

A Matra-Renault "Espace"-szövetség és az európai egyterű (monospace) autó-piac

Egy esős párizsi reggelen, 1995 őszén egy vadonatúj Renault Espace próbált meg utat törni magának a Champs Élysées-n a közlekedési dugóban. Philippe Guédon, a Matra Automobile elnök-vezérigazgatója vezette az autót, és főnökével, Jean-Luc Lagardère-rel, a Matra-Hachette elnök-vezérigazgatójával tervezett megbeszélésükön gondolkodott. A Matra-Hachette egy nagy, diverzifikált francia vállalatcsoport, mely üzleti érdekeltségekkel rendelkezik az űrkutatás, a haditechnika, az automatizálás, a telekommunikáció, a könyvkiadás és a gépjármű-gyártás területein.

A két menedzser már harminc éve ismerte egymást, ugyanis 1965-ben történt, hogy Philippe Guédon-t mint a Simca (egy kis francia autógyártó cég, melyet később felvásárolt a Chrysler) fiatal mérnökét "átcsábította" a Matra. Kezdetben a fejlesztési részleg vezetője, azután műszaki vezető, majd alelnök volt, végül 1983-ban a Matra Automobile elnök-vezérigazgatójává nevezték ki. Vezetése alatt a cég – mely csőd szélén állt az 1980-as évek elején –, az 1990-es évek közepére a világ egyik legprofitábilisabb autógyártója lett; ebben az időszakban a nettó profit az értékesítésnek már közel 10%-át tette ki. Ez a rekord-jövedelmezőség a Matra által gyártott és a Renault által forgalmazott Espace "egyterű" gépkocsi sikerének volt köszönhető.

Egy olyan periódusban, amikor az autóiipari innováció főleg a marketingbe és a modell-konstrukció kialakításába fektetett kollektív erőfeszítésekre támaszkodott az egyéni tervezők fantáziája és kreativitása helyett, az Espace említésre méltó kivétel volt. Tudniillik az Espace-koncepció Philippe Guédon saját elképzeléseként született meg, aki személyesen vezette a fejlesztési projektet a kezdeti modell-vázlatoktól egészen a piacra lépésig. Éppen ezért a Matra Automobile elnök-vezérigazgatója azon kevesek egyikének számított, akik ténylegesen elmondhatták, hogy a teljes konstrukció a személyes alkotásuk, akárcsak Henry Ford a T-modell esetében, továbbá André Lefèvre az 1934-es elsőkerék-meghajtású Citroën "Traction"-jával, Ferdinand Porsche a Volkswagen "Beetle"-jével, vagy Alec Issigonis az Austin "Mini"-vel.

Philippe Guédonnak tehát számos indoka volt arra 1995 végén, hogy büszke legyen eredményeire, de ugyanakkor jó néhány körülmény késztette arra is, hogy a Matra Automobile jövőjéért aggódjon. Míg az Espace gyakorlatilag az egyetlen, kategóriájában elérhető "monospace" autó maradt Európában tíz éven át, olyan erős személygépkocsi gyártók, mint a Ford és a Volkswagen, valamint a Peugeot-Citroën és a Fiat, szövetségesekként ekkor lépnek piacra a Matra járművének közvetlenül versenyt támaztó modellekkel. A Peugeot-Fiat kooperációban gyártott és négy különböző márkanév alatt forgalmazott egyterű autótípus (Peugeot 806, Citroën Évasion, Fiat Ulysse, Lancia Zeta) 1994 nyarán került piacra, széleskörű reklámmal "megtámogatva". Ami a Fordot és a Volkswagent illeti, folyamatban volt közösen gyártott modelljük piaci bevezetése, Ford Galaxy és Volkswagen Sharan márka-megnevezésekkel. Hamarosan követte ez utóbbi típusokat a Seat hasonló egyterű változata (a Seat a Volkswagen-Audi csoport spanyol leányvállalata). Ekkoriban fejezte be a Matra Automobile az Espace harmadik generációjának kifejlesztését, mely hivatott volt 1996-ban leváltani a meglévő egyterű változatot. A Matra és a Renault által – az újabb autótípus gyártására és forgalmazására vonatkozóan – aláírt együttműködési szerződés megerősítette a két cég kooperációs kapcsolatát 2001-ig. Következésképp a Matra Automobile jövője – a gyártási tevékenységet illetően – biztosítottnak tűnt eddig az időpontig. Azonban, mivel az autóiipar egy-egy új modelljének átlagos fejlesztési ideje, valamint kereskedelmi ciklusa egyaránt közelítőleg négy-öt év, a Matra Automobile-nak nagyon rövid időn belül meg kellett határoznia termékpolitikáját a 2000 utáni évekre és egyidejűleg átgondolnia stratégiáját az elkövetkező évtizedre.

Ezek voltak Philippe Guédon előzetes reflexiói, amint leparkolt Espace-jával a Matra-Hachette székházánál, egy XVIII. századi (a Place de L'Étoile közelében található) műemlék ház udvarán.

I. A Matra Automobile története

1. Az autóversenyzés időszakában gyökerező történet

A Matra (ahogy a vállalatcsoportot hívták, mielőtt összeolvadt az Hachette-el, hogy ezt követően Matra-Hachette-nek nevezzék el), 1964-ben felvásárolta az Automobiles René Bonnet-t, egy kis céget, mely korlátozott darabszámban gyártotta a "Djet" elnevezésű sportautót (sematikus vázlatát lásd az 1. sz. mellékletben). A Matra-csoport kevéssé volt közismert korábban, mert főleg a hadiipar területén tevékenykedett. A Matra elhatározta, hogy a René Bonnet akvizíciójával a gépkocsi-üzletágat használja fel a terjeszkedésre és image-ének javítására. Jean-Luc Lagardère úgy döntött, hogy ennek érdekében a Matra autóiipari tevékenységének le kell fednie mind a versenyautó, mind a személygépkocsi gyártási ágakat.

A Matra jelenléte az autóverseny-businessben pontosan 10 évig tartott. Jean-Luc Lagardère 1974 végén jelentette be a Matra kivonulását a gyorsasági versenyzés világából. Úgy ítélte meg a menedzser, hogy a cégcsoport elérte céljait, és forrásaiból túl sokat kötne le – más stratégiai projektek ellenében – a vezető szerep megőrzése az autóversenyzés terén. Ez egy hallatlanul nehéz döntés volt, ugyanis az 1974-es versenyévadban a Matra, az eredmények tekintetében sikerei csúcsán állott: a Matra versenyautók – olyan híres futamgyőztesekkel, mint Graham Hill, Gérard Larousse és Henri Pescarolo – elnyerték a Le Mans-trófeát háromszor egymást követően (1972-ben, 1973-ban és 1974-ben). A Forma 1 versenysorozatban Jackie Stewart lett a világbajnok egy Matra MSDOS-szal, 1969-ben. Ugyanabban az évben a Matra elnyerte a Forma 1-es konstruktörök kupáját is.

A Matra személygépkocsi-üzletágáról azonban kiderült, hogy jóval kevésbé eredményes, mint a cégcsoport versenyautó tervezési tevékenysége. A Matra Automobile első kereskedelmi forgalmazású autóját, a Matra 530-at 1967 márciusában mutatták be. Az 530-as egy sportos coupé volt, központi elhelyezésű motorral, buktatható fényszórókkal és szokatlanul szögletes design-nal (rajzos vázlatát lásd az 1. sz. mellékletben). A szériakocsikba egy négyhengeres, 1,7 literes Ford-motort szereltek be, melyről később bebizonyosodott, hogy nem elég erős. Mivel a Matra nem rendelkezett kereskedelmi elosztóhálózattal, megegyezés született a Chrysler-France-szal, hogy az "530" értékesítését és szervizelését a Simca (ekkor már Chrysler leányvállalat) kirendeltségei végezzék. Mindössze 9 ezer autót adtak el 1972-ig ebből a típusból, amikor befejeződött a gyártása.

