Toray szövetség; részletesen ld. KPMG, 2011).

A CO₂-kibocsátás csökkentése tekintetében irányadó az Európai Unió szabályozása, mely 130 g/km kibocsátásban határozza meg az autók által kibocsátható károsanyagok mértékét. A

⁵ A Computer-Aided Design (CAD) és Computer-Aided Engineering (CAE) technikák lényegében főlegessé teszik a fizikai prototípusok elkészítését, és a tesztelési folyamatot is számottevően gyorsítják.

725/2011/EU végrehajtási rendelet szerint a határértéket 2015-ig kell teljesíteni, ugyanakkor CO₂-kibocsátási krediteket kaphatnak a vállalatok, ha ún. öko-innovációkat vezetnek be. Ezek olyan fejlesztések, amelyek újak a piac számára, szignifikáns CO₂-kibocsátás csökkenéshez járulnak hozzá, illetve más módon nem számíthatók bele a kibocsátás kalkulációjába. Fontos, hogy ezek a fejlesztések nem csökkenthetik az autó biztonsági standardjait, és a tisztább technológiák térnyerését kell szolgálniuk. (Európai Bizottság, 2011)

A fent vázolt okok oda vezetnek, hogy az autógyártóknak rövid időközönként kell nagy horderejű stratégiai döntéseket hozniuk, ahol egy rossz döntés akár a vállalat versenypozíciójának tartós romlását okozhatja. Mint látható, az autóiipari vállalatok stratégiájában kétféle cél feszül egymásnak: a tulajdonosok egyrészt ki akarják elégíteni a változó vásárlói igényeket és kihasználni a kínálkozó terjeszkedési lehetőségeket, másrészt kapacitásaik erre nem megfelelőek, ezért kénytelenek optimalizálni. Itt nemcsak azt emelhető ki, hogy a kapacitások nem elegendőek, hanem hogy azok globálisan szuboptimálisan elosztottak. Ez ugyan természetes következménye az autógyártók fejlődésének, eszközeik és fő piacaik különbözőségének; az ambiciózus növekedési célok elérése sok esetben mégsem teljesíthető kizárólag saját erőből.

4.3. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, MINT AZ IPARÁGI KONSZOLIDÁCIÓRA ADOTT VÁLASZ

A tendenciák és kihívások figyelembe vételével elkerülhetetlen, hogy az autógyártók újragondolják saját növekedési stratégiájukat (KPMG, 2012). Az értékesítési lehetőségek beszűkülése, a technológiai átalakulás igénye és a környezetvédelmi előírások szigorodása olyan akadályokat gördítenek az egyes szereplők elé, amit nehéz – többek szerint lehetetlen – mások segítsége nélkül leküzdeni. Mint a bevezetőben is megfogalmaztam, az iparági konszolidáció elkerülhetetlennek látszik, annak módját illetően azonban sokféle formával találkozhatunk.

Az elmúlt évtized számos példát szolgáltatott a kudarcba fulladt együttműködésekre, ami annak is tulajdonítható, hogy néhány vállalat az alárendelt szerepet is vállalva döntött az együttműködés mellett, figyelmen kívül hagyva a szervezeti, kulturális és méretgazdaságossági értelemben vett összeillést. A stratégiai szövetségek csak egy – az elmúlt időszakban egyre gyakrabban alkalmazott – formája a vállalatok növekedési stratégiájának, ugyanakkor nem elhanyagolhatók a felvásárlásban és összeolvadásban rejlő lehetőség sem. A Daimler és a Chrysler ezt az utat választotta, azonban a fúzió mindkét fél elégedetlenségével és szakítással végződött. Kudarcokra azonban a stratégiai szövetségek

esetében is számos példát találhatunk: a Renault és a Volvo együttműködése nem érte el a kitűzött célokat, a Volkswagen és a Suzuki pedig jelenleg is választott bíróságon igyekszik megállapodni alig három éve elhatározott együttműködésük jövőjéről. A General Motors (GM) európai leányvállalatára, az Opelre már 2009-ben ajánlatot tett a Fiat, ám az ügyletből végül semmi sem lett.

A stratégiai szövetség lehetősége azért is vonzóbb az akvizíciónál, mert utóbbi a féltve őrzött márkaidentitás elvesztésével és versenyjogi következményekkel fenyeget. Ezenkívül egy konkurens vállalat felvásárlása vagy a vele való összeolvadás a tőke lekötésével pénzügyi és szervezeti értelemben rugalmatlanná teheti a vállalatot. A kevésbé integrált formák ezzel szemben meghagyják a stratégiai mozgásteret, és a felek közötti egyeztetések eredményeképp születnek közép- és hosszú távra szóló célok. Emiatt az autógyártók egyre inkább a piaci és a szervezeti együttműködési forma közötti konfigurációban, stratégiai szövetségek keretében látják kivitelezhetőnek a versenytársakkal való hatékony együttműködést. Az 1999-ben létrejött Renault-Nissan együttműködés példaértékű a stratégiai szövetségek történetében, hiszen a szövetségben megvalósult az értékteremtés, azonban a definíciót szigorúan értelmezve nem tekinthető stratégiai szövetségnek, hanem részleges felvásárlásnak (a probléma kifejtését részletesen ld. Tari, 2003).

A Dussauge-Garrette-féle szövetség-konfigurációs modell háromféle típusára egyaránt találhatunk példát az elmúlt évek gyakorlatából.

2. táblázat: Autógyártók közötti szövetségek jellemző területei a konfigurációtól függően

Konfigurációs forma	Additív	Versenyt megőrző	Komplementer
Jellemző terület	Kisautó-projektek	Új technológiák fejlesztése (hibrid és elektromos motorok); platformok megosztása	Terjeszkedés gyorsan növekvő piacokon (pl. Kína)

Forrás: Saját összeállítás

Additív szövetséggént tekinthetjük a PSA Peugeot Citroën és a Toyota együttműködését a kisautók szegmensében, melynek keretében egy joint venture-ön keresztül közösen tervezték és állítják elő a Citroën C1, Peugeot 107 és Toyota Aygo típusokat. Az említett típusok között minimális különbségek vannak, a közös előállítással elsősorban méretgazdaságossági előnyök és a kapacitáskihasználtság magas szintjének megteremtése volt a cél. (Prague Business Journal, 2002)

A versenyt megőrző szövetségre példa a BMW, a Daimler és a General Motors együttműködése, melynek keretében hibridmotorok fejlesztésében működnek együtt, így csökkentve az új technológiai kutatásokkal járó magas fejlesztési költségeket (Schmid-Grosche, 2009). Hasonló területeken, az alternatív technológiák kutatásában működik együtt a Toyota a Forddal, a Mazdával és a BMW-vel is (Economist, 2010; Spiegel, 2010).

A szövetség-konfigurációk harmadik típusára, a komplementer szövetségekre a legnagyobb autógyártók kínai terjeszkedése szolgáltat példát. Annak érdekében, hogy értékesítési lehetőségeiket biztosítsák a világ legnagyobb és leggyorsabban növő autópiacon, 50-50%-os joint venture-öket alapítottak kínai gyártókkal (pl. FAW-Volkswagen, BYD-Daimler, Chery-Jaguar, stb.). Fel kell azonban hívni a figyelmet, hogy ezen stratégiai szövetségek megszületése adminisztrációs szempontból elkerülhetetlen, ugyanis kínai partner hiányában a fejlett országokbeli gyártók nem is értékesíthetnének a helyi piacon. Így ezek a szövetségek, bár hozzáférést biztosítanak a helyi piachoz, potenciális veszélyforrást jelentenek a technológiák átvétele és/vagy lemásolása miatt (Waldmeir, 2011).

Az additív versenyt megőrző-komplementer elhatárolás azonban egyre kevésbé alkalmas a szövetségek legújabb típusainak értékelésére. Ez utóbbiak ugyanis olyan komplex szövetségek, melyek különböző konfigurációs típusokra jellemző tulajdonságokat ötvöznek magukban. A következő fejezetben ezen típusok részletes értékelésével foglalkozom.

5. EGY AKTUÁLIS AUTÓIPARI SZÖVETSÉG ELEMZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

A 2008-ban kezdődött válsággal kapcsolatos új tendenciaként figyelhető meg, hogy a szövetségek egyre kevésbé csak egy területhez kötődnek, hanem több területre kiterjedő stratégiai távlatú együttműködést irányoznak elő. Ez jellemző a Daimler—Renault-Nissan szövetségre, a Fiat-Chrysler együttműködésre és a General Motors-PSA Peugeot Citroën szövetségre. Annak érdekében, hogy megértsük az ezen együttműködések mögött rejlő motivációkat, először megvizsgálom a stratégiai térkép alkalmazásának lehetőségeit az autóipar esetében, majd ennek segítségével részletesen elemzem a Daimler—Renault-Nissan szövetséget (a másik két szövetség által felvetett válságkezelési kérdésekkel a *6. mellékletben* foglalkozom). Dolgozatom záró fejezetében összegzem kutatásom eredményeit és a szövetségek kapcsán valószínűsíthető jövőbeli változásokat.

5.1. A STRATÉGIAI TÉRKÉP, MINT A HORIZONTÁLIS AUTÓIPARI SZÖVETSÉGEK ELEMZÉSÉNEK ESZKÖZE

Kaplan és Norton (2010) a vállalati szövetség stratégiai térképének alkalmazásával a vállalatok stratégiai céljai közötti összefüggések megértését ígéri. Mivel a versenytárs autógyártók közötti szövetségek komplexitásának növekedésével a célokat egyre nehezebben lehet átlátni és kapcsolatba hozni, célszerűnek tűnik megalkotni egy olyan modellt, amely alkalmas az iparági szövetségek stratégiai szempontú értékelésére. Mivel azonban a Kaplan és Norton által kidolgozott modell két gyógyszeripari vállalat szövetségére vonatkozik, érdemesnek tartom a négy fő nézőpont mentén felülvizsgálni azok tartalmát.

A modell kialakításánál abból indultam ki, hogy a stratégiai szövetség célja ugyanúgy a tulajdonosi érték létrehozása, illetve növelése, mint a vállalat alapvető célja esetében (Chikán 2003). Ebben a tekintetben visszautalhatunk az Inkpen (2005) és Tari (2010) által azonosított leggyakoribb szövetségekötési motivációkra (ld. 8.o.). A szövetségkötés azon keresztül teremt értéket, hogy javítja a működési hatékonyságot (gyárak kapacitáskihasználtsága, üzemi eredmény szintje, kedvező árbevétel-arányos eredmény stb.), hozzájárul új piacok megszerzéséhez vagy a pozíció stabilizálásához, csökkenti a kockázatokat (versenyfenyegetettség, fejlesztési beruházások, elkötelezettség stb.) és képes kezelni a politikai-jogi akadályokat (adminisztratív és törvényi előírások, compliance).

10. ábra: Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének tulajdonosi nézőpontja

EREDMÉNYEK A RÉSZ- VÉNYESEK SZÁMÁRA	Érték mindkét fél részére			
	Működési hatékonyság javítása	Piacszerzés és/vagy piacmegtartás	Kockázatok csökkentése	Politikai-jogi akadályok kezelése

Ezután azt vizsgálom, melyek azok a vevői értékek, amelyek a jelen és a közeljövő vásárlói számára többletértéket jelentenek. Hangsúlyozva a vevői értékek szubjektív jellegét, az Oliver Wyman (2007) tanácsadó cég kutatása alapján nyolc olyan értéket azonosítottam, melyek középtávon meghatározzák az autóiipiaci keresletet.

