

MOŽE LI NOVI TIP AVIONA SPASITI BOEING

Da li je novi Boeing 7E7 stub koji će obzobjediti budućnost komercijalnoj diviziji aviona kompanije Boeing ?

Nešto šuška, mogu se čuti razgovori. «Ja baš to i ne volim,» kaže Mary Dowell, čiji je glas odzvanjao dok je hodala kroz najveću proizvodnu zgradu na svijetu. Tišina nije dobra. Fabrika na površini od 40 hektara Boeing - ovog Everett – a i Wash – a, koja ima veoma veliki kapacitet koji danas generira proizvodnju tri velika aviona mjesečno, poredeći sa šesnaest aviona mjesečno prije samo godinu dana. Što se to desilo ? Dowell, 25 godina uposlena veteranka Boinga čiji je posao bio da redizajnira način na koji je kompanija proizvodila njen admiralski « brod » avion., Boing 777 je znala da je potrebno da Boeing oživi konstantno unapređenje efikasnosti. « Mi smo posrtali u proteklih nekoliko godina, » kaže Dowell. « Mi moramo biti znatno efikasniji. Mi ćemo uspjeti u tome. ».

Kompanija Boeing zaista i nema puno vremena da to dokaže. Svjetski proizvođač aviona sa najvećom proliferacijom kroz svoje komercijalne divizije vodi rovovski rat sa najgorom situacijom na tržištu aviona u istoriji ove industrije, uz privremeno otpuštanje njegovih 35560 od ukupno 93000 radnika od 11 septembra 2001 godine. Iako je divizija ostala profitabilna (zaradila je 2 milijarde dolara kroz prihod od 28 milijardi dolara u 2002 – oј godini, dok je kompanija Boing ostvarila 54 milijarde prihoda ukupno), a ove godine se očekuje da obračuna zaradu manje od polovine nego je kompanija ranije zarađivala.

Boing proizvodi 6 modela aviona, ali zrakoplovne kompanije ovih dana kupuju samo dva modela i to Boing 737 za kratke relacije i Boing 777 za duže relacije. Još gore, ovo će možda biti prva godina kada je evropski rival Airbus u proizvodnji aviona isporučio tržištu više aviona od Boeing kompanije. Knjiga narudžbi ne obećava ništa bolje: Airbus je pobedio uz postojanje narudžbi u vrijednosti od 26 milijardi dolara ove godine za razliku od Boeing – a koji je dobio samo 10 milijardi dolara vrijednosti narudžbi za 2004 – tu godinu.

Boeing postavlja sebi jedno fundamentalno pitanje: Da li ostati u proizvodnji komercijalnih aviona ? Također, da li 87 godina stara kompanija čak uopšte zna koju vrstu aviona proizvoditi ? « Top menadžment kompanije uvijek mora znati odgovor na sljedeća pitanja: 1) Šta je naš biznis ?, 2) Kakav će naš biznis biti ?, 3) Kakav naš biznis treba da bude ?, a odgovor na ova pitanja prema P. Druckeru čini osnov za dobro definiranu misiju kompanije i uopće uvjet njenog sadašnjeg i budućeg opstanka. prim. Aziz dr. Šunje; » Nekoliko godina ranije, menadžment kompanije Boeing je odlučio da ne proizvodi više male regionalne jet – ove koji danas predstavljaju najveći rastući segment u avionskoj industriji. Proizvodna linija modela 757 će uskoro biti zatvorena. Također, model 767 je ostvario veoma slabu prodaju tako da menadžment kompanije Boeing pokušava da nagovori Američko Ministarstvo Odbrane da uloži 22,4 milijarde dolara da kupi oko stotinu aviona 767 i konvertuje ih u vojne tankere. Ali taj je pokušaj odbačen od skeptičnog SAD Kongresa.

Ponovo zadobiti staru slavu, ne spominjući kretanje njegovog globalnog tržišnog učešća (1999 ono je iznosilo 67 % a sada je manje od 50 %), će biti veoma teško. Ako u kompaniji kažu da će pokušati dizajnirati takav avion koji će se zaista kupovati a koji će se također svidjeti i putnicima to će biti protuudarac konkurenciji i u vezi sa efikasnošću. To je subsonični avion sa malom potrošnjom goriva sa imenom koje baš i ne zvuči elegantno Boeing 7E7. Model 7E7 je avion srednje veličine sa 200 sjedišta koji je dizajniran da leti na takozvanim rutama od tačke do tačke kontinuirano, a to je potpuno suprotno od masivnog dvospratnog modela Airbus A380 sa 555 sjedišta, što će vjerovatno održati tradicionalne središnje linije i mreže kad uđe u komercijalne letove 2006 – te.

Dizajniranje aviona i njegova proizvodnja su dvije sasvim različite stvari. Boeing – ova odluka može ili napraviti ili slomiti njegov posao. « Ako Boeing ne lansira model 7E7 on će dozvoliti da svijet pomisli da on nikada više neće biti u stanju da razvije putnički avion, » kaže Richard Aboulafia, vazduho – kosmički analitičar koji radi za Teal Group. « Čak i u debatnim raspravama sumnja u ranije navedene tvrdnje za njihov budući avion. » Upravni odbor kompanije Boeing nije oficijelno dao saglasnost za proizvodnju ovog jet – a koji bi trebao naveliko letjeti 2008 – me godine. Ali veoma revnosni izvršni menadžeri kompanije Boeing su sebi postavili vremenski okvir

do koga će lansirati 7E7 i izgraditi ga na revolucionaran način. Naime radi se o sasvim novom konceptu za ovu kompaniju tako da, radije nego da šalju dijelove na mjesto finalnog asembliranja putem kamiona ili željezničkim transportom od proizvođača dijelova, će Boeing – ovi kontraktori proizvoditi cijele systemske komponente (potpuno urađeno krilo npr.) za konačno spajanje na finalnom mjestu za asembliranje. Dabi ubrzao proces Boeing će proizvoditi tri modela 747 u isto vrijeme od pristiglih komponenata. « Umjesto velikih transportnih pošiljki dijelova vezanih za ranije modele i promašaje sa transportom dijelova koji su stizali na konačno odredište prethodno lutajuću okeanom mjesecima (proizvođači tako dodatne troškove kako vremena tako i novca), menadžment kompanije Boeing može na ovaj novi način dopremiti dijelove do tvornice za konačno asembliranje za jedan dan, » kaže Mike Bair, šef odjela za planiranje proizvodnje aviona. « Naime, ovo je daleko efikasnije i generira uštede na transportu i skladištenju i do 40 % od ranijih troškova a također smanjuje rizik pravovremene isporuke. »