Egy új modell, a Matra-Simca Bagheera váltotta fel 1973-ban a Matra 530-ast, amelynek ugyan Simca motorja volt, de ezúttal is gyengének bizonyult. A Bagheera-t valójában sportautónak tervezték (tökét kovácsolandó a Matra versenyautók sikereiből), ezért különösen hátrányosnak bizonyult a megfelelő lóerő hiánya a Porsche és a Ferrari hasonló típusaival folytatott versenyben. Az 1973-as olajválságnak és az azt követő benzin-áremelésnek ráadásul Európa szerte erőteljes negatív hatása volt a sportautók piacára. A Matra Automobile üzemeiben 1973 és 1980 között mindazonáltal csaknem 50 ezer Bagheera-t gyártottak.

A 70-es évek végére a Bagheera mérsékelt eladásai miatt a Matra Automobile-nak új modellekkel kellett piacra lépnie ahhoz, hogy az alapvető tevékenységi "üzletben" maradjon. Először egy kisautót fejlesztett ki, némileg hasonlót egy kisméretű és zártterű pick-up teherkocsihoz, melynek tervezési koncepciója egyáltalán nem volt összhangban a Matra verseny- és sportautó hagyományaival. Az új típus, a Matra-Simca Rancho (vázlatát lásd az 1. sz. mellékletben)

konstrukciójának kialakítása egy meglévő Simca furgon-modell platformjának felhasználásával készült. Meglepő módon ezt a típust a piac egy "kiránduló", "szabadidős" autónak tekintette és viszonylagos sikert könyvelhetett el: 1977 és 1983 közt 56 ezer Rancho-t gyártottak a Matra Automobile-nál. A Muréna, a Bagheera újratervezett változata (1. sz. melléklet), 1980 szeptemberében jelent meg az autópiacon és kereskedelmi fiaskóként fejezte be rövid "pályafutását". Időközben – 1978-ban – a Peugeot átvette a Chrysler kereskedelmi tevékenységét Európában, így szintén a Matra gépkocsik hivatalos forgalmazójává vált

2. Krízis az 1980-as években

Az 1970-es évek végére Jean-Luc Lagardère felismerte, hogy a Chrysler-rel (Simca) és a Peugeot-val kialakított együttműködések nem kielégítőek: egy "szimpla" forgalmazási szerződés ugyanis nem sarkallta a partnert a Matra termékek agresszív értékesítésére. A Matra Automobile számára azonban "öngyilkosság" lett volna egy saját elosztóhálózat kiépítése, mert nem rendelkezett széles termékkálával, és megfelelően nagy értékesítési volumennel. És mivel az európai autókereskedőknek kizárólagos értékesítési szerződéseik voltak a legfőbb gyártókkal, a Matra nem tudta megnyerni ezen kereskedők egyikét sem a saját járművei forgalmazására anélkül, hogy aláírt volna egy szerződést, valamelyik jól kiépített hálózattal rendelkező autógyártóval. Mindennek tudatában Jean-Luc Lagardère úgy vélte: az egyetlen mód, hogy egy partner cég igazán érdekeltté váljon a Matra autók promóciójában az, ha a másik fél tőkét fektet a vállalatba. Az elhatározás nyomán 1980-ban a Matra Automobile egy 55-45%-os részesedésű közös vállalattá alakult a Matra és a Peugeot tulajdonlásával.

Mindez nem volt elégséges ahhoz, hogy a Matra Automobile kilábaljon nehéz helyzetéből: 1981-ben és 1982-ben a Muréna értékesítése napi 10-15 darab autót tett ki, az előirányzott napi 50 darabbal szemben. Noha 1980-ban a Matra Automobile 373 millió FF (francia frank) árbevételt ért el (akkori árfolyamon egy dollár kb. 5 FF), de ugyanakkor 40 millió FF nettó veszteséget könyvelt el; 1981-ben, bár az értékesítésből származó bevétel 569 millió FF-ra emelkedett, a nettó veszteség megduplázódott. Időközben a Peugeot összeolvadt a Citroën-nel, és minthogy röviddel ezt követően átvette a Chrysler európai tevékenységét, működési nehézségekkel küszködött maga is. Ennek következtében a Peugeot minden erejét és erőforrását az általa legfontosabbnak ítélt tevékenységi területekre összpontosította, és egyidejűleg kivonult a kisebb projektekből és vállalkozásokból. Így módon a szövetségesek útjai szétváltak – 1982-ben a Matra Automobile újlag a Matra teljes tulajdonú leányvállalatává vált.

II. Az Espace-projekt

1. A Matra Automobile utolsó esélye

Philippe Guédon-nak már 1978-ban kialakult az elképzelése egy "családi" egyterű autóról. Nem sokkal korábban, amikor meglátogatta a Chrysler-t (a Matra akkori partnerét) az Egyesült Államokban, vázlatokat mutattak neki arról a gépkocsiról, amelynek első konstrukciós tervéből később a sikeres amerikai "Voyager" monospace-típust fejlesztették ki.

Amint Guédon visszatért Franciaországba, elhatározta, megvizsgálja annak a lehetőségét, hogyan adaptálható az európai viszonyokra az amerikai "minivan" koncepció. Ez az elképzelés nem volt teljesen összhangban a Matra Automobile szakmai kompetenciáival és sportos image-ével, viszont

alátámasztotta a Rancho váratlan, ámbár viszonylagos sikere. Ez utóbbi modellről – melynek fejlesztési költsége csak 10 millió FF-t tett ki – kiderült, hogy a Matra legjobban keresett járműve az 1977-es piaci bevezetés óta: 1981-ben még mindig napi 60 darab volt az előállított mennyiség, miközben az európai autóipar egyik legnagyobb recesszióját élte át, és a Peugeot is nagyon kevés energiát fektetett a Rancho marketingjébe.

Jean-Luc Lagardère, aki erősen kötődött a Matra Automobile verseny-hagyományaihoz, kezdetben vonakodott zöld utat adni az egyterű autó-projektnek. "Nem fogtok egy kisebb teherautót gyártani?!" – kérdezte bizalmatlanul a Matra első embere, amikor először mutatták be neki a projekt előzetes vázlatait. Mindazonáltal 1979-ben megkezdődtek a munkálatok az új jármű tervein. A Peugeot azonban elhárította Guédon kérését, hogy ellássa a Matra-t a szükséges részegységekkel, alkatrészekkel (alváz, motor, sebességváltó stb.) és közölte: nem hajlandó ilyen terméket forgalmazni értékesítési hálózatában. A dolgok elhúzódtak néhány évig, míg 1982 vége felé, a röviddel azelőtt megválasztott szocialista kormány – tartva a nagymértékű létszám-leépítéstől a Matra-nál, valamint az azt követő társadalmi nyugtalanságtól – kötelezte a Renault-t, az állami tulajdonú nagyvállalatot, hogy működjön együtt a Matra-val az egyterű autó-projekt megvalósításában.

