

Intervju: Silvia Gyllsdorf, višji vodja za vpeljevanje deljenih tehnologij v Fordu

Ženske so zahtevnejši kupci avtomobilov

Sonja Sara Lunder
Zoran Jereb
Foto: arhiv VOLVO

Silvia Gyllsdorf je kariero pri Volvu začela pred desetletji kot delavka za proizvodnim trakom. S pridnostjo, sposobnostjo in izobraževanjem je postopno napredovala od delavske nadzornice, prek poslovne direktorice modela Volvo S80, do povezovanja in podpore pri vpeljevanju deljenih tehnologij znamk Land Rover, Volvo in Ford Evropa v proizvodnjo. »Še danes mi koristijo leta izkušenj na montažni liniji in pri postavljanju zahtev. Če si sodeloval pri razvoju in proizvodnji avtov, lažje sprejemaš odločitve. Vidiš vse koščke zahtevne sestavljanke, ki je projekt razvoja in proizvodnje povsem novega modela avtomobila,« pravi Gyllsdorfova. Dodaja, da so neprecenljive tudi izkušnje pri izboljševanju kakovosti, kjer je neposredno sodelovala s kupci in trgovci, saj je pomembno razumeti in biti sposoben prenesti zahteve in želje kupcev v tehnične rešitve, ki delujejo.

Kako v Volvu spodbujate inovativnost zaposlenih?

Pogoji za dobro inovativnost so jasno določena odgovornost, pripravljenost na dialog in nagrajevanje dobrih predlogov. Pomembno je tudi, da je čim manj birokracije, saj ta pogosto prepreči uresničevanje dobrih zamisli.

Kako in zakaj ste začeli v razvoj avtomobilov, ki je običajno precej »moški posel«, vključevati tudi ženske? V mislih imamo koncept YCC (your concept car).

Razlogov je več. Ženski pogled na avtomobile je precej drugačen od moškega. Zanima jih predvsem, kako avtomobil čim bolje uporabiti v vsakdanjem življenju. Pomembna jim je ergonomija in prostor za otroški voziček, kje in kako zložiti živila po nakupu, dosegljivost in logika dolivanja olja in tekočine za steklo, nastavitve sedelja in podobno. Njihovo vodilo sta intuicija in enostavnost upravljanja z avtomobilom. Drugi razlog je, da je v Volvu zaposlenih kar 22 odstotkov žensk, tretji pa, da so ženske zahtevnejše stranke. Želijo vse, kar želijo moški, poleg tega pa jim veliko pomeni dobra ergonomija, veliko shranjevalnih prostorčkov, enostavno parkiranje, materiali, ki se jih lahko vzdržuje, fleksibilnost in podobno. Vodstvo Volva je zato prosilo skupino žensk, naj opredelijo prednostne značilnosti, ki naj bi jih imel tako imenovani ženski avtomobil. Z njihovo vizijo se je strinjalo in odobrilo razvoj konceptnega avtomobila. Ideja je bila, da bi konceptni avtomobil kupcem približali drugim informacijskim kanalom, in ne le na klasičnih avtomobilskih razstavah in v avtomobilskih revijah. Učinek naj bi se nato meril in služil kot podlaga za nadaljnji razvoj. Tako je tudi bilo in YCC se je predstavil po številnih trgih, delovnih mestih, umetniških muzejih, različnih seminarjih, v revijah za vrt, modo, kuhanje, šport in drugo.

V čem se torej konceptni YCC razlikuje od avtomobilov, ki so jih razvile večinoma moške ekipe? Ste katero od rešitev iz koncepta YCC medtem že prenesli na svoje serijske modele, in če ste jo, katera rešitev je to ter kako so jo sprejeli kupci?

