

История GKN и Spirit: *как активы OEM стали частью мировых поставщиков авиапрома*

2015 г.

Ограничительные положения

- Использование текстового материала допускается только с указанием в качестве источника Strategy Partners Group
- Использование графических объектов допускается только с письменного разрешения Strategy Partners Group
- Компания Strategy Partners Group не несет ответственности за принятие каких-либо решений на основе изложенных материалов
- Представленные материалы являются исключительно суждениями Strategy Partners Group

Ключевые выводы по кейсам GKN и Spirit

1

История GKN Aerospace

2

История Spirit Aerosystems

Мировые OEM сфокусированы на ключевых компетенциях. Некритичные активы могут стать основой для создания поставщиков. Одно из необходимых условий – обеспечение нового поставщика достаточным объемом заказов

- **Крупнейшие OEM (Airbus, Boeing) на стратегическом уровне определили для себя ключевые функции, которые должны оставаться в сфере их ответственности – НИОКР, финальная сборка и комплексирование борта из поставляемых крупных узлов.** Все прочие функции (в особенности, производственные) последовательно были переданы поставщикам. Примерами могут служить:
 - образование компании Spirit Aerosystems (поставщик первого уровня) в 2000 г. путем выделения из Boeing производственных мощностей в г. Вичита, отвечавших за производство элементов корпуса ВС (фюзеляж, крылья, пилоны и прочие элементы силовой установки), в независимый бизнес;
 - продажа завода Boeing St. Louis (2001 г.), отвечавшего за производство композитных компонентов крыльев военных ВС, компании GKN;
 - продажа аналогичных мощностей военно-промышленного холдинга BAE Systems компании Spirit Aerosystems в 2006 г.;
 - продажа завода Airbus Filton, поставлявшего компоненты фюзеляжа для гражданских ВС Airbus, компании GKN (2009 г.).
- **За рубежом сделки по выделению поставщиков из OEM могут происходить без участия государства:**
 - Spirit был приобретен у Boeing фондом прямых инвестиций Onex, имеющим портфель активов, не обладающих операционными синергиями (от медицины и производства станков до казино);
 - выкуп активов BAE Systems проводился за счет средств Spirit Aerosystems;
 - выкуп Airbus Filton и Boeing St. Louis компанией GKN был осуществлен из собственных средств.
- **При этом государство может напрямую стимулировать развитие национальных поставщиков** путем выделения финансовых средств (например, как для нового завода GKN в г. Бристоль).
- **Устойчивость модели поставщика, полученного в процессе выделения из крупной компании, обеспечивается наличием современных активов и гарантией значительного объема заказов.** Как Boeing, так и Airbus обеспечили компании, образованные из их бывших активов, твердыми контрактами на все программы, обслуживаемые данным предприятием ранее. При этом выставлялись жесткие требования по снижению стоимости закупаемых компонентов ВС.

Ключевые выводы по кейсам GKN и Spirit

1

История GKN Aerospace

2

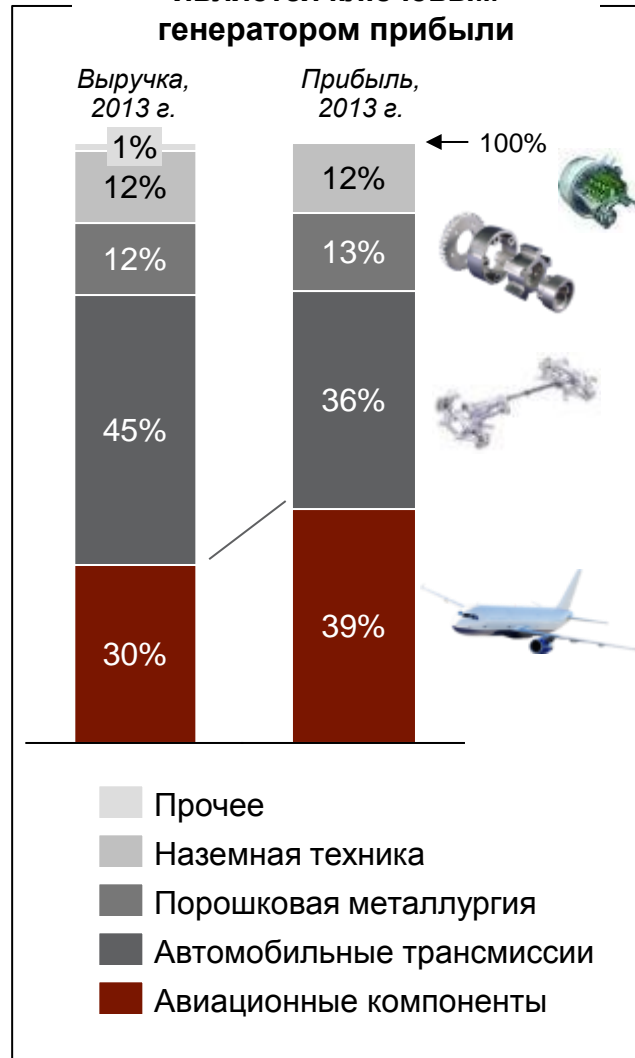
История Spirit Aerosystems

Авиационный бизнес компании GKN (GKN Aerospace) активно развивается с 1994 года и сейчас приносит ~40% прибыли группы