Model 7E7 izgleda prilično tradicionalno sa vana, ali bit će dramatično inoviran iznutra. Sa dvostrukim motorima i dvostrukim prolazom između sjedišta ovaj avion će biti prvi komercijalni avion sa velikim komponentnim sekcijama, kao što je trup aviona, proizvedenim od kompozitnih materijala poput impregniranih plastičnih i staklenih vlakana, a ne aluminijska. Kompozit, koji se već uveliko koristi u proizvodnji vojnih aviona i automobilske industriji, je dosta lakši (poredeći sa bilo kojim drugim komercijalnim avionom) i nije podložan opasnoj koroziji ili krekingu. Iz Boeing – a tvrde da će avion biti i do 20 % efikasniji što se tiče goriva poredeći ga sa današnjim modelima kao što su Airbus 330 i Airbus 200 ili već dvadeset godina starim vlastitim modelom Boeing 767, a to je inače glavni faktor koji utiče na svaku odluku o kupnji pogotovo kod ove vrste biznisa. Avion će također imati veći kargo prostor nego rivali, ne male usluge tokom letova, i kargo prostor će se čuvati samo za profitabilne poslove. Glasnogovornik kompanije Airbus Clay McConnell smatra da će ubuduće samo ekonomični avioni dobijati šansu da lete. « Lansiranjem informacija o modelu 7E7 Boeing je samo obznanio koliko su naši modeli Airbus 330 i Airbus 200 zaista dobri, » kaže on.

Boeing dodaje da će putnici također lakše disati (simbolično rečeno). Zbog toga što će 7E7 biti uglavnom opredjeljen za letove na duže rute koje su duge i do 12000 kilometara (kao što su New York - Tokyo), i Boeing namjerava da 7E7 bude prvi avion sa konformnijom kabinom za navigatore koja je bila visine 6 stopa ili (1,83 metara) kod starijih modela, na sadašnju visinu od 8 stopa ili (2,44 metra). Pošto će se i boravišni prostor putnika povećati uz ostakle fizičke performanse vezane za kompozitne materijale, to će smanjiti dehidraciju i zamor koji osjećaju mnogi putnici.

Dva čovjeka koji su vodili razvojni proces posljednjeg modela aviona kompanije Boeing kažu da zadavoljstvo ne može biti veće. Rano 1990 – te, Phil Condit je bio program menadžer za model 777 a Alan Mulally je bio glavni inženjer. Sada Condit vodi cijelu kompaniju a Mulally je šef komercijalnog sektora za avione. Više od posljednje tri godine, Boeing je mamio kreativne dizajnere samo da bi se vratio na tron kroz novo tehnološko iznenađenje. Jedan prijedlog projekta, oličen u dotjeranoj i futuristički orjentiranoj zračnoj krstarici, za koji je Boeing obećao da će letjeti brže od ijednog drugog aviona u toj klasi sem Concorde – a, je uhvatio imaginaciju svijeta zrakoplova ali ne i strogu racionalnost računovođa zračnih tvrtki. Boeing je napustio taj dizajn decembra 2002 – ge godine.

Boeing se vraća ponovo da proizvodi avione koji će biti unaprijeđeni i efikasni. Oni žele da fokus bude na jednostavnosti i brzini proizvodnje uz povećanje brzine isporuke. Steve Westby, Vice Predsjedavajući proizvodnje, kaže, « Boeing želi proizvoditi avione uz takvu efikasnost kao što posada dizajnera proizvodi novi automobil. » Boeing - ov cilj je da asemblira 7E7 u roku od tri dana, poredeći sa 15 do 18 dana koji su potrebni da se asembliraju drugi stariji modeli.

Dok upravni odbor smatra da je povratak na scenu osiguran, sljedeće pitanje je podrška ovom projektu kompanije Boeing od strane snažne interne inženjerske unije. Čini se da će biti velikih popuštanja i ustupaka. Inženjerska unija je postavila pitanja u vezi sa činjenicom koliki će dio dizajniranja aviona biti razvijen kroz outsourcing koncept, uz spoznaju da model Boeing 7E7 znači « život ili smrt » za kompaniju kao cjelinu na komercijalnom segmentu tržišta. Radnici ove tvornice također drže oči široko otvorene: Oni su potrošili mjesec ljepljeći postere sa sloganom « MI TO MOŽEMO URADITI – KROZ DOMAĆE RESURSE » na telefonskim govornicama u Seattle – u

tako da pomognu državnom političkom lobiju da podstakne više od 3 milijarde dolara poreskih olakšica koje bi znatno doprinjele da se avionska industrija održi u državi Washington. Druge države su, također, sudile o poziciji kompaniji Boeing. « Mi trebamo napraviti ovaj avion, » kaže Connie Kelliher jedan od lokalnih mehaničara. « Mi želimo biti dio budućnosti, ne samo jedna od kompanija koja je obilježila prošlost. »

Kompanija je također usmjerena na aktivnosti koje će dovesti do povećanja investicija u istraživanje i razvoj, uz godišnju procjenu budžeta za te aktivnosti od 7 milijardi dolara. Dobavljači kao što je Vought Aircraft Industries iz Dallas – a, koji proizvode krila, repove, trupove i druge dijelove sadašnjih modela aviona kompanije Boeing će preuzeti mnogo veću odgovornost i mnogo više rizika, ranije nego do sada, još u fazi dizajniranja. Ključni dobavljači će biti prinuđeni da još više prizemlje svoje proizvodne troškove prije svih ostalih zahtjeva. Ako napravimo uvid u raniju situaciju kada su se finansijski transferi i plaćanja obavljali po isporuci ili čak avansno sada će postojati velika razlika od ranije situacije jer je plan da dobavljači dobiju svoj iznos prihoda od konačne cijene aviona tek nakon njegove definitivne prodaje tako da će proizvodnju komponenata oni morati finansirati samostalno. « Ovaj novi sistem će biti dobar za mene, » kaže CEO kompanije Vought Tom Risley. « Mi ćemo u tom slučaju biti integralni partner za razliku od poslova proizvodnje vojnih aviona gdje nas zvaničnici kompanije Boeing drže na priličnom ugovorom određenom odstojanju. »

