

# “Reestructuració? Per favor”

**S**enyor Winterkorn, ens agrada-ria parlar amb vostè sobre megalomania, o dit d'una manera més amable, de sobreexigència. Vostè vol convertir la companyia Volkswagen en el primer productor de cotxes del món. L'empresa té dotze marques: des del productor de motos Ducati, passant per Seat, Škoda, Bentley i Porsche, fins a les empreses de camions MAN i Scania; i dona feina a 580.000 persones. Creu que pot dirigir aquest macroimperi?

—Per descomptat, perquè nosaltres seguim tres principis. Primer: l'empresa s'ha de dirigir pensant en els productes, els nostres vehicles. Per això l'empresa fa tests de vehicles, per exemple a l'Àfrica, amb temperatures de fins a 40 graus, o a Escandinàvia, amb un fred extrem. En segon lloc, hem de pensar en les marques i hem de saber quin és el seu ADN. He de notar si porto un Škoda, un Seat, un Audi o un Volkswagen. I en tercer lloc, cal buscar mànagers en qui es pugui confiar. Com a president del consell d'administració no ho puc preguntar i comprovar tot. Això, òbviament, no és senzill, però el nostre èxit demostra que funciona.

—**Nosaltres tenim més aviat la sensació que Volkswagen a penes es pot dirigir. O com explica vostè que el nucli de l'empresa, la marca Volkswagen, ara hagi de fer una reestructuració?**

—Una reestructuració? Per favor. Com arriba a aquesta conclusió?

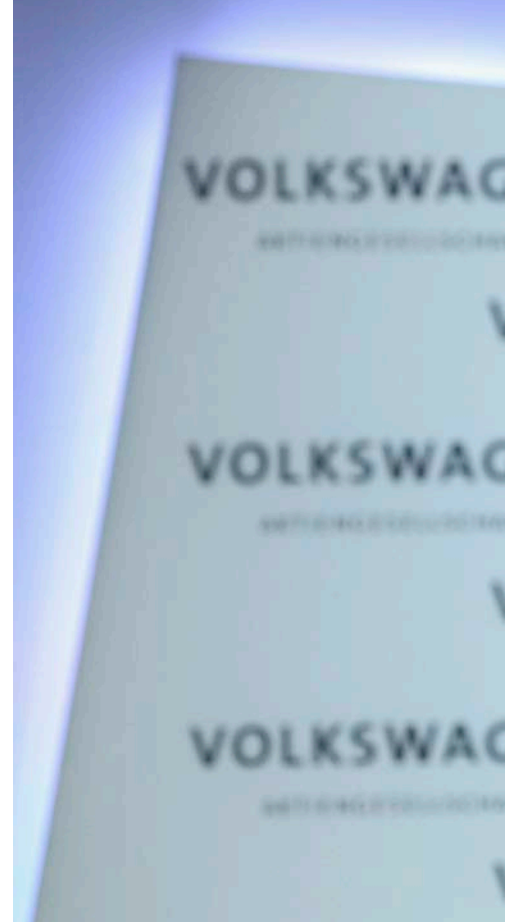
—La marca Volkswagen ha venut, en els sis primers mesos de l'any, més cotxes que mai. Tot i així, els beneficis han caigut un 32%. Ara un programa d'estalvi de cinc mil milions d'euros ha d'ajudar a salvar la situació. **No sembla pas precisament que tot vagi com una seda, oi?**

—Hi ha problemes econòmics en mercats importants com el Brasil,

Martin Winterkorn, president del consell d'administració de Volkswagen, parla sobre el pla d'estalvi previst i sobre la complexitat de dirigir una gran corporació amb dotze marques.

Rússia o l'Índia, problemes que afecten tots els productors. Cal afegir-hi una regulació més estricta pel que fa a les emissions de CO<sub>2</sub>, que requereix inversions elevades en el nostre sector. I quant al resultat operatiu de la marca Volkswagen, normalment s'oblida que no inclou el nostre negoci puixant a la Xina. Això representa tres mil milions d'euros que comptabilitzem dins de resultats financers per motius tècnics dels balanços. Si hi afegeix això, els rèdits són força diferents. A més a més, Volkswagen aporta pagaments anticipats a la resta de l'empresa. Per exemple, a Bratislava estem ampliant la producció per fabricar una nova generació de vehicles tot terrenys. D'allà en sortiran un Audi Q7, un Porsche Cayenne, un Volkswagen Touareg, un Bentley i potser més models.

—**Si tot plegat fos tan senzill, no s'hauria de fer cap pla d'estalvi. Realment, però, a Volkswagen vostè té tres grans problemes. Comencem pel mercat nord-americà. Mercedes-Benz i BMW venen cada vegada més cotxes i Volkswagen cada vegada menys, tot i que vostès han invertit mil milions de dòlars en una nova fàbrica. Què és el que no ha funcionat?**



—Jo sempre dic que l'arrogància i l'autocomplaença són el pitjor que ens pot passar. Quan vaig entrar en el càrrec, el 2007, Volkswagen va vendre 235.000 cotxes als Estats Units. Llavors, vam construir una fàbrica a Chattanooga, vam contractar una nova plantilla i hi vam desenvolupar un nou cotxe, el Passat nord-americà. Va començar bé, la fàbrica funcionava, tothom estava content i les vendes van ascendir a força més de 400.000 unitats. Després, però, no vam cuidar prou bé el cotxe. Al cap de dos o tres anys els americans volen un cotxe que sembli diferent. I nosaltres no ho vam fer. Aquest va ser l'error.

