



Ford: o nous models, o reduir la dimensió

Té aspecte d'actor de cine, però les aparences enganyen. Jeffrey A. Bell (Oklahoma City, EUA, 1962) és el nou conseller-delegat de Ford Espanya i vol convèncer la cúpula de la multinacional perquè la factoria d'Almussafes fabriqui un nou model de motor.

Es va incorporar al seu càrrec pocs mesos després del conflicte laboral que va sacsejar Ford Espanya l'any passat. I ara intenta convèncer la cúpula de la multinacional que allò no tornarà a passar i que Almussafes i Ford Espanya estan a punt per assumir nous encàrrecs. Diu que "a mitjà i llarg termini hem de fer nous models o racionalitzar la capacitat que tenim". Racionalitzar la capacitat potser significa reduir la dimensió.

—Vostè ve dels Estats Units, on les coses són molt diferents. Ara que ja coneix el país, quins avantatges i quins inconvenients hi veu?

—Bé, la veritat és que Espanya ha tingut molt desenvolupament en poc temps. Va entrar a la Unió Europea l'any 1986, i des de llavors s'ha desenvolupat molt l'economia, i molt de pressa. M'explico: als Estats Units tenim molta competència, i m'agrada la competència, perquè amb competència podem tenir millors empreses i també millors serveis i productes per als nostres clients. I com a consumidor, jo vull més i més competència en qualsevol sector. Als Estats Units, quan era jove, teníem un sector bancari a cada estat, una companyia d'electricitat a cada estat... i això en cinquanta estats! Però als anys 80 vam reduir les barreres a la competència, i ara tenim menys empreses d'electricitat o bancàries.

Aquí a Espanya també hi ha canvis radicals. Estem reduint les barreres entre els països, tenim inversió estrangera, veurem més fusions entre bancs o entre empreses industrials per a reduir costos i millorar els ingressos, però també per a servir els clients. Perquè... què passa als Estats Units quan tenim preus barats? Els clients poden comprar més, podem millorar la qualitat de vida. Si jo ara tinc un casset, demà, amb

més competència i millors preus, puc comprar un CD. També aquí a Espanya podem veure els beneficis de la competència. Quan creem barreres, quan tractem de protegir qualsevol sector, hi perdem. Però amb competència, hi guanyem. I Espanya no té el bagatge del passat. Uns altres països, com ara França o Alemanya,

tenen molta experiència, però una experiència que no funciona gaire bé de cara al segle XXI. Espanya no té aquest problema i en canvi té una llibertat de mentalitat i d'actitud que és un gran avantatge per a nosaltres.

També crec que, com a país, tenim fam. És el nostre temps, el nostre torn, i per això hi ha un sentit d'energia, d'esperit positiu... com passa per exemple en el futbol: és la nostra oportunitat de guanyar la Copa d'Europa... el Barcelona és el millor equip del món segons el rànquing de la CNN. És el nostre segle.

—Vostès diuen que la fàbrica de Ford a Almussafes (Ribera Baixa) podria produir més perquè té més capacitat de la que s'utilitza. Com ho pensen solucionar?

—A curt termini, lògicament, volem vendre més i utilitzar la capacitat que tenim. Per exemple, amb el Ford Ka. És un cas interessant, perquè el Ka és molt popular, però no hi ha una demanda suficient per al model de tres portes amb motor de gasolina. En canvi, el disseny és

una bomba i els nostres clients del Ka ens són molt fidels, com ara les dones i la gent jove. I per això tenim èxit amb el Ka, però no tenim versions de quatre portes, cinc portes ni diesel, i si volem vendre més en aquest segment necessitem més versions. Però mantenim les nostres campanyes de publicitat, la nostra connexió amb el mercat espanyol. Per exemple, durant la primavera vam donar una volta per totes les universitats amb el nou Ka Collection, que té el para-xocs del

"A curt termini, volem vendre més i utilitzar la capacitat que tenim. I a mitjà i a llarg termini, necessitem canviar la situació per a sobreviure i també per a tenir beneficis. Hem de fer nous models o racionalitzar la capacitat que tenim."

mateix color del cotxe, i vam tenir èxit. Ara estem venent un 50% més de Ka Collection. Però en volem més. I a mitjà i a llarg termini, necessitem canviar la situació per a sobreviure i també per a tenir beneficis. Hem de fer nous models o racionalitzar la capacitat que tenim.