11. ábra: Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének vevői nézőpontja

VEVŐI ÉRTÉK	Többletérték a vevők számára			
	Minőség	Design	Biztonság	Kényelem
	Ár/érték arány	Teljesítmény	Életérzés	Elérhetőség

A működési folyamatok nézőpontjából stratégiai kérdés, hogy milyen gyorsan és mekkora költséggel valósulnak meg az üzleti folyamatok. A termékélelciklus rövidüléséből fakadóan négy területen érdemes integrálni a tevékenységeket az autóiiparban, melyek a következők: K+F és tervezés, beszállítás, termelés és elosztás. Az egyes területek esetében meg kell határozni, hogy a szövetséges felek hogyan működnek együtt a felmerülő feladatok kapcsán, melyhez keretet kínál Dussauge-Garrette (1999) munkamegosztásra vonatkozó modellje.

12. ábra: Az autóiipari szövetségek stratégiai térképének működési folyamat nézőpontja

MŰKÖDÉSI (ÜZLETI) FOLYA- MATOK	A ráfordított idő és folyamat innovációja			
	K+F és tervezés	Beszállítás	Termelés	Elosztás
	Együttműködés			

Végül szervezeti szinten vizsgálom az autóiipari szövetségeket. Ezen terület prioritásai nagyon hasonlóak a Kaplan-Norton (2010) által a gyógyszergyártó vállalatok esetében azonosított stratégiai célokhoz, hiszen a kölcsönös bizalom, az opportunistá magatartás elkerülése mellett kiemelten fontos a célokat egyértelműen megfogalmazó, jövő-orientált vezetés, illetve a stratégia megtöltése tartalommal, azaz a végrehajtás érdekében kilátásba helyezett ösztönzők és a megvalósítást segítő közös IT-infrastruktúra.

13. ábra: Az autóipari szövetségek stratégiai térképének szervezeti nézőpontja

ALKALMA- ZOTTAK ÉS SZERVEZET	Információs és emberi tőkék kombinálásán alapuló szervezeti tanulás			
	Kölcsönös bizalom biztosítása	Jövőorientált vezetés	Ösztönzők a közös stratégia végrehajtására	Összehangolt IT a közös területeken

5.2. A DAIMLER—RENAULT-NISSAN SZÖVETSÉG

A német Daimler és a francia-japán Renault-Nissan 2010 áprilisában hozta nyilvánosságra, hogy hosszú távú, kölcsönös tőketulajdonlason alapuló stratégiai szövetségre lépnek egymással. Az azóta eltelt időszakban több csatornán keresztül is kifejezték elégedettségüket a közös munkával kapcsolatban, és tartalmilag tovább bővítették a szövetséget. A következőkben először a Daimler, majd a Renault-Nissan Szövetség vállalati profilját és stratégiáját tekintem át, majd kitérek az együttműködés területeire. A szövetségen belüli erőforrás-elosztást és munkamegosztást a stratégiai szövetségek ismertetett tipizálási modelljével, a Garrette-Dussauge-féle metodológiával elemzem, mely alapot ad a szövetség összefoglaló stratégiai térképének elkészítéséhez.

5.2.1. A szövetségesek vállalati profilja és stratégiája

A fennállásának 125. évfordulóját 2011-ben ünneplő **Daimler** a világ 13. legnagyobb személygépkocsi-gyártója, egyben a prémium szegmens harmadik legnagyobb szereplője a BMW és az Audi után. A konszern a személygépkocsi-gyártás mellett a teherautó-, haszongépjármű és busz-szegmensben is tevékenykedik, emellett saját pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó alvállalattal is rendelkezik. A dolgozat fókusza miatt jelen keretek között csak a személygépkocsi-divízióval foglalkozom. A vállalat olyan, hagyományokkal és elismeréssel bíró márkákat tudhat magáénak, mint a Mercedes-Benz, a smart, az AMG vagy a Maybach. A globális működés ellenére a termelés és értékesítés legnagyobb része továbbra is Nyugat-Európában, elsősorban Németországban összpontosul, de egyre számottevőbb a kínai piac szerepe, ami rövid idő alatt a személygépkocsi-szegmens harmadik legfontosabb piacává lépett elő.

A Mercedes-Benz piacvezető a közép- és felső kategóriás limuzinok szegmensében (kapcsolódó termékei: C-, E- és S-osztály), viszont közvetlen prémium versenytársaihoz képest gyenge az A- és B-szegmensben. A Daimler az 1990-es évek közepétől van jelen a smarttal, valamint az A- és B-osztállyal ezekben a szegmensekben, elemzői becslések szerint azonban mindeddig 7 millárd euró vesztesége keletkezett az üzleten (Economist 2010). Ez

nem kis mértékben annak tudható be, hogy a vállalat know-how-ja elsősorban a kisebb volumenben gyártott, magasabb fejlesztési költségekkel jellemezhető felső kategóriás gépkocsikban számottevő. A kisautó-szegmensben való sikeresség szempontjából döntő területen, a fejlesztési, beszerzési és gyártási költségek csökkentése tekintetében azonban egyelőre hiányoznak azok a képességek, melyek jövedelmezővé tennék az alsó szegmensekben való terjeszkedést.

3. táblázat: A Daimler személygépkocsi-szegmensének fő erősségei és gyengeségei

Erősségek	Gyengeségek
Széles prémium- és luxusautó-portfólió	Kis- és kompaktautó szegmensben lemaradás
Felső kategóriás technológiai know-how	Kapacitások döntő része a fejlett országokban
Stabil és jövedelmező pénzügyi tevékenység	Piaci átlagnál magasabb fejlesztési költségek
Globális tőkepiacokhoz való hozzáférés	Volatilis nyersanyagköltségek a gyártásban

Forrás: Saját összeállítás

A Daimler hosszú távú célja 2020-ig a legsikeresebb prémium személygépkocsi-gyártóvá válni, melynek eredménye a legjobb termékekkel rendelkező legjobb márkává válás, ami a legjobb értékesítéssel és legjobb jövedelmezőséggel párosul („Mercedes-Benz 2020: Ambition to lead” stratégia, ld. Zetsche, 2012). Ennek érdekében a vállalat középtávon (2015-ig) a 4. táblázatban összegyűjtött célokat kívánja elérni.

4. táblázat: A Mercedes-Benz stratégiájának középtávú céljai

Jövedelmezőség	Globális jelenlét	Termékportfólió	Költségcsökkentés
RoS: 10%	Pozíciók erősítése a BRIC-országok piacain és az USA-ban	Modelloffenzíva (10 új modell)	1,5 milliárd € csökkentés a fejlesztési területen

Forrás: Saját összeállítás vállalati adatok alapján

A versenytársakkal szembeni hátrány ledolgozása érdekében a személygépkocsi-szegmens célja a 10%-os árbevételarányos nyereség elérése, illetve hogy új termékei által növekedni tudjon a feltörekvő országok piacán (különösen Kínában) és Észak-Amerikában. Ennek egyik eszköze a modelloffenzíva, melynek keretében 2015-ig tíz új modellel gazdagodik a Mercedes-Benz portfóliója, illetve kiszélesedik a smart-termékcsalád (Zetsche, 2012).

A jövedelmezőséget rontja, hogy a konszernnél eközben növekvő az anyag- és K+F költségek aránya, illetve további ráfordítások szükségesek a gyakori modellváltások miatt (Uebber, 2012). Mindezt a vállalat úgy kívánja csökkenteni, hogy a jövőben mindössze 3-féle

platformra építi járműveit.⁶ A Daimler azt várja ettől a lépéstől, hogy K+F költségei az értékesítés növekedésének ütemétől elmaradó arányban növekednek, sőt, más gyártókkal való együttműködés keretében sikerül az árbevétel 4%-ára csökkenteni a K+F-ráfordítást (összehasonlításként: ez a mutató jelenleg 4,9%). (Krust, 2012)

A **Renault-Nissan Szövetség** már önmagában két gyártó stratégiai szövetségét rejtje: a francia Renault és a japán Nissan 1999-ben egyeztek meg arról, hogy szoros együttműködést alakítanak ki vállalataik között. A Nissan ebben az időben csődközeli helyzetben volt, ám a Nissan Revival Plan elnevezésű programmal sikerült ismét növekvő pályára állítani, és azóta a globális értékesítésben a Renault-t is megelőzte. Azóta a Szövetség az autóiipari horizontális szövetségek egyik mintapéldája lett, bár a stratégiai szövetség definícióját szűken értelmezve a Renault-Nissan együttműködés nem tekinthető szövetségnek.⁷ (Tari, 2003)

A Renault és Nissan összevont eredménye alapján a Szövetség a világ 4. legnagyobb autógyártója. Mindkét gyártó a volumen szegmensben (A-, B- és C-szegmensek) erős, a gyártók azonban igyekeznek tevékenységüket a felsőkategóriás gépkocsik piacán is kiterjeszteni. A Nissan saját luxusmárkával, az Infinitivel van jelen a prémium szegmensben, amely azonban mindeddig nem tudott érdemi piaci szereplővé válni. Mindkét vállalatról elmondható, hogy az elmúlt évekbeli növekedésük a feltörekvő országokhoz (elsősorban Kína és Brazília) köthető. A Renault a Lada gyártójában, az AvtoVAZ-ban szerzett részesedésének köszönhetően az orosz piacon különösen erős pozíciókkal rendelkezik, míg a Nissan az amerikai piac kedvelt márkája. Emellett továbbra is nagymértékben függenek anyországaik piacaitól, ami különösen az európai piacot ismerve jelent kockázatokat.

5. táblázat: A Renault-Nissan személygépkocsi-szegmensének fő erősségei és gyengeségei

Erősségek	Gyengeségek
Széles volumen-szegmensbeli portfólió	Prémium szegmensben gyenge pozíciók
Gyártási know-how: kis- és kompaktautók	Függés az anyaországok piacaitól
Renault és Nissan kiegészítő képességei	Renault fejlődése megakadt
Tapasztalat a szövetségek menedzselésében	Pénzügyi helyzet instabilitása

Forrás: Saját összeállítás

⁶ A Mercedes-Benz kutatás-fejlesztési vezetője, Thomas Weber szavaival: „Ahelyett, hogy minden autót az alapjaitól terveznénk újjá, három architektúrára összpontosítunk: egy a hátsókerék-meghajtásos járművek számára, egy a SUV-k és egy az elsőkerék-meghajtású kompaktnak számára.” (Krust, 2012)

⁷ A Renault-Nissan szövetségben a felek tulajdoni részesedése jóval magasabb a stratégiai szövetségek esetében megszokottnál. A Renault a Nissan legnagyobb részvényese 44%-kal, de a Nissan is 15%-ot birtokol a Renault részvényeiből. Emellett megvalósult a vezetés egységesítése is, hiszen Carlos Ghosn irányítja mindkét szervezetet, illetve a Szövetség formális szervezetét is. Bővebben ld. Tari (2003).

A Renault-Nissan Szövetség stratégiája szerint a Szövetség három területen kíván a világ három vezető személygépkocsi-gyártójának egyike lenni (Renault-Nissan Alliance Press Kit, 2012):

- termékei és szolgáltatásai minőségének és értékének megítélése alapján minden régióban és minden piaci szegmensben,
- kulcstechnológiák alkalmazása szempontjából, azaz hogy a szövetség mindkét tagja technológiai vezető legyen egy bizonyos területen,
- az üzemi eredmény magas értékével és tartós növekedés által folyamatosan a világ három legeredményesebb gyártója közé tartozni.

