

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POGLED NA ZDRUŽITEV PODJETIJ BOEING IN
MCDONNELL DOUGLAS DANES**

LJUBLJANA, JUNIJ 2004

JERNEJ BAŠA

IZJAVA

Študent Jernej Baša izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2. junij 2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TEORIJA ZDRUŽITEV IN ZAKONODAJA	1
2.1. Teorija združitev in združitev Boeinga in McDonnell Douglasa	1
2.2. Zakonodaja	6
2.2.1. Zakonodaja v ZDA	6
2.2.2. Zakonodaja v Sloveniji	7
3. PODJETJA	7
3.1. Zgodovina podjetij	7
3.1.1. Podjetje Boeing	7
3.1.2. Podjetje McDonnell Douglas	8
3.2. Konkurenčna podjetja	9
3.2.1. Podjetje Airbus	9
3.2.2. Podjetje Embraer	12
4. ZDRUŽITEV	14
4.1. Združitev podjetij	14
4.2. Problemi z odobritvijo s strani evropske komisije	14
4.3. Takojšnji rezultati združitve	17
5. POZDRUŽITVENI PROCESI	18
5.1. Vodstvo	18
5.1.1. Bivše vodstvo	18
5.1.2. Novo vodstvo	23
5.2. Neetičnost pri naročilih Boeinga 767	25
5.3. Odpuščanje delavcev	25
5.4. Odločitev za proizvodnjo B-7E7	26
5.5. Boeing omogoča potnikom uporabo interneta med letom	27
5.6. Neuspeli posli in projekti v zadnjem času	28
5.6.1. Izguba vojaškega naročila	28
5.6.2. Helikopter Comanche	28
5.6.3. V EU so za letala-tankerje izbrali Airbus	29
5.7. Razmere na letalskem trgu	29
5.7.1. Letalski trg	29
5.7.2. Kitajska kot perspektivni trg	33
5.8. Rezultati po združitvi	34
6. SKLEP	36
LITERATURA	39
VIRI	41
SLOVAR	
PRILOGA	

1. UVOD

Že več kot 6 let je preteklo od združitve podjetij Boeing in McDonnell Douglas. Njuna združitev je bila precej odmevna in dokaj problematična z vidika omejevanja konkurence na trgu večjih civilnih letal, zato je bila predmet protimonopolne obravnave. Od te združitve se je pričakovalo veliko, vendar se je že kaj kmalu pokazalo, da so bila pričakovanja prevelika. Pri tem se je potrebno zavedati, da rezultati združitve ne morejo biti takoj vidni, ampak mora preteči nekaj časa, da pride do resnične integracije obeh podjetij in uresničenja sinergijskih učinkov. Ta čas je potreben, da se uskladi kultura v podjetju in da potem skupno podjetje lahko resnično začne izkoriščati sinergije. Po toliko letih je nastopil primeren čas, da preučim združeno podjetje, stanje v njem, njegov položaj na trgu in s tem dam oceno uspešnosti združitve. To je tudi glavni namen moje diplomske naloge.

Najprej osvetlim pojem združitve in potek konkretne združitve. Teoretično predstavim združevanje podjetij, po kratki zgodovini obeh podjetij in kratki analizi konkurenčnih podjetij, pa nadaljujem z analizo združitve podjetij Boeinga in McDonnell Douglasa in opozorim na probleme, s katerimi sta se ti dve podjetji srečevali pred združitvijo in po njej.

Ta analiza omogoča kritično ugotavljanje sedanjega stanja združenega podjetja. Preučim pomembne dogodke preteklega obdobja, s poudarkom na letu 2003 in na ta način pridem do sklepa, kako uspešno je podjetje Boeing danes ali je združitev upravičila pričakovanja in kakšne so perspektive Boeinga.

2. TEORIJA ZDRUŽITEV IN ZAKONODAJA

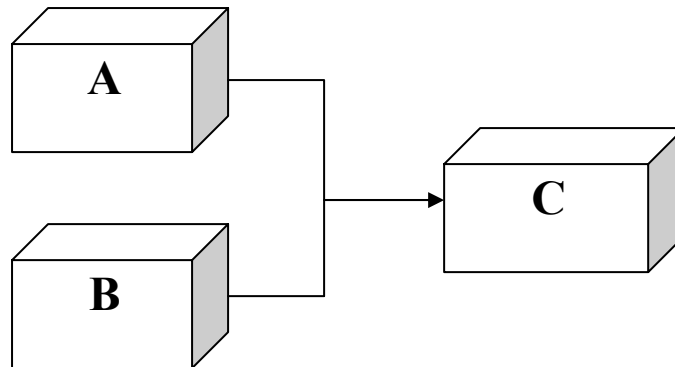
2.1. Teorija združitve in združitve Boeinga in McDonnell Douglasa

Združitve predstavljajo enega izmed najpomembnejših poslovnih procesov v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Kažejo na novo svetovno globalizacijo, označujejo vsa protislovja sodobnega podjetniškega prestrukturiranja in razkrivajo vse frustracije menedžerskega vodenja (Kovač, 2000, str. 71). Spojitev podjetij predstavlja najzahtevnejšo obliko povezovanja med podjetji. Za spojitev je značilno, da iz dveh podjetij, ki sta samostojni pravni osebi, nastane novo podjetje, prvotni podjetji pa nehata obstajati. Pripojitev predstavlja obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, slednje pri tem navadno preneha obstajati oziroma posluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje (Tajnikar, 2000, str. 25).

Pri združevanju Boeinga in McDonnell Douglasa lahko najdemo tako elemente spojitve kot tudi pripojitve. Zaradi strukturnih razlik med podjetjema (vojaška nasproti civilni dejavnosti)

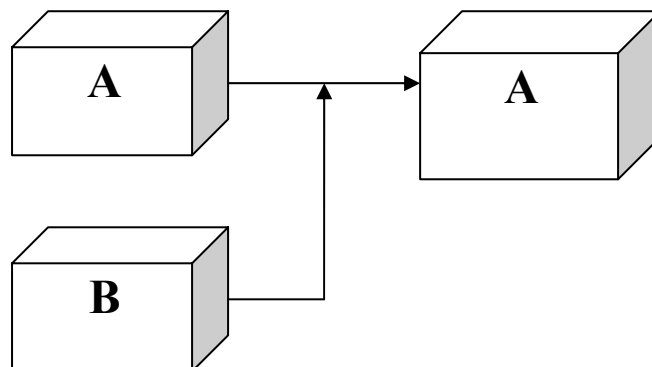
je dogajanje v Boeingu in McDonnell Douglasu nekje vmes med spojitvijo in pripojitvijo. Z vidika imena novega podjetja, torej Boeing, pa je šlo bolj za pripojitev.

Slika 1: Grafični prikaz spojitve dveh podjetij



Vir: Lasten prikaz, 2004.

Slika 2: Grafični prikaz pripojitve podjetja B k podjetju A



Vir: Lasten prikaz, 2004.

Poznamo tri vrste združitve: vodoravne, navpične in konglomeratne. Pri vodoravni združitvi gre za združitve podjetij v isti panogi, torej neposrednih konkurentov, ki poslujejo na istem trgu, zato so take združitve z vidika omejevanja konkurence najbolj vprašljive. Navpična združitve pomeni združitve podjetij, ki poslujejo v različnih fazah procesa produkcije in distribucije. Med konglomeratne združitve uvrščamo vse ostale združitve. Konglomeratne združitve lahko pomenijo razširitev proizvodov, v primeru, da sta proizvoda sicer različna, toda povezana, tržno razširitev, v primeru, da sta podjetji nastopali na različnih trgih in proizvajali enak proizvod in čisti konglomerat, ko pride do združitve podjetij, ki nimajo nič skupnega (Glas, 1995, str. 107). V primeru združitve Boeinga in McDonnell Douglasa gre

predvsem za vodoravno združitev. Ta združitev pa ima tudi primesi konglomeratne, in sicer razširitve proizvodov, ker je Boeing z združitvijo precej okrepil vojaški del, ki prej ni bil tako močan.

Val poslovnih združevanj, ki so se dogajala v preteklih letih, je zgodovinske in ciklične narave ter ustreza logiki tržnega gospodarstva. V zadnjih nekaj več kot stotih letih je bilo 6 velikih združitev obdobji: 1895-1903, 1922-1929, 1952-1960, 1963-1971, 1981-1988, 1993-. Vsakemu valu združevanj in prevzemov je ponavadi sledil val osamosvajanja in izločanja podjetij. Na ta način tržna struktura nikoli ni postala dolgoročno monopolno strukturirana. Združitve v obdobjih 1895-1903 in 1952-1960 so bile rezultat proizvodno tehnološkega združevanja, združitve v obdobjih 1963-1971 in 1993- pa so bile oziroma so rezultat tržnega povezovanja v konglomeratne podjetniške tvorbe. Srednja podjetja so se združevala na temelju strategije poslovne diverzifikacije (1981-1988), relativno velika pa se združujejo zaradi povečanja njihove tržne moči, ekonomije obsega in poslovne globalizacije (1993-). V zadnjih nekaj več kot desetih letih, še zlasti pa v zadnjih nekaj letih, se je zelo povečal obseg kapitala, ki se združuje (Kovač, 2000, str. 71), zato so nekateri govorili o »vele-združitvah« (mega-mergers, angl.). Združitev Boeinga in McDonnell Douglasa sodi v zadnje združitevno obdobje, ki se je začelo leta 1993 in predstavlja eno največjih združitvev proizvodnih podjetij.

Do spojitvev, pa seveda tudi do pripojitev in prevzemov, prihaja, ker ima določen lastnik ali pa management v določenem podjetju interes za tako povezovanje. Interesi so lahko različni. Razvrstimo jih lahko na naslednji način:

- *čas*: za povezovanje potrebuje podjetje zelo veliko časa, podobno kot tudi za diverzifikacijo. Diverzifikacija, ki pomeni vpeljavo nekih novih aktivnosti v podjetje, je precej podobna ustanavljanju novega podjetja. Združitev predstavlja primerno pot, če je pomembno, v kolikšnem času podjetje pridobi oziroma ohrani svojo konkurenčno prednost;
- *trg*: S spojitvijo, pripojitvijo ali prevzemom je najlažje osvojiti trg. Če so trgi razdeljeni med posamezna podjetja ali če celo obstajajo zakonske omejitve vstopa na določene trge, ta možnost pomeni obliko vstopanja na trg. V tem primeru je možno tudi uporabiti blagovno znamko podjetja, s katerim smo se združili, si ga pripojili ali ga prevzeli;
- *spisek poslovnih partnerjev*: z različnimi povezovanji z drugimi podjetji podjetje pridobi tudi njihove poslovne partnerje. Tako lahko pridobi nove kupce, partnerje, ki razvijajo tehnologijo, razširimo krog dobaviteljev, itd.;
- *usposobljenost*: V podjetjih so pogosto prepričani, da so usposobljeni za določene posle in da nimajo ustreznih znanj in izkušenj za širjenje poslovanja na druga področja. Razvoj sodobnih rešitev zahteva tudi bistveno povečanje učinkovitosti, kar pa je izvedljivo le s koncentracijo različnih resursov, zlasti kadrovskih. Prav s spojitvijo, priključitvijo in prevzemom lahko podjetje pride do ustrezno usposobljenih kadrov, s katerimi lahko

odpravi slabosti, ki naj bi jih imelo podjetje. Če za odpravo slabosti manjka le ena oseba, priključitve, spojitve in prevzemi niso smiselni, če pa potrebuje celotni tim ljudi, so seveda smiselne;

- *premoženje*: s priključitvami podjetij lahko podjetje pridobi določeno premoženje po nižji ceni. To velja predvsem za tiste primere, ko si neko podjetje, ki ima težave, priključi posel z namenom pridobitve premoženja in zaposlitvi le-tega v novem poslu in ne zaradi ohranitve obstoječega posla v podjetju. Povezovanje podjetij lahko pomeni tudi cenejšo pridobitev določene tehnologije in znanja, ker bi njun lasten razvoj stal več oziroma bi zanj porabili preveč časa;
- *nadzor*: Pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih podjetje pridobi občutno večjo možnost nadzora nad pripojenimi podjetji, zato so lahko nadomestek za skupne naložbe ali za druge pogodbene povezave, v primeru, da najmočnejši partner v teh povezavah čuti, da njegov nadzor na pogodbeni partnerji ni zadosten, hkrati pa so zanj življenjskega pomena. S pridobljenim lastniškim deležem v povezanem podjetju si pridobi ustrezno stopnjo nadzora in s tem tudi večjo varnost v poslovanju med podjetji (Tajnikar, 2000, str. 28-29).

Pri združevanju Boeinga in McDonnell Douglasa je obstajalo nekaj izmed zgoraj naštetih interesov: trg, spisek poslovnih partnerjev in usposobljenost. Boeing si je namreč z združitvijo zagotovil večji in močnejši delež vojaškega poslovanja, torej večji tržni delež na trgu vojaške opreme, ker je bil McDonnell Douglas prav na tem področju zelo močan, od njega pa pridobil tudi usposobljenost za tovrstno poslovanje. Boeing je pri delu komercialnih letal pridobil spisek poslovnih partnerjev McDonnell Douglasa, ki je bil precej obsežen, saj je bil v preteklosti njegov tržni delež na segmentu civilnih letal dokaj velik in še v času združevanja z Boeingom je še veliko letalskih družb uporabljalo njegova letala, kar zahteva servisiranje. Tega sicer Boeing ni mogel izkoristiti v tolikšni meri, kot je verjetno načrtoval, ker je zaradi zahtev Evropske komisije McDonnell Douglasov civilni del moral ostati ločeno podjetje. McDonnell Douglas je z združitvijo pridobil predvsem to, da ni izginil s trga potniških letal, kar bi se verjetno zgodilo, če do združitve ne bi prišlo.

Eno izmed odločilnih vprašanj pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih je izbira podjetja, s katerim se podjetje želi povezati z enim od zgoraj omenjenih načinov. Običajno izhajamo iz nekega problema, ki ga imamo pri sedanjem poslovanju. Podjetje se povezuje z namenom lažje rešitve problema (Tajnikar, 2000, str. 30). In pri izbiri podjetja, s katerim bi se združili, sta Boeing in McDonnell Douglas upoštevala vsak svoj glavni problem. Boeing se je soočal s šibkim vojaškim delom poslovanja, McDonnell Douglas je iz leta v leto imel manjši delež proizvodnje civilnih letal.

Izkušnje v svetu kažejo, da morajo biti zato, da so spojitve in pripojitve uspešne, izpolnjeni določeni pogoji na trgu. Pripojitev je običajno uspešna, če pripojeno podjetje posluje v jasno opredeljeni tržni niši in tako zagotavlja podjetju, ki si je podjetje pripojilo, razširitev v to

tržno nišo. Pripojitve so uspešnejše tudi v primeru, ko je pripojeno podjetje iz rastoče panoge s hitro rastočimi trgi in je njegovo poslovanje ciklično in sezonsko stabilno.

