

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SPORI O DRŽAVNIH POMOČEH. AIRBUS IN BOEING

Ljubljana, maj 2007

GORDANA MAZEJ

IZJAVA

Študentka **GORDANA MAZEJ** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. MIROSLAVA GLASA**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne **04.05.2007**

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. DRŽAVNE POMOČI	2
2.1 Koncept državnih pomoči.....	3
2.2 Dileme	3
2.3 WTO in državne pomoči	4
3. AIRBUS IN BOEING	7
3.1 Boeing.....	7
3.2 Airbus	9
3.3 Dogovor o državni podpori Boeingu in Airbusu.....	14
4. ZAOSTRITEV SPORA V 21. STOLETJU	19
4.1 Ozadje najnovejšega spora	19
4.2 Letalo A380	25
4.3 Primerjava med letaloma B787 Dreamliner in A350	30
5. SKLEP	37
6. LITERATURA	38
7. VIRI.....	40

1. UVOD

Dandanes, v času globalizacije, potreba po učinkoviti logistični povezavi med svetovnimi gospodarskimi centri pridobiva na pomembnosti. Civilno letalstvo ima pomembno vlogo pri hitrem prevozu potnikov kakor tudi tovora večje vrednosti. Letalska industrija mora ugoditi rastočemu povpraševanju po vse večjih letalih, ki lahko udobno prepeljejo veliko število potnikov, po srednje velikih letalih za neposredno povezavo mest in zahtevam poslovnega sveta. Slednji si želi hitre in učinkovite povezave med gospodarskimi središči sveta brez izgubljanja časa na letališčih. Na zahtevnem in tekmovalnem trgu civilnih letal sta se v proizvodnji letal z več kot 100 sedeži do danes uspeli ohraniti le še dve veliki podjetji. To sta ameriško podjetje Boeing in evropski velikan Airbus, ki med seboj bijeta ostro bitko za prevlado v industriji civilnega letalstva.

Industrija civilnega letalstva velja za eno najbolj tekmovalnih in tudi prestižnih industrij na svetu. Podjetja v tej panogi navadno uživajo velik ugled pri svojih vladah, saj so nacionalne letalske družbe ponos prenekaterih držav. Vse do sedemdesetih let prejšnjega stoletja je bila industrija civilnega letalstva predvsem v domeni ameriških podjetij. Kasneje se je v igro, predvsem zaradi političnih odločitev nekaj evropskih vlad, vključila tudi Evropa, katere nacionalni proizvajalci niso bili več konkurenčni. V tako tekmovalni industriji, z visoko dodano vrednostjo, so stroški razvoja novih letal in z njimi povezano poslovno tveganje izjemno visoki. Celo Boeing in Airbus kljub uspešnima pozicijama na trgu pogosto ne zmoreta financirati visokih razvojnih stroškov iz lastnih virov. Zato ni presenetljivo, da sta obe podjetji pridobili izdatno finančno podporo pri svojih vladah. Razlika je bila le v tem, da so bile vlade Francije, Španije, Nemčije in Velike Britanije, lastnice podjetja Airbus, pri subvencioniranju velikopoteznih projektov, kot je denimo letalo A380, veliko bolj odprte kot ameriška država. Slednja je namreč pri subvencioniranju podjetja Boeing ubrala drugačno pot in podjetju namesto neposrednih subvencij raje namenjala posredno državno pomoč preko raziskovalnih pogodb za ameriško vojsko in vesoljsko agencijo NASA. Te pomoči so sprožile občasno ostre spore med ZDA in Evropo, zlasti potem, ko je pričel Airbus tudi z njihovo pomočjo uspešno dohitevati Boeing. Tudi danes je ta spor odprt pred Svetovno trgovinsko organizacijo.

V diplomskem delu analiziram pretekle razprave o naravi in obsegu teh pomoči, da bi ugotovila, koliko so dejansko prispevale h konkurenčni prednosti Boeinga ali Airbusa. Preveriti želim teze:

1. Državne pomoči za razvoj novih letal so bistveno vplivale na razvoj Airbusa in s tem na celotno tehnološko in ekonomsko tekmo med obema proizvajalcema.
2. Državne pomoči so zaradi vpletanja politike v poslovanje Airbusa postale do neke mere disfunkcionalne in za Airbus bi bilo bolje, da se oblikuje kot učinkovita korporacija, ki ni odvisna od teh pomoči.

3. Zaradi težav pri razvoju A380 in nujnosti razvoja A350 verjetno v naslednjih nekaj letih Airbus ne bo mogel brez določenega obsega razvojnih pomoči.

V diplomskem delu v prvem poglavju orišem različne tipe subvencij in razloge za njihovo podeljevanje. Predstavim tudi institucije, ki regulirajo državne pomoči, in dileme, ki se pojavijo ob njihovem dodeljevanju. Nato opozorim na spor o državnih pomočeh med podjetjema Airbus in Boeing ter vlogo, ki jo igra rabsodišče Svetovne trgovinske organizacije (WTO) pri razreševanju tega konflikta.

V drugem delu predstavim zgodovino podjetij Boeing in Airbus ter njuno prevladujočo vlogo na trgu civilnega letalstva. Diplomsko delo se namreč osredotoči na to, kako je zgodovina podjetij vplivala na njune medsebojne spore ter kakšna so bila določila sporazuma iz leta 1992, ki je s sporom pred Svetovno trgovinsko organizacijo znova prešel v ospredje javnosti.

V sklepnem delu predstavim ozadje že prej omenjenega spora in dogodke, ki so v devetdesetih letih botrovali njegovemu ponovnemu izbruhu. V tem delu gre posebna pozornost trem največjim projektom, letalom A380, B787 Dreamliner in A350, katerih financiranje je danes jabolko spora med letalskima gigantoma Airbus in Boeing.

2. DRŽAVNE POMOČI

V literaturi obstaja množica definicij o tem, kaj so in kaj zajemajo državne pomoči ali subvencije. Državne pomoči so navadno vladni programi, ki s posrednimi ali neposrednimi plačili podjetjem v določeni gospodarski panogi vplivajo na delovanje tržnih mehanizmov v tej panogi ali ozki interesni skupini (Greer, 1993, str. 524; Grlj, 2004, str. 3).

V splošnem poznamo dve skupini državnih pomoči, neposredne in posredne subvencije. Med neposredne subvencije uvrščamo:

1. **Davčne oprostitve** za blago in storitve, ki jih proizvedejo favorizirane gospodarske panoge.
2. **Neposredna plačila** proizvajalcem ali potrošnikom, ki pomagajo pri pokrivanju stroškov, nastalih ob proizvodnji ali prodaji favoriziranega blaga in storitev.
3. **Vladno upravljanje in lastništvo** v določenih gospodarskih panogah.
4. **Neposredna vladna posojila in garancije**, namenjena podjetjem v določeni gospodarski panogi (Greer, 1993, str. 524-531).

Posredne subvencije so subvencije, ki jih prejmejo podjetja preko zasebnih posrednikov. Ti zasebni posredniki so navadno finančne institucije, ki zaradi vladnih pritiskov omogočajo podjetjem v določeni panogi najem zelo ugodnih posojil (Leyden, 2005-2006, str. 1).

2.1 Koncept državnih pomoči

Obstajajo trije pomembni razlogi, zakaj so državne pomoči in njihovo dajanje podjetjem v določenih gospodarskih panogah pogost razlog za spore. Subvencije so pomemben instrument vladnih izdatkov. Nadalje na nacionalni ravni subvencije vplivajo na alokacijo domačih resursov, na razdelitev dohodka ter produktivnost. Tako lahko subvencije preko strukturnih prilagoditev v določenih gospodarskih panogah vplivajo na fleksibilnost celotnega nacionalnega gospodarstva. Vpliv subvencij na gospodarstvo pogosto preseže nacionalne okvire in vpliva tudi na mednarodno alokacijo resursov, ki se nato odraža na konkurenčnosti posameznega gospodarstva (Clements et al., 1995, str. 1).

Državne pomoči je mogoče razvrstiti v sedem kategorij. To so (Clements et al., 1995, str. 2):

1. neposredna državna plačila proizvajalcem ali potrošnikom (*cash subsidies*);
2. državna poročstva in mehka posojila z nizkimi obrestnimi merami (*credit subsidies*);
3. znižanje davčnih obveznosti (*tax subsidies*);
4. državno lastništvo (*equity subsidies*);
5. državna preskrba s proizvodi in storitvami po cenah, nižjih od tržnih cen (*in-kind subsidies*);
6. državni nakupi proizvodov in storitev po cenah, višjih od tržnih cen (*procurement subsidies*);
7. plačila, ki posredno vplivajo na tržne cene in dostopnost (*regulatory subsidies*).

Ob tej klasifikaciji je potrebno poudariti, da omenjene kategorije niso homogene in da se lahko dana subvencija v začetni fazi prišteva v več kot le eno od zgoraj naštetih kategorij. Za državne pomoči, namenjene določenim projektom, je značilno, da v primeru neuspešnosti projekta izvajalcu projekta ni potrebno vrniti odobrenih sredstev. Tako so v primeru neuspešnosti projekta prejeta sredstva kategorizirana kot neposredna državna plačila (*cash subsidies* ali *cash grants*), medtem ko se v primeru uspešnosti projekta tovrstna sredstva prištevajo med posojila z nizkimi obrestnimi merami, seveda če jih podjetje vrne (Clements et al., 1995, str. 2).

2.2 Dileme

Državne pomoči so že od nekdaj veljale za jabolko spora med liberalnimi in malo manj liberalnimi ekonomisti. Čeprav so državne pomoči v določenih primerih potrebne, predvsem z vidika ohranjanja strateških panog kot so vojaška in letalska industrija ter transport, pogosto ne prispevajo k reorganizaciji poslovanja podjetij v težavah in zgolj prelagajo stečaj podjetja na kasnejši čas.

Državne pomoči naj bi, gledano z ekonomskega stališča, služile zgolj kot pomagalo pri doseganju zelene alokacije resursov in s tem ekonomskih ciljev. Takšno stališče je v praksi pogosto uporabljeno kot argument, ki govori v prid državnim pomočem, saj naj bi omogočale večjo učinkovitost in večjo ekonomsko pravičnost (Clements et al., 1995, str. 6). Med najpogostejšimi ekonomskimi argumenti, ki govorijo v prid državnim pomočem, sta tako vplivanje na uravnavanje tržnih nepravilnosti in izkoriščanje ekonomij obsega v proizvodnji. Z vplivanjem na tržne nepravilnosti naj bi državne pomoči pomagale pri povečanju učinkovitosti podjetja. To velja predvsem za trge, kjer ni učinkovite alokacije resursov. Pogosto se podjetja na takšnih trgih srečujejo s tako imenovanim problemom »zastonjkarstva«, kar pomeni, da ne vlagajo dovolj v raziskave in razvoj. Subvencioniranje takšnih dejavnosti omogoča boljšo alokacijo resursov na trgu in zato večjo učinkovitost podjetja. Podobno velja za izkoriščanje ekonomij obsega v proizvodnji, kjer naj bi državne pomoči omogočale manjšim podjetjem učinkovitejšo širitev in konkurenčnost na dolgi rok (Clements et al., 1995, str. 7).

V praksi so državne pomoči pogosto neučinkovite in drage. Pomembno je poudariti, da so državne pomoči podjetjem v težavah mnogokrat zgolj rezultat strahu države oziroma politikov pred brezposelnostjo, socialnimi protesti, možnimi negativnimi vplivi na plačilno bilanco in finančni sistem kot dejanskih potreb po regulaciji. Če je podjetje v težavah predstavnik panoge, ki je za državo strateškega pomena, se poleg omenjenih strahov pojavlja še strah pred odvisnostjo od tujih virov in s tem strah pred izgubo nacionalnega ponosa. Strah predstavlja pomemben faktor pri odločanju države o državnih pomočeh, saj pri subvencijah ne gre zgolj za ekonomske učinke, temveč in predvsem za politične interese.

2.3 WTO in državne pomoči

Predhodnik današnje Svetovne trgovinske organizacije (WTO) je bil Splošni sporazum o carinah in trgovini (GATT). Slednji je luč sveta ugledal na konferenci v mestu Bretton Woods v ameriški zvezni državi New Hampshire leta 1947, ko ga je podpisalo 23 držav. Sporazum je bil zasnovan kot del načrta, kako oživiti gospodarstvo po drugi svetovni vojni. Z zmanjšanjem mednarodnih trgovinskih ovir, kot so carine, kvote in subvencije, je želel omenjeni sporazum spodbuditi svobodnejšo trgovino med triindvajsetimi državami podpisnicami. Sporazum je državam podpisnicam predstavljal tudi okvir za razreševanje morebitnih medsebojnih trgovinskih sporov. Ker je bil Splošni sporazum o carinah in trgovini zgolj sporazum in ne organizacija, se je kmalu pojavila ideja o oblikovanju organizacije, ki bi skrbelo za izpolnitev idej omenjenega sporazuma. Vendar omenjena ideja ni bila ratificirana vse do zadnjega kroga pogajanj na konferenci v Urugvaju leta 1990, ko je funkcije in okvir dela Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT) nasledila Svetovna trgovinska organizacija (WTO). Slednja je bila nato formalno

ustanovljena šele 1. januarja 1995 (Wikipedia, 2006; Gonela et al., 2006, str. 14).

Zgodovino Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT) lahko razdelimo na tri večje faze. V prvi fazi, od leta 1947 do začetka šestdesetih let, se je sporazum ukvarjal predvsem z zamrznitvijo obstoječih carin ter vprašanjem, katere vrste blaga bo sporazum zajemal. V drugi fazi, med leti 1958 in 1979, je bila glavna tema pogovorov znižanje carin v mednarodni trgovini. V zadnji, tretji fazi Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT), se je sporazum razširil tudi na področje intelektualne lastnine, storitev, kapitala in kmetijstva (Wikipedia, 2006).

Konec sedemdesetih let so predstavniki Združenih držav Amerike, Evropske skupnosti in nekaterih drugih držav kot del Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT), podpisali sporazum o svobodni trgovini na področju letalstva. Leta 1979 je Sporazum o trgovini civilnih letal (ATCA), kot del Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT), postavil temeljne standarde mednarodne trgovine tudi na področju civilnega letalstva. Med drugim je odpravil carinske in tehnične ovire na področju mednarodne trgovine civilnih letal ter omogočil državnim in zasebnim letalskim družbam neodvisne nakupe in prodaje civilnih letal. Z namenom izogniti se tržnim anomalijam, je sporazum proizvajalcem civilnih letal med drugim predpisoval tudi prodajo po tržnih cenah. V okviru Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT) je bil ustanovljen tudi poseben odbor za razreševanje morebitnih kršitev sporazuma (Sinrich, 1990, str. 6-7; Bartlett et al., 1995, str. 269).

Julija 1985 je bil podpisan Dogovor o sektorju velikih letal (Large Aircraft Sector Understanding), ki je posodobil sprejete točke Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT). Omenjeni dogovor je z uporabo obrestnih mer, ki bi uravnale različne možnosti financiranja nakupov letal med proizvajalci, skušal odpraviti prisotnost državnih pomoči pri prodajah civilnih letal (Bartlett et al., 1995, str. 269). Z namenom zmanjšanja državnih pomoči v letalski industriji je bil leta 1993 v okviru Svetovne trgovinske organizacije (WTO) podpisan Sporazum o subvencijah in izravnalnih ukrepih (SCM). Slednji obravnava uporabo posebnih državnih pomoči (*specific subsidy*), to je državnih pomoči, namenjenih zgolj določenim podjetjem in panogam tako v notranji kot mednarodni trgovini, in ukrepe, ki jih lahko druge države sprejmejo kot odgovor na uporabo teh državnih pomoči v svojih trgovinskih partnericah. V okviru razsodišča Svetovne trgovinske organizacije (WTO) lahko prizadete države, sklicujoč se na omenjeni sporazum, sprožijo trgovinski spor proti svojim trgovinskim partnericam. Razsodišče Svetovne trgovinske organizacije (WTO) lahko, če presodi, da so subvencije sporne, zahteva njihovo popolno ustavitve. Seveda lahko razsodišče tudi oceni, da ne vplivajo na mednarodno trgovino. Sporazum o subvencijah in izravnalnih ukrepih (SCM), poleg že prej omenjenih posebnih državnih pomoči (*specific subsidy*), obravnava tudi izrecno prepovedane državne pomoči (*prohibited subsidy*) ter državne pomoči, ki dajejo določeni

državi oziroma podjetju obsežne primerjalne prednosti, tako imenovane tožljive državne pomoči (*actionable subsidy*). Med prepovedane državne pomoči spadajo državne pomoči, ki vplivajo na izvozne dosežke določene članice, ter pomoči, ki vplivajo na ugodnejši položaj domačih v primerjavi s tujimi proizvodi. Tovrstne državne pomoči so po tretjem členu Sporazuma o subvencijah in izravnalnih ukrepih (SCM) prepovedane, ker negativno vplivajo na obstoj svobodne trgovine in postavljajo druge članice v neenakovreden položaj na trgu. Med tožljive državne pomoči (*actionable subsidy*) spadajo predvsem različne proizvodne subvencije. Tožljive subvencije same po sebi niso izrecno prepovedane, vendar se lahko nanje hitro odzovejo preko povračilnih ukrepov ali preko vložitve spora na razsodišče Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Obstaja pet kategorij tožljivih učinkov, ki jih lahko povzročijo te subvencije:

- škoda, ki jo povzroči subvencionirani uvoz industriji države uvoznice;
- spodrivanje uvoza ali izvoza prizadete države članice na trgu subvencionirajoče države ali na nekem tretjem trgu;
- zadušitev ali občuten padec cen proizvodov prizadete države članice na določenem trgu;
- povečanje tržnega deleža na račun subvencij; in
- nadomestitev znižanja carin, ki naj bi omogočile svobodnejšo trgovino, z državnimi pomočmi, ki izničijo zelene učinke znižanja carin.