6. táblázat: A Renault-Nissan Szövetség stratégiájának középtávú céljai

Működési eredmény	Globális jelenlét	Termékportfólió	Költségcsökkentés
Renault: 2 milliárd euró FCFF; Nissan: üzemi eredmény 8%	Pozíciók erősítése Európában, növekedés Európán kívül – 92%-os globális lefedettség	Modelloffenzíva; „hat hetenként új modell” (platformok)	Monozukuri-rendszer; kapacitáskihasználtság növelése; K&F költségek kontrollja

Forrás: Saját összeállítás vállalati adatok alapján

A Szövetség tagjainak külön-külön megfogalmazott középtávú stratégiai összhangban vannak egymással, és egymás segítségével igyekeznek elérni a szövetség stratégiai célját. A Renault „2016 – Drive the Change” elnevezésű jövőképe a Csoport növekedését a szabad cash-flow (free cash flow) növekedésén keresztül kívánja elérni, a Csoport eladásait 3 millió darab fölé növelve és így legalább 2 milliárd euró szabad cash-flow-t lehetővé téve (Tavares, 2011). A célok elérésének eszköze a következő hét területen elért előrelépés: innovációs kezdeményezések erősítése; a termékportfólió erősítése; a Renault márka image-ének erősítése; a disztribúciós hálózat kiválóságának biztosítása a vevői kapcsolatokban; beruházások és K+F kiadások kontrollja; költségek csökkentése, valamint a pozíciók fenntartása Európában a nemzetközi növekedéssel párhuzamosan. A Nissan a Renault stratégiájához hasonló, 2016-ig szóló stratégiai elképzelése (Nissan Power 88 stratégia) három elemre alapszik: a márka erejének és az értékesítés hatékonyságának erősítésén; 8%-os globális piaci részesedés elérésén (jelenleg: 6,1%), valamint az üzemi eredmény fenntartható 8%-os szintjének biztosításán. Ennek érdekében célul tűzték ki, hogy átlagosan hat hetenként új modellel bővíti a portfóliót, 2016-ig elérve ezzel a 66 személygépkocsiból álló kínálatot és a 92%-os globális lefedettséget. Az ambiciózus célok eléréséhez szükségesnek tartják a minőség javítását és a költségek további, éves szinten 5%-kal történő csökkentését. Ennek

eszköze a Japánban elterjedt monozukuri rendszer, mely a termelésmenedzsment területén irányoz elő alapvető változásokat a kapcsolódó költségek csökkentése és a teljesítmény növelése érdekében. A hatékonyság növeléseként azt tervezik, hogy a Nissan évente átlagosan 15 új fejlett technológiát vezet be 2016-ig. (Nissan, 2011)

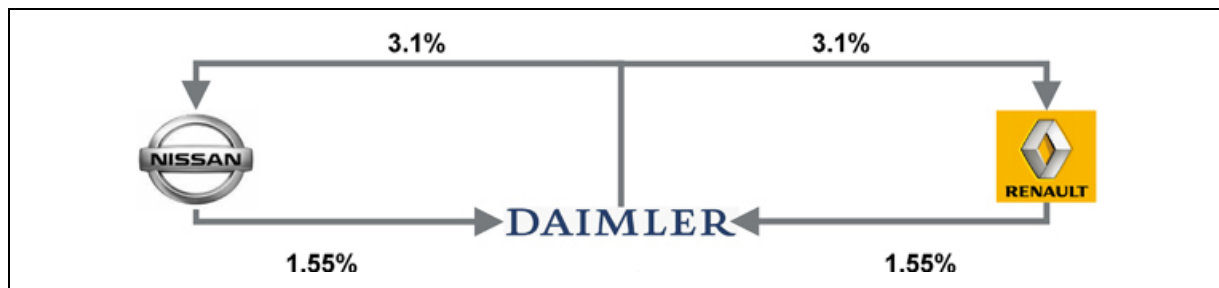
5.2.2. Az együttműködés tartalma

A Daimler és a Renault-Nissan szövetség technológiai együttműködésre irányul a platformok, akkumulátorok, motorok és a mérnökök globális szakértelmének megosztásán keresztül. A kisautó- és kompaktkategóriában való együttműködésen kívül a három vállalat együtt hatásosabban tudja csökkenteni járművei és üzemei CO₂-kibocsátását, környezeti terhelését, rövid és hosszú távon egyaránt. A szövetség 2010 áprilisában bejelentett sarokpontjai a következők (Schmitt, 2011):

- smart/Twingo projekt: célja a kisautó-szegmensben a globális versenyképesség kölcsönös erősítése. Ennek keretében a kétülékes smart-okat a franciaországi Hambach gyárban, a négyajtós smartokat és a Renault hasonló kategóriás autóit pedig a francia gyártó novo mesto-i (Szlovénia) gyárában gyártják, és dobják piacra 2014-től.
- az erőátvitel és motorok megosztása és közös fejlesztése: a Renault-Nissan szövetség kompakt háromhengeres benzinmotorokkal és négyhengeres dízelmotorokkal látja el a Daimlert, amit a kisautó-szegmensben, illetve a közösen fejlesztendő könnyű kishaszongépjármű-gyártásnál tudnak használni. Ezek a motorok kerülnek a Mercedes új prémium gépkocsijaiba is. A Daimler pedig hathengeres benzin- és dízelmotorokat szállít a Nissan és az Infiniti számára a jelenlegi és jövőbeli motorportfóliójából.
- teljesen új belépő szintű városi haszongépjármű fejlesztése és gyártása a Renault maubeuge-i (Franciaország) gyárában, forgalmazás 2012 végétől.

A vállalatok szövetség iránti elköteleződését kereszttulajdonlással is megerősítették (ld. 14. ábra). Kilátásba helyezték továbbá a meglévő szinergiákban rejlő lehetőségek kihasználását, közös beszerzések intézését, az iparági működési követelményszintek egyeztetését és a bevált gyakorlatok megosztását a cégeken belül. A közös platformok ellenére ugyanakkor az egyes márkák identitásának és arculatának megőrzése is cél.

14. ábra: Kereszttulajdonlás a Daimler—Renault-Nissan szövetségben



Forrás: Renault-Nissan (2010)

A 2011 szeptemberében bejelentett további részletek szerint a kezdeti pozitív tapasztalatok alapján a cégek az alábbi területeken bővítik együttműködésüket:

- az Infiniti prémium kompakt gépkocsit gyárt 2014-től a Mercedes-Benz MFA platformján (amire a Mercedes hasonló kategóriás gépkocsijai is épülnek);
- a Renault tanulmányozza a Mercedes platformjait esetleges jövőbeni felsőkategóriás kínálatának bővítési alapjaként;
- a Daimler akkumulátorokat bocsát a Renault-Nissan szövetség rendelkezésére kamenzi (Németország) gyárából, cserébe a francia-japán szövetség elektromos motorokat és energiát szolgáltat a közös járművekben (Twingo ZE, smart) való használathoz 2014-től;
- a Nissan a Daimler számára állít elő négyhengeres benzinmotorokat decherdi (Tennessee állam, USA) gyárában. A tervezett kapacitás éves szinten 250.000 darab, a motorokat az Infiniti és a Mercedes-Benz márkák kapják.

5.2.3. A szövetség típusa és hozzájárulása a vállalati stratégiához

15. ábra: A kooperáció előnyei a szövetséges felek szempontjából

Jobb hozzáférés új piacokhoz és szegmensekhez...	... a partner piaci pozícióján alapulva
Gyorsaság növelése és a piacra jutási idő (time-to-market) csökkentése...	... a technológiához való hozzáférése és meredekebb tanulási görbén keresztül
Alacsonyabb költségek és jobb megtérülésű beruházások...	... méretgazdaságossági előnyök és specifikus kompetenciák kihasználásával
Minőség javulása és a vállalat újrapozicionálása...	... méretgazdaságossági előnyök és specifikus kompetenciák kihasználásával

Forrás: Zimmermann (2010)

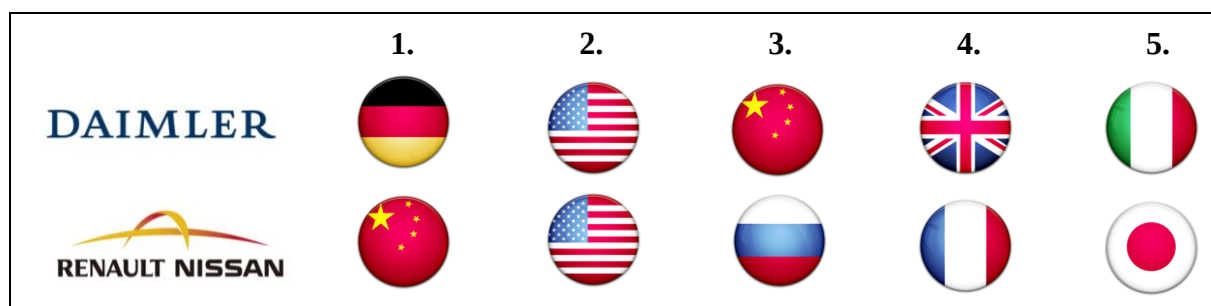
A Daimler számára az együttműködés előnye elsősorban a kis- és kompaktautók gazdaságos gyártásában rejlik. Bár ezekben a szegmensekben való működése eddig nem volt kifizetődő, a kimaradás nem opció a vállalat számára: mint a szegmensek várható alakulását mutató számítások bizonyítják, ezeken a területeken az átlagnál magasabb bővülés várható. Erre a Daimlernek reagálnia kell, ha a vállalat 2020-ra a legnagyobb prémium gyártóvá akar válni. A kis- és kompaktautók szegmensében történő előrelépéshez azért van szüksége stratégiai szövetség(ek)re, mert itt, elsősorban a gyártás és disztribúció tekintetében nem rendelkezik olyan képességekkel, mint versenytársai.

A költségek csökkentése és az innováció tekintetében is előnyökkel jár egy külső partnerrel kialakított együttműködés, hiszen általa lehetőségek nyílik méretgazdaságossági előnyök elérésére és a szervezeti know-how kombinálására. Az árfolyamingadozás hatását is részben semlegesíteni tudja a partnerekkel való együttműködés, azaz, hogy járulékos befektetés nélkül az autókat és komponenseket ott állítják elő, ahol azok közvetlenül piacra tudnak kerülni (ld. motorok az USA-beli gyárból).

A Renault-Nissan Szövetség vezetője, Carlos Ghosn az ipárgbeli sikerességet a globális jelenléthez köti: érvelése szerint arról szól az autóipari vállalatok versenye, hogy ott legyenek minden szegmensben és minden földrajzi régióban, ezért dolgoznak folyamatosan a Szövetség kibővítésén. A Renault-Nissan C- és D-szegmensbe tartozó gépkocsijai 2014-től ugyanarra a platformra épülnek, a Daimlerrel kialakított együttműködés keretében pedig az A-szegmensben is rendelkezni fog a vállalat egy közös platformmal. A vállalatok fő piacait

elemezve elmondható, hogy a Daimler—Renault-Nissan szövetség földrajzi értelemben nem komplementer jellegű, hiszen a stagnáló vagy éppen csökkenő európai piacoktól eltekintve mindkét társaság erős pozíciókkal rendelkezik az USA és Kína piacán.