Konceptni avtomobil se razlikuje na precej področjih. Pomembna je enostavnost vstopa in izstopa iz avtomobila, vrata se odpirajo z elektronsko kontrolo, ki ima vznikeve osebne podatke o velikosti in telesnih proporcijah, veliko pozornosti je bilo namenjeno optimalni namestitvi volana, pedal, zaščitnih zglavnikov, višini in bočnemu oprijemu sedežev, vzratnim ogledalom, podpori za noge, optimalnemu vidnemu polju ter sredinski konzoli, ki se je spremenila v velik shranjevalni prostor. Konceptni avtomobil je poseben tudi zato, ker omogoča menjavo predpraznikov, sedežnih materialov in barv v notranjosti vozila. Osrednja zamisel notranjosti konceptnega avtomobila je bila, da se čim bolj približamo vtisu dnevne sobe in čim bolj odmaknemo od podobe letalske kabine. Konceptni avtomobil je bil po vsem svetu sprejet precej bolje, kot smo pričakovali, kar pomeni, da so potrebe po spremembah.

Katere sklope so ženske prispevale k nastanku najnovjših modelov, S80, C70 in C30, ter prihajajočega XC60?

Ženske so prisotne tako v vodstvu kot tudi pri razvoju vseh mogočih delov in v sami proizvodnji avtomobilov, še zlasti pa pri snovanju notranjosti avtomobila. Omenila sem že, da je v Volvu na različnih položajih zaposlenih približno 22 odstotkov žensk.

Ali ženske v Volvu sodelujejo pri oblikovanju zunanosti avtomobilov? So morda sodelovale tudi pri oblikovanju zunanosti XC60, ki bo, kot kaže, kar velik oblikovni odmik od vašega dosedanjega



oblikovanja, saj na njem skoraj ni več ravnih linij, ki so bile doslej značilne za vaše avtomobile?

Pri oblikovanju novega avtomobila je vedno veliko ljudi, ki prispevajo s svojimi zamislivi in znanjem. Novi XC60 je predvsem izraz prihodnosti novega direktorja za oblikovanje Stevea Mattina.

Ker se vaši avtomobili prodajajo na skoraj vseh trgih po svetu, nas zanima, kako vaši oblikovalci določijo obliko, da je sprejemljiva za vse trge. Ali je evropska oblika avtomobila sprejemljiva za ves svet ali jo je treba za dobro prodajo avtomobila tudi drugod po svetu kaj prilagoditi? Če je tako, v kakšnem smislu?

Naše začetno izhodišče je vedno vprašanje, kaj je tisto, kar lahko dodamo in predstavimo na trgu in bo potrdilo naše skandinavsko poreklo, dediščino, pokrajino, kulturo, vrednote in pozitivne razlike, povezane s Skandinavijo. Nato skušamo vse to prevesti v obliko avtomobila in različne funkcije, ki jih bo imel avtomobil. Varnost avtomobila in skrb za okolje nista le skrb našega podjetja, temveč ogledalo celotne družbe.

Tuji, predvsem azijski proizvajalci avtomobilov svoje nove modele razvijajo prav v Evropi, ki je avtomobilsko najzahtevnejši trg na svetu. V čem smo po vašem mnenju evropski kupci bolj zahtevni od azijskih in ameriških?

V Volvu ne čutimo, da bi bili evropski kupci zahtevnejši od drugih. Naši kupci in kupci, ki kupujejo avtomobile v tem cenovnem razredu, so zahtevni. Še zahtevnejše pa so uporabnice avtomobilov, ne glede na to, od kod prihajajo. Kar 50 odstotkov naših avtomobilov kupijo ženske v Ameriki, njihov delež pa se povečuje tudi na Kitajskem.

Volvo je znan tudi po veliki in že tradicionalni skrbi za varnost, ekologijo in tehnološko naprednost vozil, zato nas zanima, na katere alternativne pogone oziroma katere kombinacije pogonskih goriv največ stavite in kdaj boste začeli take avtomobile tudi serijsko izdelovati?

