

“El pas següent és l'automòbil elèctric”

Senyor Winterkorn, heu sucumbit a la megalomania?

—Per què ho dieu?

—El grup Volkswagen ha planejat gairebé de duplicar les vendes, i arribar a deu milions de vehicles; espereu reemplaçar Toyota com a màxim fabricant d'automòbils mundial; construïu noves fàbriques a la Xina, als Estats Units i a l'Índia; i ja teniu vuit marques d'automòbils, entre les quals Porsche, a més de tres marques de camions i una nova participació a Suzuki.

—És cert, ens hem fixat alguns objectius molt ambiciosos que volem aconseguir fins el 2018, però de cap manera som megalòmans. En primer lloc, volem ser els empresaris més atractius de la indústria. En segon lloc, volem aconseguir el grau més alt possible de satisfacció dels clients i, en tercer lloc, un benefici brut de les vendes de més del 8%. Una vegada hàgim aconseguit tot això, el quart objectiu —convertir-nos en el fabricant d'automòbils més important del món—, s'acomplirà tot sol.

—Sens dubte, no serà tot sol.

—És clar que no. Però no únicament construïm noves fàbriques, també mirem d'expandir les nostres capacitats actuals, com ara a Rússia. Volem integrar Porsche i continuar desenvolupant l'associació amb Suzuki. Cap d'aquestes coses ocorren en un buit. El nostre programa requereix una concentració màxima. Som conscients del grau d'ambició d'aquests objectius.

—Algunes altres empreses que també han arribat o han volgut arribar a ser l'empresa número u del món han fracassat a ulls veients. General Motors només va poder sobreviure quan fou rescatada pel govern dels Estats Units. Daimler Chrysler va perdre milers de milions amb la seua expansió mundial. Toyota va créixer massa ràpidament i es va col·lapsar. No us dissuadeixen aquests exemples?

—Gens ni mica, perquè la manera com actuem és diferent de la de General Motors, per exemple. Hom dirigia GM sobre la base dels objectius financers

Martin Winterkorn, 63 anys, president de Volkswagen, parla de l'objectiu de reemplaçar Toyota com a fabricant d'automòbils més important del món, dels riscos associats a l'adquisició de Porsche i dels plans de la companyia de transformar unitats problemàtiques com ara Audi, Seat i Skoda.



El president del consell de direcció de Volkswagen, l'abril passat.

fixats per a les marques individuals. Les nostres marques també han de satisfer objectius de rendibilitat, però la nostra posició de lideratge es basa en la tecnologia. En el nostre cas, els directors executius condueixen cotxes fabricats per totes les nostres marques, a l'estiu i a l'hivern, de vegades a Àfrica i de vegades a Escandinàvia. Això ens ajuda a esbrinar on és que encara hi ha dificultats. Jo mateix faig controls a l'atzar i tinc cotxes que són a punt per a ser transportats, retirats i inspeccionats. Em reunesc amb els comerciants. Aquest enfocament permet d'obtenir una impressió sobre què passa a l'empresa diferent de la que s'obté simplement llegint els dossiers.

—El president executiu es pot arribar a involucrar fins a aquests detalls?

—Ho ha de fer. Requereix un gran esforç, però és l'única manera de dirigir un grup d'empreses tan complex —i amb èxit. No hi ha gaires fabricants d'automòbils que continuaren essent rendibles durant la crisi financera i que ara experimenten un augment de vendes i de beneficis.

—Tenim la impressió que les xifres prometedores oculten molts riscos. El risc més important, per al grup Volkswagen, és sens dubte l'adquisició de Porsche per una xifra total de 12.000 milions d'euros (16.000 milions de dòlars).

—Més que cap altra cosa, veig la integració de Porsche com una gran oportunitat. No hi anem a les palpentes, en aquest afer: sabem que n'obtidrem: una marca icònica d'automòbils esportius amb una imatge mundial única, i una organització comercial extremadament pròspera i rendible, Porsche Holding a Salzburg.