Velja poudariti, da se določila Sporazuma o subvencijah in izravnalnih ukrepih (SCM) ne nanašajo izrecno na prodajo civilnih letal. S tem področjem se natančneje ukvarja že prej omenjeni Sporazum o trgovini civilnih letal (ATCA) (Gonela et al., 2006, str. 14; SCM: Specificity, 2006).

Sistem trgovanja v okviru WTO temelji na načelih nediskriminatornosti in zato ne odobrava državnih pomoči. WTO vidi državne pomoči in druge oblike državnega protekcionalizma kot pot v svet napihnjenih in neučinkovitih proizvajalcev, ki svojim kupcem ponujajo zastarele izdelke. S stališča te organizacije so državne pomoči vir tržnih neučinkovitosti in nižje ekonomske aktivnosti (Gonela et al., 2006, str. 14).

WTO sicer definira državne pomoči oziroma subvencije kot finančne prispevke držav ali njihovih organov na katerikoli ravni na območju članic Svetovne trgovinske organizacije, ki prinašajo kakršnokoli korist (Agreement on Subsidies and Countervailing Measures, 2006). Ti finančni prispevki zajemajo:

- neposreden prenos sredstev (npr. nepovratna dotacija, posojilo, kapitalski vložek);
- neposredna nakazila ali prevzem dolga (npr. v obliki poroštev);
- odpust ali opustitev izterjave dospelih davčnih obveznosti (npr. fiskalne spodbude kot so davčne olajšave);
- vladna dobava blaga ali storitve, ki sicer ne sodi v splošno infrastrukturo;
- odkup blaga; in

- vplačila vlade v določen finančni sklad ali pooblastilo ali navodilo zasebnemu subjektu, da opravi več opravil take vrste, kot so naštetja v zgornjih točkah (Grlj, 2004, str. 4).

V primeru neposrednih državnih plačil ni težko ugotoviti, ali gre za subvencije ali ne, medtem ko je pri drugih vrstah državnih pomoči dokazljivost, da gre res za subvencijo mnogo težja. Na primer, če država odobri podjetju posojilo pod podobnimi pogoji, kot bi ga to podjetje dobilo na trgu, gre sicer za finančni prispevek, vendar podjetje od njega nima bistvene koristi in potemtakem takšno posojilo ne šteje kot subvencija. Nadalje tehnična in finančna podpora, ki jo podjetje pridobi s strani zasebnih nedržavnih organizacij, ki jih ne financira država ali katerikoli njen organ, po pravilih WTO prav tako ne štejejo med subvencije (SCM: Definition of a Subsidy, 2006).

3. AIRBUS IN BOEING

Vse od razvoja civilnega letalstva po drugi svetovni vojni so to področje obvladovala predvsem ameriška podjetja, na čelu s podjetjem Boeing. Svetovni konkurenci se je v začetku sedemdesetih let z odločnejšimi koraki pridružila tudi Evropa s konzorcijem Airbus. Kljub takratni prevladi Boeinga in negotovim začetkom Airbusa imamo danes na trgu proizvajalcev civilnih letal duopol, ki ga tvorita ameriško podjetje Boeing in evropski konzorcij Airbus. Slednji je potreboval skoraj trideset let, da je ujel Boeing in ga v zadnjih letih po številu naročil za letala celo prehitel.

V letu 2005 je Boeing dosegel 54,845 milijarde ameriških dolarjev prihodkov (30,52 milijarde evrov¹), medtem ko je imel Airbus v enakem obdobju 22,3 milijarde evrov prihodkov. Podjetje Airbus danes zaposluje 57.000 ljudi, kar je zgolj slaba tretjina vseh zaposlenih v podjetju Boeing, ki šteje 153.000 zaposlenih (Wikipedia, 2006; Airbus – People and Organisation, 2007). Glavna dejavnost obeh podjetij je proizvodnja civilnih letal, vendar obe podjetji aktivno sodelujeta tudi pri projektih vojaške industrije.

3.1 Boeing

Podjetje Boeing je julija leta 1916 v mestu Seattle v zvezni državi Washington ustanovil William E. Boeing. Ob ustanovitvi se je podjetje imenovalo Pacific Aero Products Co., vendar se je že leto kasneje preimenovalo v Boeing Airplane Company (Wikipedia, 2006). V dvajsetih letih 20. stoletja je bil Boeing največji zasebni svetovni proizvajalec letal in največji ameriški izvoznik (Bartlett et al., 1995, str. 261).

¹ Menjalni tečaj Evropske centralne banke na dan 30.12.2005. 1 EUR = 1,797 USD

Leta 1927 je podjetje Boeing, pod imenom Boeing Air Transport (BAT), ustanovilo letalsko družbo, ki se je nato skupaj s podjetjema Pacific Air Transport in Boeing Airplane Company združila v eno samo podjetje. Novo nastalo podjetje se je preimenovalo v United Aircraft and Transport Corporation, ki je nato v naslednjih letih s prevzemi pod svoje okrilje pridobilo še podjetja Pratt & Whitney, Hamilton Standard Propeller Company, Chance Vought in National Air Transport. Leta 1934 je sledilo novo prestrukturiranje podjetja, saj je novo sprejeti zakon, The Air Mail Act, prepovedoval združitev proizvajalcev letal z letalskimi družbami. Posledica omenjenega zakona je bila razdružitev United Aircraft and Transport Corporation ter nastanek treh novih manjših podjetij – Boeing Airplane Company, United Airlines in United Aircraft Corporation. Kot rezultat te razdelitve je ustanovitelj družbe Boeing, William E. Boeing, prodal svoje delnice (Wikipedia, 2006).

Leta 1938 je Boeing razvil letalo 307 Stratoliner, prvo letalo z vzdrževanim normalnim tlakom v letalu, ki je lahko letelo na višini 20.000 čevljev oziroma 6.096 metrov (Wikipedia, 2006). Druga svetovna vojna je omogočila Boeingu, da je premagal izgube in postal vodilni proizvajalec bombnikov (Baša, 2004, str. 7). Po koncu druge svetovne vojne je bila večina naročil za bombnike preklicana in Boeing se je moral soočiti s 70.000 presežnimi delavci in načrti, kako naprej. Podjetje je preneslo svoje znanje o gradnji bombnikov na izdelavo potniških letal in postalo vodilni proizvajalec civilnih letal (Wikipedia, 2006).

V petdesetih letih je letalska industrija z razvojem tehnologije reaktivnih motorjev doživela preporod. To je bilo obdobje hladne vojne in Boeing je bil znova aktivnejši tudi na področju vojaške industrije. Leta 1958 je Boeing pričel z dostavo svojega najnovejšega produkta, Boeinga 707. To štirimotorno letalo, ki je lahko sprejelo 156 potnikov, je postavilo Boeing in ZDA med vodilne proizvajalce civilnih letal. V naslednjih letih je Boeing poslal na trg še modela 720 in 727. Prvi je bil nekoliko hitrejši od modela 707 in je bil primeren za nekoliko krajše razdalje, medtem ko je bil drugi namenjen za srednje dolge razdalje ter je imel le tri motorje. Leta 1967 se je na trgu pojavil še dvomotorni model 737, ki je postal najbolje prodajano civilno letalo v zgodovini. Le leto kasneje je Boeing predstavil svoje do sedaj najbolj znano letalo, model 747, prvo veliko potniško letalo, s kapaciteto 450 potnikov. Vendar pa se je v začetku sedemdesetih let Boeing znova znašel v težavah. Odpoved pomembnega programa Apollo, v katerem je Boeing aktivno sodeloval, ter zamude in naraščajoči stroški pri proizvodnji modela 747, so privedli do tega, da je moral Boeing samo v tovarni v Seattlu odpustiti polovico od 80.000 zaposlenih. Dodatne težave za Boeing so se pojavile leta 1971, ko je Ameriški kongres odločil, da bo prenehal s finančno podporo Boeingu za razvoj nadzvočnega letala 2707, potencialnega konkurenta britansko-francoskemu Concordu, kar je Boeing prisililo k opustitvi tega projekta (Wikipedia, 2006).

V začetku osemdesetih let se je položaj za Boeing izboljšal. V tem času sta njihov model 737 in njegova vojaška različica postala stalnica tako v flotah letalskih družb kot tudi v vojaških flotah. Z razvojem civilnega letalstva je začela postajati konkurenca vse ostrejša, predvsem s strani evropskega konzorcija Airbus. Tako je Boeing na trg poslal nova letala, model 757 z enim samim preходом ter večje letalo z dvema prehodoma, model 767. Vendar se je Boeing v tem času ukvarjal še z drugimi projekti, med katerimi je bil najpomembnejši Space Shuttle. K slednjemu je Boeing prispeval s svojim izkušnjami iz programa Apollo in znanjem, ki ga je pridobil med tem programom o vesoljskih raketah. V tem času je bil Boeing zelo aktiven tudi pri vojaških projektih z nadgradnjo obstoječe vojaške opreme in razvojem nove (Wikipedia, 2006).

Devetdeseta leta so pri Boeingu zaznamovali z dvomotornim modelom 777, ki lahko prepelje med 300 in 400 potnikov v treh razredih. Omenjeno letalo je bilo prvo letalo, ki je bilo zasnovano izključno z uporabo računalniških orodij. Sredi devetdesetih let so pri Boeingu poslali na trg posodobljeno različico letala 737, ki so jo poimenovali 737 Next-Generation oziroma 737 nova generacija. To letalo je postalo Boeingova najhitreje prodajana različica modela 737 v zgodovini (Wikipedia, 2006).

Leta 1996 je Boeing prevzel vesoljski in vojaški oddelek podjetja Rockwell, ki sta postala Boeingova podružnica, imenovana Boeing North America Inc. Leto kasneje, leta 1997, se je Boeingova širitev zaključila z združitvijo s še enim ameriškim proizvajalcem letal, podjetjem McDonnell Douglas (Wikipedia, 2006). Ob združitvi z McDonnell Douglasom je izgledalo, da je Boeing postal nesporni voditelj v letalstvu. Vendar pa se je kaj kmalu izkazalo, da evropski velikan Airbus ni zaostajal veliko. Tako sta v zadnjih letih na trgu potniških letal ostali zgolj dve pomembni podjetji, Boeing in Airbus.

3.2 Airbus

Za razliko od Boeinga je Airbus nastal veliko kasneje in ne kot produkt letalskega navdušenca, temveč kot skrbno načrtovani projekt evropskih držav, v katerem so le-te želele združiti svoje tehnološko znanje in kapital. V tem času so namreč nacionalni proizvajalci iz Velike Britanije, Francije in Nizozemske postali nekonkurenčni Američanom.

Leta 1970 je ideja o projektu ugledala luč sveta v francoski pravni obliki, imenovani Groupement d'Intérêt Economique oziroma gospodarsko interesno združenje. Združenje je ob ustanovitvi dobilo ime Airbus Industrie in je združevalo interese ter aktivnosti posameznih podjetij, vključenih v omenjeno združenje. Vsi dobički, pridobljeni z Airbusovimi projekti, prav tako pa tudi stroški, so bili na ramenih posameznih podjetij,

vklučenih v združenje (Bartlett et al., 1995, str. 262). V tistem času namreč Airbus ni bilo podjetje, temveč zgolj interesno združenje različnih podjetij, ki so sodelovala na skupnem projektu. Tako združenje Airbus Industrie ni oddajalo finančnih poročil in vsa sredstva, namenjena temu projektu, so bila razdeljena med sodelujoča podjetja, ki so nato z njimi bodisi ustvarila dobiček ali izgubo. V vsakem primeru so bila za svoj končni rezultat odgovorna podjetja sama.

Ustanovna člana združenja Airbus Industrie sta bili francosko podjetje Aérospatiale ter zahodno-nemško podjetje Deutsche Airbus. Kasneje sta se združenju pridružili britanski British Aerospace ter špansko podjetje CASA (Bartlett et al., 1995, str. 262). Kot ustanovna člana konzorcija sta imela zahodno-nemški Deutsche Airbus ter francoski Aérospatiale vsak po 37,9 odstotni delež. Slednjima sta sledila britanski British Aerospace z 20 – odstotnim deležem, ki se je združenju pridružil leta 1979, in špansko podjetje Construcciones Aeronauticas (CASA), ki se je Airbus Industrie pridružilo leta 1971 in je imelo v lasti 4,2 – odstotni delež združenja (Kern, 2003, str. 7).

Airbus Industrie je nadzorovalo splošni razvoj, proizvodnjo in trženje letal kot tudi poprodajne storitve za prodana letala. Bolj specifične funkcije, kot so inženiring, proizvodnja ter financiranje projektov, je združenje zgolj koordiniralo, izvedba je bila venomer na strani podjetij, vključenih v združenje (Bartlett et al., 1995, str. 263). Stroške Airbusovih programov so delno financirala sodelujoča podjetja ter delno državna posojila držav, katerih podjetja so sodelovala v združenju. Zajeten delež Airbusovih sredstev so predstavljala tudi bančna posojila pod tržnimi pogoji, ki so omogočala konzorciju dokončanje začetih projektov (Sinrich, 1990, str. 8). Vlade sodelujočih držav v konzorciju so poleg omenjenega prispevale tudi med 70 in 90 odstotkov sredstev za Airbusove tehnološke raziskave in razvoj (Bartlett et al., 1995, str. 264).

Že prej sem omenila, da je Airbus Industrie nastal na podlagi želje evropskih držav po združitvi evropskega tehnološkega znanja in kapitala, vendar je imela skupina ustanoviteljic še druge razloge. Med slednjimi velja omeniti, da so v začetku sedemdesetih let na trgu civilnega letalstva prevladovala ameriška podjetja, zlasti Boeing ter McDonnell Douglas. Predvsem Boeing je imel v tistem času na trgu skoraj monopolni položaj pri največjih letalih. Poleg tega so v poznih šestdesetih in začetku sedemdesetih let 60 odstotkov letalskega prometa predstavljali leti, krajši od 2.500 navtičnih milj oziroma 4.600 kilometrov, kar je pomenilo da je obstajala tržna niša za civilna letala kratkega do srednje dolgega dosega (Sinrich, 1990, str. 7-8).


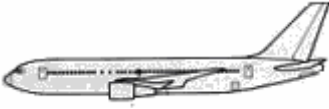



Airbusova proizvodnja se je začela z modelom A300, ki je bilo prvo dvomotorno letalo z dvema prehodoma, tako imenovano širokotrupno letalo. Prepeljalo je lahko 226 potnikov v dveh potniških razredih. Leta 1972 je A300 doživel krstni let in dve leti kasneje je prvi proizvodni model letala Airbus, model A300B2, prešel v uporabo. Na krilih uspeha letala

A300 je Airbus leta 1981 proizvedel svoj do sedaj najbolje prodajani model, letalo A320, ki je imelo en prehod, in je lahko sprejelo med 130 in 170 potnikov. Prav s tem letalom je Airbus nakazal svojo konkurenčnost v primerjavi z Boeingom, saj je bil do predstavitve modela A320 prav Boeing vodilno podjetje na segmentu letal, ki lahko sprejmejo med 120 do 170 potnikov (Wikipedia, 2006; Kern, 2003, str. 7). V naslednjih letih je Airbus razširil svojo ponudbo na tržni segment letal z 250 do 350 sedeži. Rezultat tega prehoda sta bili letali A330 ter A340. Obe letali sta imeli dva prehoda in sta bili namenjeni poletom na velikih razdaljah. Letali sta si bili podobni v osnovni obliki kril in trupa, razlika med njima je bila le v tem, da je imel model A330 dva motorja, medtem ko je imel model A340 štiri motorje (Kern, 2003, str. 8).

Od Airbusove ustanovitve se je rivalstvo med Airbusom in Boeingom iz desetletja v desetletje vse bolj stopnjevalo. Obe podjetji sta na trgu ponudili širok spekter letal v različnih tržnih segmentih, vendar letala omenjenih dveh proizvajalcev ne tekmujejo vedno neposredno drugo z drugim. Tako Airbus kot Boeing ponujata letala, ki so bodisi malo večja ali malo manjša od tekmečevih na določenem segmentu. Na tak način si podjetji ustvarjata vedno nove tržne niše in omogočata letalskim družbam širok spekter izbire letal za prevoz od 100 do 500 potnikov (Wikipedia, 2006). Družbi skupaj pokrivata skoraj vse kategorije kratkih, srednjih in dolgih poletov. Airbusova prednost v tem konkurenčnem boju je predvsem dejstvo, da imajo njegova letala enako konfiguracijo potniške in pilotske kabine, kar omogoča pilotom letenje na vseh tipih letal iste družine, brez dodatnega šolanja, obenem pa znižujejo tudi stroške vzdrževanja in zaloge rezervnih delov. Airbusova letala slovijo po tem, da so zelo ekonomična, saj porabijo manj goriva in so okolju prijaznejša, ker ne povzročajo toliko hrupa kot Boeingova letala. Airbus stremi k uvajanju najnovejših tehnologij v svoja letala, kar se kaže tudi v dejstvu, da Airbusova letala v primerjavi z ostalimi proizvajalci beležijo najmanjši odstotek nesreč v letalskem prometu (Kern, 2003, str. 8), čeprav med Airbusom in Boeingom ni izrazitih razlik.