Volvo ima že danes v ponudbi avtomobile z varčnimi dizelskimi motorji in z motorji, ki lahko uporabljajo več različnih goriv, ustanovili pa smo tudi hibridni center, v katerem preučujejo tržni potencial avtomobilov na različna goriva. V Volvu smo prvi hibrid predstavili že leta 1998, saj se zavedamo, da izbor nove energetske politike in avtomobilskega pogona ni le vprašanje za proizvajalce avtomobilov, ampak vprašanje gradnje celotne infrastrukture, glede dobavljanja pogonskega goriva, opreme in števila črpalk, obdavčitev avtomobilov, ki so z danes znano novo tehnologijo zelo dragi in podobno.

Kaj pa varnost? V katero smer se bodo v prihodnje po vašem mnenju razvijali varnostni sistemi avtomobilov? Menite, da je pasivno varnost avtomobilov mogoče še bistveno

izboljšati ali bo odslej glavna razvojna pozornost namenjena aktivnim varnostnim sistemom za preprečevanje trkov ali zmanjševanje njihove silovitosti, kakršni so denimo tako imenovani aktivni tempomati in vaš najnovejši sistem City Safety?

Volvo ima v svojem razvoju dva cilja, kratkoročnega in dolgoročnega. Kratkoročni cilj je, da v primeru nesreče nihče, ki se huje poškoduje. Pasivna varnost z deformacijskimi conami, varnostnimi blazinami in drugimi sistemskimi rešitvami ima pri tem pomembno vlogo. Dolgoročni cilj pa je, da s tehnologijo pomagamo vozniku, da do nesreče sploh ne pride, torej zagotovimo aktivno varnost. Ko nam bo uspelo, da bomo preprečili nesreče, takrat bomo nadomestili tudi pasivno varnost z aktivno. Pasivna varnost resda predstavlja omejitve pri oblikovanju avtomobila in njegovi velikosti, velikokrat pa povzroči tudi večjo težo avtomobila, a je za zdaj še nujna.

Koliko sodelavcev je štela ekipa, ki je razvijala novega S80, in kako dolgo ste delali na tem projektu? Ste novega S80 razvijali od znotraj navzven, se pravi najprej notranjost in šele nato zunanost, ali obratno? Kakšen je bil vrstni red pri razvoju – katere komponente ste začeli razvijati najprej, katere nazadnje in katere ste samo prenovili? Kateri del avtomobila je bil v razvoju najzahtevnejši in ste zanj potrebovali največ časa?



Vodilni v projektu Volvo S80

Na to vprašanje je težko odgovoriti. Vodstvena ekipa je štela 14 članov, v projektu pa je sodelovala različno število ljudi, odvisno od tega, v kateri razvojni fazi je bil projekt. Samo v Volvu je sodelovalo do 800 ljudi, v zadnji fazi pa se ta številka povzpne na nekaj tisoč.

Razvoj novega avtomobila, ki je prvi v novi generaciji avtomobilov, traja od štiri do pet let. Ker je oblikovanje zunanosti in notranosti avtomobila tesno povezano, celotna oblika avtomobila (notranja in zunanja) nastaja vzporedno. Podrobnosti in sistemi, ki vzamejo veliko časa in za katere je potrebna

zgodnja odločitev, so karoserijska stran in nosilna struktura, instrumentni modul, klimatski sistem, gorivni sistem in podobno. Še posebno gorivni sistem je zelo kompleksen in zahteva tudi veliko preskusov.

Kako daleč ste v Volvu pri uvajanju modularnega sestavljanja avtomobilov in kako se na nov način sestavljanja odzivajo vaši dobavitelji? Ali jim to povzroča težave?

Modularizacija dobaviteljem omogoča, da povečajo svoj dodatek k celoti in da okrepijo sodelovanje z dobavitelji drugega in tretjega kolena. Težave, ki jih je pri tem tre-

ba premagati, so pogosto informacijskega značaja, saj celotna veriga postaja bolj kompleksna in zahteva sinhronizacijo različnih sistemov in mogoče tudi nove investicije v katerem od podjetij.