Komercijalni avion Boeing 7E7 je poseban avion koji dolazi iz roditeljske kompanije uz simultano profitiranje ili gubitak svih partnera u lancu. Dok većina biznisa kompanije Boeing vezanih za suradnju sa SAD zračnim i odbrambenim snagama stoje dobro, i cijene dionica kompanije ostaju stabilne u iznosu od oko 37 dolara, Boeing pati od djelovanja ružnih crnih slutnji od nedavno. Naime, njegova divizija za svemirske uređaje i lansiranje satelita je bila primorana da plati milijardu dolara odštete u julu 2003 godine i suspendirana je iz unosnog ugovornog odnosa američkih vojnih snaga, jer je uhvaćena sa hiljadama stranica konkurentskih tajnih dokumenata. Konstantno su mu za petama bile veoma jake kritike vezane za bezbjednost aviona Boeing – a u vezi sa izvještajem o tragediji kolumbijskog svemirskog broda. Ali Boeing, drugi po veličini isporučilac vojnih aviona i opreme za svemirske uređaje za vladu Amerike je toliko veliki da čak i ta zabrana ne može potpuno uništiti reputaciju koju ima, tako da je kompanija u zadnja dva mjeseca dobila prestižne nagradu zračnih snaga Amerike putem zaključivanja novog ugovora sa ovom kompanijom jer je ona jedino mogla ispuniti sve zahtjeve koji su specificirani u tom ugovoru.

Mary Dowell i ostatak zaposlenih iz njene proizvodne jedinice znaju da se ne mogu osloniti na takav vid dominacije na komercijalnom segmentu tržišta gdje su kupci zračne kompanije. Bivši činovnik osiguranja nije uplašen novim idejama: Na njenom časovniku je pokazivalo da kompanija Boeing mora startati koristeći modificirani način prikupljanja materijala za izradu i instaliranje sjedišta u gotov model Boeing 7E7. Zamišljeni koncept bi kratio vrijeme sa 6 sati na samo 30 minuta za poslove montaže stolica. Dowell i njeni suradnici će trebati mnogo novih ideja kao što je ta dabi obezbjedili da Boeing 7E7 ikad poleti.

Karakteristike modela 7E7:

- 1) Boeing 7E7 je avion snova ali je to još uvijek samo avion na papiru. Boeing se nada da kompletira njegov dizajn do kraja 2004, a da bude spreman za letove do 2008 dodine.
- 2) Letovi na daljinu, tako da će moći letjeti na velikim rutama, a njegova osrednja veličina i kapacitet od 200 putnika će omogućiti da to bude veoma ekonomičan transport na manje popularnim rutama između gradova srednje veličine kao što je na primjer relacija Washington - Rim.
- 3) Visoka efikasnost, manja i jeftinija krila, motor sa boljim performansama i lakši materijali će omogućiti da Boeing 7E7 leti uz potrošnju goriva i do 20 % nižu od sadašnji modela.
- 4) Lakši sklopovi, lakši od aluminijski, će za Boeing 7E7 biti izrađeni od kompozitnih materijala što će smanjiti njegovu ukupnu težinu u korist njegovog kapaciteta i ekonomičnosti.
- 5) Manje buke tako da će njegova mašina i izolacione tehnologije obezbjediti mirnije polijetanje i sletanje.

- 6) Komfortnije kabine jer su kompozitni materijali otporni na koroziju tako da će vlažnost u kabini porasti za najmanje 10 % tako da će putnicima biti mnogo ugodnije uz manje dehidracije kažu u Boeing – u.

Poređenje ostalih aviona Boeing – a sa modelom 7E7:

VRSTA AVIONA	DUŽINA	RASPON KRILA	KAPACITET
747 – 400	231 STOPA ILI 70,7 M	211 STOPA ILI 64,4 M	524
7E7	182 STOPE ILI 56 M	186 STOPA ILI 57 M	200
737 - 900	138 STOPA ILI 42,1 M	117 STOPA ILI 35,8 M	189

TIME, OCTOBER, 20, 2003,

ŠTO SE ZAISTA DESILO

(Pogrešna strategija, Slaba kontrola, Slab upravni odbor, **Personalne nesuglasice i skandali**, Da li CEO Phil Condit traje duže nego što bi trebao,)

Nije iznenađujuća stvar vezana za Philip M. Condit – ovo davanje ostavke na mjesto Predsjedavajućeg kompanije Boeing Co. a ujedno i na mjesto njenog CEO – a, nego je začudžujuće da se uopšte dozvolilo njegovo držanje te pozicije sedam godina što se iznenadno završilo prvog decembra 2003 – će godine a zaista je predugo trajalo. Posljednji izraz lošeg vođenja kompanije Boeing od strane ovog CEO – a, koji je involviran u slučaj vezan za 18 milijardi dolara vrijedne pregovore sa Pentagon – om, je bio samo posljednji slučaj njegovih ozbiljnih etičkih i menadžerskih lapsusa i grubih grešaka u njegovoj burnoj vladavini.

Condit – ova ostavka je bila portretirana kao nesebičan gest lidera koji stavlja ciljeve kompanije ispred svojih vlastitih, ali da li je zaista bilo tako ? Zapravo, on je opstao, ustrojio kompaniju i prevazišao krizu prije njegovog posljednjeg uspona, a predsjedavajući nije imao namjeru da mu da jemstvo i ovaj put, prema ljudima koji su bliski kompaniji. Njegova osnovna odbrana su profitabilni poslovi vezani za zračne snage ali upravni odbor je to protumačio kao pogrešan korak jer je Condit počinio još jednu pogrešku prije nego je firma poduzela finalne korake u zaključivanju ovih unosnih ugovora. CEO je morao otići pod pritiskom upravnog odbora i Condit je ponudio svoju ostavku. Prema izvorima koji potiču od jednog njegovog starog prijatelja koji je razgovarao sa njim u posljednji ponedjeljak uveče prije 15.12.2003 – će CEO je bio veoma uzrujan. Condit i menadžment kompanije Boeing inzistiraju da je njegova ostavka dobrovoljna.

