Стратегии конкурентного развития ведущих производителей на мировом рынке гражданского авиастроения

Введение

На современном этапе развития мирового хозяйства гражданское авиастроение является одной из важнейших стратегических отраслей экономики, т.к. развитая база авиационной промышленности обеспечивает национальную безопасность, экономическую стабильность государства, способствует технологическому развитию, росту числа высокооплачиваемых рабочих мест, увеличивает доходы государства от экспорта и, наконец, поднимает престиж страны в мире. Рынок гражданского авиастроения является глобальным растущим рынком без национальных границ и характеризуется жесткой конкуренцией. Рассмотрение особенностей конкурентного развития на мировом рынке гражданских воздушных судов имеет теоретическое и практическое значение и представляется наиболее актуальным для российских авиапроизводителей, стремящихся укрепить свои конкурентные позиции на внутреннем рынке и выйти на мировой рынок гражданских самолетов с продукцией, отвечающей современным условиям конкурентоспособности.

Отрасль масштабна, технологически сложна, велики риски, связанные с крупными инвестициями в новые проекты и обострением конкурентной борьбы на мировом рынке. Усиление конкуренции, повышение требований со стороны потребителей, совершенствование методов управления предприятиями требует от авиапроизводителей повышенного внимания к разработке конкурентной стратегии, способствующей созданию, поддержанию и рациональному управлению конкурентными преимуществами.

Приходько Юлия Геннадьевна — коммерческий директор ООО «Сигма-2001».

Завоевание конкурентных позиций

Сложнейшие технологические задачи и высокие издержки являются причиной того, что лишь небольшое количество стран и несколько крупных компаний работают в авиастроительной отрасли. Таким образом, на рынке производителей воздушных судов конкуренция носит олигополистический характер, т.е. доминируют несколько крупных международных компаний оказывающих сильнейшее влияние на весь рынок. Среди них выделяются производители гражданских самолетов США и европейских стран, в частности Германии, Франции, Великобритании, Италии, Испании, а также Бразилии, Канады, Южной Кореи и России. Лидерами гражданского авиастроения являются компании Boeing (США) и Airbus (ЕС), занимающие более 90% мирового рынка пассажирских самолетов. Эти производители специализируются на производстве крупных судов вместимостью более 100 пассажирских мест. Начиная с 2003 г. по количеству поставленных самолетов лидирует компания Airbus (1, 2).

В 1950-е гг. авиастроительные компании США, и особенно Boeing, благодаря участию в контрактах на выпуск военного оборудования приобрели большой запас новейших технологий, а также огромный опыт, необходимый для производства транспортных воздушных судов, и активно использовали данные преимущества. Эти компании принадлежали частным предпринимателям, но именно благодаря государственному финансированию получили столь широкие производственные возможности и заняли лидирующие позиции в мире. В эти годы Boeing придерживался стратегии дифференциации: применяя технологии создания военных самолетов, компания производила различные модификации уже существующих проектов, которые складывались в семейства самолетов. Boeing активно расширял товарный ряд, при этом различные модификации создавались с учетом особенностей определенных рыночных ниш и даже соответствовали специфическим нуждам конкретных авиакомпаний. В периоды наибольшего успеха компания Boeing, имеющая огромное значение для министерства обороны США, получила доступ к технологиям, разработанным за счет государства, что позволило занять лидирующие позиции на мировом рынке гражданских самолетов.

