

INTERVJU: MITJA GULIN, SKUPINA MAHLE



Razvoja se je treba lotiti ne le ambiciozno, temveč tudi pametno

Nana Čemas

E-mobilnost se je kot oblika mobilnosti prihodnosti do sedaj uveljavila že v splošni družbeni zavesti. Skupina MAHLE pa je ne le eden izmed ključnih globalnih akterjev v njenem uresničevanju v praksi ter udeležanju v sedanjosti, temveč tudi vodilni narekovelec trendov.

Skupina MAHLE je danes eden izmed vodilnih globalnih dobaviteljev avtomobilske industrije, ki se ne le giblje med najboljšimi, temveč celotni panogi tudi narekuje trende. O naravi dela v multinacionalnem podjetju, njegovih vizijah za prihodnost ter trenutnih izzivih v hitro se spreminjajoči panogi e-mobilnosti smo se pogovarjali z Mitjo Gulinom, produktnim vodjem segmenta električnih pomožnih sistemov.

Ste produktni vodja segmenta električnih pomožnih sistemov. Kako bi opisali svoje delo, ekipo, delovno okolje?

Delam v globalnem okolju, saj se posamezni segmenti podjetja nahajajo v ZDA, Evropi in Aziji. Moja ekipa je multinacionalna, razdeljena po regijsko različnih lokacijah. Različnim lokacijam so prilagojeni tudi delovni urniki, torej zjutraj Azija, popoldan ZDA. Produktni segment je odgovoren za produktni management oz. za strateško planiranje in vodenje obstoječih in novih produktov ter za pridobivanje in vodenje pridobljenih projektov do serijske proizvodnje. Delo, ki ga opravljam, je tako zelo dinamično.

Koliko časa v povprečju traja, da se projekt pripelje od začetka do serijske proizvodnje?

Projekt se vedno začne s fazo akvizicije, torej s pošiljanjem ponudb na povpraševanje kupca in s pridobitvijo projekta. Celoten projekt od faze akvizicije do start of production oz. začetka proizvodnje tako traja približno tri leta. Gre za dolgoročne

projekte. Že sama akvizicija običajno traja šest mesecev, potem dobavni roki namenske proizvodne opreme trajajo vsaj eno leto, po postavitvi serijskega proizvodnega procesa sledi še validacija oz. testiranje izdelkov na podlagi kupčevih specifikacij, kar traja vsaj šest mesecev ...

Kaj je tisto, kar vas pri vašem delu najbolj motivira?

Motivira me celovita odgovornost za strategijo pridobivanja in industrializacijo produktov – kako in kje se bodo produkti izdelovali. Dodatno me motivira tudi delo z zelo kompetentnim in zagnanim timom. V svoji poziciji sem tudi opolnomočen za sprejemanje določenih odločitev glede produktnih strategij in organizacijskih sprememb. V podjetju smo že zdavnaj ugotovili, da so opolnomočeni zaposleni pri delu tudi bolj produktivni.

Strokovnjaki katerih panog sestavljajo vašo ekipo?

Projektne vodje imajo povečini tehnično ozadje, vendar to ni pravilo. Naloga projektne vodje je namreč koordinacija projektnega tima, zato mora imeti predvsem dobre sposobnosti organizacije in koordinacije ter določeno mero čustvene inteligence. Kljub temu pa je dobrodošlo, da ima tehnično podlago, da lažje sprejema odločitve in razume, kaj dela, kakšen je izdelek ... Ker če ne razumeš vsebine, je težko oceniti, ali je tisto, kar ti predstavi ekipa, smiselno oz. pravilno. Imamo tudi zelo dobre projektne vodje, ki niso tehniški, npr. sodelavka je celo pravničnica.

Kako hitro se – sploh na področju mobilnosti prihodnosti – spreminjajo trendi v avtomobilski industriji? Kako vam jim uspe slediti?

Trendi se s prihajajočo elektrifikacijo vozil spreminjajo zelo hitro. Tesla je postavila nove industrijske standarde, ki jim sledi celotna avtomobilska industrija. Pri tem mislim predvsem na krajšanje časa, potrebnega za razvoj in industrializacijo novih produktov ter drugačen pristop do razvoja izdelkov. Dodatne izzive predstavljajo komercialne zahteve. Te morajo biti izpolnjene za pridobitev novih poslov, kar v trenutnih tržnih razmerah hitre rasti energetske in materialnih stroškov ter stroškov dela ni enostavno obvladovati.

Skupina MAHLE ne le, da sledi trendom e-mobilnosti, temveč jih tudi narekuje. Kaj je tisto, na čemer gradite, da boste prvenstvo ohranjali tudi v prihodnosti?

