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

الخميس6 نوفمبر 2025

حالة تطبيقية: Boeingو Airbus: تحالف أم تنافس؟

سلاف رحال

حصة الأعمال الموجهة في مقياس استراتيجيات النمووالتدويل / موجهة لطلبة 2 ماستر إدارة استراتيجية

قبل البدء في دراسة الحالة

خططت كل من Boeing وAirbus 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 الثنائية:

Boeing و Airbus

المنافسة ما بين الإيرباص والبوينغ 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 بتكتل اقتصادي، في حين استحوذت البوينغ على منافسها الرئيسي ماكدونال دوغلاس (بالإنجليزية: McDonnell Douglas) عام 1997. بعض الشركات مثل لوكهيد وكونفير 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 وطائرات الجسم الضيق والجامبو





نتنافس ام نتحالف لصناعة Super Jumbo





إحصائيات شركة Airbus

صناعة الفضاء الجوي

هي شركة صناعة الطائرات التابعة لشركة EADS، 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

عدد الموظفين 134 931 (ديسمبر 2019)

رقم الأعمال 63 707 millions d'euros en 2018

الأرباح 3 054 millions d'euros en 2018



Actionnaires: Airbus SE

Government of France		
85 835 477	10,83 %	12 570 M €
Government of Germany		
85 709 822	10,82 %	12 552 M €
Government of Spain		
32 330 381	4,081 %	4 735 M €
TCI Fund Management Ltd.		
23 871 875	3,013 %	3 496 M €
Amundi Asset Management SA (Investment Management)		
12 041 826	1,520 %	1 764 M €

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 171 000 environ (2018)



رقم الأعمال 101 127 millions USD (2018)

الأرباح - 11 900 millions USD (2020)

Principaux actionnaires

Vanguard Group Inc	7.95%
BlackRock Inc	6.01%
Newport Trust Co.	5.31%
State Street Corporation	4.36%
FMR Inc	3.38%
Capital World Investors	2.82%
Capital Research Global Investors	2.77%
Geode Capital Management, LLC	1.75%
Autres	65.65%