Letalska industrija je bila že od nekdaj močno povezana z vojaško industrijo, predvsem zato, ker se je civilno letalstvo pravzaprav razvilo na podlagi znanj, pridobljenih v vojaških razvojnih programih. Podjetje Boeing se je razvilo s pomočjo teh znanj in vse od druge svetovne vojne dalje je bilo podjetje močno povezano z ameriško vojaško industrijo. Nič drugače ni v primeru konzorcija Airbus. Leta 1999 je tako Airbus ustanovil podjetje Airbus Military S.A.S, katerega cilj je razvoj in izdelava vojaškega transportnega letala A400M. V projekt se je vključilo več članic severno-atlantskega zavezništva (NATO), med drugim Belgija, Francija, Nemčija, Luksemburg, Španija, Turčija in Velika Britanija. Airbus se je za odločnejše korake nasproti vojaški industriji odločil, ker bi širitev na to področje utegnila omiliti vplive gospodarskih ciklov na njegovo glavno dejavnost, to je proizvodnjo civilnih letal (Wikipedia, 2006).

Slika 1: Prikaz modelov letal podjetij Airbus in Boeing

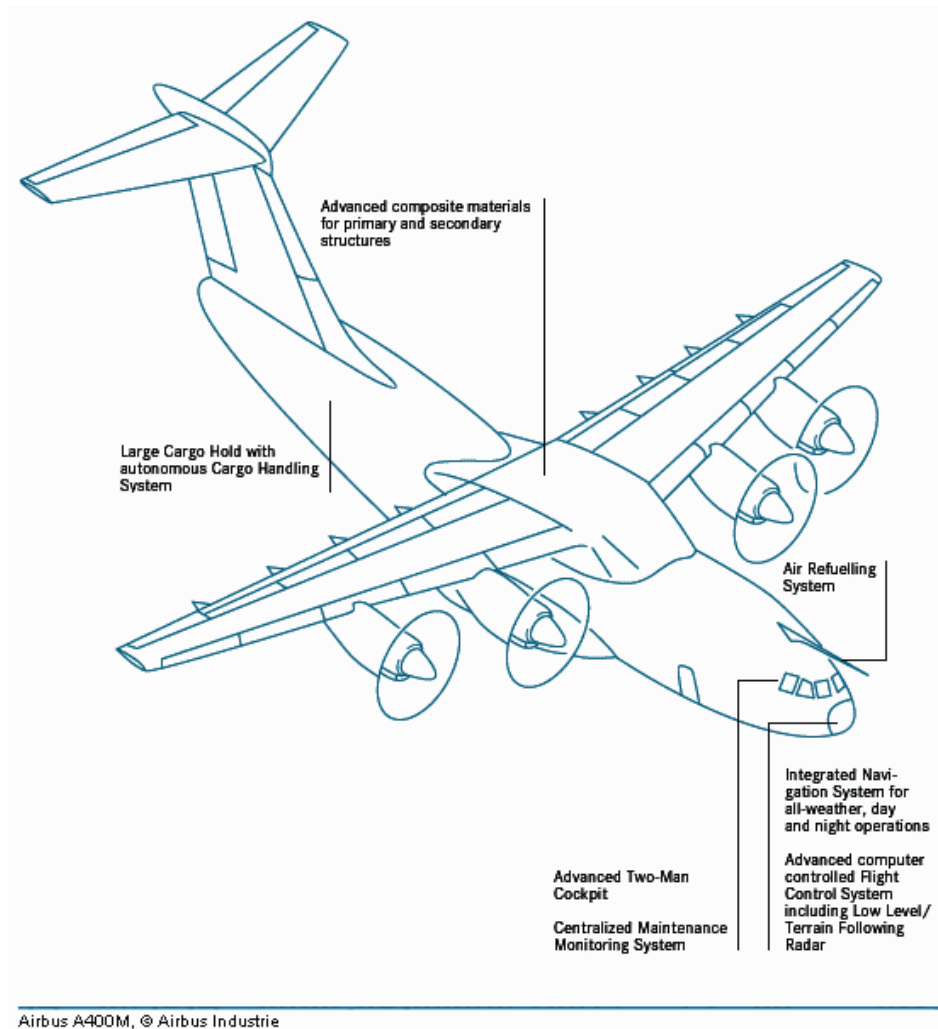
<p>A320 Št. sedežev: 150 Razdalja: 3050 nmi oz. 5649 km</p>	
<p>A310 Št. sedežev: 220 Razdalja: 5200 nmi oz. 9630 km</p>	
<p>A300 Št. sedežev: 266 Razdalja: 4050 nmi oz. 7500 km</p>	<p>B777 Št. sedežev: 301 – 368 Razdalja: 5210 – 9420 nmi oz. 9649 – 17446 km</p>
<p>A330 Št. sedežev: 253 – 295 Razdalja: 5650 – 6750 nmi oz. 10464 – 12501 km</p>	
<p>A340 Št. sedežev: 240 – 380 Razdalja: 7400 – 9000 nmi oz. 13705 – 16668 km</p>	<p>B747 Št. sedežev: 366 – 467 Razdalja: 6100 – 8000 nmi oz. 11298 – 14816 km</p>
	

Vir: Airbus Aircraft Families, 2006; Boeing: Commercial Airplanes, 2006.

Združenje Airbus Industrie je vse do leta 2000 formalno veljalo za bolj ohlapno kot zavezujoče združenje. Leta 2000 so se podjetja DaimlerChrysler Aerospace, naslednik podjetja Deutsche Airbus, podjetje Aérospatiale, naslednik podjetja Sud-Aviation ter špansko podjetje Construcciones Aeronauticas oziroma CASA, odločila, da se združijo v podjetje, imenovano The European Aeronautic Defence and Space Company oziroma EADS. Leto kasneje se je novoustanovljenemu podjetju pridružilo britansko podjetje BAE

Systems, naslednik podjetja British Aerospace. Tako so združenje Airbus Industrie preoblikovali v podjetje Airbus Integrated Company (Wikipedia, 2006). Trideset let po svojem nastanku je Airbus končno postal samostojno podjetje, katerega 80 odstotkov delnic je obvladovalo podjetje European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), 20 odstotkov pa britansko podjetje BAE Systems (Airbus Company Structure, 2006).

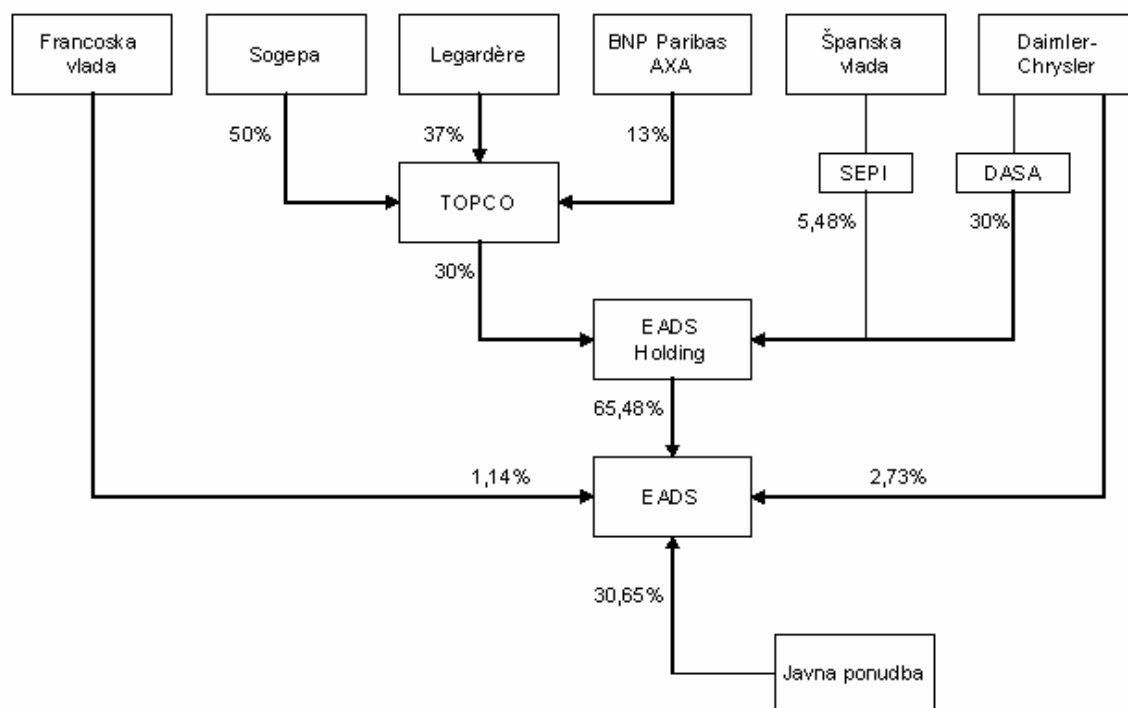
Slika 2: Airbusovo vojaško letalo A400M



Vir: A400M Future Large Aircraft - FLA, 2006.

Vendar pa je britansko podjetje BAE Systems svoj 20 – odstotni delež podjetja Airbus oktobra 2006, po privoljenju svojih delničarjev, prodalo podjetju European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) za 2,75 milijarde evrov, ki je sedaj sto odstotni lastnik podjetja Airbus (Sporočilo za javnost podjetja EADS, 2006).

Slika 3: Prikaz lastniške strukture v podjetju European Defence and Space Company



Vir: The French Factor, 2000.

3.3 Dogovor o državni podpori Boeingu in Airbusu

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja sta bili letalska industrija in njen razmah močna dejavnika pri ocenjevanju stanja nacionalnih gospodarstev. Rast letalske industrije je vplivala na trgovsko bilanco države in na število delovnih mest. V ZDA je industrija civilnega letalstva (letala, motorji in sestavni deli letal) predstavljala več kot 10 odstotkov vsega izvoza ameriških proizvajalcev, kjer je med vodilnimi podjetji izstopalo podjetje Boeing (Sinrich, 1990, str. 5).

Enako kot Američani so tudi v Evropi beležili rastočo pomembnost industrije civilnega letalstva za svoja nacionalna gospodarstva, vendar so v Evropi blagodejne učinke razvoja civilnega letalstva opazali predvsem v pospešenem razvoju novih tehnologij. Izvoz letal je v nekaj evropskih državah predstavljal skoraj 50 odstotkov njihove trgovske bilance. S proizvodnjo letal sta se tudi krepila tako politični ugled kot tudi vpliv teh držav v svetovnem prostoru (Sinrich, 1990, str. 5).

Omenili smo že, da je letalska industrija v osemdesetih letih močno vplivala na število delovnih mest v določeni državi. Tako Evropa kot ZDA sta trdili, da milijarda ameriških dolarjev izgubljenih prodaj pomeni 40.000 izgubljenih delovnih mest za tisto leto. Velja

seveda omeniti, da so bili zakoni o delovnih razmerjih med Evropo in ZDA v tistem času precej različni. Ameriška podjetja so lahko bistveno bolj fleksibilno odpustila in ponovno najela zaposlene, odvisno od trenutnih potreb. Na drugi strani, v Evropi, ta proces ni bil tako enostaven. Delovna sila v evropskih podjetjih je bila dokaj konstantna, predvsem zaradi visokih stroškov, ki bi jih povzročale brezposelne osebe državnim proračunom (Sinrich, 1990, str. 5).

Od leta 1970 sta si Boeing in Airbus z izdatno podporo svojih vlad prizadevala pridobiti čim večji tržni delež na trgu civilnih letal. Ta bitka za čim večji tržni delež se je pogosto končala s prepiri glede uporabljene prodajne prakse. Ameriška in evropske vlade so druga drugo obtoževale, da podpirajo svoja podjetja z namenom izriniti njihove konkurente s trga. Prvi poskusi reševanja spora med Airbusom in Boeingom so se začeli leta 1979 kot del Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT), ki je želel vzpostaviti mednarodni okvir za trgovanje v industriji civilnega letalstva (Kuikarni, 2005, str. 2).

Vse do osemdesetih let je bil Airbus zgolj marginalni igralec na trgu civilnih letal, na katerem je premočno vodil Boeing (Kuikarni, 2005, str. 2). V začetku osemdesetih let so bila Airbusova naročila, v primerjavi z Boeingovimi, še precej skromna, vendar se je število naročil za Airbusova letala sredi osemdesetih let bliskovito povečalo. Zasluga za to povečanje je bila predvsem v konzorcijevi široki ponudbi letal skorajda na vsakem tržnem segmentu (Bartlett et al., 1995, str. 269). Pomembnost letalske industrije za nacionalne ekonomije in naraščajoči tržni delež koncerna Airbus, v primerjavi z ameriškim podjetjem Boeing, sta privedla do vse glasnejših kritik na račun evropskih vlad s strani ZDA. Slednje so Evropi očitale subvencioniranje koncerna Airbus, kar naj bi privedlo do nelojalne konkurence na trgu civilnih letal, kjer je Airbus že pretil Boeingovemu položaju. V začetku sedemdesetih let je bil namreč Boeingov tržni delež na segmentu civilnih letal kar 70 – odstoten. Toda v letih 1986 in 1987 se je njegov tržni delež zmanjšal na 48,6 oziroma na 47,4 odstotka. Boeing je večino trga civilnih letal izgubil na račun naraščajočega tržnega deleža koncerna Airbus, ki je svoj tržni delež leta 1986 povečal na 24,6 odstotka, leto kasneje pa celo na 28,3 odstotka. Slednji je imel ob ustanovitvi leta 1970 zgolj 11,8 odstotni tržni delež (Coleman, 1990, str. 4).

Čeprav so bile subvencije v industriji civilnega letalstva, tako v Evropi kot tudi v ZDA, prisotne že od nekdaj, so ameriška podjetja postajala vse glasnejša v gonji proti Airbusu. Res je, da so predvsem britanske in francoske vlade v preteklosti namenjale visoke zneske državnih pomoči visoko tehnološkim industrijam, vendar tudi ameriška industrija civilnega letalstva ne bi bila tako visoko razvita, če ne bi bilo vladnih naročil in vojaških projektov, katerih raziskave in razvoj so bili uspešno preneseni na trg civilnih letal (Sinrich, 1990, str. 5-6).

Rastoča nesoglasja med Evropo in ZDA so se začela reševati 20. in 21. marca 1986 v

Ženevi, kjer so se na pobudo nemške vlade na neformalnem sestanku sestali predstavniki ZDA in evropskih vlad. Na tem sestanku so predstavniki Airbusa očitali Boeingu dvoiličnost, saj naj bi slednji prav tako dobival državne subvencije. Po navedbah Airbusa naj bi Boeing dobival obsežna sredstva za raziskave tako od ameriške vesoljske agencije NASA, kot tudi preko vojaških naročil, katera so bila osnova za Boeingov razvoj civilnih letal (Sinrich, 1990, str. 11). Na omenjenem sestanku so predstavniki ZDA od Airbusa zahtevali podrobne informacije o začetni državni pomoči, o podpori pri nepovratnih investicijah ter o proizvodnih državnih pomočeh partnerskim podjetjem. ZDA so nadalje od Airbusa zahtevale tudi podrobnosti o pogojih za poplačilo teh subvencij, vendar kaj več od javno dostopnih podatkov predstavniki ZDA od Airbusa niso uspeli dobiti (Sinrich, 1990, str. 23). Sestanek v Ženevi se je končal brez dogovora. Nesoglasja med Evropo in ZDA glede državnih pomoči so se v naslednjih letih samo še stopnjevala (Bartlett et al., 1995, str. 271). Ameriški proizvajalci so obtoževali Airbus, da prodaja letala pod tržno ceno, kar naj bi mu omogočali visoki zneski državnih pomoči, česar pa ZDA niso uspele dokazati. Konzorcij Airbus, zaradi svoje pravne oblike, namreč ni bil dolžan objavljati finančnih poročil in tako so njegovi stroški ostali neznanka. Poleg tega je Airbus državne pomoči dobival tudi za razvoj novih letal. Za razvoj letal A330 in A340 naj bi tako Airbus od evropskih vlad prejel 3,3 milijarde USD državnih pomoči. Ameriško stran je zmotilo tudi dejstvo, da bi bil Airbus v primeru nezadostne prodaje svojih letal, oproščen poplačila prejete subvencije (Coleman, 1990, str. 4). Predstavniki evropskih vlad so zagovarjali stališče, da je bila proizvodnja Airbusovih letal, čeprav podprta z državno pomočjo, pomembna za ohranjanje konkurence na trgu civilnih letal, na katerem je imel prevladujoč vpliv ameriški Boeing. Nadalje so predstavniki evropskih vlad opravičevali subvencije tudi na račun nizkega tečaja ameriškega dolarja, ki bi imel brez državnih pomoči pogubne posledice za podjetje, katerega 70 odstotkov stroškov je bilo obračunanih v močnih evropskih valutah, medtem ko so bili prihodki obračunani v ameriških dolarjih. Zagovornike Airbusa je prav tako zmotila dvoiličnost ZDA, ki so Airbusu očitale prejemanje državnih pomoči, medtem ko so same prav tako dajale državno pomoč (Coleman, 1990, str. 5). Airbus je v teku pogajanj izpostavil potrebo po proizvodnji Airbusovih letal, četudi z državno pomočjo, z namenom ohranjanja konkurence v letalski industriji, v kateri sta v tistem času dominirali zgolj eno ali dve podjetji. Poleg tega je v svojem zagovoru konzorcij izpostavil posredne subvencije, ki jih je kljub uspešnim prodajam na trgu civilnih letal prejemal Boeing preko vojaških pogodb, predvsem preko prodaje vojaških letal ameriškemu ministrstvu za obrambo. Do leta 1982 so te prodaje predstavljale med 50 in 60 odstotkov vseh Boeingovih prodaj, kasneje se je njihov delež še povečal. Poleg tega naj bi Boeing 72 odstotkov vseh sredstev za svoje raziskave in razvoj dobil preko posrednih subvencij ameriške vlade in ameriške vesoljske agencije NASA. Airbus je v svojem zagovoru leta 1988 dejal, da naj bi ameriški proizvajalci letal med leti 1960 in 1988 od ameriške vlade prejeli 23 milijard ameriških dolarjev državnih pomoči (Coleman, 1990, str. 5; Bartlett et al., 1995, str. 271).

