

فولکس واگن با تبر به جان خودش افتاد!



گروه بین الملل: فولکس واگن سال ها برای ساختن بزرگ ترین امپراتوری خودروسازی جهان تلاش کرد؛ برندهای مختلف را خرید، کارخانه های جدید احداث کرد، پلتفرم های مشترک توسعه داد و برای هر سلیقه و هر بخش از بازار، محصولی با ده ها تیپ، قوای محرکه و سطح تجهیزات متفاوت عرضه کرد. اما امروز همان گستردگی که زمانی مهم ترین مزیت رقابتی این غول آلمانی به شمار می رفت، به یکی از بزرگ ترین نقاط ضعف آن تبدیل شده است. کاهش ۸.۶ درصدی فروش گروه در سه ماهه دوم سال و سقوط سنگین ۳۶.۶ درصدی در بازار چین، بخش بزرگی از رشد فروش در اروپا، امریکای لاتین و حتی عملکرد مثبت برند فولکس واگن در ایالات متحده را تحت الشعاع قرار داده است. مدیران این خودروساز نیز برای عبور از بحران، به جای معرفی محصولات جدید یا توسعه سبد تولید، نسخه های متفاوت پیچیده اند؛ حذف نیمی از مدل های فعلی، کاهش چشمگیر تنوع آپشن ها و کوچک سازی ظرفیت تولید. این تصمیم صرفا یک برنامه کاهش هزینه نیست، بلکه اعترافی آشکار به این واقعیت است که ساختار عظیم فولکس واگن دیگر با شرایط امروز صنعت خودرو همخوانی ندارد. امپراتوری ولفسبورگ هنوز پابرجاست، اما صدای ترک برداشتن ستون های آن بیش از هر زمان دیگری به گوش می رسد.

اژدهای چین، غول آلمانی را به عقب راند

آنها محصولاتی مجهز، هوشمند، متصل و رقابتی را با سرعتی بسیار بیشتر از گذشته روانه بازار می کنند. چرخه طراحی تا تولید در بسیاری از شرکت های چینی، به مراتب کوتاه تر از ساختار سنتی خودروسازان اروپایی است و همین موضوع، قدرت واکنش آنها را در برابر تغییرات بازار افزایش داده است.

از سوی دیگر، رفتار مشتریان چینی نیز تغییر کرده است. اگر در گذشته برندهای آلمانی به واسطه اعتبار تاریخی خود، انتخاب نخست بسیاری از خریداران بودند، امروز مصرف کنندگان بیش از هر چیز به فناوری، امکانات، خدمات نرم افزاری و ارزش خرید توجه می کنند. نشان تجاری به تنهایی دیگر تضمین کننده موفقیت نیست و برندهای داخلی چین توانسته اند در بسیاری از بخش های بازار، اعتماد مشتریان را به دست آورند.

فولکس واگن طی سال های اخیر تلاش کرده با توسعه محصولات برقی ویژه بازار چین و همکاری نزدیک تر با شرکای محلی، بخشی از این عقب ماندگی را جبران کند، اما نتایج اولیه نشان می دهد این اقدامات هنوز برای متوقف کردن روند نزولی فروش کافی نبوده است.

جشن آپشن ها به پایان رسید

می رسد، اما از دیدگاه تولیدکننده، هزینه های سنگینی را به همراه دارد.

هر تیپ جدید به قطعات اختصاصی، برنامه تولید متفاوت، کنترل کیفیت مستقل، آموزش نیروی انسانی، موجودی انبار مجزا و هماهنگی بیشتر در زنجیره تأمین نیاز دارد. زمانی که حجم فروش بالا باشد، این هزینه ها تا حد زیادی قابل جبران هستند، اما با کاهش تقاضا، هر مدل کم تیراژ به عاملی برای افزایش هزینه های تولید تبدیل می شود. به همین دلیل فولکس واگن اعلام کرده است که در آینده منابع مالی و مهندسی خود را تنها بر محصولاتی متمرکز خواهد کرد که بیشترین ارزش را برای مشتری و بیشترین بازده اقتصادی را برای شرکت ایجاد می کنند.

امپراتوری در سه جبهه

است که هیچ یک از این چالش ها با معرفی یک مدل جدید یا اجرای یک کمپین تبلیغاتی برطرف نخواهد شد.

به همین دلیل، مدیران فولکس واگن به این جمع بندی رسیده اند که پیش از هر چیز باید ساختار داخلی شرکت را اصلاح کنند. حذف مدل های کم فروش، کاهش پیچیدگی خطوط تولید، تمرکز بر محصولات سودآور و بازتعریف جایگاه برندهای مختلف، مهم ترین محوره های این برنامه محسوب می شود. با این حال، موفقیت این راهبرد تنها زمانی تضمین خواهد شد که فولکس واگن بتواند برای هر برند، هویتی مستقل و روشن تعریف کند؛ اینکه کدام برند باید اقتصادی باشد، کدام یک فناوری محور حرکت کند و کدام برند وظیفه سودآوری بیشتر را بر عهده داشته باشد.