VELIKI VIZIONAR

Priča o Philip Murray Condit - u (62) je priča o menadžerskoj promociji na poziciju iznad njegovih realnih kompetencija i nemogućnosti oslobađanja od njegovih sopstvenih mana. Vještine koje su činile tog čovjeka briljantnim inženjerom su opsjednutost rješavanja praktičnih problema i mogućnost vizionarstva elegantnih dizajnerskih solucija, koje su i danas važne na pozicijama izvršnih menadžera svake kompanije. Iako je uvijek bio veliki dizajnerski i tehnološki vizionar, Condit je bio često neodređen i izoliran kao CEO sa jakim kontrastom od svojih prethodnika. Počevši sa William Boeing – om osnivačem kompanije koji je vodio kompaniju Boeing snagom svoje ličnosti i uspješnosti, inače naređivačko - autokratski lider koji je uživao svoju skoro potpunu autonomiju, predstavljao je čovjeka sa nepokolebljivom predanošću kulturi inženjstva i manufakturne izvrsnosti i perfekcije i vodio je skroman privatni život. Condit je uživao poseban i jedinstven stepen slobode, ali ipak on je bio nadalje sklonjen od važnijih operacija kompanije. On je također razvio reputaciju kao čovjek koji trči za ženama i to često za onim koje su uposlene u kompaniji Boeing sa posebnim apetitom za život na visokoj nozi. Tokom praznine između jednog od njegova četiri braka, Condit je opremio rezidenciju o trošku kompanije Boeing u

čtetvorosezonskom olimpijskom hotelu u Seattle – u, gdje je upriličio računovodstveno remodeliranje troškova kompanije dabi u apartmanu ugradio i posebnu spavaću sobu, kažu neki ljudi koji su upoznati sa situacijom u kompaniji.

Njegovi problemi su otpočeli uskoro nakon što je Condit preselio u ured CEO – a ove kompanije. Unutar jedne godine, on je poveo kompaniju Boeing u proizvođačku krizu što su osjetljivi Wall Street i upravni odbor kompanije primili sa iznenađenjem, a to je ultimativno uzrokovalo pad vrijednosti kompanije za 2,6 milijardi dolara. Nakon toga 2002 – ge godine na prikazanom bilansu kompanije, Boeing je platio 92,5 miliona dolara dioničarima koji su optužili kompaniju da je koristila računovodstvene trikove da prikrije stvarno finansijsko stanje prije krucijalnog merđiranja sa kompanijom McDonnell Douglas. (BW 20. maj.2002). Čak i gore, tokom svih tih ispada, Condit je loše prognozirao rastuće opasnosti od evropskog konkurenta Airbus – a. Također, neke od akvizicija koje je načinio dabi diverzificirao proizvodnju kompanije su upale u duboke krize integracionih problema. Samo 2003 - će godine, Boeing je otpisao više od jednu milijardu ovih udjela. Zvaničnici kompanije naglašavaju da « u središtu najlošijih kretanja nadole u istoriji industrije komercijalne avijacije » Boeing je profitabilan u svim svojim biznisima. Dakako, prihodi su zabilježili pad od sredine 2001 – ve godine i procjenjuje se da će kliznuti za još 49 milijardi dolara ove godine sa procjenjenim zaradama od oko 790 miliona dolara. Rezultat toga: Boeing - ove dionice su pale 6,5 % pod vodstvom Condit – a dok je Standard & Poor 500 indeks dionica porastao za 61,8 %. « To je bila veoma teška činjenica dabi kompaniju nastavio vodinti i dalje na taj način isti CEO, » kaže Richard Turgeon, direktor istraživačkog sektora za Victory Capital Management, koji posjeduje dva miliona dionica kompanije Boeing. « To je bilo neprihvatljivo. »

NA SAMOJ IVICI

Jednako tome, Damaklov mač je bilo i teško oštećenje reputacije kompanije Boeing tokom Condit – ovog vodstva. Kompanija koja je dugo bila uzor industrijske izvrsnosti Amerike pala je u zamku kroz dešavanje jednog iza drugog skandala Condit - a u posljednjih nekoliko godina. « Pod Condit – ovim vodstvom inžinjerske vještine i etičke norme kompanije koje su izgradili stariji menadžeri su čini se gubile uticaj u njegovom mandatu, » kaže Loren Thompson, analitičar obrane Lexington Institute iz Arlington, Va. « Condit je rezervirao veliki broj poslova sa zračnim snagama i odbranom SAD - a dozvoljavajući svojim podčinjenim da ih vode na ivici opstanka. » Zvaničnici Boeing - a su rekli da ne postoje dokazi vezani za navodne skandale koje je počinio Condit.

Odluka koja je vodila kompaniju mnogo više u ugovore sa državnim odbranom predstavljala je kako historijski tako i poslovno strategijski preokret za ovu kompaniju. Mada se u početku nije činilo tako mnogo važniji korak u tom cjelokupnom procesu je bila akvizicija sa kompanijom McDonnell Douglas iz 1997. Ne samo da je taj ugovor učinio da kompanija učestvuje u poslovima odbrane sa većim udjelom Boeing – a i manjim uticajem kompanije McDonnell već je taj ugovor također imao i eksterne efekte akvizicije vezane za korporacijsku kulturu kompanije Boeing. Kompanija Boeing, inače dragulj njegovog rodnog grada Seattle – a, je uvijek bio ponos građana tokom rasprava uposlenih počevši od sofisticiranih dizajnera pa do linijskih radnika i njihovih cijelih familija. Ali, činjenica vrijedna velikog poštovanja za kompaniju McDonnell vezana je za njenu mogućnost za suradnju sa Washington – ovom brokerskom moći i dobijanjem vrijednih ugovora. Proizvodnja aviona je ponekad dolazila na drugo mjesto.