В 1974 г. на рынок вышел основной конкурент Boeing на современном этапе, корпорация Airbus. Она была создана по соглашению правительств Великобритании, Франции и Германии в 1970 г. как консорциум европейских авиастроительных компаний: французской Sud-Aviation и немецкой Deutsche Airbus. Позже в группу вошли испанская компания CASA, затем французская компания Aérospatiale-Matra, испанская Construcciones Aeron uticas SA и немецкая DaimlerChrysler Aerospace AG. Таким образом была сформирована европейская корпорация EADS, European Aeronautic Defence and Space Company. В течение нескольких лет корпорация EADS была крупнейшим акционером компании Airbus, а после приобретения 20-процентного пакета акций компании Airbus у другого акционера, BAE Systems, стала единоличным владельцем европейского авиастроительного концерна. Основы корпорации Airbus были заложены в рамках новой промышленной стратегии общеевропейского сотрудничества, позволившей отдельным государствам Европы совместно обеспечить необходимый объем материальных, научно-технических и трудовых ресурсов с целью достижения успеха в данной отрасли, где экономия на масштабе играет решающую роль. Объединившиеся европейские производители в лице компании Airbus стали активно конкурировать с Boeing за счет новой концепции и новых технологий, а также более внимательного подхода к потребностям клиентов.

Лидерами гражданского авиастроения являются компании Boeing (США) и Airbus (ЕС), занимающие более 90% мирового рынка пассажирских самолетов.

В 1970-е гг. основную потребность авиакомпаний составляли широкофюзеляжные суда. Поэтому в секторе гражданского самолетостроения ведущие производители, в том числе и Airbus, концентрировали усилия именно на таких самолетах. Первая модель Airbus, широкофюзеляжный самолет с двумя двигателями, предназначенный для маршрутов средней протяженности, был также экономичен с точки зрения потребления топлива, что приобрело особое значение в период нефтяного кризиса 1973–1974 гг. К тому же пассажироемкость данной модели была меньше, чем у широкофюзеляжных моделей других производителей, что в бóльшей степени соответствовало реальным потребностям авиакомпаний. Таким образом, Airbus стал конкурировать с американскими авиапроизводителями, в том числе с компанией Boeing, в секторе пассажирских самолетов. Однако, даже занимая свободную нишу на рынке, единственная модель Airbus не могла обеспечить мировое лидерство в долгосрочном плане. Концепция Boeing, направленная на производство целых семейств самолетов, вывела компанию на ведущие позиции. Руководство Airbus осознавало: чтобы выиграть в конкурент-

ной борьбе, консорциуму необходимо следовать той же тактике. При расширении производственного ряда было принято решение о выпуске существенно усовершенствованной модификации уже существующего самолета A300. Это решение было не просто ответом на текущие потребности и тенденции рынка — таким образом Airbus пытался навязать мировому рынку свой ритм технологических изменений, с тем чтобы повлиять на конкурентную ситуацию на рынке. Конечно, такие технологические и производственные возможности были бы недоступны без активной политической и финансовой помощи государства. В качестве своего основного конкурентного преимущества Airbus выделял новые технологии и постоянно повышающуюся производительность своих самолетов. В дальнейшем Airbus, осваивая все новые сегменты рынка, выпускал различные модификации, напрямую конкурирующие с моделями Boeing и других ведущих производителей США. Дифференцируя свою продукцию от продукции конкурентов, в каждой новой модели Airbus демонстрировал большой технологический скачок в области авиастроения. Так, в 1988 г. Airbus начал поставки самолета A320. Тогда компания Boeing впервые сочла конкурентную угрозу со стороны Airbus серьезной. Эта модель стала первым в мире пассажирским самолетом, в котором использовалась электродистанционная система управления, которая в настоящее время является стандартом в гражданском авиастроении. Основным преимуществом данной модели стала ее относительная экономичность и возможность сравнительно легкой модернизации, не требующей больших временных и денежных затрат.

Airbus пытался навязать мировому рынку свой ритм технологических изменений, с тем чтобы повлиять на конкурентную ситуацию на рынке.

Одним из основных факторов успеха корпорации Airbus является механизм кооперации, избранный европейскими партнерами. Созданный на основе французского законодательства, Airbus является не столько корпорацией, сколько объединением товариществ с целью содействия их экономической деятельности (перевод с французского; 3). В собственности консорциума также участвует государство. Статус такого объединения играет важную роль в приобретении доверия со стороны клиентов авиакомпаний. Особенно важным в данном случае является солидарная ответственность промышленных партнеров, а также поддержка государства, обеспечивающая потенциальным потребителям максимальную надежность продукции.

