Jak Hyundai sprzedaje więcej, kiedy wszyscy inni sprzedają mniej?

W 2008 r. – roku, Katastrofalnym dla branży motoryzacyjnej – globalna sprzedaż samochodów Hyundai Motor wzrosła o 2%, podnosząc przychody o 5%. W pierwszych trzech miesiącach tego roku udział południowokoreańskiego producenta samochodów w światowym rynku wzrósł do 4,7%, dla porównania rok wcześniej było to 4%. Dzięki wiodącym w branży gwarancjom, intensywnemu naciskowi na jakość i programowi uspokojenia kupujących martwiących się o swoją ekonomiczną przyszłość, ta niegdyś wyśmiewana firma podbiła serca – i rynek. Podczas gdy amerykańscy producenci samochodów walczą o przetrwanie, południowokoreański Hyundai Motor wydaje się zyskiwać na popularności dzięki odważnemu marketingowi i szeroko zakrojonym inicjatywom na rzecz poprawy jakości. Firma zrobiła furorę na początku tego roku, kiedy zaprezentowała swój program Hyundai Assurance, który umożliwia klientom zwrot samochodu w przypadku utraty pracy. Konkurujący producenci samochodów i inne rodzaje przedsiębiorstw wkrótce złożyli podobne obietnice. Jednak lata wcześniej Hyundai zaczął już inwestować w nowe modele i programy jakościowe, które zapewniły firmie solidne podstawy do czerpania zysków z obecnego chaosu w światowym przemyśle motoryzacyjnym, według Wharton. „Istnieje poczucie, że to, co Hyundai robi na wielu frontach, działa na rzecz uzyskania pewnej przewagi podczas kryzysu", mówi profesor zarządzania Wharton John Paul MacDuffie, który specjalizuje się w branży motoryzacyjnej i jest dyrektorem International Motor Vehicle Program. W 2008 roku — roku katastrofalnym dla branży motoryzacyjnej — globalna sprzedaż pojazdów Hyundaia wzrosła o 2%, podnosząc przychody o 5%. W pierwszych trzech miesiącach tego roku udział firmy w globalnym rynku wzrósł do 4,7%, w porównaniu do 4% rok wcześniej. MacDuffie mówi, że Hyundai rozpoczął budowę marki w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 80., kiedy wyeksportował niedrogiego Excela na rynek amerykański. Samochód był początkowo popularny, ale wkrótce zyskał reputację rdzewiejącego i posiadającego wiele innych problemów z jakością. „Sprzedaż spadła, co spowodowało utratę reputacji w umysłach konsumentów" – twierdzi MacDuffie. W latach 90, Hyundai próbował wprowadzić na rynek amerykański gamę drogich pojazdów, ale MacDuffie twierdzi, że firma była „nawiedzana" przez swoją reputację: „Jakość zawsze była piętą achillesową Hyundaia w Stanach Zjednoczonych".

Ryzykowna gra

Według MacDuffie, to kolejny kryzys gospodarczy – załamanie finansowe w Azji w 1997 r. – zasiał ziarno niedawnego sukcesu Hyundaia. Zauważa, że podczas tego globalnego załamania gospodarczego południowokoreańska waluta gwałtownie spadła. W rezultacie konkurent Hyundaia, Daewoo, zbankrutował, a Hyundai był w stanie przejąć innego koreańskiego producenta samochodów, Kia Motors. Konsolidacja na rodzimym rynku