Ameriška vlada in vlade držav evropske skupnosti so druga drugo obtoževale političnega vplivanja na letalske družbe v državni lasti. Tako naj bi bile francoske investicije v Indiji in investiranje v gradnjo petrokemične tovarne v Kuvajtu pogojene z nakupom Airbusovih letal. Prav tako naj bi letalska družba Korean Airlines dobila dovoljenje za pristajanje na pariškem letališču šele po privolitvi v nakup Airbusovih letal. Vendar v teh »političnih asistencah« Francozi niso bili osamljeni. Leta 1988 je namreč takratni podpredsednik Boeinga, Boris Mishel, priznal da je »...bilo osebje na ameriških veleposlaništvih v veliko pomoč Boeingu pri promociji izvoza letal kot tudi drugih ameriških izdelkov...« (Bartlett et al., 1995, str. 269). Pomoč pri prodajah letal se ni končala le pri političnih pogajanjih. Airbus je kupcem svojih letal, preko partnerskih podjetij, ponudil izvozne kredite, posojila ter garancije za nakup letal izven držav lastnic konzorcija. Tako sta francoski državni podjetji, izvozna zavarovalnica Compagnie Française d'Assurance du Commerce Extérieur (COFACE) in francoska izvozna banka Banque Française du Commerce Extérieur (BFCE), omogočali kupcem Airbusovih letal zavarovanje in financiranje do 85 odstotkov celotne vrednosti nakupa. V Veliki Britaniji je podjetje Great Britain's Export Credit Guaranty Department (ECGD) kupcem Airbusovih letal nudilo tako zavarovalniške kot bančne storitve (Bartlett et al., 1995, str. 269-270).

Ob ustanovitvi konzorcija Airbus leta 1970 so vlade držav ustanoviteljic Airbusu namenile milijarde ameriških dolarjev proizvodnih pomoči ter odpisov dolgov. Vendar je tudi Boeing, kot glavni dobavitelj za ameriško ministrstvo za obrambo ter ameriško vesoljsko agencijo NASA, prejemal finančno pomoč za tehnološke raziskave in razvoj, katere je kasneje uporabil na svojih civilnih letalih. Boeing je bil deležen tudi obsežnih davčnih olajšav in spodbud s strani ameriških zveznih držav, v katerih ima svoje proizvodne objekte, kot denimo v zveznih državah Washington in Kansas. Državne pomoči, ki so bile namenjene Airbusu, so služile kot pomoč razvijajoči se industriji z namenom vzpostaviti ravnotežje na trgu civilnih letal, na katerem je premočno vodil Boeing. Vendar pa je bil Boeingov argument za prenehanje subvencioniranja Airbusa dejstvo, da je Airbus že davno presegel okvire razvijajoče se industrije in postal enakovreden tekmeč Boeingu (Gonela et al., 2006, str. 5).

Čeprav je bila podlaga za reševanje spora o subvencijah Airbusu Splošni sporazum o carinah in trgovini (GATT), bi se ZDA ob morebitnih sankcijah proti Airbusu znašle v precej kočljivem položaju. Nadaljnje zaostrovanje spora med ZDA in Evropo bi tako lahko privedlo do padca prodaje Boeingovih letal evropskim letalskim družbam in obrambnim ministrstvom. Leta 1987 so tovrstne prodaje predstavljale dve tretjini vseh Boeingovih prodaj na segmentu civilnih in vojaških letal. Ameriška letalska industrija, s podjetjem Boeing na čelu, je morala postati bolj previdna, v izogib enakim obtožbam proti Boeingu. Ameriška vlada je, kot že omenjeno, obtožila Airbus, da si pomaga pri prodajah svojih letal tudi s političnimi pritiski, vendar ob tem zanemarila dejstvo, da je podobno počel tudi Boeing. Vendar pa se negativnega vpliva spora na prodajo svojih letal ni bal samo Boeing,

temveč tudi Airbus. Slednji je ob nadaljnjem zaostrovanju spora na kocko postavil prodajo svojih civilnih letal ameriški letalski družbi U.S. Airlines (Coleman, 1990, str. 6-7).

Morebitni vpliv spora na trgovinske bilance in brezposelnost sprtih držav je pogajalce silil k čimprejšnji rešitvi nesoglasij. Sledila so dolga in napeta pogajanja, kjer nobena stran ni želela sprejeti kompromisa. Do leta 1988 pravega napredka pogajanj ni bilo mogoče zaslediti. Med letoma 1988 in 1991 so Združene države štirikrat zagrozile z uvedbo trgovinskih sankcij zoper Evropsko skupnost in koncern Airbus. Groženj nikdar niso uresničili. Do leta 1991 so se pogajalci sprtih strani uspeli dogovoriti zgolj o znižanju državnih pomoči Airbusu od 75 odstotkov celotnih stroškov novega letala na 45 odstotkov. Od tu dalje so se pogajanja zopet znašla na mrtvi točki. Zahtevo po dostopu do računovodskih izkazov sta zavrnila obe podjetji. Evropski pogajalci niso želeli razkriti resnične višine državnih pomoči koncernu Airbus, dokler ZDA ne bi razkrile podatkov o višini posrednih državnih pomoči podjetju Boeing preko pogodb z ameriško vesoljsko agencijo NASA in z ameriško vojsko. ZDA so to zavrnila (Bartlett et al., 1995, str. 271-272).

Po štirih letih nenehnih pogajanj sta Evropska komisija in ZDA leta 1992 sklenili dogovor o prenehanju proizvodnih subvencij. Po tem dogovoru državne pomoči Airbusu niso smele preseči 33 odstotkov stroškov razvoja novega modela letala. Državne pomoči so bile namenjene zgolj projektom, katerih začetne investicije bi se povrnila v sedemnajstih letih od začetka projekta. Obrestna mera za prvih 25 odstotkov državnega posojila je bila enaka kot za ostala državna posojila, medtem ko je bila obrestna mera za preostalih 75 odstotkov posojila višja za eno odstotno točko. Leta 1992 sta se takrat sprti strani dogovorili tudi, da ostane država po odplačilu državnega posojila še vedno udeležena pri dobičku od prodaje. Na drugi strani se je ameriška stran zavezala, da bo omejila posredne subvencije Boeingu preko razvojnih pogodb ameriškega obrambnega ministrstva in vesoljske agencije NASA na višino štirih odstotkov Boeingovih prodaj na segmentu civilnih letal. Vendar sta imeli sprti strani različne poglede na dogovor iz leta 1992. Ameriška stran je dogovor sprejela kot korak na poti proti dokončni odpravi državnih pomoči letalski industriji, medtem ko je evropska stran omenjeni dogovor sprejela kot potrditev državnih pomoči znotraj dogovorjenih meja (Nose to Nose, 2005, str. 90).

4. ZAOSTRITEV SPORA V 21. STOLETJU

Po dogovoru iz leta 1992 sta tako Airbus kot Boeing medsebojne obtožbe o prejetanju posrednih in neposrednih državnih pomoči postavljala bolj na stranski tir. Obtožbe so postale glasnejše ob predstavitvi vizij obeh podjetij o prihodnosti trga civilnih letal. Airbus je s predstavitvijo svojega novega letala A380 bistveno vplival na prihodnost civilnega letalstva. Vodilne osebe v tem evropskem konzorciju so bile prepričane, da bodo civilna letala prihodnosti morala imeti zmogljivost med 500 in 600 potniki in da bo tako na trgu civilnih letal v prihodnosti večje povpraševanje po velikih letalih. Na drugi strani je bila vizija prihodnjega povpraševanja na trgu civilnih letal podjetja Boeing precej drugačna. V Boeingu so menili, da bo prihodnje povpraševanje usmerjeno predvsem na hitrost civilnih letal. Po njihovem mnenju naj bi v prihodnosti letalske družbe povpraševale predvsem po letalih velikosti med 250 in 300 potniki, ki bi potnikom omogočala nenehna in časovno učinkovita potovanja med oddaljenimi kraji. V skladu s to vizijo so v podjetju Boeing tudi zasnovali svoj nov model letala B787 (Kuikarni, 2005, str. 5).

4.1 Ozadje najnovejšega spora

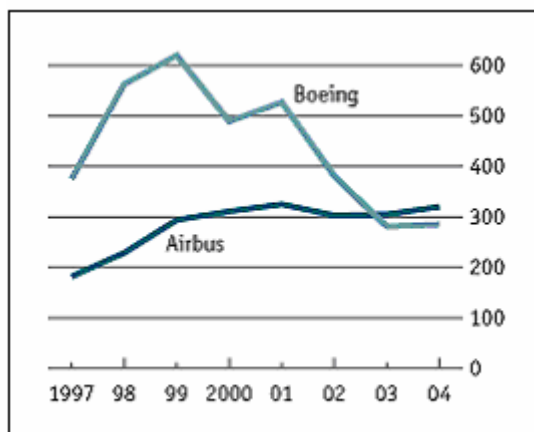
Airbusovo letalo A380 naj bi bilo največje kdajkoli zgrajeno civilno letalo in naj bi zmoglo prepeljati kar 550 potnikov. Na drugi strani naj bi Boeingovo letalo B787, s kapaciteto 250 potnikov, lahko preletelo do deset tisoč milj brez postanka. Letalo B787 naj bi v primerjavi s podobnimi letali porabilo do 20 odstotkov manj goriva in imelo le malo manjšo hitrost od hitrosti zvoka². Po prvih predstavitvah je kazalo, da so bile letalske družbe malce bolj naklonjene Airbusovi viziji prihodnosti trga civilnih letal. Airbus je konec leta 2004 dobil 130 naročil za model A380 v primerjavi s 60 Boeingovimi naročili za model B787. Kljub Airbusovemu zatrdanju, da bo povpraševanje na trgu civilnih letal v prihodnosti v skladu z njihovimi predvidevanji, so v tem evropskem konzorciju kmalu po Boeingovi oznanitvi novega modela B787 oznanili prihod še enega novega modela, A350. Prav Airbusovo oznanilo o modelu A350 je bilo po oceni mnogih analitikov povod za ponovno razpravo o državnih pomočeh, ki naj bi jih prejemale podjetje Airbus (Kuikarni, 2005, str. 5), saj naj bi države močno podprle razvoj tega letala, ker se je Airbus finančno izčrpal pri razvoju A380.

Oktobra 2004 so tako ZDA pri Svetovni trgovinski organizaciji (WTO) vložile pritožbo zoper domnevno sporne državne pomoči, ki naj bi jih prejemale podjetje Airbus. Predstavniki ZDA so ob vložitvi pritožbe dejali, da razlogi za pritožbo temeljijo na očitnem kršenju sporazuma iz leta 1992 s strani podjetja Airbus. Istega dne je pri Svetovni

² Največja hitrost letala B787 naj bi bila 0.85 macha, medtem ko je hitrost zvoka 1 mach.

trgovinski organizaciji (WTO) Evropska unija vložila pritožbo zoper ZDA in podjetje Boeing, prav tako obtožujoč ju kršitve sporazuma iz leta 1992 (Kuikarni, 2005, str. 2).

Slika 4: Dobava letal - primerjava Airbus in Boeing



Vir: The Super-jumbo of All Gambles, 2005, str. 65.

ZDA so v svoji pritožbi zoper Airbus in Evropsko unijo zapisale, da naj bi po njihovih predvidevanjih podjetje Airbus s strani evropskih vlad dobilo med 35 in 40 milijard ameriških dolarjev posojil po obrestnih merah, nižjih od tržne obrestne mere. Ta posojila naj bi bila namenjena za proizvodnjo in razvoj Airbusovega novega modela letala A380. Združene države Amerike so tako menile, da lahko Airbus na podlagi zelo ugodnih plačilnih pogojev za prejeta posojila, ki mu jih omogoča sporazum iz leta 1992, tudi predvideva večje število prodaj. V primeru neizpolnitve prodajnih pričakovanj bi lahko vodstvo podjetja Airbus nastale stroške preprosto prevalilo na ramena evropskih vlad, ki bi ta dolg odpisale. Po mnenju ZDA tako tržni neuspeh ne bi bistveno vplival na finančno stanje podjetja Airbus, bi pa bile podobne okoliščine za podjetje Boeing, kot zasebno podjetje, lahko pogubne. Kritiki podjetja Airbus so tako menili, da prav ta prednost omogoča Airbusu v primerjavi s podjetjem Boeing razvoj večje družine letal (Kuikarni, 2005, str. 4).

Evropa se je kaj kmalu odzvala na ameriške obtožbe zoper podjetje Airbus. Predstavniki Evropske unije so v pritožbi, vloženi pri Svetovni trgovinski organizaciji (WTO), prav tako obtožili podjetje Boeing prejemanja nedovoljenih državnih pomoči. Podjetje Boeing naj bi po mnenju evropskih predstavnikov prejelo davčne spodbude v višini treh milijard ameriških dolarjev. Boeing naj bi bil omenjenih davčnih spodbud deležen predvsem v ameriški zvezni državi Washington, kjer podjetje razvija svoje novo letalo B787, vendar naj bi Boeingu podobne spodbude namenjale tudi druge ameriške zvezne države, na primer zvezni državi Kansas in Oklahoma. Po mnenju evropske strani je podjetje Boeing za razvoj svojega novega letala preko posrednih subvencij pridobilo kar 20 milijard ameriških dolarjev. Poleg tega naj bi Boeingu vojaške pogodbe in pogodbe z ameriško vesoljsko

agencijo NASA omogočile nižji stroškovni razvoj visoko tehnološkega letala. Te pogodbe naj bi Boeingu prihranile visoke stroške raziskav in razvoja. Nadalje naj bi bilo Boeingovo novo letalo B787 delno izdelano v japonskih tovarnah kot so Mitsubishi, Kawasaki in Fuji. Konzorcij omenjenih treh tovarn, imenovan Japonska letalsko razvojna korporacija (JADC), je bil s strani japonske vlade deležen posojila v višini 1,5 milijarde ameriških dolarjev. Omenjeno posojilo naj bi pridobili pod podobnimi pogoji kot posojila, dana podjetju Airbus s strani Evropske unije. Evropski predstavniki so vpletenost japonskega konzorcija v gradnjo novega Boeingovega letala označili kot neposredno državno subvencijo proizvajalcem. Obenem so podjetje Boeing obtožili tudi prejema 600 milijonov ameriških dolarjev s strani italijanske vlade, prav tako namenjenih razvoju in gradnji letala B787. Evropska stran je v pritožbi zoper Boeing med drugim zapisala, da naj bi ameriško podjetje po pravilih prodaj preko tujih podružnic (FSC) izkoriščalo za več kot 1,5 milijarde ameriških dolarjev davčnih oprostitev. Tako imenovane *Foreign Sales Corporations* (FSC) ali tuje podružnice so pravni subjekti, registrirani v drugih državah. Ameriški izvozniki, na primer Boeing, bi vrednost izvoza svojih letal prenesli preko teh podružnic in si ob tem zagotovili, da 15 odstotkov te vrednosti nikoli ne bi bilo obdavčenih (Kuikarni, 2005, str. 4). Poudariti velja, da je Svetovna trgovinska organizacija (WTO) tovrstne podružnice po pritožbi Evropske unije leta 2000 izrecno prepovedala, ker naj bi bile v nasprotju z načeli Sporazuma o subvencijah in izravnalnih ukrepih (SCM) (Wikipedia, 2006). Ameriške obtožbe, da subvencije omogočajo Airbusu razvoj večje družine letal, je Airbus zavrnil z očitkom, da bi bila tudi Boeingova družina letal večja, če bi ta ameriški gigant sledil zahtevam letalskega trga tako, kot to počne podjetje Airbus (Kuikarni, 2005, str. 4). Boeing je v svojem zagovoru zoper Airbusove obtožbe glede davčnih olajšav dejal, da so bile te olajšave razporejene skozi obdobje dvajsetih let in da so veliko manjše od državnih pomoči, ki jih prejema podjetje Airbus. Nadalje naj bi bile sporne davčne olajšave v ameriških zveznih državah, po Boeingovem mnenju, na voljo tudi podjetju Airbus. Kot dokaz za to je Boeing navedel primer enega največjih evropskih podjetij za obrambno tehnologijo, podjetja The European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), ki je tudi eden večjih Airbusovih delničarjev. The European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) je za gradnjo svoje nove tovarne helikopterjev v ameriški zvezni državi Mississippi od lokalne vlade prejelo več kot 8 milijonov ameriških dolarjev davčnih olajšav. Boeing je prav tako zavrnil Airbusove obtožbe o izkoriščanju vojaških pogodb, saj naj bi te bile na voljo vsem ameriškim proizvajalcem letal, med katerimi naj bi po Boeingovih besedah vladala huda konkurenca. Podjetje Boeing je v svojem zagovoru tudi izpostavilo dejstvo, da naj bi imelo prav podjetje Airbus več prihodkov iz naslova vojaških pogodb kot Boeing. Po mnenju predstavnikov Združenih držav Amerike razlogov, ki so upravičevali državne pomoči podjetju Airbus po sporazumu iz leta 1992, danes ni več. Airbus naj dandanes ne bi bil več razvijajoče se podjetje, ampak enakovreden tekmeč podjetju Boeing, kar naj bi dokazovali tudi prodajni rezultati, po katerih krepko vodi Airbus (Kuikarni, 2005, str. 5).

