

الاثنين 10 جانفي 2022

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

حالة تطبيقية: Boeing و Airbus: تحالف أم تنافس؟

سلاف رحال

حصة الأعمال الموجهة 1 مقياس استراتيجيات النمو والتدويل / موجهة لطلبة 2 ماستر إدارة استراتيجية

قبل البدء في دراسة الحالة

خطت كل من Boeing و Airbus لإطلاق طائرة Super Jumbo، والتي يمكن أن تستوعب ما بين 500 إلى 800 مسافر. لقد وقعت الشركتان في ما يمكن أن يطلق عليه معضلة المطور (معضلة المساجين أو الرهينة) وفق نظرية الألعاب التنافسية): هل ينبغي تطوير مشروع باهظ الثمن عندما يكون حجم السوق غير مؤكد ويمكن أن يكون وجود منافسين في هذا السوق قاتلاً؟

هل وقعت الشركتان
في
معضلة السجين؟





في هذه المعضلة ، يمكن لكل لاعب الاختيار بين خيارين: الاستثمار في تطوير منتج جديد أو عدم الاستثمار. إذا قرر ممثل واحد فقط إطلاق منتج، فسيحصل على مكسب أعلى. إذا قام كلا اللاعبين بتطوير المنتج ، فسيعاني كلا اللاعبين من خسائر. تم تقدير تطوير طائرة كبيرة جدًا بقيمة 15 مليار دولار أمريكي بطاقة إنتاجية تقل عن 2000 طائرة. أرادت كلتا الشركتين تجنب معضلة المطور من خلال تجميع مواردها في مشروع مشترك. هذا التعاون جعل من الممكن الحد من المخاطر لكل مصنع. ومن شأن الفشل أن يؤثر على كل مصنع بالطريقة نفسها.



المنافسة ما بين الإيرباص و**البوينغ** هو نتاج لهيمنة شركتين على سوق صناعة الطيران المدني الضخم منذ عام 1990، وهو أيضا نتيجة لفشل عدد من عمليات الاندماج والتعاون بين العديد من شركات صناعة الطيران خلال تلك السنين. الإيرباص بدأت حياتها ب**تكتل اقتصادي**، في حين استحوذت البوينغ على منافسها الرئيسي ماكدونال دوغلاس (بالإنجليزية: McDonnell Douglas) عام 1997. بعض الشركات مثل لوكهيد و**كونفير** انسحبوا من سوق الطيران المدني بسبب عدم رضاهم على أرقام المبيعات، في حين كان انهيار الكتلة الشرقية حوالي عام 1990 قد وضع صناعة الطائرات السوفيتية بموقع غير المرغوب بها. كل ذلك وضع كلتا الشركتين بما يسمى الاحتكار الثنائي (duopoly) لسوق الطيران التجاري العالمي الضخم ويشمل أيضا طائرات الجسم العريض و**طائرات الجسم الضيق** و**الجامبو**

المنافسة الثنائية:

Airbus و Boeing



نتنافس ام نتحالف لصناعة

Super Jumbo



إحصائيات شركة Airbus

صناعة الفضاء الجوي



134 931 (ديسمبر 2019)

عدد الموظفين



63 707 millions d'euros en 2018

رقم الأعمال

هي

شركة

الطائرات

التابعة

لشركة

EADS،



3 054 millions d'euros en 2018

الأرباح

الشركة الأوروبية للصناعات الجوية. ويقع مقرها في تولوز، فرنسا، وهي ذات نشاط كبير في جميع أنحاء أوروبا، حيث تنتج ما يقرب من نصف طائرات العالم النفاثة.

AIRBUS



إحصائيات شركة Boeing

الصناعة الفضائية/الدفاعية

شركة أمريكية متعددة الجنسيات لصناعة الطائرات، يقع مقرها في مدينة شيكاغو، بينما توجد مصانعها بالقرب من مدينة سياتل. تعد شركة بوينغ في الوقت الحاضر من أكبر الشركات العملاقة في العالم خصوصاً بعد اندماجها مع شركة تصنيع الطائرات ماكدونال دوغلاس عام 1997. أنتجت بوينغ عدد من الطائرات منها المدنية مثل بوينغ 747 ومنها العسكرية مثل بي 52، تحظى شركة بوينغ بدعم لا محدود من قبل الحكومة الأمريكية،

عدد الموظفين (2018) 153 000 environ



رقم الأعمال (2018) 101 127 millions USD

الأرباح (2020) - 11 900 millions USD



لكن المخاطرة موجودة حيث يمكن أن يستفيد أحد الممثلين من التعاون لاكتساب الكفاءات التكنولوجية ونوع الفائز في التحالف. اعتقدت شركة Airbus أن شركة Boeing لها مصلحة سطحية في التعاون ولن تشارك في استثمارات ضخمة. إن تطوير طائرة Super Jumbo يعني لشركة Boeing أنها ستفقد موقعها المهيمن الذي اكتسبته مع طراز B747، وهو نموذج قديم بالتأكيد، ولكنه دون منافسين.





