



Bavarski vzorec industrijskega koncerna

Signali, ki prihajajo iz Münchna, povezani s koncernom BMW in ki se nanašajo na varčevanje, so bili povod, da v pričujočem prispevku ponujam povzetek bilančnega poročila predsednika uprave BMW (*Bayrische Motorenwerke AG*) dr. ing. Norberta Reithoferja. V tem poročilu je predstavljena vrhunška razvojna strategija tega bavarskega industrijskega velikana, ki je lahko zelo zanimiva za oblikovalnje slovenskega gospodarstva.

Dr. ing. N. Reithofer je diplomiral na Münchenski fakulteti za strojništvo, smer proizvodne tehnologije. Po diplomu je ostal tri leta raziskovalni sodelavec pri prof. Milbergu, nato je bil pri BMW deset let vodja vzdrževanja karoserijskega obrata, zatem pa šest let direktor proizvodnje BMW-jeve tovarne v ZDA. Leta 2006 je bil dr. Reithofer imenovan za generalnega direktorja koncerna BMW, ki vodi kompleks tehnologije proizvodnje, kvalitete izdelkov, odličnosti poslovanja in trženja izdelkov, vse to pa je povzdignil do vrhunskih zmogljivosti. Direktorju je Münchenska univerza za njegove dosežke leta 2011 podelila častni doktorat.

Ime firme *Bayerische Motoren Werke GmbH* je nastalo leta 1916: takrat je bila to tovarna letalskih motorjev, ki pa jih po koncu prve svetovne vojne ni smela več proizvajati. Leta 1923 sta Max Fritz in Martin Stolle skonstruirala znamenito BMW motorno kolo, katerega zasnova se je v bistvu obdržala do današnjih dni, in leta 1924 so začeli ponovno proizvajati letalske motorje, tokrat za zeppeline. Leta 1928 so firmi BMW priključili tovarno vozil *Eisenach*, takrat so uvedli tudi proizvodnjo avtomobilov. Tako je leta 1933 je nastal prvi avto »BMW«, vzporedno pa je nemoteno tekla proizvodnja BMW motornih koles.

V času nacizma je velikost tovarne BMW zaradi velikih vojaških naročil skokovito narasla, od 8400 zaposlenih leta 1933 se je do leta 1938 povečala na 180.000 delavcev. Posebno se je povečala proizvodnja letalskih motorjev (za lovce *focke-wulf* in *Junkersova* letala), v ta namen so v Allachu zgradili poseben obrat, v katerem so zaposlili 17.000 internirancev iz taborišča Dachau. Ob koncu vojne so bili številni BMW-jevi obrati porušeni, stroji in oprema demontirani, avtomobilski obrat Eisenach pa so zasegli Rusi. V povojnih letih se je BMW AG obdržal na trgu le s proizvodnjo motornih koles, leta 1948 je tržišču ponudil izboljššan tip motorja BMW. Leta 1952 je sledil tudi nov tip avtomobila BMW, ki pa ni bil komercialno uspešen. Leta 1955 so začeli proizvajati mali avto po italijanski licenci *ISETTA*, ki tudi ni bil uspešen.

Ob koncu petdesetih let je podjetje prigospodarilo veliko izgubo in Nemška banka kot večinska lastnica je želela podjetja prodati družbi *Daimler-Benz AG*, to pa so sindikati, tovarniški kolektiv, trgovci avtomobilov BMW in mali delničarji preprečili s tem, da sta trgovec s premogom Erich Nold in odvetnik Friderich Matern vložila nekaj kapitala in banka je izgubila večinsko odločanje. V šestdesetih letih so zasnovali nov tip BMW avtomobila novega razreda, ki je zaradi dobrega in mirnega teka navdušil strokovno javnost.