Za posel, do katerega želimo priti s pripojitvijo ali spojitvijo, bi z vidika trga morale biti značilno več stvari. Pomembno je, da ima posel dobro definirano tržno nišo, da se pojavlja v rastoči panogi, da ni občutljiv na poslovne stike, da je sezonsko stabilen, da ima pomembne proizvode ali storitve, ki niso le muhe enodnevnice, da ustvarja visoko dodano vrednost, da je povezan s posebnim tehničnim znanjem, da ima zelo kratek proizvodni cikel in omogoča visoko fleksibilnost, da je povezan s poslom, ki smo ga vodili do sedaj in da je blizu dosedanjemu poslu, s čimer lahko občutno znižamo probleme nadzora (Tajnikar, 2000, str. 31).

Boeing in McDonnell Douglas nista imela vseh potrebnih značilnosti. Letalska industrija ni danes, prav tako kot ni bila v času združitve teh dveh podjetij, hitro rastoča panoga. Za njo tudi ni značilen kratek proizvodni cikel oziroma z njim povezana visoka fleksibilnost.

Glede na izkušnje v svetu je možno trditi, da spojitve in pripojitve pogosto niso uspešne. Neuspeh je lahko posledica napačne ocene vrednosti pripojenega podjetja, kar pomeni, da so bili stroški nakupa podjetja bistveno večji od koristi oziroma povečanja dobičkov zaradi nakupa. Do takšne napačne ocene pride predvsem v primeru, ko kupec ocenjuje vrednost podjetja samo po vrednosti premoženja v podjetju in ne v tolikšni meri po pričakovanih donosih v bodočem pripojenem podjetju. Lahko se zgodi, da zaradi upadanja tržnega povpraševanja pride do zmanjšanja vrednosti podjetja pod ceno, za katero je bilo kupljeno.

Pripojitev je neuspešna tudi v primeru, ko se na področju delovanja pripojenega podjetja v kratkem času pojavijo novi konkurenti, ki jim pripojeno podjetje ne more enakovredno konkurirati. Da se ne zgodijo zgoraj navedene napake oziroma da ne pride do neuspeha, je potrebno pred spojitvijo oziroma pripojitvijo narediti podroben poslovni načrt in oceniti vse relevantne tržne, proizvodne, organizacijske in kadrovske elemente, ki vplivajo na pričakovane donose in s tem posledično tudi na vrednost podjetja (Tajnikar, 2000, str. 31-32).

Motivi za združevanje so naslednji:

- *prevelike kapacitete*: podjetja se srečujejo s presežnimi kapacitetami, poleg tega obstaja tudi pritisk na cene, oboje pa sili podjetja v zniževanje stroškov in prevzeme manjših konkurentov;
- *tehnologija*: podjetja želijo amortizirati velika sredstva, ki jih namenjajo raziskavam in razvoju s pomočjo čim več proizvedenih in prodanih proizvodov;
- *denar*: največja podjetja imajo na voljo veliko gotovine za sklepanje poslov, manjša in manj dobičkonosna podjetja pa iščejo investitorje;

- *kultura*: pomen nacionalizma se v Evropi zmanjšuje, skupna valuta pa spodbuja podjetja, da tekmujejo. V Aziji ekonomska kriza sili, da še bolj upoštevajo tuje poslovne partnerje (Naughton et al., 1999, str. 19).

2.2. Zakonodaja

2.2.1. Zakonodaja v ZDA

Ameriška zakonodaja, natančneje modelni zakon za korporacije (model business corporation act (v nadaljevanju MBCA)) pod pojmom združitve (mergers) razume le pripojitev ene korporacije k drugi. Ta druga korporacija obstaja še naprej s kapitalom, povečanim za preneseno premoženje, prva korporacija pa preneha obstajati. Torej MBCA združitve razume kot pripojitev ene v drugo korporacijo. MBCA določa, da je združitve potrebno opraviti na osnovi posebnega plana, ki ga sprejmeta vodstvi korporacij, ki sodelujejo pri združitvi. Prav tako MBCA določa sestavine tega plana, in sicer: pogoje in okoliščine predlagane združitve, način in temelj za konvertiranje delnic vsake od korporacij v delnice, obveznice in druge vrednostne papirje korporacije, ki bo še naprej obstajala ali pa celo v delnice kakšne druge korporacije ali pa v denar, pri čemer ameriška zakonodaja ne postavlja nobenih omejitev. Plan združitve mora vsebovati tudi morebitne z združitvijo povezane spremembe ustanovitvenih aktov in druga pravila, ki so potrebna v danem primeru (Bohinc, 1999, str. 1099).

MBCA ureja tudi konsolidacije, ki jo lahko, če uporabimo evropsko terminologijo, poimenujemo spojitev. Konsolidacija namreč pomeni, da se dve ali več korporacij združi v novo korporacijo. Tudi v tem primeru MBCA zahteva, da se pripravi plan konsolidacije, ki ima enake sestavine, kot v primeru, da gre za pripojitev.

Tretja vrsta združitve, ki jo pozna ameriško pravo, je izmenjava delnic. MBCA določa, da lahko delnice enega ali več razredov ene domače korporacije pridobijo z zamenjavo vseh delnic oziroma razredov delnic druge domače korporacije. Tudi v tem primeru je potreben plan zamenjave delnic.

Ameriško pravo poleg vseh treh zgoraj omenjanih oblik pozna tudi združitve odvisne korporacije. V tem primeru gre za to, da korporacija, ki je lastnica 90 ali celo 95 odstotkov delnic vsakega razreda neke druge korporacije, lahko slednjo pridobi brez odobritve oziroma glasovanja delničarjev v eni ali drugi korporaciji. Tudi za to obliko združitve se zahteva plan (Bohinc, 1999, str. 1100).

2.2.2. Zakonodaja v Sloveniji

Združitev in preoblikovanje družb je opredeljena v 9. poglavju Zakona o gospodarskih družbah (ZGD), natančneje v členih od 510 do 558. Najpomembnejši pa so naslednji členi: 510, 511, 512 in 530, sam pa sem bom omejil le na prva dva.

Družba se lahko pripoji drugi družbi, spoji z drugo družbo ali preoblikuje v drugo obliko družbe. S pojmom združevanje in preoblikovanje lahko razumemo naslednje statusne spremembe: pripojitev in spojitev, dodatno pa še spremembo pravno organizacijske oblike.

Dve ali več delniških družb se lahko združi, in sicer: s prenosom premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe (pripojitev) ali pa z ustanovitvijo nove delniške družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zamenjavo za zagotovitev delnic nove delniške družbe (spojitev). Poznamo torej dve obliki združitev, in sicer pripojitev in spojitev (Kovačič, 2003, str. 642-643).

3. PODJETJA

3.1. Zgodovina podjetij

3.1.1. Podjetje Boeing

Boeing ni bil vedno sinonim za proizvodnjo civilnih letal. Še posebno med leti 1940 in 1960 je bil prevladujoč proizvajalec bombnikov. Današnji Boeing proizvaja vse: potniška letala, bombnike, jurišna letala, lovska letala, helikopterje in satelite.

Prvo Boeingovo letalo je nastalo in poletelo leta 1916 (glej Tab. 1, na str. I-III). Takrat se je to podjetje imenovalo Pacific Aero Products, a že leto kasneje je bilo preimenovano v Boeing Airplane. Prvo naročilo je podjetje dobilo od ameriške mornarice. Leta 1927 je Boeing Air Transport začel prevažati pošto za US Post Office, 1929 pa sta se Boeing in Pratt & Whitney združila v United Air Transport (v nadaljevanju UATC), ki je vključeval še druga podjetja in se ukvarjal s proizvodnjo motorjev in propelerjev ter pokrival področja potniških letal in letališč. Leta 1923 je Boeing začel s proizvodnjo lovskih letal in leta 1930 izdelal prvo povsem kovinsko letalo, a le v dveh primerkih. Model tega letala je bil uporabljen leta 1933 pri letalu B-247, ki je bilo prvo sodobno potniško letalo. Leta 1938 je začel Boeing prodajati prvo letalo z vzdrževanim normalnim tlakom v letalu. Protimonopolni zakoni v ZDA so povzročili razpad UATC in zato je bilo podjetje Boeing Airplane ponovno vzpostavljeno. Med 2. svetovno vojno je izdelava bombnikov omogočila Boeingu, da se je izvlekel iz izgub in postal vodilno podjetje na tem področju. Po drugi svetovni vojni se je Boeing, tako kot tudi

vsa ostala letalska industrija, srečal s problemom presežnih delavcev. Boeing je uporabil izkušnje s področja bombnikov in postal dominanten na področju civilnih letal. To jim je uspelo zaradi preboja B-707 kot najbolj uspešnega reaktivnega letala ter B-747 kot najuspešnejšega modela velikega potniškega letala (doslej je bilo prodanih preko 1.200 letal). Začel je sodelovati tudi pri vesoljskih programih. Sedemdeseta leta se za Boeing niso začela najboljša. Zaradi recesije se je število delavcev v Boeingu zmanjšalo pod 60.000. V osemdesetih letih se je stanje začelo izboljševati in tudi v 90-ih letih prejšnjega stoletja se situacija ni spremenila. Leta 1997 je prišlo do združitve z McDonnell Douglasom (Ten Decades Of Boeing, 2003, str. XXXII-XXXIV).

3.1.2. Podjetje McDonnell Douglas

Podjetje McDonnell Douglas je obstajalo od leta 1967 (glej Tab.1, na str. I-III), ko sta se združili podjetji McDonnell in Douglas. Pred tem sta obstajali samostojni podjetji McDonnell in Douglas.

Douglas je začel s proizvodnjo leta 1921. Tega leta je poletelo tudi njegovo prvo letalo. Do leta 1928 je vse svoje poslovanje združil v podjetju Douglas Aircraft Company, inc. Po 2. svetovni vojni je prišlo do številnih odpovedi naročil letal, velik je bil tudi presežek letal. Zaradi teh dogodkov je bil Douglas prisiljen precej zmanjšati število zaposlenih in celo zapreti tri obrate. Po letu 1955 si je opomogel od povojne recesije in postal spet vodilni proizvajalec na področju industrije civilnih in transportnih vojaških letal. Leta 1965 je prehitel Boeing. Leta 1966 je imel veliko naročil in je bil največji delodajalec v letalski industriji na področju Kalifornije. Konec tega leta je objavil namero o združitvi s podjetjem McDonnell.

McDonnell je leta 1928 z dvema prijateljema ustanovil J.S. McDonnell & Associates. Leta 1939 je začel s proizvodnjo v lastnem podjetju McDonnell Aircraft Corp. Po 2. svetovni vojni je izbral drugačen način prilagajanja povojni recesiji kot tekmeci. Odločil se je, da bo tvegati več in začel proizvajati manjša letala s prednostjo v novih, še nepreizkušeni tehnologijah. Leta 1953 je iz dobavitelja delov za letala postal vodilni proizvajalec bojnih letal. Od leta 1963 naprej se je z Douglasom dogovarjal o združitvi. Leta 1966 je bil največji delodajalec v Missouriju.

Podjetji McDonnell in Douglas sta se združili leta 1967. Združeno podjetje McDonnell Douglas je bilo do leta 1973 glavni proizvajalec izstrelkov in vesoljske strojne opreme. Sredi sedemdesetih let je prišlo do recesije v letalski industriji, ker so letalske družbe zadržale naročila letal. Tako je bil tudi McDonnell Douglas prisiljen odpuščati delavce in zapreti eno tovarno. Leta 1984 je McDonnell Douglas priključil Hughes Helicopters. Decembra 1996 je

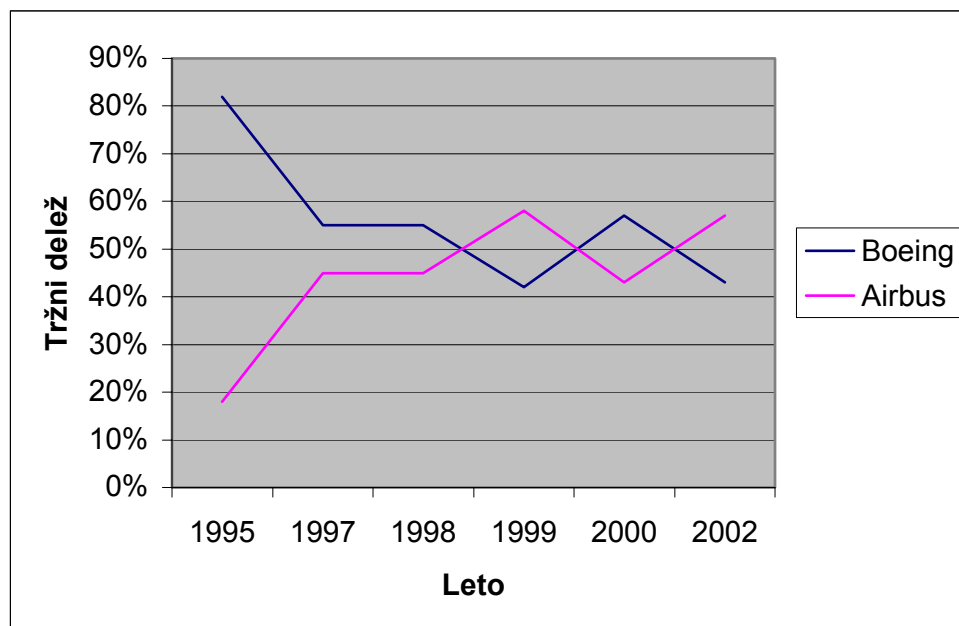
bila objavljena namera o združitvi z Boeingom, do katere je prišlo avgusta 1997 (Boeing, 2004).

3.2. Konkurenčna podjetja

3.2.1. Podjetje Airbus

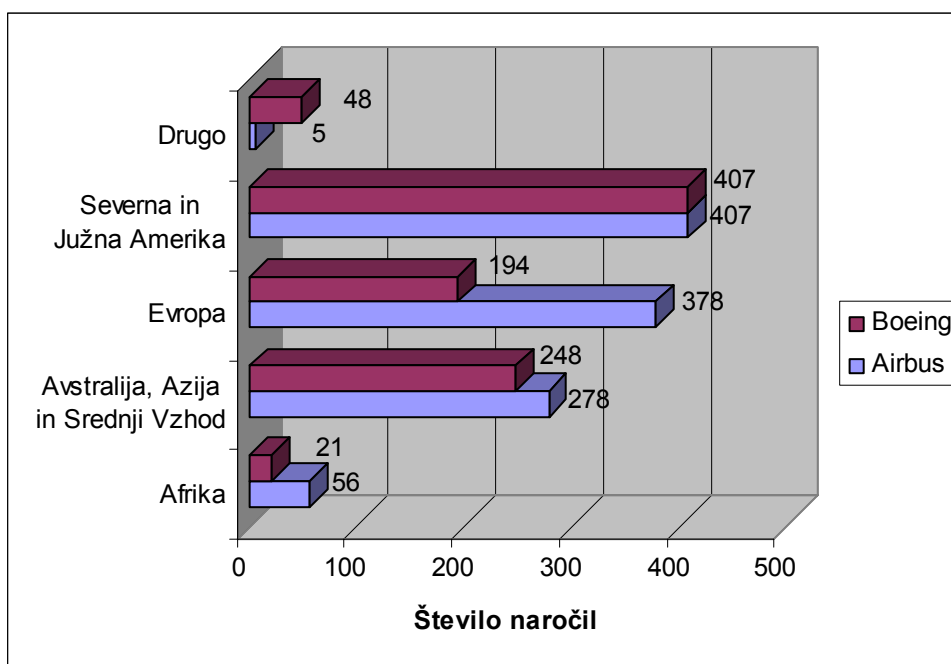
Airbus je leta 2003 prvič v prehitel Boeing po številu dobavljenih letal. Dobavil je namreč 305 letal in s tem dosegel 52% delež svetovne proizvodnje civilnih letal z več kot 100 sedežev, Boeing pa je dobavil le 281 letal (Done, 2004). S takšnim številom izdelanih letal je Boeing skoraj dosegel rezultat najslabšega leta 1996, ko je proizvedel le 271 letal. Najboljše Boeingovo leto je bilo leto 1999, ko je bila proizvodnja letal več kot dvakrat višja. Hkrati je bilo to leto tudi prvo leto, ko je dobil Boeing manj naročil kot Airbus. Tudi trenutno imajo pri Airbusu bistveno več naročil za letala kot pri Boeingu. Airbus ima namreč kar 1.500 naročil za letala, kar je dovolj za pet let proizvodnje, Boeing pa ima naročenih le 1.112.