Također sa McDonnell – om je došao i novi broj 2 CEO, Harry C. Stonecipher. Odlučan i brutalno otvoren Stonecipher je bio temperamentan i suprostavio se povučenom i nekonfrontirajućem Condit – u. Mnogi u kompaniji su brzo shvatili i vidjeli njega kao novog pokretača promjena. Nemilosrdan fokus Stonecipher – a na prvu liniju proizvodnje je donio nove poslove koje je trebalo završiti u tačno određenom roku tako da je taj antagonizam između menadžera unutar Boeing – a bio neizbježan. Condit – ova odluka da pomjeri sjedište kompanije u Chicago 2001 – ve godine je kompletirala kulturalne konflikte u korjenu ostavljajući mnoge od radnika i dalje u Seattle – u uz prisustvo osjećaja odbačenosti pastorčeta za sve njih.

Condit je prešao strmi put razvoja kulture u kompaniji Boeing u periodu dužem od 30 godine. On je držao oko na Boeing – ovim zlatnim medaljama upravo u vrijeme kada je on došao u kompaniju 1965 kao « frišak » svršeni stručnjak za aeronautiku u zvanju magistra sa Princeton – a. Rano u

njegovoj karijeri, on je riješio neke od velikih problema kalkilirajući snagu turbulencije motora koji su se trebali ugrađivati u jambo jet – ove. Ovo je dovelo do odobrenja Federalnog Ministarstva za poslove avijacije da se razviju pravila za sigurnost zračnog prostora između jambo jet – ova i malih aviona, a to su pravila koja se koriste i danas. To je bila njegova sposobnost za rješavanja velikih problema koja je tada privukla pažnju A. Thornton – a. « T » Wilson, koji je u to vrijeme bio Predsjedavajući i CEO kompanije Boeing, tako da je on uzeo ovog novog inženjera pod svoje okrilje. « Bilo je jasno da je mladi Condit bio inženjer i osoba koja odudara od drugih tako da je opozvao Granville – a Frazier – a, jednog umirovljenog višeg izvršnog rukovodioca i dugogodišnjeg prijatelja koji je prvi upoznao Condit - a sredinom 1960 – tih.

Poslije toga Condit je vodio program dizajniranja modela Boeing 777 i 757 a to ga je dovelo na najviše pozicije u kompaniji. Ali, iako je on dobio zaista veliku nagradu za svoja inženjerska dostignuća i bio briljantan inženjer, poznavaooci situacije kažu da su oba programa bila ispresjecana određenim problemima koji su rezultirali u konačnici njegovim veoma lošim menadžmentom. Kod modela 777 na primjer, Condit je zaista načinio inspirirajući dizajn koji je probio protivničke redove, čak i najuglednijih konkurenata tako da je kompletan proces preusmjerio ka mogućnosti softvera koji je dozvoljavao kompaniji Boeing da ide direktno sa dizajniranja na proizvođačke platforme izbjegavajući troškove modeliranja i maketiranja. Ali, Condit je uveliko proširio svoj inicijalni budžet za ove programe. « Avion 777 je bio budžetiran na oko 6 milijardi dolara razvojnih troškova ali je zaista koštao 12 milijardi, » kaže jedan od njegovih bližih suradnika u to vrijeme. « Mi smo muzli gotovinu od modela 767 i 737 i taj novac je išao direktno za razvoj 777, » kaže jedan bivši visoko rangirani izvršni menadžer kompanije Boeing. (« BCG matrica kao teorijski aspekt navedenog ukazuje na potrebu da zreli biznisi ili proizvodi generiraju gotovinu za «guranje» novih biznisa ili proizvoda koji se tek uvode i čija je budućnost prilično neizvjesna a, ako ti poslovi ili proizvodi za određeno vrijeme uspiju oni postaju finansijski generatori novih tako da se ovaj proces ciklično odvija u svojoj dinamici kroz cijelo vrijeme trajanja određene kompanije. prim Aziz dr. Šunje; ») « Iako je to bila veličanstvena mašina, posmatrajući je izdvojeno, Boeing 777 ipak nije bio komercijalni uspjeh. » Boeing je odbijao da raspravlja o razvojnim troškovima, govoreći pa mi smo vlasnici.

Jednom kada je stigao na top poziciju, mane Condit – a kao menadžera su postale još više očigledno zabrinjavajuće. « Ovdje upravo dolazi do izražaja poznata paradigma u menadžmentu koja glasi: Menadžeri se često promiču do nivoa njihove nekompetentnosti. prim Aziz dr. Šunje; » Unutar jedne godine kako je preuzeo office Condit se prebacio na pokušaj postepenog prelaza proizvodnje aviona na način da je proizvodni sistem kompanije postajao sve automatiziraniji tako da se mogao porediti sa sistemom zamjene motora kod trkačeg automobila ili kao proces izmjene njihovih točkova na stazi formule 1, kojom se kreću i preko 200 milja na sat. Ali ipak, Boeing – ova ogromna linija za asembliranje u Seattle – u skoro da se raspala 1997 – godine, godinu dana nakon što je on preuzeo vodstvo. Tokom vremena narudžbe su se obnovile a kompanija je izgubila dosta od svog ranijeg kredibiliteta na Wall Street – u kroz sniženje vrijednosti, koji je ponovo uzrokovao novi CEO. Na jednom sastanku od 5 avgusta te godine sa više od dvadesetak izvršnih rukovoditelja u sali za sjednice u sjedištu kompanije Boeing koje je tada bilo u Seattle – u, Condit se žalio na nezgode koje je doživio pokušavajući da uvjeri investitore East Coast – a, opozivajući stavove izvršnih rukovoditelja predstavljene na tom sastanku. Dioničari su ga nazvali lažovom koji im je postao dosadan sa kršenjem obećanja, proizvodnim fijaskom i opadajućim trendom cijena dionica. Sa tužnim izrazom lica Condit se zavjetovao da nikad više sebi neće dozvoliti tako nedostojanstven čin. Kroz razgovore sa fabričkim radnicima ove godine, Condit je preuzeo odgovornost za spoticanje, rekavši: « Ja se samoocjenjujem sa veoma lošom ocjenom. To se desilo i to je moja odgovornost. To je moj pad i velika greška. »

ŽRTVENO JAGNJE

Ali, Condit – ovi problemi su bili daleko od toga. Od proljeća 1998 – me, sa rovovskom borbom za zarade, globalno tržište je bilo veoma osjetljivo a dionice su bile pod pritiskom dok su investitori tražili glavu Condit – a i pritiskali direktore da nešto poduzmu. Condit je ipak sačuvao svoju sopstvenu poziciju ali ostali nisu bili te sreće. Jedne subote rano u septembru on je pozvao Ron

Woodard – a u to vrijeme predsjednika komercijalne avionske divizije i zamolio ga da dođe u njegov ured. Condit je rekao Woodard – u ovo me sigurno boli više nego tebe i otpustio ga. Woodard je postao žrtveno jagnje za proizvodni kolaps koji je uzrokovao Condit. « On mi je rekao da on već ima sukob sa upravnim odborom zbog mene i da sam trebao biti uklonjen još prije dva mjeseca, » Woodard je izjavio za BusinessWeek.