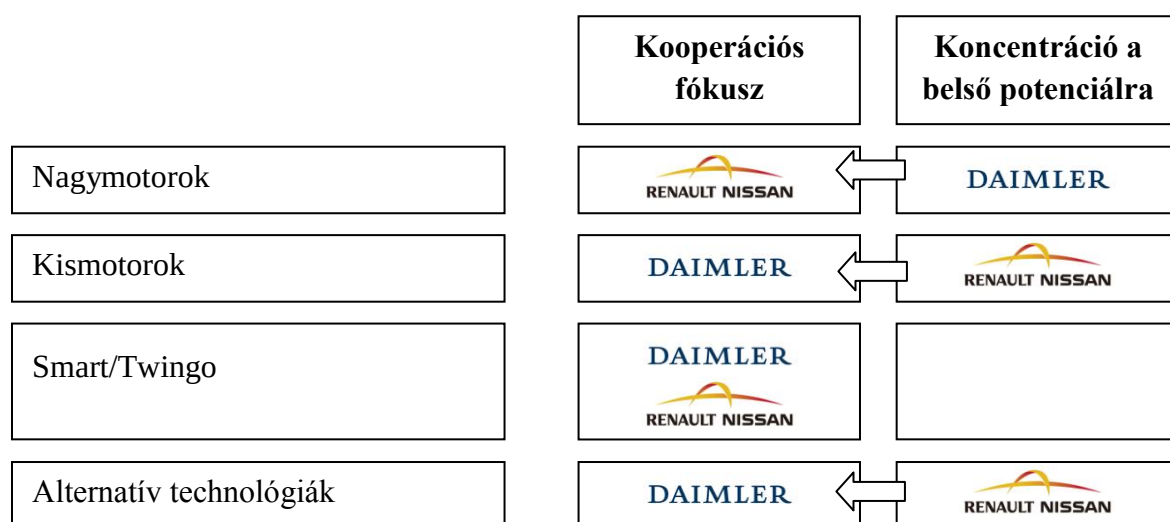
16. ábra: A Daimler és a Renault-Nissan öt legfőbb piaca a szövetségkötés idején



Forrás: Saját összeállítás vállalati jelentésekből

A közös termékfejlesztés kapcsán felmerül a termék-kannibalizáció lehetősége, a Daimler-Renault-Nissan szövetség kapcsán ugyanakkor a felek nem tartnak ennek hatásától. Érvelésük szerint az Infiniti és a Daimler vásárlói nem a két márka között választanak, hanem az Infiniti a Lexus, az Audi vagy a BMW kárára nyerhet piacot (Ewing, 2010). Másrészt az együttműködés fókuszja a kis- és kompakt autók szegmense, ahol a gyártók márkáinak továbbra is jól megkülönböztethetőnek, más ár- és költségszintűnek kell maradniuk. Mind a Renault, mind a Daimler tanult az elmúlt évtized sikertelen kooperációiból, éppen ezért mindkét gyártó meg szeretné tartani stratégiai függetlenségét. A Renault-Nissan Szövetség megítélését emellett kifejezetten javíthatja, hogy egy prémium gyártóval együtt alakított ki szövetséget, hiszen a Daimler a minőség és precizitás szempontjából kedvező megítélésű.

17. ábra: A Daimler—Renault-Nissan szövetség gyártási folyamatainak megosztása



Forrás: Saját összeállítás

A szövetségen belüli munkamegosztás megosztottnak tekinthető, mert a kisautó-projekten kívül nincs szó a feladatok együttes vagy közös végzéséről. Az együttműködés jó példája az alapvető képességek szerinti munkaszervezésnek, hiszen mindkét gyártó azzal a tevékenységgel foglalkozik, amihez jobban ért és hatékonyabban tudja végezni. (Hamel-Prahalad, 1993)

7. táblázat: Különböző konfigurációs elemek a Daimler—Renault-Nissan szövetségben

Konfigurációs forma	Additív	Versenyt megőrző	Komplementer
Jellemző terület	smart/Twingo kisautó-projekt	Komponensek (motorok) megosztása	Kompetenciák kiegészítő jellegének kihasználása

Forrás: Saját összeállítás

5.2.4. A szövetség értékelése a stratégiai térkép felhasználásával

Az együttműködés fókuszának és vállalati stratégiába való beilleszthetőségének elemzése által megismertük azokat a legfontosabb tényezőket, melyek alapján elkészíthető a Daimler—Renault-Nissan szövetség stratégiai térképe (ld. 18. ábra). Fontosnak tartom kiemelni a térkép elkészítésének jelentőségét, miszerint strukturált, jövőorientált és a két szövetséges szempontjait egyaránt figyelembe vevő képet ad nemcsak a struktúráról, hanem a szövetség alapvető céljainak egymáshoz kötődő kapcsolatáról. A vállalatok egyedi stratégiai céljaként a globális versenyben elfoglalt helyüket értelmeztem, hiszen végső soron ennek rendelik alá valamennyi céljukat. A vevő számára nyújtott többletértéket úgy fogalmaztam meg, mint azokat a tulajdonságokat, amiket a szövetségre lépő felek elsajátíthatnak a partnertől. Bár a stratégia térkép legalján található, mégis ki kell emelni az alkalmazotti-szervezeti szint jelentőségét, ugyanis ez az alapja bármilyen stratégiai szövetség sikerének. A stratégiát végeredményben az alkalmazottak valósítják meg, ezért ha hiányzik a bizalom, az ösztönzés, az információ-áramlás és a jövő lehetőségeit szem előtt tartó következetes vezetés, akkor az egyébként átgondolt logikával kialakított közös tervek is könnyen kudarcba fulladhatnak.

18. ábra: A Daimler—Renault-Nissan szövetség stratégiai térképe

Együttműködő felek

DAIMLER



egyedi célja:

a világ legnagyobb prémium gépkocsigyártója

a világ három legnagyobb gépkocsigyártójának egyike

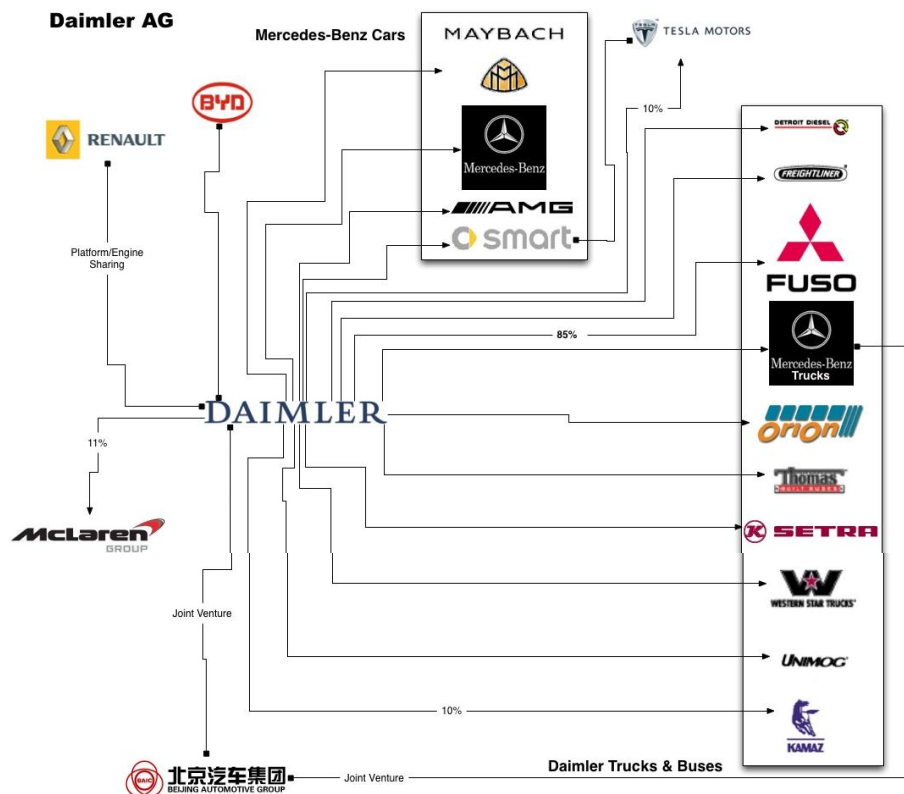
EREDMÉNYEK A RÉSZVÉNYESEK SZÁMÁRA	Érték mindkét fél részére			
	Működési hatékonyság javítása RoS mutató javulása; Működési eredmény és FCFF növekedése	Piacszerzés/-megtartás Fejlődő országokban terjeszkedés, pozíciók tartása Európában; Új szegmensek megcélzása	Kockázatok csökkentése Európai piacoktól való függés csökkentése; Fejlesztési kockázat és költségek megosztása	Politikai-jogi akadályok kezelése CO ₂ -kibocsátás csökkentése, átállás tisztább technológiákra
VEVŐI ÉRTÉK	Többletérték a vevők számára			
	Minőség			Ár/érték arány
	Design			Kényelem
	Biztonság			Elérhetőség
	Teljesítmény			Életérzés
MŰKÖDÉSI (ÜZLETI) FOLYA- MATOK	A ráfordított idő és folyamat innovációja			
	K+F és tervezés smart/Twingo kisautó-projekt	Beszállítás Olcsóbb beszerzés a nagyobb vásárlóerő miatt	Termelés Gyári kapacitások megosztása	Elosztás Disztribúciós költségek csökkentése
	Együttműködés – megosztott, illetve közös munkavégzés			
ALKALMA- ZOTTAK ÉS SZERVEZET	Információs és emberi tőkék kombinálásán alapuló szervezeti tanulás			
	Kölcsönös bizalom biztosítása Hit a partner elkötelezett- ségében és a közös munka eredményében	Jövőorientált vezetés Válságmenedzser vezetők magas szakmai kompetenciával és szövetséges tapasztalattal	Ösztönzők a közös stratégia végrehajtására Részesedés egymás eredményéből, bevált gyakorlatok megosztása	Összehangolt IT a közös területeken Közös IT infrastruktúra kiépítése (folyamatban)

5.2.5. A szövetség illeszkedése a felek szövetségi portfóliójába

A szövetség működésének elemzése és keretbe helyezése után fennmarad a kérdés, hogy a Daimler és a Renault-Nissan Csoport együttműködése voltaképp milyen helyet foglal el a felek stratégiai szövetségi portfóliójában, a jelenleg meglévő struktúrához mennyiben illeszkedik, illetve mennyire irányul új területre az együttműködés.

A Daimler esetében feltűnő, hogy a kínai gyártóktól (BYD, BAIC) eltekintve nem rendelkezett stratégiai szövetséggel a volumenszegmensben. Ezek a szövetségek elsősorban a fejlődő ország piacára való bejutást és technológiai célokat szolgálnak (közös elektromos autó fejlesztése és a kutatási eredmények megosztása). A Tesla Motors-szal kialakított együttműködés lítium-ionos akkumulátorok és töltőegységek szállítására irányult, de távlati célja szintén az elektromos autó-projekt támogatása. Ezek a szövetségek – már csak a kínai gyártók esetleges opportunista magatartása és állami védelme miatt is – kockázatosabbnak mondhatók, mint egy hagyományos gyártóval kialakított együttműködés. A kapacitásbeli megtakarítások és a kisautó szegmensbe történő betörés márpedig ez utóbbitól várható. A Renault-Nissan Csoporttal kialakított kooperáció így érdemben egyik meglévő szövetség felülvizsgálatára sem kényszerít, ráadásul egy újonnan kitűzött célt támogat.

19. ábra: A Daimler szövetségi portfóliója



Forrás: Too Many Cars (2012)

Meglátásom szerint a Renault-Nissan Szövetségnek olyan stratégiai partnerséget kellene keresnie, amely hozzájárul a legújabb technológiák és módszerek (know-how) elsajátításához, és Európán kívül népszerű márkáin keresztül csökkenti az „öreg kontinenstől” való függést. A márka újrapozícionálása szükséges, az erősödő (elsősorban német) luxusmárkák miatt azonban megfontolandó, hogy a Csoport ne a még inkább szélesedő kis- és középkategóriában erősítse meg és fejlessze tovább pozícióit. A Carlos Ghosn által megalkotott stratégia alapján ennek feltételei adóttak, a továbblépés azonban sokrétű stratégiai és érintettelemzést kíván.

[illegible]

38

6. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

Egyedül nem megy – szerepel dolgozatomban címeiben, hiszen a versenytársak közötti stratégiai szövetségek átszövik az autóipart. Egyre nehezebb megállapítani, hogy hol húzódnak a szervezetek közötti határok, hiszen az értékalkotó tevékenységek megosztottan, vagy egy külön joint venture vállalat keretében realizálódnak. Egy új modell piacra vitelének hatalmas, 400-500 millió eurós összköltségét (Marcchione, 2009), a külső környezet változásaiból fakadó kihívásokat, valamint az érték- és ellátási lánc mentén felmerülő kockázatokat egyre kevésbé képesek szuverén iparági szereplők kizárólag a belső növekedésre alapozva kezelni. Azt mondhatjuk, hogy a növekedés záloga lett a stratégiai partnerek helyes kiválasztása, illetve a velük való kapcsolat minél hatékonyabb bonyolítása.