Slika 3: Tržni delež Boeinga in Airbusa glede na naročila za obdobje 1995-2002



Vir: Aviation Week & Space Technology, 2003.

Slika 4: Število naročil letal Airbusa in Boeinga



Vir: Flight International, 2003.

Nemški direktor Airbusa, Gerhard Puttfarcken, ne podcenjuje ameriške konkurence. Poudarja namreč, da si bo Boeing po izgubi prvega mesta v letalski industriji le-tega znova prizadeval pridobiti nazaj. Kljub temu ostaja Puttfarcken optimističen. Ugotavlja, da se je Airbus v krizi dobro znašel, hkrati pa se zaveda, da Airbus čakata dve težki leti. V letu 2004 načrtuje podobno število proizvedenih letal kot lansko leto, torej približno 300, leta 2005 pa načrtuje občuten porast proizvodnje na 450 letal (Airbus leta 2003 prvič številka ena, 2004).

V 90-ih prejšnjega stoletja je Boeing začel v tehnološki in proizvodni učinkovitosti zaostajati za Airbusom. Boeingovi stroški za proizvodnjo novega letala so od 10% do 20% višji kot pri Airbusu. Tudi Boeingova izguba tržnega deleža, ki je padel od 70% leta 1996 na približno 50% leta 2003, pomeni presenetljiv preobrat. Boeing verjame, da bodo manjša letala in direktni leti prevladali nad Airbusovim A-380 in trdi, da se osredotoča na dobičke in ne na tržni delež za vsako ceno. Novi Airbus A-380 je svojo tržno pot začel zelo dobro, saj imajo zanj že 120 naročil, Boeing pa se je za proizvodnjo svojega super učinkovitega letala B-7E7 odločil šele konec leta 2003 (Holmes, 2003, str. 39).

Airbus je o velikem letalu, ki naj bi prepeljal več kot 500 potnikov na velikih razdaljah, začel razmišljati že leta 1990. S takšnim letalom bi se izognili vmesnim postankom, ki so potrebni pri čezoceanskih letih, in hkrati prepeljali več potnikov kot Boeing B-747. Operativni stroški letala A-380 naj bi bili 15 do 20 % nižji kot pri B-747, kar bodo dosegli z več sedeži, uporabo kompozitnih in drugih sodobnih materialov, s katerimi bodo zmanjšali skupno maso letala, in

gospodarnejšimi turboventilatorskimi motorji (Podgoršek, 2004, str. 19). Airbusovo letalo A-380 bo prvič poletelo leta 2005, marca leta 2003 pa so začeli z njegovo proizvodnjo. To letalo bo tekmeč Boeingu B-747, trenutno še vedno največjemu potniškemu letalu na svetu. Model Boeing B-747 je star že več kot 30 let, a je še kljub temu zelo uspešen. S prihodom A-380 na trg pa bo ta njegov primat verjetno zelo oslavljen.

Slika 5: Airbus A-380



Vir: Airbus, 2004.

Prve načrte za A-380 so izdelali leta 1994. Takrat je bil projekt novega letala imenovan še A-3XX. Na podlagi konstrukcijskih raziskav so se odločili, da bo imelo novo letalo po vsej dolžini trupa tri krove: zgornji in srednji bosta namenjena potnikom in povezana s stopniščem, spodnji krov bo namenjen tovoru, po želji naročnikov pa bo lahko preurejen tudi za uporabo v druge namene.

Airbus A-380 bodo izdelovali v petih različicah: A-380-800 s 555 sedeži, A-380-800R s podaljšanim doletom, transportno letalo z največjim koristnim tovorom 150 ton A-380-800F, krajše letalo A-380-700 s 480 sedeži in daljše letalo A-380-900 s 656 sedeži. Za krmiljenje letala bodo uporabili že preizkušen sistem »fly-by-wire«¹, ker sistem »fly-by-light«² še ni

¹ Upravljanje letala prek žičnih povezav.

² Upravljanje letala prek optičnih povezav.

preizkušen v praksi in z uporabo le-tega ne bi mogli zagotoviti popolne varnosti letenja. Z uporabo novih gradiv in tehnologij so teža letala zmanjšali za 10 do 15 ton.

Začetek razvoja in proizvodnje A-380 so pogojevali z najmanj 50 naročili. Stroški razvoja tega letala so se iz najprej predvidenih 7 milijard evrov dvignili na okrog 12 milijard evrov. Prva naročila za ta letala so dobili leta 2000. Najprej med letalskimi družbami, ki so letala naročila, ni bilo, razen Air France, nobene reprezentativne evropske in ameriške družbe, brez katerih pa bi pri Airbusu težko začeli projekt letala A-380 in pričakovali njegov uspeh. Počasi so dobili naročila tudi teh letalskih družb, tako da je bil problem rešen. Po zadnjih podatkih imajo pri Airbusu že 129 naročil za letala A-380, od tega za 17 tovornih. Kupci letal so: FedEx, Qantas, Singapore Airlines, Lufthansa, Korean Air in Air France.

Airbus bo z A-380 zaokrožil asortiman svojih potniških letal, ki ga sestavljajo naslednje družine: A-300/310, A-320 in A-330/340. Airbusov tržni delež pri letalih z več kot sto sedeži je leta 2003 znašal 52 odstotkov. Gleda na nova naročila 254 letal s kataloško vrednostjo 24,3 milijarde evrov, pa bo znašal Airbusov tržni delež 54 odstotkov. »Airbus tako ohranja vodstvo, ki si ga je priboril v tekmi z Boeingom. Doseženi tržni delež pa bodo glede na trenutno nekoliko zaspani razvoj novih letal pri Boeingu z gotovostjo še povečali.« (Podgoršek, 2004, str. 19).

3.2.2. Podjetje Embraer

Boeing je dobil novega tekmeca tudi na področju manjših letal, to je letalski proizvajalec Embraer iz Brazilije. V zadnjih letih so bila že uspešna njihova 37 do 50 sedežna regionalna reaktivna letala. Zdaj prihajajo na trg večja 70 do 110 sedežna letala serije 170. Ta letala dejansko pomenijo konkurenco za Boeing. Nekaj teh letal so že kupili pri US Airways, Alitaliji in poljskemu letalskemu prevozniku. Ta letala naj bi po mnenju brazilskega proizvajalca pomagala letalskim družbam kontrolirati hitre spremembe stroškov.

Od leta 1996 je Embraer dobavil 710 regionalnih reaktivnih letal po vsem svetu, med drugim tudi naslednjim letalskim družbam American Eagle, Continental Express in Republic. Leta 2003 je njegova prodaja dosegla 2,1 milijarde \$. Po napovedih J.P. Morgana naj bi leta 2004 vrednost njegove prodaje dosegla 3,3 milijarde \$, leta 2005 pa kar 3,6 milijarde \$. Ustanovitelj People Express, Donald Burr, pravi, da Embraer želi prodreti na področja, na katera še ostali niso.

Zdaj Embraer proizvaja tudi nov razred letal, in sicer 70 do 110 sedežna, ki so udobna in ekonomična. Boeing in Airbus proizvajata letala s 106 in več sedeži, ki so konstrukcijsko in tehnološko enaka kot večja letala, kar pomeni dražje vzdrževanje in poslovanje s takšnimi letali v primerjavi z letali Embraer. Po mnenju Botelha, direktorja Embraerja, letalske družbe

uporabljajo napačna letala in s tem ustvarjajo izgubo. Prav zato so Embraerji serije 170/190 skonstruirani tako, da bi zapolnili vrzel med regionalnimi letali z do 70 sedeži in večjimi komercialnimi letali, ponujajo pa toliko prostora kot večja letala.

Trg dobro sprejema Embraerjevo ponudbo. Tako bo Embraer v letu 2004 dobavil 60 novih letal, ima pa naročila še za 197 letal. Devet letal serije 170 je že dobavil podjetjem. JetBlue Airways Corp. ima naročenih kar 100 letal Embraer serije 190. Pri izbiri letal se je odločal med Airbusom s 107 sedeži in Embraerjem ter se odločil za slednje. Ta nova letala namreč omogočajo podjetjem, da uskladijo kapaciteto letal s povpraševanjem potnikov po prevozih. Z možnostjo dolgih poletov in z možnostjo povratnih poletov v kratkem času so lahko ta letala več časa letijo. Po mnenju glavnega direktorja JetBlue-ja bo Embraerjeva serija 190 odprla nov trg in predstavljala substitucijo za večja letala A-320 v obdobju, ko ni predvideno veliko število potnikov. S tem, ko je JetBlue kupil Embraerjeva letala, je odstopil od poslovnega pravila, da naj ponudniki cenejših letalskih prevozov uporabljajo le en tip letal v svoji floti. Po mnenju podjetja JetBlue takšna odločitev ni predstavljala nobenega tveganja, ampak bi bilo verjetno tveganje to, če se za ta posel ne bi odločili.

Slika 6: Embraer 190



Vir: Embraer, 2004.

Tudi Embraer ima konkurenco. To predstavlja Bombardier, ki je na področju manjših regionalnih reaktivnih letal s 307 naročili precej pomembnejši kot Embraer s 181 naročili. Nova Embraerjeva serija 170/190 še nima konkurence. Bombardier naj bi lastnosti konkurenčnega in po njihovih napovedih bolj učinkovitega letala predstavili v začetku leta 2005. Pri Bombardieru Embraerju očitajo, da nepošteno pridobiva dobiček zaradi subvencij in menijo, da njihovo 100 sedežno letalo ni v skladu z najnovejšo tehnologijo. Direktor Embraerja te očitke zanika. Poudarja, da se številni glavni direktorji letalskih družb zanimajo za njihova letala, ker lahko z njimi zadovoljijo želje potnikov po fleksibilnosti in pogostosti letov ter zagotovijo povezavo manjših letališč.

Embraerju lahko predstavlja problem evropski trg. Ta je bil ob vpeljavi serije letal 170/190 leta 1999 načrtovan kot glavni trg, saj so v Evropi poti kratke in je smiselna pogostost letov. Vendar si evropski trg ne more opomoči po krizi, do katere je prišlo po 11. septembru 2001. Tako ima Embraer le 45 naročil iz Evrope. Prav to in še zamude pri dobavi letal so povzročile, da je Embraer leta 2003 dobavil manj letal (101 letalo) kot pretekla leta (leta 2001 161 letal in leta 2002 131 letal).

Obstaja še dodaten problem in to je, da so piloti, posadke in osebje na letališču plačani manj, če letijo z manjšimi reaktivnimi letali, zato seveda nasprotujejo nakupu tovrstnih letal.

Dokler Embraer serije 170/190 ne bo dobil konkurence, lahko že dobro osvoji trge. Trg očitno izraža potrebo po tovrstnih letalih, ker si veliko ljudi želi potovati neposredno med manjšimi letališči (Wheatley, Brady, Zellner, 2004, str. 32-33).

Glede na Embraerjevo trenutno in načrtovano prihodnjo uspešnostjo na trgu lahko pridem še do enega sklepa. Očitno niso le Boeingova predvidevanja o prihodnjem razvoju letalskega trga takšna, da bodo manjša letala vse bolj zaželjena in pomembna. Želje potnikov potovati direktno med manjšimi letališči je možno ali pa vsaj smiselno zagotavljati le z manjšimi letali. Iz tega vidika gledano je verjetno odločitev Boeinga, da se ne odloči za razvoj novega velikega letala, primerna.

4. ZDRUŽITEV

4.1. Združitev podjetij

Boeing vključno s svojim novim severno ameriškim delom iz vojaških in vesoljskih enot Rockwell International Corp. in McDonnell Douglas Corporation sta se združila 1. avgusta 1997. Philip M. Condit je ostal predsednik in glavni direktor, Harry C. Stonecipher, bivši direktor v McDonnell Douglasu, pa je postal vodja proizvodnje podjetja Boeing (McDonnell Douglas History, 2004).

4.2. Problemi z odobritvijo s strani evropske komisije

Že vse od objave namere o združitvi Boeinga in McDonnell Douglasa v decembru 1996 je tej združitvi odločno nasprotoval Karl Van Miert, takratni evropski komisar za konkurenco. Menil je namreč, da bi se s to združitvijo občutno zmanjšala konkurenca v Evropi, ker bodo letalske družbe lahko izbirale le med dvema ponudnikoma letal, in sicer Boeingom in Airbusom. Tržni delež Boeinga naj bi se po predvidevanjih z združitvijo dvignil od 64 na 70 %, Airbus pa naj bi zadržal 30% tržni delež. Boeing je poskušal prepričati komisarja Van

Miarta s številnimi različnimi manjšimi prilagoditvami, a zadnji teden pred odločanjem Evropske komisije je tudi to početje opustil. Vse je kazalo, da bo Evropska komisija 23. julija 1997, ko bo formalno odločala o tej združitvi, le-to zavrnila, razen če se ne bi kaj posebnega zgodilo. Komisar Van Miert je s svojimi sodelavci komisarji uskladal stališča. Julija 1997 je pridobil tudi podporo 15 strokovnjakov za vprašanja konkurence iz posameznih 15 držav članic EU ter francoskega predsednika Jacquesa Chiraca in nemškega ministra za gospodarstvo.

Julija 1997 je ameriška Federal Trade Commission³ (v nadaljevanju FTC), organizacija, ki se ukvarja s protimonopolnimi vprašanji, odobrila združitev Boeinga in McDonnell Douglasa. Ker sta podjetji veliki in ima vsaj Boeing precej prodaje tudi v Evropi, je imela tudi EU pravico do temeljitega pregleda te združitve. Običajno, ko so združitve odobrene v Ameriki, se protimonopolne oblasti v Evropi z njimi strinjajo, mogoče dodajo le nekaj pogojev, povezanih z Evropo. Tokrat je bilo precej drugače.

Evropski veto na združitev dveh ameriških podjetij bi bil resnično brez primere. Obstajala je »nevarnost« umazane trgovinske vojne. Če bi Boeing in McDonnell Douglas nadaljevala z združevanjem ne glede na mnenje Evrope, bi združeno podjetje v Evropi šteli za nelegalno. Evropa bi imela v tem primeru pravico oziroma moč združeno podjetje kaznovati s kaznijo do 10% njegovega letnega prometa, kar pomeni približno 4 milijarde \$. Komisija bi lahko kaznovala Boeing tudi tako, da bi kaznovala vsakega evropskega prevoznika, ki bi kupil Boeingovo letalo oziroma bi mu prepovedala uporabo le-tega takoj, ko bi ga pripeljal v Evropo.