در سال های گذشته، هم پوشانی محصولات میان برندهای مختلف این گروه باعث شده خودروهایی با فناوری و پلتفرم تقریبا

ریشه بحران امروز فولکس واگن را باید در بازاری جستجو کرد که سال ها سودآورترین مقصد این خودروساز محسوب می شد. چین برای فولکس واگن صرفا یک بازار صادراتی نبود؛ این کشور به موتور اصلی درآمدزایی، محرک رشد جهانی و پشتوانه برنامه های توسعه ای این گروه تبدیل شده بود. اما اکنون شرایط کاملاً تغییر کرده است. فروش گروه فولکس واگن در فاصله ماه های آوریل تا ژوئن، در بازار چین با افت سنگین ۳۶.۶ درصدی مواجه شده و عملکرد این شرکت از ابتدای سال نیز کاهش ۲۵.۹ درصدی را نشان می دهد.

چنین افتی را دیگر نمی توان یک نوسان مقطعی یا نتیجه تأخیر در عرضه چند محصول جدید دانست. آنچه امروز در چین رخ می دهد، بیانگر تغییر موازنه قدرت در بزرگ ترین بازار خودروی جهان است؛ بازاری که اکنون قواعد بازی در آن به سرعت در حال تغییر است.

خودروسازان چینی با سرمایه گذاری گسترده در فناوری، نرم افزار و توسعه خودروهای برقی و هیبریدی، فاصله خود را با رقبای اروپایی به شکل محسوسی کاهش داده اند.

واکنش فولکس واگن به شرایط کنونی، یکی از گسترده ترین برنامه های بازنگری در سبد محصولات این گروه طی دهه های اخیر محسوب می شود. مدیران این خودروساز تصمیم گرفته اند حداکثر نیمی از مدل های فعلی را از خط تولید خارج کنند و همزمان تنوع تجهیزات، قوای محرکه و پیکربندی خودروهای باقی مانده را نیز تا ۷۵ درصد کاهش دهند.

به بیان ساده تر، دورانی که مشتریان می توانستند برای یک خودروها ترکیب مختلف از موتور، گیربکس، سامانه انتقال قدرت، رنگ، ترمیم داخلی و تجهیزات رفاهی انتخاب کنند، رو به پایان است.

اگرچه چنین تنوعی از نگاه مشتری جذاب به نظر

فولکس واگن امروز هم زمان در سه میدان رقابت حضور دارد؛ سه جبهه ای که هر کدام چالش های متفاوتی را پیش روی این خودروساز قرار داده اند. در چین، این شرکت باید با خودروسازانی رقابت کند که با سرعت بالا محصولات برقی و هوشمند جدید معرفی می کنند و از نظر نرخ و فناوری، فاصله خود را با برندهای اروپایی به حداقل رسانده اند. در اروپا، هزینه بالای تولید، قوانین سخت گیرانه زیست محیطی، افزایش هزینه انرژی و الزامات مربوط به خودروهای برقی، فشار مضاعفی بر خودروسازان وارد کرده است. در امریکای شمالی نیز تعرفه های تجاری، تغییر سیاست های وارداتی و تفاوت سلیقه مشتریان، برنامه ریزی بلندمدت را برای فولکس واگن دشوارتر از گذشته کرده است.

واقعیت این

امریکا لبخند زد، اما آلودی و پورشه اخم کردند

بررسی گزارش فروش گروه فولکس واگن نشان می دهد وضعیت این خودروساز در تمام بازارها یکسان نیست. در حالی که چین به مهم ترین نقطه ضعف این شرکت تبدیل شده، برخی بازارهای دیگر همچنان روندی مثبت را تجربه می کنند. امریکای لاتین یکی از همین مناطق است؛ جایی که فروش گروه فولکس واگن در سه ماهه دوم سال ۹.۴ درصد افزایش یافته و عملکرد نیمه نخست سال نیز رشد ۸.۳ درصدی را ثبت کرده است. در اروپای مرکزی و شرقی نیز شرایط نسبتاً مطلوب بوده و فروش سه ماهه دوم ۶.۷ درصد و فروش نیمه نخست سال ۷.۲ درصد افزایش داشته است.