Ali ako je bilo ikakve vrste sistema održavanja u životu to nije uticalo na Condit – ov rasipnički život. Sredinom devedesetih on je sagradio jednu masivnu gospodsku kuću u srednjovjekovnom stilu izvan Seattle – a snabdjevenu sa neuobičajenom minijaturnim vozom koji je čihutao iz sobe u sobu i koji je isporučivao piće za goste. Condit je organizirao zabave uz elaborate koji su često uključivali čak i čitanje poezije uz večeri u kojima su tretirane teme Camelot – a sa obrisima istraživanja karakteristika kralja Arthur – a.

Ta ekstravagancija je brzo postala predmetom filtriranja od strane organizacione kulture koja je bila bazirana na skromnosti, fiskalnoj i finasijskoj strogosti sa jednim jedinim ciljem i težnjom a to je proizvodnja velikih aviona. Bivši CEO – i Bill Allen i T. Wilson obojica su izbjegavali privilegije a ujedno i zamke koje im je pružala ta pozicija. Wilson je živio u jednoj te istoj srednjostaleškoj kući tokom svoje cijele karijere u Boeing – u. Kada je Condit naslijedio Frank – a Shrontz – a na poziciji CEO – a 1996 – te, Boeing je posjedovao tri mala korporacijska jet – a dok su stariji izvršni rukovodioci morali letjeti komercijalnim avionskim linijama dabi ostali u dodiru sa njihovim kupcima. Sada, Boeing posjeduje cijelu flotu vlastitih jet – ova uključujući i jedan model 737 ekskluzivno za Condit – a koji je izrađen u engleskom tradicionalnom stilu.

PODIZANJE OBRVA

U privatnom životu Condit je bio sklon ekscesima i to je počelo da podiže obrve unutar kompanije kako kod običnih radnika tako i kod mnogih direktora. Nakon njegovog drugog braka, sa jednom sekretaricom iz Boeing – a, koji se raspao 1990 – te Condit se upuštao u razne veze između ostalog i sa Laverne Hawthorne inače recepcionarkom u kompaniji. Oni su bili u vezi skoro 6 mjeseci sve dok Condit nije bio promoviran u predsjednika kompanije 1992 – ge. U isto vrijeme departman za odnose sa javnošću kompanije je doživio downsizing i Hawthorne je dobila otpusnicu. Ona je rekla za BusinessWeek da je odmah saznajući za to otišla do njega u njegov ured da ga podsjeti na obećanja koja joj je dao. Hawthorne ga je, kaže sjećajući se toga, pogledala u oči i rekla. « Jedno od nas u ovoj sobi ima hrabrosti a to sigurno nisi ti. » Onda je izletjela napolje. Hawthorne - ova ga je optužila za nezakonito zaključivanje ugovora o čemu je posjedovala dosijee koji su govorili protiv Condit – a i zaprijetila da povesti zvaničnu sudsku proceduru ili da se obezbjedi njeno finansijsko poravnanje sa kompanijom rano 90 – tih. Dva razvoda iz 1988 - me i njen proces na okružnom Višem Sudu u Seattle – u su zapečatili njegovu sudbinu. Također jedna od njegovih bivših žena, Jan Condit, sada živi u njegovoj velikoj gospodskoj kući.

Kako je Condit napredovao u hijerarhiji tako je njegov privatni život sve manje bio njegov a više identificiran sa kompanijom. Bivši Predsjednik kompanije Boeing Shrontz je dugo imao veliki uticaj u kompaniji i konfrontirao se sa Condit – om nekoliko puta u vezi sa njegovim vezama, kažu ljudi koji su ih poznavali. Shrontz je odbio to komentirati. Također jedan od bivših direktora Charles M. Piggott u Boeing – u umirovljeni Predsjednik Paccar Inc. je nekoliko puta upozoravao nekoliko viših rukovodioca u kompaniji Boeing o ponašanju Condit – a. Piggott također nije uzvratio poziv kada smo ga tražili da ovo komentariše. Jedan od advokata kompanije Boeing je rekao jednom višem rukovodiocu u kompaniji Boeing: « Mi imamo još jednog Bill Clinton – a u našim rukama. »

SUDSKI EPILOG

Kompanija Boeing u cjelosti je imala još jednu dodatnu nesretnu okolnost što se tiče žena. Globalna akcija feminističkih pokreta i veliki broj slučajeva vezanih za diskriminaciju žena bili su neriješeni na sudu u Seattle – u. Određene prijave su bile vezane za top menadžment kompanije koji su namjerno nedovoljno plaćali uposlenike ženskog spola i odgađali njihovu promociju « dabi

obogatili kompaniju » na njihovu štetu tvrdile su mnoge žene advokatu Mike Helgren – u, posredstvom koga su se žalile sudu. BusinessWeek je tražio da se te optužbe otpečate i objelodane. U tome su zvaničnici bili neodlučni.

Iako je Condit često trubio o svojim vještinama vezanim za vizionarsku strategiju one su izostale kad su mu najviše trebale. Kasno 1996 na jednom sastanku sa legendarnim rukovodiocem prodaje kompanije Boeing za Evropu Rudy Hillinga – om, Condit ga je uvjeravao da Airbus nikada neće uspjeti da lansira A380 program. Prema Hillinga – ovim riječima Condit je rekao: « Ja vam dajem moje personalno jamčenje da ovaj program Airbus – a zasigurno neće uspjeti. » Condit ovaj put ne samo da je podcjenio prijetnju kompanije Airbus nego je nastavio sa daljom praznom pričom kada je trebao odlučno reagirati. Pod Condit – ovim vodstvom Boeing je prvo predložio programe za model 747X avion super veličine i model 747, a nakon toga i zračnu krstaricu (Sonic Cruiser) jetliner velike brzine.

