

Koncern VW s ForMotion v dveh letih prihranil 3 milijarde evrov

Slovenci smo očitno ustvarjalni in poslovno uspešen narod tudi v avtomobilski industriji, saj sta se v koncernu Volkswagen visoko zavihtela kar dva Slovenca. Rober Lešnik je med drugim pri novem passatu, ki se prodaja presenetljivo dobro, uvedel nekaj glavnih oblikovnih posebnosti, Gorazd Vrbica, sicer zadolžen za nabavno strategijo in stroškovni menedžment za celoten koncern Volkswagen in znamko Volkswagen, pa je utemeljitelj najambicioznejšega programa zniževanja stroškov v avtomobilski industriji, imenovanega ForMotion. O uspešnosti slednjega ne gre dvomiti, saj so z njim v koncernu v dveh letih izboljšali rezultat poslovanja za približno 3 milijarde evrov. Tako bodo program, tokrat pod naslovom ForMotion plus, nadaljevali do konca leta 2008. O programu, dogajanju v koncernu VW in drugih aktualnih dogodkih, povezanih z avtomobilsko industrijo, smo se pogovarjali z Gorazdom Vrbico.



Lani ste v koncernu VW zastavili novo poslovno strategijo vseh vaših avtomobilskih znamk, znano pod naslovom Mehrmarkenstrategie za obdobje 2005–2015.

Katere spremembe z njo uvajate in zakaj? Tako imenovana Strategija 2015 postavlja temelje poslovne usmeritve koncerna Volkswagen. Eden od najpomembnejših elementov omenjene strategije je večje pokritje segmentov, natančneje s 75 na 90 odstotkov. Drugi pomemben element je tržna strategija, v okviru katere želimo ohraniti oziroma zmerno povečati tržne deleže na tradicionalnih trgih, torej v Evropi in na Kitajskem, rast v Združenih državah Amerike in na Japonskem ter prodor na trge Zveze jugovzhodnih azijskih držav (ASEAN), Indije in Rusije. Zelo pomemben element strategije je tudi razvoj storitvenih dejavnosti, predvsem finančnih in servisnih ter prodaje rabljenih avtomobilov. Poleg tega posebno pozornost namenjamo jasnemu pozicioniranju posameznih znamk. V preteklosti so namreč posamezni modeli različnih znamk naslavljali iste segmente.

Potreba po jasni strategiji je posledica sprememb na trgu, kot so na primer rast konkurence, saturiranje tradicionalnih trgov in mikrosegmentiranje.

V katero smer se bodo razvijale vaše posamezne avtomobilске znamke v prihodnjih letih? Ali bo med njimi prišlo do kakšne specializacije ali bodo še vedno nagovarjale iste kupce, kot na primer VW polo, škoda Fabia in seat Ibiza?

Eden od osrednjih elementov Strategije 2015 je večje pokrivanje segmentov ob hkratni boljši razmejitvi posameznih znamk. Cilj je prav specializacija, torej preprečevanje osredinjenja na iste kupce.

Kakšna bo prihodnost Seata? Slišati je namreč, da njegovo poslovanje ni najbolj uspešno.

Seat je s svojo novo usmeritvijo pridobil nove kupne segmente. Novo pozicioniranje znamke pa je hkrati povzročilo upadanje števila kupcev v osnovnem segmentu. Seat je trenutno v programu prestrukturiranja z imenom Nuevo Seat. Program je namenjen predvsem zniževanju stroškov in prodoru na trg. Na srečo je novi seat Leon s strani kupcev zelo dobro sprejet, tako da je tudi Seat na poti okrevanja.

Pred sedmimi leti ste v koncernu VW uvedli novo, tako imenovano nabavno strategijo B2B. Zakaj ste se odločili za prenovno nabavno strategije, katere rezultate je nova strategija prinesla doslej in kako ste z njimi zadovoljni?

Vizija strategije B2B je zelo preprosta. Gre za prenos vseh interakcij, to je procesov in komunikacije, med Volkswagnom in dobavitelji prek elektronske platforme VWGroupSupply.com. Po oceni strokovnjakov je Volkswagen na tem področju v avtomobilski industriji prišel najdlje. Brez B2B bi bilo danes poslovanje nemogoče.

Katere rezultate od te strategije pričakujete v prihodnje?