—**Volkswagen no encerta el gust dels consumidors nord-americans. Per a ells el Passat està antiquat, els tot terrenys Tiguan i Touareg són massa petits i massa cars. Pot ser que tot això sigui degut al fet que totes les decisions sobre nous models es prenen a Wolfsburg i que vostè no pot saber què desitgen els clients d'arreu del món?**

—Precisament per això tenim la nostra gent sobre el terreny. Ells han de veure què passa. Haurien hagut de venir-me a dir, senyor Winterkorn, hem de millorar el Passat. Se m'haurien hagut d'enfilar a la taula del despatx.



En canvi, van dir que la competència oferiria un nou to de vermell que els agradaria tenir per als nostres models. Ara tenim una nova direcció als Estats Units, produïrem un nou model de tot terreny gros a Chattanooga i ampliarem el nostre equip de recerca i desenvolupament. I el meu focus personal està dirigit cap als Estats Units.

**—Passem al segon problema de Volkswagen. En aquesta empresa, manen els tècnics personalment amb vostè. A un enginyer sempre se li acut alguna cosa que podria fer millor...**

—... gràcies a Déu...

**—... però els costos queden en un segon pla.**

—[riu] El prejudici que jo no tinc en compte els costos em persegueix des de tota la vida. Tendeixo a corregir un error quan el reconec. I si alguna vegada no ho faig, m' enfado moltíssim. En el predecessor del Passat la tapisseria interior no era especialment elegant en alguns punts. Hauria estat molt car canviar la tapisseria en la sèrie que ja es produïa, per tant, ho vaig deixar. Però cada cop que veig la senyora Furtwängler, la comissària de la sèrie policíaca *Tatort*, a dins d'un Passat, sempre penso: ai, senyor.

**—En el nou Passat han esmenat l'error. L'han desenvolupat, junta-**

**ment amb el Golf, de manera que estigui al nivell dels models de Mercedes-Benz i de BMW. La competència, però, pot exigir un preu de primer nivell; en canvi, Volkswagen només preus de Volkswagen. La conseqüència és lògica: amb els seus cotxes vostès guanyen pocs diners.**

—No, ho podem fer perquè treballarem d'una manera molt diferent. Fabricuem el Golf i el Passat amb un sistema amb què altres marques nostres, Audi, Škoda i Seat, també poden fabricar els seus models. Així traïem cotxes al mercat que no tenen res a envejar als BMW o als Mercedes-Benz. I tanmateix, no ens surt més car. Fixi's en el nou sistema Infotainment del Passat. Té més prestacions que abans, però no és més car. Això només s'aconsegueix amb el nostre sistema.

**—Centrem-nos ara en el tercer problema: les fàbriques alemanyes de Wolfsburg, Emden, Kassel, Salzgitter i Braunschweig. No són tan eficients com la competència.**

—En primer lloc, estem orgullosos de la capacitat dels nostres treballadors. Però en la productivitat, respecte a la competència, tenim mancances, és cert. Ho podríem fer fàcil i traslladar la producció a l'est d'Europa, l'Índia o la Xina, països que se n'alegrarien.

Però Volkswagen no és així. La nostra missió com a gestors és mantenir els centres de producció i els llocs de treball a Alemanya. I de tal manera que també hi guanyem diners.

**—Si Volkswagen eleva la productivitat, necessitarà menys treballadors. Quants llocs de treball eliminarà?**

—No reduïrem el personal fix. Surtosament, estem creixent i, per tant, si puja la productivitat, podem construir més cotxes amb la mateixa plantilla. Potser contractarem menys treballadors temporals.

**—El cap del comitè d'empresa, Bernd Osterloh, ja ha anunciat que les negociacions sobre el programa d'estalvi seran acalorades.**

—Evidentment, hi haurà discussions. Però no estem elaborant cap programa d'estalvi, sinó un programa d'eficiència. No es tracta simplement de retallar el pressupost. Es tracta d'augmentar la rendibilitat de manera sostenible. Ens posarem d'acord. Només funcionarà si anem junts. He de convèncer els nostres 580.000 treballadors d'arreu del món. Miri: jo provinc d'una família modesta, tinc bona relació amb la gent de la cadena de muntatge. Quan vaig anunciar el programa d'eficiència a l'assemblea d'empresa, a Wolfsburg, davant de més de divuit mil persones, hi va haver un silenci sepulcral. Al final fins i tot hi va haver aplaudiments. Les persones ja veuen que alguna cosa ha sortit de mare, perquè ja fa molt de temps que la coses ens van molt bé.