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



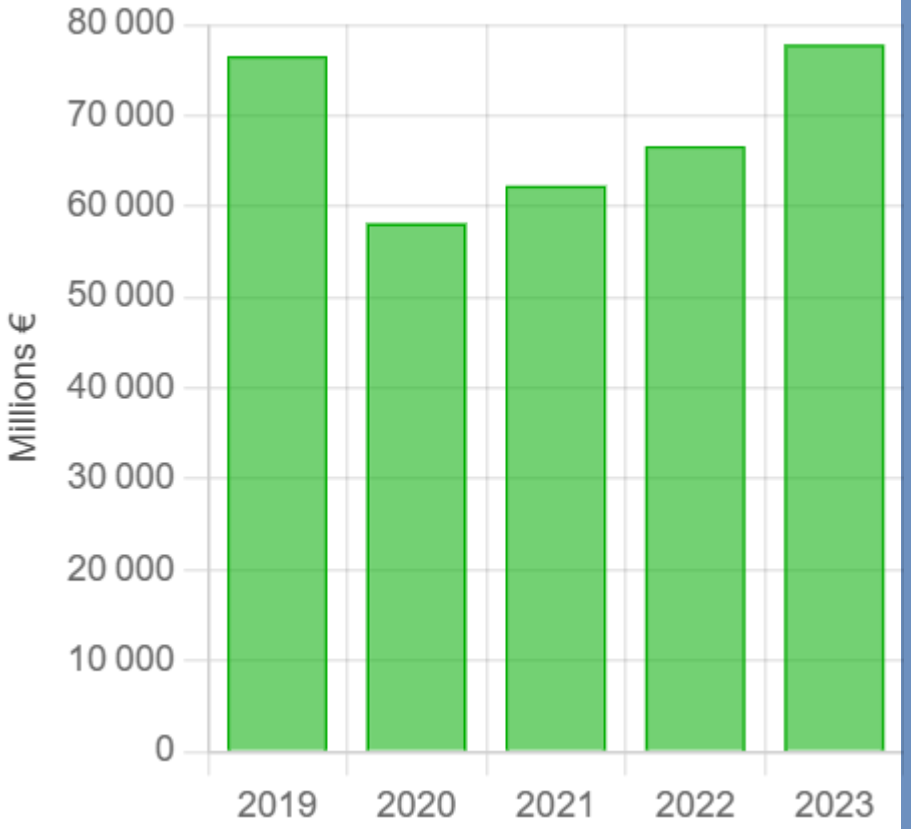


من دون منافسة في سوق النقل بحجم كبير (420 راكبا لطراز B747 مقابل 330 راكبا لـ A330)، حققت Boeingأرباحًا كبيرة لكل طائرة يتم بيعها. من جانبها، اعتقدت Airbusأن الأرباح المحققة من مبيعات طائرة 747 سمحت لشركة Boeing بتخفيض أسعار الطائرات الأصغر حجماً. في الأخير، اتخذت Airbusقرار تطوير Super Jumboبمفردها.