In zakaj je komisar Van Miert tvegala trgovinsko vojno? Skrbele so ga tri glavne stvari:

- Prva je bila nevarnost popolne prevlade združenega podjetja. Res je sicer, da se je tržni delež podjetja McDonnell Douglas v zadnjih desetih letih prepolovil na 6% in znašal v Evropi le 2%, a to podjetje je bilo včasih pomemben tekmelec. Ker imajo potniška reaktivna letala življenjsko dobo okrog 25 let in je bilo vsako četrto letalo prav McDonnell Douglasovo, ostanejo letalske družbe v kontaktu s proizvajalcem, kupujejo rezervne dele in se ukvarjajo s tehničnimi zadevami še celotno obdobje uporabe letal. Evropski komisiji se je zdelo prav to problematično. Na ta način naj bi si Boeing zagotovil notranje poti za prodajo svojih letal tem letalskim družbam. Evropejci so celo izračunali, da naj bi Boeing po združitvi po najširši definiciji trga, vključujoč rezervne dele, imel več kot 80% tržni delež.
- Druga skrb je bila, da bo Boeingova združitev z McDonnell Douglasom tako močno povečala Boeingov vojaški in vesoljski del poslovanja, da bo tudi to okrepilo njegovo civilno letalstvo. Večji del poslovanja McDonnell Douglasa je predstavljalo vojaško letalstvo in to naj bi bil glavni razlog za združitev. Evropejci so trdili, da približno 3

milijarde \$, ki so namenjene različnim ameriškim vladnim obrambnim in vesoljskim programom, konča kot neposredna subvencija za razvoj civilnih letal. Evropska letalska industrija enakih učinkov prenosa tehnologije iz vojaške v civilno letalstvo ne more uživati, ker je evropska letalska industrija preveč razdrobljena. Ti argumenti so nekoliko pristranski, ker so evropske vlade še vedno krile približno 30% stroškov razvoja novih Airbusovih letal in ker je bila pravzaprav Evropa sama kriva, da nima združene vojaške industrije. Kljub temu je Boeing ponudil, da bi bile njegove pogodbe, ki bi lahko pomenile pretok tehnologije, bolj očitne in jasne. To bi zagotovil tako, da bi izpolnjeval nekakšna letna poročila, ki bi jih poslal Evropski komisiji v odobritev. Ta način bi lahko predstavljal osnovo za rešitev tega problema.

- Najpomembnejša je bila tretja pripomba. Komisar Van Miert je namreč nasprotoval Boeingovim 20-letnim ekskluzivnim pogodbam z letalskimi družbami, v katerih je bilo napisano, da jim bo Boeing dobavil v tem obdobju vsa letala. Takšne pogodbe je Boeing sklenil s tremi velikimi ameriški letalskimi družbami, in sicer Delto, Continentalom in American Airlines. Vse te letalske družbe so bile do takrat velike uporabnice letal McDonnell Douglasa. Čeprav je Boeing trdil, da želijo takšne dolgoročne pogodbe sklepati stranke zaradi doseganja ugodnosti pri dobavah letal v času povečanega povpraševanja, je Van Miert mislil, da so te pogodbe v svojem bistvu protikonkurenčne.

Zanimivo je dejstvo, da je tudi FTC označila te pogodbe za potencialno problematične in hkrati dodala še, da namerava kontrolirati možne protikonkurenčne učinke teh in morebitnih prihodnjih ekskluzivnih pogodb.

Ameriški uradniki so celo menili, da bo Boeing s priključitvijo kupcev McDonnell Douglasa lažje sklepal še več novih ekskluzivnih pogodb. Boeing je ponudil le, da bi skrajšal te ekskluzivne pogodbe od 20 na 15 let in bi nove omejil na 10 let. S tem predlogom komisar Van Miert ni bil zadovoljen.

Boeingu so tako ostale tri možnosti:

- prva je popustiti in obljubiti, da se bo o obstoječih ekskluzivnih pogodbah na novo pogajal, novih pa ne bo več sklepal;
- druga je bila, da počaka do odločitve, ki naj bi jo sprejela evropska komisija 23. julija 1997, potem pa počakati z združitvijo toliko časa, da pride do sklenitve kompromisa;
- tretja je bila, da brezbrizno nadaljuje s procesom združevanja in upa, da bo Clintonova administracija pomagala kasneje urediti to zmedo (Brussels v Boeing, 1997).

Pri tako pomembnem vprašanju je prišlo tudi do vpletanja najvišjih predstavnikov posameznih držav. Clinton, takratni predsednik ZDA, je posredoval pri voditeljih evropskih

³ Zvezna trgovinska komisija.

držav. Prav tako so posredovali tudi kongresniki. Več kot sto jih je namreč poslalo pismo Santerju, takratnemu predsedniku Evropske komisije. Poudariti so želeli, da bi bili močno prizadeti nacionalni interesi ZDA, če se Evropska komisija z združitvijo ne bi strinjala. Kinkel, takratni nemški zunanji minister, se je o problematiki združevanja pogovarjal z Albrightovo, takratno ameriško državno sekretarko.

Predvsem Nemčija, Francija in Velika Britanija, ki v skupnem podjetju Airbus izdelujejo letala, so najbolj nasprotovale tej združitvi. Zavedale so se namreč, da bi bil lahko, če ne bi prišlo do nobenih sprememb oziroma upoštevanja zahtev evropske komisije s strani Boeinga, ameriški trg po združitvi za Airbus popolnoma zaprt, kar bi bilo ob takrat že tako precej majhen tržnem deležu Airbusa zelo slabo za Airbus. Na drugi strani je obstajal tudi problem, ki bi nastal, če Evropska komisija te združitve ne bi potrdila. To bi Boeingu onemogočilo trgovanje na evropskem trgu, kar bi zanj pomenilo izgubo kar 10 % prihodkov. Na to bi se skoraj zanesljivo odzvale ZDA in sprejele povračilne ukrepe.

23. julija 1997 je Evropska komisija sprejela stališče, da se Boeing in McDonnell Douglas lahko združita. Takšno stališče so sprejeli potem, ko se je Boeing odpovedal 20-letnim ekskluzivnim pogodbam. (Žitko, 1997, str. 1)

4.3. *Takojšnji rezultati združitve*

Združitev Boeinga in McDonnell Douglasa je izgledala koristna za obe podjetji in zato sta bili obe podjetji z njo zadovoljni. McDonnell Douglas je z združitvijo zagotovil prihodnost svojim programom in omogočil nadaljevanje svojega civilnega programa, ki bi verjetno v nasprotnem primeru, če do združitve z Boeingom ne bi prišlo, počasi ugasnil. Boeing je združitvijo pridobil še več. McDonnell Douglas je imel namreč veliko zvestih strank, ki so imele v svojih flotah še veliko njegovih letal. Te stranke so potrebovale oskrbo z rezervnimi deli in vzdrževanje letal. S pomočjo teh poslov si lahko Boeing, če se bo izkazal za zanesljivega partnerja, pridobi naročila za nova letala ali vsaj precej poveča možnost za to. McDonnell Douglas je v novo podjetje prinesel tudi vojaški del proizvodnje. Na ta način je Boeing postal eden izmed najmočnejših proizvajalcev vojaške letalske tehnike. Vojaška proizvodnja je pomembna tudi zato, ker pomeni redni dotok državnega denarja (Zajc, 1997, str. 56).

Odločitev o povečanju poslovanja na obrambnem področju je pomenila zgodovinski korak za Boeing. Najpomembnejši korak v to smer je bila združitev z McDonnell Douglasom. Poleg tega je ta združitev vplivala tudi na kulturo v Boeingu. Boeing se je namreč vedno ponašal s tem, da je s svojimi zaposlenimi ravnal kot z družino. Najbolj cenjena vrednota pri McDonnell Douglasu pa je bila zmožnost prepričati pomembne in vplivne ljudi v

Washingtonu in skleniti pogodbe. Včasih se je celo zdelo, da je gradnja letala šele na drugem mestu (Holmes, 2003a, str. 36).

Pri združitvi podjetja Boeing in McDonnell Douglas gre za združitev dveh konkurenčnih ameriških podjetij. Ta integracija je bila deloma horizontalna in deloma konglomeratna. Obe podjetji, ki sta se združili, sta proizvajali dve vrsti letal, in sicer: civilna in vojaška letala. Intenzivnost proizvodnje in prodaje pri obeh partnerjih je bila pomembno različna. Boeing je bil pretežno usmerjen na proizvodnjo civilnih letal, McDonnell Douglas pa pretežno na proizvodnjo vojaških letal.

Principi delovanja in določeni elementi obeh skupin letal so enaki ali sorodni, predvsem pa je za obe skupini letal potreben določen obseg temeljnega razvoja, izvajati je potrebno tudi aplikativni razvoj in rešitve potrditi na prototipih. Na osnovi tega je smiselno čimbolj skoncentrirati razvoj in preizkušanje ter rezultate uporabiti za čimveč namenov.

Dejstvo je, da združevanje urejajo različni zlasti protimonopolni predpisi. Zato je novo podjetje moralo izvesti postopke statusnih sprememb skladno z ameriško zakonodajo. Ker gre za globalno podjetje je zelo pomembno, da so bili postopki izvedeni tudi tako, da druge države oziroma njihova združenja takšnim spremembam niso nasprotovala. Zato je bilo kar nekaj časa in energije porabljen tudi za usklajevanje preoblikovanja v združeno podjetje z zakonodajo Evropske unije. Če bi bil izbran drugačen način, bi lahko članice EU sprejele protiukrepe, kar bi bistveno zmanjšalo možne pozitivne rezultate povezave.

Ciklično gibanje je prisotno tudi na trgu letal, običajno pa cikli za posamezne vrste letal niso sočasni. Zato pomeni za ponudnike večjo stopnjo varnosti, če se ne usmerijo le na proizvodnjo ene vrste letal npr. civilna letala, temveč se usmerijo še na proizvodnjo vojaških letal. Z združitvijo obeh proizvajalcev je bila dosežena takšna diverzifikacija.

5. POZDRUŽITVENI PROCESI

5.1. Vodstvo

5.1.1. Bivše vodstvo

Dne 1. decembra 2003 je odstopil Phillip M. Condit, ki je vodil podjetje Boeing sedem let. Presenetljivo je, da je toliko časa ostal na vodilnem položaju glede na dosežene rezultate. Trditve o vprašljivem načinu dogovarjanja Boeinga s Pentagonom o 18 milijard \$ vrednih poslih so le eden od številnih etičnih in managerskih spodrseljajev, ki so zmanjševali uspešnost Conditovega vodenja. Čeprav pri Boeingu prikazujejo, da je bil Conditov odstop njegova nesebična gesta voditelja, ki je postavil interese podjetja pred svoje lastne, naj bi bil Condit

dejansko prisiljen odstopiti. To naj bi od njega zahteval upravni odbor. Slednji je dolgo časa opravičeval slabe poslovne poteze, tokrat pa to ni bilo več možno, ker je šlo za izjemno pomembne obrambne posle za Boeing.

Slika 7: Phillip M. Condit



Vir: Boeing, 2004.

Condit naj bi po nekaterih kritičnih ocenah dejansko napredoval ne glede na svoje sposobnosti. Bil je nedvomno odličen inženir, ki je bil obseden z reševanjem problemov in si je znal predstavljati elegantne konstrukcijske rešitve. To znanje in sposobnosti pa mu niso koristili na vodilnem položaju v podjetju. Pogosto je bil kot glavni direktor neodločen in izoliran v podjetju, kar je bilo popolnoma drugače, kot pri njegovih predhodnikih. Bil je znan po tem, da si je želel razkošnega življenja. Prejšnja glavna direktorja sta se izogibala privilegijem in razkošju. Še leta 1996 so imeli pri Boeingu le tri majhna reaktivna letala srednji management pa je potoval s komercialnimi letali zato, da so ostali v stiku s strankami. Konec leta 2003 pa je imel Boeing celo floto reaktivnih letal in še posebno letalo B-737, narejeno posebno za glavnega direktorja podjetja.

Condit je v Boeingu preživel več kot 30 let. Že kmalu po začetku svoje kariere se je izkazal s pomembnimi rešitvami. Tako ga je opazil tudi takratni vodilni Thornton A. »T« Wilson in ga vzel pod svoje okrilje. Jasno je bilo, da je Condit izreden inženir in osebnost, kot je izjavil Granville Franzier, upokojeni vodilni delavec Boeinga. Condita je vodenje programov letal B-757 in B-777 povzdignilo na vodilno mesto. Čeprav je požel veliko hvalo za izredno inženirsko znanje, sta bila programa polna problemov, ki so izvirali predvsem iz slabega managementa. Z Boeingom B-777 so sicer dosegli nekaj konstrukcijskih prebojev, so pa tudi stroški tega programa krepko presegle načrtovane, saj je prišlo kar do njihove podvojitve. Potreben denar so jemali pri programih B-767 in B-737. Model B-777 kljub svojim kvaliteta ni dosegel pričakovanega komercialnega uspeha.

Condit je izvedel več slabih poslovnih potez. Vzrok za to lahko najdemo v njegovi izobrazbi, ki je bila tehnična in mu je omogočala odlične tehnične dosežke, pomanjkanje managerskih

znanj pa je vplivalo na to, da nekatere njegove poslovne poteze niso bile dobre. To je bilo najbolj izrazito takrat, ko je zasedel položaj glavnega direktorja podjetja.

Conditove težave so se začele že kmalu po začetku njegovega vodenja. Že v roku enega leta je Boeing prišel v proizvodno krizo, ki je povzročila, da je moralo podjetje odpisati kar 2,6 milijard \$. Leta 2002 je Boeing plačal kar 92,5 milijonov \$ svojim delničarjem za poravnavo, ker so ga delničarji obtožili uporabe računovodskih trikov, da so skrili škodo, nastalo z združitvijo z McDonnell Douglasom. Problem je bil tudi v tem, da je Condit premalo upošteval vse pomembnejšega tekmeca - Airbusa. Nekatere združitve, za katere se je odločil, da bi razširil poslovanje še na druga področja poleg civilnega letalstva, so povzročile težave z integracijo. Samo leta 2003 je Boeing odpisal več kot 1 milijardo \$. V podjetju sicer trdijo, da Boeing kljub najhujšemu upadu v zgodovini civilnega letalstva še vedno posluje z dobičkom na vse področjih. Toda prihodki padajo že vse od leta 2001 naprej, vrednost Boeingovih delnic pa je pod Conditovim vodstvom padla za 6,5%.

Dolgo časa je namreč Boeing veljal za vzor ameriške industrijske odličnosti, v preteklih letih pa so se afere vrstile ena za drugo. Tudi inženirska znanja in etičnost so izgubila pomen. Boeing je pod Conditovim vodstvom pridobil ogromno obrambnih poslov, ker je dovolil, da so njegovi podrejeni sklepali tudi precej tvegane posle. Conditova odločitev o preselitvi sedeža podjetja iz Seattla v Chicago, ki jo je sprejel leta 2001, je dokončno izkoreninila staro kulturo v Boeingu.