Tabela 1: Primerjava med obtožbami zoper podjetji Airbus in Boeing

<i>Obtožbe Združenih držav Amerike zoper Evropsko unijo in Airbus</i>	<i>Obtožbe Evropske unije zoper Združene države Amerike in Boeing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Evropsko financiranje zagona novih Airbusovih projektov (<i>launch aid</i>). • Dotacije ter dobava blaga in storitev s strani evropskih vlad za razvoj, širitev in nadgradnjo Airbusovih proizvodnih objektov, predvsem za razvoj in proizvodnjo letala A380. • Prejemanje ugodnih posojil s strani Evropske investicijske banke (EIB), namenjenih raziskavam in razvoju v podjetjih Airbus in EADS. • Odpuščanje dolgov podjetju Airbus, nastalih na podlagi pomoči evropskih vlad za zagon novih Airbusovih projektov (<i>launch aid</i>). • Dokapitalizacija ter dotacije podjetju Airbus preko bank v državni lasti. • Finančni prispevki evropskih vlad v obliki razvojnih in raziskovalnih posojil in dotacij za razvoj civilnih letal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Državne pomoči na lokalni in nacionalni ravni – davčne olajšave, pomoči za raziskave, pomoč pri selitvi proizvodnih prostorov. • Državne pomoči preko vesoljske agencije NASA – pomoči za raziskovalne programe z možnostjo uporabe izsledkov, uporaba Nasinih prostorov za raziskave in testiranja. • Državne pomoči preko ameriškega Obrambnega ministrstva - pomoči za raziskovalne programe z možnostjo uporabe izsledkov, uporaba prostorov za raziskave in testiranja ter ekskluzivne dobavne pogodbe. • Državne pomoči preko ameriškega ministrstva za trgovino – sodelovanje pri razvojnih programih ministrstva za trgovino in možnost uporabe izsledkov raziskav, plačanih s strani ameriškega ministrstva za trgovino. • Državne pomoči preko ameriškega ministrstva za delo – pridobivanje sredstev za usposabljanje zaposlenih v letalski industriji. • Davčne subvencije na nacionalni ravni – posebna obravnava za prodaje preko tujih podružnic (FSC) s strani ameriškega davčnega urada.

Vir: Gonela et al., 2005, str. 9-10.

Kako pomembno je vprašanje državnih pomoči podjetju Airbus v ZDA, je bilo moč videti tudi na ameriških predsedniških volitvah novembra 2004. Že avgusta 2004 je takratni republikanski kandidat in kasnejši ameriški predsednik George W. Bush v svoji politični kampanji dejal, da bodo ZDA uporabile vsa možna sredstva za prenehanje državnih pomoči podjetju Airbus (Kuikarni, 2005, str. 3). Za zmago republikancev in predsednika Busha je bila ena od odločilnih zveznih držav prav zvezna država Washington. V slednji je v Boeingovi tovarni zaposlenih kar 60 tisoč ljudi. Prav omenjene predsedniške volitve in Boeingovi slabši prodajni rezultati v primerjavi s podjetjem Airbus so predstavljale povod za gonjo proti Airbusovim državnim pomočem. V ZDA so v tem času govorili tudi o prepovedi prodaj Airbusovih letal na ameriškem trgu, ker naj bi podjetje Airbus skušalo z letalskega trga izriniti ameriški Boeing. Kot dokaz za to so nekateri ameriški politiki uporabili izjavo nekdanjega francoskega premiera Lionela Jospina, ki je v nekem intervjuju dejal, da bo Evropa Airbusu pomagala zmagati v bitki proti Boeingu. Vendar velja poudariti, da je Evropa Airbus videla kot simbol evropske integracije, tehnološkega znanja, industrijske politike in dobro plačane delovne sile v proizvodnji. Celoten eden največjih

ameriških zaveznikov v Evropi, britanski premier Tony Blair, naj bi bil naklonjen subvencioniranju Airbusovega novega letala A350 (Kuikarni, 2005, str. 6).

11. januarja 2005 sta se tako Evropa kot ZDA odločili, da umakneta tožbi, vloženi na razsodišče Svetovne trgovinske organizacije (WTO), in skušata spor rešiti s pomočjo bilateralnih pogajanj v okviru predlaganih točk (Kuikarni, 2005, str. 6):

- Sprejeti dogovor, ki bo naredil konec državnim pomočem v sektorju civilnega letalstva in zopet vzpostavil trg, na katerem bodo pogoji enaki za vse proizvajalce letal.
- Sprti strani bosta prišli do dogovora v roku treh mesecev.
- Dogovor bo sklenjen med ZDA in Evropsko unijo in bo zajemal le njune proizvajalce letal. Tako Evropska unija kot ZDA si bosta prizadevali za vključitev tudi drugih držav z letalsko industrijo v ta dogovor, npr. Brazilije in Kanade.
- V teku pogajanj sprti strani ne bosta nadaljevali s tožbami pred razsodiščem Svetovne trgovinske organizacije (WTO). V tem času sprti strani tudi ne bosta pridobili nobenih novih državnih pomoči, namenjenih razvoju ali proizvodnji civilnih letal.
- Obe strani bosta kot podlago za razpravo o državnih pomočeh uporabili Sporazum o subvencijah in izravnalnih ukrepih (SCM). S pomočjo omenjenega sporazuma se bosta obe strani dogovorili, katere od obstoječih subvencij bodo uvrščene pod dovoljene (*permitted subsidies*), katere med prepovedane (*prohibited subsidies*) in katere med tožljive državne pomoči (*actionable subsidies*).
- V praksi bo dogovor služil transparentnosti in kot podlaga za razreševanje morebitnih nesoglasij.
- Med pogajanjmi se bosta obe strani dogovorili o splošnih pogojih, od katerih bo lahko katerakoli stran v prihodnosti odstopila. Leto po podpisu dogovora ga bosta obe strani še enkrat pregledali in se odločili, kako naprej (Kuikarni, 2005, str. 7).

Po štirih mesecih so bila pogajanja prekinjena. Eden od razlogov za prekinitve naj bi bila nepripravljenost francoske in nemške vlade pogajati se o subvencijah podjetju Airbus brez pogajanj o subvencijah podjetju Boeing. Ameriška stran naj bi se bila pripravljena pogajati o Boeingovih subvencijah le v primeru popolne prekinitve subvencij za zagon novih projektov (*launch aid*) podjetju Airbus. Razlog za propad pogajanj maja 2005 naj bi bila tudi Airbusova prošnja britanski vladi za razvojna sredstva za letalo A350 kot direktna kršitev ene od predlaganih točk dvostranskih pogajanj. Negativen vpliv na omenjena pogajanja naj bi imelo tudi evropsko vztrajanje o vključitvi subvencij japonske vlade proizvajalcem kril za Boeingovo letalo B787 v pogajanja. Mesec kasneje, maja 2005, sta se sprti strani odločili, da nadaljujeta s pogajanjmi, vendar so se le-ta dokončno končala 30. maja 2005, ko so ZDA zavrnile ponudbo evropske strani o takojšnjem zmanjšanju državnih pomoči industriji velikih civilnih letal. ZDA so tako konec maja 2005 obnovile svojo tožbo proti Evropski uniji in podjetju Airbus pri Svetovni trgovinski organizaciji (WTO). Le dan kasneje je enako storila tudi Evropska unija (Gonela et al., 2006, str. 6).

Mnogi ekonomski analitiki so ponovno privedbo primera državnih pomoči podjetjema Airbus in Boeing pred razsodišče Svetovne trgovinske organizacije (WTO) sprejeli z zadržki. Njihovo stališče je seveda razumljivo, glede na to, da gre v tem primeru za spor med dvema svetovnima velesilama, ZDA in Evropsko unijo. Podjetji Airbus in Boeing sta namreč pomembna predstavnika strateško pomembne industrije tako za Evropsko unijo kot za ZDA. Obe podjetji sta tudi temelj nacionalnega ponosa na obeh straneh Atlantika (Gonela et al., 2006, str. 13). Glede na okoliščine so analitiki prepričani, da bo nadaljnje zaostrovanje spora imelo negativne učinke na bodoče poslovne načrte obeh podjetij. Tako utegne Airbus imeti težave s financiranjem svojega novega letala A350. Čeprav naj bi po prvotnih ocenah v obdobju od 2006 do 2008 s prodajo letala A380 zaslužil vsaj 2 milijardi ameriških dolarjev, naj bi bilo za financiranje novega letala A350 potrebnih vsaj 6 milijard ameriških dolarjev. Poleg tega naj bi Boeingovo novo letalo B787, tekmeč Airbusovega letala A350, luč sveta ugledalo vsaj dve leti prej, leta 2008. Airbusu bi pri črpanju sredstev iz Japonske lahko povzročale preglavice tudi Boeingove pogodbe s japonskimi proizvajalci. Vendar Airbus ni edini, ki mu utegnejo dolgotrajna pogajanja na dolgi rok škoditi. Pritožba Evropske unije glede davčnih olajšav, ki jih uživa Boeing, bi v primeru njihove ukinitve zmanjšala Boeingov dobiček. Strokovnjaki so ob nenehnih trenjih med ZDA in Evropsko unijo zaskrbljeni tudi glede tega, kako bo spor o državnih pomočeh vplival na zaradi iraške vojne že tako načete odnose med trgovinskima partnericama. Seveda pa niso vsi tako črnogledi. Peščica analitikov namreč meni, da glede na medsebojno prepletenost ZDA in Evropske unije, spor o subvencijah v letalski industriji ne bi smel hujše vplivati na medsebojno sodelovanje. Leta 2002 so bile ameriške investicije v Evropi vredne 700 milijard ameriških dolarjev, medtem ko so bile investicije evropskih podjetij v Združenih državah Amerike vredne kar 900 milijard ameriških dolarjev. Tako je bilo več kot 4 milijonov Američanov zaposlenih v podružnicah evropskih podjetij v ZDA. V Evropi je bila slika podobna, saj so podružnice ameriških podjetij v Evropi zaposlovale podobno število ljudi (Kuikarni, 2005, str. 5-6).

Ne glede na prepletenost ameriškega in evropskega gospodarstva nekateri analitiki menijo, da utegne razplet spora na razsodišču Svetovne trgovinske organizacije negativno vplivati na obe podjetji. Ti isti strokovnjaki menijo, da bi bilo modreje nadaljevati pogajanja v okviru bilateralnih pogajanj brez vpletanja Svetovne trgovinske organizacije, saj bi tako lahko sprti strani še vedno ohranili nadzor nad procesom odločanja. WTO je namreč v preteklosti že razsodila v škodo obeh sprtih strani (Kuikarni, 2005, str.7). Tako je v preteklosti pred razsodišče Svetovne trgovinske organizacije prišel spor o državnih pomočeh med kanadskim letalskim podjetjem Bombardier in letalskim podjetjem Embraer iz Braziliije. Kljub temu, da je podjetje Embraer vstopilo na trg regionalnih letal mnogo kasneje kot Bombardier, je kmalu postalo enakovreden tekmeč Bombardierju. Obe vladi sta druga drugo obtožili subvencioniranja svojih podjetij z namenom izrinitve konkurence s trga. Kanadska vlada je tako vložila tožbo zoper Brazilijo in podjetje Embraer pri

razsodišču Svetovne trgovinske organizacije, kjer je tožbo tudi dobila. Brazilska vlada in podjetje Embraer sta na podlagi razsodbe Svetovne trgovinske organizacije (WTO) vložili tožbo zoper Kanado in podjetje Bombardier in prav tako dobili tožbo. Razsodba je pomenila korak nazaj za obe državi. Tako Kanada kot tudi Brazilija sta nadaljevali s subvencioniranjem svojih podjetij in vsake toliko časa so zaradi državnih pomoči med njima izbruhnili nesoglasja (Kuikarni, 2005, str. 8). Tako ne glede na odločitev razsodišča pri Svetovni trgovinski organizaciji (WTO) analitiki menijo, da bosta tako Airbus kot Boeing še vedno prejemale posredne in neposredne državne pomoči, ZDA in Evropska unija pa se bosta vsake toliko časa sporekli na to temo (Kuikarni, 2005, str. 7).

4.2 Letalo A380

Ideja o največjem potniškem letalu vseh časov, letalu A380, je nastala kot rezultat Airbusovega videnja prihodnosti trga civilnih letal. Airbus namreč za prihodnost napoveduje potrebo po večji in modernejši verziji Boeingovega uspešnega modela iz sedemdesetih let, letala 747. Po Airbusovih besedah naj bi namreč letalske družbe, da bi zadovoljile potrebam naraščajočega potniškega prometa, v prihodnosti potrebovale večja letala (Testing Times, 2006, str. 64; Samuelson, 2004, str. A.31).

Airbus A380 bo na voljo v dveh različicah. Potniška različica, letalo A380-800, bo lahko naenkrat prepeljalo 555 potnikov v treh različnih razredih, oziroma do 853 potnikov v primeru enotnega ekonomskega razreda. Domet tega modela je 15.000 kilometrov oziroma 8.000 navtičnih milj, medtem ko lahko tovorna različica letala, model A380-800F, prepelje 150 ton tovora 10.400 kilometrov oziroma 5.600 navtičnih milj daleč. Pri Airbusu v prihodnosti napovedujejo še dve dodatni različici letala A380, model A380-900, ki bo omogočalo potovanje do 650 potnikom v treh različnih razredih oziroma do 1.000 potnikom v primeru enotnega ekonomskega razreda ter model A380-700 s kapaciteto do 455 potnikov v treh različnih razredih (Wikipedia, 2006).

Podjetje Airbus je znano po tem, da imajo vsa njegova letala zelo podobno zasnovo pilotske kabine, kar zmanjša stroške usposabljanja posadke. Tudi pri zasnovi letala A380 je podjetje ostalo zvesto temu načelu, vendar je kljub temu model A380 drugačen od prejšnjih Airbusovih letal. Pri sami sestavi letala so namreč pri Airbusu uporabili mnogo sodobnih materialov. Tako okvir letala sestavlja plastika, ojačana s karbonskimi, steklenimi in celo kremenskimi vlakni. Omenjena vlakna so pri Airbusu uporabili predvsem v krilih, repu in vratih letala. Navkljub tovrstnim tehnološkim inovacijam, ki jih vsebuje letalo A380, je bila glavna skrb izdelovalcev posvečena udobju in prostoru potniške kabine. Tako bodo imeli potniki v letalu A380 na voljo sprostivne prostore, bare, trgovine in celo lepotilne salone. Eden od naročnikov, ki so jih tovrstne možnosti najbolj pritegnile, je zagotovo letalska družba Virgin Atlantic, ki na svojih obstoječih

linijah potnikom v poslovnem razredu že ponuja dostop do bara. V prihodnosti želijo pri tej britanski letalski družbi na letalih A380 uvesti še igralnice, zakonske postelje, telovadnice in prhe. Možnosti za tovrstne potniške dodatke so pri modelu A380 skorajda neomejene. Poleg tehnoloških izboljšav in posvečanja večje pozornosti udobju potnika so pri podjetju Airbus imeli še en cilj, in sicer izboljšati do tedaj največje potniško letalo na svetu, Boeingov 747-400. Glavni cilj modela A380 je bil omogočiti potnikom na daljših poletih več udobja za nižjo ceno. Slednje se zdi zelo verjetno, saj standardna konfiguracija 555 sedežev v treh različnih potniških razredih modela A380 v primerjavi z Boeingom 747-400 predstavlja 35 odstotno povečanje kapacitete. Poleg tega je volumen potniške kabine pri modelu A380 za 50 odstotkov večji od kabine Boeinga 747-400, kar pomeni, da imajo potniki, kljub temu da jih je več, v letalu A380 več prostora (Wikipedia, 2006). Sodeč po trenutnih naročilih naj bi se letalske družbe v večini odločale predvsem za različice s 500 sedeži, kar nakazuje, da bodo verjetno preostali prostor uporabile za gradnjo barov in drugih sprostitev dejavnosti, ki bodo potnikom predvsem olajšale dolge polete (Testing Times, 2006, str. 64).

Pri zasnovi letala so se pojavila tudi ugibanja, ali bo letalo A380 zaradi svoje velikosti sploh zmoglo pristati na današnjih mednarodnih letališčih. Pri Airbusu so ta ugibanja zavrnila z utemeljitvijo, da lahko letalo A380 pristane na vseh letališčih, kjer to lahko stori Boeing 747. Težave se lahko pojavijo le pri letaliških vratih, ki morajo biti dovolj oddaljena med seboj, saj bi sicer lahko krila letala A380 ovirala dostop do sosednjih vrat. Prav tako mora biti na letališču na voljo dovolj prostora za simultano vkrcavanje in izkrcavanje na obeh nivojih letala (Wikipedia, 2006).

Letalo A380 je v mnogih pogledih letalo presežnikov in rezultat skupnih naporov evropskih držav Francije, Nemčije, Španije in Velike Britanije, lastnic podjetja Airbus. Prav solastništvo podjetja Airbus in želja držav lastnic, da vsaka zgradi del letala A380 v svoji tovarni, je pripeljala podjetje pred velik logistični zalogaj.