Usprkos marketinškim hipernaporima i visokom nivou sugestivnosti pod kojima je Boeing lansirao ova dva avionska programa, Condit nije obezbjedio pozitivna finansijska kretanja ni za njih. Dok je Airbus rastao Boeing je stagnirao. Promašaj kod formuliranja strategije kompanije Boeing koja bi je održala je ohrabrio kompaniju Airbus da počne promovirati činjenicu da je ostavila iza sebe kompaniju Boeing kako po tehnologiji tako i po proizvodnoj efikasnosti tokom 90 – tih. Boeing, koji je ranije bio tehnološko čudo sada je trošio 10 do 20 % više kako vremena tako i novca od kompanije Airbus da proizvede gotov avion. Gubitak globalnog tržišnog učešća sa oko 70% 1996 na oko 50% danas obilježava zaprepastavajući trend.

Boeing je uvjeren da će manji avioni i direktni letovi preovladati tržište nasuprot tendencija pozicioniranja kompanije Airbus i njenog modela A380 džambo džet – a, i kažu da su oni u Boeing – u usmjereni na profit « a ne na tržišno učešće po bilo koju cijenu. » Ali dok Airbus zaista dobro posluje sa svojim modelom A380 Boeing još nije završio sa njegovim zadnjim naporima vezanim za superefikasni model 7E7. Iz kompanije obavještavaju da će odluka o tome da li će se sa njim ići dalje biti donesena u narednom periodu. Condit je nedavno rekao uposlenim: « Ja ne bih promijenio ovu strategiju za ne znam koliku svotu novca. »

Djelimično zbog ciklične prirode avioprevoznog posla i rasta kompanije Airbus Condit je poduzeo korake na diverzifikaciji ove kompanije. Boeing je počeo halapljivo preuzimati velike i male vazduho - kosmičke tržišne prostore i kompanije informaciono uslužne opreme. Condit je dobio visoku ocjenu za akviziciju McDonnell Douglas – a. Iako je sudar korporativnih kultura doveo do porasta menadžerskih izazova, to je obezbjedilo da Boeing proširi svoje poslovanje na poslove odbrane jer su njegovi komercijalni poslovi opadali.

Poslovi vezani za odbranu zemlje generiraju danas više od polovine ukupnih prihoda kompanije Boeing čineći na taj način kompaniju Boeing drugim najvećim kontraktorom sa US ministarstvom odbrane.

Ali, i kada je Condit osjetio posljedice akvizicionih grešaka i poteškoća neki od njegovih napora su ipak donijeli boljitak. Kasno 1999 – te, Boeing je kupio Hughes Electronic Corp. diviziju za svemir i komunikacije za iznos od 3,75 milijardi dolara a poslije je platio 1,5 milijardi dolara za Tribune Co. Jeppesen – Sanderson Inc. svjetski najvećeg dobavljača letaćkih mapa i drugih usluga za pilote. Boeing se nadao da će dohvatiti više zarade kroz visoke profitne margine uslužnih poslova i proširiti se na poslove u povelju vezane za usluge za opsluživanje satelita. Mnogi investitori su podržali ovakve aktivnosti kompanije Boeing uvjereni u njihov uspjeh, a posebno su prezentirali velike rastuće prilike koje bi mogle izbalansirati promjenjivi biznis vezan za komercijalne avione.

NARASTAJUĆI SKANDAL

Ali Condit je naknadno priznao da je bio u krivu. On je rekao Everett – u (Wash – u) ovog ljeta da svemirsko tržište « nije izraslo da bude ono što smo mi mislili da će postati, i mi to nismo prepoznali. » 1,1 milijardu dolara zarade je kasnije bilo neutralizirano kroz seriju otpisa vezanih za kolaps svemirskog tržišta koje je bilo ozbiljno vezano za probleme u proizvodnji i kvalitetu ranijih satelita Hughes – a. Zvaničnici Boeinga se još uvijek trude i pokušavaju da se vrate. « Ja ću biti prvi koji priznaje da je komercijalni svemirski biznis suho korito, » kaže Jim Albaugh, CEO jedinice

integriranog poslovnog sistema odbrane kompanije Boeing za BusinessWeek. « Ali mi smo u dobroj kompaniji, a još mnogo dobrih ljudi ima iste aspiracije a također i iste probleme. »

Ali ako strategijske grube greške i promašaji izvršnih menadžera budu zanemareni od strane upravnog odbora skandali neće. Ako narastajući etički skandali i problemi budu zaprijetili da izrastu do veličine koja podriiva poslove kompanije Boeing, koji su bez obzira na sve poteškoće i dalje rasli i bili zdravi: njegovi unosni ugovori sa vladom. Na kraju, to je ono što je Condit zaista iznutra. Nadalje, preispitivanje zloupotrebe službenog položaja Condit – a od 2 decembra je dodatno zagrijavalo atmosferu. Naime 2 decembra prošle godine Pentagon je odložio realizaciju 18 milijardi vrijednog posla vezanog za zračne snage i kupovinu 100 Boeing – ovih 767 tankera, dok se ne riješi istraga aktivnosti koje je predvodila CFO Boeing – a Michael Sears i menadžer Darleen A. Druyun vezane za etičko nasilje. Ministarstvo Pravde dva istražna tima Ministarstva Obrane i Senat Komiteta Armije su istraživali optužbe za nelegalne aktivnosti Boeing – a ili čak kriminalne radnje u svojim naporima da obezbjedi multimilijarderski ugovor sa zračnim snagama za svoju kompaniju. Drugi skandal je datiran za 1998 godinu uključuje posjedovanje 35000 stranica dokumentacije kompanije Lockheed Martin Corp. prilikom njihovog natjecanja za dobijanje vojnog ugovora za lansiranje raketa. Pentagon je iz nepoznatih razloga suspendirao Boeing – ovu ponudu za buduće raketne programe i ugovore zbog toga što do tada još uvijek nisu bili realizirani sudski procesi vezani za njegovu poslovnu etiku. Lockheed Martin je također tvrdio da je Boeing odgovoran za krađu njihove dokumentacije.

