

“Volkswagen ha de fer-se impermeable”

Bernd Pieschetsrieder és el president de Volkswagen. La manca d'un catàleg variat de models nous, la concentració en les categories de luxe, els problemes tècnics en la cadena de producció... han fet davallar els beneficis del grup. Tot plegat fa sospitar que la decisió de traslladar part de la producció de l'Ibiza a Eslovàquia no és deguda únicament a un desacord entre els sindicats i la direcció.

Bernd Pieschetsrieder va conèixer de prop Ferdinand Piech en una partida de pòquer. El 1998 els dos antics caps de BMW i Volkswagen es van enfrontar per Rolls-Royce i Bentley. Finalment es van repartir les marques britàniques: la Volkswagen es va quedar amb Bentley i BMW amb Rolls-Royce. I quan les pèrdues milionàries de Rover van fer que Pieschetsrieder perdés el seu càrrec, Piech es va afanyar a oferir-li'n un altre a Wolfsburg. “M'estime més algú que ja ha caigut del cavall; potser així ja no ens passarà a nosaltres”, va dir. Pieschetsrieder, amb 54 anys, és el cap de Volkswagen des d'abril.

—Quan va ser l'última vegada que va parlar amb el senyor Piech?

—El vaig veure per última vegada en la junta del consell d'administració fa tres setmanes. Li telefonaré després d'aquesta conversa.

—Dins i fora del consorci hi ha molta gent que pensa que el seu predecessor encara té la paella pel mànec. Com va la col·laboració entre el president del consell d'administració i el cap de la junta directiva?

—El senyor Piech encara coneix la planificació d'enguany bastant bé i ell mateix en respon. Quan intercanviem impressions n'hi ha prou amb “què passa?, on hi ha un problema?, com se soluciona?” Funciona d'una manera absolutament professional i gens espectacular.

—Però hi ha una sèrie de problemes que haurà de discutir amb el consell d'administració: les vendes del Golf i del Passat s'enfonsen a Alemanya; per contra, els competidors, com ara Peu-

geot, Renault i Toyota, creixen amb força. Els beneficis tampoc fan ja bona cara. Quan va accedir al càrrec, va dir que Volkswagen arribaria als beneficis de l'any anterior. Ara rebaixa el seu pronòstic. Va Volkswagen cap a una crisi?

—No es pot parlar d'enfonsament. D'acord amb els beneficis, aconseguirem el segon millor any en la història de l'empresa. Si això és una crisi, hi podrem viure.

—Si més no, s'ha invertit la tendència. Ara, els indicadors assenyalen cap avall.

—Pel que fa a l'evolució de les vendes del Golf i el Passat, hi ha explicacions ben senzilles. D'una banda, tots dos models es troben a la fi del seu cicle vital. D'altra banda, amb el Golf encara no tenim representació en aquell sector que més creixen les vendes: els tot terrenys i les furgonetes. En tercer lloc, més d'un competidor apuja les seues vendes amb mètodes que nosaltres no volem fer servir. El 40% de les matriculacions de Renault a Alemanya són les denominades matriculacions del dia. Quan un fabricant o un importador matricula un cotxe i recorre 500 o 1.000 quilòmetres, el pot vendre com a cotxe usat amb una rebaixa de més del 20%. Així s'aconsegueix apujar l'estadística de vendes, és clar. De beneficis, però, no n'és gaire.

—Volkswagen vol impulsar les vendes amb uns altres mitjans: trauen models especials amb més dotacions pel mateix preu, o ofereixen als compradors un finançament de tan sols un 0,9% d'interès. Al consorci, això li costa, segons els experts, 500 milions d'euros l'any.

— Això ho ha calculat algun professor que es pot saber la taula del deu, però no coneix bé el negoci. Al voltant de la meitat dels nostres clients a Alemanya són industrials o majoristes amb flotes d'automòbils. Per a ells, l'oferta no és gens rellevant. I, dels clients privats que poden obtenir un finançament del 0,9%, només una part finança la compra amb un crèdit. Tot plegat, ens costa una fracció de la suma que ha citat i, de tota manera, és més barat que oferir cotxes amb un 20% de descompte.

— L'èxit dels competidors també es basa en l'oferta d'un catàleg més nou. En la Volkswagen els dos models més importants, el Golf i el Passat, es troben alhora a la fi del seu cicle. No és un error?

— És el pitjor dels ritmes imaginables. Les inversions s'acumulen uns anys determinats. Els productors alehores tenen tantes coses a fer que han d'adjudicar molts encàrrecs a l'exterior, la qual cosa crea més costos addicionals. Les fàbriques es troben després del llançament dels cotxes totes alhora treballant a ple rendiment i quan s'acaba el cicle n'hi ha poques que estiguen ben ocupades. Hi manca l'equilibri saludable. Per això hem dissenyat un pla per als pròxims deu anys: com graduar els models de totes les marques, de manera que el consorci en conjunt no es veja sotmès a unes fluctuacions tan fortes.

— El Golf ha deixat de ser el cotxe més venut a Europa. El Peugeot l'ha superat. No s'han concentrat massa en la categoria de luxe?



"El consorci no pot dependre tant de les fluctuacions conjunturals o dels terminis de models aïllats. I això ho aconseguirem si coordinem millor els terminis dels models més importants."

— En efecte, ens falten minifurgonetes, tot terrenys i descapotables en diferents categories. De moment, tenim al voltant del 75% de tots els tipus de vehicles possibles en el nostre programa. Però volem arribar a cobrir gairebé el 90% i anem camí d'aconseguir-ho. Ara, precisament, presentem el nostre tot terreny, el Touareg. Després ve una furgoneta del Golf-Basis, el Be-attle-Cabrio...