spowodowała, że Hyundai wyszedł z kryzysu z nową siłą, by rozwiązać swoje problemy. MacDuffie mówi, że począwszy od 2001 roku, Hyundai zapoczątkował duży nacisk na poprawę jakości, skupiając się na codziennym ulepszaniu poprzez nowe procesy w swoich zakładach produkcyjnych oraz lepsze projektowanie i inżynierię. Jednocześnie, aby pomóc przezwyciężyć swoją reputację, firma ogłosiła 10-letnią gwarancję na 100 000 mil. Program Hyundai był znacznie bardziej komfortowy niż standardowa w branży trzyletnia gwarancja na 30 000 mil ponieważ gwarantował jakość samochodu przez cały oczekiwany okres użytkowania. „To był ryzykowny, ale potężny bodziec gwarantujący poprawę jakości", mówi MacDuffie. „Udało im się to i pomogło, zrobić duży skok do przodu". W tym roku Hyundai Genesis został uznany Samochodem Roku 2009 przez niezależnych dziennikarzy motoryzacyjnych podczas North American International Auto Show w Detroit. W międzyczasie, pracując nad poprawą jakości, firma rozwijała się również w Europie, Stanach Zjednoczonych i na rynkach rozwijających się. MacDuffie zauważa, że Hyundai Sonata został wybrany na oficjalną taksówkę podczas Igrzysk Olimpijskich w Pekinie, a firma odniosła większy sukces niż niektórzy z jej japońskich konkurentów w zdobywaniu udziału w rynku w Indiach i Chinach. „To kolejny ryzykowny, duży krok, który im się opłacił" – mówi. W styczniu Hyundai zwrócił na siebie uwagę w Stanach Zjednoczonych. Gdy konsumenci byli wstrząśnięci spadkiem cen mieszkań i giełd oraz rosnącym strachem przed bezrobociem, Hyundai proponuje możliwość zwrotu samochodu, który został zakupiony lub wydzierżawiony przez pracownika, który stracił pracę. Kiedy został wprowadzony, program Hyundai Assurance był postrzegany jako coś więcej niż tylko kampania marketingowa, ale także jako psychologiczne potwierdzenie, że gospodarka nie ulegnie całkowitemu załamaniu. „To, co robią, to wczuwanie się w trudną sytuację ludzi, którzy walczą" – mówi profesor marketingu Wharton, David J. Reibstein. Zauważa, że program Assurance jest podobny do gwarancji, której Hyundai używał do budowania zaufania wśród konsumentów. „Może pojawić się wahanie przed zakupem, ponieważ ludzie nie wiedzą, czy utrzymają pracę, jednak program zapewnia bufor bezpieczeństwa, który pozwala im powiedzieć: „Nadal mogę sobie pozwolić na swój standard życia". Najwyraźniej rynek potrzebował pewnej stymulacji, a Hyundai był w stanie ją zapewnić". Analitycy ogłosili sukces programu, gdy Hyundai poinformował, że sprzedaż w USA wzrosła w styczniu o 14% w porównaniu z tym samym miesiącem rok wcześniej, podczas gdy cały rynek motoryzacyjny w USA spadł o 37%. Reibstein twierdzi, że oferta była przełomową koncepcją, która została później przyjęta przez inne firmy. Pomysł może być z powodzeniem wykorzystany w innych branżach, aby wzbudzić zaufanie wśród konsumentów – dodaje. Najprawdopodobniej, najbardziej skorzystałyby na tym towary trwałego użytku, pomysł może odnieść sukces również w przypadku nieruchomości. Pfizer ma podobny program, który zapewnia użytkownikom swoich produktów. Gwarantujący dostęp do leków, pomimo utraty pracy. „To rozwiązanie nie będzie działać z każdym

produktem” – wyjaśnia Reibstein. „To musi być produkt obarczony większym ryzykiem. Ta strategia zmniejsza ryzyko dla klienta”. John Zhang, również profesor marketingu w Wharton, zgadza się, że program był dobrym posunięciem Hyundaia. Dodaje, że amerykańscy klienci firmy, którzy kupują samochody w tańszych marek, mogą być bardziej dotknięci recesją niż klienci droższych producentów samochodów. „Niepewność ekonomiczna i groźby zwolnień z pewnością sprawią, że klienci zastanowią się dwa razy przed zakupem nowego samochodu” – mówi. „Oferta Hyundaia przekona tych na granicy, wahających się przed zakupem.” Ponadto program prawdopodobnie spowoduje poprawę wizerunku firmy. „Hyundai zdobywa ogromną popularność, okazując współczucie, tym, którzy są ofiarami kryzysu” — mówi Zhang.
W kolejnym zaskakującym posunięciu marketingowym firma zaproponowała w zeszłym miesiącu niektóre modele Hyundaia do 333 USD miesięcznie przez sześć miesięcy. Haczyk: Umowa dotyczy tylko samochodów, na które Hyundai oferuje rabaty. Kupujący mogą wybrać albo rabat, albo miesięczny czek (nie oba), a wartość obu ofert jest mniej więcej taka sama. Ale takie programy mają tendencję do generowania szumu wśród konsumentów. Profesor zarządzania Wharton, Lawrence G. Hrebiniak, mówi, że sukces Hyundaia jest wynikiem spójnej strategii wyraźnie zaprojektowanej w celu odróżnienia firmy od konkurencji, połączonej z chęcią dokonania znacznych inwestycji w celu realizacji planu. Hrebiniak dodaje, że firma jest obecnie liderem w popieraniu nowych, ostrzejszych norm środowiskowych dla branży: obiecała spełnić nowe federalne normy energetyczne, wymagające, aby samochody osiągały 35 mil na galon benzyny na pięć lat przed terminem przypadającym na 2020 r. „Coś takiego jest tylko kolejną częścią strategii odróżniania – powiedzenie: „Jesteśmy fajni. Jesteśmy ludźmi wysokiej jakości” – mówi Hrebiniak. „To wszystko jest w telewizji. Wygrali samochód roku. Są pierwszymi inicjatorami pomagania ludziom w kryzysie, a teraz są liderem, jeśli chodzi o środowisko.” Hyundai nie boi się wydawać pieniędzy na dalsze tworzenie korzyści, zauważa Hrebiniak. „Oto firma, która tak naprawdę z niczym się nie kojarzy, poza południowokoreańską firmą produkującą tanie samochody.” Tymczasem analizują rynek i dużo inwestują w badania, rozwój i reklamę, jednocześnie poprawiając jakość i informując ludzi, że będą przy nich, jeśli będą potrzebować pomocy”. Przewodniczący: MacDuffie twierdzi, że zdolność Hyundaia do podejmowania odważnych działań może leżeć w jego strukturze jako firmy rodzinnej, zdominowanej przez jej prezesa Chung Mong-koo. Hyundai Corp., dawna firma macierzysta producenta samochodów, została założona przez ojca Chunga w 1947 roku. Zanim w 1967 roku powstała firma motoryzacyjna Hyundai Motor Co., korporacja rozrosła się do konglomeratu, który przynosił korzyści z powiązań rządowych. „Chung jest postrzegany jako wszechmocny, a kierowanie odgórnymi inicjatywami w zakresie jakości bez wątpienia przyciągnęłoby uwagę i reakcję wszystkich w firmie”, mówi MacDuffie. Nawet po tym, jak został aresztowany w skandalu korupcyjnym w 2006