—Això no obstant, dos representants de part del capital del consell de supervisió van votar contra l'absorció de Porsche. És un fet inaudit per a una empresa que forma part de l'índex DAX. Per què no vau poder convèncer aquests dos membres?

—No ho sé. Ja s'havien resolt totes les qüestions racionals i s'havien respost totes les preguntes dels membres del consell amb claredat.

—Potser pensaven que l'absorció de Porsche originaria grans riscos a Volkswagen. Porsche s'enfronta a processos judicials que reclamen



El grup Volkswagen –al qual pertanyen Seat, Audi i Skoda– va obtenir uns beneficis de 473 milions d'euros el primer trimestre d'enguany.

danys per valor de milers de milions perquè els inversors se senten estafats per les maniobres mercantils. Quin grau d'amenaça representa això per a Volkswagen?

—No veig que hi haja cap risc per al grup Volkswagen, perquè les demandes van adreçades a Porsche Automobil Holding SE. Fins i tot si un tribunal reconeguera les demandes per danys, que no em sembla en absolut que pugui ser el cas, Volkswagen no en resultaria afectat. El motiu és que posseïm una participació de l'empresa d'explotació, el 49,9% de Porsche AG.

—Els gerents de Porsche i de Volkswagen estigueren en desacord durant la batalla per l'adquisició. Ara hom espera que treballen junts en harmonia. Com és possible que funcione?

—He dit als nostres directors executius que no ens comportarem a Stuttgart com van fer en el passat algunes persones de Porsche a la nostra empresa. Volem cooperar i ho farem. Ja funciona molt bé, la resta és història. I alguns detalls em suggereixen que anem encaminats cap a un bon començament. A la darrera reunió de direcció vam tenir converses excel·lents amb

els executius de Porsche. Va ser una vesprada llarga.

—Els executius de Porsche es van quedar al bar tota la nit. Probablement bevien per ofegar les frustracions. Després de tot, gairebé tot el consell d'administració de Porsche va ser reemplaçat.

—Hi ha motius molt diversos. El president executiu, Wendelin Wiedeking, i el director financer, Holger Härter, se'n van anar, però hi ha una altra cara de la història. El successor de Wiedeking, Michael Macht, va anar pujant de posició fins a convertir-se en membre del consell d'administració del grup Volkswagen. Prèviament, havia fet una feina excel·lent com a cap de producció i president del consell de direcció de Porsche. Porsche és el número u als rànquings de qualitat als Estats Units...

—...i Volkswagen i Audi el segueixen molt més enrere...

—Sí, i això em preocupa molt. Aquest és un dels motius pels quals vam nomenar el senyor Macht cap de producció del grup Volkswagen. Volem que obtinga amb Volkswagen i amb Audi el mateix èxit que va aconseguir a Porsche. Som en procés de construir una nova fàbrica als Estats Units, que és on pretenem

passar a l'ofensiva. Allà, la qualitat és prioritària a la nostra agenda.

—Vau ascendir el vostre anterior director de planificació, Matthias Müller, a president executiu de Porsche perquè segueix les vostres instruccions al peu de la lletra (a l'oficina central de Porsche) a Zuffenhausen?

—És evident que no coneixeu gaire bé el senyor Müller. Quan era director de planificació a Wolfsburg em contradeia sempre que discrepàvem. Ara dedica les energies a Porsche. El proper 911, els propers Boxters, seran automòbils de somni. També hi haurà un nou vehicle esportiu utilitari, un germà menut del Cayenne, que es podria anomenar Cajun. Farem que la marca Porsche brille encara més.

—Hi ha hagut errades? Els executius de Porsche no estaven massa concentrats en l'adquisició planificada de Volkswagen per encarregar-se de les operacions del dia a dia?

—És evident que Porsche ja no apareix gairebé mai a les portades de les revistes automobilístiques més importants. En el passat, hom podia veure una fotografia d'un Porsche en aquestes portades encara que només s'introduïra un fre de disc nou en un model. Aquesta

mena d'esdeveniments indiquen que les revistes estaven més interessades en les qüestions financeres que no en el producte, el cotxe.