<p>Компания берет свое начало с небольшой металлургической мануфактуры в Южном Уэльсе</p> <p>1759</p>	<p>Первый опыт механообработки – создание снарядов для армии в I и II Мировые Войны</p> <p>1914</p>	<p>Начало производства компонентов для автомобильного транспорта</p> <p>1970</p>
<p>Значительное расширение производства стали</p> <p>1856</p>	<p>Национализация британской сталелитейной промышленности</p> <p>1951, 1964</p>	<p>Выход в авиационную отрасль, создание действующей структуры GKN</p> <p>1994</p>

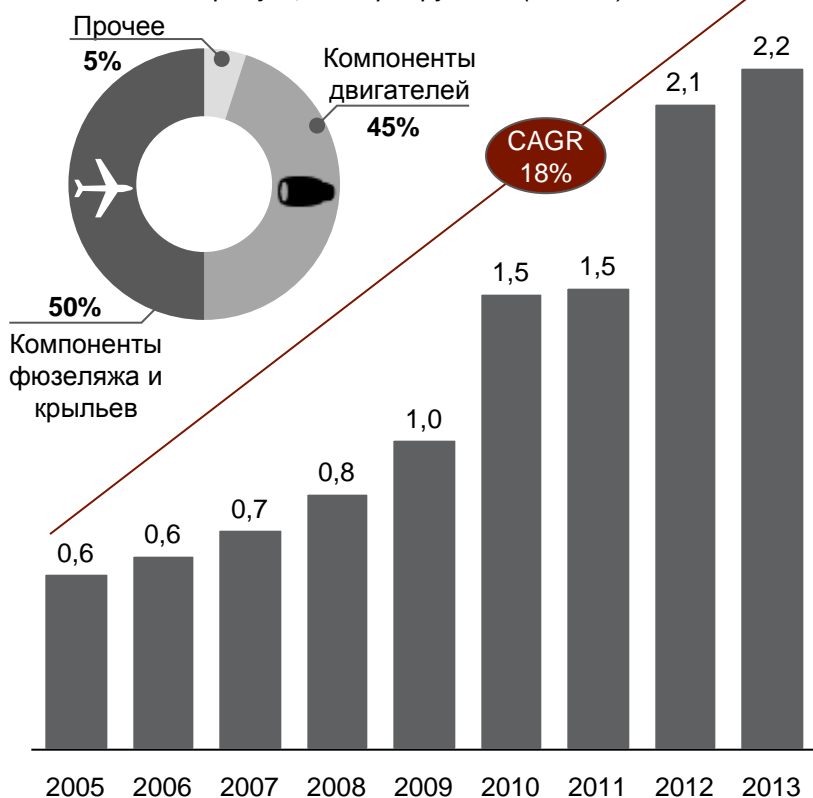
Сейчас авиационный бизнес является ключевым генератором прибыли



GKN Aerospace – один из мировых лидеров среди независимых поставщиков компонентов крыльев и фюзеляжа ВС, а также деталей для авиационных двигателей

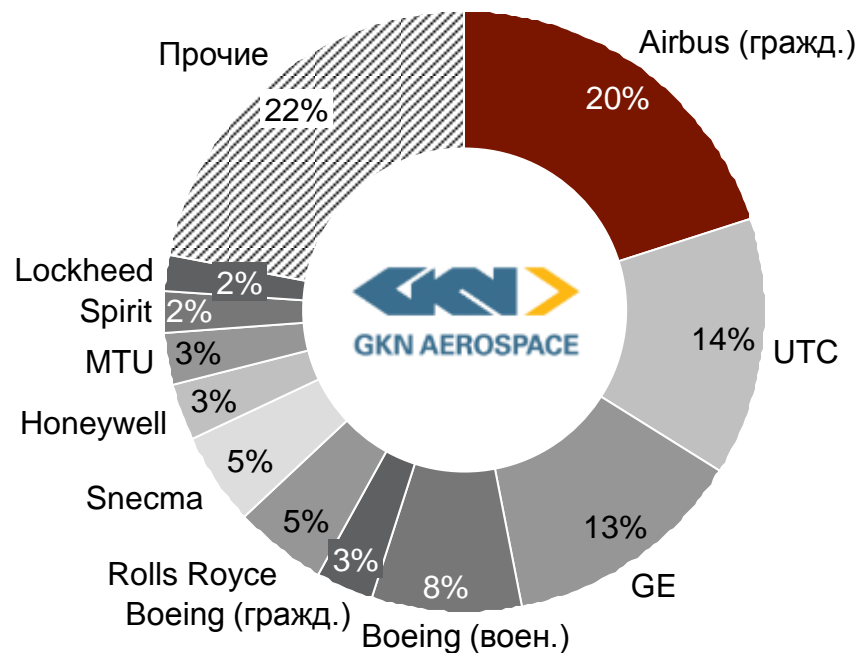
95% динамично развивающегося бизнеса составляют продажи компонентов фюзеляжа ВС и узлов авиадвигателей