در اروپای غربی نیز اگرچه روند فروش مثبت ارزیابی می شود، اما این رشد به اندازه ای نیست که بتواند افت سنگین بازار چین را جبران کند. فروش گروه در این منطقه طی سه ماهه دوم تنها ۱.۸ درصد و در مجموع نیمه نخست سال ۲.۹ درصد افزایش یافته است.

بازار امریکای شمالی نیز تصویر دوگانه ای از عملکرد فولکس واگن ارائه می دهد. فروش سه ماهه دوم گروه در این منطقه ۷.۷ درصد رشد کرده، اما عملکرد تجمعی از ابتدای سال همچنان کاهش ۳.۱ درصدی را نشان می دهد.

مدیران فولکس واگن بخشی از این وضعیت را به تغییر مقررات و تعرفه های وارداتی نسبت می دهند؛ عواملی که هزینه واردات خودرو و قطعات را افزایش داده و برنامه ریزی تولید را پیچیده تر کرده است. با این حال، بررسی عملکرد برندهای مختلف گروه نشان می دهد تعرفه ها تنها بخشی از ماجرا هستند و ترکیب محصولات، جایگاه برندها و استقبال مشتریان نیز نقش مهمی در نتایج فروش ایفا کرده اند.

در میان برندهای زیرمجموعه، برند اصلی فولکس واگن عملکردی بسیار موفق در بازار امریکا داشته است. فروش این برند طی سه ماهه دوم سال ۲۴.۹ درصد افزایش یافته و نزدیک به ۹۰ هزار دستگاه خودرو به مشتریان تحویل داده شده است.

در این میان، کراس اوور تیگوان ستاره بی چون و چرای سبد محصولات فولکس واگن بود و با ثبت رشد خیره کننده ۱۵۲.۵ درصدی، سهم قابل توجهی در افزایش فروش این برند ایفا کرد.

تیگوان درخشید، اما آلودی و پورشه عقب نشستند

در میان انبوه آمارهای منتشرشده از عملکرد فولکس واگن، یک نکته بیش از هر چیز جلب توجه می کند؛ اینکه همه برندهای این گروه مسیر یکسانی را طی نمی کنند. در حالی که برخی بازارها همچنان نشانه هایی از رشد را به نمایش گذاشته اند، تعدادی از برندهای شناخته شده فولکس واگن با کاهش فروش مواجه شده اند؛ موضوعی که نشان می دهد چالش امروز این خودروساز، تنها به شرایط کلی اقتصاد یا افت تقاضا محدود نیست.

برند اصلی فولکس واگن در بازار امریکا عملکردی فراتر از انتظار داشته است. این برند در سه ماهه دوم سال موفق شد نزدیک به ۹۰ هزار دستگاه خودرو به فروش برساند و رشد ۲۴.۹ درصدی را به ثبت برساند؛ رشدی که بخش عمده آن به استقبال چشمگیر مشتریان از محصولات شاسی بلند بازمی گردد.

در میان محصولات این برند، تیگوان بهترین عملکرد را از خود به نمایش گذاشت. فروش این کراس اوور محبوب نسبت به مدت مشابه سال گذشته ۱۵۲.۵ درصد افزایش یافت و آن را به موفق ترین محصول فولکس واگن در بازار امریکا تبدیل کرد.

در کنار تیگوان، مدل های جتا، گلف جی تی آی و گلف آر نیز روند مثبتی را تجربه کردند و به ترتیب رشد ۹.۷، ۱۷.۲ و ۱۲.۵ درصدی را به ثبت رساندند. خودروی تمام برقی آیدی باز نیز اگرچه هنوز سهم کوچکی از فروش این برند را در اختیار دارد، اما رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. فروش این مدل از ۵۶۴ دستگاه در مدت مشابه سال گذشته به هزار و ۲۴۹ دستگاه رسید که بیانگر رشد ۱۲۱.۵ درصدی است.

با وجود این عملکرد امیدوارکننده، شرایط برای تمام برندهای زیرمجموعه فولکس واگن به همین اندازه مطلوب نیست.

برند آلودی در بازار امریکا طی سه ماهه دوم سال با افت سه درصدی فروش روبه رو شد و عملکرد آن از ابتدای سال نیز کاهش ۱۷ درصدی را نشان می دهد؛ آماري که بیانگر کاهش استقبال مشتریان از محصولات این برند لوکس آلمانی است.

پورشه نیز روزهای چندان خوبی را پشت سر نگذاشته است. این شرکت در سه ماهه دوم سال حدود سه هزار دستگاه کمتر از مدت مشابه سال گذشته خودرو فروخت و تقریباً تمامی محصولات آن کاهش فروش را تجربه کردند.