**—Com ara què, per exemple?**

—Amb el rapidíssim creixement de la companyia també ha augmentat la complexitat. Per exemple, tenim 156 varietats de volant a la marca Volkswagen. Algunes només es diferencien pel fet que la pell està cosida en un cas amb fil gris, en l'altre amb vermell. Tot això incrementa el preu de cost, en complica el muntatge i l'emmagatzematge. Per tant, a partir d'ara no oferirem cap equipament especial si no s'incorpora en més del 5% dels cotxes.

**—La companyia ofereix 310 models diferents. Amb molts models menys Toyota ven més cotxes. Això és clarament més eficient.**

—Sí, anem en aquesta direcció. No tots els models tindran un successor.

“La nostra missió com a gestors es mantenir els centres de producció i els llocs de treball a Alemanya”



Quan el club de futbol VfL Wolfsburg va ser campió de la Bundesliga, els jugadors van desfil·lar per la ciutat amb cotxe, cadascun amb un Cabrio d'una de les nostres marques. Eren 12 Cabrios diferents. Però el mercat de vehicles descapotables va de baixa. Per això parem molta atenció en la paleta de models. Alguns models com el nostre Volkswagen Cabrio Eos han de demostrar seriosament la seva viabilitat.

**—Volkswagen encara produeix moltes coses que podria obtenir més barates comprant-les a proveïdors: els seients, els eixos, la direcció, la caixa de canvis. Deixaran de produir alguns d'aquests components?**

—No farem com alguns competidors nostres que compren gairebé totes les parts i després la munten. Però hem de reflexionar si és sensat que ens subministrin algunes peces, per exemple, discos de fre. A canvi, però, a la fàbrica de Braunschweig, on es produeixen, fabricarem un altre producte, tècnicament innovador.

**—Menys variants de volant, menys Cabrios, els discos de fre comprats a proveïdors: això semblen petites coses i no pas un gran programa d'eficiència.**

—Vostè m'ha demanat exemples. Això no són pas petites coses. En una gran empresa com la nostra aquests petits gestos se sumen i es converteixen ràpidament en xifres considerables. Encara som al començament. Però totes les juntes de direcció de les marques s'han compromès fins a l'últim centímetre en quina contribució aportaran. Un directiu va preguntar irònicament: “Ho hem de signar amb sang?”. Jo vaig dir: amb tinta n'hi ha prou, però el que cal és produir. Però també és clar que el nostre programa d'eficiència s'aplica a tota l'empresa, no tan sols a la marca Volkswagen.

**—Resumint: a Volkswagen li falten els models adequats per al mercat nord-americà, les fàbriques no són prou productives i cauen els rèdits. Se'n poden sortir? Perquè vostè gairebé dirigeix l'empresa com a segona feina i s'ocupa, com a cap de l'empresa, d'obrir noves fàbriques a la Xina, Rússia i Mèxic, i a la col·laboració entre Audi, Porsche i Bentley i entre MAN i Scania. I si el VfL Wolfsburg necessita un nou entrenador, vostè es posa a telefonar.**

—A veure, amb la seva anàlisi va força equivocada. Evidentment, és una tasca exigent. Però en quina posició

està la companyia Volkswagen; amb Audi, Porsche, Škoda, Bentley i les nostres altres marques? Vostè només parla de Volkswagen. Hem d'afrontar els problemes conseqüentment. Però digui'm un fabricant de cotxes que tingui tant d'èxit com nosaltres passant per la crisi dels darrers anys. El 2013 vam recaptar més d'onze mil milions d'euros de guanys operatius, sense comptar la Xina. El resultat està a la vista, no?

**—Màngers d'alt rang de l'empresa opinen que vostè, “Wiko”, com l'anomenen, hauria de cedir part de les seves responsabilitats; que hauria de deixar la direcció de la marca Volkswagen a algú més jove. Què en pensa?**

—Estic molt d'acord que s'han de repartir les responsabilitats amb seny. Però que una persona dirigeixi la marca principal i a més faci funcions corporatives dona força a l'empresa. Tinc moltes atribucions, és veritat, però hi ha certes coses que no es poden delegar. Decidir sobre un model té una enorme transcendència. Un cotxe es construeix durant set anys, i la seva durada mitjana és de quinze anys. No hi pot haver una socialització de les decisions.

**—Vostè té 67 anys. Al final del 2016 se li acaba el contracte. Vol allargar-lo o ha d'entrar gent més jove?**

—De moment sembla que acabaré el contracte. Què passarà després ja es veurà. Tindrè 69 anys, de fet ja seré prou gran per deixar-ho.

**—Fins aleshores no comprarà cap altra marca de cotxes? Perquè ja és un esforç prou gran dirigir les 12 marques actuals. O acabaria sucumbint si Alfa Romeo o Ferrari estiguessin en venda?**

—Ara mateix no seria pertinent. Amb les nostres marques estem molt contents i tenim prou feina. Però Alfa Romeo és una marca fantàstica; i Ferrari també. Sempre ens ho podríem pensar.

**—Senyor Winterkorn, moltes gràcies per l'entrevista.**

*Dietmar Hawranek  
Armin Mahler  
© Der Spiegel*

*Traducció d'Arnau Figueras*