Takoj ko je Condit postal prvi človek podjetja, je postalo njegovo slabše obvladovanje managerskega znanja bolj zaskrbljujoče. Že v prvem letu je pretiraval s povečanjem proizvodnje. Leta 1997, torej leto po prevzemu vodstva, so se množične montažne linije v Seattlu zaradi takšne usmeritve skoraj »sesule«. Preden se je stanje uredilo, je Boeing izgubil večino kredibilnosti na borzi. Leta 1998 so investitorji zahtevali Conditov odstop. Toda Condit je ostal glavni direktor, vso krivdo za probleme v proizvodnji je naprtil Ronu Woodardu, takratnemu direktorju divizije komercialnih letal, in ga odpustil.

Condit je imel vizionarske in strateške spretnosti, a včasih se je tudi motil. Bil je namreč prepričan, da Airbus ne bo nikoli lansiral programa A-380 oziroma, da le-ta ne bo uspešen. Podcenjeval je torej grožnjo in ni reagiral pravočasno. V času njegove predsedovanja sta bila res predlagana dva nova modela Boeingovih letal, in sicer B-747X, precej povečani model B-747 in kasneje še Sonic Cruiser, hitro linijsko reaktivno letalo, a kljub tržnim nastopom in namigom, da bo Boeing lansiral oba programa, se Condit za to ni odločil. Posledica tega je bila, da je Boeing stagniral, medtem ko je Airbus rasel.

Condit se je odločil, da se bo spopadel s ciklično naravo letalske industrije in Airbusovo rastjo drugače. Začel je diverzificirati Boeing. Boeing si je začel priključevati velika in mala letalska

podjetja ter informacijsko storitvena podjetja. Združitev z McDonnell Douglasom je bila dobra odločitev in zanjo je Condit prejel visoke ocene. Res je sicer, da je ta združitev s seboj prinesla tudi precejšnje spremembe v kulturi v podjetju, kar je predstavljajo precejšen izziv za managerje, je pa omogočila Boeingu razširitev vojaškega dela poslovanja in to prav v času, ko je bil civilni del v upadanju, kar je bilo zelo pomembno. Leta 2003 je tako vojaški del prinašal Boeingu več kot polovico prihodkov in tako je Boeing postal drugi najpomembnejši dobavitelj vojaških proizvodov.

Boeing je proti koncu leta 1999 kupil Hughes Electronics Corp.'s (GMH) Space & Communications Div. za 3,75 milijarde \$, še malo kasneje pa Tribune Co.'s Jeppesen-Sanderson Inc., največjega svetovnega dobavitelja letalskih kart in storitev za pilote, za 1,5 milijarde \$. Boeing je pričakoval, da bo dobil veliko od storitev z visokimi maržami in da bo razširil dejavnosti, povezane z vesoljskim programom. Mnogi investitorji so v tem času podpirali Boeing in njegovo prepričanje, da lahko vesoljski programi prinašajo velike priložnosti predvsem glede rasti in da bi bilo na ta način možno uravnotežiti močno nestabilen trg civilnih letal. Vse priključitve, ki se jih je Boeing lotil pod vodstvom Condit, pa niso uspele tako, kot si je želel.

Boeing je priznal, da se vesoljski trg ni razvijal tako, kot je pričakoval. Zadnji odpis, ki ga je bilo potrebno narediti zaradi propadajočega vesoljskega trga, tudi zaradi številnih kakovostnih in proizvodnih problemov, se je zgodil pri bivšem Hughes Satellites. V vodstvu so se še naprej trudili, da bi stanje popravili. Zavedali so se, da so v dobrem podjetju in da je veliko dobrih strokovnjakov pričakovalo enako, pa je na koncu imelo enake probleme.

Če je upravni odbor še lahko spregledal Conditove strateške napake, škandalov pač ni mogel. Škandali so nedvomno problematični za podjetja, ki so dobavitelji vojaške opreme, kot je Boeing. Še posebno, če vojaški del proizvodnje še raste in zagotavlja uspešno poslovanje prav zaradi donosnih pogodb za vlado. Preiskava napačnega vodenja se še stopnjuje. Pentagon je 2. decembra 2003 celo odložil pogodbo o dobavi 100 Boeingov B-767 tankerjev. Boeing je odpustil vodilnega finančnika Michaela Searsa in managerko Darleen A. Druyun zaradi etičnih kršitev. Poteka tudi sodna preiskava dveh primerov v obrambnem področju. Vojaški senatni odbor preiskuje domnevo, da je Boeing ravnal neprimerno ali celo nezakonito z namenom pridobitve najmanj 2 milijardi \$ vrednega obrambnega posla. Bistvo drugega škandala iz leta 1998 je posedovanje 35.000 strani dokumentov Lockheed Martin Corp. (LMT), ko sta z Boeingom tekmovala za pridobitev pogodbe za vojaška raketna izstrelišča. Pentagon je zato Boeing izključil kot potencialnega dobavitelja za dobavo raketnih izstrelišč, Lockheed Martin pa toži Boeing zaradi kraje dokumentov (Holmes, 2003a, str. 35-39).

Tabela 1: Najpomembnejši dogodki med Conditovim vodenjem Boeinga

1996	marec	Phil Condit postane glavni direktor
	avgust	nakup Rockwellovega vesoljskega in obrambnega poslovanja
1997	januar	ustavljen projekt letala B-747-500/600
	februar	Condit postane predsednik
	avgust	odobrena združitev z McDonnell Douglasom
		Harry Stonecipher postane Boeingov predsednik
1998	september	Alan Mulally zamenja Rona Woodarda na vodilnem položaju družbe Boeing Commercial Airplanes (BCA)
	oktober	Ameriško obrambno letalstvo z Boeingom sklene pogodbe za Evolved Expendable Launch Vehicle (EELV)
1999	junij	ponovno obujen projekt B-747X
2000	januar	Boeing kupi Hughes Space za 3,5 milijarde \$
	avgust	pridobijo Jeppensena
2001	marec	Boeing preseli sedež podjetja v Chicago
	maj	preklican projekt B-747X, napovedan Sonic Cruiser
	oktober	Boeing izgubi razpis za bojno letalo
2002	junij	Stonecipher se upokoji
	september	Mike Sears ponudi Darleen Druyun službo v Boeingu
	december	preklic projekta Sonic Cruiser, napoved B-7E7
2003	januar	Druyunova se zaposli pri Boeingu
	maj	preiskava v Boeingu zaradi dokumentov o EELV
	julij	Boeingovi zaposleni so obtoženi zaradi EELV dokumentov
	november	Druyunova in Sears sta odpuščena zaradi škandala v zvezi z letali – tankerji
	december	Condit odstopi

Vir: Flight International, 2003.

Conditov najbolj trajen prispevek k Boeingovi zgodovini je zagotovitev preoblikovanja Boeinga v dobavitelja vojaških letal in opreme s podružnico komercialnega letalstva (Holmes, 2003a, str. 35-39).

Združeno podjetje Boeing je v obdobju po združitvi torej imelo naslednje težave pri vodenju oziroma poslovanju podjetja:

- strategija razvoja produktov se je večkrat spreminjala;
- vodstvo je povečevalo stroške poslovanja podjetja z nepotrebnimi naložbami;
- tržni delež je postopoma upadal, zato je podjetje pritiskalo na povečanje prodaje z vsemi sredstvi, prihajalo je tudi do nepravilnosti;
- predvsem zaradi nepravilnosti je odstopil predsednik in glavni direktor.

5.1.2. Novo vodstvo

Z združitvijo Boeinga in McDonnell Douglasa je prišel v novo združeno podjetje Harry C. Stonecipher. Bil je odločen in odkrit. Mnogi v Boeingu so na Stonecipherja gledali kot na vsiljivca (Holmes, 2003a, str. 36). Po Conditovem odstopu je bil na mesto glavnega direktorja imenovan prav Stonecipher, ki je nekaj let predstavljal drugega najpomembnejšega moža v podjetju, pred imenovanjem pa je bil že nekaj časa upokojen (Holmes, 2003a, str. 39).

Slika 8: Harry C. Stonecipher



Vir: Boeing, 2004.

Že kmalu po tem, ko je zavzel mesto glavnega direktorja, je Stonecipher prepolovil število ljudi v izvršilnem svetu, tako da zdaj le-ta šteje 12 članov. Zahteval je takojšen začetek pregleda stroškov poslovanja, plana in dobičkonosnosti, in sicer na mesečni ravni. Stonecipher si prizadeva popraviti odnose z njihovim največjim kupcem, ameriško vlado. Že prvi odzivi oblasti na Stonecipherjevo imenovanje so bili pozitivni. Stonecipherjeva prva naloga je povrniti korporativno in industrijsko kredibilnost. Kmalu je v skladu s svojimi prioritetai začel pogovore z USAF⁴ v Washingtonu o možnosti ponovnega sodelovanja pri projektih iz vesoljskega programa, ki jim je bilo prepovedano zaradi julijskega poloma pri EELV⁵. Po poročanjih naj bi se Stonecipher pogovarjal tudi z letalsko obrambo o ponovnem aktiviranju pogodbe za dobavo letal-tankerjev. Ti projekti so za Boeing namreč izjemnega

⁴ U.S. Air Force.

⁵ Evolved Expendable Launch Vehicle.

pomena, saj so jim dosednji neuspehi in škandali prinesli precejšnje zmanjšanje prihodkov (Norris, 2003, str. 25).

Stonecipher se je sestel tudi z vodjo sindikata, ki vključuje največ zaposlenih v Boeingu, z namenom izboljšanja sodelovanja s sindikatom. Stonecipher se namreč zaveda, da je uspeh B-7E7 odvisen tudi od tega, kako hitro in s kako nizkimi stroški ga bodo uspeli proizvajati. Nezadovoljni delavci pa lahko izvajanje teh planov zelo otežijo. Stonecipher je dosegel privolitev sindikatov za odpustitev 17.400 delavcev od leta 2001 naprej in prav tako tudi dogovor, da dovolijo proizvodnjo nekaterih delov za Boeing B-7E7 v Aziji in Evropi.

Po tem, ko je Stonecipher dosegel zadovoljstvo sindikatov, se je lahko posvetil drugim nalogam, predvsem ponovni okrepitvi dela podjetja, ki se ukvarja z vojaško proizvodnjo, prav tako pa prepričevanja Pentagona in kongresa, da je etičnih škandalov pri Boeingu konec.

Urejene razmere v podjetju bodo Boeingu omogočale bolj enakovredno in konkurenčno tekmo z Airbusom. Morebitna stavka ne bi pripomogla k ponovnemu vzpostavljanju Boeingove kredibilnosti v Washingtonu, zato je zadovoljstvo sindikatov bistvenega pomena. Tesnejši stiki s sindikati naj bi Boeingu omogočili hitrejšo in cenejšo proizvodnjo letal. Da bodo lahko tekmovali z Airbusom, morajo pri Boeingu produktivnost dvigovati 3 do 5% letno. Pri doseganju vseh teh načrtov je pomembna tudi Stonecipherjeva pripravljenost dati delavcem več besede v zvezi s proizvodnjo B-7E7. Sindikati se zavzemajo za organiziranost dela, ki bo omogočalo visok učinek. Takšen program se uspešno uveljavlja že v nekaj podjetjih in s podobnim programom bi lahko v Boeingu sprostili nekaj kapitala in sredstev, ki bi jih lahko namenili izboljšavam proizvodov. Kljub uradnemu nasprotovanju se zavedajo, da je »outsourcing«⁶ realnost in da bo povečevanje učinkovitosti tovarn pomenilo tudi zmanjševanje števila zaposlenih. Ker Boeing zaostaja za Airbusom tako z naročili kot tudi z dobavami, je pomembno, kako uspešen bo Stonecipher. Če bo Stonecipherju uspelo doseči dobro razumevanje s sindikati, bo to velik in dolgotrajen dosežek (Holmes, 2003b, str. 35).

Po postavitvi novega predsednika in glavnega direktorja so se torej razmere tudi pri vodenju združenega podjetja začele spreminjati:

- sprejeta je bila nova strategija razvoja potniških letal;
- urejajo se odnosi s pomembnejšimi kupci, zlasti na področju vojaških letal in vojaške tehnike;
- urejajo se tudi odnosi z zaposlenimi, zlasti preko sindikatov.

⁶ izločitev.

5.2. Neetičnost pri naročilih Boeinga 767

V času, ko se je Boeing potegoval za sklenitev pogodbe o nakupu in najemu skupno sto letal-tankerjev B-767, je Mike Sears, takratni finančni direktor Boeinga, ponudil službo Darleen Druyun, ki je bila takrat zaposlena pri zračnih silah v Pentagonu kot uradnica zadolžena za nakupe, ki je urejala vse potrebno za pogodbo z Boeingom. Ponudbo za delo je sprejela in januarja 2003 postala podpredsednica Boeinga. Pri preiskavi so odkrili, da je Druyunova Searsu v času pogajanj predala konkurenčno ponudbo Airbusa, ki se je prav tako potegoval za ta posel. Torej je očitno, da je Druyunova v zameno za službo naredila vse, da je Pentagon sklenil pogodbo z Boeingom. Preiskava pa ni pokazala, če za temi nepravilnostmi in neetičnostmi stojita le zgoraj omenjena posameznika ali je za to odgovoren še kdo drug.

Nekaterim senatorjem se prvotna ideja, da bi Pentagon vzel v najem 100 potniških letal predelanih v zračne tankerje, že od samega začetka ni zdela dobra, saj so menili, da gre za nepotrebno zapravljanje proračunskih sredstev za pomoč Boeingu, ki bi bil po njihovem prepričanju brez takšnih državnih pomoči že na robu propada. Ker se je najem vseh sto letal-tankerjev zdel le preveč očitna socialna pomoč podjetju, so se odločili, da le 20 letal vzamejo v najem, 80 pa jih kupijo.

Zaradi tega škandala se pogodba o nakupu in najemu letal z Boeingom začasno ne izvaja, dokler ne bodo vse zadeve pojasnjene. Po besedah namestnika ameriškega obrambnega ministra, Paula Wolfowitz, to ne pomeni, da bi bil ta okrog 20 milijard ameriških dolarjev vreden posel preklican, ampak res le začasno odložen (Pentagon sprožil preiskavo pogodbe z Boeingom, 2003).

Sears in Druyunova sta bila zaradi kršenja poslovnih pravil že odpuščena. Škandala pa s tem še ni bilo konec. S problemom so se ukvarjali tudi nekateri senatorji in kongresniki, ki so bili ogorčeni, kar je na koncu pripeljalo tudi do odstopa Condita.

5.3. Odpuščanje delavcev

Boeing je leta 2001 in 2002 množično odpuščal zaposlene. Do teh odpuščanj je prišlo, ker se je po terorističnih napadih 11. septembra 2001 bistveno znižalo povpraševanje po letalskih prevozi, zato so letalske družbe nehale naročati nova letala ali pa celo stornirale že obstoječa naročila. Do jeseni 2003 je Boeing odpustil kar 35.410 ljudi, do konca leta 2003 je brez dela ostalo skupno kar 40.000 zaposlenih (Boeing napoveduje nova odpuščanja, 2003). To vsekakor kaže na krizo, ki je zajela letalsko industrijo, predvsem Boeing.