Годовой оборот и структура продаж GKN Aerospace по типам продукции, млрд фунтов (2013 г.)



Среди клиентов GKN Aerospace большинство крупнейших производителей ВС и авиационных двигателей

Структура продаж GKN Aerospace по клиентам, % (2013 г.)

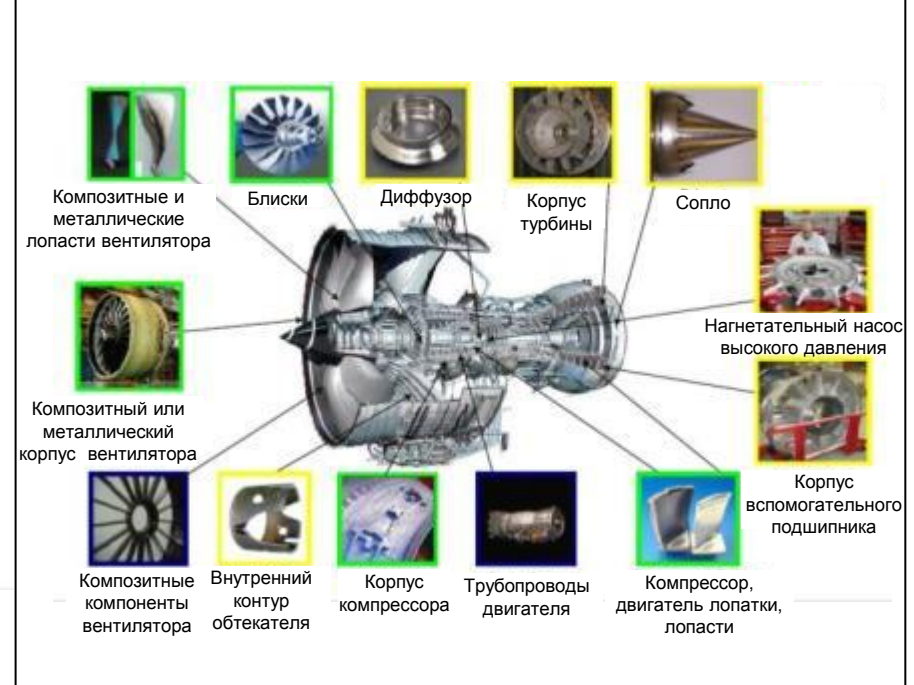


Примеры продукции GKN Aerospace

Компоненты крыльев и фюзеляжа ВС



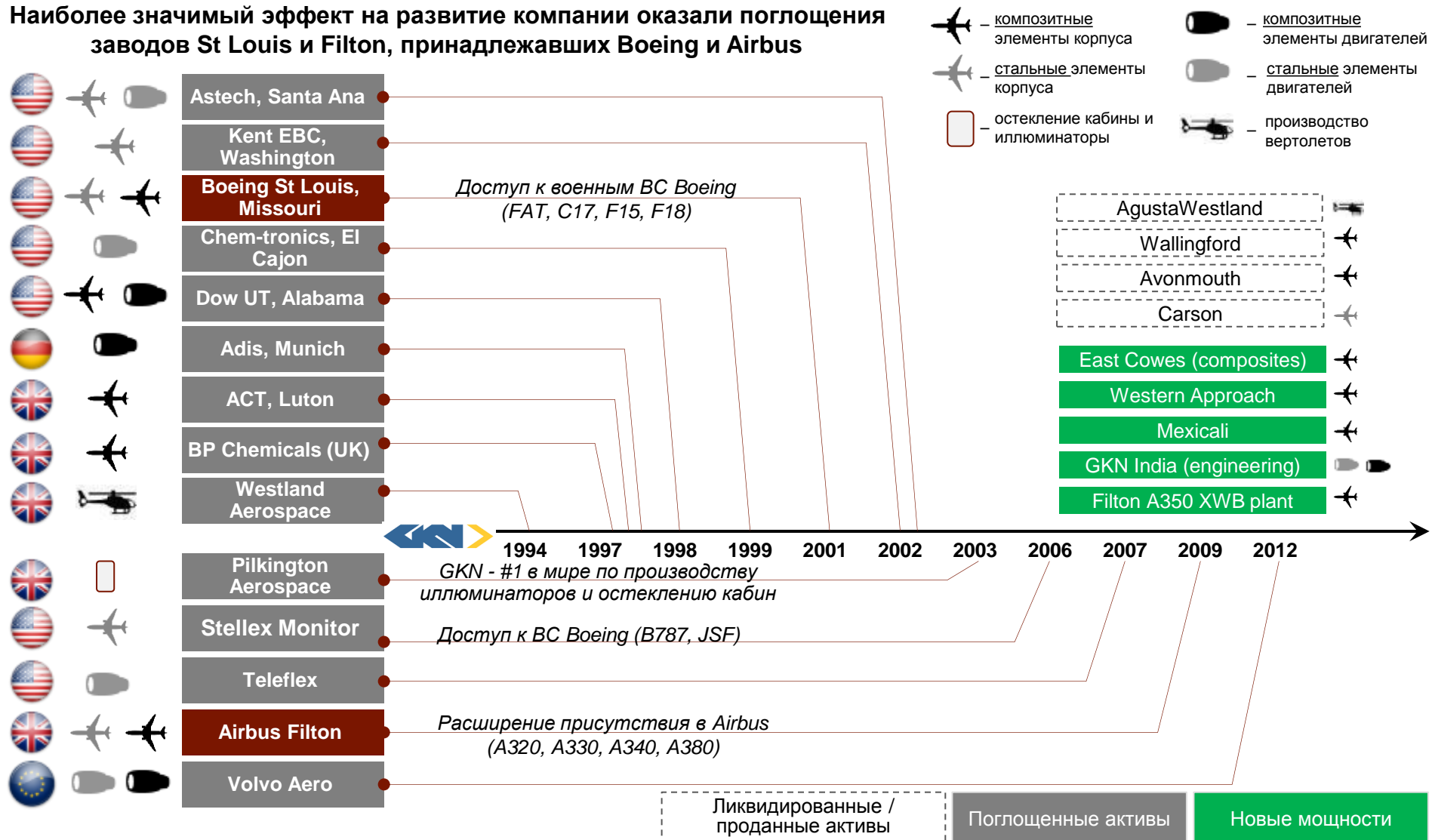
Компоненты авиационных двигателей



Только гражданские программы
 Гражданские и военные программы
 Только военные программы

Рост компании обеспечивается как за счет активного поглощения поставщиков 2-3 уровня, так и за счет создания новых производственных мощностей

Наиболее значимый эффект на развитие компании оказали поглощения заводов St Louis и Filton, принадлежавших Boeing и Airbus



Источник: GKN, интервью с экспертами, аналитика Strategy Partners Group

Продажа завода в Сент-Луисе стала одним из последовательных шагов Boeing в рамках стратегии по передаче наименее критичных производственных активов поставщикам



Ключевые предпосылки

- Предприятие не являлось ключевым бизнесом Boeing (с т.з. корпоративной стратегии)
- GKN стремилась укрепить позиции компании в военном сегменте (чтобы сбалансировать собственный портфель активов) и в корпорации Boeing в частности

Параметры сделки

- **Сумма сделки:** \$61 млн. (чистая стоимость производственных активов без учета оценки всего бизнеса). Ключевая цель Boeing – получение надежного поставщика
- **Дополнительные требования к покупателю:**