— ... però també haurien d'haver aparegut bastant abans...

— ... sí, és cert, ja m'hauria agradat haver-los tingut fa dos anys. Però tot no pot ser al mateix temps.

— Mercedes Benz i BMW han aconseguit penetrar en la línia principal de la

Volkswagen amb els seus Classe A, l'Smart i el Mini. Està el grup Volkswagen amenaçat amb més pèrdues si la BMW, d'ací a poc, irromp amb una primera línia en aquest mercat?

— Tothom sap que jo, quan encara era responsable a Munic, estava completament en contra d'un BMW per sota de la tercera sèrie. En aquell moment estava convençut que una marca de primera no pot abraçar de la setena a la primera sèrie. En la BMW es va decidir una altra cosa i els seus motius deuen tenir. Vostè comprendrà, però, que no em facen suar sang els actuals plans de la BMW.

— En el llançament del Phaeton es van cometre molts errors. Molts comerciants

EL TEMPS

regala entrades a tots els seus lectors per al

FESTIVAL INTERNACIONAL DE CINEMA DE CATALUNYA

Telefona al 932 384 262



A la dreta, Bernd Pieschetsrieder, cap de la junta directiva i president del grup Volkswagen. A l'esquerra, Ferdinand Piëch, l'expresident del grup.

de la Volkswagen no disposaven de vehicles per a fer proves.

—Al contrari. Per a evitar els errors, teníem clar que el Phaeton no arribaria als comerciants fins que no estiguera perfecte.

—Els comerciants encara tenen pocs cotxes per a les proves i els interessats estan de mala llet.

—L'aflluència és més gran que no ens pensàvem. Tenim unes 15.000 sol·licituds per a fer proves i, ara per ara, se n'han fet 3.900. Reconec que això no acontenta els 11.000 clients restants, però ens estimem més donar l'oportunitat a alguns clients de provar el Phaeton durant tot un dia que cedir el cotxe a tots durant una hora.

—Quan estàvem a la gasolinera amb un Phaeton de prova, se'ns va acostar un client i va dir: "Ah, aquest és el nou Phaeton. Em preguntava si no seria una espècie de gran Passat." Pel que fa al disseny, sembla que no ha reeixit.

—El Phaeton ha de mostrar l'eficàcia de la marca Volkswagen. Per tant, se l'ha de poder reconèixer com a Volkswagen i no pot semblar un daurat símbol d'estatus. Encara avui dia venem models del Golf per 30.000 eu-

ros, tot i que pocs. Molts clients diuen, amb aquests diners em puc comprar un cotxe de gamma alta, encara que no siga millor quant a tècnica i equipament. Si arreglegàrem només un cinc per cent d'aquests clients, el Phaeton ja hauria resultat rendible.

—Els conductors d'un Classe S de Mercedes Benz o d'un sèrie 7 de BMW es mantenen fidels a la seua marca en un 90 per cent. Realment pensa que Volkswagen pot entusiasmar aquests compradors amb el Phaeton?

—Aquests no són el nostre públic principal. Vora 250.000 persones compren anualment els models superiors de la nostra competència del sud d'Alemanya i d'Anglaterra. Però, a banda, hi ha uns 250.000 clients que es gasten els mateixos diners, però que prefereixen comprar models ben equipats de la gamma mitjana més alta. Per a aquests, el Phaeton és la millor alternativa.

—Després del canvi del senyor Piëch al capdavant del consell d'administració, el consorci, d'acord amb el lema de "divideix i venceràs", va ser dividit en dues marques. L'una la dirigeix vostè amb la Volkswagen, Skoda i Bentley;

l'altra, amb Audi, Seat i Lamborghini, està a càrrec de Martin Winterkorn. El senyor Piëch parla de "la parella de decisió Pieschetsrieder/Winterkorn". És vostè un cap de direcció amb un poder limitat?

—No, que jo sàpiga. No conec les paraules del senyor Piëch. Però l'estructura de direcció és transparent. Hi ha una junta directiva del consorci, que és responsable dels negocis de totes les marques. Jo presideixo aquesta junta directiva. A més a més, hi ha una comissió de direcció de planificació productiva, on es decideix quines marques desenvolupen quins models. Aquesta comissió també la dirigeixo jo.

—Vostè s'ha traslladat des de Munic a Wolfsburg, on encara no té un equip. Quan el senyor Piëch va començar, el primer que va fer va ser substituir tots els llocs del consell de direcció amb el seu personal de confiança. No té molta fe en aquests mètodes?

—No té res a veure amb mètodes. No té sentit, perquè, abans de res, la situació no és comparable. En aquell moment el consorci estava en crisi. Es donen moments crucials molt forts que sovint també repercuteixen en la direcció. Quan algú es fa càrrec, com jo ara, d'una empresa amb èxit, no hi ha cap motiu plausible per a canviar la junta directiva. Sense voler llevar mèrit al senyor Piëch, partec de la base que la resta de directores també ha contribuït a l'èxit.

—Què s'ha proposat personalment?

—La Volkswagen ha de fer-se impermeable, el consorci no pot dependre tant de les fluctuacions conjunturals o dels terminis de models aïllats. Ho podem aconseguir si cobrim molts sectors: descapotables, cabriolés, tot terrenys... i si coordinem millor els terminis dels models més importants. No pot tornar a passar que dos productes essencials expiren alhora. No maximitzarem el rendiment en el moment del boom, però generarem prou beneficis fins i tot en temps de crisi.