Néhány hónapos tárgyalássorozat után a Matra Automobile kötelezettséget vállalt egy olyan szövetségre, melyben pozíciója a lehető legkedvezőtlenebb volt. A Renault tudniillik vonakodott attól, hogy bármiféle közös feladatvégzésre kerüljön sor a Matra Automobile-lal; az eredeti megállapodás ki is kötötte, hogy az együttműködés csak addig tart, amíg a Matra Automobile üzemeit át nem alakítják valamilyen eltérő profilú, nem autóipari jellegű termelésre. Továbbá a Renault semmiféle tulajdonosi érdekeltséget nem szerzett a Matra Automobile-ban. A megegyezés feltételeit 1983-ban rögzítették, és a szövetséges együttműködésnek öt évig kellett tartania: a Renault – a megállapodás szerint – csak a tervezett jármű kereskedelmi forgalmazásában és az értékesítést követő szolgáltatásban működik közre, kockázat vállalása nélkül.

2. Az Espace születése

A kezdeti vonakodás ellenére a Renault tervező gárdája növekvő érdeklődést mutatott a Matra egyterű projektje iránt. Úgy tűnt, a modell-koncepció megfelel egyes trendeknek, amiket a vevői elvárások terén azonosítottak. Különösen a Renault "Advanced Marketing" csoportja dolgozott azon, hogy innovatív módon újratervezzék az autók belsejét. Több esetben pozitív visszajelzést kaptak a vevőktől a "moduláris" belső tér kialakítását, az ülések módosítható elrendezését illetően. Ezt a modularitást azonban szinte lehetetlen volt megvalósítani a hagyományos "sedan" típusoknál, viszont a Matra koncepciója – úgy tűnt – lehetővé teszi a "szabadidős" ötletek megvalósítását.

Ettől kezdve az események felgyorsultak. A Matra és a Renault tervezői rövid idő alatt kifejlesztették az új egyterű modellt, felhasználva az akkoriban forgalmazott Renault 18-as (egy közepes méretű sedan) platóját. Az Espace mindössze 24 hónap alatt "született meg" (miközben egy új személygépkocsi kifejlesztése az Egyesült Államokban vagy Európában átlagosan 42 hónapot vett igénybe). A projektet az elszántság ereje hajtotta előre, mivel a Matra Automobile abban az időszakban 10 millió FF-ot veszített havonta. A projekt kivitelezése 250 millió FF-ba került, ami az autóiparban nagyon csekély befektetésnek számított, még egy viszonylag kis volumenű gyártásnál is.

A Renault termékmenedzserei három kritériumot határoztak meg a fejlesztők számára:

- Az új autó belső terének átalakíthatónak kell lennie: az ülések legyenek könnyen elfordíthatóak és kiemelhetőek azért, hogy megfeleljenek a gépkocsi tulajdonos változó igényeinek. Az ebből a követelményből eredő "szabadság" (a belső tér kialakításában és változtatásában) kölcsönözte tulajdonképpen az autónak a nevét (az "espace" a francia megfelelője a "tér"-nek).
- A manőverezhetőségnek és a komfortnak hasonlóknak kell lennie a magas színvonalat képviselő sedan típusokhoz. Az Espace-nak nem szabad azt a "vezetői érzést" keltenie, mint egy hagyományos teherjárműnek, melyet családi használatra átalakítottak (a jellegzetes példa erre a Volkswagen mini-vanja, mely nagyon népszerű volt a hatvanas években).
- A modell elfogadható dimenziókkal rendelkezzen nők és nagyvárosi autózók számára (ne legyen gond a parkolás és a szűk, zsúfolt utcákban való közlekedés). Piackutatási felmérések ugyanis azt mutatták, hogy Európában a női vezetők erősen preferálják a kisautókat, s a nagyvárosokban a parkolási díj tendenciaszerűen kezdett növekedni a gépjármű méretével. A Renault kereskedelmi szakemberei továbbá ragaszkodtak ahhoz, hogy az Espace-nak teljesen sík padlózata legyen azért, hogy könnyen át lehessen alakítani teherszállító gépkocsivá; úgy érezték, ez a követelmény szükséges lehet a plusz eladások realizálásában, és ezáltal elérhetővé válik a tervezett napi 50 darabos kibocsátás.

Az Espace piaci bemutatkozása 1984 szeptemberében nagyon kiábrándító volt. A fogyasztók – úgy tűnt – vonakodnak ilyesfajta nem konvencionális autót vásárolni. A piaci bevezetést követő első hónap során mindössze 9 gépkocsit adtak el! A helyzetet rontotta, hogy jelentős minőségi problémákat találtak az új autónál.

Ami a Renault-t illeti, a marketing és értékesítési részlegek vezetői a kezdeti nehézségeket úgy tekintették, mint pesszimista előrejelzéseik igazolását, ami korántsem készítette őket a forgalmazási körülmények javítására. A sajtóban 1985 elején az Espace gyártásának esetleges leállításáról szóló híresztelések terjedtek el. A Renault mindenestre cáfolta a híreszteléseket és közölte, hogy fejlesztik az új autó típus taxi és mentőkocsi változatait. A darabonkénti 8 ezer FF-os veszteség ellenére a Matra Automobile mindent elkövetett az Espace értékesítésének növeléséért. Időközben a Matra-csoport megkísérelte eladni autó üzletágát és tárgyalásokat folytatott különböző európai autógyártókkal. A Matra Automobile kétségbeejtő kereskedelmi és pénzügyi helyzete miatt azonban minden lehetséges gyártó meghátrált.

Mindezen fejlemények ellenére az Espace-modell piaci eladásai emelkedni kezdtek 1985 tavaszán és nyarán. Tapasztalva, hogy a termék egy piaci rést aknáz ki, típus-kínálatának élvonalába helyezte a Renault a modellt. 1985-86 folyamán a Matra Automobile jelentős mértékben csökkentette veszteségeit. Az Espace-ból napi 70 darabot adtak el 1985-ben, a következő évben pedig a napi kibocsátás elérte a 100 darabot. Az eredeti szerződést felül kellett vizsgálni a két fél között, mert kezdetben 56 ezer autó értékesítését tervezték az ötéves együttműködési időszakra. A szerződéses értékesítési darabszámot felemelték 87 ezerre és a partneri szerződés időtartamát egy évvel meghosszabbították. A szerény költségvetésű, korlátozott marketing-erőfeszítések ellenére, az Espace értékesítése folyamatosan növekedett, miközben más autók értékesítési volumene harangformájú görbét mutatott, mely általában két év után érte el a csúcst. Az európai autópiacon szereplői meglepetéssel vegyes irigységgel vették tudomásul, hogy 1987-ben a Matra Automobile 200 millió FF nettó jövedelmet könyvelt el, 1,7 milliárd FF értékesítés mellett.

3. Végre siker!

1988-ban az Espace belépett életútjának második fázisába: a modellen bizonyos változtatásokat (restyling) hajtottak végre és egy luxusverziót is bevezettek. A növekvő igények megkövetelték, hogy a Matra Automobile jelentős összeget beruházzon (1988-ban 150 millió FF-ot) és megnövelje a munkaerő létszámát (a Romorantin-i gyárban az alkalmazottak számát az 1980 évi 1300 főről 1988-ra 2400 főre emelték). A Matra Automobile 1988-ban 300 millió FF nettó jövedelmet realizált 2,3 milliárd FF értékesítés mellett, ami rekord jövedelmezőséget jelentett az autóiparban.