A stratégiai szövetségek magas, közel 50%-os bukási aránya arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalatok jelentős hányada nem rendelkezik azzal a képességgel, hogy kihasználja a megosztott erőforrásokból és képességekből fakadó szinergiákat. A közösen elhatározott stratégia szintjén legtöbbször még megvan az összhang, annak megvalósításakor azonban gyakran konfliktusba kerülnek az érdekek, ami megfelelő koordináció hiányában akár a szövetség felbomlását is eredményezheti. Személyes részről ezért úgy gondolom, hogy a vállalati szövetségek sikeres menedzsmentjéhez tapasztalat, nyitott gondolkodás és a stratégiai célokat előtérbe helyező vezetés szükséges.

Dolgozatomban a legújabb tendenciákon keresztül illusztráltam a szövetség tervezésének és egyedi vállalati stratégiával való összeegyeztethetőségének aktuális kérdéseit. Rámutattam arra, hogy minden szövetség alapja az alkalmazottak és szervezet szintjén történő elkötelezettség biztosítása, melyhez hozzátartozik az információáramlás gyorsítása, a vezetés felelőssége és a közös stratégia megvalósítását elősegítő ösztönzők kialakítása. Erre épülnek azok az üzleti folyamatok, amelyek a ráfordított idő és a folyamat innovációját célozzák, és teljesítményjavulást irányoznak elő K+F, beszerzési, termelési és elosztási oldalról. Az együttműködésben rejlő lehetőségek kihasználásával a vállalatok alapvető képességeikre koncentrálhatnak, így járulva hozzá a szövetség tagjainak növekedéséhez. Az optimalizált folyamatok eredménye egyaránt lehet magasabb minőség, alacsonyabb ár vagy járulékos funkció (biztonság, kényelem, design, stb.), melyek növelik a vevő által észlelt értéket. A vevői értékteremtés pedig közvetlen módon járul hozzá a részvényesi (tulajdonosi) érték növekedéséhez, ezáltal a partnerek szövetséggel kapcsolatos elvárásainak teljesüléséhez. Az

így összeállított autóipari szövetségek stratégiai térképét a Daimler—Renault-Nissan szövetségen keresztül részletesen is elemeztem.

A dolgozatban kitértem a stratégiai szövetségek változó jellegére, azon belül is a szövetségek célrendszerének gazdagodására. Míg korábban ugyanis jellemzően egy területet jelöltek meg az együttműködő felek a szövetség céljaként, addig a legújabb szövetségekben egyaránt megtalálhatók additív, versenyt megőrző és komplementer elemek. A szövetségek erősödése a tulajdonosi hányad emelkedésén keresztül is megfigyelhető: az egymás iránti elköteleződést és a tevékenységek integrációját egyaránt szolgálja, hogy a szövetségesek egymás legnagyobb részvényeseivé válnak. A piac és hierarchia kontinuumán való eltolódás voltaképp részleges felvásárlásokká alakítja át a stratégiai szövetségeket, ugyanakkor tendenciaként tekinthetünk arra a folyamatra, miszerint a tulajdonképpen felvásárlás ellenére is meghagyják (sőt, továbbfejlesztik) az alárendelt fél stratégiai pozícióit.

Kutatásom során több alkalommal is felmerült a megfelelő szövetség-portfólió kialakításának fontossága. Az autóiparban ugyanis egyre kevésbé beszélhetünk két gyártó kizárólagos együttműködéséről, sokkal inkább a szövetséges csoportok versenyéről. Bár a Fiat vezérének jóslatát a rövidtávon hatszereplőre csökkenő iparágról túlzónak tartom, jól láthatóan kezdenek kialakulni bizonyos szövetséges csoportok (Daimler—Renault-Nissan, GM—PSA Peugeot Citroen—BMW stb.), amelyek közép- és hosszú távon új szinttel gazdagíthatják az iparági versenyt. Ha hozzávesszük ehhez a szövetségekbe közvetetten már betagozódott feltörekvő országokbeli (elsősorban kínai) gyártók további térnyerését, akkor elmondható, hogy a piaci szereplők még a jelenleginél is élesebb küzdelmet vívnak majd a globális pozíciók megőrzéséért és/vagy kiterjesztéséért.

Az autóipar egy olyan iparág, ahol folyamatosan változni kell – és erre a stratégiai szövetségek keretet adnak. Carlos Ghosn szerint mindenkor meg kell kérdőjelezni a saját döntéseket is, és kihívás elé kell állítani azt a módot, ahogyan a cég a tevékenységét lebonyolítja (Reuters, 2011b). Az autógyártók nem követhetik többé azt az utat, melyen 2008-at megelőzően haladtak. A turbulens gazdasági változások közepette olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek az érintettek érdekeit szolgálva többletértéket nyújtanak. A stratégia kidolgozása azonban önmagában még nem eredményezi a sikeres megvalósítást: azt a szövetségre lépő szervezeteknek kell tartalommal megtölteniük. Hogy ezt milyen sikerrel teszik, arra az idő ad választ; a vállalati szövetségek stratégiai térképe egy lehetséges módja annak, hogy a sikeres megvalósítás valószínűsége növekedjen.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Burgers, Willem P.; Hill, Charles W. L.; Kim, W. Chan (1993): A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, Volume 14, Issue 6, pages 419–432, September 1993
- Burt, R. S. (1992): The Social Structure of Competition, in Nohria N. – Eccles R. G. (eds) *Networks and Organisations: Structure, Form, and Action*. Boston, Harvard Business School Press
- Chikán Attila (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó
- Child, John; Faulkner, David (1998): *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press
- Czakó Erzsébet - Reszegi László (szerk.) (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Alinea Kiadó, Budapest.
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): *Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances*. John Wiley & Sons, Chichester-New York.
- Ernst, David (2004): Envisioning Collaboration. In: Bamford, James D., Gomes-Casseres, Benjamin, Robinson, Michael: *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization* (Jossey-Bass Business & Management)
- Gajda, Rebecca (2004): Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. *American Journal of Evaluation* 2004; 25; 65
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1993): Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2): 75-84.
- Hitt, Michael A.,R.; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert E. (2007): Strategic management: competitiveness and globalization. In: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts*. Cengage Learning.
- Kale, Prashant; Singh, Harbir; Bell, John (2009): Relating Well: Building Capabilities for Sustaining Alliance Networks. In: Paul R. Kleindorfer, Yoram J. Wind, Robert E. Gunther: *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2005): Stratégiai térképek - Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Kft.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. and Rugelsjoen, Bjarne (2010): Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review* Vol. 88(1) January-February 2010 pp. 114-120
- Nag, Biswajit; Banerjee, Saikat és Chatterjee, Rittwik (2007): Changing Features of the Automobile Industry in Asia: Comparison of Production, Trade and Market Structure in Selected Countries
- Schmid, Stefan; Grosche, Philipp (2008): *Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie - Strategie, Struktur und Kultur*. Bertelsmann Stiftung.
- Pecze Krisztina (2005): *Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon - A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi*. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem. Letöltés helye: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/201/1/pecze_krisztina.pdf Letöltés ideje: 2012. március 5.
- Rahmati, Abusar (2010): *Strategische Allianzen in der Automobilindustrie*. Diplomica Verlag

- Stein, Harald David; Ginevicius, Romualdas (2010): Overview And Comparison Of Profit Sharing In Different Business Collaboration Forms. *Journal of Business Economics & Management*, 2010, Vol. 11 Issue 3, p.428-443
- Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tari Ernő (2003): A Renault-Nissan „házasság” – stratégiai szövetség, vállalatfelvásárlás vagy részleges fúzió? *Vezetéstudomány*, XXXIV. évfolyam, 4. szám
- Tari Ernő (2010): Versenytárs vállalatok nemzetközi stratégiai szövetségei – napjainkban. *Vezetéstudomány* 41. kötet. 2010. február
- Wakeam, Jason (2003): The five factors of a strategic alliance. Ivey Management Services, May/June 2003. Ivey Business Journal Online

Források

- ACEA – European Automobile Manufacturers Association (2011): The Automobile Industry Pocket Guide. Letöltés helye: http://www.acea.be/images/uploads/files/20110921_Pocket_Guide_3rd_edition.pdf Letöltés ideje: 2012. február 20.
- Frost & Sullivan (2011): Growth Process Toolkit – Strategic Partnerships. Accelerating Growth through Principled Partner Selection and Proactive Relationship Management. Letöltés helye: <http://www.slideshare.net/FrostandSullivan/growth-process-toolkit-strategic-partnerships> Letöltés ideje: 2012. március 10.
- KPMG (2012): Global Automotive Executive Survey 2012. Letöltés helye: <http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMGs-Global-Automotive-Executive-Survey-2012.pdf> Letöltés ideje: 2012. március 8.
- KPMG (2011): Automotive Now – Connected Cars. Letöltés helye: http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/AutomotiveNow_2_11_engl_mitKennw_neu.pdf Letöltés ideje: 2012. március 5.
- Laáb Ágnes (2007): Vezetői számvitel – stratégiai térképek. BME egyetemi előadás.
- Maher, Arthur (2011): European Automotive Industry Outlook Planning for Recession. Letöltés helye: <http://www.automotivesupplychain.org/europe/presentations/LMC.pdf> Letöltés ideje: 2012. február 25.
- Marchionne, Sergio (2009): A Fiat gyökeres átalakítása. Harvard Business Review, 2009. április
- OICA Production Statistics (2012). Letöltés helye: <http://oica.net/category/production-statistics/> Letöltés ideje: 2012. február 28.
- Pudelko, Markus (2004): The Automobile Industry in Japan and Germany. Strategic Challenges and New Perspectives in the Age of Globalization. Renault-Nissan and DaimlerChrysler - What are the Lessons to be Learned? Symposium, Tokyo 12 October 2004
- Letöltés helye: http://www.dijtokyo.org/doc/Pudelko_DIJ041012.pdf Letöltés ideje: 2012. február 28.
- Robinet, Michael (2011): Going Global - Where Demand, Technology and Production Footprints Align. IHS Automotive. Letöltés helye: <http://www.oesa.org/Doc-Vault/Presentations/2011/090811-Capital-Markets/IHS-Going-Global.pdf> Letöltés ideje: 2012. március 10.

Roland Berger (2009): Roland Berger Strategy Consultants und TNS Infratest zu Hybrid- und Elektroautos aus Kundensicht. München. Letöltés helye: http://www.rolandberger.com/media/press/releases/519-press_archive2009_sc_content/Survey_on_hybrid_and_electric_cars_de.html Letöltés ideje: 2012. március 5.

Wyman, Oliver (2007): A comprehensive study on innovation in the automotive industry. 2015 car innovation. Automotive. Letöltés helye: http://www.e-motility.com/Oliver_Wyman_Car_Innovation.pdf Letöltés ideje: 2012. február 28.

Egyéb (vállalati) dokumentumok

Daimler (2011): Daimler China Business Overview. Ulrich Walker előadása Pekingben.

Letöltés helye:

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2093433_Daimler_China_Business_Overview_Nov_21_2011.pdf Letöltés ideje: 2012. március 5.

DBRS (2009): Daimler AG and related companies – Rating Report. Letöltés helye: http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1900429_2009_11_11_DBRS___Daimler_Rating_Report.pdf Letöltés ideje: 2012. március 5.

Tavares, Carlos (2011): Renault Analyst's Conference. Letöltés helye:

<http://www.renault.com/en/finance/presentations-et-documents/pages/documents-et-presentations.aspx> Letöltés ideje: 2012. március 2.

Uebber, Bodo (2012): Daimler Annual Press Conference FY 2011 and Q4 2011 Results.

Letöltés helye:

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2117369_Daimler_Q4___FY_2011_Results_Charts_Uebber.pdf Letöltés ideje: 2012. február 28.

