



**عنوان موضوع :** مدیریت استراتژیک شرکت هواپیمایی بوئینگ

**درس :** مدیریت استراتژیک پیشرفته

**استاد :** آقای دکتر مسعود حجاریان

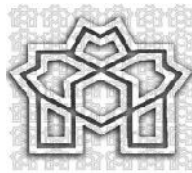
**دانشجو :** احد حدادی

**رشته :** کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی-گرایش تولید ۹۱

**شماره دانشجویی :** ۹۱۱۲۴۳۱۹۱۰۵

**نیمسال :** دوم سال تحصیلی ۹۲-۹۱

**دانشگاه :** علامه طباطبایی



## مدیریت استراتژیک شرکت هواپیمایی بوئینگ

سابقه : ۹۷ سال (تاسیس ۱۹۱۶)

بنیانگذار : ویلیام بوئینگ

حوزه فعالیت : ساخت هواپیماهای تجاری و نظامی ، ماهواره، سفینه های فضایی و سیستم های دفاعی

ویژگی : بزرگترین و برترین شرکت جهان در صنعت هوایی

فروش سال ۲۰۱۱ : ۸۱/۷ میلیارد دلار

سود خالص سال ۲۰۱۱ : ۳/۹ میلیارد دلار

تعداد کارکنان : ۱۷۱ هزار نفر

مدیر عامل : جیمز مک نرنی

خلاقیت و خطرپذیری ویلیام بوئینگ آنقدر بود که برای تحقق رویاهای برادران رایت دست به اقدام مهمی بزند و حدود یک قرن پیش، شرکت هواپیمایی بوئینگ را تاسیس کند. هنر و ظرفیت رهبری او نیز آنچنان بود که با حضور مستقیم دو دهه در شرکت، زمینه های توسعه آن را چنان فراهم آورد که امروز بوئینگ به بزرگترین و برترین تولیدکننده هواپیماهای تجاری و دومین شرکت بزرگ در زمینه صنایع دفاعی و پیشروترین شرکت در طراحی و ساخت موشک ها و ماهواره ها و سفینه های فضایی تبدیل شود. دستیابی به جایگاه ۲۸ در جمع پانصد شرکت برتر جهانی و حفظ اقتدار یک قرن حاکمیت در صنعت هوایی و نفوذ به بیش از ۹۰ کشور جهان و تامین ۷۵ درصد هواپیماهای مسافربری جهان، کارنامه درخشانی است که ویلیام بوئینگ سنگ بنای اولیه آن را نهاد و اکنون پس از فراز و نشیب یکصد ساله و پشت سر گذاشتن دو جنگ جهانی، جیمز مک نرنی با سابقه درخشان مدیریتی، سکان هدایت شرکت را در دست گرفته است. گرچه حوزه فعالیت بوئینگ در صنایع هواپیمایی تجاری

تا سیستم‌های دفاعی را دربرمی‌گیرد و حتی در همکاری نزدیک با سازمان فضایی آمریکا (ناسا) طراحی و ساخت شاتل‌ها و سفینه‌های فضایی را نیز شامل می‌شود، اما مدیرعامل فعلی شرکت از حضور تدریجی رقیبی به نام ایرباس در حوزه هواپیماهای تجاری نمی‌تواند خوشحال باشد.

## تاریخچه

ویلیام بوئینگ بنیانگذار شرکت بوئینگ در سال ۱۸۸۱ در آمریکا زاده شد. ۲۴ سال بعد از دانشگاه ییل دانش آموخته گشت؛ در حالی که علاقه و اشتیاق به انجام کارهای خطرپذیر در او شعله‌ورتر شده بود. پنج سال پس از دانش آموختگی، شرکت گرین وود تیمبر را تاسیس کرد و دو سال بعد شرکت شیپ یارد را خرید و اندک اندک مقدمات تاسیس یک کارخانه هواپیماسازی را فراهم آورد. در سال ۱۹۱۶ با ساخت هواپیمای مدل B1 بزرگترین شرکت هواپیمایی جهان متولد شد. این در حالی بود که این هواپیما کمتر از هشت متر طول داشت و تا ارتفاع ۹۰۰ پایی پرواز می‌کرد. او با سرمایه ۱۰۰ هزار دلار این شرکت را تاسیس کرد و آن را شرکت محصولات هوایی پاسفیک نام نهاد و یک سال بعد نیز نام آن را به شرکت هواپیمایی بوئینگ تغییر داد. در سالهای اولیه فعالیت، بوئینگ به ساخت هواپیماهای کوچک برای نیروی دریایی و یا حمل بسته‌های پستی دست زد.