Za krila letala A380 so zadolženi proizvajalci v tovarni v Veliki Britaniji, rep letala proizvajajo nemške tovarne, trup letala pa proizvajajo v tovarnah v Franciji in Španiji. Omenjene sestavne dele nato prepeljejo v tovarno v francoskem mestu Toulouse, kjer letalo sestavijo. Velja poudariti, da je vloga tovarne v mestu Toulouse zgolj sestaviti letalo, saj ta tovarna ne proizvaja prav nobenega od sestavnih delov letala A380. Postopek se morda na prvi pogled zdi zamuden, vendar enak postopek velja tudi za druge Airbusove modele letal. Razlika je le v tem, da za dostavo sestavnih delov za druge modele letal pri Airbusu uporabljajo transportna letala ali pa tovornjake. Tovrstna transportna sredstva za sestavne dele letala A380 ne pridejo v poštev prav zaradi velikosti posameznih sestavnih delov. Tako je moralo podjetje Airbus, zavoljo obstoječega sistema gradnje letal, naročiti poseben trajekt, floto rečnih bark ter večje transportne tovornjake. Za slednje je moralo podjetje Airbus razširiti in zravnavati 240 kilometrov avtoceste, ki povezuje francosko mesto

Toulouse z najbližjim pristaniščem. Zanimivo je predvsem dejstvo, da bi lahko Airbus zadnjo fazo – sestavo letala – preselil v pristaniško mesto Hamburg v Nemčiji, kjer že ima veliko tovarno, kar bi močno znižalo transportne stroške zadnje faze gradnje letala. Seveda je bila odločitev predvsem politična, saj vlade Francije, Nemčije, Velike Britanije in Španije ne bi prispevale tretjine k 13 milijardam ameriških dolarjev vrednemu projektu, če ne bi bil enakovreden del proizvodnje opravljen prav v njihovi državi (Matlack, 2006b).

Logistični zapleti, ki so bili posledica ugoditve politiki, so mnogim skeptikom že zbudili zle slutnje. Ko se je prvi polet letala A380, namesto v začetku aprila 2005 zgodil šele nekaj tednov kasneje, so ugibanja o proizvodnih težavah postajala vse glasnejša. Potrditev ugibanj je prišla nekaj mesecev kasneje, ko je Airbus svojim nejevoljnim naročnikom oznanil, da bodo prva letala namesto jeseni 2005 na voljo šele spomladi 2006. Takrat so se nekatere letalske družbe že burno odzvale in avstralska letalska družba Quantas je že zahtevala odškodnino. Airbus je na zahteve kmalu pristal in analitiki so takrat ocenili, da bi utegnile odškodnine ostati pod petdesetimi milijoni evrov, seveda pod pogojem, da ne bo nobenih dodatnih zamud. Pri stroških razvoja v višini 12 milijard evrov se zdi odškodnina v višini 50 milijonov evrov znosna, vendar velja poudariti, da zamude v proizvodnji mečejo slabo luč na dobro ime podjetja. Slednje je postalo še toliko bolj pomembno, ko sta se začeli francoska in nemška tovarna javno obtoževati za proizvodne zamude (Will the A380 Become an Airbust, 2005). Zamude pri dostavi letal so navadno za letalske proizvajalce še toliko bolj neugodne, ker je večina kupnine dejansko izplačana šele, ko letalska družba prejme letalo. V primeru Airbusa so tako prve zamude povzročile izpad približno dveh milijard evrov pričakovanega prihodka in nepričakovane stroške odškodnin (Wardell, 2006). Analitiki so tako ob prvih zamudah napovedovali, da odškodnine, sodeč po praksi v letalski industriji, ne bi smele bistveno vplivati na Airbus. V letalski industriji se namreč tovrstne odškodnine navadno poplačajo v obliki popustov na rezervne dele ter usposabljanja posadke, ki jih je mogoče porazdeliti na več let (Matlack, Holmes, 2005b, str. 28).

Poleti 2006, ko je Airbus ponovno zamaknil rok prvih dostav letalski družbi Singapore Airlines, je postalo jasno, da bo letalo A380 zaznamovalo prihodnost podjetja Airbus. Razlog za zamude naj bi bile težave pri instalaciji 500 kilometrov žic, potrebnih za normalno funkcioniranje letala (Q&A: A380 Delays, 2006). Ponovno sestavljanje in ožičevanje posameznih komponent kot so krila in rep letala, ki jih proizvajajo tovarne v Nemčiji, Španiji in Veliki Britaniji, v tovarni v Toulouseu zavlačujejo proizvodni proces. Airbusova tovarna v hamburškem predmestju Finkenwerder proizvede rep letala, vključno z vsemi elektronskimi sistemi, preden ga pošljejo v Toulouse. V kasnejši fazi ta ista nemška tovarna proizvaja tudi sedeže in stranišča, ki jih morajo poslati v Toulouse, kjer letalo A380 dokončno sestavijo (Deckstein, 2005). Airbus bi lahko s preselitvijo končne proizvodnje letala A380 v tovarno v Hamburgu občutno zmanjšal transportne stroške, saj velik del pomembnih sestavnih delov za letalo A380 proizvedejo prav v hamburški tovarni.

Omenjene težave so začele vplivati tudi na vodilne v podjetjih Airbus in European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), ki naj bi omenjene informacije več mesecev skrivali pred delničarji. Tovrstno prikrivanje informacij se je končalo z odstopom generalnega direktorja Airbusa Gustava Humberta, direktorja programa A380 Charlesa Championa ter pomočnika direktorja podjetja EADS Noela Forgearda. Gustava Humberta je na čelu Airbusa zamenjal Nemeč Christian Streiff, vendar je le-ta po le nekaj mesecih odstopil s položaja. Nadomestil ga je Louis Gallois, ki je na to mesto prišel s položaja pomočnika direktorja podjetja EADS. Le tri mesece kasneje, po koncu obsežne revizije proizvodnega procesa letala A380, je Airbus oznanil dodatne zamude do 12 mesecev. Po zadnjih informacijah naj bi tako prvo letalo dostavili letalski družbi Singapore Airlines oktobra 2007, dvajset mesecev kasneje kot je bilo sprva načrtovano (Q&A: A380 Delays, 2006). Ogromne zamude so tako vplivale na mnogo dejavnikov, med drugim tudi na predvidevanja, koliko letal bi moralo podjetje Airbus prodati, da bi si povrnilo začetni vložek. Prvotna ocena je bila, da bi moralo podjetje za povrnitev investicije prodati 270 letal A380, po oznanitvi zadnjih zamud pa je ta številka 420 (Airbus Hikes A380 Break-even Mark, 2006). Do danes je podjetje Airbus prodalo 167 letal A380 (Troubled Airbus Names New Chief, 2006; Airbus Orders and Deliveries, 2006). Vseeno pa v podjetju ostajajo optimistični, saj naj bi podjetje Airbus po besedah finančnega direktorja podjetja EADS v življenjski dobi projekta A380 prodalo več kot 750 teh letal (Airbus Hikes A380 Break-even Mark, 2006).

Navkljub optimističnim napovedim ostaja dejstvo, da je vse več letalskih družb naveličanih novih zamud. Tako se je letalska družba Virgin Atlantic, ki je naročila šest letal A380 za dostavo v letu 2009, odločila počakati z nakupom do leta 2013. V tem času bodo pri tej britanski letalski družbi uporabljali Boeingova letala 747, za katera so pred kratkim podaljšali pogodbe o najemu. Poleg letalske družbe Virgin Atlantic so se za nova pogajanja s podjetjem Airbus odločili tudi pri letalski družbi Emirates, ki je naročila 43 letal in je trenutno največji Airbusov naročnik za letalo A380 (Virgin Defers A380 by Four Years, 2006). Pri podjetju Fedex so zadnje zamude označili za nedopustne in se za razliko od ostalih naročnikov odločili odpovedati svoje naročilo za 10 tovornih letal A380. Namesto letal A380 so se odločili za nakup 15 tovornih letal Boeing 777, ki naj bi jih dobili med leti 2009 in 2011, z možnostjo naročila dodatnih 10 letal. Odpoved Fedexovega naročila je povzročila triodstotni padec delnice podjetja EADS, lastnika podjetja Airbus (Fedex Ditches Airbus for Boeing, 2006).

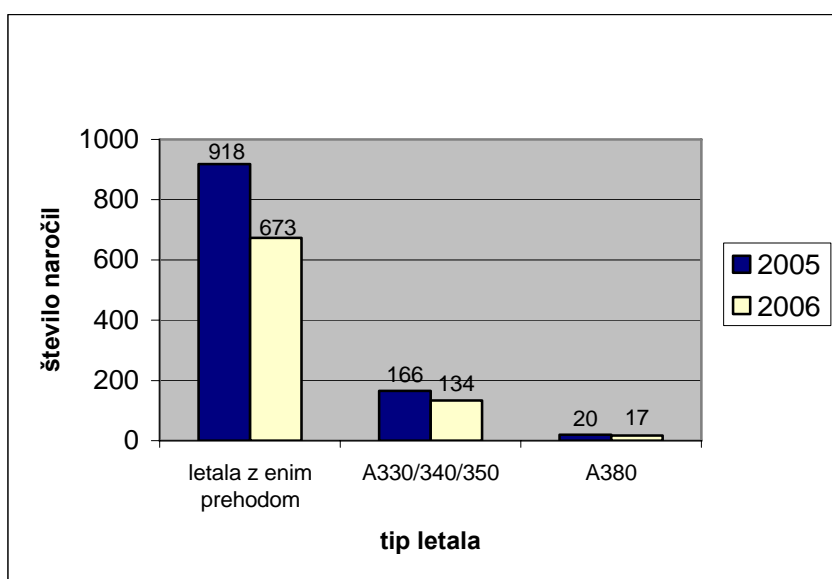
Prav zamude pri proizvodnji letala A380 in grozeče odškodnine, ki jih bo moralo podjetje Airbus plačati svojim naročnikom, so spodbudile podjetje k preučitvi poslovanja (Airbus Hikes A380 Break-even Mark, 2006). Nekateri analitiki celo predvidevajo, da utegnejo odškodnine doseči 2 milijardi evrov (Q&A: A380 Delays, 2006). Same zamude, ki so jih povzročile težave z ožičenjem letala, naj bi podjetje Airbus že stale približno pet milijard evrov in v podjetju se bojijo, da se utegnejo stroški iz tega naslova še povečati (Airbus

Upbeat on Superjumbo Sales, 2007; Airbus Confirms 10,000 Job Cuts, 2007). V svojem programu prestrukturiranja, imenovanem *Power8 programme*, namerava Airbus zmanjšati stroške, privarčevati denar in hitreje razviti nove modele letal. Omenjeni program naj bi podjetju omogočil povečanje produktivnosti za 20 odstotkov in zmanjšanje skupnih stroškov za 30 odstotkov, kar bi podjetju do leta 2010 omogočilo privarčevati 5 milijard evrov in po letu 2010 še dodatni 2 milijardi na leto (Q&A: A380 Delays, 2006). Po objavi programa so se navkljub ugibanjem o odpuščanjih, delnice podjetja EADS na francoski borzi podražile za 3 odstotke. Po začetnih špekulacijah naj bi podjetje po mnenju nekaterih analitikov od 57.000 zaposlenih v svojih tovarnah v Veliki Britaniji, Španiji, Nemčiji in Franciji odpustilo do 12.000 ljudi (Wrangling Hits Airbus Restructure, 2007). Ti analitiki so svoja predvidevanja zasnovali predvsem na poročanju nekaterih finančnih časopisov, da naj bi bilo ogroženih predvsem 13.000 delovnih mest v Airbusovih tovarnah v Veliki Britaniji. Te trditve so temeljile na izjavi Toma Williamsa, podpredsednika podjetja Airbus, ki je dejal, da obstaja možnost, da bo 100 milijonov britanskih funtov vredna pogodba za izdelavo kril za letalo A350 dodeljena tovarnam v Španiji in Nemčiji (Airbus Solves A380 Wiring Glitch, 2007). Vseh ugibanj o odpuščanjih je bilo kaj kmalu konec po Airbusovi tiskovni konferenci 28. februarja 2007, ko je Louis Gallois oznanil, da bo podjetje v prihodnjih štirih letih skupaj odpustilo 10.000 ljudi. Tako naj bi v skladu z novim načrtom prestrukturiranja v tovarnah v Franciji odpustili 4.300 ljudi, v Nemčiji 3.700, 1.600 v Veliki Britaniji in še dodatnih 400 v Airbusovih tovarnah v Španiji. Kot glavni razlog za tako veliko zmanjšanje števila delovnih mest je generalni direktor Airbusa navedel dolgotrajno šibkost ameriškega dolarja ter zamude pri proizvodnji letala A380 (Airbus Confirms 10,000 Job Cuts, 2007). V letalski industriji so namreč cene letal izražene v ameriških dolarjih, kar v primeru Airbusa, zlasti ob šibkosti ameriške valute, pomeni večje stroške, saj stroški podjetja nastajajo predvsem v evrih. Vendar v podjetju Airbus pravijo, da bo večina izgubljenih delovnih mest posledica odpustitve zaposlenih s pogodbami za določen čas ter neobnovitve pogodb z zunanjimi sodelavci. V nadaljevanju procesa prestrukturiranja namerava Airbus svoje tovarne v Laupheimu, Saint-Nazaireu ter Varelu prodati bodisi managementu tovarn ali svojim dobaviteljem. Za svoje tovarne v Filtonu v Veliki Britaniji, Meaulteu v Franciji ter Nordenhamu v Nemčiji podjetje trenutno išče zunanje investitorje (Airbus Confirms 10,000 Job Cuts, 2007). Navkljub vsemu pa generalni direktor Airbusa, Louis Gallois, ostaja optimističen in meni, da se Airbus podaja na pot učinkovitosti, z namenom, da bi postal bolj prilagodljiv in produktiven. Pot bo nedvomno terjala svoj davek (Airbus Behind Rival as Orders Dip, 2007).

Leto 2006 ni bilo uspešno za podjetje Airbus. Podjetje je namreč prvič po letu 2000 v primerjavi s podjetjem Boeing prejelo manj naročil za svoja letala. V letu 2006 je tako podjetje Airbus prejelo 824 novih naročil, medtem ko je podjetje Boeing lani prejelo 1.050 novih naročil. Za primerjavo: v letu 2005 je podjetje Airbus prejelo 1.111 novih naročil. Padeč v številu novih naročil in skorajda dveletna zamuda pri dostavi modela A380 je botrovala letni izgubi za leto 2006. Zanimivo pri tem je, da so Airbusova naročila padla v

vseh razredih letal. Med letali z enim preходом so naročila padla od 918 v letu 2005 na 673 v letu 2006. Naročila so padla tudi za model letala A380 in sicer od 20 v letu 2005 na 17 v letu 2006. Vendar je kljub Boeingovi prednosti pri številu naročil imelo podjetje Airbus v letu 2006 večje število dostav kot njegov ameriški tekmeec. Dostavilo je 434 letal, 36 letal več od svojega tekmeca. Čeprav je bilo po številu dostav leto 2006 za Airbus drugo najuspešnejše, so se investitorji na francoski borzi osredotočili na padec v novih naročilih in strah pred novimi zamudami letala A380. To je pripeljalo k 2,8 odstotni pocenitvi delnice podjetja EADS, lastnika podjetja Airbus (Airbus Behind Rival as Orders Dip, 2007).

Slika 5: Nova Airbusova naročila



Vir: Airbus Behind Rival as Orders Dip, 2007.

Sodeč po besedah generalnega direktorja podjetja Airbus, Louisa Galloisa, bo leto 2007 leto, v katerem se bo Airbus soočil z realnostjo (Airbus Behind Rival as Orders Dip, 2007).

4.3 Primerjava med letaloma B787 Dreamliner in A350

Že prej smo omenili, da imata podjetji Airbus in Boeing različni viziji glede prihodnosti za trg civilnih letal. Medtem ko je podjetje Airbus večino svojih resursov namenilo razvoju in proizvodnji največjega potniškega letala na svetu, letala A380, je podjetje Boeing ubralo drugačno pot. Boeingova vizija prihodnosti namreč priznava, da se bo število potnikov z leti povečalo, vendar bodo letalske družbe potrebe povečanega števila potnikov zadovoljile s povečano ponudbo letalskih linij, na katerih bodo letele z manjšimi letali (Samuelson, 2004, str. A.31). Manjša letala naj bi po Boeingovi oceni namreč omogočala potnikom

manj prestopanja in zato manj preživetega časa na letališčih (Testing Times, 2006, str. 64). Slednje je uvidel tudi Airbus in tako z manjšo zamudo začel razvijati letalo A350XWB, ki bo neposredno konkuriralo Boeingovemu modelu B787 Dreamliner.

Boeingov 787 Dreamliner je srednje veliko širokotrupno letalo z dvema motorjema. Prvi naročniki naj bi ga prejeli v maju 2008. Letalo bo zmožno prepeljati med 210 in 330 potniki, odvisno od razporeditve potniških razredov. Njegova glavna prednost je zagotovo njegova učinkovitost, saj naj bi porabilo do 20 odstotkov manj goriva kot primerljiva letala. Poleg tega odlikuje B787 tudi uporaba naprednih kompozitnih materialov, ki močno zmanjšajo težo letala. B787 bo prvo letalo, ki bo večinoma zgrajeno iz kompozitnih materialov (Matlack, Holmes, 2005c, str. 44; Matlack, Boston, Holmes, 2006, str. 40). Ti materiali imajo mnogo prednosti, med drugim tehtajo manj kot aluminij, kar zmanjša težo letala in porabo goriva. Z uporabo kompozitnih materialov pri novih letalih naj bi se izboljšalo tudi udobje potnika med letom, saj naj bi potniška kabina, zgrajena iz močnih kompozitnih materialov, lahko prenesla višji zračni pritisk. Tako bodo lahko letala, zgrajena iz kompozitnih materialov, letela na višini 1.830 metrov (6.000 čevljev) namesto na višini 2.440 metrov (8.000 čevljev). To pa pomeni, da bo v potniški kabini mogoče lažje nadzorovati temperaturo, vlažnost in zračenje. Letalske družbe bodo z novo floto letal, zgrajenih iz pretežno kompozitnih materialov, prihranile tudi pri vzdrževanju. Kompozitni materiali so namreč v primerjavi z aluminijem veliko bolj trpežni. Za primerjavo, v šestih letih obratovanja mora povprečno letalo skozi številne natančne in drage preglede rjavenja in trpežnosti konstrukcije. Letalo, zgrajeno iz pretežno kompozitnih materialov, bi moralo na prvi resen tovrstni pregled konstrukcije šele po dvanajstih letih obratovanja (Holmes, 2005, str. 32).