—*Damunt la taula hi ha uns quants projectes que encara no s'han concretat, com ara la possibilitat de fabricar nous models de motors en la planta de motors d'Almussafes... quines són les altres possibilitats, si n'hi ha?*

—La veritat és que no tenim plans concrets, de veritat... Bé, durant aquest any hem augmentat la capacitat de producció del Focus, amb flexibilitat i també treballant més... i crec que podem preveure que en el futur continuarem fabricant cotxes de tracció davant, perquè és el que fem actualment a la fàbrica, però en aquests moments no tenim novetats.

—*Vostè ha dit que el conflicte laboral d'Almussafes de l'any passat es va exagerar. Que la percepció del conflicte de portes enfora no es correspon amb la realitat... Pensa explicar aquest descobriment a la cúpula de Ford Motor Company?*

—Els hi hem d'explicar. Al mes d'abril, Jim Donaldson va anar a Madrid. Al maig, Nick Scheele, quan era vice-president de màrqueting, vendes i post-venda, va ser al Saló de l'Automòbil de Barcelona... ara és el president de Ford Europa. També en el futur vull invitar Scheele a Madrid o a Almussafes per tenir una reunió amb el seu equip... necessitem que vegin la nostra fàbrica, que és la millor publicitat per a vendre la nostra capacitat de producció, i per això hem d'ensenyar-la més als dirigents de Ford i tenir-hi més reunions, perquè, de veritat, la planta és una meravella, moderna, neta, amb molta llum, bona comunicació. És una planta estrella de Ford.

—*Vostè també ha dit que Almussafes té alguns inconvenients logístics. Tenen solució?*

—N'hi ha alguns que no, perquè, per exemple, si fabriquem un motor, el Zetec, que podem instal·lar en el Focus, que també fem a Almussafes, doncs molt bé. Som líders! Però en canvi, si hem de servir un client intern a Anglaterra, això ja cau més lluny. Un altre problema és l'ample de via dels trens, perquè a Espanya és diferent de França, i per culpa d'això perdem un dia a la frontera fent el canvi de via, i n'hi ha d'altres. Però hem de superar aquests desavantatges amb altres avantatges, com ara productivitat, qualitat, voluntat i bones relacions laborals.

—*Ara són bones?*

—Són normals. Si em pregunta si el cent per cent dels treballadors estan satisfets, és clar que no. Crec que això passa a tot el món. No hi ha cap empresa on cada treballador estigui al cent per cent satisfet i content. Però en general compartim la mateixa ambició, volem més estabilitat laboral, més inversió en nous productes, i en això anem junts.

—*Des de fa uns mesos, Ford Motor Company té una nova direcció, que ha plantejat noves estratègies. Com els afecten a vostès?*

—El nou director general, Jacques Nasser, vol crear



més empreses petites dins de l'empresa gran. És a dir, Ford Espanya és una empresa i Nasser vol responsabilitzar dels resultats el gerent d'aquí. A mi, com a conseller-delegat, el vice-president Juan Ubaghs, un gran líder a Almussafes, també el nostre director de finances, David Clark, i tots els membres del consell. Hem de tenir responsabilitat per a millorar els resultats i crear valor per als nostres accionistes, i mesurarem el valor afegit de cada empresa del grup, ja sigui Ford Espanya o Ford Europa. Hem de pensar més en el valor afegit i tenim les eines per a fer-ho.

—*Però per a fer-ho cal temps. I molts directius de Ford semblen diplomàtics, que quan coneixen un país ja els canvien a una altra destinació...*

—Jo vull quedar-me aquí quatre o cinc anys, com a mínim. I crec que el nostre president Nick Scheele és un bon exemple: va estar set anys a Jaguar i abans havia estat sis anys com a president de Ford Mexico. Per això ell demana més estabilitat als gerents. I aquí jo estic content, molt content, i tenim molta feina a fer.

"Necessitem que vegin la nostra fàbrica, que és la millor publicitat per a vendre la nostra capacitat de producció, i per això hem d'ensenyar-la més als dirigents de Ford."

Jordi Fortuny