—Aparentment, aquest era també el cas de Volkswagen. Hi ha moltes àrees que han de millorar. Comencem per Seat. La marca ha perdut gairebé 800 milions d'euros (1.070 milions de dòlars) des del 2005. Com és?

—La situació de Seat no té res a veure amb la història de Porsche. A Seat, hom ha comès errors en el desenvolupament del producte durant molt temps. Tanmateix, això no significa que simplement eliminarem la marca Seat. La marca també és profitosa per al grup. Compra 340.000 motors i transmissions. Té 340.000 clients l'any, als quals, senzillament, no volem renunciar. Per aquests motius Seat eixirà d'una enorme baixada amb nous models.

—Seat s'ha proposat de tornar a produir beneficis l'any 2012. Què fareu si no se'n surt?

—Si arribem a aquesta situació, cosa que no crec que passe en absolut, respondré aquesta qüestió el 2012.

—La següent àrea que necessita millorar és Audi. La marca utilitza el lema "l'avantguarda de la tècnica", o "progrés a través de tecnologia". Però cada vegada més persones associen tecnologia amb BMW. L'empresa, amb base a Munic, és considerada líder en tecnologia que consumeix poc combustible. Per què es queda enrere Audi en aquesta àrea tan important?

—Heu de separar la imatge dels fets. Aparentment, BMW ha resolt de manera intel·ligent com promocionar la seua imatge, i té uns models especialment ecològics. Tanmateix, també deveu haver llegit els estudis que diuen que un Audi amb un motor dièsel V6 consumeix menys combustible que un model híbrid de BMW.

—Així i tot, moltes companyies només proporcionen cotxes d'empresa amb motors híbrids als directors executius. El Mercedes-Benz Classe S i el BMW Sèrie 7 són disponibles amb motors híbrids, però l'Audi A8 no.

—Prompte serà disponible com a vehicle híbrid, igual com el nou A6. Tota l'excitació sobre els híbrids és calmarà quan hom s'adone que és una tecnologia pont. El següent gran pas és l'automòbil elèctric.



Espais
de la Batalla
de l'Ebre

memorial
de democràtic

Jornades

Fosses Comunes

Un passat no oblidat



Més informació: info@batallaebre.org | www.batallaebre.org

Dies de guerra, diàlegs de pau

Del 22 al 24 d'octubre de 2010. Palau del Castellà (carrer del Call, s/n) de Gandesa.



—La carrosseria dels automòbils ha de ser més lleugera per a permetre que els vehicles elèctrics puguin tenir prou potència. Això no obstant, BMW també es troba a l'avantguarda de la construcció de vehicles lleugers, una especialitat d'Audi durant anys. BMW desenvolupa models amb carrosseria de fibra de carboni que pesen significativament menys que els automòbils d'alumini d'Audi.

—Durant molt temps, Audi ha fet servir parts de fibra de carboni, a l'A8 per exemple. Lamborghini fabrica carrosseries completes de fibra de carboni. Dominem aquesta tecnologia. Fins ara els nostres competidors només han ofert anuncis, encara han de provar que poden produir un automòbil per al mercat global amb carrosseria de fibra de carboni a un preu raonable.

—També us heu d'ocupar dels problemes de Skoda i de Bentley. Skoda competeix amb Volkswagen amb models d'alta qualitat des d'un punt de vista tècnic, però més barats. Bentley ha tingut pèrdues per valor de 200 milions d'euros. Al mateix temps, heu de convèncer els fabricants de camions del grup, MAN i Scania, perquè finalment cooperen. No us sentiu de vegades com si féreu jocs malabars amb dotze pilotes i fóreu constantment a punt de deixar-ne caure unes quantes?