B787 Dreamliner bo na voljo v treh različicah. V prvi različici, to je letalo B787-3, bo v primeru treh potniških razredov zmožno prepeljati do 223 potnikov oziroma v primeru dveh potniških razredov do 296 potnikov. Letalo B787-3 je zasnovano za polete med 4.650 in 5.650 kilometrov oziroma med 2.500 in 3.050 navtičnih milj daleč. Pri oblikovanju omenjenega letala so imeli pri Boeingu v mislih predvsem njegovo uporabo na letalskih progah z mnogo potniki. Tako to letalo cilja na segment trga, ki ga trenutno pokrivajo letala kot sta Airbusov A300 in Boeingov B757. Še pred prvim poletom letala B787-3 pa se že pojavljajo ugibanja o njegovih težavah. Strokovnjaki so namreč zaskrbljeni zaradi nizke maksimalne vzletne teže, ki sme znašati zgolj 163.290 kilogramov. Ob polni zasedenosti letala in maksimalnem tovoru prtljage bi bilo tako letalo omejeno s količino goriva, ki bi ga lahko vzelo na pot. Toda nizka maksimalna vzletna teža naj bi bila prednost za letalske prevoznike, ki bodo to letalo uporabljali na krajših, a zelo prometnih poteh, ki jih ločujejo oceani. Takšne proge so denimo Tokio – Šanghaj, Osaka – Seul in London – Berlin. Nizka vzletna teža je namreč prednost zaradi dejstva, da mnoga mednarodna letališča letalskim prevoznikom zaračunavajo pristajalnino, katere višina je odvisna od teže letala. Tako je podjetje Boeing z določitvijo relativno nizke vzletne teže za

svoje letalo natančno vedelo, kaj počne, saj je podjetje na ta način svojim kupcem omogočilo nadaljnje prihranke. Prvi naročniki naj bi prve B787-3 dobili leta 2010 (Wikipedia, 2006).

Druga različica letala, model B787-8, je v mnogo pogledih podobna modelu B787-3. Izjema so le krila, ki so pri modelu B787-8 daljša, s privihanimi konicami. Letalo B787-8 bo zmožno leteti na razdaljah med 14.200 in 15.200 kilometri oziroma med 7.650 in 8.200 navtičnimi miljami daleč. Na tej razdalji bo letalo v primeru treh potniških razredov lahko prepeljalo do 223 potnikov. Po prvotnih načrtih naj bi Boeing prve modele B787-8 svojim kupcem dostavil v letu 2008. Ob vstopu na trg naj bi to letalo nadomestilo starejša modela Boeingovih letal, modela 767-200ER in 767-300ER (Wikipedia, 2006).

Tretja različica letala B787, B787-9, ki bo prišla na trg leta 2010, naj bi zamenjala obstoječa Boeingov 767-400ER ter McDonnell Douglasov DC-10. Obenem naj bi to letalo predstavljalo tudi hudo konkurenco letalom kot sta Airbusova modela A330-200 in A340-200. Model B787-9 je z izjemo razširjenega trupa letala in zato ojačane konstrukcije, v mnogih pogledih zelo podoben letalu B787-8. Letalo B787-9 bo lahko na razdalji med 14.800 in 15.750 kilometri oziroma med 8.000 in 8.500 navtičnimi miljami v treh različnih potniških razredih prepeljalo do 263 potnikov. Ob začetnih predstavitvah tega modela je imelo letalo enako prostornino rezervoarja za gorivo kot model B787-8, kar je letalu onemogočalo lete na razdaljah, daljših od 15.200 kilometrov oziroma 8.200 navtičnih milj. Slednje se je pri teh predstavitvah pokazalo kot slabost, zato so se pri Boeingu odločili letalu dodati še en rezervoar za gorivo. Ta relativno majhna sprememba je modelu B787-9 omogočila polete na razdaljah do 15.750 kilometrov oziroma 8.500 navtičnih milj ter najnižje razmerje med stroškom preletene milje in ceno letalske vozovnice med vsemi različicami modela B787. Različica B787-9 bo imela v primerjavi z B787-3 in B787-8 obenem tudi najdaljši domet in najvišjo maksimalno možno vzletno težo. Letalo B787-9 bo tako zmožno neposredno leteti med New Yorkom in Manilo ter med Moskvo in Sao Paulom (Wikipedia, 2006).

Medtem ko so v podjetju Boeing vse podredili razvoju letala B787, se je v podjetju Airbus vse vrtelo okrog razvoja največjega potniškega letala na svetu, letala A380. Prav podrejenost projektu A380 je povzročila zastanek razvoja letala A350, ki naj bi predstavljalo konkurenco Boeingovemu B787. V podjetju Airbus so namreč dolgo časa podcenjujoče gledali na Boeingov projekt B787. Svojo zmoto so uvideli šele, ko so prva naročila pokazala veliko zanimanje letalskih družb za Boeingovo letalo B787. Podjetje Airbus je bilo takrat primorano odgovoriti na Boeingov napad. Slednje pa se je izkazalo za precej težje prav zaradi pomanjkanja tako časa, denarja kot tudi delovne sile za razvoj povsem novega letala (Airbus A350 No Match for Dreamliner, 2005).

Podjetje Airbus je tako v sili želelo na trg poslati izboljšano različico letala A330, ki bi jo

poimenovali A350. Za razliko od A330 naj bi imelo izboljšano aerodinamiko in motorje. Letalske družbe nad to potezo niso bile navdušene, zato se je podjetje Airbus odločilo razvoju novega koncepta letala A350 nameniti 4 milijarde evrov razvojnih sredstev, katerih rezultat je bila občutna izboljšava začetnega koncepta modela A350. Letalo naj bi imelo enak trup kot A330, vendar je dobilo povsem nova krila in motorje. Za njegovo izdelavo so v podjetju Airbus predvideli, tako kot je to storil Boeing pri modelu B787, uporabo pretežno kompozitnih materialov (Matlack, Holmes, 2005a). 6. oktobra 2005 so v Airbusu javno oznanili začetek programa A350. Predstavniki Airbusa so na tej tiskovni konferenci oznanili, da naj bi bil model A350 zmožen prepeljati med 250 in 300 potnikov. Kupcem naj bi bili leta 2010, ko naj bi letalo začelo leteti, na voljo dve različici. Različica A350-800 naj bi bila v konfiguraciji treh potniških razredov zmožna prepeljati 253 potnikov v do 16.300 kilometrov oziroma 8.800 navtičnih milj oddaljene destinacije. Druga različica, model A350-900, naj bi prav tako v treh potniških razredih prepeljala do 300 potnikov 13.890 kilometrov oziroma 7.500 navtičnih milj daleč. Omenjeni različici naj bi po besedah predstavnikov Airbusa neposredno tekmovali z Boeingovimi modeli letal B787-9, načrtovanim B787-10 ter z modelom B777-200ER (Wikipedia, 2006; Time for a New Improved Model, 2006, str. 71).

Navkljub navdušenju Airbusa nad novim modelom A350 so bili predstavniki Airbusovih največjih kupcev precej mlačni. Dve največji podjetji za zakup letal na svetu, podjetji ILFC (International Lease Finance Corporation) in GECAS (General Electric Commercial Aviation Services), ki sta obenem tudi dva največja Airbusova naročnika letal, sta konec marca 2006 Airbusov prenovljeni koncept letala A350 označili za porazen. Predstavniki omenjenih podjetij so tako Airbusu postavili ultimat, da predstavi povsem novo letalo ali pa tvega izgubo dobršnega dela trga v korist podjetja Boeing. Temu grajanju se je le nekaj dni kasneje pridružila tudi letalska družba Singapore Airlines, katere predstavniki so ravno v tistem času tehtali odločitev o nakupu bodisi Boeingovega B787 ali Airbusovega A350 in se na koncu odločili za nakup dvajsetih letal B787-9 (Wikipedia, 2006).

Negotovanje, kritike in nenazadnje izguba naročil so zdramile vodstvo Airbusa, ki je začelo razmišljati, kako zadovoljiti zahtevam kupcev. Poleti 2006 je sledila še tretja prevetritev koncepta letala A350, ki je po novem tekmoval tako z Boeingovim B777 kot z B787. Novi koncept je predvidel večji in širši trup letala, ki bi lahko v eni vrsti sedežev posedel med 8 in 9 potniki v ekonomskem razredu (Wikipedia, 2006). Formalno oznanilo novega modela je sledilo 17. julija 2006 na letalskem sejmu v mestu Farnborough v Veliki Britaniji, kjer je Airbus naznanil, da se bo povsem novi model letala imenoval A350XWB. Inicialke XWB (*extra-wide body*) naj bi označevale širši trup letala, novo značilnost modela A350XWB. Naročilo dvajsetih letal A350XWB z možnostjo nakupa še dodatnih dvajset s strani letalske družbe Singapore Airlines le štiri dni po objavi novega koncepta kaže na to, da je Airbusov novi model pri letalskih družbah požel odobravanje (Matlack, 2006d). Kljub zamudam pri zagonu programa, kateremu so v veliki meri botrovale

predvsem zamude z letalom A380, ostajajo pri Airbusu optimistični in menijo, da bodo naročniki prva letala dobili sredi leta 2013. Po prvotnih načrtih naj bi sicer letalo A350 začelo leteti leta 2010 (Wikipedia, 2006).

Pri gradnji letala A350XWB bodo pri Airbusu v veliki meri uporabili revolucionarne kompozitne materiale. Slednji bodo uporabljeni predvsem za krila letala, zadnji del trupa ter njegov zunanji sloj. Ti materiali naj bi sestavljali kar 52 odstotkov celotne konstrukcije letala A350XWB; 20 odstotkov konstrukcije bodo zgradili z uporabo aluminija, 14 odstotkov z uporabo titana, 7 odstotkov z uporabo jekla ter preostalih 7 odstotkov s kombinacijo prej omenjenih materialov. Samo letalo se bo gradilo na tehnologijah, ki so jih pri Airbusu že uporabili pri modelu A380, saj bosta imeli letali A350XWB in A380 podobno ureditev pilotove kabine. O tem, da so se pri Airbusu načrta A350XWB lotili velikopotezno, priča tudi dejstvo, da nameravajo v podjetju svojim kupcem ponuditi kar pet različic omenjenega letala. Prva različica, model A350-800, bo imela na voljo 270 sedežev v treh potniških razredih in bo lahko letela na razdalji do 15.750 kilometrov oziroma do 8.500 navtičnih milj. Njegov neposredni tekmeč naj bi bil Boeingov B787-9, leteti pa naj bi začel sredi leta 2014, štiri leta kasneje kot njegov neposredni tekmeč. Druga različica, model A350-900, ki bo začela leteti sredi leta 2013, bo lahko v konfiguraciji treh potniških razredov prepeljala 314 potnikov na razdalji do 15.540 kilometrov oziroma 8.400 navtičnih milj. Tržni segment, na katerega namerava vstopiti letalo A350-900, je trenutno zapolnjen z Boeingovima modeloma B777-200ER ter B787-10. Tretja različica letala A350XWB je A350-1000 s kapaciteto 350 potnikov v treh potniških razredih. To letalo je primerno za razdalje do 15.400 kilometrov oziroma 8.300 navtičnih milj. Ob vstopu na trg civilnega letalstva v letu 2015 naj bi bil njegov največji tekmeč Boeingovo letalo B777-300ER. Leta 2016 namerava podjetje Airbus na trg poslati četrto različico letala A350XWB, model A350-900R, katerega glavna odlika je možnost poletov do 17.600 kilometrov oziroma 9.500 navtičnih milj daleč. Njegov največji tekmeč bo še eno letalo iz Boeingove družine letal B777, in sicer model B777-200LR. Kot zadnjo izmed petih različic letala A350XWB bo Airbus predstavil model A350-900F, ki bo na trgu od leta 2017 dalje. To tovorno letalo bo zmoglo prepeljati tovor do 9.250 kilometrov oziroma 5.000 navtičnih milj daleč in bo za prevlado na trgu konkuriralo Boeingovemu B777F (Wikipedia, 2006; Airbus A350 Family, 2006).

Letalo A350XWB bo lahko, tako kot njegov tekmeč, letalo B787, doseglo hitrost do 0,85 machov, vendar pa naj bi imelo v primerjavi z B787 za deset odstotkov nižje obratovalne stroške. Pri Airbusu prav tako trdijo, da naj bi imelo letalo A350XWB do sedem odstotkov nižjo porabo goriva na potnika kot primerljivi B787. Vseeno pa so pri Boeingu prepričani, da tovrstne primerjave niso upravičene, saj naj bi različico A350-900 lahko primerjali zgolj z B787-10, ki ima podoben domet in število sedežev kot A350-900. Kljub temu pri Airbusu vztrajajo, da je njihovo letalo A350XWB boljše od ameriškega konkurenta, saj naj bi poleg že omenjenih novosti imelo tudi večja okna in vsaj 20 odstotno vlažnost zraka v

potniški kabini, kar naj bi potnikom omogočalo še prijetnejše potovanje (Wikipedia, 2006).

Že prej je bilo omenjeno, kako revolucionarna je uporaba kompozitnih materialov v industriji civilnega letalstva pri obeh letalih, tako pri B787 kot A350XWB. Z razvojem letala B787 so pri Boeingu naredili še korak naprej. Prvič v Boeingovi zgodovini bodo namreč pri konstrukciji letala B787 sodelovali tudi zunanji partnerji. Eden glavnih bo konzorcij japonskih podjetij, ki bo za Boeing izdeloval krila in dele trupa letala B787 (How Japan Learned to Fly, 2005, str. 90). Skupaj bodo japonska podjetja Toray, Mitsubishi Heavy Industries, Fuji Heavy ter Kawasaki Heavy, združena v konzorcij, proizvedla kar 35 odstotkov letala B787, ki jih bodo nato poslali v Boeingovo tovarno v Seattlu, kjer bodo B787 v treh dneh dokončno sestavili (Competing Through Innovation, 2005, str. 75). Japonska podjetja pa niso edina, ki sodelujejo pri gradnji Boeingovega najnovejšega letala B787. Boeing je namreč kar 70 odstotkov konstrukcije zaupal podjetjem na Japonskem in v Italiji. Tako kot japonska podjetja, bodo tudi italijanska gradila krila in dele trupa za letalo B787. Po pomoč, kako izdelati dele letala iz titana, so se pri Boeingu zatekli k ruskim inženirjem (Holmes, 2006a). Letalo B787 je prvo letalo, kjer je podjetje Boeing za gradnjo vitalnih delov letala uporabilo zunanja podjetja (Partners in Wealth, 2006, str. 18). Za pretekle modele letal podjetja Boeing so zunanji partnerji prispevali do 51 odstotkov delov, pri modelu B787 pa je ta odstotek precej višji, saj bo kar 80 odstotkov letalskih delov za model B787 proizvedenih v partnerskih tovarnah (Holmes, 2006b). Glavni razlog za spremembo ustaljenega modela proizvodnje je zagotovo tekmovalnost z evropskim Airbusom. Pri Boeingu so namreč uvideli, da morajo v primeru, če želijo ostati konkurenčni Airbusu, poiskati najboljše dobavitelje. Tako so morali svoje iskanje razširiti izven meja Severne Amerike. Prav tako so pri podjetju Boeing ugotovili, da pravzaprav Airbusov model organizacije deluje, zato so se odločili, da se bodo pri gradnji modela B787 zgledovali prav po svojem največjem rivalu. Boeing je tako po dolgotrajnem iskanju za gradnjo letala B787 našel nekaj manj kot sto partnerjev iz Evrope, Japonske ter ZDA, ki so bili pripravljene sodelovati pri projektu letala B787 (Partners in Wealth, 2006, str. 18). Uporaba takšnega poslovnega modela, ki ga že leta uporablja podjetje Airbus, je podjetju Boeing omogočila prenos dela tveganja razvoja novega letala na svoje partnerje in uspešno kovanje s subvencijami, ki jih prejema podjetje Airbus (How Japan Learned to Fly, 2005, str. 90).

Posebnost poslovnega modela letala B787 je partnerstvo med podjetjem Boeing in konzorcijem japonskih podjetij Toray, Mitsubishi Heavy Industries, Fuji Heavy ter Kawasaki Heavy. Razlog, zakaj se je Boeing odločil predvsem za partnerstvo z omenjenim japonskim konzorcijem, je v dejstvu, da je ta konzorcij za proizvodnjo delov letala B787 od japonske vlade dobil državno pomoč v višini 1,6 milijarde ameriških dolarjev. Zanimivo pri tem je, da je tovrstna pomoč enaka pomoči, ki jo podjetje Airbus dobiva s strani evropskih vlad in ki mu v sporu pred razsodiščem Svetovne trgovinske organizacije kot nepravilno očita podjetje Boeing (Boeing Gets Back on Track, 2005, str. 72).