 - обязательства по сокращению уровня затрат
 - обязательства по согласованию параметров поглощения с профсоюзом
- **Дополнительные требования к продавцу:**
 - долгосрочные контракты по поставке комплектующих при условии поддержания необходимого уровня качества и цен
 - Компании было разрешено использование активов для обслуживания любых клиентов

Предмет сделки



Предприятие Boeing в Сент-Луисе, производящее металлические и композитные компоненты для военных самолетов, таких как F/A-18E/F, C17 и др.

Ключевые результаты

- В первый год после смены владельца выручка предприятия выросла на 30%
- Инвестиции GKN в развитие актива составили \$65 млн. за 3 года
- В рамках партнерства с GKN, Boeing расширил перечень военных программ, обслуживаемых заводом в Сент-Луисе и, соответственно, компанией GKN
- GKN вошла в цепочку поставок для дочерней структуры Boeing Military Aircraft and Missile Systems Group
- Покупка актива позволила GKN войти в программу Joint Strike Fighter
- В 2011 году GKN заключила с Boeing новые контракты на общую сумму \$850 млн., в рамках которых компания продолжила поставки структурных компонентов для военных самолетов C-17 Globemaster III, F/A-18E/F Super Hornet, F/A-18 EA/18G Growler и F-15E Eagle

В Airbus также приняли решение сфокусироваться только на ключевых направлениях бизнеса – НИОКР и финальной сборке. В результате 8 заводов Airbus в Европе были выставлены на продажу, включая Filton, купленный GKN

Направления программы реорганизации Airbus (2006 г.)