Platforma B2B se razvija v smer podpore razvojnih projektov, inovacij in izboljšanja kakovosti.

Ali ste strategijo B2B uvedli samo v Evropi ali tudi na drugih celinah? Ali se torej odnosi med VW in njegovimi dobavitelji v Evropi kaj razlikujejo od tistih v Braziliji, Južnoafriški republiki ali na Kitajskem? In če se, kako?

Strategijo B2B smo uvedli v celotnem koncernu po vsem svetu. Izvajanje strategij je odvisno predvsem od tehnološkega in poslovnega razvoja posameznih nabavnih trgov.

Kakšni so rezultati programa ForMotion, ki je, kot nam je znano, namenjen zniževanju stroškov?

S programom ForMotion smo v našem koncernu v dveh letih izboljšali rezultat poslovanja za približno 3 milijarde evrov. Program je bil zelo uspešen, tako da smo se odločili za nadaljevanje, in sicer v okviru programa ForMotion plus do konca leta 2008. Poleg zniževanja stroškov je bil cilj programa tudi povečanje prodaje.

Katere stroške ste s tem programom uspeli najbolj znižati in za koliko med njimi tudi stroške dela, ki so v Evropi vse večji problem?

Pri stroških smo uspeli znižati predvsem materialne stroške, razvojne investicije in splošne upravne stroške. Stroški dela so problem, s katerim se soočajo vsa evropska avtomobilska podjetja. Poglavitni vzvod je predvsem prelaganje proizvodnih dejavnosti na območje osrednje Evrope in Kitajske. To velja tako za lastne kapacitete kot tudi za razvoj in koriščenje nabavnih trgov.

Znano je, da so pritiski na dobavitelje v avtomobilski industriji hujši kot v kateri koli drugi industriji. Ker nič ne kaže na to, da bi pritiski popuščali, nas zanima, v kateri smeri se bodo pritiski najbolj stopnjevali v prihodnjih letih. Ali bodo to predvsem cene ali še kaj drugega?

Z zaostrovanjem konkurence in nadaljnjim procesom globalizacije pritisk ne bo popustil. Ne gre namreč samo za pritisk na cene, temveč tudi za sodelovanje z dobavitelji na področju iskanja boljših konstrukcijskih rešitev glede stroškov, kakovosti in inovacij.

Vsi izdelovalci avtomobilov se preusmerjajo v sestavljanje avtomobilov iz večjih kosov, natančneje modulov. Kdaj predvidevate, da bodo moduli povsem izpodrinili dosedanje, manjše sestavne dele, in kako se na to pripravljate v koncernu VW?

Modularizacija je vsekakor pomemben trend v avtomobilski industriji. Kljub vsemu posamezni deli v okviru modulov ne bodo povsem izgubili pomembne vloge, še posebej če prispevajo k diferenciranju na

trgu. Kupovanje tako imenovanih »black-box« brez aktivnega razvoja posameznih funkcij je le v posameznih primerih smiselno. Temu ustrezno bomo tudi v koncernu kompetence razvoja še naprej izpopolnjevali.

Kako pa se na to odzivajo in pripravljajo vaši dobavitelji? Kateri slovenski dobavitelj je glede tega najbolj napreden?

Dobavitelji vsekakor razvijajo kompetence na področju modulariziranja. Slovenska podjetja se v posameznih primerih razvijajo v to smer. Glede na relativno majhnost podjetij pa je o modularnih dobaviteljih Tier 1 težko govoriti. Kar nekaj podjetij je na dobri poti.

Lahko vsaj približno poveste, za koliko bo sestavljanje avtomobilov iz modulov pocenilo avto, ki sedaj stane na primer 10.000 oziroma 15.000 evrov?

Zaradi nasičenja trgov in zaostrovanja konkurenčnosti bodo materialni stroški še rasli, saj je treba kupcem ponuditi več inovacij. Strokovnjaki ocenjujejo, da bi bilo treba znižati stroške v verigi dodajanja vrednosti za približno 1500 evrov. Modulariziranje bo tu vsekakor imelo pomembno vlogo.

Razvoj novih modelov je zelo drag, zato je vsak nov model, ki ga avtomobilske tovarne pošljete na trg, tudi precej dražji od prejšnjega. Kako dolgo se cene še lahko povišujejo oziroma kako visoko se po vaših ocenah lahko še povzpne cena golfa, ki ga pri nas ni več mogoče kupiti za manj kot 15.000 evrov?