Zgoraj omenjena števila odpuščenih zaposlenih ne predstavljajo le proizvodnih delavcev, temveč tudi inženirje. Inženirjev so od leta 2001 odpustili že 5000. Inženirji pa se s tem ne

strinjajo. Protestirajo predvsem zaradi tega, ker Boeing v ZDA odpušča inženirje, v Rusiji, natančneje v Moskvi pa imajo velik konstrukcijski center, v katerem je bilo leta 2002 zaposlenih 700 inženirjev. Sprva je sicer šlo za manjši center, ki se je razvil po razpadu Sovjetske zveze z namenom sodelovanja ruskih inženirjev pri razvoju novih civilnih letal in vesoljskih programov. V Moskvi je sedaj, tudi zaradi pritožb inženirjev v Boeingu v ZDA, zaposlenih še 350 ljudi. Dejstvo je, da so tamkajšnji delavci precej cenejši od tistih v ZDA, ampak to naj ne bi bil edini razlog, zakaj je takšen center v Rusiji koristen za Boeing. Slednji namreč utemeljuje potrebnost takšnega centra, ker naj bi na takšen način, torej z lokalno prisotnostjo, povečal zanimanje Rusov za njihova letala in pridobil več naročil (Holmes, Ostrovsky, 2003, str. 42).

5.4. Odločitev za proizvodnjo B-7E7

Stonecipherja je že takoj na začetku vodenja Boeinga čakala težka preizkušnja. Odločalo se je namreč o proizvodnji novega letala B-7E7, ki bo prvo Boeingovo letalo v tem desetletju. Napačna odločitev glede tega letala bi bila lahko usodna za Boeing.

Pri Boeingu so se 16. decembra 2003 odločili, da bodo začeli zbirati naročila za novo letalo B-7E7 dreamliner. To bo 56 metrov dolgo širokotrupno letalo, ki naj bi ga začeli uporabljati leta 2008. Z odločitvijo za to letalo so pri Boeingu potrdili odločitev, da ne bodo tekmovali z Airbusom v segmentu tako velikih letal, kot je A-380. Trg bodo poskušali osvojiti s popolnoma drugačnim konceptom letala, ki bo lahko neposredno povezovalo tudi manjša mesta po vsem svetu. Boeing bo ponujal tri različice B-7E7, ki se bodo med seboj razlikovale po dosegu in številu potnikov, ki jih lahko prepeljejo. Standardna različica bo namenjena do 250 potnikom in bo primerna za potovanja do 14.500 km, različica za kratke proge do 6.500 km bo lahko prepeljala do 300 potnikov, z različico za dolge proge pa bo lahko do 250 potnikov potovalo do 15.400 km daleč (Holmes, 2003a, str. 39).

Slika 9: Boeing B-7E7



Vir: Boeing, 2004.

Glavna prednost Boeingovega letala B-7E7 je možnost, da lahko leti z regionalnih na zelo oddaljena letališča. Ta lastnost naj bi pritegnila številne kupce, ker je s takšnim načinom prevoza odpravljena potreba po posebnih prevozihih, ki so bili potrebni, da so potnike najprej pripeljali na večja osrednja letališča in šele iz teh so lahko poleteli naprej na druge celine. Z letalom B-7E7 pa bo možna neposredna povezava med manjšimi mesti po svetu.

Trup in krila B-7E7 bodo izdelana iz kompozitnih materialov. Za potnike pa bo zagotovljen udobnejši let zaradi višjega tlaka v kabini in večje vlažnosti ter udobnih sedežev, med katerimi bo dovolj prostora. Za pogon letala bodo skrbeli turboventilatorski motorji, ki bodo manj onesnaževali okolje, porabili 20% manj goriva in povečali izkoristek letala za 8% (Alijeski Ulčar, 2004, str. 11).

V Boeingu se zavedajo, da je prihodnost njihovega podjetja odvisna od uspeha letala B-7E7. Letalo naj bi na rednih linijah poletelo leta 2008. To novo letalo naj bi poživilo Boeingovo prodajo letal, ki je v težavah že vse od terorističnih napadov 11. septembra 2001. Glavni direktor Stonecipher je zelo optimističen glede Boeinga B-7E7. Po njegovem mnenju naj bi novo letalo spremenilo razmerja moči v letalski industriji. Boeing B-7E7 naj bi zamenjal predvsem modela B-757 in B-767 (Bo letalo 7E7 rešilo Boeing, 2003).

5.5. Boeing omogoča potnikom uporabo interneta med letom

Boeing je pred časom predstavil Connexion, satelitski servis za dostop do interneta in to na večini medcelinskih letov na severni polobli. V začetku leta 2004 načrtujejo začetek komercialne uporabe. Sistem bodo takrat najprej vgradili v letala letalskih družb Lufthansa in Scandinavian Airline Systems. Boeing pa se za vgradnjo tega sistema dogovarja še z nekaterimi drugimi letalskimi družbami, in sicer: British Airways, All Nippon Airways in Japan Airlines Systems (Connexion, 2003). Nedvomno je zanimivo dejstvo, da tega sistema ne nameravajo vgrajevati le v svoja letala, temveč tudi v Airbuse. Zdaj je znano, da bodo ta sistem pri Lufthansi vgradili tudi v Airbuse A-340 in A-330 (Lufthansina letala opremljena z internetom, 2003).

Raziskave so pokazale, da kar 75% poslovnežev potuje s svojimi prenosnimi računalniki in ti so pokazali veliko zanimanje za to novo možnost (Boeing »leti visoko«, 2003). Storitve so na začetku preizkusnega obdobja pred slabim letom ponujali celo brezplačno, nato pa ne več. Ponujena bo tudi možnost, da si izposodimo prenosni računalnik. Računalniki, ki jih bomo uporabljali, bodo morali biti takšni, da ne bodo motili elektronskih sistemov v letalu (Internet na letalih Lufthanse, 2003).

5.6. Neuspeli posli in projekti v zadnjem času

5.6.1. Oddaja vojaških naročil Lockheed-u

Ameriško obrambno ministrstvo je 16. aprila sprejelo prvo letalo tipa Lockheed Martin C-130J Super Hercules. To pomeni novo rešitev za prevoz ljudi in tovora za ameriško obrambno letalstvo. Pri Lockheedu pričakujejo, da bodo z njimi dobro in dolgo sodelovali (C-130J Press Release, 2004).

Hkrati pa se ameriško letalstvo zanima za nakup več lovskih letal F/A-22, ki naj bi leta 2005 začela zamenjavati F-15 (Aboulafia, 2004, str.23). Trenutno pa še poteka njihovo temeljito testiranje. Leta 2004 naj bi pri Lockheedu za potrebe ameriškega letalstva proizvedli 22 letal tega tipa, prihodnje leto pa 24. Pričakujejo, da bodo lahko dosegli letno proizvodnjo 32 takšnih letal (Fulghum, 2004, str. 28)

5.6.2. Helikopter Comanche

Comanche je dvosedežni vojaški helikopter. Bil je konstruiran za zamenjavo starih helikopterjev iz časov Vietnamske vojne. Njegov trup je v celoti zgrajen iz kompozitnih materialov, ima popolnoma integrirano kontrolo letenja, napredno navigacijo in sisteme orožja.

Slika 10: RAH-66 Comanche



Vir: Boeing, 2004.

Sredi leta 2000 se je začel razvoj tega helikopterja, prototip pa so naredili istega leta. Prve dobave so bile načrtovane za leto 2006, polno proizvodnjo pa naj bi ti helikopterji dosegli do

leta 2010. Načrtovali so, da bodo za ameriško vojsko proizvedli 1213 helikopterjev(RAH-66 Comanche, 2004), toda projekt helikopterja Comanche je bil zaradi odločitve ameriškega letalstva pred kratkim ustavljen. Odločitev pa še ni dokončna, ker jo mora potrditi še Kongres. (Trimble, 2004, str. 4)

5.6.3. V EU so za letala-tankerje izbrali Airbus

Airbus se ukvarja tudi z vojaškimi programi, med drugim je aktivno vključen tudi v projekt večfunkcijskega letala-tanker⁷. Za to sta primerni družini letal A-330-200 in A-310-300. V ogrodje letala vgrajena zelo uspešna evropska tehnologija omogoča proizvodnjo letal-tankerjev nove generacije. Prvo letalo-tanker narejeno na osnovi A-310 je bilo predstavljeno decembra 2003.

A-330-200 MRTT je osnovan na najnovejšem komercialnem letalu z dvema prehodoma primernim za srednje in dolge proge. Že v osnovi velika kapaciteta rezervoarja za gorivo pomeni, da ne potrebujejo dodatnih kapacitet za polnjene v zraku. Možno je vgraditi številne možnosti za polnjenje. Ta tip letal-tankerjev je kandidat za prihodnja strateška letala-tankerji za britanske obrambne letalske sile. Prav tako naj bi bil primeren za prihodnje programe v Evropi, Severni Ameriki in na območju Pacifika.

A-310-300, ki ga že uporablja 5 držav, se dokazuje s svojo učinkovitostjo. Prva država, ki se je odločila preurediti svoja že obstoječa transportna letala v kombinacijo letala-tankerja in transportnega letala, pa je bila Nemčija. Tudi kanadska vlada je že podpisala pogodbe za preureditev petih svojih letal (Airbus military programmes, 2004).

Za Boeing to, da je Airbus uspešen s svojimi letali-tankerji v Evropi in tudi drugje, pomeni izgubo pomembnih poslov. Če upoštevamo še dejstvo, da je verjetnost za dokončno odločitev Pentagona za nakup in najem 100 njihovih letal-tankerjev verjetno precej majhna zaradi neetičnosti, ki so se v zvezi s tem poslom dogajale pri Boeingu, lahko rečem, da je Boeing pri teh poslih zelo neuspešen, kar občutno slabi uspešnost njegovega poslovanja.

5.7. Razmere na letalskem trgu

5.7.1. Letalski trg

Do začetka 21. stoletja je potovanje z letali postalo ena izmed največjih industrijskih panog na svetu. Letalski promet je pospešil ekonomsko rast, svetovno trgovino, mednarodne investicije in turizem. Mnogi narodi so to industrijsko vejo smatrali za ključno pri podpori njihovi

⁷ Multi Role Tanker Transport aircraft (MRTT).

ekonomski aktivnosti. Tehnološka naprednost v obliki in konstrukciji letal se je pokazala v povečani primernosti in temu, da si ljudje lažje privoščijo potovanje z letali.

Dobičkonosnost v letalski industriji je tesno povezana z ekonomsko rastjo in trgovino. V začetku 90-ih let, ko se je odvijala tudi zalivska vojna, je prišlo do recesije. Prvič je prišlo do upada števila potnikov leta 1991. Mnoge letalske družbe, ki so na podlagi razcveta v 80-ih letih naročile nova letala so se znašle v finančnih težavah. Presežne kapacitete so postale problem v večini podjetij. Po koncu zalivske vojne je letalska industrija postopoma spet postala dobičkonosna (A Brief Profile of the Global Aviation Industry, 2003, str. 2-5).

Vse dražji razvoj in izdelava letal sta v devetdesetih letih povzročila začetek množičnega združevanja manjših letalskih podjetij v večja. Z združitvijo Boeinga in McDonnell Douglasa je nastal največji proizvajalec potniških letal na svetu, zelo hitro mu sledi oziroma ga v zadnjem času že prehiteva evropski Airbus, ki je vse bolj uspešen. Ameriški Lockheed-Martin je pod svojim okriljem združil večino ameriških vojaških letalskih podjetij in tako postal največji proizvajalec vojaških letal na svetu (Alijeski Ulčar, 2004a, str. 11).

Teroristični napadi v ZDA 11. septembra 2001 so predstavljali enega izmed največjih šokov, ki jih je doživela letalska industrija. Tri dni po napadih so bila letala še na tleh in postavljala so se mnoga vprašanja o varnosti letalskega prometa. Število potnikov je padlo, stroški za varnost in zavarovanje so občutno narasli. Število zaposlenih se je zmanjšalo za 273. 000, globalna letalska industrija je imela zaradi napadov izgube v višini 10 milijard \$. Letalska industrija se je morala prestrukturirati.

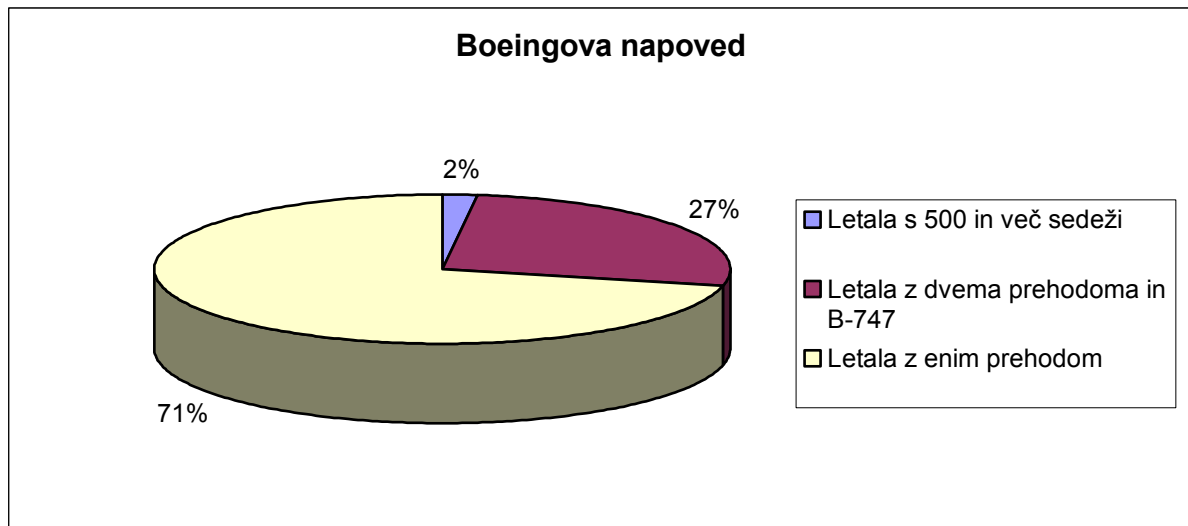
Samo v ZDA je po terorističnih napadih prišlo do 6,8% zmanjšanja števila potnikov in do 8,5% znižanja dobička. Vlada ZDA je zagotovila 5 milijard \$ za kompenzacije in 10 milijard \$ državnih poroštev za kredite (A Brief Profile of the Global Aviation Industry, 2003, str. 2-5).

Ta upad števila potnikov se je močno poznal tudi pri Boeingu, ker je s strani letalskih družb dobil mnogo odpovedi že naročenih letal in manj novih naročil.

Boeingove in Airbusove napovedi glede povpraševanja po letalih v prihodnjih 20 letih se precej razlikujejo. Boeing pričakuje, da bo večje povpraševanje po letalih z enim prehodom, Airbus pričakuje, da bo več povpraševanja po letalih z dvema prehodoma (Aboulafia, 2004, str. 54). Na podlagi teh predvidevanj so nastale tudi odločitve o proizvodnji določenih modelov letal. Tako ni presenečenje, da se je Airbus odločil za proizvodnjo velikega letala A-380, ker pričakuje večje povpraševanje po velikih letalih. Boeing, ki pričakuje bistveno manjše povpraševanje po velikih letalih, se za razvoj le tega ni odločil in se je raje lotil razvoja manjšega B-7E7.