Проблемы развития

Несмотря на то что многие аналитики считают 1980-е гг. началом заката Boeing, в это время компания занимала довольно устойчивые позиции. Самолеты Boeing составляли бóльшую часть мирового флота авиакомпаний, выпускались новые модели широкофюзеляжных и узкофюзеляжных самолетов с более низким уровнем потребления топлива и других эксплутационных расходов. Однако некоторый консерватизм, присущий руководству Boeing, не позволял компании использовать новейшие технологические достижения при производстве своих самолетов, поэтому новые дорогостоящие модели не обладали явными преимуществами, которые могли бы заставить авиакомпании заменить ими уже имеющиеся в парке самолеты раньше, чем истечет срок их эксплуатации (4). Важным является и то, что ширина фюзеляжа и пассажироемкость этих моделей не соответствовали в достаточной степени потребностям многих авиакомпаний.

Следует также отметить, что показатель экономичности топлива, которому было уделено особое внимание, к тому времени не являлся определяющим критерием при выборе самолета. В результате многие авиаперевозчики предпочли самолеты корпорации Airbus. Тем не менее Boeing удалось достичь хорошего уровня объемов продаж своих новых моделей в основном благодаря высокому качеству технической поддержки заказчиков. После не оправдавшихся надежд по поводу новых моделей, руководство Boeing решает сконцентрировать усилия на развитии продукции, не связанной непосредственно со строительством самолетов. Также было принято решение о

переходе к выпуску модификаций уже существующих моделей самолетов — Boeing не хотел брать на себя риск разработки новых проектов. По мнению многих аналитиков, именно это решение привело к ослаблению лидирующей позиции Boeing на рынке гражданского авиастроения. В течение нескольких десятилетий компания Boeing, стремясь увеличить свою долю рынка, придерживалась стратегии конкуренции по издержкам выпуска производных модификаций уже существующих моделей и развития продукта, оставляя вне сферы особого внимания совершенствование технологий (5). Руководство Boeing считало, что для того, чтобы удовлетворить потребности данного рынка, достаточно производить лишь немного усовершенствованные модификации с использованием конструкций и системных технологий, существовавших еще в 1970-е гг. Компания полагалась на конкуренцию между производителями авиационных двигателей, которые стремились выпускать более надежную и экономичную продукцию. Используя эти двигатели, Boeing выпускал усовершенствованные модификации самолетов без особых технологических и финансовых рисков и затрат. Такой подход, ориентированный на краткосрочную перспективу, давал хорошие финансовые результаты последние 25 лет прошлого столетия, но не обеспечил способность компании в полной мере соответствовать современным потребностям рынка.

Иными словами, нежелание руководства компании вкладывать средства в новый продукт и консерватизм в отношении внедрения новейших технологий (считалось, что выгода от этих технологий не оправдывает технические и финансовые риски) снизили стратегический потенциал Boeing. К тому же прогнозы компании, касающиеся основных характеристик самолетов, которые будут пользоваться наибольшим спросом у авиакомпаний, были неточны. В то же время Airbus, активно вкладывая средства в новые технологии, представлял на рынке значительно усовершенствованные модели воздушных судов, отвечающие последним требованиям потребителей. Несмотря на быстрые темпы роста и значимый научно-технический потенциал Airbus, лишь к 1990-м гг. Boeing всерьез задумался о реальной угрозе со стороны европейского консорциума. К концу столетия силы Boeing и Airbus сравнялись, и начиная с 2003 г. количество самолетов, поставленных консорциумом Airbus, превышает аналогичный показатель компании Boeing.

Начиная с 2003 г. количество самолетов, поставленных консорциумом Airbus, превышает аналогичный показатель компании Boeing.