E-mobilnost je strateška usmeritev MAHLE in bo zagotavljala dolgoročen obstoj skupine kot enega izmed največjih globalnih dobaviteljev v avtomobilski industriji. E-mobilnost trenutno še vedno predstavlja nišni trg in se ne uveljavlja z napovedano hitro rastjo. Pogoj za masovno spremembo v mobilnosti je ustrezna javna infrastruktura, dostopne cene in avtonomija, ki je primerljiva s klasičnimi vozili. Po drugi strani pa se je na konvencionalna vozila vezan razvoj ustavil in preusmeril na razvoj e-mobilnosti. S skrbnim izborom produktne strategije nam je uspelo zagotoviti solidne globalne tržne deleže na ključnih produktih, vezanih na tehnologijo motorjev z notranjim zgorevanjem in električnih vozil.

Da bodo v MAHLE tudi vnaprej ohranjali tržno pozicijo narekovalca trendov, veliko pozornosti posvečajo vlaganju v kadre, omogočanju fleksibilne organizacijske strukture ter gradnji proizvodnih zmogljivosti na ključnih celinah.

V MAHLE trende narekujejo z novimi produkti, kot so e-kompresorji, servovolanski motorji za krmilni sistem nove generacije in pogonski motorji za e-vozila. Da bomo to tržno pozicijo dodatno okrepili tudi v prihodnje, veliko vlagamo v kadre in njihovo zadrževanje oz. omejitev fluktuacije. Obenem omogočamo fleksibilno organizacijsko strukturo, prilagodljivo novim tržnim zahtevam in razmeram ter gradimo proizvodne zmogljivosti na ključnih kontinentih za pokrivanje lokalnih kupčevih potreb.

V MAHLE-jevem portfelju lahko najdemo raznolike produkte za raznolika področja mobilnosti, od komercialnih do industrijskih in specializiranih vozil ter komponent velikih in majhnih motorjev. Kako vam uspeva ohranjati tolikšno raznolikost? Se določenim področjem morda posebej posvečate?

Zelo razvejan produktni portfelj izhaja že iz časa Iskra Avtoelektrike. Takratna družba je približno 80 % izdelkov izdelovala za industrijske aplikacije in 20 % izdelkov za avtomobilske. Ta trend se je s prihodom MAHLE-ja prevesil v prid slednjim. Razvejanost produktov nam pomaga obvladovati tveganja, saj nismo vezani na samo en produkt oz. na samo enega kupca.



Industrijski del ostaja sestavni del naše ponudbe, saj ni izpostavljen tako drastičnim nihanjem trga, kot so ta prisotna v avtomobilski industriji, in tako predstavlja stabilen prihodek. Tudi zahteve kupcev so za industrijske izdelke nižje od tistih za avtomobilsko industrijo. Prednost dajemo aplikacijam, ki so neodvisne od avtomobilске platforme in so primerne tako za konvencionalna kot tudi električna vozila, ter razvoju popolnoma novih izdelkov za e-vozila, kot so e-kompresor za klimo, e-črpalke za hlajenje baterij ventilatorji za hladilne module in drugi pomožni sistemi v e-vozilih ...

V Šempetru pri Gorici trenutno razvijate novo vrsto elektromotorja brez magneta, ki ne potrebuje elementov iz redke zemlje in združuje prednosti različnih konceptov elektromotorjev. Kakšne produkte načrtujete za prihodnje; katerim mikro področjem se boste posvečali?

Trenutno je razvojni portfelj naših produktov dobro začrtan. Razvoj se pomika v smeri pocenitve izdelkov za omogočanje konkurenčnosti ter v smeri izločanja dragih surovin in komponent, kot so npr. magneti iz redkih zemelj, katerega svetovno proizvodnjo obvladuje Kitajska. Osredotočeni ostajamo na razvoj pogonskih motorjev za e-vozila in motorjev (z elektroniko ali brez nje) za različne pomožne sisteme, kot so klima, volanski sistem, hlajenje, hladilne črpalke ...

Del skupine MAHLE ste sicer od leta 2014. Kakšne so prednosti sodelovanja z mednarodnimi ekipami?

Iskra Avtoelektrika je bila predvsem lokalna družba. Priključitev k MAHLE skupini je predstavljal velik kulturni šok zaradi globalne organizacije. Globalno okolje pa nam je omogočilo, da smo se znebili lokalnih omejitev v smislu razvoja in proizvodnje v drugih regijah. Sodelovanje z mednarodnimi ekipami prinaša prednosti v smislu pridobivanja novih znanj in pristopov k razvoju izdelkov, obvladovanju proizvodnje in kakovosti. Prinaša pa tudi izzive zaradi različnih kultur in vrednot, čemur je treba posvečati veliko pozornosti.