Nov vzpon je podjetje doživelo, ko je leta 1970 vodstvo koncerna BMW prevzel inženir strojništva Eberhard von Kuenheim. Pod njegovim vodstvom se je število delavcev povečalo od 23.000 leta 1970 na 71.000 leta 1993, finančni uspeh pa se je povečal za 18-krat. V njegovem času so odprli nove obrate v Regensburgu, Spandau, avstrijskem Stayerju, v Južni Afriki in ZDA, v Münchnu so odprli novo upravno poslopje (kompleks štirih valjastih stolpnic), leta 1990 pa so zgradili nov raziskovalno-inovativni

center FIZ (*Denkfabrik*) s 6000 delovnimi mesti. Za strojniško-menedžerske dosežke mu je Münchenska fakulteta za strojništvo dodelila častni doktorat, po njem je bila imenovana zgradba Münchenske strojne fakultete, postal je častni senator Münchenske univerze, dobil pa je tudi plemiški naziv.

Sledi povzetek govora, s katerim je dr. ing. Robert Reithofer, predstojnik BMW AG, 13. marca 2012 na bilančni konferenci predstavil stanje podjetja. Izhajal je iz osnovne strategije vodenja in programa razvoja podjetja ter ciljev, ki naj bi jih podjetje doseglo do leta 2016, ko bo stoletnica njegovega obstoja. Dr. ing. Reithofer je ob prevzemu krmila BMW oblikoval svoje, še vedno veljavne strateške cilje odločanja: na prvo mesto je postavil rast kvantitete in kvalitete proizvodnje ter odličnost poslovanja, na drugem mestu je predvidevanje prihodnosti v danih kriznih okoliščinah, na tretjem skrb za dobiček in na koncu še dostop do proizvodnih tehnologij ter skrb za pridobivanje kupcev.

Kot izhodišče za načrtovanje ciljev tekočega leta 2012 je dr. ing. Reithofer izbral rezultate uspehov leta 2011, po tej dinamiki naj bi v jubilejnem letu 2016 dosegli prodajo vsaj dveh milijonov avtomobilov. Iz prodaje avtomobilov je bil leta 2011 dosežen prihodek 68,8 milijarde evrov, iz prodaje motociklov 41 milijonov, za davke je šlo 7,4 milijarde, za čisti dobiček pa je ostalo 4,9 milijarde evrov. Prodanih je bilo 1,38 milijona beemvejev, 285 tisoč avtomobilov mini, 3538 licenčnih avtomobilov rolls-royce in 113.500 motornih koles. Delnice BMW AG so v letu 2011 bolje napredovale od DAX-ovih, že v začetku letošnjega leta pa so pridobile 30 odstotkov vrednosti, tudi dividende so se zvišale. Vsi stalno zaposleni BMW-jevi delavci nemških obratov bodo iz naslova dobrega poslovanja posebej nagrajeni, kar jih bo stimuliralo k dodatni delovni pripadnosti podjetju.

Predstavljeni rezultati pa naj bi bili v letu 2012 preseženi. Podjetje BMW starta v leto 2012 z novo izvedbo avtomobila BMW tretjega razreda, ki se že prodaja na vseh BMW-jevih tržiščih. Avto BMW-320 je v tekmi s kvaliteta avtomobilov istega razreda drugih proizvajalcev postal zmagovalec preteklega leta, motor tega avtomobila ima 163 PS moči, porabi 4,1 litra bencina na 100 km, izpušni plini pa vsebujejo samo 109 gramov CO₂ na 1 km vožnje. V nadaljnjem delu firme si bodo prizadevali, da bodo ostali na čelu razvoja vse avtomobilske znanosti, enakomerno bodo razvijali inovativno proizvodnjo, izboljševali in izpopolnjevali bodo motorje z notranjim izgorevanjem, vzporedno bodo razvijali hibridne pogone avtomobilov. Do leta 2013 nameravajo razviti posebno vozilo z električnim pogonom in izdelali bodo lahko karoserijo iz karbonskih vlaken.