—Tot demana un esforç enorme, és clar. Aquesta és una de les raons per les quals vam ampliar el consell de direcció, vam contractar personal addicional per als alts càrrecs i vam substituir algunes persones. Skoda té un nou president executiu i ja ha corregit el seu curs. Un director executiu es dedica a assegurar-se que les marques de camions cooperen més estretament. Podeu observar com abordem aquests problemes.

—I també teniu un president del consell de supervisió, Ferdinand Piëch, molt actiu. Com us repartiu les responsabilitats? Piëch pren les decisions i vós les milloreu?

—Aquest és un antic prejudici, res més. Deixeu que us pose un exemple de com funcionen les coses en realitat. Jo no prenc tot sol decisions tan importants com la de l'adquisició d'una participació a Suzuki. És clar que en vaig parlar amb el president del consell de supervisió. Un director executiu s'enfronta constantment a l'amenaça d'estar envoltat de massa persones que li donen la raó constantment. Per això m'agrada que el senyor Piëch conega el negoci automobilístic com ningú més i que faci preguntes fonamentals.

—Piëch controla el seu patrimoni. L'ha col·locat sobre uns fonaments que fan gairebé impossible que els seus fills venguen les accions. Tanmateix, la família Porsche posseeix l'aclaparadora majoria de les acci-

ons. Què passaria si els seus hereus decidiren de vendre les accions de Volkswagen als competidors xinesos, per exemple?

—Estic convençut que la família Porsche, de la mateixa manera que la família Piëch, prendran les precaucions adients. Certament, voldrà evitar que el grup Volkswagen depenga de les emocions de membres individuals de la família. En la meua opinió, [el gegant d'enginyeria tècnica] Bosch és un model de com una empresa que es troba en mans d'una família es pot preparar per al futur amb solidesa. La propietària de Bosch és una fundació i és una de les empreses més ben dirigides del món.

—Actualment teniu 63 anys. El vostre contracte expira a final del 2011. Us retirareu aleshores o mantindreu el càrrec si el consell de supervisió us renova el contracte?

—M'agrada allò que faig i em sent en forma, i és per aquests motius que no m'oposaria a continuar treballant si ho vol el consell de supervisió. No tan sols perquè m'agrada la meua feina, sinó també perquè hi ha moltes qüestions per a les quals és beneficiosa la continuïtat en la direcció.

—Senyor Winterkorn, moltes gràcies per aquesta entrevista.

*Armin Mahler
Dietman Hawranek
Traducció de Blanca Juan*

Breus

Boluda substituirà Francisco Pons al capdavant d'AVE

L'Associació Valenciana d'Empresaris (AVE) canviarà de cara visible després de la l'assemblea general del febrer vinent. Francisco Pons, que n'ha estat màxim dirigent aquests darrers vuit anys, deixarà el càrrec en favor de l'empresari navilier Vicente Boluda, ex-president del Reial Madrid. Boluda, que va sonar com a possible successor d'Arturo Virosque al capdavant de la cambra de comerç, compta amb el suport del bo i millor d'aquest lobby, que agrupa un centenar dels empresaris més influents del País Valencià. Boluda, el tercer empresari navilier més important d'Eu-



El navilier Vicente Boluda.

ropa, és un home amb pes i predicament a Madrid, si bé les veus més crítiques amb el nomenament recorden que passa la major part del temps a la capital espanyola i desconeix la realitat econòmica i empresarial valenciana.

Gas Natural Fenosa potencia el negoci de les renovables

Quan Gas Natural i Unión Fenosa van anunciar que s'ajuntaven, s'apuntava ja un eix que serà clau en el futur mapa energètic: les energies renovables. Aquest era un punt fort de Fenosa, que la nova societat ha sabut aprofitar al màxim. I ara neix Gas Natural Fenosa Renovables per agrupar tots els seus actius d'energies renovables i de règim especial a l'àmbit de l'estat espanyol i a l'internacional. Aquesta reorganització de l'activitat de renovables dins la companyia respon a la voluntat de convertir-la en un dels vectors de creixement de Gas Natural Fenosa els anys vinents.