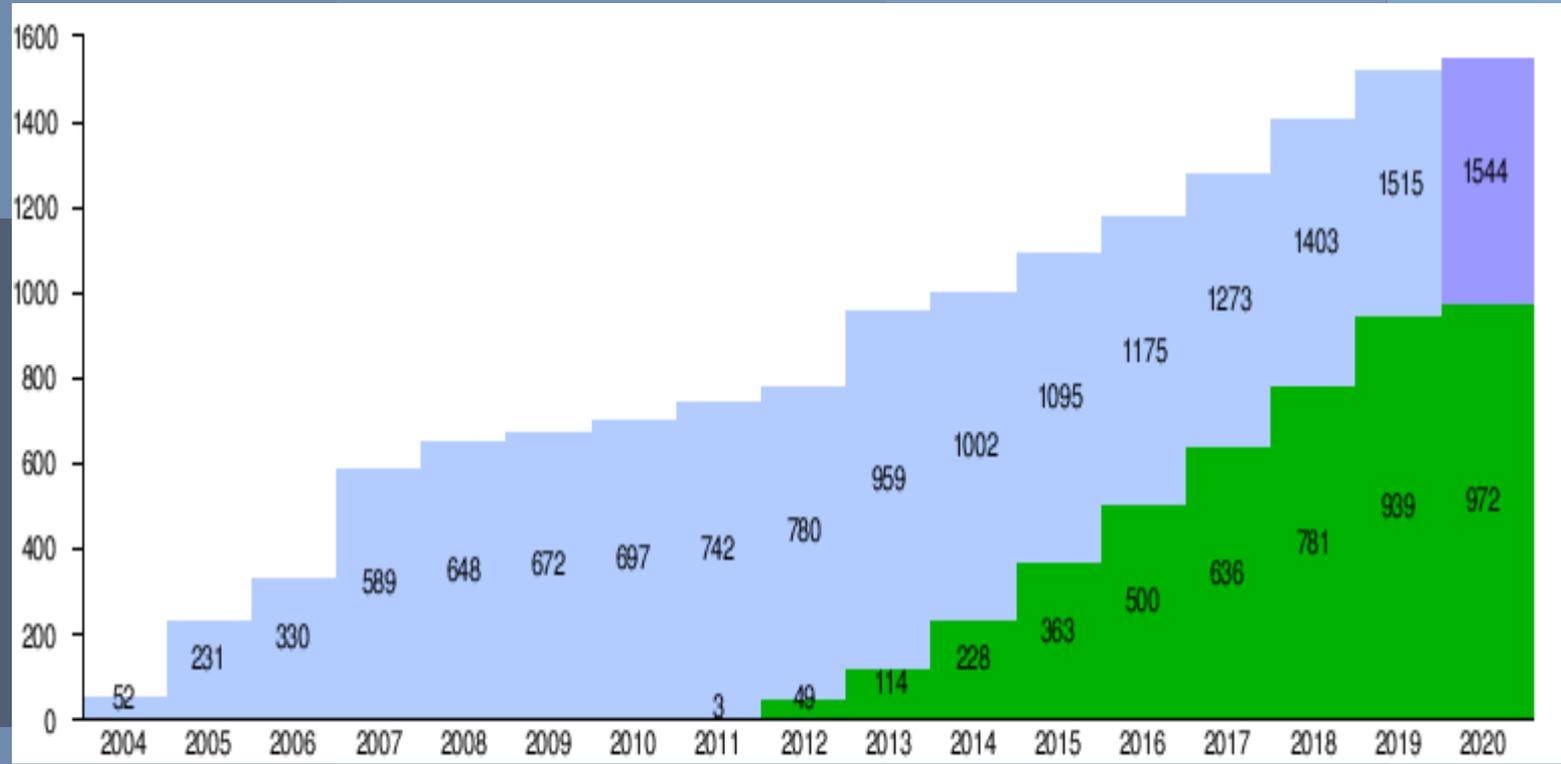
من دون منافسة في سوق النقل بحجم كبير (420 راكبا لطراز B747 مقابل 330 راكبا لـ A330)، حققت Boeing أرباحًا كبيرة لكل طائرة يتم بيعها. من جانبها، اعتقدت Airbus أن الأرباح المحققة من مبيعات طائرة 747 سمحت لشركة Boeing بتخفيض أسعار الطائرات الأصغر حجمًا. في الأخير، اتخذت Airbus قرار تطوير Super Jumbo بمفردها.