این هواپیماها به نام مدل C شهرت یافت. در سال ۱۹۱۹ اولین هواپیمای تجاری بوئینگ به نام B1 به پرواز درآمد. طی دهه بعد، بوئینگ درصدد تغییر، استاندارد موتورهای هواپیما از سیستم خنک‌کاری آبگرد به هواگرد بود و مدل A40 را پس از این تغییر تولید کرد. در این دهه بود که هواپیمای بمبافکن توسط دونالد داگلاس طراحی شد و بوئینگ، شرکت دولفین را که متعلق به او بود، خریداری کرد و تولید مجموعه هواپیماهای نظامی را نیز در دستور کار خود قرار داد. در سال ۱۹۲۸ هواپیمای بوئینگ مدل B1E با چهار سرنشین و سپس مدل ۸۰ با ۱۲ سرنشین به پرواز درآمد. گرچه همزمان با رشد و رونق شرکت، در سال ۱۹۳۴، به دلیل قانونی که به تصویب رسیده بود، ویلیام بوئینگ سهم خود را فروخت و شرکت را رها کرد، اما همچنان تا پایان عمر به مشاوره

با شرکت ادامه داد. در خلال جنگ جهانی دوم، بمب افکن B29 توسط بوئینگ ساخته شد و به پرواز درآمد. ۱۵ سال بعد نیز بمب افکن پیشرفته B52 مورد استفاده قرار گرفت. در همان سال، یعنی ۱۹۵۷ اولین هواپیمای مجهز مسافربری مدل ۷ به عنوان بوئینگ مدل ۷۰۷ به بازار عرضه شد و مورد استقبال قرار گرفت. طی دهه بعد، مدل‌های ۷۲۷، ۷۳۷ و ۷۴۷ نیز یکی پس از دیگری به بازار حمل و نقل هوایی جهان ارائه شد. در این سالها، بوئینگ در ساخت موشک و سفینه‌های فضایی نیز وارد شده بود و با سازمان فضایی آمریکا (ناسا) همکاری نزدیک داشت. در سال ۱۹۷۴، پس از تجربه ساخت موفق آپولو، سفینه مارینر ۱۰ ساخته و به ناسا تحویل داده شد. در سال ۱۹۹۰، بوئینگ ۷۳۷ با فروش ۱۸۳۲ فروندی به عنوان پرفروش‌ترین هواپیمای جهان مطرح شد، در حالی که بوئینگ در سالهای قبل و بعد از آن به طراحی و ساخت و عرضه مدل‌های ۷۵۷، ۷۶۷، ۷۷۷ و در سال ۲۰۰۵، مدل ۷۸۷ پرداخت. در سال‌های بعد از ۲۰۰۵ نیز بوئینگ مدل‌های جدیدتر و پیشرفته‌تری از هواپیماها همچون ۹-۷۸۷ را در سال ۲۰۱۳ وارد بازار کرد.

## حوزه فعالیت

بوئینگ، اولین و بزرگترین شرکت هواپیمایی جهان در ساخت هواپیماهای تجاری و دومین شرکت بزرگ در ساخت سیستم‌های دفاعی جهان است. حوزه فعالیت بوئینگ، محدوده گسترده‌ای از سیستم‌ها، محصولات و خدمات فضایی و دفاعی را در زمینه طراحی، تولید و پشتیبانی هواپیماهای تجاری، جنگنده‌ها، بمب‌افکن‌ها، موشک‌ها، سفینه‌های فضایی، ماهواره‌ها، جنگ افزارها و فناوریهای مختلف نظامی و دفاعی در برمی‌گیرد.

پنج حوزه اصلی فعالیت بوئینگ عبارت‌اند از:

۱- هواپیماهای تجاری

عمده‌ترین محصولات تجاری در این زمینه، خانواده هواپیماهای مسافربری سری ۷ از ۷۰۷ تا ۷۸۷ است. حدود ۱۲ هزار هواپیمای تجاری یعنی مسافربری و باربری در جهان وجود دارد که ۷۵ درصد آن متعلق به بوئینگ است.

## ۲- سیستم‌های دفاعی یکپارچه

طراحی، مونتاژ و پشتیبانی سیستم‌های دفاعی و تولید انواع هلیکوپترها و جنگنده‌های نظامی در این حوزه قرار می‌گیرد.