Nemčija ostaja hrbtenica BMW-jeve proizvodnje, v nemško proizvodnjo bodo letos investirali okroglo dve milijardi evrov, delovnih mest pa ne bodo selili v druge dežele. Tržna pozicija BMW so njegovi obrati v deželah Evrope, Azije in Amerike, tam bodo zvišali proizvodne zmogljivosti, raziskali pa bodo tudi tržišče v deželah BRIK (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska, Turčija). Vodstvo BMW želi poslovati s takimi strateškimi partnerji, ki nudijo dostop do uporabnih tehnologij, ki združujejo kompetence in nudijo pozitivne stroškovne rezultate. Razvoj tako zahtevnega izdelka, kot so avtomobili, je lahko uspešen le, če so delovna mesta podjetja zasedena z ustrezno izobraženimi sodelavci. V letu 2011 so na novo

zaposlili 4000 mladih sodelavcev, konec leta 2011 so na visokem nivoju znanja izšolali 3900 delavcev, istočasno so z različnimi tečaji in predavanji dodatno izobraževali 87.000 delavcev. V dodatno izobraževanje delavcev so vložili več finančnih sredstev kot kdajkoli doslej.

Podjetje BMW AG skrbi za dobro popularnost svojih izdelkov, zato propagirajo krožke, ki gojijo pripadnost avtomobilu BMW, s fundacijami podpirajo razna društva in športne aktivnosti, med drugim je BMW tudi sponzor Teniške zveze Slovenije.

Iz vsega povedanega lahko oblikujemo slovenskim razmeram primerno naslednje sporočilo:

Videli smo, da so se skozi stoletno zgodovino podjetja BMW dogajali vzponi in padci in da je iz zavoženega podjetja nastala zelo uspešna tovarna, to pa za nas Slovence pomeni, da moramo s podjetji, ki drsijo proti stečaju, bolj preudarno rokovati. Tudi slaba podjetja so narodno bogastvo vse dotlej, dokler imajo obubožana podjetja ohranjeno strokovno bazo, to je ohranjeno znanje delavcev. Videli smo, kako sta vrhunska strokovnjaka (dr. ing. Eberhard Kuenheik in dr. ing. Norbert Reithofer) v koncernu BMW obrnila krmilo razvoja navzgor v zelo uspešno podjetje. Ta nauk morajo uporabljati predvsem lastniki podjetij, ki naj vodenje in upravljanje podjetja zaupajo le dobrim strokovnjakom ustreznega profila.

Podjetje BMW AG ima za 87.000 delavcev v proizvodnji v inovativno-razvojnem sektorju več kot 6000 vrhunskih strokovnjakov, katerih naloga je,

da za vse proizvode vsako leto pripravi novo dokumentacijo, da pride vsako leto izboljššan in z novimi dosežki dopolnjen avto na tržišče. Razmerje približno 15 delavcev na enega konstruktorja naj bi bilo tudi za naša podjetja priporočilo.

Naloga inovativno-razvojne dejavnosti je, da pretvori idejno zamisel neke rešitve iz abstraktnega stanja v materialno stanje, ali konkretno v izdelek. Ideja nastane v glavi, pogosto nastane po dolgem razmisleku kot preblisk, čas nastanka ni predvidljiv in se ga ne da kupiti. Inovativnost pa lahko s primernim vzdušjem v razvojnih skupinah zelo izboljšamo. Iz tega sledi, da mora biti inovativno-razvojna aktivnost sestavni del podjetja, ki mora biti usklajen z njegovim proizvodnim programom. V tem primeru se raziskovalne teme črpajo neposredno iz aktualne naloge in rezultati raziskav se uporabijo neposredno za rešitev naloge. Pri nas ostane preveč uspešnih raziskav raziskovalnih institucij na papirju brez učinka za izboljšanje proizvoda.

Podjetje BMW AG ne seli delovnih mest v tujino, po vsem svetu ustanavljajo nova proizvodna podjetja za pokrivanje tujih tržišč, njihova proizvodnja pa sloni na razvoju in dokumentaciji centralnega inovativno-razvojnega oddelka.

Dohodkovna stran slovenskega gospodarstva je globoko podhranjena, pot iz krize pa vodi samo preko inovacij in razvoja, kot pri koncernu BMW.

Prof. dr. ing. Jože Hlebanja,

Ljubljana