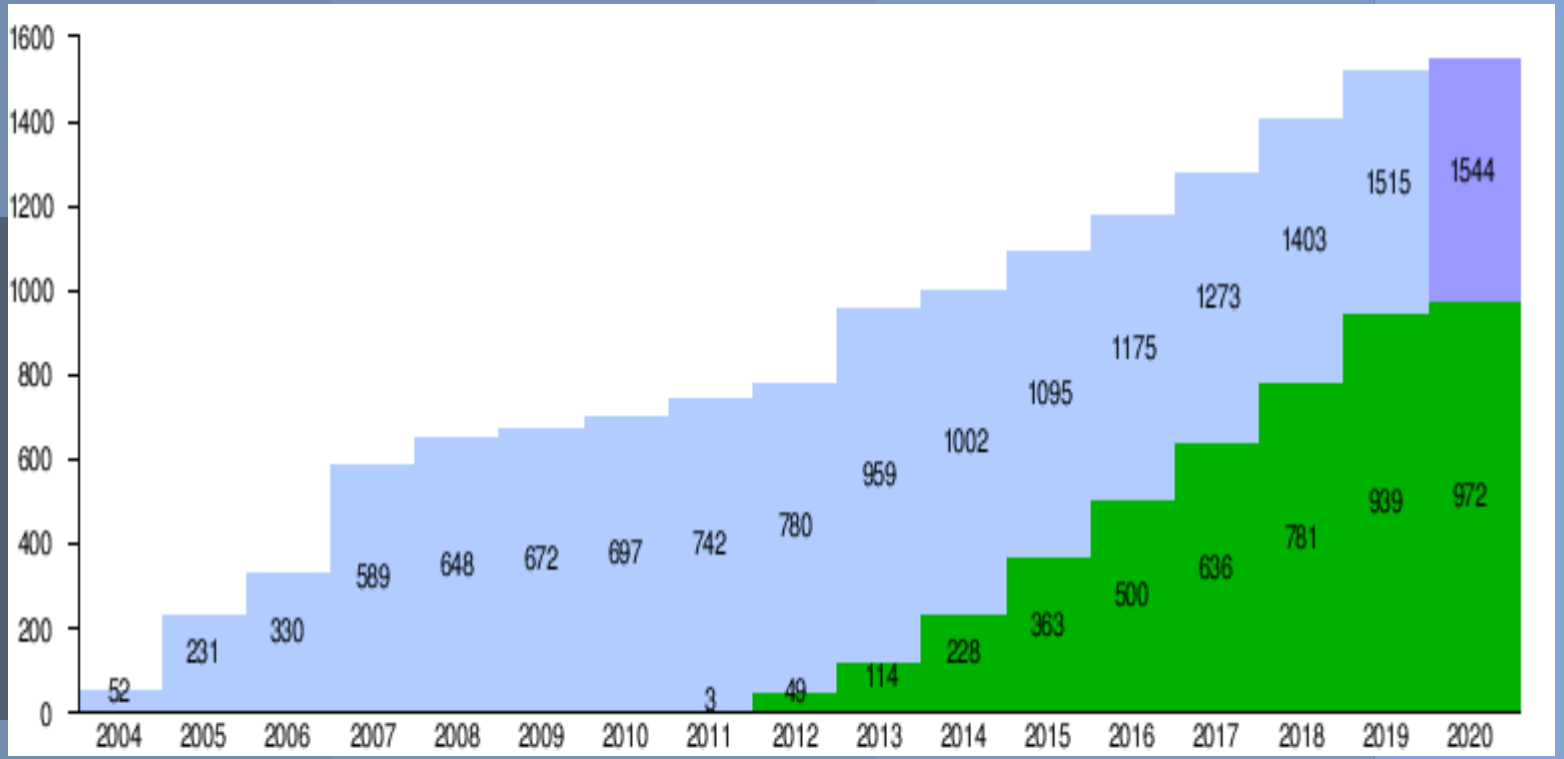


رداً على ذلك، أعلنت شركة Boeing، التي فشلت في الشراكة، عن نيتها لتطوير طائرة ركاب كبيرة تضمن نقل 600 راكب ضمن مشروع Dreamliner 787في سياق تطوير داخلي بالمؤسسة، بتكلفة تطوير تقدر بنحو 2 مليار دولار. أطلقت Boeingإشارة على شكل تهديد لشركة Airbus، مما يعني أن شركة الطيران الكبيرة جدًا لن تكون مربحة أبدًا.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



Evolution du chiffre d'affaires

الطلبيات المتراكمة لكل سنة



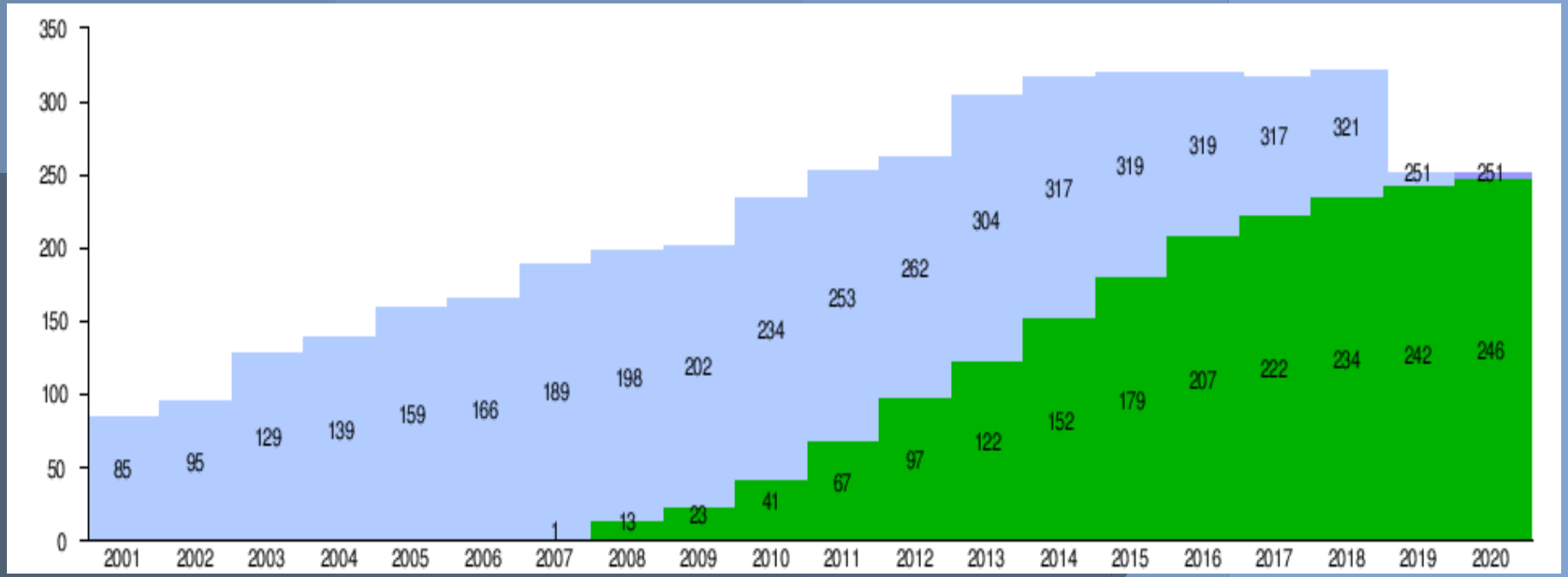
معطيات شركة Boeing افريل 2020





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

الطلبيات المتراكمة لكل سنة



معطيات شركة AirBus ديسمبر2020

Boeing vs Airb



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



•س2) هل تعتقد أن شركة Boeingكان يجب أن تتحالف مع شركة Airbus؟



Contact **Info**



soulef.rahal@univ-biskra.dz

0794805734

soulef.rahal

soulef.rahal


شكرا على حسن استماعكم
ومشاركتكم