## ۳- گروه مهندسی، فناوری و عملیات

این گروه یک پشتوانه قوی برای سازمان فضایی آمریکا است که در جهت طراحی و ساخت و عملیات شاتل‌های فضایی و ایستگاه بین‌المللی فضایی فعالیت می‌کند. به طور کلی این حوزه، از واحدهای کسب و کار بوئینگ پشتیبانی می‌کند و استراتژی رشد را در جهان با فراهم آوردن افراد، فناوریها، فرایندها و عملکردهای مناسب در زمان مناسب و مکان مناسب در سطح شرکت فراهم می‌آورد.

## ۴- شرکت سرمایه‌گذاری بوئینگ

در جهت فراهم آوردن و تسهیل عملیات بانکی و پشتوانه واحدهای کسب و کار اصلی در زمینه تجاری و دفاعی، این شرکت تاسیس شده است.

## ۵- گروه خدمات بوئینگ

این گروه به واحدهای کسب و کار بوئینگ امکان می‌دهد تا بر رشد سودآور تمرکز کنند؛ چرا که تمامی خدمات زیرساختی شامل خدمات تسهیلاتی، پرسنلی، جذب و استخدام، برنامه‌های رفاهی، ایمنی، آتش‌نشانی، عملیات کارگاهی، حمل و نقل و نظیر آن را فراهم می‌سازد.

## مدل مدیریتی بوئینگ

رهبری و توسعه آن جزء ارزشها و فعالیت‌های اصلی شرکت است. در مدل مدیریتی شرکت بوئینگ بر پیشبرد عملکرد از طریق رشد و توسعه بهره‌وری و رهبری تاکید شده است. شرکت دارای یک مرکز رهبری است که رویکرد توسعه رهبری در آنجا مدون و عرضه می‌شود. این رویکرد عبارت است از:

- نهادینه سازی ارزشهای بوئینگ و فرهنگ یکپارچه شرکت

- تمرکز بر مهارت‌های کسب و کار و رهبری

- پشتیبانی اهداف استراتژیک کسب و کار، از طریق آموزش، مربیگری و ارزیابی عملکرد

- انجام اقدامات چالشی در کسب و کار و اخذ و تحلیل بازخور در مرکز رهبری

شعار شرکت در زمینه توسعه رهبری این است: با رشد رهبران، بوئینگ رشد می‌کند

استراتژی‌ها؛ شایستگی‌های اصلی بوئینگ

تاکید استراتژی‌های اصلی شرکت بر این موارد است:

- استراتژی‌های رشد جهانی

- اهداف و عملکرد مالی

- به شراکت گذاشتن بهترین عملیات، فناوریها و توسعه بهره‌وری

- توسعه رهبری

- اخلاق

شایستگی‌های اصلی بوئینگ عبارت‌اند از:

- تمرکز بر فهم و درک دانش مشتری‌مدار

- پیگیری مستمر برای درک، پیش‌بینی و مسئول بودن در برابر نیازهای مشتریانمان

- یکپارچگی سیستم‌ها در مقیاس بزرگ

- شرکت ناب (بی‌ریخت و پاش)

تمامی شرکت باید واجد عملیات بی‌ریخت و پاش باشد که مشخصه آن، استفاده کارا از دارایی‌ها، موجودی‌ها، مدیریت تامین کنندگان، زمان کم چرخه فعالیت‌ها، کیفیت بالا و هزینه‌های کم حمل و نقل است.

### **فرهنگ و ارزشهای سازمانی**

بوئینگ بر این باور است که موفقیت آینده او براساس استراتژی‌های سه‌گانه زیر استوار است:

- اجرای راستین کسب و کار اصلی

- به کارگیری نقاط قوت در محصولات و خدمات جدید

- گشایش صفها و مرزهای جدید

برای به عمل درآوردن این استراتژی، ما توجه می‌کنیم که امروز کجا هستیم و فردا می‌خواهیم کجا باشیم.

جایگاه ارزشها در بوئینگ بسیار حساس است. مدیران و کارکنان متعهد هستند که ارزشهای اصلی را تنظیم کنند، یعنی نه تنها تعریف کنند که چه کسی هستند، بلکه به عنوان راهنما، کمک و خدمت کنند، تا شرکت به جایی برسد که همه دوست دارند. آنها هر روزه با این ارزشها حقیقتاً زندگی می کنند. این ارزشها عبارتاند از:

- پیشرو بودن

ما در حوزه‌هایی همچون: توسعه مهارت‌های رهبری تیم بوئینگ در هر سطح، عملکرد مدیریت، طراحی، ساخت و پشتیبانی محصولات و نتایج مالی پیشرو خواهیم بود.