Az Espace-t az "Évtized autójá"-nak választotta az európai autós újságírók szövetsége 1989 végén, 1991 januárjában pedig a 191.674-edik (és egyben az utolsó) "első generációs" Espace hagyta el a szerelőcsarnokot. 1991 áprilisában egy teljesen áttervezett Espace került a piacra. Ez egy újszerű gépjármű volt, nem csak a korábbi modell "átstilizálása". Az új modell minőségi paramétereit jelentős mértékben javították, bár még így sem feleltek meg a Renault magasszintű minőségi standardjainak. Kiterjesztették a modell-változatok és felszereltségi lehetőségek skáláját (V6-os motor, légszákok, automata sebességváltó, ABS fékek stb.). A napi kibocsátás 300 darabra emelkedett 1992 végére, míg 1994-ben már összesen 66.667 darab második generációs Espace gurult le a Matra Automobile szerelősoráról.

Az autó-üzletág a Matra-Hachette csoport fő jövedelmezőségi forrásává vált, messze megelőzve haditechnikai tevékenységét, mely a vállalatcsoport fő pénzforrásának számított korábban. Átütő sikernek bizonyult, hogy 1984-től 1994-ig 395 ezer Espace-t adtak el, ami 3,5 milliárd FF összesített profitot eredményezett a Matra-nak. Ezen időszak utolsó évében, 1994-ben a Matra Automobile 504 millió FF nyereséget realizált, 5,9 milliárd FF árbevétel mellett (2. sz. melléklet).

III. A Matra-Renault szövetség

1. Az eredeti megállapodás

A Matra Automobile-t és a Renault-t kizárólagos megállapodás kötötte össze az Espace gyártását és forgalmazását illetően. A két fél közt létrejött alapszerződés elismerte azt a tényt, hogy a Matra Automobile az egész Espace-konceptió "atyja", megalkotója. Kikötötte ugyanakkor, hogy az Espace-t kizárólag a Renault dealerek értékesíthetik, és pedig Renault márkanév alatt. Ezen kívül a megállapodás előírta, hogy a Renault látja el a Matra Automobile-t a főbb mechanikai részegységekkel (motor, sebességváltó stb.); más alkatrészeket viszont olyan ismert autóalkatrész-gyártók szállítanak, mint a Bosch, a Valeo, a Magnetti-Marelli és a Borletti. A Matra Automobile 3,6 milliárd FF értékben vásárolt részegységeket, alkatrészeket 1994-ben, mely összegből 1,2 milliárd FF értékkel a Renault részesedett.

A Matra Automobile fő tevékenységét "műanyag" karosszéria-elemek gyártása (lásd 3. sz. melléklet), valamint felszerelése (a fém vázhoz) és az Espace végső összeszerelése képezte. A Matra által gyártott kész járműveket azután "eladták" a Renault-nak transzferáron, amely ár kialakítását számos ún. műszaki és gazdasági változó (speciális technikai megoldások, opciós lehetőségek, a különféle modell-változatok kiskereskedelmi ára, a Renault termékvonallal átlagos kiskereskedelmi árszintje, az Espace aktuális havi értékesítési volumene stb.) határozta meg.

A Matra-t és a Renault-t szövetségbe egyesítő szerződés az adott modell teljes élettartamára előírt értékesítési mennyiségen nyugodott. (Így például az 1993. május 24-én aláírt újabb szerződés a harmadik generációs –1996-ban piacra kerülő – Espace modell értékesítését összesen

330 ezer darabban határozta meg.) A megállapodást követve a felek minden évben összevetették a tényleges értékesítés volumenét a szerződésben szereplő mennyiséggel: amíg az időarányos értékesítés a szerződés által előírt volumenhez képest plusz-mínusz 15%-os eltérési tartományban maradt, a szerződéses transzferár nem módosult. Ha viszont a Renault a tervezettnél több autót értékesített, a Matra Automobile-nak engedményes átadási áron kellett számláznia a Renault felé. Ellenkező esetben, amikor az értékesítés nem érte el a tervezett szintet, a Renault kompenzálta a Matra-t (egészen 1995 végéig az utóbbi eset nem fordult elő). 1994-ben – amikor a Matra Automobile 66.667 darabot szállított a Renault-nak a tervezett 54.000 darab Espace helyett – az átlagos transzferár valamivel több mint 50 százalékat (pontos arány: 50,5714) tette ki a Renault által érvényesített (forgalmi adót tartalmazó) eladási árnak. Ez az arány megfelelt az európai autóiparban kialakult gyakorlatnak: egy személygépkocsi eladási ára nagyjából a kétszerese volt a gyári költségeknek.

Kereskedelmi szempontból a Renault egyébként sokat profitált az Espace-hoz fokozatosan hozzákötődő, pozitív "szabadidős" image-ből. A Matra neve viszont soha nem került említésre a gépkocsi reklámozásánál, és a Matra PR tevékenységében csak a Renault hozzájárulásával hivatkozhatott az Espace-ra.

2. A partnerek anyagi és szellemi hozzájárulása a szövetséghez

A Renault egy termelési hagyományokkal rendelkező, "well established" autógyártó műszaki képességeit vitte a szövetségbe. Ez a körülmény hozzáfért biztosított megbízható minőségű jármű komponensekhez, alkatrészekhez, részegységekhez (motorok, sebességváltók stb.). A Renault másik fő hozzájárulását az elosztási hálózat és az értékesítés utáni szolgáltatások biztosítása képezte. A Renault kereskedelmi jelenléte a legtöbb nyugat-európai országban ugyanis jelentős exportot eredményezett (az Espace összes értékesítésének több mint 50%-a külföldi eladásokból származott).

A Matra Automobile legfőbb hozzájárulása maga az egyterű Espace-konceptió volt. Másodsorban a kisebb partner különleges gyártási technológiáját kell említeni a karosszéria előállításánál (lásd 2. melléklet). Ezen technológia legnagyobb előnye, hogy számottevően kisebb befektetést igényel, mint a hagyományos lemezsajtolási technika, mely utóbbit a nagy szériájú autógyártásban széleskörűen alkalmazták. A felszerszámozás költségösszege egy közepes méretű autó fémlemeztestének gyártásánál átlagosan kb. 500 millió FF-ra tehető; a Matra Automobile speciális "Sheet Molding Compound" (SMC) technológiája viszont kevesebb, mint 80 millió FF befektetést igényelt. Ez a gyártási technológia mindenekelőtt lehetővé tette az Espace olcsóbb és gyakoribb újratervezését (re-styling). A Matra Automobile továbbá egy alacsonyabb automatizáltsági fokú termelési folyamatot alakíthatott ki. Mindezek eredményeként az Espace első generációjának teljes befektetési ráfordításai (az újratervezett változatot is ideértve) 1,1 milliárd FF-t igényeltek. A második generációnál ez az összeg 2 milliárd FF-ot tett ki (melyből 300 millió FF-ot valójában a gyártó kapacitás napi 300 db-ra történő növelésére használtak fel). Összehasonlításképpen: a Citroën 4 milliárd FF-ot fektetett be a "Xantia" modell sorozatgyártásába, megközelítőleg ugyanabban az időszakban. Néhány évvel később a harmadik generációs Espace – mely 1996-ban került a piacra –, teljes befektetési ráfordításait kevesebb, mint 2,5 milliárd FF-ra tervezték, napi 350 darabos kibocsátás mellett. Ezen nagyságrendekkel alacsonyabb beruházási költségek mellett csak részben képeztek többlet ráfordítást a magasabb változó költségek. Az Espace karosszériavázának előállítása és a gépkocsi összeszerelése – a lemezsajtolási technika alkalmazásával szemben – tovább tartott: közelítőleg 40 órát vett igénybe egy Espace-típus részegységeinek legyártása, valamint összeszerelése, míg a Renault legkorszerűbb modelljének, a "Safran"-nak készregyártása 25 órát igényelt.