Condit nije bio lično upetljan u bilo koji od ovih skandala vezanih za ugovore sa zračnim snagama, ali posljednje nelagodno puškaranje je bilo isuviše i za Boing – ovu čuvenu tradiciju dobroćudnog borda direktora koji oprašta i koji je također opraštao i Condit – u godinama. Nakon Condit – ove ostavke bord direktora je dodijelio poziciju CEO jednom od njih a to je bio Stonecipher (67), koji je radio već dvije godine kao broj dva zajedno sa Condit – om nakon što je Condit akvizirao McDonnell Douglas. U isto vrijeme, bord direktora je imenovao Lewis E. Platt – a (bivšeg Predsjednika kompanije Hewlett – Packard Co.) na poziciju predsjedavajućeg kompanije Boeing.

Stonecipher – a je odmah dočekalo testiranje na istorijskoj odluci. Do 15 decembra odbor je trebao donijeti odluku o tome da li će ići dalje u razvoj modela 7E7 koji je prvi novi model Boeing – a u ovoj deceniji. Ova odluka će zaista mnogo reći o stavu kompanije Boeing u vezi sa komercijalnim tržištem aviona. « Ovo je zaista presudan momenat. » kaže Richard L. Aboulafia vazduho – kosmički analitičar i konsultant za Teal Group Corp.. « Pogrešno investiranje u 7E7 bi značilo početak kraja priče o Boeing – ovom avionskom biznisu. »

Stonecipher – ov uspon je uzrokovan akvizicijom McDonnell Douglas – a ali to defakto prezentira preuzimanje kompanije Boeing od strane McDonnell Douglas – a. Condit – ov trajni doprinos istoriji kompanije Boeing bi mogao osigurati transformaciju kompanije u kontraktora zračne odbrane sa subsidijerom fokusiranim na komercijalno tržište aviona a to predstavlja jedan ironičan zapis nasljeđa za jednog brilijantnog inženjera avijacije.

OSTALE INFORMACIJE VEZANE ZA KOMPANIJU

Problematična vladavina Pfil Condit – a: (Od kako je Condit preuzeo kompaniju u aprilu 1996 – te, Boeing je bio pod kontinuiranom vatrom u Washington – u, Wall Street – u i sudnicama.)

-Proizvodni fijasko: Boeing je izgubio kontrolu nad svojim fabrikama za komercijalne avione 1997 – me. Taj haos je prinudio Boeing da obustavi aktivnosti na dvije linije za asembliranje tako da su radnici tih pogona otpušteni. To je koštalo kompaniju više od 2,6 milijardi dolara pada vrijednosti kompanije tako da je bila prinuđena prikazati godišnji obračunski gubitak prvi put u više od pola stoljeća. U 2002 - goj, Boeing je platio 92,5 miliona bez potvrđivanja krivice za poravnanje sa dioničarima koji su ih optužili za prikrivanje finansijskih informacija.

-Gubitnički govor: Kontroverze vezane za vrtlog oko posla vezanog za tankere za zračne snage. Dokumenti koje je objelodanio zvanični Pentagon je morao odbiti Boeing zbog niže cijene ponude Airbus – a. CFO Michael Sears je odbacivala pritužbe i istjerala pobjedu kroz diskusije Boeing – a sa Druyun – om. Ona je dobila taj slučaj i također bila otpuštena. Nakon toga sporazum je zamrznut.

-Problematične kupovine: Boeing je imao rekord u nespretnim akvizicijama. Kupovina Hughes satelita i Jeppeson informacionih poslova o letovima je rezultiralo sa otpisom većim od milijardu dolara. Usprkos tome investitori su bili uopšteno sretni sa McDonnell Douglas poslovima koji su pak uzrokovali kulturološki sudar.

-Problemi sa ženama: Boeing je bio optužen za spolnu diskriminaciju što je rezultiralo procesom koji će otpočeti u aprilu 2004 – te godine na federalnom sudu u Seattle – u gdje postoje optužbe da su visoki zvaničnici kompanije namjerno manje plaćali uposlenike ženskog spola dabi izvršili uštede za kompaniju. Ovaj proces su otpočele 38 žena koje predstavljaju sve ostale uposlenike ženskog spola u kompaniji.

-Naprasiti rival: Condit je podcijenio napore kompanije Airbus vrijedne 13 milijardi dolara da razvije ogromni putnički avion kapaciteta 555 putnika A380. Danas Airbus posjeduje više od 120 narudžbi modela A380 i preuzeo je vodeću poziciju glavnog dobavljača od Boeing – a na tržištu komercijalnih aviona.

-Zabrana poslova vezanih za raketne programe: U julu 2003 Pentagon je kaznio Boeing za posjedovanje dokumenata rivala Lockheed Martin a to im je pomoglo da dobije unosne raketne ugovore bez konkurenta kompanije Boeing. Boeing je također dao nepreciznu ponudu vezanu za programe lansiranja satelita tako da je Pentagon transferirao buduće poslove vrijedne milijardu dolara na kompaniju Lockheed.

-Turbulencije u kompaniji Boeing:

- 1) Pad cijene dionica kompanije Boeing (- 6,5%) od kako je Condit preuzeo vodstvo u kompaniji 1996 – te godine. U međuvremenu indeks dionica S&P 500 je porastao za 61,8 % a također S&P vazdušno kosmički indeks je porastao za 20 %.
- 2) Boeing – ove isporuke komercijalnih aviona u 2003 - oj su pale na 275 jedinica. Airbus je preuzeo vodstvo sa 300 aviona u 2003 - oj. 1999 – te godine Boeing je isporučio 620 aviona poredeći sa 294 aviona realizacije kompanije Airbus.
- 3) 1,1 milijarda dolara je otpisana u ljeto 2003 - će zbog opadanja kvaliteta i produktivnosti vezanih za Boeing – ove poslove lansiranja raketa i satelita.

Loren Thompson, at the Lexington Institute, BusinessWeek, December 15, 2003,

Pitanja:

1. Koji su osnovni aspekti veze HRM-a i strategijskog opredjeljenja kompanije?
2. Kako top-menadžer može uticati na strategiju HRM-a.
3. Koje su strategijske posljedice loše postavljenog HRM-a u kompaniji u pogledu efektivnosti?
4. Kako HRM utiče na efikasnost?
5. Koji su najvažniji resursi unutar svake kompanije i zašto?