Планируемые цели

Результаты

№	Направление программы реорганизации Airbus (2006 г.)	Планируемые цели	Результаты		
1	Повышение скорости создания ВС	Внедрение отлаженных процессов осуществления разработок совместно с партнерами, разделяющими риски проектов	Снижение времени разработки с 7,5 до 6 лет и повышение производительности инженерной функции на 15%	€161 млн.	н/д
2	Оптимизация закупок	Реорганизация и консолидация базы поставщиков за счет создания сети партнеров, разделяющих риски проектов, и систематизации логистики	Снижение стоимости закупок за 4 года	€833 млн.	Снижение числа прямых поставщиков с 3000 до 500, снижение затрат на €471 млн. (за 2 года)
3	LEAN производство	Внедрение принципов LEAN на всех производственных площадках	Рост производительности труда на 16% к 2010 году	€430 млн.	н/д
4	Снижение накладных расходов	Снижение численности персонала за счет естественной текучки кадров и разрыва трудовых отношений по договоренности с сотрудниками	Сокращение 10,000 сотрудников за 4 года	€860 млн.	Сокращение 4,9 тыс. штатных сотрудников (за 2 года)
5	Максимизация денежных средств	Жесткий контроль за движением средств по всем направлениям деятельности	Снижение оборотного капитала		н/д
6	Реструктуризация производственной схемы	Реорганизация производственной схемы за счет заключения альянсов с поставщиками, а также продажи предприятий поставщикам и менеджменту, с целью модернизации существующих производств	Достижение фокуса производственной схемы на ключевом бизнесе компании	€323 млн.	Продажа заводов Filton и Laurheim, выделение 6 заводов из Airbus (вошли в EADS)
7	Оптимизация финальных сборочных линий	Повышение эффективности финальных сборочных линий путем перераспределения производственных функций между предприятиями	Рост эффективности сборочных линий и повышение равномерности загрузки производственных мощностей	€81 млн.	н/д
8	Фокус на ключевых направлениях бизнеса	Фокус инженерных и производственных ресурсов на ключевых направлениях бизнеса	Усиление позиций компании по ключевым направлениям бизнеса		н/д

ИТОГО: €2,7 млрд

Покупка Airbus Filton позволила GKN получить доступ к гражданским программам Airbus и значительно расширить производственные мощности в Европе



Ключевые предпосылки

- **Airbus был объявлен открытый конкурс** на продажу 8 заводов в Европе, в т.ч. Airbus Filton (в рамках проекта Zephyr программы Power8)
- Одной из стратегических целей GKN была **балансировка военной и гражданской составляющих портфеля активов**

Параметры сделки

- **Сумма сделки:** £136 млн (предложена GKN в рамках конкурентных переговоров со Spirit).
- **Дополнительные требования к покупателю:**
 - обязательства по сокращению уровня затрат
- **Дополнительные требования к продавцу:**
 - долгосрочные контракты по поставке комплектующих при условии поддержания необходимого уровня качества и цен по всем гражданским программам, осуществлявшимся на предприятии
 - разрешение на использование активов для обслуживания любых клиентов
- **Влияние Правительства Великобритании**
 - На официальном уровне неоднократно заявлялось, что решение о продаже активов – вопрос корпоративного управления, тем не менее Правительство хотело бы, чтобы Filton был продан GKN (как Британской компании), а не Spirit

Предмет сделки



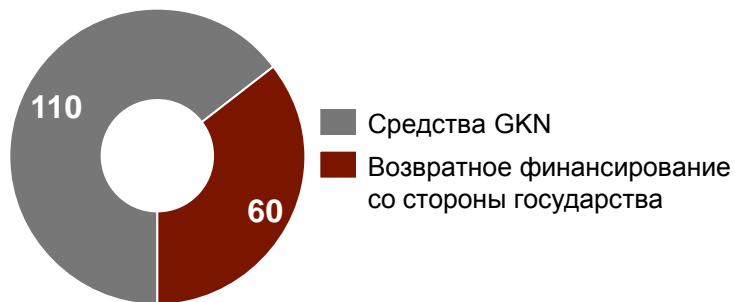
Предприятие Airbus близ города Бристоль, производящее металлические и композитные компоненты для гражданских (A320, A330, A340, A380) и военных (A400M) самолетов Airbus. На заводе осуществлялось как производство, так и предфинальная сборка ключевых узлов ВС

Ключевые результаты

- Компания получила контракты на поставку компонентов крыльев и фюзеляжа для программ A320, A330, A340, A380 (а впоследствии и для военного A400M)
- Инвестиции GKN в развитие завода составили около £115 млн
- Численность сотрудников была уменьшена на 13% (~200 чел.)

Кроме того, компания построила отдельный цех по сборке комплектующих для A350. Важную роль сыграла позиция государства, компенсировавшего часть затрат на строительство на условиях возвратного финансирования

Общий объем инвестиций в строительство цеха составил £170 млн (2008г.)