Mindent összevetve tehát az Espace-projekt nem indulhatott volna meg a Matra Automobile különleges ismereteket igénylő technológiai hozzájárulása nélkül. A jármű erősen korlátozott értékesítési kilátásait tekintve, az 1984-es bevezetésekor a Renault sohasem fektetett volna be a nyilvánvalóan gazdaságtalan lemezsajtolási technika alkalmazásába. Mindemellett a Renault már régóta tömeggyártásra rendezkedett be, és jóval kevésbé volt kompetens a kis volumenű járműgyártásban. Éppen ezért a Matra Automobile nagyobb mértékben járult hozzá az új modellhez, mint csupán a termékötlet felvetése. Valójában a kisebb partner "SMC"-technológiája tette a konstrukciót gazdaságilag rentábilissá, továbbá gyakorlata volt a Matra Automobile-nak a kis szériájú gépjárművek előállításában, és a speciális műanyag-karosszéria elemek festési eljárásában is nagyfokú szakértelemre tett szert.

3. A szövetség fejlődése az évek során

Noha az első generációs Espace-t még csak pár hónapja kínálták a piacon, a Matra Automobile és a Renault munkatársai 1985 elején hozzáláttak a modell "utódjának" megtervezéséhez; valószínűtlen volt ugyanis, hogy az Espace marad az európai autópiacon az egyetlen, a kontinensen gyártott egyterű típus. Az USA-ban a Chrysler "Voyager" sikere több versenytárs cég figyelmét felkeltette, és amennyiben a piac igénye jelentős mértékben nő, miért ne lehetne megfontolni a második generációs Espace nagyobb volumenben való gyártását? Ehhez a típushoz már a lemezsajtolási technikát kellene alkalmazni, ezáltal csökkenthetők lennének a gyártási költségek és az eladási ár, ami viszont növelné a keresletet. A lehetséges versenytársakkal szembesülve, elsőrendű fontosságúvá vált az autó minőségének javítása is.

A Renault és a Matra 1986-ban elhatározta: versengjenek tervezőreszlegeik a következő egyterű típus konstrukciójának kidolgozásában, hogy összehasonlítást lehessen tenni a modell-változatok között. A Renault két projektet indított el, egyet az USA-ban az American Motors-nál (mely akkoriban Renault-leányvállalat volt), a másikat az anyacégnél, Franciaországban. Az American Motors-projektben egy acéllemezvázas autó kifejlesztése körvonalazódott, melyet mind az európai, mind az amerikai piacon értékesítésre szántak. A tervezett napi gyártást 1000 darab gépjárműben állapították meg; a sorozatgyártás költsége 20-25%-kal kevesebb lett volna az elképzelések szerint, mint az első generációs Espace-é. A másik Renault projektet néhány hónap múlva leállították. A Matra Automobile-nál elindult projekt fejlesztési koncepciója napi 300 darab autó tervezett értékesítésén alapult. Csakúgy, mint az első generációs Espace esetében, az új modell vázát a Matra SMC-technológiájával tervezték gyártani, és úgyszintén a Matra-nál irányozták elő az összeszerelést. Az új gépkocsi minőségét jelentős mértékben szándékoztak javítani, az előállítási költségeket 15%-kal alacsonyabbra tervezték.

A Renault 1987-ben hozott döntése, miszerint eladja az American Motors-ban meglévő érdekeltségét a Chrysler-nek és kivonul az USA piacáról, a Matra projektjét az egyedüli reálisan megvalósítható elképzelés "rangjára" emelte. A Matra Automobile-t ezek után megbízták a második generációs Espace kifejlesztésével. A Renault és a Matra közötti újabb megállapodást 1988 tavaszán írták alá, amely az 1991-1995-ös időszakra összesen 120 ezer darab autó értékesítésével számolt. A Renault a továbbiakban annyiban járult hozzá a projekthez, hogy segített a Matra-nak az autó design fejlesztésében és minőség javításában.

Amikor 1991-ben ez a második generációs járműtípus megkezdte kereskedelmi karrierjét, a harmadik generációs modell megtervezésére ismét hasonló folyamat indult el. A Matra és a Renault újólá ismét rákényszerültek, hogy mérlegeljék, megújítják-e szövetségüket, s ha igen, milyen formában. Mindenesetre hamar eldöntötték, hogy ismét versengenek a harmadik generációs modell fejlesztésének és kivitelezésének minden főbb területén.

Ami az új modell külső vonalvezetését illeti, 1991 közepén a Renault elképzelése mellett döntöttek, de az autó belső kiképzését tekintve a Matra koncepcióját ítélték jobbnak. Így elhatározta a két fél, hogy ettől a fázistól kezdve a tervezőirodák együttműködnek. Az Espace harmadik generációjának marketing-előrejelzései nem könnyítették meg a gyártáshoz szükséges technológia kiválasztását. Annyi bizonyosnak látszott, hogy a napi 400-500 darabos kibocsátás mindenképpen indokolná a hagyományos lemezsajtolási technika alkalmazását, viszont a napi 300 vagy annál kevesebb darabszám legyártása esetében feltétlenül jobb választás lenne a Matra SMC-technológia. A Renault marketing-részlege végül is napi 350 darabra becsülte a potenciális eladásokat. Ilyen tervezett kibocsátás mellett, gazdaságossági szempontból egyik technológia sem bizonyult a másiknál lényegesen kedvezőbbnek. Hosszas viták után végül a Matra koncepciót – mint kevésbé kockázatos megoldást – választották, melynek eredményeként ismét a Matra lett a felelős az új autótípus gyártásáért. 1993. május 24-én írta alá a Matra és a Renault az együttműködési szerződést a harmadik generációs Espace gyártására és forgalmazására. Az új szerződés hasonlatos volt az 1983-ban és 1988-ban létrejött első két megállapodáshoz: a tervezett együttműködés az 1996-tól 2001-ig terjedő időszakot fogta át, és 38 milliárd FF összegű értékesítést irányzott elő.

Megjegyzendő, hogy párhuzamosan a harmadik generációs Espace kifejlesztésével a Renault elindított egy saját belső projektet, egy lényegesen kisebb egyterű autótípus bevezetésére. Ezt a járművet (melyet a hagyományos lemezsajtolási-technológiával terveztek gyártani) 1997-ben szándékozott piacra dobni a Renault vezetése, 80.000-100.000 FF közti áron. A menedzsment napi 800-1000 darab kibocsátására számított az új méret-kategóriát teremtő, "Scénic" elnevezésű minivan gépkocsiból.

IV. A piac és a versenytársak

1. Az amerikai egyterű autó-piac

Az Egyesült Államokban 1980 és 1995 között az egyterű autók értékesítése rekordgyorsaságú növekedést mutatott. Ez a piaci szegmens 1995-re az összes új autó-értékesítés 10%-át képviselte, szemben az 1980-as évek végének 5%-ával (az 1990-es évek elején közel 12 millió új autót adtak el évente az USA-ban).

A Chrysler lépett be úttörőként erre a piaci szegmensre Voyager-ével (az egyterű gépkocsit Plymouth Caravan néven is értékesítették). Az 1982-ben bevezetett "Voyager" egyértelműen piacvezető volt a nyolcvanas évek végéig, jó néhány versenytárs piacra lépése ellenére. A Chrysler Voyager nagyobb jármű volt, mint az Espace (kb. 10%-kal hosszabb és szélesebb), és nem lehetett átalakítani belső terét. A "Grand Voyager" változat még hosszabb volt, és a Chrysler egyterű autó-értékesítésének kb. a felét tette ki (ezt a változatot nem értékesítették Európában).