تنها استثنای این روند، پورشه ۹۱۱ بود؛ خودرویی که همچنان جایگاه ویژه خود را در میان علاقه مندان حفظ کرده است. فروش این مدل در سه ماهه دوم سال ۳۹.۴ درصد و عملکرد آن از ابتدای سال نیز ۵۶.۳ درصد افزایش یافته است. همین تفاوت عملکرد میان محصولات مختلف، شاید بهترین توضیح برای تصمیم تازه مدیران فولکس واگن باشد؛ تصمیمی که بر کاهش تعداد مدل ها و تمرکز بر محصولات سودآور استوار شده است.

پیام بازار کاملاً روشن است؛ مشتریان امروز حاضرند برای محصولی که شخصیت، هویت و ارزش خرید مشخصی دارد هزینه کنند، اما دیگر تنوع بیش از اندازه و مدل هایی با تفاوت های اندک، جذابیت گذشته را ندارند.

مارکوس شوبرت، عضو کمیته اجرایی توسعه فروش گروه فولکس واگن، معتقد است بازار خودروی چین در مجموع حدود ۲۰ درصد کوچک تر شده و طبیعی است که این شرکت نیز تحت تأثیر چنین شرایطی قرار بگیرد. این تحلیل اگرچه بخشی از واقعیت را بیان می کند، اما پاسخ کاملی برای افت شدید فروش فولکس واگن نیست.

زمانی که کاهش فروش یک خودروساز بسیار بیشتر از افت کلی بازار باشد، باید بخشی از دلایل را در ساختار داخلی همان شرکت جستجو کرد؛ از کندی فرآیند تصمیم گیری گرفته تا قیمت گذاری، ترکیب محصولات، سرعت توسعه فناوری و میزان رقابت پذیری خودروها.

البته مشکلات فولکس واگن تنها به بازار چین محدود نمی شود. عملکرد این گروه در خاورمیانه، افریقا و بخش هایی از منطقه آسیا – اقیانوسیه نیز توانسته کاهش فروش در چین را جبران کند. در نهایت، نتیجه این شرایط، افت حدود ۶ درصدی تحویل جهانی خودرو و شکل گیری بحرانی است که دیگر نمی توان آن را پشت آمار مثبت چند بازار محدود پنهان کرد.

در پس این جمله رسمی، واقعیتی مهم نهفته است؛ از این پس هر خودرو باید با میزان فروش، سودآوری یا اهمیت راهبردی خود، حق ادامه حضور در سبد محصولات را به دست آورد. دیگر صرفاً داشتن سابقه طولانی یا طرفداران محدود، تضمینی برای ادامه تولید یک مدل نخواهد بود.

از سوی دیگر، فولکس واگن تصمیم گرفته ظرفیت تولید سالانه خود را نیز از ۱۲ میلیون دستگاه به ۹ میلیون دستگاه کاهش دهد؛ تصمیمی که نشان می دهد مدیران این گروه، افت فروش را یک اتفاق موقتی تلقی نمی کنند، بلکه معتقدند بازار جهانی خودرو وارد دوره ای تازه شده و ساختار تولید نیز باید متناسب با این شرایط بازطراحی شود.

یکسان، تنها با نشان های متفاوت در بازار عرضه شوند؛ رویکردی که در دوران رونق فروش شاید قابل توجیه بود، اما امروز بیش از هر چیز هزینه های توسعه و

تولید را افزایش می دهد.

موفقیت تیگوان در بازار امریکا و استقبال از پورشه ۹۱۱ نشان می دهد مشتریان همچنان برای محصولی که شخصیت، هویت و ارزش خرید مشخصی دارد، حاضر به پرداخت هزینه هستند. در مقابل، کاهش فروش برخی برندهای دیگر نشان می دهد صرف داشتن یک نام بزرگ، دیگر تضمینی برای موفقیت در بازار جهانی نیست.

بحران امروز فولکس واگن، بیش از آنکه بحران خودروهای برقی یا بحران بازار چین باشد، بحران سرعت تصمیم گیری و چابکی سازمانی است. گروهی که طی دهه ها به بزرگ ترین خودروساز جهان تبدیل شد، اکنون باید خود را با بازاری تطبیق دهد که بسیار سریع تر از گذشته تغییر می کند.

مدیران فولکس واگن امیدوارند با کوچک تر کردن ساختار، حذف مدل های غیرضروری و تمرکز بر محصولات کلیدی، این غول صنعتی را دوباره به سازمانی چابک و رقابت پذیر تبدیل کنند. اما موفقیت این جراحی بزرگ، به نحوه اجرای آن بستگی دارد؛ چرا که هر تصمیم اشتباه، ممکن است هزینه ای به مراتب سنگین تر از بحران امروز برای این خودروساز آلمانی به همراه داشته باشد.