Kljub pomembnim korakom, ki jih je naredilo podjetje Boeing pri razvoju in gradnji letala B787, so se vseeno pojavile težave. Podjetje naj bi se ob neusmiljenem približevanju roka prvih dostav letalskim družbam začelo ubadati s tehničnimi in proizvodnimi težavami, ki utegnejo ogroziti prve dostave v letu 2008. Trup letala, ki vsebuje potniško kabino, ni prestal notranjih testiranj. Slednje pomeni, da mora Boeing proizvesti več trupov, kot je bilo sprva načrtovano in hkrati znova oceniti kvaliteto same proizvodnje in varnost potniške kabine. Proizvajalci preostalih delov se borijo z ambiciozno zastavljenimi produkcijskimi roki in implementacijo Boeingovih natančnih tehnoloških zahtev. Boeing se sooča s še eno težavo. Proizvajalci programske opreme, ki jo proizvaja več različnih podjetij, ne uspejo povezati teh programov v delujočo celoto. Glavni razlog za težave s programsko opremo je podjetje Boeing samo, saj je proizvajalcem te opreme prepozno izdalo ključne specifikacije, potrebne za sinhronizacijo. Podjetja kot so Smiths Aerospace, Honeywell International ter Rockwell Collins, ki so sicer ostri tekmeci na področju elektronike, so sedaj primorana družno sodelovati na projektu letala B787, kar jim povzroča nemalo težav. Vendar to še zdaleč ni konec Boeingovih tegob. Pri podjetju se namreč še vedno trudijo zmanjšati celotno težo letala, ki jo ovira predvsem teža letalskih kril (Holmes, 2006b).

Tako kot Boeing se tudi podjetje Airbus sooča s težavami pri proizvodnji letala A350XWB. Proizvodnja naj bi namreč ta evropski koncern stala kar 10 milijard ameriških dolarjev, samo letalo pa ne bo na voljo vse do leta 2013. Sodeč po naročilih novega A350XWB, so pri Airbusu našli pravo kombinacijo (Matlack, 2006d). Glede na to, da so novo letalo A350XWB pri Airbusu predstavili šele poleti 2006, so lahko s trenutnim številom naročil za 102 letali več kot zadovoljni (Airbus Orders and Deliveries, 2006). Na drugi strani je podjetje Boeing v precej udobnejši poziciji, saj je naročila za svoje novo letalo B787 začelo zbirati že leta 2004. Število 451 naročil tako ne preseneča (Boeing Orders and Deliveries, 2007). Prav tako velja omeniti, da je podjetje Boeing v letu 2004, ko je prvič predstavilo letalskim družbam svoje novo letalo B787, uspelo pridobiti le 56 naročil (Matlack, 2006a).

Kljub vsemu je tako za podjetje Airbus kot za Boeing ključnega pomena odločitev razsodišča pri Svetovni trgovinski organizaciji, ki še vedno odloča o sporu med omenjenima podjetjema glede neupravičenega prejemanja državnih pomoči. Razvoj novega letala A350XWB utegne podjetje Airbus stati več, kot si lahko v tem trenutku privošči. Zamude pri proizvodnji letala A380 so namreč v podjetju povzročile nemalo težav in so tako negativno vplivale na prihodke podjetja (Matlack, 2006c). Kljub temu v podjetju menijo, da bodo večino stroškov novega letala lahko pokrili iz lastnih virov. Po besedah generalnega direktorja podjetja, Louisa Galloisa, bi Airbus stroške, ki utegnejo doseči celo 13 milijard ameriških dolarjev, zmoželi pokriti pod dvema pogojema. Podjetje bo moralo v skladu s programom prestrukturiranja *Power8* znižati svoje stroške za 2

milijardi ameriških dolarjev in hkrati prenesti tretjino proizvodnje novega letala v države izven Evrope, kjer je delovna sila v primerjavi z Evropo še vedno cenejša (Airbus Plays Catch-up in A350 Dream, 2006).

Ne glede na trenutne težave, ki pestijo oba velikana civilnega letalstva, se podjetjema za svoj obstoj v prihodnosti ni potrebno bati. Analitiki namreč pričakujejo, da bosta tako Airbus kot Boeing v prihodnjih dvajsetih letih prodala med 4.500 in 6.000 srednje velikih letal kot sta modela A350XWB in B787 in v povprečju za vsako od teh letal iztržilo 200 milijonov ameriških dolarjev (Matlack, 2006c).

5. SKLEP

Državne pomoči so med mnogimi analitiki še vedno kamen spotike. Le malo strokovnjakov namreč v njih vidi spodbudne učinke, ki naj bi jih imele na razvoj gospodarstva. Toda dejstvo ostaja, da jih mnoge države še zmeraj dokaj izdatno uporabljajo. Industrija civilnega letalstva velja za eno prestižnejših, saj prinaša nacijam napredek pri tehnološkem razvoju in visoko dodano vrednost. Vendar pot do potencialnega izkupička ni lahka, saj zahteva od investitorja pripravljenost izpostaviti se visokemu poslovnemu tveganju. Prav slednje pa je navadno spodbuda za vključitev države.

V teoriji se lahko države vmešavajo v gospodarstvo le v primeru, ko so poslovna tveganja projektov, ki prinašajo vsesplošno gospodarsko korist, za sama podjetja prevelika. V primeru industrije civilnega letalstva nedvomno gre za tovrstno situacijo. Dokaz za to sta tako ameriška administracija kot vlade Francije, Španije, Velike Britanije in Nemčije, ki svoja paradna konja v tej industriji že desetletja s pomočjo državnih pomoči ohranjajo v dominantni tržni poziciji. Tako je spor, ki se trenutno odvija pred razsodiščem Svetovne trgovinske organizacije pravzaprav nesmiselen.

Z obelodanjenjem vizij obeh podjetij o prihodnosti civilnega letalstva se je zdelo, da bosta podjetji prvič po dolgih letih konkurenčnega boja ciljali na drugačna tržna segmenta. Podjetje Airbus je namreč v svoji viziji prihodnosti predvidelo potrebo letalskih družb po novi, večji in modernejši različici sedaj že zastarelega Boeingovega modela B747. Tako je podjetje trgu ponudilo letalo A380, ki se ga je kaj kmalu prijel vzdevek »superjumbo«. Na drugi strani se je podjetje Boeing, v skladu s svojo vizijo prihodnosti, osredotočilo na razvoj precej manjšega letala B787, ki bo potnikom z možnostjo pogostejših neposrednih povezav omogočalo manj prestopanja in manj preživetega časa na letališčih. Toda premirje med podjetjema ni trajalo dolgo. Po uspehu Boeingovega modela B787 so pri evropskem koncernu oznanili, da bodo poleg letala A380 letalskim družbam ponudili tudi letalo A350XWB, ki bo ciljalo na enak tržni segment kot model B787. To oznanilo pa je bilo povod za enega od najodmevnejših sporov v letalski industriji.

ZDA so namreč podjetju Airbus očitale prejemanje državnih pomoči s strani vlad lastnic konzorcija, kar naj bi podjetju omogočilo hiter razvoj ne samo enega, ampak kar dveh tehnološko dovršenih letal z močno zmanjšanim poslovnim tveganjem za podjetje. V podjetju Airbus so na tožbo, vloženo pri razsodišču Svetovne trgovinske organizacije, odgovorili z vložitvijo svoje tožbe proti podjetju Boeing, saj menijo, da podjetje Boeing dobiva celo več državnih pomoči kot podjetje Airbus. Razlika naj bi bila le v tem, da ameriška administracija podjetju Boeing državne pomoči plačuje v obliki raziskovalnih pogodb z ameriško vojsko in vesoljsko agencijo NASA, medtem ko jih Airbus prejema v obliki neposrednih posojil.

Razsodišče Svetovne trgovinske organizacije v tem trenutku še vedno odloča o usodi državnih pomoči za obe podjetji in nihče ne ve, kakšna utegne biti razsodba. V podobnih primerih iz preteklosti je sodišče obstoječe državne pomoči prepovedalo, vendar pa so sprte strani po razsodbi s subvencioniranjem nadaljevale in tako razsodba ni imela dolgotrajnejšega učinka. Prav zaradi specifičnosti industrije civilnega letalstva in razmerja med tveganjem in potencialnim izkupičkom, ki ga ta panoga nudi vpletenim stranem, je precej verjetno, da bosta tako Airbus kot Boeing ne glede na odločitev razsodišča Svetovne trgovinske organizacije, v prihodnosti za svoje razvojne projekte še vedno prejeli izdatne državne pomoči.

6. LITERATURA

1. Airbus A350 No Match for Dreamliner. Der Spiegel, [URL: <http://www.spiegel.de/international/0,1518,360417,00.html>], 14.06.2005.
2. Bartlett Christop A., Ghoshal Sumantra: Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-border Management. Chicago [etc.] : Irwin, 1995(X), 880 str.
3. Baša Jernej: Pogled na združitev podjetij Boeing in McDonnell Douglas danes. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 42 str.
4. Boeing Gets Back on Track. The Economist, London, 375(2005), 8429, str. 72.
5. Clements Benedict, Hugounenq Réjane, Schwartz Gerd: Government Subsidies: Concepts, International Trends, and Reform Options (September 1995). IMF Working Paper No. 95/91. Washington, D.C. : International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department, 2005. 58 str.
6. Coleman Wendy: Airbus Versus Boeing (B): The Storm Intensifies. Boston : Harvard Business School, 1990. 11 str.
7. Competing Through Innovation. The Economist, London, 377(2005), 8457, str. 75.
8. Deckstein Dinah: Boeing Has Airbus On The Ropes. Der Spiegel, [URL: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,359407,00.html>], 06.06.2005.
9. Gonela Kumar Saradhi, Madhogaria Kumar Rupesh: Airbus vs Boeing. The Subsidy Wars. Case study. Bangalore : ICAFI Business School Case Development Centre, 2006. 15 str.

10. Greer Douglas E.: Business, Government and Society. New York : Macmillan, 1993(XVIII), 606 str.
11. Grlj Rihard: Državne pomoči: Alstom. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.
12. Holmes Stanley: Boeing's Plastic Dream Machine. Business Week, New York, 2005, 3938, str. 32.
13. Holmes Stanley: Online Extra: Boeing's Global Strategy Takes Off. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_05/b3969417.htm], 30.01.2006a.
14. Holmes Stanley: On a Wing and a Prayer at Boeing. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/technology/content/jun2006/tc20060607_864925.htm], 07.06.2006b.
15. How Japan Learned How to Fly. The Economist, London, 375(2005), 8432, str.90.
16. Kern Peter: Rivalstvo Boeing-Airbus na segmentu velikih letal. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 38 str.
17. Kuikarni Prashant: US Europe Trade Wars. The Case of Boeing vs Airbus. Case study. Bangalore : ICFAI Business School, 2005. 9 str.
18. Leyden Andrew: Law. The "Private Parties" Provision of the SCM Agreement After the Report of the AB on US-DRAMS. Master's Thesis. Bruges : College of Europe, 2005-2006. 49 str.
19. Matlack Carol, Holmes Stanley: Airbus' A350 Gets a Lift. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jun2005/nf20050613_1891_db016.htm], 13.06.2005a.
20. Matlack Carol, Holmes Stanley: Why Airbus Is Losing Altitude. Business Week, New York, 2005b, 3938, str. 28.
21. Matlack Carol, Holmes Stanley: Boeing Roars Ahead. Business Week, New York, 2005c, 3958, str. 44.
22. Matlack Carol, Boston William, Holmes Stanley: Airbus Has A Bad Case Of Jet Lag. Business Week, New York, 2006, 3986, str. 40.
23. Matlack Carol: Why Airbus Can't Glide on 2005. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jan2006/nf20060117_9445_db039.htm?campaign_id=tbw], 17.01.2006a.
24. Matlack Carol: Airbus' Jigsaw Plane. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2006/gb20060314_171369.htm], 14.03.2006b.
25. Matlack Carol: Proving Time for Airbus. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2006/gb20060714_893363.htm?chan=europe_spr_planes], 14.07.2006c.
26. Matlack Carol: Finally, Good News for Airbus. Business Week, [URL: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2006/gb20060721_567825.htm], 21.07.2006d.

27. Nose to Nose. The Economist, London, 375(2005), 8432, str. 90.
28. Partners in Wealth. The Economist, London, 378(2006), 8461, str. 18.
29. Samuelson Robert J.: The Airbus Showdown. The Washington Post, Washington D.C., 8. december 2004, str. A.31.
30. Sinrich Irene L.: Airbus Versus Boeing (A): Turbulent Skies. Boston : Harvard Business School, 1990. 24 str.
31. Testing Times. The Economist, London, 379(2006), 8471, str. 64.
32. The French Factor. The Economist, London., 355(2000), 8176, str. 76.
33. The Super-Jumbo of All Gambles. The Economist, London, 374(2005), 8410, str. 65.
34. Time for a New, Improved Model. The Economist, London, 380(2006), 8487, str. 71.
35. Wardell Jane: BAE Systems 1st-half Profit Up 28 pct. The Associated Press, London, [URL: <http://www.businessweek.com/ap/financialnews/d8k47ekg2.htm>], 13.09.2006.
36. Will the A380 Become an Airbust. Der Spiegel, [URL: <http://www.spiegel.de/international/0,1518,360443,00.html>], 14.06.2005.

7. VIRI

1. A400M Future Large Aircraft – FLA. [URL: <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/row/fla.htm>], 20.10.2006.
2. Agreement on Subsidies and Countervailing Measures. [URL: http://www.wto.org/english/tratop_e/scm_e/subs_e.htm], 20.11.2006.
3. Airbus – People and Organisation. [URL: <http://www.airbus.com/en/corporate/people>], 3.3.2007.
4. Airbus A350 Family. [URL; <http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a350>], 20.10.2006d.
5. Airbus Aircraft Families. [URL: <http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies>], 20.10.2006a.
6. Airbus Behind Rival as Orders Dip. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6269847.stm>], 17.1.2007.
7. Airbus Company Structure. [URL: http://www.airbus.com/en/corporate/people/company_structure], 20.10.2006b.
8. Airbus Confirms 10,000 Job Cuts. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6402859.stm>], 28.2.2007.
9. Airbus Hikes A380 Break-Even Mark. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6067540.stm>], 19.10.2006.
10. Airbus Orders and Deliveries. [URL: http://www.airbus.com/en/corporate/orders_and_deliveries], 31.10.2006c.
11. Airbus Plays Catch-Up in A350 Dream. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6200778.stm>], 27.1.2007.
12. Airbus Solves A380 Wiring Glitch. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6284449.stm>], 21.1.2007.

13. Airbus Upbeat on Superjumbo Sales. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6338031.stm>], 7.2.2007.
14. Boeing Orders and Deliveries. [URL: <http://active.boeing.com/commercial/orders/index.cfm?content=displaystandardreport.cfm&RequestTimeout=500&optReportType=AnnOrd&pageid=m15521>], 3.3.2007.
15. Boeing: Commercial Airplanes. [URL: <http://www.boeing.com/commercial/products.html>], 23.10.2006.
16. Fedex Ditches Airbus for Boeing. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6126206.stm>], 7.11.2006.
17. Letalo A400M. [URL: www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/row/fla.htm], 20.10.2006.
18. Q&A: A380 Delays. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/5405524.stm>], 30.10.2006.
19. SCM: Definition of a Subsidy. World Trade Organization. [URL: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/eol/e/wto04/wto4_24.htm#note1], 20.10.2006.
20. SCM: Specificity. World Trade Organization. [URL: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/eol/e/wto04/wto4_25.htm#note1], 20.10.2006.
21. Sporočilo za javnost podjetja EADS. [URL: http://www.eads.net/1024/en/pressdb/pressdb/All%20Press%20Releases%20of%20the%20Year%202006/20060702_eads_bae_airbus.html], 6.10.2006.
22. Troubled Airbus Names New Chief. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6104438.stm>], 31.10.2006.
23. Virgin Defers A380 by Four Years. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6089198.stm>], 26.10.2006.
24. Wikipedia. [URL: www.wikipedia.org], 15.10.2006.
25. Wrangling Hits Airbus Restructure. BBC News. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6375517.stm>], 19.2.2007.

SEZNAM KRATIC

<i>Kratika</i>	<i>Pomen</i>	<i>Prevod</i>
ATCA	Agreement on Trade of Civil Aircrafts	Sporazum o trgovini civilnih letal
BAT	Boeing Air Transport	/
FSC	Foreign Sales Corporation	Tuje podružnice
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade	Splošni sporazum o carinah in trgovini
JADC	Japanese Aircraft Development Corporation	Japonska letalsko razvojna korporacija
LASU	Large Aircraft Sector Understanding	Dogovor sektorja velikih letal
NASA	National Aeronautics and Space Administration	Ameriška vesoljska agencija
NATO	North-Atlantic Treaty Organization	Severno-atlantsko zavezništvo
WTO	World Trade Organization	Svetovna trgovinska organizacija

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

<i>Tuj izraz</i>	<i>Slovenski prevod</i>
actionable subsidy	tožljive državne pomoči
cash subsidies	neposredna državna plačila proizvajalcem ali potrošnikom
cash grants	neposredna (pogosto nepovratna) državna plačila
CEO (Chief Executive Officer)	generalni direktor
credit subsidies	državna poroštva in mehka posojila z nizkimi obrestnimi merami
equity subsidies	pomoč z državnim lastniškim deležem
in-kind subsidies	državna preskrba s proizvodi in storitvami, po cenah, nižjih od tržnih cen
launch aid	subvencija za zagon novih projektov
permitted subsidies	dovoljene subvencije
procurement subsidies	državni nakupi proizvodov in storitev po cenah višjih od tržnih cen
prohibited subsidies	izrecno prepovedane subvencije
regulatory subsidies	plačila, ki posredno vplivajo na tržne cene in dostopnost
single-aisle airplane (narrow-body)	letalo z enim prehodom
specific subsidy	posebne državne pomoči
tax subsidies	znižanje davčnih obveznosti
twin-aisle (wide-body) airplane	letalo z dvema prehodoma