A General Motors 1990-ben vezette be a Chevrolet "Lumina" modellt, melyet Pontiac "TranSport" néven is értékesítettek. Ennek a típusnak a kialakítását közvetlenül inspirálta a Renault Espace: vázát az SMC technológián alapuló „composite” anyagból készítették és a gépkocsinak mozgatható ülései voltak. Napi 950 darabot szereltek össze az egyterű típusból egy GM alvállalkozónál. A Lumina-t azonban elsősorban az USA-piacra tervezték, ezért az Espace-nál nagyobb mérete megnehezítette az exportot Európába. A Ford is jelen volt az egyterű autó-piacon "Windstar" és "Mercury Villager" modelljeivel. Akárcsak a Lumina-t ezeket a típusokat is túlságosan nagyméretűre tervezték és így nem feleltek meg az európai piac igényeinek. A Ford és a GM együttes részesedése az USA-beli egyterű autó-piacon 1995-ben megközelítően 40% volt. Japán modelleket szintén értékesítettek az észak-amerikai piacon: említésre méltó a Toyota Previa, a Mazda MPV és a Nissan Quest.

Úgy tűnt tehát, hogy – bár az Espace modellt eredetileg a Chrysler egyterű autó-projektje inspirálta, majd néhány amerikai modell ötletét részben a Matra Espace koncepcióból merítették – az USA-beli és az európai egyterű piacok teljesen elkülönültek, főként a méretbeli igényeknek tulajdoníthatóan. A két piac az értékesítési ár tekintetében is különbözött: az egyterű autó típusok viszonylag olcsónak számítottak az USA-ban: az összes amerikai autómoddellnek kb. a 70%-a magasabb vagy azonos árszínvonalon került forgalmazásra. Ezzel szemben Európában az összes kapható modellt csupán a 8%-a volt drágább 1995-ben, mint a minivan típusok. Az amerikai egyterű autók piaci kereskedése azonban jóval nyereségesebbnek mutatkozott az autóipar egészével összehasonlítva: 1995-ben – 14.000 és 28.000 dollár közötti kiskereskedelmi árak mellett – az átlagos árrés darabonként 4.000 dollárra volt tehető.

2. Az európai egyterű piac

Az európai egyterű autó-piac valódi piaci résnek bizonyult tíz éven át (1984 és 1994 között) a Renault Espace számára, amely időszakban tényleges monopolhelyzetet élvezett (a Chrysler Voyager 1988 utáni korlátozott európai exportja ellenére is). Néhány japán gyártó cég szintén megjelent a piacon egyterű autó típusokkal (többek közt a Nissan a Prairie és a Serena modellekkel, vagy a Mitsubishi a Space Wagon-nal), de ezek nem rendelkeztek minden olyan jellegzetes „monospace” tulajdonsággal, amelyeket viszont az Espace együttesen felmutatott.

A tipikus Espace-vásárlók köre meglehetősen eltért a nem monospace típusú autók vevőitől, különösen, ha a hasonló árfekvésű luxus-sedanok (pl. Renault Safrane, Peugeot 605, Citroën XM, Ford Scorpio, Opel Senator, Saab 9000) vásárlóival történt az összehasonlítás. Egy 1993-ban végzett piackutatás szerint ugyanis Európában az egyterű autók volánjánál ülők 30%-a nő volt, szemben a luxus-sedanok női vezetőinek 14%-ával. Kiderült az is hogy, az egyterű gépkocsik vezetői jórészt fiatalabbak (többségük 35 és 49 év közötti, valamint felsőfokú végzettséggel rendelkezik). A gyártók elvárásainak megfelelően a monospace autók tulajdonosai általában a nagycsaládosok közül kerültek ki (átlagban 4,4 fős családok háztartásonként).

Az európai egyterű autó-piac – mindent egybevetve – 1986 és 1991 között nagymértékű növekedést mutatott (évi 30-40%-os növekedési ütemmel), 1992 és 1995 között pedig még mindig 20%-kal bővült évente. Az elemzők 1995-ben úgy ítélték meg, hogy az egyterű piac az elkövetkezendő öt évben a megelőző időszakokkal összevetve azonos ütemben fog tovább növekedni. A Peugeot, a Fiat, a Ford és a Volkswagen új monospace modelljeitől tudniillik azt várták a megfigyelők, hogy számottevően hozzájárulnak majd a keresletnövekedéshez.

Ami a franciaországi piacot illeti – ahol az Espace nagyon előnyös pozíciót tudhatott magáénak – a különböző egyterű modellek értékesítési volumeneit a 4. sz. melléklet tartalmazza, 1993-ra és 1994-re vonatkozólag.

3. A Peugeot-Fiat szövetség

A franciaországi Peugeot-Citroën (PSA) csoport 1987-ben szövetségre lépett az olasz Fiat-tal egy új egyterű autótípus kifejlesztése céljából. Ez a két cégcsoport már létrehozott szövetséget a múltban: argentinai leányvállalataikat 1980-ban egyesítették, sőt már 1978-ban egy 50-50%-os részesedésű közös vállalatot alapítottak Olaszországban, szállítókocsik és kis teherjárművek gyártására. Az egyterű autó-projektben (U60) a Peugeot-nak jutott a vezető szerep (mivel korábbi együttműködésük során a Fiat játszott domináns szerepet): 1988 decemberében a Peugeot és a Fiat

létrehozta a Sevelnord társaságot, egy jogilag-szervezetileg különálló vállalatot, melyben mindkét fél 50%-os tulajdonosi érdekeltséggel rendelkezett. Ennek a közös vállalkozásnak az volt a rendeltetése, hogy egy újonnan létesített üzemet működtessen az egyterű autók összeszerelésére. A partnerek összesen 6,3 milliárd FF-ot fektettek a termelő létesítménybe, melyet évi 130 ezer jármű előállítására terveztek, 3500 munkás foglalkoztatásával. Az észak-franciaországi Sevelnord üzem 1994 februárjában kezdte meg a termelést, és az év végéig csaknem 30 ezer egyterű gépjármű készült el. Az 1995 végére tervezett napi kibocsátás 450 darab autó volt, 1996-ra pedig már napi 550 darab autó gyártásával számoltak.

A partnerek által 1994 nyarán piacra dobott egyterű típusok (Peugeot 806, Citroën Évasion, Fiat Ulysse, Lancia Zeta) csupán apró részletekben tértek el egymástól. Ezek a monospace autók megtestesítették mindazon tulajdonságokat, amelyek az Espace-t sikeressé tették: mozgatható ülések, átalakítható belső tér, könnyű kezelhetőség, hasonló méret. Az autók karosszériája azonban szinte teljes egészében sajtoló fémlémezből készült.

4. A Ford-Volkswagen szövetség

A genfi Autószalonon 1995 márciusában a mutatták be a közönségnek első ízben a Ford "Galaxy" és a Volkswagen "Sharan" elnevezésű egyterű autókat. Ezek ugyancsak szinte teljesen egyforma autótípusok voltak, az egyetlen érzékelhető különbséget fényszóróik alakja és belső megoldásuk apró részletei jelentették. Mindkét autótípus gyártását egy vadonatúj, portugáliai üzemben kezdték meg. A gyártó üzemet az Auto-Europa, egy újonnan alapított 50-50% tulajdoni arányú, Ford-Volkswagen közös vállalkozás működtette. Az Auto-Europa üzemében meglehetősen zárt termelési ciklust alakítottak ki: a fémlémezek sajtolását helyben végezték, akárcsak a karosszéria-hegesztést, a festést és a végső összeszerelést. A gyártó csarnok megépítése 14 milliárd FF-ba került, melyhez közel 5 milliárd FF támogatást adott az Európai Bizottság és a portugál kormány.