- درستی

ما بالاترین استانداردهای اخلاقی را به کار می‌بریم و در تعهدمان صداقت داریم.

- کیفیت

کیفیت مستمر در هر کاری که انجام می‌دهیم.

- رضایت مشتری

رضایت مشتری اصل اساسی برای موفقیت ماست. نیل به این هدف مستلزم آن است که بفهمیم مشتری چه می‌خواهد.

- همکاری با یکدیگر

ما به طور مستمر یاد می‌گیریم و ایده‌ها و دانش را تسهیم می‌کنیم و کارهای مشترک را در هر سطح و هر فعالیت در شرکت تشویق می‌نماییم.

- تیم درگیر و متنوع

ما به مهارتها و قوت تیم متنوع خود ارزش می‌نهمیم. محیطی را فراهم می‌آوریم که افراد را قادر سازد در کار خود و تصمیم‌گیری و پیشرفت اهداف مشترک کسب و کار، مشارکت کنند.



- شهروند سازمانی خوب

بوئینگ معتقد است، شهروندی و نودوستی جزئی از DNA آنهاست. بدین لحاظ آنها در فراهم آوردن یک محیط کار امن و محافظت از محیط زیست عمل می‌کنند.

- افزایش ارزش سهامداران

کسب و کار ما به تولید سود، افزایش رضایت مشتری و افزایش ارزش سهامداران منجر می‌شود.

## منابع انسانی

بیش از ۱۷۱ هزار نفر از کارکنان شرکت، در آمریکا و ۷۰ کشور دنیا فعالیت می‌کنند. از این تعداد حدود ۴۰ درصد در بخش هواپیماهای تجاری، ۴۴ درصد در بخش سیستم‌های دفاعی و بقیه در سایر حوزه‌ها مشغول به فعالیت هستند.

شرکت بوئینگ جامعترین و بزرگترین آموزشهای هوایی را چه در زمینه تعمیر و نگهداری و چه کارکنان پرواز، در بازار هواپیماهای ۱۰۰ صندلی و بالاتر ارائه می‌دهد.

## فروش

شرکت بوئینگ در سال ۲۰۱۱ فروش ۸۱/۷ میلیارد دلاری و سود خالص ۳/۹ میلیارد دلاری داشته است. فروش هواپیماهای بوئینگ بیش از ۹۰ کشور دنیا را پوشش می‌دهد. ۷۰ درصد هواپیماهای تجاری تولیدشده به خارج از آمریکا فروخته می‌شود. ۷۵ درصد هواپیماهای تجاری دنیا نیز توسط بوئینگ تأمین می‌شود. حدود نیمی از فروش شرکت به حوزه هواپیماهای تجاری برمی‌گردد. شرکت بوئینگ با ۲۲ هزار تأمین کننده جهانی قرارداد دارد و خود بزرگترین پیمانکار سازمان فضایی آمریکا است.

## مدیرعامل

مدیرعامل کنونی شرکت، جیمز مک نرنی ۶۲ ساله است و از سال ۲۰۰۱ به عنوان عضو هیئت مدیره و از ۲۰۰۵ به عنوان مدیرعامل مشغول به کار شده است. سابقه مدیریتی مک نرنی بسیار درخشان است. او همچون بنیانگذار شرکت، ویلیام بوئینگ، دانش‌آموخته دانشگاه ییل است و MBA را از دانشگاه هاروارد اخذ کرده است. او ۱۹ سال در جنرال الکتریک مشغول به کار بود و قبل از پیوستن به بوئینگ، مدیرعامل شرکت M۳ بود. او کارکنان را منبع اصلی قدرت بوئینگ می‌داند و بر این باور است که دیدگاه‌های متنوع آنان در تولید خلاقانه محصولات به شرکت کمک می‌کند؛ شرکتی که همه با تعهد بر توسعه مستمر در آن گردآمده‌اند.

## آینده (چشم انداز)

شرکت بوئینگ چشم‌انداز خود را برای سال ۲۰۱۶ چنین ترسیم کرده است: کارکردن با یکدیگر به مثابه یک شرکت جهانی برای رهبری صنعت هوا \_ فضا.

## منابع:

1- [www.boeing.com](http://www.boeing.com)

2- [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

3- ویکیپدیا