Zetsche, Dieter (2012): Daimler Annual Press Conference 2011 Results. Letöltés helye:

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2117373_Daimler_FY_2011_Results_Charts_Dr_Zetsche.pdf Letöltés ideje: 2012. március 10.

Zimmermann, Martin (2010) előadása Stuttgartban, 2010. december (szerző saját jegyzetei).

Jogszabályok

Európai Bizottság (2011): A Bizottság 725/2011/EU végrehajtási rendelete (2011. július 25.) a 443/2009/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet alapján a személygépkocsik széndioxid-kibocsátásának csökkentésére szolgáló innovatív technológiák jóváhagyási és minősítési eljárásának megállapításáról (EGT-vonatkozású szöveg). Letöltés helye: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:194:0019:01:HU:HTML> Letöltés ideje: 2012. február 25.

Internetes források

Economist (2010): Daimler and Renault-Nissan join forces - A big plan for small cars Letöltés helye: <http://www.economist.com/node/15869484> Letöltés ideje: 2012. február 25.

Economist (2012): The GM-Peugeot alliance: A small step in the right direction Letöltés helye: <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2012/02/gm-peugeot-alliance> Letöltés ideje: 2012. március 21.

- Ewing, Jack (2011): Renault-Nissan and Daimler Announce Plan to Share Components. The New York Times. Letöltés helye: <http://www.nytimes.com/2011/09/14/automobiles/renault-nissan-and-daimler-to-share-components.html> Letöltés ideje: 2012. március 20.
- Financial Times (2012): Moody's cuts Peugeot's rating to 'junk'. Letöltés helye: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/cf9ef678-63c2-11e1-8762-00144feabdc0.html#axzz1q8KQya00> Letöltés ideje: 2012. március 25.
- General Motors (2012): GM and PSA Peugeot Citroën Create Global Alliance. Letöltés helye: http://investor.gm.com/news-article.jsp?id=/content/Pages/news/us/en/2012/Feb/0229_psa.html Letöltés ideje: 2012. március 16.
- Gluckman, David és Kurczewski, Nick (2009): Fiat and Chrysler Announce Strategic Alliance. Car And Driver, 2009. január. Letöltés helye: <http://www.caranddriver.com/news/fiat-and-chrysler-announce-strategic-alliance-car-news> Letöltés ideje: 2012. március 10.
- Heimer György (2010): Csillagos formák – Mercedes-Benz designkiállítás Budapesten, interjú Gorden Wagenerrel. Letöltés helye: http://www.autopro.hu/hazai_palya/mercedes/mercedes-benz-design-kiallitas-budapest/1235/ Letöltés ideje: 2012. március 13.
- Komócsin Sándor (2011): Viharfelhők alatt nyit a genfi autókiállítás. Letöltés helye: http://www.napi.hu/kulfold/viharfelhok_alatt_nyit_a_genfi_autokiallitas.512515.html Letöltés ideje: 2012. február 26.
- Krust, Matthias (2012): "Wir wollen jährlich 1,5 Milliarden Euro sparen." Letöltés helye: <http://www.automobilwoche.de/apps/pbcs.dll/article?AID=/20120121/REPOSITORY/120129989/wir-wollen-jaehrlich-15-milliarden-euro-sparen&:8906227554186fdf4bc1f831518e96b3f6e78bdc4f484f751aef7e757c85c3d08772afe209bb9fd1> Letöltés ideje: 2012. március 8.
- Napi Gazdaság (2012a): Itt a bejelentés: belevág a nagy kalandba az Opel és a Peugeot. Letöltés helye: http://www.napi.hu/nemzetkozi_vallalatok/itt_a_bejelentes_belevag_a_nagy_kalandba_az_opel_es_a_peugeot.512186.html Letöltés ideje: 2012. március 8.
- Napi Gazdaság (2012b): Miről egyezett meg a Peugeot-Citroen és a GM? - jönnek az új modellek. Letöltés helye: <http://www.napi.hu/print/512638.html> Letöltés ideje: 2012. márc. 8.
- Nissan (2011): Annual Report. Letöltés helye: http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/AR/2011/AR2011_E_All.pdf Letöltés ideje: 2012. március 10.
- Prague Business Journal (2002): PSA/Toyota may benefit only low cost suppliers. Volume 7, Number 4. 2002. január 28. - február 3.
- Schmitt, Bertel (2011): Daimler and Nissan-Renault Share Platforms, Batteries, Engines, Engineers. The Truth About Cars. Letöltés helye: <http://www.thetruthaboutcars.com/2011/09/daimler-and-nissan-renault-share-platforms-batteries-engines-engineers/> Letöltés ideje: 2012. március 13.
- Renault-Nissan (2012): Alliance Press Kit. Letöltés helye: <http://blog.alliance-renault-nissan.com/media-resources/presskit> Letöltés ideje: 2012. március 16.

- Reuters (2011a): Can an Italian Elvis make Fiat-Chrysler dance? Letöltés helye: <http://graphics.thomsonreuters.com/11/03/Chrysler.pdf> Letöltés ideje: 2012. március 17.
- Reuters (2011b): Transcript of Carlos Ghosn interview. Letöltés helye: <http://blogs.reuters.com/trnewsmaker/2011/06/24/transcript-of-carlos-ghosn-interview/> Letöltés ideje: 2012. március 25.
- Spiegel (2010): Autokonzerne teilen den Weltmarkt neu auf. Letöltés helye: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,687486-5,00.html> Letöltés ideje: 2012. március 16.
- Sutton, Mike (2009): Chrysler Bankrupt; Restructuring with Fiat to be Neither Quick Nor Painless. Letöltés helye: <http://www.caranddriver.com/news/chrysler-bankrupt-restructuring-with-fiat-to-be-neither-quick-nor-painless-car-news> Letöltés ideje: 2012. március 17.
- Too Many Cars (2012): Automotive Family Tree. Letöltés helye: http://www.toomanycars.info/CarRelationship/Car_Rel-Image2.html Letöltés ideje: 2012. március 1.
- Világgazdaság Online (2012): Európán kívül terjeszkedne a Peugeot. Letöltés helye: <http://www.vg.hu/vallalatok/ipar/europan-kivul-terjeszkedne-a-peugeot-370207> Letöltés ideje: 2012. március 10.
- Waldmeir, Patti (2011): Beijing presses carmakers to share technology. Letöltés helye: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/59a1a0a8-3b80-11e0-9970-00144feabdc0.html#axzz1q8KQya00> Letöltés ideje: 2012. március 8.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK LÉTREJÖTTÉT MAGYARÁZÓ ELMÉLETEK

ÖSSZEFOGLALÁSA

Elmélet/Ok	Magyarázat
Tranzakciós költségek elmélete (Coase, Williamson)	Minden üzleti tranzakciónak költsége van. Az együttműködésen alapuló struktúrák két csatornán szervezhetők meg: a piacon vagy a hierarchián keresztül. A kollaboratív struktúrák létrehozásának alapja a tranzakciós költségek minimalizálása.
Erőforrás-alapú elmélet (Barney, Wernerfelt, Rumelt, Penrose)	A vállalatok a technológiák és kompetenciák független „dobozai”. A cél a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférés biztosítása, akár a kollaboratív struktúrán belül vagy külső forrásokból.
Stratégiai választás elmélete (Child, Miles)	Az együttműködés egy stratégiai elemzés eredményeképp születik meg. Szenárió-elemzéssel mérlegelik az együttműködés, illetve a kimaradás hatását, és az előnyösebbet választják.
Tulajdonosi érdekek elmélete (Friedman, Freeman)	A vállalat olyan kapcsolatokat hoz létre, amelyek a tulajdonost, illetve annak érdekeit szolgálják.
Tanuló szervezet elmélete (Argyris, Senge, Burgogyne)	A szervezetek azért működnek együtt, hogy partnereiktől elsajátítsanak bizonyos készségeket és képességeket.
Intézményi függőség elmélete	Az együttműködés oka azon vállalati célból eredeztethető, hogy a cég legális körülmények között működjön együtt másokkal. Az együttműködésnek ebben az esetben a fejlődési irányelvek szempontjából stratégiai jelentőségű elemeken kell alapulnia.

Forrás: Stein és Ginevičius (2010) p.430

2. MELLÉKLET: A MUNKAMEGOSZTÁS KÜLÖNBÖZŐ FORMÁINAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

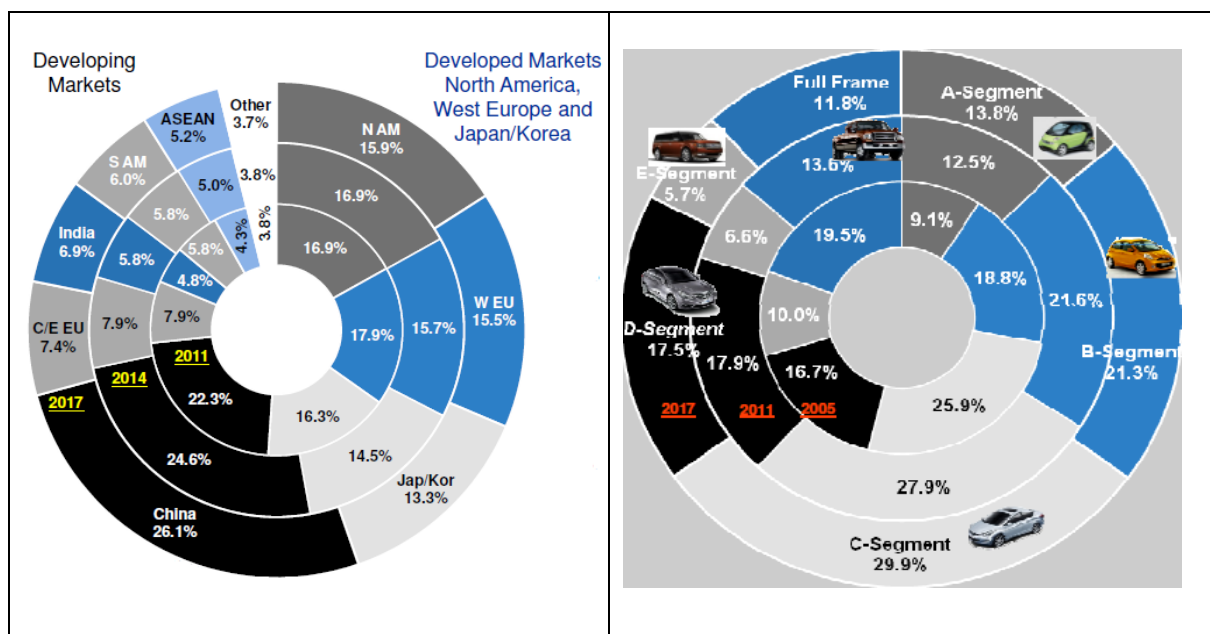
	Együttes	Megosztott	Párhuzamos
Munkamegosztás alapja	közös tulajdon	specializáció	szimultán munkavégzés
Előnyök	elkötelezettség (tőketulajdonlás), szinergiák kiaknázása	eszközök és kompetenciák kiegészítése és kombinálása	stratégiai mozgástér megőrzése, kritikus kompetenciák védelme
Hátrányok	bürokratizálódás költségei, know-how kiáramlása	függés a partnertől, szervezeti tanulás korlátozott	ellentmond a gazdasági racionalitásnak
Fő alkalmazási terület	Komplex feladatok (fejlesztés, termelés, forgalmazás stb.)	termelés különböző feladatai, disztribúció	végszerelés (termelés)