A Galaxy/Sharan egyterű autótípust a Volkswagen tervezte, de a gyártás megszervezése és minden szállítói kapcsolat a Ford felelősségi körébe tartozott. Ez a szokatlan – a specializáció előnyeit kiaknázni szándékozó – munkamegosztás okozott néhány gyártásszervezési problémát, és több alkalommal le kellett állítani a termelést. Ezen nehézségek miatt 1995-re nem terveztek 80 ezer darabnál több kibocsátást. A termelési problémák megszűnése után az Auto-Europa kapacitásának terv szerint meg kellett haladnia az évi 180 ezer darabot, vagyis a napi 830 darabos kibocsátást (három műszakos gyártás mellett). Null szaldót évi kb. 110 ezer darab autó legyártásánál terveztek.

A Galaxy/Sharan mérete valamivel nagyobb volt, mint az Espace-é, vagy a Peugeot-Fiat egyterű típusoké. A felszereltség és a komfort színvonalát (hátsó ülések önálló fűtése, kettős légzsák, ABS-fékek stb.), valamint a kivitelezés minőségét magas fokúnak ítélték az elemzők. Elérhető volt a kereskedőknél egy olyan változatban is, melyet korszerű dízelmotor hajtott.

V. A jövő

Philippe Guédon úgy gondolkodott, hogy az ezredfordulót követő évekre szóló stratégia kialakításához figyelembe kell vennie a Renault-val kötött szövetség addigi fejlődését, valamint az autóiipari ágazat egészének perspektíváit.

1. A Matra Automobile alapvető kompetenciái, szakmai képességei

Az első Espace-konceptió kifejlesztése után a Matra Automobile képes volt arra, hogy két ízben is felülmúlja a Renault tervezőit és a monospace modell második, majd harmadik generációjának gyártásáért a teljes felelősséget átvegye.

Ez a tény megerősítette, hogy a vállalatnak jelentős képességei vannak a kreativitás, az innováció és a terméktervezés terén. Flexibilitását, tapasztalatát a kis volumenű gyártásban és jártasságát az SMC-technológiában szintén elismerték az iparágban. Ennek tulajdoníthatóan nagy autógyárak is vállalkoztak arra, hogy szerződést kössenek a Matra-val igényes tervezési munkák elvégzésére és műanyag autóalkatrészek szállítására. Ha igaz a szóbeszéd, például a BMW gyár Z1-es modellje – egy nagyon szokatlan kivitelezésű és drága sportautó – szintén a Matra tervező irodáiban született meg. A Matra-ról az is köztudott volt, hogy különös modell-konceptiókkal kísérletezett és meghökkentő prototípusokkal állt elő: olyan bizzar projekteket finanszírozott, mint pl. a motorbicikli/autó hibrid, vagy az összezsukható, elektromos meghajtású autó, azonban ezen projektek egyikéből sem tudott kifejleszteni piacképes konstrukciót.

2. Az ezredforduló autója

Az 1990-es évek végére Európában jelentős módosulásokat prognosztizáltak a személyautók formavilágában, gyártásában és forgalmazásában. Azt várták az iparági szakértők, hogy radikálisan változnak a gépkocsik minőségi, megbízhatósági és tartóssági paraméterei. A biztonsági előírások egyre szigorodtak, hasonlóképpen a töréstesztek. Mindezek következményeként az autók súlya megnövekedett, ami egyben nagyobb üzemanyag-fogyasztással járt. Ugyanakkor a környezetvédelmi előírások homloktérbe állították az üzemanyag-fogyasztás hatékonyságát. Ez a tendencia nem kedvezett az egyterű autótípusoknak, melyek aerodinamikai okokból több benzint igényeltek, mint a hagyományos formakiképzésű autók. Az anyagok újrahasznosítása szintén kiemelt fontosságúvá vált mind a gyártók, mind a felügyeleti hatóságok számára. Az európai normatív előírások megkövetelték, hogy 1997-től az autókhoz használt anyagok 80%-a újrahasznosítható legyen, 2003-tól pedig ennek az aránynak 93%-ra kell emelkednie. Ezen a téren a Matra feltétlenül hátrányos helyzetbe került, mivel az SMC-technológia jóval drágább az újrafelhasználást illetően, mint az acéllemez alkalmazása.

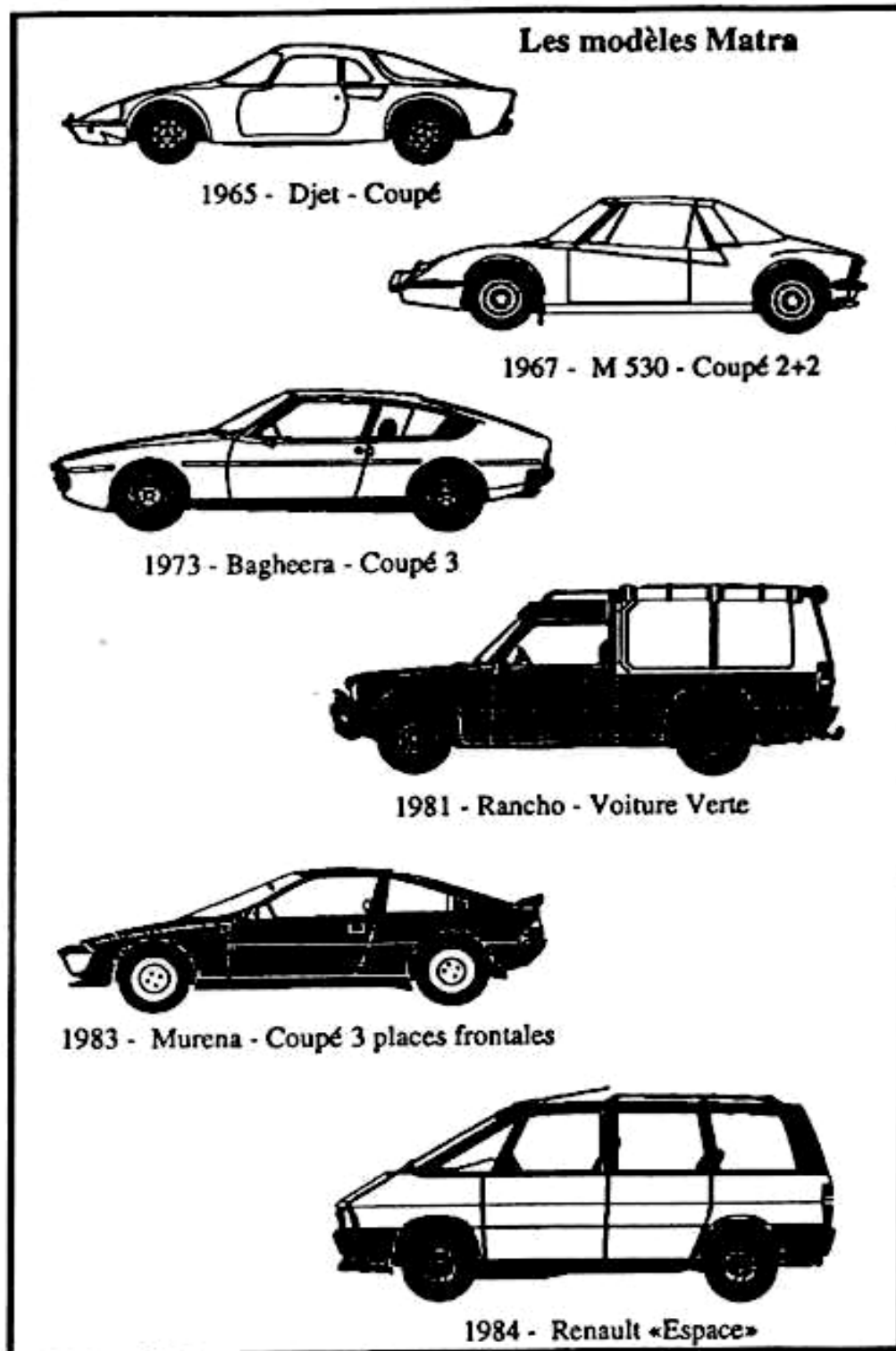
Kereskedelmi oldalról számos elemző viszont azt jelezte a jövőre nézve, hogy a nagyméretű luxus-sedanok kereslete csökkeni fog más autótípusok (pl. kisméretű luxusautók, vagy speciális gépjárművek, köztük egyterűek, 4x4-es teherkocsik) javára.