roku, Chung nadal kontrolował firmę, według doniesień prasowych, korzystając z telefonu ze swojej celi więziennej. Odsiadywał trzyletni wyrok w zawieszeniu, kiedy został ułaskawiony przez prezydenta Korei Południowej Lee Myung-bę w 2008 roku. „W firmie był podziwiany i szanowany" — mówi MacDuffie. „Mam wrażenie, że wielu podziwia te nietuzinkowe postacie, które przyczyniły się do tak dużego wzrostu gospodarczego Korei. Niektórzy uważają, że rząd jest nadgorliwy w ich ściganiu". Dodaje, że struktura zarządzania Hyundai jest nastawiona na innowacje i ulepszenia, znanej jako Hyundai Mobius, obejmując pracujących na najwyższych szczeblach korporacji. Wielu czołowych liderów Hyundaia przeszło przez sieć dostawców. „Wydaje się jasne, że w epoce, w której dostawcy wykonują znacznie więcej projektów, bardzo bliskie relacje między Mobiusem i Hyundai Motor pomogły Hyundaiowi w tworzeniu skutecznych projektów i dobrej jakości", mówi MacDuffie. MacDuffie podkreśla, że postawa Hyundaia została uchwycona w przemówieniu wygłoszonym przez Johna Krafcika, dyrektora generalnego Hyundai Motor America, na Chicago Auto Show w lutym. Krafcik krytykował swoich konkurentów za niechętną reakcję na obawy związane ze środowiskiem i bezpieczeństwem, korupcyjne praktyki biznesowe, dziwaczne odszkodowania i długotrwałe poleganie na pomocy rządowej. Porównał doświadczenie klienta wchodzącego do salonu samochodowego do wizyty u dentysty. „Chociaż żaden inny sektor przemysłu nie ma większego wpływu na kondycję naszej gospodarki, nie ma innej branżyy, która miałaby większy problem z opinią. Spójrzmy prawdzie w oczy – nasza reputacja jako branży jest okropna" – powiedział Krafcik. „W Stanach Zjednoczonych jesteśmy w większości postrzegani jako powolny, tępy przemysł, który zazwyczaj nie reaguje na potrzeby konsumentów i środowiska. Jakby tego było mało, nasi menedżerowie są krytykowani za hojne wynagrodzenia, obfite dodatki i niepotrzebne prawa. „Musimy bardziej konsekwentnie pracować jako branża, aby zmienić te negatywne postrzeganie" – kontynuował. „Biorąc osobistą odpowiedzialność za nasze niedociągnięcia, zamiast je ignorować, odzyskujemy naszą wiarygodność". Hrebiniak zauważa, że trudno powiedzieć, czy obecna strategia Hyundaia będzie opłacalna w dłuższej perspektywie. „Być może wydają więcej, niż teraz zarabiają, ale to może być częścią strategii — ponosić koszty i mieć nadzieję, że wszystko się połączy nie tylko pod względem sprzedaży i udziału w rynku, ale także pod względem rentowności", mówi. „Wydają pieniądze, aby zarabiać pieniądze. Doceniam to". Zhang zgadza się, że Hyundai stale zyskuje uznanie na rynkach całego świata. „To skromna, spóźniona firma, która świadomie stara się zadowolić klientów jak nikt inny na rynku", mówi. „Gdy bardziej się starasz, prędzej czy później, zostajesz zauważony. Hyundai wkrótce, jeśli nie już, stanie się siłą, z którą powinni się liczyć amerykańscy i japońscy producenci, ponieważ daje największy zwrot z pieniędzy klientów".

Źródło: https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-hyundai-sells-more-when-everyone-else-is-selling-less/