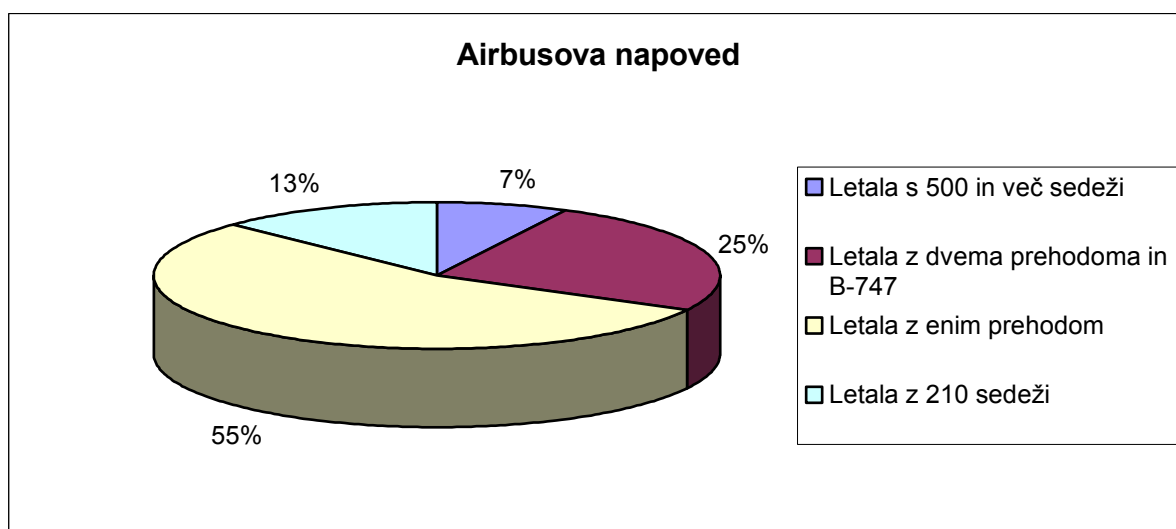
Glede količine povpraševanja po letalih so njune napovedi tudi precej različne, in sicer Boeing pričakuje, da bo tržišče do leta 2020 povpraševalo po 18.502 potniških letalih, Airbus pričakuje povpraševanje v višini 15.181 letal. Napovedi Airbusa in Boeinga se skladata edino pri tem, da naj bi povpraševanje znašalo v 20-letnem obdobju do leta 2020 povprečno 4,7% letno (Aboulafia, 2004, str. 54).

Slika 11: Boeingova napoved povpraševanja po letalih za obdobje 2001-2020



Vir: Aviation Week & Space Technology, 2003.

Slika 12: Airbusova napoved povpraševanja po letalih za obdobje 2001-2020



Vir: Aviation Week & Space Technology, 2003.

Boeing je za konkuriranje Airbusu izbral indirektno pot. Ni se namreč odločil razvijati novega velikega letala kot Airbus, temveč bo z novim B-7E7 bolj poudarjal »srednji« razred. Na Boeingovo srečo povpraševanje zaenkrat potrjuje njihove ocene. Letalski trg namreč nadaljuje z fragmentacijo. Letalske družbe letijo bolj pogosto in to med različnimi tudi manjšimi mesti. To dejstvo je možno ponazoriti tudi s številkami, ki jasno pokažejo, da se zmanjšuje velikost letal v mednarodnem prometu. Med leti 1990 in 2001 se je pri prekoatlantskih letih število sedežev v letalih v povprečju zmanjšalo od 279 na 232. Tudi v Latinski Ameriki je prišlo do določenega zmanjšanja v tem obdobju, in sicer od 194 na 168 sedežev (Aboulafia, 2004, str. 53).

Iz spodnjih tabel je sicer razvidno naraščanje potrebne proizvodnje velikih komercialnih letal. Slednja pa vključujejo tako največja letala (kot npr. A-380), kot tudi manjša letala z dvema ali le enim prehodom in to povečevanje je predvsem posledica povečane povpraševanje po slednjih.

Tabela 2: Petletna količinska napoved prodaje letal

Leto	Potrebna proizvodnja	
	Velika komercialna letala	Regionalna letala
2004	503	324
2005	484	340
2006	504	327
2007	562	303
2008	728	301

Vir: Aviation Week & Space Technology, 2004.

Tabela 3: Petletna vrednostna napoved prodaje letal

Leto	Vrednost proizvedenih letal (v milijardah \$)	
	Velika komercialna letala	Regionalna letala
2004	29,82	6,23
2005	30,04	6,66
2006	33,42	6,43
2007	40,01	5,96
2008	49,44	5,95

Vir: Aviation Week & Space Technology, 2004.

5.7.2. Kitajska kot perspektivni trg

Boeing predvideva, da bo na Kitajskem obstajala v prihodnjih 20-tih letih potreba po skoraj 2400 letalih, in sicer predvsem po letalih z enim prehodom in manjših letalih z dvema prehodoma, za katera si je Boeing zadal, da bo na njih gradil svojo prihodnos. (Dennis, 2003, str. 40). Kitajski letalski trg tako postaja eden glavnih komercialnih trgov za Boeing. Na Kitajskem je leta 2002 letelo 605 letal, od tega 65% oziroma 392 Boeingovih. Po pričakovanjih Boeinga naj bi Kitajska večino novih letal kupila zaradi povečanja flote in ne zaradi tega, da bi zamenjala stara letala. Večjo floto pa bodo potrebovali zaradi pričakovanega 7,6% letnega porasta kitajskega domačega letalskega prometa (2000 novih letal za Kitajsko, 2002).

Do leta 2022 naj bi Kitajska postala največji letalski trg izven ZDA s 2800 letali v svoji floti in nabavni vrednosti 197 milijard \$. Po besedah Boeingovega predsednika za trženje, Baselerja, bodo večina, natančneje 82% novih letal uporabljali v domačem prometu. Šlo bo večinoma za letala z enim prehodom, ki zdaj prevladuje v flotah letalskih družb na Kitajskem, in sicer gre za letala B-737 in močnega konkurenta A-320.

Do leta 2008, ko pride na trg Boeingov B-7E7, srednje veliko letalo z dvema prehodoma, po katerih naj bi bilo tudi na Kitajskem v prihodnjih letih veliko povpraševanje, naj bi bila Kitajska že dovolj bogat trg. Boeingove analize kitajskega trga kažejo tudi na zelo majhno povpraševanje po velikih letalih z dvema prehodoma kot sta letali Boeing B-747 in novi Airbus A-380. Povpraševanje po teh letalih naj bi predstavljalo le 3 % trga (Dennis, 2003, str. 40).

Tabela 4: Kitajsko povpraševanje po letalih do leta 2022

Vrsta letala	Povpraševanje
Letala z enim prehodom	1.506
Srednje velika letala z dvema prehodoma	562
Regionalna letala	252
Velika letala z dvema prehodoma	71
Skupaj	2.391

Vir: Aviation Week & Space Technology, 2003.

Če se bodo Boeingova predvidevanja o nadaljnjem razvoju Kitajskega trga dejansko uresničila, je Boeing z odločitvijo za proizvodnjo letala B-7E7 na dobri poti. Boeing namreč

poudarja predvsem pomen manjših letal v prihodnosti in prav potreba po takšnih letalih se kaže na Kitajskem. Airbus s svojo usmerjenostjo v proizvodnjo velikega letala A-380 in s tem povezanimi zelo velikimi stroški ter posledično manjšimi možnostmi vlaganja v razvoj manjših letal teh potencialov kitajskega trga ne bo mogel v tolikšni meri izkoriščati, kar za Boeing predstavlja le dodatno prednost.

5.8. Rezultati po združitvi

Samo združevanje dveh podjetij zaradi zagotovitve povečanega tržnega deleža je možen postopek, vendar ni najbolj učinkovit in je najdražji način prodora na trg, težave nastanejo zlasti pri izboru in prevzemu podjetja. Večinoma se takšni prevzemi kasneje prekinejo. Porter pravi, več kot 2000 podjetij je v letih 1950-1980 prevzelo 33 velikih podjetij, od leta 1986 so jih opustili več kot polovico (Kotler, 1996, str. 86). To ugotovitev potrjujejo tudi dogodki po ustanovitvi združenega podjetja Boeing.

Krog kupcev novega podjetja se je, glede na krog kupcev posameznega podjetja, precej razširil in na ta način je bila dana boljša osnova za doseganje prodaje, kot bi jo imelo vsako podjetje zase. Posamezno podjetje bi moralo pridobivati nove kupce, kar pa zahteva petkrat večja vlaganja (Kotler, 1996, str. 47), kot so potrebna za negovanje obstoječih kupcev. Na osnovi navedenega lahko potrdimo, da je bila združitev smiselna in da bi podjetji brez nje na trgu dosegali slabše rezultate.

Na osnovi razpoložljivih podatkov je težko sklepati, s kakšnim namenom je bila združitev izvedena ali samo zato, da bi združeno podjetje doseglo večji tržni delež ali da bi z združevanjem različnih kapacitet oziroma dejavnosti lahko zagotavljalo tudi kakovostnejše storitve za svoje kupce. V primeru prvega to pomeni prodajni koncept, ki je usmerjen od znotraj navzven. Začne se pri proizvodnji, je osredotočen na obstoječe izdelke, pričakuje intenzivno prodajo in tržno komuniciranje (Kotler, 1996, str. 19). V primeru drugega pa združeno podjetje izrablja tudi sinergijske učinke.

Vidno je, da je združeno podjetje iskalo nove priložnosti na trgu. Pri tem se ni omejevalo le na letalstvo, temveč so poizkusili tudi s proizvodnjo izdelkov oziroma sklopov iz vesoljskega programa. S tem so na sorodnem področju poiskali še dodatne priložnosti. Ta njihova prizadevanja so se začasno izjalovila, ker je prišlo kmalu po odločitvi do recesije na področju vesoljskega programa. Obstajajo napovedi, zlasti ZDA, da bodo začele z intenzivnejšim raziskovanjem vesolja in da se bodo usmerile na osvojitve Marsa s človeško posadko. Takšna sprememba bo gotovo povečala povpraševanje na segmentu vesoljskega programa, kar bo pomenilo nove možnosti za ponudnike takšnih rešitev in eden pomembnejših je tudi Boeing.

Novo združeno podjetje je začelo prodirati tudi na druga nova področja, kjer je možno zaznati povpraševanje, konkurenca pa še ni močna. Takšno področje je zagotavljanje sistemov dostopa do interneta iz letal. Te sisteme bodo vgrajevali v svoja letala in letala drugih proizvajalcev.

Boljši način je trženjski koncept, katerega perspektiva je od zunaj navznoter. Začne se z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe kupcev, uskladi se v zvezi s kupci in ustvari dobiček ob zadovoljstvu kupcev (Kotler, 1996, str. 19). Osnova trženjskega koncepta poslovanja so podatki o potrebah kupcev. Takšne podatke je relativno težko pridobiti posebno pri podjetjih, kjer je razvojno proizvodni cikel dolg. Ponudniki poizkušajo takšno tveganje zmanjšati in pridobiti čimveč zanesljivih podatkov. To je v nekaterih primerih najenostavnejše storiti tako, da se zberejo potrebe kupcev. Najenostavneje je zbrati kar naročila za določen proizvod. Takšni postopki so pri proizvodnji letal običajni. Na ta način si proizvajalci zagotovijo podatke o pričakovanih kupcev glede lastnosti kot tudi glede rokov. To je v stabilnih razmerah dober pokazatelj pričakovanih kupcev. Žal pa občasno pride do izrednih dogodkov, ki pričakovanja bistveno spremenijo. Eden takšnih dogodkov, ki je povpraševanje na letalskem trgu bistveno spremenil, so bili teroristični napadi z uporabo potniških letal 11. septembra 2001. Ti so bistveno znižali povpraševanje po letalskih prevozih, kar je povzročilo odpovedi že sklenjenih pogodb, poleg tega so letalske družbe in zakonodajna proizvajalcem letal naložile še dodatne nepričakovane zahteve npr. dodatno varovanje pilotske kabine.

Vsako napovedovanje potreb, kljub vsem ukrepom za povečanje zanesljivosti teh napovedi, je dokaj tvegano. Je pa nujno potrebno za usmerjanje razvoja proizvoda tako, da bo ta izpolnjeval pričakovanja kupcev. Le tak proizvod ima možnost za preživetje na trgu. Sedaj se oceni obeh vodilnih ponudnikov civilnih letal glede potrebnega razvoja bistveno razlikujeta. Airbus pričakuje razvoj povpraševanje po velikih letalih, Boeing pa po srednje velikih letalih.

Ker je razvoj zahtevnejših produktov, kamor sodijo seveda tudi letala, zahteven in predvsem zelo drag proces, si noben proizvajalec ne more privoščiti, da razvija poleg glavnega produkta – tipa letala še alternativne. Zato je izbor prave strategije ključnega pomena za uspeh.

Prihodnost bo pokazala, kako se bo dejansko razvijalo povpraševanje ali v smeri večjih letal ali v smeri letal srednje velikosti. Dolgoročno bo zmagovalec tisto podjetje, ki si je izbralo pravilno napoved razvoja povpraševanja.

Kratkoročno pa bo Airbus verjetno ohranil še nekaj let primat vodilnega ponudnika potniških letal, ki ga je dosegel prvič v letu 2003, saj so njegova civilna letala nekaj sodobnejša in tudi svojo strategijo nadaljnega razvoja je oblikoval prej, zato bo njegov novi proizvod prej na trgu, kot bo Boeingov, hkrati pa ima Airbus za svoja letala trenutno tudi več naročil.

6. SKLEP

Analiziral sem rezultate predvsem na področju civilnih letal, ki jih je doseglo novo združeno podjetje Boeing in te primerjal z rezultati drugih ponudnikov te vrste letal, zlasti Airbusa in na osnovi tega ter iz časovne distance poskusili oceniti uspešnost te združitve. Lahko ugotovim, da sta se v zadnjem obdobju oba največja ponudnika potniških letal Boeing in Airbus lotevala novih projektov. Pri tem je imel Airbus jasnejšo in dosledno usmeritev, na osnovi katere se je lotil predvsem razvoja in proizvodnje velikega potniškega letala. V istem obdobju se je Boeing loteval številnih projektov, ki pa jih največkrat ni zaključil, temveč večinoma prekinil. V zadnjem obdobju pa se je tudi Boeing verjetno končno odločil in to za razvoj novega srednjevelikega letala.

Z združitvijo dveh ameriških proizvajalcev letal, Boeinga in McDonnell Douglassa, je bilo doseženih nekaj pozitivnih rezultatov. Novo združeno podjetje Boeing si je zagotovilo proizvodnjo dveh različnih vrst letal (civilnih in vojaških). Hkrati je dobilo združeno podjetje dostop do večjega števila kupcev, kot jih je imelo posamezno podjetje pred združitvijo, kar je ugodno. Združeno podjetje je iskalo in našlo še nova področja poslovanja in med njimi izbralo tudi sodelovanje pri raziskavah vesolja. Ta program zagotavlja dodatno razširitev dejavnosti in zmanjšuje tveganja ob nihanjih na trgu letal. V zadnjem obdobju ta tržni segment sicer še ni bil posebej uspešen, na osnovi napovedi pa je pričakovati povečanje povpraševanja.

