

ورشکستگی و احیای شرکت دلفی؛ درس‌ها و تجربه‌ها

الف - مروری بر پیشینه

در پنجم اکتبر سال ۲۰۰۵، شرکت دلفی بزرگترین قطعه ساز جهان و همچنین سیزدهمین شرکت صنعتی مستقر در امریکا، اعلام ورشکستگی کرد، اما چهارسال بعد (ششم اکتبر سال ۲۰۰۹) این شرکت با پشت سرگازدن بحران‌های اقتصادی و مالی و بازسازی ساختاری تحت عنوان جدید Delphi Holdings LLP خروج خود را از حمایت ماده ۱۱ قانون ورشکستگی امریکا اعلام کرد. البته طولانی شدن مدت زمان این دوره [ورشکستگی] عمدتاً به دو دلیل مذاکرات با اتحادیه کارگران خودروسازی امریکا (UAW) و جنرال موتورز بویژه در زمینه موضوعاتی نظیر کاهش هزینه‌های نیروی کار تا سطح رقبا و همچنین وقوع بحران اقتصادی بوده است.

یکی از اهداف دلفی پس از واگذاری (Spin off) از سوی جنرال موتورز در سال ۱۹۹۴، کاهش اتکای آن به شرکت مادر (جنرال موتورز) بوده است. بطوریکه میزان وابستگی دلفی به جنرال موتورز از ۸۲ درصد در سال ۱۹۹۷ به ۳۱ درصد در سال ۲۰۰۸ و ۲۷ درصد در نیمه نخست سال ۲۰۰۹ کاهش یافت. ازسوی دیگر، شرکت با چالش‌هایی مانند کارخانه‌های ناکارا و هزینه‌های بالای نیروی کار (۶۵ دلار در هر ساعت) که در مواردی سه برابر بیشتر از هزینه‌های نیروی کار دیگر تأمین‌کنندگان امریکا بود دست و پنجه نرم می‌کرد. اعلام ورشکستگی به دلفی اجازه داد تا موضوعات هزینه‌های نیروی کار و همچنین واگذاری اکثر کارخانه‌های مستقر در امریکا را برطرف نماید.

شرکت جدید دلفی (Delphi Holdings LLP) دارای یک برند جدید و همچنین خط و مشی استراتژیک کاملاً متفاوت از شرکت سابق (Delphi Corp.) می‌باشد. مالکیت این شرکت، از طریق دو صندوق هجینگ (Hedges Funds) انجام می‌شود. اندازه شرکت جدید نیز کوچکتر و متمرکزتر شده است. گستره جغرافیایی آن نیز به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر یافته است. از مجموع ۴۰ شرکت مستقر در امریکا در زمان اعلام ورشکستگی ۳۶ شرکت منحل و یا واگذار شدند. تا پایان سال جاری میلادی تنها سه شرکت باقی‌خواهدماند. بدیهی است که شمار نیروی انسانی این شرکتها در امریکا از ۵۰۶۰۰ نفر به ۱۴ هزار نفر کاهش خواهد یافت.

ازسوی دیگر، شرکت جدید پایگاه مشتری متفاوتی را در دستور کار خود قرار خواهد داد. کاهش مستمر فروش به جنرال موتورز در حال اجرا می‌باشد. کلیه خطوط زیان‌ده و غیراصلی (Non-core) فروخته شده - مانند بخش‌های تزئینات داخلی و ترمز - و یا منحل شده‌اند (مانند شرکت DPH Holding Co.) براین اساس، دلفی جدید بر چهار حوزه کاری زیر متمرکز خواهد شد:

- قطعات الکترونیکی
- قوای محرکه
- سیستم‌های دمایی (Thermal)
- سیستم‌های ایمنی

ب - یافته های تجربی دلفی

- بدیهی ترین درسی که جنرال موتورز جدید (GM) و دیگر خودروسازان می توانند از این تجربه کسب نمایند در بخش مدیریت واگذاری (Spin off) و برون سپاری است. در شرایط فقدان و یا شکست یک استراتژی درازمدت در حوزه برون سپاری و یکپارچگی عمودی از سوی یک خودروساز، راهبرد و یا استراتژی تأمین آن نیز سرگردان بوده و از مسیر خود منحرف خواهد شد. بطوریکه در این شرایط خودروساز نخست مجموع کل تولید قطعات را برون سپاری کرده و به یک سازنده جدید واگذاری نماید. اما در ادامه متوجه میشود که برخی از حوزه های [تولید قطعات] نمی بایست برون سپاری شود. نکته با اهمیت در این میان، آنست که خودروساز حوزه های خاصی از تولید قطعات بویژه در بخش های حیاتی از نظر توان کارشناسی را برای خود حفظ نماید و از اتکا به تأمین کنندگان بیرونی به دلایل استراتژیکی و همچنین اجتناب از پتانسیل ایجاد توقف در تولید، پرهیز نماید.
- تجربه دلفی همچنین نشان داد که عصر ایجاد یک شرکت قطعه ساز غول آسا و جامع از لحاظ فعالیت - حداقل در اوضاع و احوال کنونی اقتصادی - به پایان رسیده است. ایده ای که ریشه های آن به دهه ۱۹۹۰ بازمیگردد و هدف آن نیز ایجاد توازن قوا در برابر خودروسازان بوده است.
- شرکت جدید بسیار کوچکتر از گذشته میباشد. این شرکت پس از خروج از ورشکستگی به نوعی به یک تامین کننده ناب (Lean) و متمرکز بر حوزه های خاص تبدیل شده است.
- دلفی با استفاده از پوشش ماده ۱۱ قانون ورشکستگی فعالیت های خود را بازپیرایی نمود. فروش این شرکت در سال ۲۰۰۸ به ۱۸ میلیارد دلار رسید. این میزان در سال ۲۰۰۴ میلادی ۲۹ میلیارد دلار بوده است. انتظار میرود فروش سال آینده شرکت به کمتر از ۱۰ میلیارد دلار برسد. ازسوی دیگر، شمار پرسنل آن در سراسر جهان از ۱۸۵ هزار در سال ۲۰۰۴ به ۱۴۶ هزار نفر در سال ۲۰۰۸ کاهش یافت.
- البته استفاده از حمایت های قانون ورشکستگی در امریکا برای دلفی و جنرال موتورز بسیار پرهزینه بود. دلفی برای انجام مراحل قانونی و اقدامات حقوقی کار ۴۰۰ میلیون دلار پرداخت. در این میان هزینه های شرکت مادر (جنرال موتورز) بیش از ۱۴ میلیارد دلار بوده است. (۱۱ میلیارد دلار برای اقدامات مرتبط با بازسازی ساختاری؛ ۱ میلیارد دلار برای پرداخت تعهدات و ۲ میلیارد دلار جهت سایر دعاوی حقوقی مطروحه در دادگاه ورشکستگی) البته این ارقام شامل همه هزینه ها نیست. جنرال موتورز همچنین در برنامه های قبلی خود ۱,۷۵ میلیارد دلار برای حمایت از شرکت جدید و وام های اخذ شده سرمایه گذاری نمود. به تعبیر دیگر؛ خروج از وضعیت ورشکستگی برای دلفی آغاز تازه ای است اما متوقف شدن برخی عادات و سنت های ناپسند برای جنرال موتورز همچنان تازگی داشته و غیرمترقبه بوده است.

Source : SupplierBusiness - News & Analysis - A new dawn for Delphi , Business as usual for GM

تهیه کننده: ممد ابراهیم فتاحی (۴۵۹۸)

بمنظور صرفه جویی در مصرف کاغذ و حفظ محیط زیست؛ خواهشمند است فقط درمواقع "کاملاً ضروری" از این گزارش پرینت تهیه گردد.