Между тем, завоевав в течение нескольких лет значительную долю рынка, концерн Airbus столкнулся с рядом проблем, связанных с его новым проектом A380, призванным отвоевать значительную долю рынка пассажирских самолетов. Эта новая модель пассажирского самолета является на сегодняшний день самым крупным авиалайнером в мире. Двухпалубный A380 с пассажировместимостью 555 мест может совершать беспосадочные перелеты на расстояние до 15 200 км. Благодаря вместительности эффективность перевозки одного пассажира в таком самолете очень высока. Принимая решение о создании данного проекта, руководство Airbus делало ставку на то, что авиакомпании в ответ на растущий пассажиропоток будут стремиться к увеличению вместимости самолетов. Это особенно актуально для стран Азии и Африки, где спрос на пассажирские авиаперевозки активно растет, а количество аэропортов не достаточно велико для обеспечения большого количества новых рейсов. Технические трудности, возникшие при производстве A380, привели к существенной задержке поставок и, как следствие, отмене значительного числа заказов на данный самолет. Речь в первую очередь идет о проблемах с систе-

мой электропроводки в кабине пилота, которая в немалой степени перестраивается в зависимости от конфигурации салона и пожеланий заказчика. Сложность разрешения этой проблемы усугубляется тем, что самолет разрабатывался и собирался во французских и германских подразделениях компании, которые работали с различным и несовместимым программным обеспечением.

За последние 25 лет авиаперевозчики предпочитали идти по пути увеличения частоты рейсов и создания новых маршрутов, а не увеличения числа пассажиров, перевозимых за один рейс.

Направления будущего развития

Руководство компании Boeing в настоящее время пересматривает свою конкурентную стратегию, уделяя большое внимание соответствию характеристик продукции, предлагаемой компанией, требованиям рынка, исходя из необходимости внедрения новых технологий в производство своих самолетов. Компания концентрирует усилия на высокодоходных видах деятельности, таких, как интегрированные системы и системное проектирование, сокращая при этом объем проектных работ. Также Boeing во многом полагается на иностранных поставщиков оборудования, деталей и даже услуг инжиниринга. Стратегия Boeing состоит в том, чтобы, сохраняя проект, передать бóльшую часть работ субподрядчикам, а самой осуществлять лишь окончательную сборку самолетов. Такая стратегия применяется с целью снизить уровень производственных и накладных расходов, распределить риск, связанный с новыми программами строительства воздушных судов. С тем чтобы сохранить свою рыночную долю, компания Boeing все активней заключает международные аутсорсинговые соглашения, переводя часть производственных работ в страны своих покупателей; это способствует развитию долгосрочных рыночных отношений с клиентами, а также позволяет снижать трудовые издержки за счет разницы в заработной плате в разных странах. Степень развитости такого рода отношений с клиентами компании Boeing значительно больше, чем у Airbus. Теперь успех компании зависит от того, насколько удачно Boeing будет внедрять новые технологии в свое производство, а также от точного прогноза компании о количестве, типах и размерах самолетов, которые будут пользоваться наибольшим спросом у авиакомпаний в ближайшие 20 лет.

Что касается компании Airbus, то помимо A380 ее перспективы связаны с новым проектом самолета средней пассажировместимости A350. Было принято решение о создании целого семейства самолетов средней вместимости, способных перевозить от 250 до 375 пассажиров на расстояния до 15 800 км. Эти самолеты должны составить альтернативу лайнерам Boeing 787 и Boeing 777. По заявлению представителей концерна, расходы на обслуживание A350 при расчете на одно пассажирское место будут самыми низкими для данного класса самолетов.

В начале октября 2006 г. после многочисленных сообщений о задержках поставок A380 руководство европейского аэрокосмического концерна EADS заявило о радикальном изменении контролируемой им авиастроительной компании Airbus. В рамках пересмотренной стратегии развития корпорация намерена в среднесрочной перспективе переориентироваться на работу с новыми поставщиками комплектующих. В настоящее время основные производственные мощности Airbus расположены в Германии (Гамбург) и во Франции (Тулуза). Предположительно компания может перевести часть производственных мощностей в страны Азии (в частности, в Китай), а также в Россию. В случае успешной реализации данных мер планируется снизить ежегодные издержки.