Iz ugotovitev v tem diplomskem delu pa v splošnem ni možno trditi, da je bila združitev Boeinga in McDonnell Douglassa v celoti uspešna. Če samo pogledamo, kako se je zmanjšal tržni delež združenega podjetja, ki je ob združitvi dosegal približno 75%, leta 2003 pa se zmanjšal na manj kot polovico, je zgornja trditev lahko povsem upravičena. Vprašanje je, kako bi se zadeve razpletle, če ne bi bilo združitve podjetij. Možno je, da bi podjetji še bolj oslabei in sta se z združitvijo zaščitili pred še slabšimi poslovnimi rezultati in nižjim tržnim deležem. Če ne bi prišlo do združitve, bi prav gotovo proizvodnja civilnih letal pri McDonnell Douglasu ugasnila, Boeing pa bi verjetno še naprej ustvarjal skromen promet pri vojaškem delu poslovanju.

V obdobju po združitvi je imel Boeing težave z vodenjem. Te so negativno vplivale na poslovne rezultate. Ker ni bilo sprejete jasne strategije, ki bi vodila poslovanje podjetja, ni bilo bistveno prenovljenih produktov. Kljub temu pa se je poskušalo doseči čim boljši rezultat, zato so uporabljali tudi nedopustne metode pridobivanja podatkov oziroma poslov. To je Boeingu škodilo in posledica je tudi upadanje tržnega deleža pri prodaji civilnih letal ter odstop predsednika in glavnega direktorja.

Na osnovi zadnjih podatkov so se v letu 2004 razmere v Boeingu na področju vodenja bistveno izboljšale, sprejeta je bila nova strategija, poteka tudi urejanje odnosov z nekaterimi kupci, začeli so tudi izboljševanje odnosov z zaposlenimi.

Vzroke za še vedno ne najboljše trenutno stanje podjetja Boeing lahko iščemo v več smereh. Prav gotovo tudi Conditovo vodenje Boeinga ni pozitivno vplivalo na Boeing. Kljub temu, da za vse napake, ki naj bi jih naredil Condit, ne obstaja dovolj dokazov, je po mojem mnenju to možno trditi. Tudi same razmere na trgu letal so pripeljale podjetje v takšno stanje. Po terorističnih napadih 11. septembra 2001 se je povpraševanje po letalskih prevozih precej zmanjšalo in to je vplivalo na zmanjšanje povpraševanja po letalih. Nove teroristične grožnje in širjenje SARS-a so tudi onemogočale hitro ponovno povečanje povpraševanja po letalih. Vpliv teh sprememb je bil nekoliko močnejši na trgih, ki jih tradicionalno pokriva Boeing bolj intenzivno kot Airbus in zato lahko del upada tržnega deleža Boeinga pripišemo tudi temu dejstvu in dejstvu, da se pripravljene rešitve za razvoj letalskega trga na Kitajskem, kot potencialno zelo perspektivnem trgu, še niso uresničile.

Prav bi bilo spremljati tudi prihodnji razvoj združenega podjetja. Očitno sta strategiji razvoja novih letal pri obeh konkurentih različni. V tem obdobju so pri Boeingu in njegovemu glavnem in hkrati pravzaprav edinemu konkurentu Airbusu sprejeli izjemno pomembne odločitve glede proizvodnje določenih modelov letal.

- Airbus se je odločil za veliko novo letalo A-380 in če bo po njem veliko povpraševanje, lahko to še poslabša tržni položaj Boeinga. Njegov Boeing B-747 bo lahko temu letalu le pogojno konkuriral, ker ni le manjši, ampak že precej star model letala. Seveda pri Airbusu zaradi odločitve o proizvodnji A-380 in s tem povezanih ogromnih stroškov ne bodo mogli toliko vlagati v razvoj drugih modelov.
- Na drugi strani Boeing domneva, da po velikih letalih, kakršen je A-380, ne bo dovolj povpraševanja, zato se sam razvoja tovrstnega letala ni lotil. Se je pa odločil za proizvodnjo manjšega letala.

Tako je torej vse odvisno od povpraševanja. Če bodo kupci bolj povpraševali po velikem Airbusu, se bo tržni delež Boeingu še zmanjšal. Če pa bo trg dobro sprejel novi in manjši Boeing in povpraševanje po velikih letalih ne bo naraščalo, lahko pričakujemo, da se bo Boeingov tržni delež spet povišal. Vsaj za zdaj kaže, da je Airbus ubral pravilnejšo smer, saj ima za svoj A-380 že 120 naročil.

Zaradi spremembe v vodstvu Boeinga se bodo razmere v podjetju verjetno v prihodnje razvijale v pozitivno smer in aktivnosti bodo bolj usmerjene na optimalno izrabo razpoložljivih kapacitet in k učinkovitejšem izpolnjevanju glavne dejavnosti, to je proizvodnji in prodaji letal in prav tako tudi drugih proizvodnih programov. To bo zaradi povečane aktivnosti v ZDA, usmerjene v povečanje obrambnih sposobnosti države (Vojna zvezd) in s

pričakovano drugačnim pristopom Boeinga do pridobitve takšnih poslov, pomenilo za Boeing dodatno priložnost. Prav to usmeritev ZDA so še dodatno okrepili teroristični napadi 11. septembra 2001. Tako je ta dogodek bistveno vplival na trge in dejavnosti Boeinga. Dodatna priložnost se podjetju Boeing odpira tudi ob najavljenem pospešenem raziskovanju vesolja.

LITERATURA

1. A Brief Profile of the Global Aviation Industry and a Study of the European and German Markets, ICAFI Center for Management Research (ICMR), Hyderabad, India, 2003. 9 str.
2. Aboulafia Richard: Transport Market Still Rough. Aviation Week & Space Technology, New York, 160(2004), 3, str. 23-54.
3. Alijeski Ulčar Jaka: Sto let letalstva. Delo, Ljubljana, XLVI(2004), 79, str. 11.
4. Alijeski Ulčar Jaka: Sto let letalstva. Delo, Ljubljana, XLVI(2004a), 80, str. 11.
5. Bohinc Rado: Združitve (pripojitve in spojitve) gospodarskih družb. Podjetje in delo, Ljubljana, 25(1999), 6/7, str. 1099-1100.
6. Brussels v Boeing. The Economist, London, 344(1997), 8026, str. 59-60.
7. Dennis William: 2400 Reasons To Cheer. Aviation Week & Space Technology, New York, 160(2003), 13, str. 40.
8. Fulghum A. David: USAF Quandary. Aviation Week & Space Technology, New York, 160(2004), 15, str. 28-29.
9. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja: Zapiski predavanj, Ekonomska fakulteta : Ljubljana, 1995. 196 str.
10. Holmes Stanley, Ostrovsky Simon: The New Cold War At Boeing. BusinessWeek, New York, 2003, 3802, str. 42.
11. Holmes Stanley: Boeing: What Really Happened. BusinessWeek, New York, 2003a, 3846, str. 35 – 39.
12. Holmes Stanley: Boeing: Putting Out The Labor Fires. BusinessWeek, New York, 2003b, 3848, str. 35.
13. Kingsley-Jones Max: Number Crunch. Flight International, Sutton, 164(2003), 4896, str. 36-38.
14. Kotler Philip: Marketing Management: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

15. Kovač Bogomir: Protislovja poslovnih prevzemov in združevanj in primer združitve v slovenski trgovini. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2000, str. 71-93.
16. Kovačič Matjaž: Združitve in prevzemi – učinkovita realizacija poslov. Naše gospodarstvo, Maribor, 49(2003), 5/6, str. 640-653.
17. Mecham Michael: Canceling Sonic Cruiser Keeps Boeing on »Forecast«. Aviation Week & Space Technology, New York, 158(2003), 1, str. 31-32.
18. Morris John: Aerospace & Aviation. Aviation Week & Space Technology, New York, 158 (2003), 25.
19. Norris Guy: Stonecipher Aims To Stop The Rot. Flight International, Sutton, 164(2003), 4912, str. 25.
20. Naughton Keith et al.: The Global Six. BusinessWeek, New York, 1999, 3598, str. 16-21.
21. Podgoršek Borut: Tekmec Boeinga 747 prihaja, vendar z zamudo. Delo, Ljubljana, XLVI(2004), 110, str. 19.
22. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2000, str. 25-38.
23. Ten Decades Of Boeing. Flight International, Sutton, 163(2003), 4888, str. XXXII-XXXIV.
24. Trimble Stephen: US Army calls time on Comanche. Flight International, Sutton, 165(2004), 4923, str. 4.
25. Wheatley Jonathan, Brady Diane, Zellner Wendy: Embraer Hits The Stratosphere. BusinessWeek, New York, 2004, 3863, str. 32-33.
26. Zajc Peter: Strm vzlet novega Boeinga. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 46(1997), 40, str. 56.
27. Žitko Stojan: EU je popustila ZDA. Delo, Ljubljana, XXXIX(1997), 169, str. 1.

VIRI

1. Airbus leta 2003 prvič številka ena. [URL: http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=4&article_id=1404010409563525], 4.1.2004.
2. Airbus – Media – Press kits: Airbus military programmes. [http://www.airbus.com/media/press_kits/en/13_military.asp?en=13], 17.5.2004.
3. Bo letalo 7E7 rešilo Boeing. [URL: http://www.gvrevija.com/show_news.php?id_n=1066], 21.12.2003.
4. Board of Directors. [http://www.boeing.com/corp_gov/board_directors.html], 19.5.2004.
5. Boeing »leti visoko«. [URL: http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=9&article_id=1903011808341035], 18.1.2003.
6. Boeing napoveduje nova odpuščanja. [URL: http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=4&article_id=1403082211443667], 22.8.2003.
7. Boeing: History – Bulding for the Future – RAH-66 Comanche. [URL: <http://www.boeing.com/history/boeing/comanche.html>], 17.5.2003.
8. Connexion. [URL: <http://www.siol.net/novice>], 16.10.2003.
9. Done Kevin: Airbus overtakes Boeing In Aircraft Deliveries. [URL: <http://news.ft.com/home/europe>], 15.1.2004.
10. Embraer. [URL: <http://www.embraer.com>], 4.5.2004
11. Internet na letalih Lufthanse. [URL: <http://www.siol.net/novice>], 19.1.2003.
12. Lockheed Martin Aeronautics Company: C-130J Press Release. [http://www.lmtas.com/news/programnews/air_mobility/c130j/c130j_04/c130jpr040416.html], 17.5.2004.
13. Lufthansina letala opremljena z internetom. [URL: http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=9&article_id=1903053106401835], 31.5.2003.
14. McDonnell Douglas History. [URL: <http://www.boeing.com/history/mdc/>], 30.1.2004.

15. Pentagon sprožil preiskavo pogodbe z Boeingom. [URL: http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=3&article_id=1303120309085567], 3.12.2003.
16. Phillip M. Condit Executive Biography. [<http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/execprofiles/condit.html>], 19.5.2004.
17. 2000 novih letal za Kitajsko. [http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=4&article_id=1402110513333620], 5.11.2002.

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

TUJ IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
Board of Directors	upravni odbor
CEO (Chief Executive Officer)	izvršni direktor (v tekstu uporabljam izraz glavni direktor)
Executive council	izvršilni svet
Future Strategic Tanker Aircraft	prihodnja strateška letala-tankerji
High Performance Work Organization	organiziranost dela, ki omogoča visoke učinke
Multi Role Tanker Transport aircraft (MRTT)	več funkcijsko letalo-tanker
Single-aisle	en prehod
Twin-aisle	dva prehoda
Fly-by-wire	upravljanje letala prek žičnih povezav
Fly-by-light	upravljanje letala prek optični povezav
Federal Trade Commission	Zvezna trgovinska komisija
U.S. Air Force	Ameriško vojaško letalstvo
Outsourcing	izločitev

PRILOGA

Tabela 1: Zgodovina podjetij

Leto	Boeing	McDonnell	Douglas
1916	Poleti prvo Boeingovo letalo, proizvajalec se imenuje še Pacific Aero Products		
1917	Podjetje se preimenuje v Boeing Airplane		
1921			Začel s proizvodnjo, poletelo je njegovo prvo letalo
1923	Začel je s proizvodnjo lovskih letal		
1927	Začel je prevažati pošto za US Post Office		
1928		Z dvema prijateljema ustanovi J.S. McDonnell & Associates	Do tega leta je združil vse svoje poslovanje v podjetju Douglas Aircraft Company, inc
1929	Združitev z Pratt & Whitney v United Air Transport (v nadaljevanju UATC)		
1930	Izdelava prvega povsem kovinskega letala		
1933	Izdelava prvega modernega potniškega letala		
1934	Protimonopolni zakoni povzročijo razpad UATC in Boeing Airplane je ponovno vzpostavljen		

Nadaljevanje tabele 1

Leto	Boeing	McDonnell	Douglas
1936			Na trg je prišlo letalo DC-3, ki je predstavljalo revolucijo v letalski industriji, s posebno razporeditvijo sedež je bilo potovanje za ljudi bolj dosegljivo za letalske družbe pa bolj dobičkonosno
1938	Začne s prodajo prvega letala z vzdrževanim normalnim tlakom v letalu		
1939		Začne s proizvodnjo v lastnem podjetju McDonnell Aircraft Corp.	
1940	Začela se je proizvodnja bombnikov, ki so Boeingu omogočili, da se je rešil izgub		
Po letu 1945	Zmanjševanje števila zaposlenih	Izbral je drugačen način prilagoditve: odločil se je, da bo več tvegati in začel proizvajati manjša letala s prednostjo v novih nepreizkušanih tehnologijah	Zmanjševanje števila zaposlenih in zaprtje treh obratov kot posledica odpovedi naročil letal in ogromnega presežka letal
1953		Iz dobavitelja delov je postal vodilni proizvajalec bojnih letal	
1954	Uporabil je izkušnje iz področja bombnikov in postal dominanten na področju potniških letal		

Nadaljevanje tabele1

Leto	Boeing	McDonnell	Douglas
Po letu 1955			Preživel povojno recesijo in postal spet vodilni na področju industrije komercialnih in transportnih vojaških letal
Po letu 1963		Začetek pogovorov o združitvi z Douglasom	
1965			Prvi polet DC-9 (najuspešnejšega letala po DC-3); prehitil Boeing
1966		Bil je največji delodajalec v Missouriju	Imel je veliko naročil, bil je največji delodajalec v letalski industriji v Kaliforniji
December 1966			Objavil je povabilo k možni združitvi
April 1967		Združitev obeh podjetij	
	Boeing	McDonnell Douglas	
1973		Do tega leta je bil glavni proizvajalec izstrelkov in vesoljske strojne opreme	
Sredina 1970	Zmanjšanje števila zaposlenih zaradi recesije	Recesija v letalski industriji kot posledica zadržanja naročil letal s strani letalskih družb, zmanjšanje števila zaposlenih, zaprtje ene tovarne, začne se diverzificiranje proizvodnih linij	
1984		Priključitev Hughes Helicopters	
December 1996	Objava namere o združitvi z McDonnell Douglasom		
Avgust 1997	Združitev obeh podjetij		
	Boeing		
2001 in 2002	Množično odpuščanje delavcev kot posledica terorističnih napadov 11. septembra 2001, ki so močno zmanjšali povpraševanje po letalskih prevozi in posledično po novih letalih		
December 2003	Odstop dolgoletnega glavnega direktorja Boeinga Condit, imenovanje novega glavnega direktorja Stonecipherja, odločitev za proizvodnjo 7E7		

Vir: Lasten prikaz, 2004.