

Boeing má větší potíže, než si myslíte

 forbes.com/sites/gautammukunda/2024/03/20/boeings-in-more-trouble-than-you-think/

WASHINGTON, DC – 24. LEDNA: Generální ředitel Boeingu Dave Calhoun hovoří s novináři, když odjíždí z ... [+]
Getty Images

O kolik horší to může být pro Boeing?

Připadá mi, jako by se titán v letectví dostával do novinových titulků každý den. Od mého posledního článku má Boeing zdánlivě nekonečný proud problémů: Letadlo United Airlines 737 Max hlásilo, že se řízení letu zaseklo, když letadlo přistávalo v Newarku. FAA označila problémy s odmrazovacím zařízením na letounech 737 Max a 787 Dreamliner, což vyvolalo obavy, že by motory mohly ztratit tah. A naposledy se let Latam 787 Dreamliner z Austrálie na Nový Zéland zřítíl uprostřed letu a zranil 50 lidí, z nichž někteří byli vymrštěni ze sedadel do stropu letadla. Ministerstvo spravedlnosti zahájilo trestní vyšetřování společnosti a FAA vyjádřila extrémní frustraci z odpovědí Boeingu na její dotazy, když vyšetřuje ztrátu dveřní zátky na letu Alaskan Airlines, který začal problémy společnosti.

Ve svém minulém článku jsem řekl, že předložím několik návrhů pro další cestu společnosti. Ale jak se odvíjely nedávné události, slyšel jsem od několika lidí, kteří mají zasvěcené znalosti o kultuře Boeingu. Moje největší s sebou, kromě mé vděčnosti za jejich příchod? Věci jsou mnohem horší, než jsem si myslel (a to říkám, že Boeing má problémy už 14 let).

Potíže Boeingu začínají tím, že jeho finanční situace je horší, než se zdá. Boeing je rozdělen do několika divizí, včetně Defence, Commercial a Global Services (divize nabízející mimo jiné údržbu, úpravy a opravy letadel). Boeing se historicky spoléhal na obranu, aby překonala mezery, když Boeing Commercial klopýtne. Obranný rozpočet Spojených států však pravděpodobně zůstane v dohledné budoucnosti funkčně stabilní – nebo se možná dokonce sníží po započtení inflace –, protože fiskální zdroje americké vlády jsou omezeny rostoucími deficity, vysokými úrokovými sazbami a rostoucími výdaji na nároky. Neexistují-li zásadní změny v prioritách vlády USA, v obranném rozpočtu prostě není prostor pro to, aby tam Boeing vyrostl natolik, aby vyrovnal své ztráty v civilním letectví.

Kavalerie nepřichází. A možná ještě znepokojivější je skutečnost, že se zdá, že Boeing si neuvědomuje, že situace je *špatná* a pravděpodobně se bude zhoršovat – a to i bez většího vládního zásahu, který se den ode dne zdá pravděpodobnější. Je pravda, že některé problémy pravděpodobně nejsou specifické pro Boeing. Jiná letadla měla v minulosti problémy s bezpečností: V roce 2021 Qatar Airways zažalovala Airbus kvůli odštípnutým nátěrům na jeho letadle A350, které odhalilo měděné pletivo, s odkazem na

bezpečnostní riziko. V roce 2018 byla jedna třetina letadel A320neo s motorem Pratt & Whitney postižena novou závadou motoru . Ale ve světle nedávné řady krizí, kdykoli se s Boeingem něco stane, titulky zpráv to nevyhnutelně upozorní.

Boeing má zjevně problém s PR.

Ale co je důležitější, má problém s vedením a kulturou. Jak jsem napsal v roce 2020 a znovu před několika týdny , Boeing potřebuje inženýry – nikoli finančníky – aby jej vedli do budoucnosti. To neznamena, že inženýři v minulosti Boeingu byli dokonalí – to zdaleka neplatí. Ani to neznamena, že všichni neinženýrští vůdci Boeingu selhali: Bill Allen, největší CEO v historii Boeingu, byl právník. Problémem Boeingu je, že inženýři byli v podstatě vytlačeni z jeho kultury a přístupu. Jeho historický závazek k technické dokonalosti byl opuštěn a nahrazen posedlostí ve stylu Jacka Welche návratností čistých aktiv.

Dave Calhoun, současný generální ředitel Boeingu, má tuto práci teprve tři roky. Ale byl ve správní radě od roku 2009 – nebyl zrovna nezainteresovaný na sestupné spirále Boeingu. Nedávné krize Boeingu nepřišly z čistého nebe a rozhodně neměly překvapit Calhouna, který byl v roce 2020 povolán na místo bývalého generálního ředitele Dennise Muilenburga (Muilenburg byl vytlačen poté, co bylo v letech 2018 a 2019 zabito 346 lidí v Boeingu 737 Maximálně 8 pádů).

Calhoun měl být už dávno před tím. Místo toho se zdá, že se to podle jeho hodin jen zhoršilo. A alespoň zatím nejevil zájem vrátit Boeingu jeho minulou velikost. V listopadu například oznámil, že Boeing nebude minimálně dalších 10 let vyvíjet nové letadlo. Poslední letadlo Boeingu s „čistou plachtou“ – nové letadlo navržené úplně od nuly – bylo 787, které bylo vypuštěno v roce 2009. Když učinil toto prohlášení, v podstatě řekl celé generaci inženýrů Boeingu, že stráví celou svou kariéru bez tlačen. posunout stav civilního letectví. Který nadaný letecký inženýr, když to ví, by se rozhodl pracovat v Boeingu?

Proč se Calhoun rozhodl takto? Jeho pozadí nám dává vodítko. Calhoun je účetní vyškolený Jackem Welchem – mužem, který proměnil General Electric z největšího průmyslového konglomerátu na světě v hedgeový fond, který náhodou vlastnil několik továren. Je to management ve stylu Jacka Welche, více než cokoli jiného, co uvedlo Boeing do současné krize, jak brilantně popsal legendární letecký analytik Richard Aboulafia v podcastu Odd Lots . Ve skutečnosti, když se podíváte na vedoucí pracovníky Boeingu, je typické, že Calhoun nemá technické zázemí. Stephanie Pope, jeho COO, je také účetní. Z prvních *devíti* vedoucích pracovníků uvedených na stránkách Boeingu mají pouze dva inženýrské tituly.

Je na čase – ve skutečnosti je to už dávno – aby zasáhlo představenstvo Boeingu (tady poznámka – jeden člen představenstva, ret-admirál John Richardson, byl náčelníkem námořních operací, v jehož vrchním výkonném poradním panelu jsem sloužil. je skvělý inženýr a skvělý vůdce, někdo, koho si nejvíce vážím, ale nikdy jsme nekomunikovali o ničem, co by se týkalo Boeingu.)

Boeing potřebuje dramaticky nové vedení a brzy nastíním své návrhy. Potřebuje také novou strategii a kulturu. Nebo ve skutečnosti potřebuje starou kulturu – tu, kterou mívala před po sobě jdoucími generacemi vůdců – učedníci z Wall Street se více zajímají o to, aby v příštím čtvrtletí vymáčkli další cent na akcii, než aby postavili letadla, která vyrobila Boeing. skvělé – promarnil dědictví jedné z nejznámějších a nejvýznamnějších amerických společností.



Gautam Mukunda

Jsem vědecký pracovník Centra pro veřejné vedení Harvard Kennedy School, autor knihy *Picking Presidents and Postradable: When Leaders Really*

...