V novem S80 ponujate tudi protialergenski paket (CZIP)? Katere materiale ste uporabili pri izdelavi notranjosti tega modela in ali vam je to povzročalo dodatne težave, saj želimo kupci notranjost iz materialov, ki so zelo vzdržljivi, privlačni na pogled, prijetni na otip in tudi prijetnega vonja?

Tudi na tem področju poteka razvoj že več kot petnajst let. Materiali se nenehno izboljšujejo, saj se iz njih odstranjujejo snovi, ki se izkažejo za alergene ali pa škodujejo okolju. Doslej smo na primer odstranili kadmij, živo srebro, PVC, nikelj in krom pri proizvodnji usnja ter freon pri proizvodnji poliuretanske pene. Izdelali smo tudi »inteligentni nos«, ki sam meri velikost prašnih delcev in zapre dovod zraka, ki ni filtriran. Taki filtri so že del klimatske opreme. Dodana pa je tudi elektronska kontrolna naprava, ki samodejno sproži prezračevanje, če se avto odklene prej, kot so se odprla vrata.

V Volvu ste zelo napredni tudi na področju organizacije in učinkovitosti dela, saj ste že pred leti z bogatitvijo (»job enrichment«) in menjavo dela (»job ro-

Obvestilo

5. posvet ACS in mednarodna poslovna konferenca 2007

Hotel KOKRA, Predoslje 39, Kranj, 29. maj 2007

Obravnavane teme:

- Razvoj dobaviteljev – partnerstvo, vrednote in nadaljnji razvoj
- Varnost, mobilnost in udobje – vidik uporabnika kot glavno vodilo razvoja
- Povezovanje v regiji Jugovzhodne Evrope – izziv postati globalna dobaviteljska in RR-baza

organizator:



medijski sponzor:



sponzor:



Posvetovanje:

S SODELOVANJEM IN UČINKOVITIM VODENJEM INOVACIJ DO USPEŠNE RASTI V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Konferenca:

MEDNARODNA ONE-ON-ONE POSLOVNA KONFERENCA

tation«) ter širitvijo delovnih nalog (»job enlargement«) izboljševali mobilnost zaposlenih na delovnih mestih ter njihovo zadovoljstvo pri delu. Zanima nas, kako so te novosti sprejeli zaposleni in katere učinke so prinesle podjetju?

Volvo je znan po tem, da ga zanimajo tudi okolje in pogoji, v katerih se avtomobili proizvajajo. Pomembni so torej tudi pogoji in okolje za ljudi, ki so del razvoja in proizvodnje avtomobilov. Možnost posameznika, da sam vpliva na svoje delovne razmere, mu prinaša psihično zadovoljstvo, večjo učinkovitost in ustvarjalnost. Večina ljudi želi prevzemati odgovornost za svoje delo in rezultate svojega dela, zaposleni pa tako postajajo tudi bolj lojalni do delodajalca.

Volvo je pred leti postal sestavni del korporacije Ford. Kaj ste z vstopom vanjo pridobili in kaj izgubili? Menite, da je Volvo z vstopom v korporacijo Ford izgubil tudi kaj svoje ekskluzivnosti, ki je bila vedno vaš zaščitni znak?

Postati del večje korporacije pomeni dobiti dostop do večje izbire tehnoloških rešitev, velikokrat tudi dostop do večjega števila specialistov. Po drugi strani pa se odločitve sklepajo na višjih ravneh kot le v Göteborgu. Upamo, da naši kupci še vedno menijo, da se naše skandinavske vrednote v Volvovih avtomobilih niso spremenile, temveč še potrdile.

Večina evropske proizvodnje avtomobilov se seli v Vzhodno Evropo, vi pa svoje avtomobile še vedno izdelujete v državah z dragim delom. Kako obvladujete ta problem in ali morda tudi vi načrtujete selitev proizvodnje v katero državo s cenejšo delovno silo?