Kérdések az esettanulmány feldolgozásához:

1. Milyen tényezőkön alapult az Espace-modell versenyelőnye az európai autópiacon?
2. Az esettanulmány rendelkezésre álló adatait felhasználva
 - a.) határozza meg a Matra Automobile 1994. évi költség szerkezetét és eredményét egy darab gépkocsira vonatkozóan (induljon ki az Espace transzferárából, és vegye figyelembe, hogy a második generációs modell befektetési ráfordításait 1991-1995 között, öt év alatt számolták el amortizációs költségként a Matra Automobile-nál)
 - b.) állapítsa meg a Renault 1994. évi költség szerkezetét és eredményét egy darab Espace gépkocsira vonatkozóan (induljon ki a modell eladási árából – forgalmi adókulcs: 18,644 –, és vegye számításba, hogy az autókereskedők átlagos koncessziós jutaléka egy darab Espace eladásánál 20.500,- FF, továbbá a Renault ugyanazon termékegységre eső forgalmazási költsége 13.500,- FF.
3. Mutasson rá a szövetségen belüli versengés elemeire! A rivalizálás ellenére miért maradt tartós a Matra-Renault együttműködés?
4. Milyen stratégiát kövessen a Matra Automobile az ezredfordulót követően, különös tekintettel a közvetlen versenyt támaztó új „monospace” modellek, valamint más típusok gyorsuló piaci megjelenésére?

1. sz. melléklet

Les modèles Matra



2. sz. melléklet

A MATRA-HACHETTE CSOPORT ADATAI

Forgalom

Millió francia frank	1992	1993	1994
Defense	5 465	5 510	4 600
Aerospace	5 557	5 123	6 000
Automobile	5 572	5 286	5 900
Telecommunications	7 377	7 476	5 900
Transport Systems	1 598	1 020	500
Book Publishing	6 171	6 258	4 300
Magazines	8 778	8 208	8 300
Distribution & Services	12 091	12 624	12 900
Broadcasting (Műsorszórás)	2 296	2 406	2 500
Miscellaneous (egyéb)	197	70	2 100
Total	55 102	59 981	53 000

Nettó profit

Millió francia frank	1992	1993	1994
Defense	282	384	364
Aerospace	218	231	249
Automobile	537	477	504
Telecommunications	191	47	207
Transport Systems	- 214	13	- 240
Book Publishing	5	89	137
Magazines	227	284	391
Distribution & Services	135	189	182
Broadcasting (Műsorszórás)	106	105	115
Miscellaneous (egyéb)	- 469	- 467	- 159
Provisions	- 306	- 341	- 798
Consolidated net profit	711	1 011	1 082
Group net profit	354	629	615

3. sz. melléklet

Műanyagok és a gépjárművek karosszériája

1. Hőálló gyantaféleségek előállítás: az SMC (Sheet Molding Compound) eljárás

A Matra Automobile ezt a technológiát alkalmazza az Espace gépkocsi karosszéria-lemezeinek előállításához. Az eljárásnál először műgyantát (polyester epoxy, vinylester) vegyítenek kötőanyaggal (üvegfonál, karbon, kevlar), majd felhevített öntőformába helyezik a keveréket, amely így meglágyul. Ezt követően az öntőforma két felét egymáshoz szorítják, s az elegy kitölti a kívánt forma minden részét. Az adott hőmérsékleti és nyomás viszonyok között polimerizációs folyamat megy végbe, ami irreverzibilis módon keményíti meg a munkadarabot. Az eljárás óránként 20-30 munkadarab előállítását teszi lehetővé egy-egy öntőformában.

2. Termoplasztikus (melegen képlékeny) anyagok előállítása

A termoplasztikus anyagok kevésbé előnyös tulajdonságokkal rendelkeznek a hőálló gyantákhoz képest. A termoplasztikus anyagok halmazállapota reverzibilis, azaz hő hatására képlékennyé válnak, míg a hőálló gyanták +360 Celsius fokig ellenállnak a hőhatásnak. A termoplasztikus anyagokat granulátumokból állítják elő, kemencében történő hevítéssel. A keletkezett folyékony elegyet később öntőformába fecskendezik, majd lehűtik. Az eljárásnál óránként 60 munkadarab állítható elő, amiket különböző műanyag játékok, evőeszközök, tálak, továbbá gépkocsi alkatrészek (visszapillantó tükrök, belső kiképzési tárgyak stb.) készítésére használnak fel.

3. Acéllemez és műanyag karosszéria-elemek felhasználása az autógyártásban

Az autógyártásban egyre inkább alternatív technológiaként alkalmazzák az SMC eljárást, az acéllemezek előállítása mellett. A "kompozit" anyagokból készült karosszéria elemek nagymértékben ellenállnak a korróziónak és könnyebb súlyúak, viszont nehezebb az összeillesztésük (ragasztásos technikával) és kevésbé ütésállóak. Gazdaságossági szempontból a legyártandó mennyiség és a karosszéria elemek formája befolyásolja elsősorban a kétféle gyártási mód közötti választást. Egyfelől az acél megmunkálásához szükséges felszerszámozás közelítően hatszor annyiba kerül, mint az SMC technológia bevezetése. Ezzel szemben a lemezsajtolás csaknem tízszer kevesebb időt igényel, mint az SMC eljárás, következésképp az utóbbi technológiával készült karosszéria elemek változó költségei jóval magasabbak, amortizációs leírásuk pedig jóval alacsonyabb, mint az acéllemezeké. Összességében tekintve, napi 400 darabszám alatt az SMC karosszéria elemek gyártása gazdaságosabb, mint az ugyanolyan acél karosszéria elemeké. Ugyanakkor a napi 500 darabot meghaladó gépkocsi gyártásnál már egyértelműen az acéllemez technológia bizonyul rentábilisnak.

4. sz. melléklet

A Franciaországban regisztrált egyterű gépkocsik száma 1993-ban és 1994-ben

Típus	1993	1994
Renault Espace	29.145	30.291
Toyota Prévía	627	350
Chrysler Voyager	7.121	7.485
GM TranSport (Lumina)	1.819	1.308
Peugeot 806		5.205
Citroën Évasion		2.582
Nissan Prairie + Serena	3.502	3.065
Mitsubishi Space Wagon	774	547
Egyterű gépkocsik összesen (db)	42.990	50.833
Összes eladott gépkocsik a francia autópiacon (db)	1.721.222	1.972.919