Forrás: Saját összeállítás Dussauge és Garrette (1999) kiegészítésével

3. MELLÉKLET: A VILÁG SZEMÉLYGÉPKOCSI-GYÁRTÁSÁNAK ALAKULÁSA 2017-IG

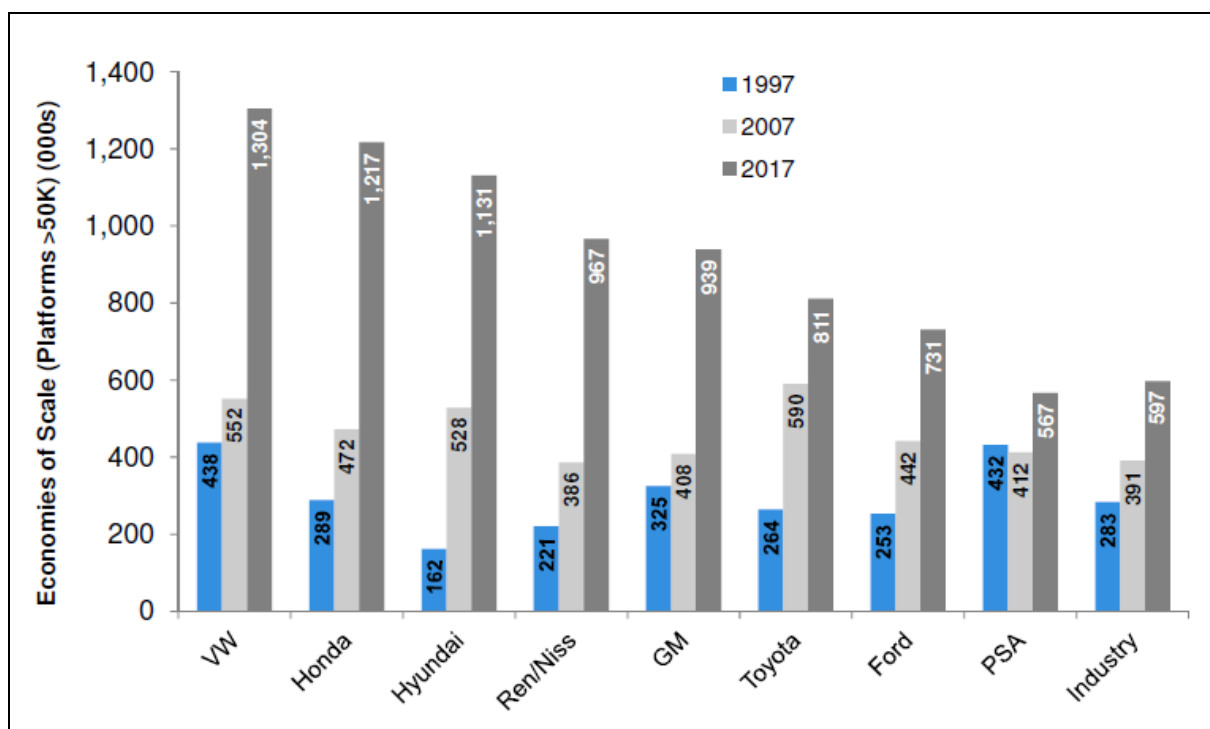
Földrajzi terület szerinti megoszlás

Szegmensek szerinti megoszlás



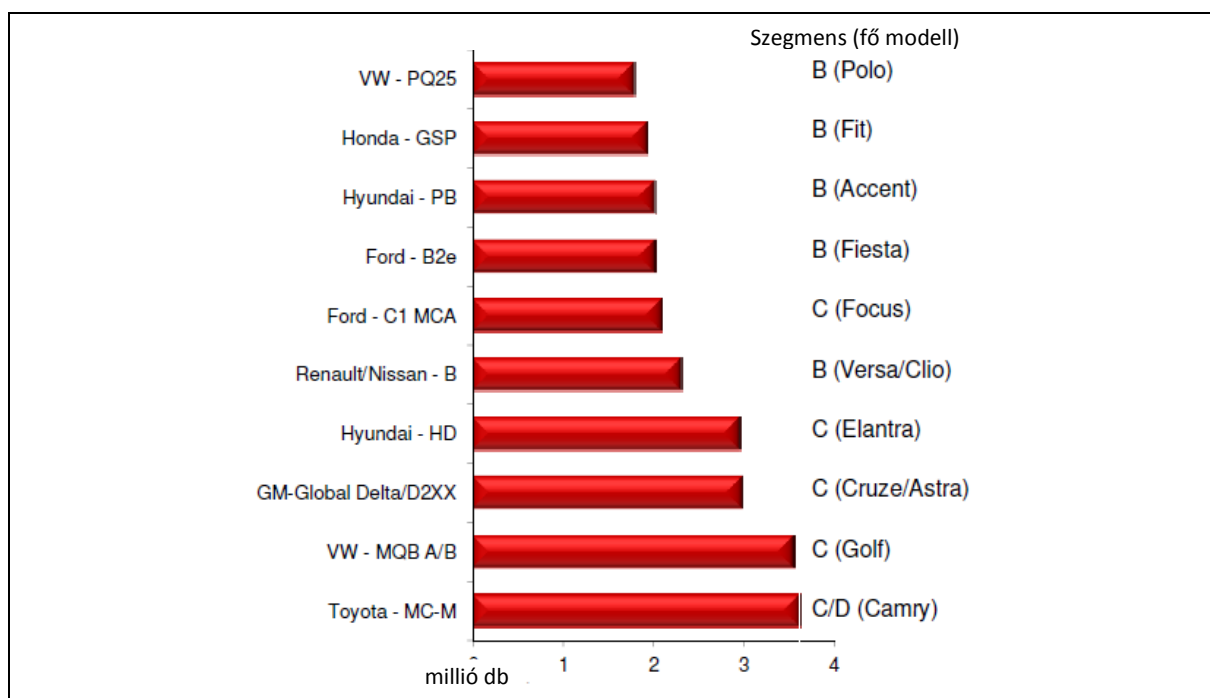
Forrás: IHS Automotive (2011)

4. MELLÉKLET: MÉRETGAZDASÁGOSSÁG A VILÁG SZEMÉLYGÉPKOCSI-GYÁRTÁSÁBAN (1997-2017)



Forrás: IHS Automotive (2011)

5. MELLÉKLET: A VILÁG SZEMÉLYGÉPKOCSI-GYÁRTÁSÁNAK FŐ PLATFORMJAI 2017-BEN



Forrás: IHS Automotive (2011)

6. MELLÉKLET: A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK, MINT A VÁLSÁGKEZELÉS ESZKÖZEI

A stratégiai szövetségek legújabb tendenciáival foglalkozó fejezet kiegészítéseként két olyan vállalati együttműködést tekintünk át, melyekben legalább az egyik fél azért lett szövetséges partner, mert kedvezőtlen helyzete miatt másképp nem látta biztosítottnak fennmaradását. A vállalatok együttműködését nem elemzem olyan mélységig, mint a Daimler—Renault-Nissan szövetség keretében, ugyanakkor hiszem, hogy ezen két szövetség tapasztalatai további értékelési fogódzót nyújtanak a jelen autóipari szövetségeinek értékeléséhez.

6.1. Egy hibrid forma: a Fiat-Chrysler szövetség és/vagy fúzió

Első példám a definíció szigorúan vett értelmében nem stratégiai szövetség, ugyanis az olasz Fiat jelenleg 58%-os részesedéssel rendelkezik, ezenkívül Sergio Marchionne átvette mindkét társaság irányítását (Reuters, 2011a). Az ügylet több hasonlóságot mutat a Renault-Nissan-együttműködéssel, bár tartalmilag – már csak a 2009-es létrejötte miatt is – elmarad attól. A sajtóban következetesen „stratégiai szövetségnek” titulált részleges felvásárlás azonban valóban mutat olyan jegyeket, melyek miatt érdemes vele a dolgozat keretében foglalkozni.

Felvásárlónak és felvásároltnak egyaránt nem ismeretlen a válsághelyzet. A Fiat a 2000-es évek közepén maga is a csőd széléről táncolt vissza, néhány sikeres termékbevezetésnek (Grande Punto és a Cinquecento), nem utolsósorban pedig a General Motors nyújtotta 2 milliárd dolláros segélycsomagnak köszönhetően (Hitt et al., 2007). Az olasz vállalat azóta a másik oldalra került: kis túlzással elmondható, hogy az ő beavatkozásuknak köszönhető, hogy a Chrysler ma is létezik. A Chryslernek ugyanis minden segítségre szüksége van a túlélés és életképes fejlődés biztosítása érdekében, hiszen többek között vissza kell fizetnie az amerikai kormányának a 4 milliárd dolláros, válság idején nyújtott kölcsönt (Gluckman-Kurczewski, 2009). Mindazonáltal a vállalat átalakulásához kiegészítő forrásokra van szükség. Ebből a szempontból, a Fiat-Chrysler szövetségben rejlő globális lehetőségek és az egymás képességeiből való profitálás alapot nyújt a további forrásszerzéshez is. Nem mellékesen az amerikai kormányzat átalakításra nyújtott kölcsönét is csak úgy nyerhette el a vállalat, hogy egy nemzetközi háttérrel rendelkező csoport bizalma és támogatása garantálta a megvalósítás iránti elkötelezettséget.

A Fiat és a Chrysler stratégiai szövetsége kevéssé mondható kiegyensúlyozottnak: az olasz gyártó úgy szerzett 2009 januárjában 35%-os részt amerikai társában, hogy nem fizetett érte, hanem átvállalta annak adósságait (csődhelyzet utáni restrukturálását) és a jövőbeli termékportfóliójának kialakítását. Az együttműködés keretében a gyártók a járműplatformok,

disztribúciós csatornák és technológiák cseréjéről egyeztek meg (Reuters, 2011a), a szövetség jellegében pedig egy földrajzi komplementeritáson alapuló stratégiai szövetségre hasonlít.

6/ 1. táblázat: Előnyök és lehetőségek a Fiat-Chrysler együttműködésben

	Működési hatékonyság	Termékportfólió	Piaci terjeszkedés
Fiat	Kapacitás-kihasználtság	SUV-k terén való fejlődés lehetősége	Belépés az USA piacára; olasz piactól való függés csökkentése
Chrysler	Reorganizációs terv a hatékonyság növelésére	Bővülés az A-, B- és C-szegmensekben	Disztribúciós lehetőség Európában és a feltörekvő országokban

Forrás: Saját összeállítás

A Fiat számára stratégiai jelentőségű disztribúciós hálózatának kiterjesztése, erős pozíciókkal ugyanis elsősorban Európában, azon belül is Olaszországban rendelkezik, az európai piac tartós gyengélkedése miatt azonban ez meglehetősen instabil pozíciónak tekinthető. A növekvő amerikai piacon 1984 óta csak a Ferrarival és a Maseratival volt jelen, a Fiat, Lancia és Alfa Romeo márkákkal való visszatérés reális esélyt teremt a növekedésből való részesedésre. A Chrysler disztribúciós hálózata adta lehetőségek megkönnyítik ezen márkák gyors piacra jutását anélkül, hogy a hálózatfejlesztésbe komolyabban invesztálnia kellene az olasz csoportnak. A Fiat számára további előnyt jelent a gyártókapacitás alacsony (2010-ben 60%-os) kihasználtságának emelése a Chrysler modelljeinek szimultán előállításával. Több olasz gyár számára létkérdés a Chryslerrel kötött szövetség sikere, hiszen a növekvő amerikai kivitel fölötti kapacitásokat szüntethet meg – ha azonban ez nem történik meg, akkor a 2011-es szicíliai gyárbezárást újabbak is követhetik. A globális válság előtti kihasználtsági szint visszaállítása a Chrysler számára is szükséges lenne, ezért az amerikai gyárakban is tervezik Fiatok gyártását. (Sutton, 2011)

A Chryslernek a Fiat adta lehetőségekkel alkalma nyílik megújítani termékportfólióját, ehhez azonban körültekintően kell választania az olasz gyártó jelenlegi kínálatból, és előrelátóan megfogalmazni, hogy milyen típusokra lehet szükség a jövőben. Ehhez figyelembe kell vennie az amerikaiak igényét a robosztusabb típusokra, és úgy átalakítani a Fiat modelljeit, hogy azok megfeleljenek a helyi elvárásoknak.