- Для исполнения обязательств по поставкам композитных лонжеронов и ряда других компонентов A350, GKN приняло решение о **строительстве дополнительного цеха в г. Бристоль** (близ завода Filton)
- Компания добилась выделения £60 млн от государства на условиях возвратного финансирования. **Выплаты долга напрямую зависели от продаж новых A350**
- **Государство было вынуждено пойти на выделение средств под угрозой переноса производства в США** (на существующие мощности в Алабаме)



«Инвестиции государства и бизнеса в новый завод в Бристоле – демонстрация нашей общей приверженности поддержанию высокотехнологичных, наукоемких компаний авиационной промышленности в Великобритании, что позволит сохранить наше мировое лидерство в отрасли».

Джон Хаттон (John Hutton),
Министр промышленности и предпринимательства
Великобритании (Secretary of State for Business,
Enterprise and Regulatory Reform)



Ключевые выводы по кейсам GKN и Spirit

1

История GKN Aerospace

2

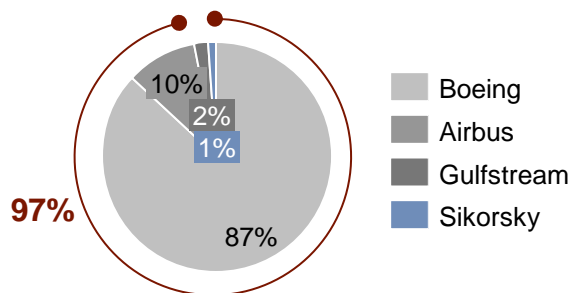
История Spirit Aerosystems

Spirit Aerosystems является крупнейшим поставщиком Boeing и Airbus и специализируется на производстве элементов корпуса для самолетов

Spirit Aerosystems включает три основных бизнес-направления, соответствующих группам продуктов, \$ млрд.



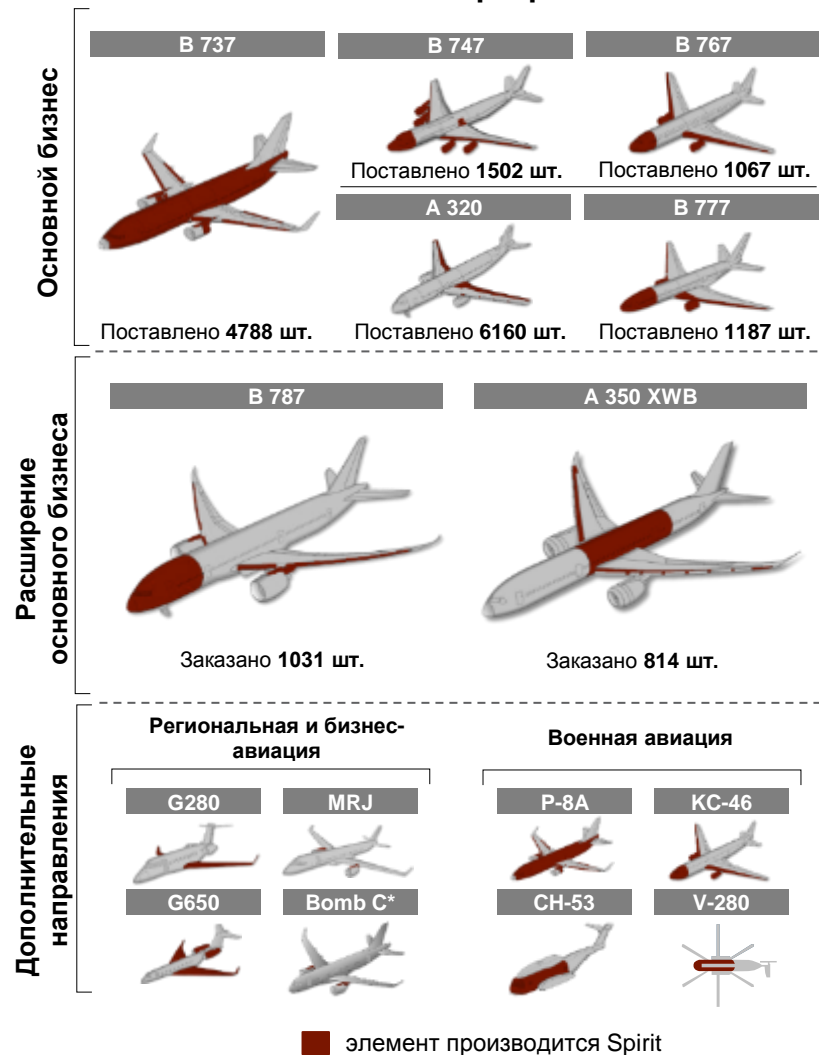
Boeing и Airbus являются ключевыми клиентами компании Spirit Aerosystem, 100% = \$5,9 млрд, 2013