Sestavljanje in razvoj avtomobilov je več kot le poceni delovna sila. Rešitev je v nenehni učinkovitosti razvoja, proizvodnje, kakovosti in inovacij. O prenosu dela proizvodnje v države s cenejšo delovno silo lah-



ko govorimo takrat, ko je trg dovolj velik, da prinaša nove investicijske vloge in doda v učinkovitost najmanj dva od zgoraj naštetih kriterijev.

Dovolite za konec še nekaj bolj osebnih vprašanj. Vaša kariera v Volvu je zgodba o uspehu, saj ste dokazali, da se da z dela za tekočim trakom povzpeti v sam vrh podjetja. Povejte, v čem je skrivnost vaše kariere. Samo trdo delo in znanje verjetno nista dovolj.

Mislím, da moja kariera ni tako posebna, čeprav je nenavadna. Pomembno je trdo delo, znanje, veliko energije in pa biti v pravem trenutku na pravem mestu.

Do začetka njegove proizvodnje ste bili direktorica razvoja novega volva S80. Kakšna pa je sedaj vaša funkcija v podjetju? Razvijate nov model ali delate kaj drugega?

Trenutno delam pri projektu vpeljave novih modelov v proizvodnjo v Volvu, evropskem delu Forda in Land Roverju. Prizadevamo si razviti možnost uporabljanja enotne osnovne tehnologije in obdržati osebne značilnosti različnih avtomobilov ter njihove unikatne vrednosti.

Kako ste spodbujali sodelavce, s katerimi ste razvijali novega S80, da ste dosegli tak rezultat, kot ste ga? Nam lahko zaupate kateri vaš motivacijski pristop?

Moje navdušenje. Skupna končna slika. Zelo zgodaj smo namreč v projektu oblikovali končno sliko avtomobila in njegove karakteristike. Vsak član ekipe si je narisal in opisal svojo sliko bodočega kupca, njegove zahteve in sprejem novega avtomobila. Predstavljali smo si časopisne članke in njihove vsebine, ki bodo objavljeni čez štiri leta. ■

Silvia Gyllsdorf je prišla na Švedsko leta 1970. Poklicno pot je začela v družbi Volvo Cars na montažni liniji. Njena kariera je hitro napredovala in povišali so jo v nadzornico dela. Čez leto dni so ji zaupali delovno mesto proizvodne inženirke. V tej vlogi je bila odgovorna za uvajanje serije Volvo 700 v tovarni v Torslandi in Kalmarju.

Sčasoma je prevzela proizvodni inženiring in odgovornosti za notranjost, električno opremo in klimatsko napravo novega volva 850, ki so ga sestavljali v belgijskem Ghen-tu. Volvo se je takrat celotne proizvodnje novega avtomobila prvič lotil zunaj Švedske, ledino pa je pri tem oral prav tim Silvie Gyllsdorf. Po uspešnem uvajanju serije 850 so Silvii zaupali upravljanje centra za kakovost, ki skrbi za izboljšave izdelkov prek stikov s kupci in trgovci. S to enkratno izkušnjo so jo pozneje imenovali za tehnično direktorico volva XC70. Po predstavitvi volva XC70 je bila imenovana za direktorico konceptov in zahtev za celoten avtomobil. Na tej funkciji je bila odgovorna za razvoj konceptov in specifikacij zahtev za vse nove avtomobile in za konceptne raziskave. Sodelovala je na primer pri razvoju volva SCC (*Safety Concept Car*).

Silvia Gyllsdorf so jeseni 2002 imenovali za poslovno direktorico druge generacije volva S80. Prvega decembra lani pa je postala višji vodja za vpeljevanje deljenih tehnologij, saj skrbi za povezovanje in podporo pri vpeljevanju deljenih tehnologij znamk Land Rover, Volvo in evropskega Forda v proizvodnjo.