رداً على ذلك، أعلنت شركة Boeing، التي فشلت في الشراكة، عن نيتها لتطوير طائرة ركاب كبيرة تضمن نقل 600 راكب ضمن مشروع Dreamliner 787 في سياق تطوير داخلي بالمؤسسة، بتكلفة تطوير تقدر بنحو 2 مليار دولار. أطلقت Boeing إشارة على شكل تهديد لشركة Airbus، مما يعني أن شركة الطيران الكبيرة جداً لن تكون مربحة أبداً. كما أعربت Boeing عن أملها في أن تقوم شركة Airbus (وهي اتحاد يضم عدة شركات أوروبية)، بإلغاء مشروعها.

الطلبات المتراكمة لكل سنة



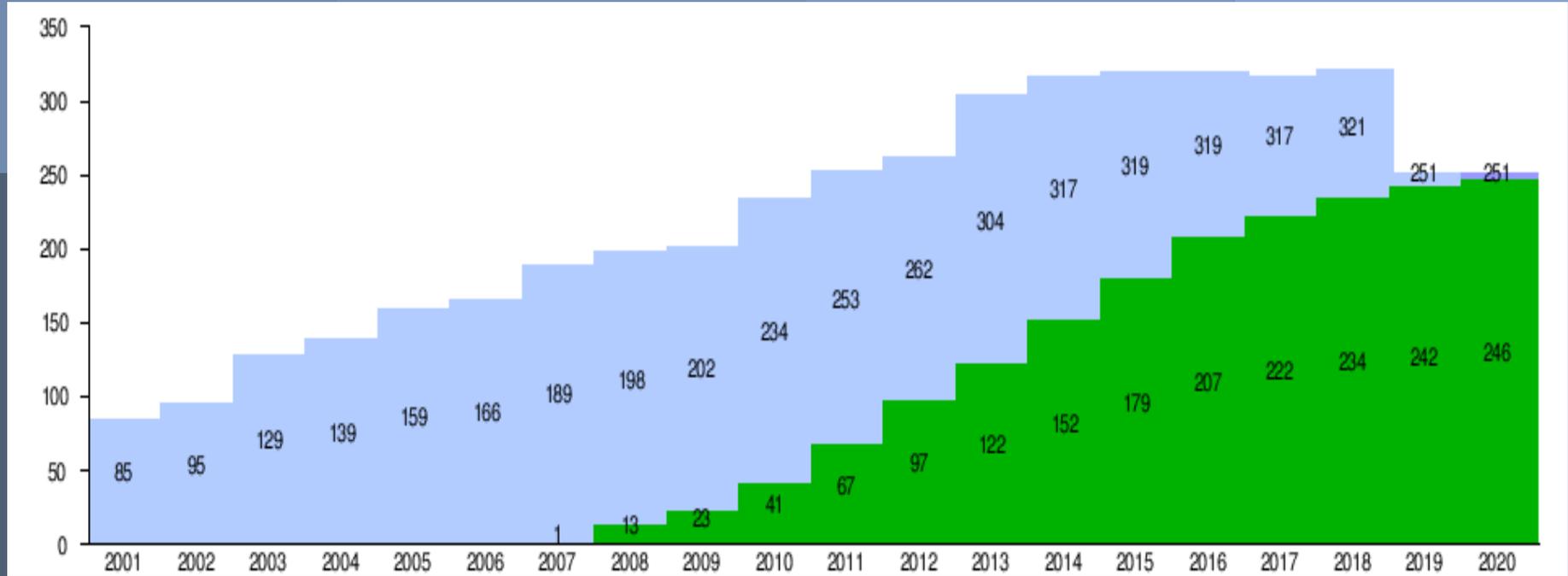
معطيات شركة Boeing افريل 2020



فشلت محاولة الخداع عندما طلبت شركات مثل الخطوط الجوية السنغافورية من Boeing توضيح خططها، فقد أعلنت الشركة المصنعة الأمريكية أخيرًا عن تكاليف تطوير تبلغ حوالي 7 مليارات دولار. ولذلك حاولت شركة Boeing إثناء شركة Airbus عن الانطلاق في المشروع والحفاظ على منطقة الأرباح الخاصة بها، ولكن دون نجاح بعد أن قامت شركة Airbus بتنفيذ مشروع A380.



الطلبات المتراكمة لكل سنة



معطيات شركة Airbus ديسمبر 2020

Boeing vs Airb



س1) وفقا للمعطيات السابقة، كيف نفسر موقف Boeing حول استراتيجية النمو المتبعة؟



”

س2) هل تعتقد أن شركة Boeing كان يجب أن تحالف مع شركة Airbus؟



Contact **Info**



soulef.rahaf@univ-biskra.dz



0776457125



[soulef.rahaf](https://www.facebook.com/soulef.rahaf)



[soulef.rahaf](https://www.instagram.com/soulef.rahaf)



شکرا علی حسن استماعکم
مشارکتکم