Strokovnjaki ocenjujejo, da bo zaradi dodatnih inovacij avtomobil v razredu golfa čez 10 let stal 3000 evrov več. Problem je v tem, da kupci dodatnih inovacij niso pripravljani plačati, temveč pričakujejo enake cene. To je mogoče uresničiti le z znižanjem materialnih stroškov in sinergijami, kot so na primer moduli na ravni koncerna. Tu gre tako za module na isti platformi, kot na primer A5 za golf, audi A3, škodo Oktavio in seat Leon, kot tudi za uporabo modulov v različnih platformah, na primer golf in passat.

EU je izdelovalcem sestavnih delov za avtomobilsko industrijo omogočila, da pravzaprav enake izdelke prodajajo tudi kot neoriginalne, vendar enako kakovostne, po bistveno nižjih cenah. Kako na to gledate v VW in ali vam to že kaj zmanjšuje prodajo originalnih rezervnih delov? Ali na ta trend pripravljate kakšen odgovor?

Rezervni deli so za proizvajalce avtomobilov relativno pomemben vir dohodka. Tudi na tem področju se konkurenca zaostuje. V koncernu Volkswagen delamo predsem na profesionalizaciji trženja rezervnih delov in nadaljnjem razvoju prodajne in servisne mreže.

Kako se nameravate v koncernu VW odzvati na napovedan prodor kitajskih avtomobilskih proizvajalcev na evropski trg? Menite, da je utemeljen strah, da bi evropska avtomobilska industrija doživela enako usodo, kot jo je tekstilna?

Mislím, da je primerjava z elektronsko industrijo mogoče celo primernejša. Tudi Kitajci se bodo naučili izdelovati dobre avtomobile. To bo sicer še trajalo, vsekakor pa se bo pritisk še povečal. Precej logično je, da nekateri proizvajalci iz Evrope in ZDA ne bodo preživeli, kdaj in kako, pa ni mogoče natančno predvideti. Prednosti nizkih stroškov delovne sile na Kitajskem izkoriščamo tudi v koncernu Volkswagen, in sicer z uvozom delov. Mogoče bomo v prihodnosti uvažali celo sestavljene avtomobile, kot danes na primer iz Brazilije in Mehike.

Dovolite, da vam na koncu zastavimo še osebno vprašanje. Zanima nas, kako vas je kariera z ljubljanske ekonomske fakultete pripeljala do sedanjega položaja. Verjetno samo znanje ni dovolj, ampak ste morali biti, kot radi rečemo, ob pravem času na pravem mestu, in verjetno je za to potrebno še kaj drugega.

V vsaki karieri obstajajo ideje, križišča, priložnosti in odločitve. Ob pravem trenutku na pravem mestu je treba imeti pravo idejo in jo tudi uresničiti. S Volkswagnom sem imel prvi stik leta 2000 kot zunanji svetovalec. Vizija B2B, ki sem jo predlagal, je ustrezala času in usmeritvi Volkswagna. Če je ne bi sprejeli, me danes verjetno ne bi bilo v Volkswagnum. Ker koncern še ni imel internega svetovanja za nabavo in logistiko, so me vprašali, ali bi hotel to razviti. V tej funkciji sem poleg nabavnih projektov delal tudi na strateških projektih za celoten izvršni odbor koncerna. Funkcijo nabavne strategije mi je ponudil član izvršnega odbora koncerna, ki je odgovoren za nabavo, Garcia Sanz. Te funkcije v preteklih letih iz različnih razlogov niso uspešno uveljavili. Ponudbo sem pred dobrima dvema letoma kljub tveganju sprejel. Takrat sem bil pri tej nalogi sam. Ker sem sodeloval pri zasnovi programa ForMotion, sem funkcijo lahko zelo hitro razvijal. Danes sem zadolžen za nabavno strategijo in stroškovni menedžment za celoten koncern in znamko Volkswagen. Trenutno šteje moje moštvo približno 65 sodelavcev. Poročam neposredno gospodu Garcii Sanzu in kot vodja projekta Forum Materialkosten, v okviru ForMotion plus, po »črtni liniji« tudi vodji izvršnega odbora znamke Volkswagen dr. Wolfgangu Bernhardu. ■