A Chrysler számára a szövetség előnyei elsősorban a platformokhoz és erőátviteli rendszerekhez (motorok, váltók és gazdaságos technológiák) való hozzáférésben jelentkeznek. Az olasz gyártó ugyanis jóval szélesebb portfolióval rendelkezik az A-, B- és C-szegmensben. Az együttműködés konkrétan megnevezi a városi és kompakt autók szegmensét, mint a Chrysler számára új területre való belépést. Ez azért is stratégiai jelentőségű a cég számára, mert mind az amerikai törvényhozók, mind a lakosság növekvő mértékben preferálja a kisebb fogyasztású és modern kialakítású autókat. Az amerikai vállalat azonban földrajzilag is kiterjesztheti tevékenységét, és csökkentheti függőséget az USA piacától. A Fiaton és annak feltörekvő országokbeli stratégiai szövetségesein (az indiai Tata Motors, illetve a kínai Chery) keresztül ugyanis Európában és az ázsiai kontinensen is megjelenhet, illetve erősítheti pozíciót. Emellett a globális beszállítói hálózatban rejlő lehetőségek költségsökkentési potenciált jelentenek mindkét fél részére. A Chyslernél termékszínten a minőség javulását, a súly csökkenését, hosszabb futásteljesítményt és a vezetés élményét várják a szövetségtől. (Gluckman és Kurczewsky, 2009)

6/ 2. táblázat: Megvalósításhoz kötődő kockázatok a Fiat-Chrysler szövetségben

	Tervezés	Piacra lépés	Szövetségportfolió
Fiat-Chrysler szövetség	Elhamarkodott, kevésbé átgondolt	Hiányzó marketing és értékesítési ismeretek	Negatív hatás a meglévő szövetségekre

Forrás: Saját összeállítás

A Fiat-Chrysler szövetség tervezésekor azonban elkövették azt a hibát, hogy nem sikerült összeegyeztetni egymással a szövetséges stratégiai térképben is megfogalmazott különböző stratégiai célokat. A „puskalövés-házassághoz” (Reuters, 2011a) hasonló részleges felvásárlás tervezésekor nem számoltak olyan alkalmazotti-szervezeti nézőponthoz tartozó szempontokkal, mint a szervezeti tanulóshoz szükséges idő, illetve a helyi piacok ismeretével rendelkező vezető szükségessége. Probléma rejlik a Fiat amerikai piacra való bevezetésében is: a gyártó legtöbb autóját nem az USA-beli törés- és emissziós standardok alapján tervezték, ami megnehezítheti a szövetség egyik sarokpontjának tartott gyors piaci bevezetést.

A Fiat-Chrysler esete a szövetségek portfolió-menedzsmentjének fontosságára is rámutat. A Chyslernek ugyanis korábban már volt egy működő együttműködése a Renault-Nissan Szövetséggel, amely sokak szemében megkérdőjelezte a Fiattal való együttműködés lehetőségét. Az eddigi tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a Fiat-Chrysler

együttműködés van olyan rugalmas, hogy kezelni tudja a külső partnerekkel való együttműködést, így a Renault-Nissan Szövetséggel való kooperációt is.

6.2. A General Motors-PSA Peugeot Citroën szövetség

Az autógyártók közötti stratégiai szövetségek történetének legújabb fejleménye a 2012 februárjában bejelentett GM-PSA Peugeot Citroën szövetség. Bár az együttműködésről az azóta eltelt idő rövidsége miatt csak vállalati források és sajtóinformációk állnak rendelkezésre, az eddig ismertetett részletek olyan mélységű együttműködést irányoznak elő, amely tovább gazdagítja az autógyártók közötti szövetségek vizsgálatának keretét.

Elemzők az együttműködést a vesztesek szövetségének tartják. A PSA Csoport hatalmas adósságállományt halmozott fel az elmúlt években, európai értékesítése évek óta csökkenő tendenciát mutat (2011-ben 8,8%-kal 1,68 millióra csökkent az öreg kontinensen értékesített autók darabszáma), kapacitáskihasználtsága ugyanitt 62% volt 2011-ben – ami azért probléma, mert a gyártó legfőbb piaca Európa. Az említett okok miatt 2011-ben 1,5 milliárd eurós eszközértékesítési programot hirdetett meg. A GM, mely 2009-ben amerikai csődvédelem alá menekült, az újrakezdés jegyében kevesebb márkára koncentrál, és a következő három évben két milliárd eurót költ kapacitásai leépítésére, megcélozva ezzel az adósságállomány teljes leépítését. Fő európai érdekeltségei, az Opel/Vauxhall márkák értékesítése szintén csökkent 2011-ben (1,9%-kal 1,17 millióra), kapacitáskihasználtsága pedig valamivel a piaci átlag alatt (74%) mozgott. A termékportfólió egyik zászlóshajójának tekintett Chevrolet Volt (Európában: Opel/Vauxhall Ampera) meglehetősen nagyot bukott az amerikai piacon tovább mélyítve ezzel az amerikai gyártó gondjait. (Napi Gazdaság, 2012a)

A két csoport, bár együttes teljesítményét tekintve a szövetség a világ legnagyobb autóipari szövetségének tekinthető, külön-külön igen gazdaságtalanul gazdálkodik erőforrásaival, amit a szövetség keretében kívánnak racionalizálni. A GM és a PSA szövetsége túl kíván lépni a megszokott „technológia-gyártás-alvázak” megosztását magában foglaló együttműködéseken, és új alapra helyezni a felek stratégiáját. Az együttműködés lényege a motorok, erőátviteli rendszerek, alvázak és egyéb részegységek, illetve a saját márkanév alatt forgalmazott autók közös fejlesztése. A megállapodás tíz évre szól, majd automatikusan, ha felek másként nem döntenek, három évvel meghosszabbodik. A tervek szerint legkevesebb négy új közös autóval állnak elő négy éven belül. A szövetségtől öt éven belül évi kétmilliárd dollár megtakarítást remélnek, melyet egyenlő mértékben kívánnak elosztani. Első közös alapokra épülő autójukat 2016-ban akarják bemutatni. Az alapanyagok, illetve az alkatrészek beszerzésére közös

vállalatot hoznak létre, amely évente 125 milliárd dollár vásárlóerővel lesz jelen a piacon. Az egyesített kapacitásoktól az alkuerő növekedését és olcsóbb beszerzést várnak. (General Motors, 2012; Economist, 2012)

6/ 3. táblázat: A GM-PSA Peugeot Citroën szövetségben rejlő lehetőségek és kockázatok

	Működési hatékonyság	Termékportfólió	Piaci terjeszkedés
Lehetőségek	Kapacitás-kihasználtság optimalizálása; adósság csökkentése	Közös platform; GM: hozzáférés alacsony kibocsátású kisautók know-how-jához	PSA: európai piactól való függőség csökkentése, globális terjeszkedés
Kockázatok	Gyárbezárások végrehajtása (erős szakszervezetek)	Modelloffenzíva okozta kihívások a design területén (megkülönböztetés)	Egymás kárára nyerne piacot a feltörekvő országokban

Forrás: Saját összeállítás

Az együttműködéstől várt legfőbb előny a működési hatékonysághoz köthető, ezzel kapcsolatban azonban kockázatok is felmerülnek. A GM európai márkáinak (Opel és Vauxhall) és a PSA Csoport modelljeinek nyereségessé tétele ugyanis nehezen képzelhető el a termelő kapacitások racionalizálása nélkül. A GM európai leányvállalatának vezérigazgatója által megfogalmazott „agresszív lépések” pedig elég világosan utalnak arra, hogy gyárbezárások és munkaerő-elbocsátás várható.⁸ Ez szükséges ahhoz, hogy az új termékek fejlesztésére szánt 11 milliárd eurót biztosítani tudják, és a következő három évben 30 új Opellel és Vauxhall-lal állhassanak elő. Kérdéses azonban, hogy a gyártók hogyan tudják kezelni a széles modellpalettából fakadó technikai problémákat, illetve biztosítani az együttműködést megalapozó kiadások megtérülését. (Napi Gazdaság, 2012b)

A szövetség komplementaritása két szinten értelmezhető: a GM egyrészt hozzá szeretne férni a franciák alacsony kibocsátású autók előállítására terén szerzett szakértelméhez, a PSA Csoport viszont földrajzi értelemben várja tevékenysége kiegészítését. A szövetség segítségével a GM könnyebben terjeszkedhet Európában, míg a Peugeot-Citroën előtt több lehetőség nyílik a kontinensen kívüli piacokon. A GM ugyanis segíti a PSA-t globális felvásárlások céljából alakítandó leányvállalatok létesítésében. (Világgazdaság Online, 2012)

A szövetség iránti elkötelezettség bizonyításaképp a GM 7%-os részesedést vásárolt a PSA-ban, ezzel a PSA második legnagyobb részvényese vált a Peugeot-család után. Bár a PSA

⁸ Szakértők szerint a Vauxhall-gyár Ellesmere Port-ban, illetve a bochumi gyár van a legnagyobb veszélyben.

nem volt képes tőketulajdont szerezni szövetségesében, 2011-ben nem fizetett osztalékot, hanem ezt az összeget részvények formájában a szövetség közös projektjeinek megalapozására fordítja.

A GM-PSA szövetséget a vállalati szövetségek stratégiai térképébe helyezve felemás eredményt kapunk. Bár a szövetséggel egy 10 millió autó feletti éves kibocsátással rendelkező óriás-kooperáció jött létre, nem látszanak azok az ösztönzők, amelyek mozgásba hoznák a közös munkát (ez az elméleti modell alsó szintjéhez, az alkalmazotti-szervezeti szinthez köthető). A két gyártó úgy kíván komplementer előnyökhöz jutni a szövetség által, hogy közben más szövetségekhez képest sokkal nagyobb a helyettesítő hatás termékportfóliójukban. Mindkét vállalat különösen erős a B- és a D-szegmensben, célcsoportjuk pedig – különösen az európai piacon – szinte teljes egészében átfedi egymást. A működési folyamatok optimalizációja elsősorban kapacitás-leépítést jelez előre, ami egyrészt nehezen megvalósítható, másrészt csökkenti a munkavállalók morálját és ismét csak hátráltatja a közös stratégia megvalósítását. Ilyen körülmények között nehéz lesz nemhogy részvényesi, hanem vevői többletértéket teremteni⁹.

A PSA oldaláról további problémát jelent a GM-mel való szövetség beilleszthetősége a Csoport jelenlegi szövetség-portfóliójába. A PSA ugyanis a GM egyik legfőbb versenytársával, a Toyotával is együttműködik a miniautó-gyártásban (ld. Toyota Aygo, Citroën C1 és Peugeot 107 közös fejlesztése és gyártása), technológiai téren pedig a Mitsubishivel és a BMW-vel alakított ki együttműködést. A német prémiumgyártó azonban nem kívánta elmélyíteni a közöttük kialakult együttműködést, a Peugeot ezért egy sokak által „szükség szülte szövetségnek” bélyegzett, stratégiai célokat csak részben szolgáló szövetségbe menekült.

⁹ A szövetség (legalábbis egyelőre) a pénzügyi körökre sem tett komolyabb benyomást: a Moody's a bejelentés napján Baa3-ról Ba1-re, a bővli kategóriába minősítette le a PSA adósságaira adott besorolást, megjegyezve, hogy „az autóiparban gyakran nem teljesülnek a gyártók együttműködésétől várt előnyök”. Azt azonban hangsúlyozták, hogy a leminősítés oka nem a szövetség ténye, hanem a PSA kiábrándító 2011-es eredménye és a cég előtt álló további pénzügyi kihívások. (Financial Times, 2012)