Примечания: *Bombardier CSeries

Источники: Spirit Aerosystems Annual reports 2008-2013, JP Morgan Aviation, Transportation & Industrials Conference 2014, аналитика Strategy Partners Group

Основные программы



■ элемент производится Spirit

Spirit образовалась в результате выделения подразделений Boeing и BAE Systems, производящих элементы корпуса самолетов, унаследовав производственные активы и участие в крупнейших программах

Выбрав модель финального сборщика, Boeing выделила подразделение производства авиасистем и продала его финансовой группе Onex, в результате чего появилась компания Spirit



- С середины 2000-х крупнейший OEM-производитель самолетов Boeing стал концентрироваться на финальной сборке самолетов, постепенно выходя из производства систем
- Так, в 2005 году Boeing продал ряд активов на сумму \$1,7 млрд:
 - Rocketdyne – производство ракетных двигателей - продано Pratt&Whitney
 - Boeing Electronic Dynamic Devices – производство высокотехнологичных компонентов для систем коммуникации и радаров - L3 Communications
 - **Производство элементов корпуса, в последствии названного Spirit Aerosystems, – фонду прямых инвестиций Onex**



- Onex – канадский фонд прямых инвестиций с оборотом \$33 млрд, и портфелем активов \$44 млрд.
- Портфель бизнесов включает множество направлений, не имеющих операционных синергий (электроника, медицинское оборудование, материалы для ремонта, страхование, станки, медицинские учреждения, казино и проч.)
- Группа приобрела Spirit AeroSystems в качестве финансового вложения и уже достигла мультипликатора отдачи 8,5 от первоначальных инвестиций (за 9 лет)

Бизнес Spirit был дополнен европейским подразделением, выкупленным у BAE Systems



- В рамках общей тенденции к формированию Tier-1 поставщиков BAE Systems оставила в фокусе интеграцию систем для наземной и воздушной военной техники, и постепенно избавилась от ряда непрофильных бизнесов
- В 2006-м Spirit Aerosystems выкупила у BAE Systems подразделение Aerostructures за \$142 млн., обладающее активами в Великобритании и Шотландии, и специализирующееся преимущественно на производстве крыльев для программ Airbus
- Сделка была профинансирована Spirit Aerosystems



Сформированная к середине 2006 компания стала глобальным лидером в сегменте производства элементов корпуса, получив долгосрочный контракт эксклюзивного поставщика Boeing (программы B737, B747, B767 и B777), участие в программе B787, контракты на поставки крыльев и элементов корпуса для программ Airbus (A320, A330 и A340)

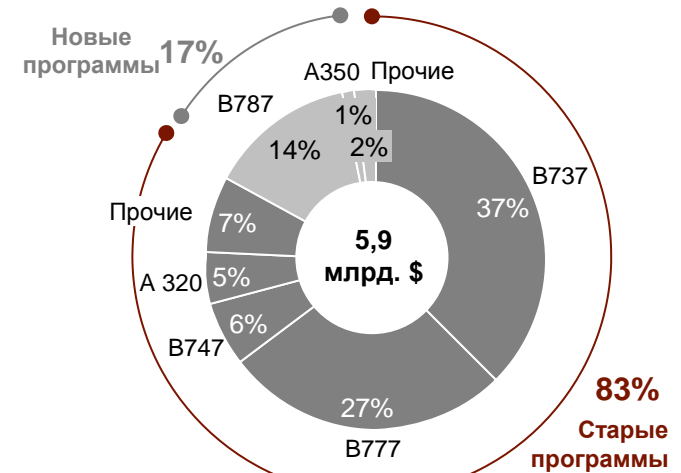
- В том же году компания провела IPO, разместив долю порядка 41% на Бирже Нью-Йорка за \$1,43 млрд. Гарантированный объем продаж и репутация глобального лидера были оценены рынком: компания разместилась по стоимости, выше запланированной (\$26 за акцию вместо запланированных \$24-25)

Сбалансированный с точки зрения жизненного цикла портфель программ обеспечивает значительный текущий объем выручки и стабильный объем заказов в будущем

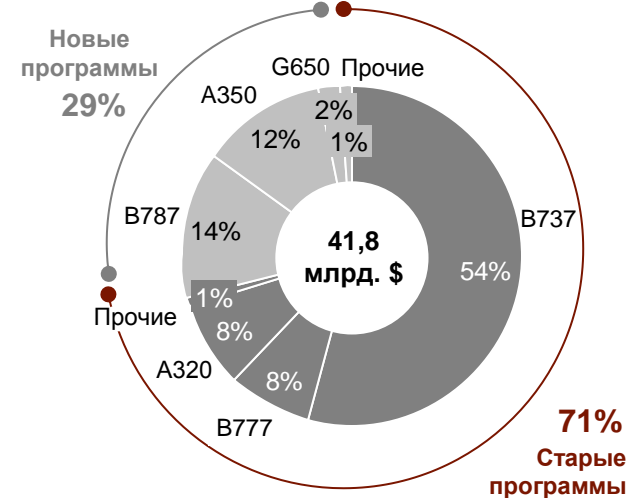
Распределение основных программ Spirit Aerosystem по этапам жизненного цикла