По расчетам Boeing, за последние 25 лет авиаперевозчики предпочитали идти по пути уве-

личения частоты рейсов и создания новых маршрутов, а не увеличения числа пассажиров, перевозимых за один рейс. Одновременно сокращалась средняя пассажироемкость одного рейса. Таким образом, представители компании Boeing называют ставку европейского концерна на гигантский лайнер A380 ошибочной и предполагают, что в будущем сохранятся прежние тенденции. Дальнейшее развитие своего модельного ряда компания связывает с серией Boeing 787 Dreamliner, нового среднего сверхэкономичного широкофюзеляжного самолета вместимостью 210–330 мест, который в данный момент находится на стадии производства. На основе этого самолета планируется создать новый модельный ряд Boeing. Данный самолет будет потреблять на 20% меньше топлива, чем его современные аналоги, благодаря ряду нововведений, таких как сверхэкономичные двигатели, улучшенная аэродинамика, использование легких конструкций и композитных материалов, а также замена механических узлов на электроприводные. Цена нового самолета выше его аналогов, сконструированных на основе традиционных технологий, но при низкой заявленной стоимости эксплуатации данная модель пользуется хорошим спросом. Успешность проекта Boeing 787 Dreamliner и отсутствие на данный момент трудностей в его реализации на фоне проблем самолета основного конкурента A380 позволяет говорить о постепенном укреплении позиций компании Boeing на мировом рынке.

Заключение

Компании Boeing и Airbus являются ключевыми игроками на мировом рынке гражданского авиастроения. Характер конкуренции между этими корпорациями определяет общий вид отрасли в настоящем, а их стратегии на будущее задают направление ее развития. В каждом новом

поколении самолетов, выпускаемых лидерами мирового авиастроения, компаниями Boeing и Airbus, представлены какие-либо инновации. Однако основная конструкция воздушного судна практически не претерпела значительных изменений за последние 30 лет. В то же время конкурентные позиции компаний Boeing и Airbus изменились радикально.

В каждом новом поколении самолетов, выпускаемых лидерами мирового авиастроения, компаниями Boeing и Airbus, представлены какие-либо инновации.

Основой стратегий развития ведущих мировых производителей гражданских воздушных судов является постоянное технологическое совершенствование их продукции и снижение эксплуатационных издержек предлагаемых моделей самолетов, включая расход топлива и затраты на ремонт и техническое обслуживание, а также развитие глубоких и долгосрочных отношений с авиакомпаниями путем оказания им всесторонней поддержки в эксплуатации, модернизации и обновлении парка самолетов. На современном этапе ассортимент продукции, выпускаемой компаниями Boeing и Airbus, во многом аналогичен, если сравнивать их по таким характеристикам, как размер, дальность полета и стоимость воздушного судна. Разница состоит лишь в особенностях производства и эксплуатации самолетов.

Корпоративная стратегия обеих компаний на ближайшие десятилетия имеет много общего и сводится к концентрации усилий по двум наиболее перспективным направлениям. Во-первых, это сегмент высокоэффективных дальнемагистральных лайнеров с пассажировместимостью 200-300 мест (Boeing 787 и модернизированный A350). Вторым направлением является сегмент больших аэробусов, способных перевозить 400 и более пассажиров. Различие состоит в том, что при решении данной задачи Boeing создает новый высокоэффективный средний лайнер и на его основе планирует модернизацию своего гигантского самолета, а Airbus создает гигантский самолет и планирует модернизировать средний лайнер, чтобы увеличить его эффективность. ЭС

ПЭС 8194/11.08.2008

Примечания

1. www.boeing.com
2. www.airbus.com
3. Lawrence K.P., Thornton W.D. Deep stall. Aldershot (England), 2005, p. 66.
4. Lawrence K.P., Thornton W.D. Deep stall. Aldershot (England), 2005, p. 77.
5. Lawrence K.P., Thornton W.D. Deep stall. Aldershot (England), 2005, p. 92.