Выручка по программам, млрд. \$, 2013

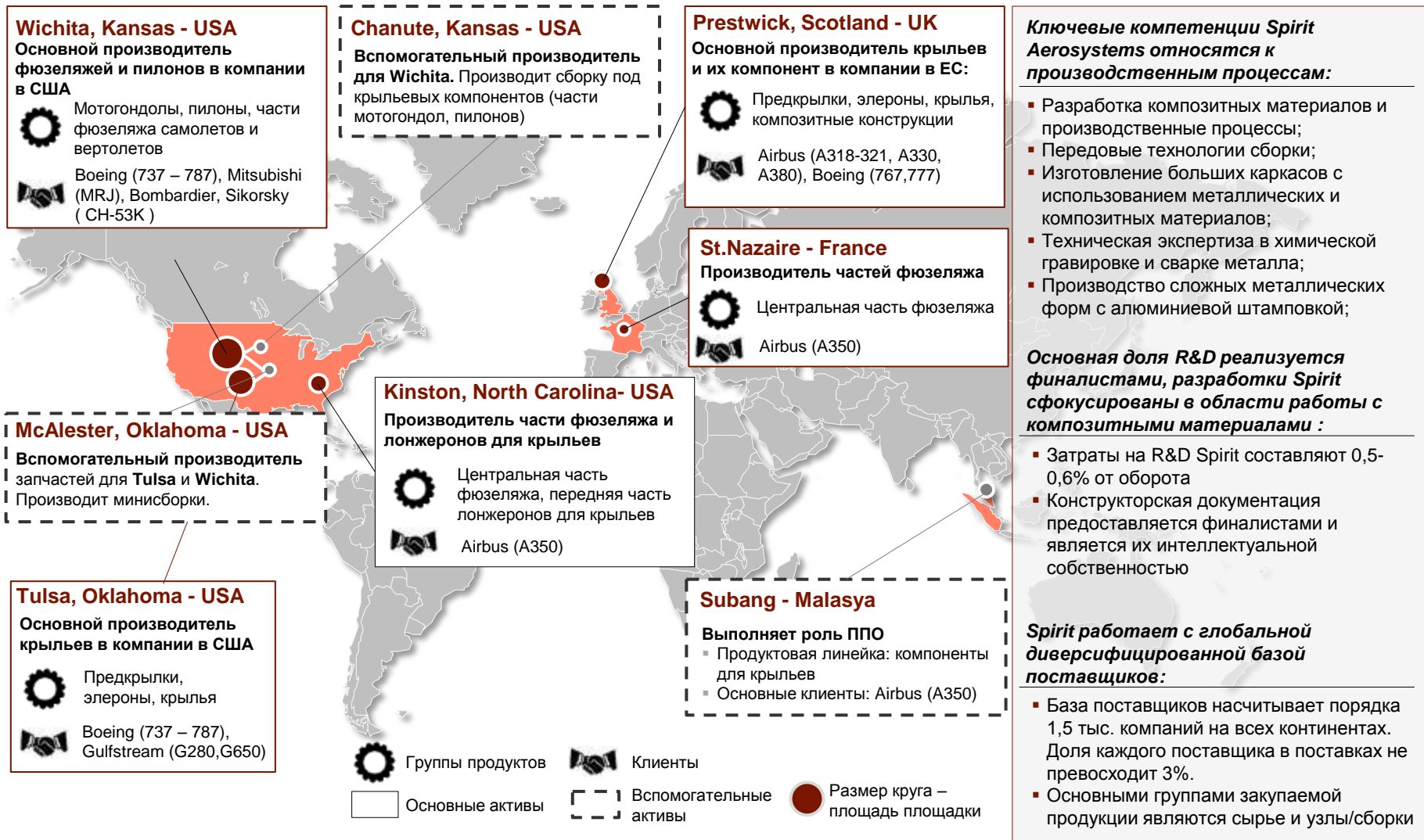


Портфель заказов, млрд. \$, 2013



Источники: Spirit Aerosystems Annual reports 2008-2013, JP Morgan Aviation, Transportation & Industrials Conference 2014, аналитика Strategy Partners Group

Компания сфокусирована на производстве, собственный R&D достаточно мал и сконцентрирован в сфере композитных материалов, а конструкторские разработки проводят OEM- производители финальной продукции



Источники: Spirit Aerosystems Annual reports 2008-2013, аналитика Strategy Partners Group