



Az Opel helyzete

Itt bizony elég nehéz optimistának lenni

A bochumi Opel gyárnak nincs jövője, mivel a brit Ellesmere Portban lévő GM-gyár kapta meg az Astra gyártását. Az európai GM gyárak szakszervezetei ugyan megállapodtak abban, hogy az amerikai GM-vezetőségtől nem hagyják magukat a munkabéren keresztül zsarolni, de ehhez a megállapodáshoz az angol szakszervezetek nem tartották magukat. Titokban megállapodtak az US-GM topmenedzsmenttel, hogy hajlandóak kevesebb bérért dolgozni, ha a brit GM-gyár jövője biztosított. Ilyen módon Ellesmere Port jövője biztos lett – Bochumban viszont 3100 munkahely fog megszűnni.

Az a GM-nek, mint ismét látszik, teljesen mellékes, hogy Ellesmere Portban gyártják Európában a legrosszabb minőségű autót. Mivel Ellesmere Port rossz minőséget produkál, ezért fokozottan zsarolható – egy, normál GM konzern belüli versenyben – ahol eldőlhet, melyik autót majd hol gyártják, minőségi, költség stb. kritériumok alapján – semmi sansza nincs pl. Bochummal szemben. Bochum eddig még mindig a legjobb minőségben gyártotta az Opeleket.

Ezzel az akcióval a GM-vezetőség felrobbantotta az eddig érvényes európai koordinált szakszervezeti ellenállást, sikeresen alkalmazva a régi jól bevált latin/római stratégiát: „divide et impera” – vagyis: oszd meg, és uralkodj. Habár már eddig is keresztülvitte a GM-menedzsment, hogy a dolgozók lemondjanak a karácsonyi és a szabadságpénzről, de ez mostanában már kevés. Az, hogy ezzel a döntéssel a manapság nagyon fontos konzernminőség tovább csökken, az nem érdeklő Dan Ackersont (GM-Boss).

Már eddig is jelentős európai spórolás történt: az antwerpeni gyár bezárt, Európában 8000 munkahely szűnt meg. Ezek azonban csak apró epizódok ahhoz képest, ami mostantól várható. A GM főnöke, Dan Ackerson az igazgatótanáccsal máris kidolgozta a következő, még messzebb vezető európai spórolások tervét. Ebben ismét több ezer munkahelyet és ismeretlen számú gyárat szüntetnek meg Európában. Mindenesetre Bochum mellett Eisenach (egy modern gyár) jövője is bizonytalan.

Mi történik itt (a háttérben), és mi ennek az oka?

Legelőször is le kell szegezni: ez nem egy általános autóiipari krízis eredménye, ez

egy szisztematikus, következetes rossz menedzsment – és egy „márkasorvasztás” eredménye – aminek a vége ugyanaz lesz, mint ami a SAAB-bal történt: vagyis csődbe megy a cég – és ami még rosszabb, a márkanév is annyira le lesz járátva, hogy a végén még a kínaiaknak se kell. Ez egy jól kitapintható folyamat, ami semmiképpen sem a véletlen műve.

Figyelem, a SAAB nem egy „low-tech”, technikailag reménytelen eset volt. Arra, amit a SAAB kínált, sokáig volt vevő az egész világon, a SAAB sem az ún. globalizáció „áldozata”.

Az Opel válságtörténete már a 90-es években, 1997-ben kezdődött, amikor is Hans Wilhelm Gaeb Vicepresident von GM és Opel felügyelőbizottsági elnök egy „bizalmas belső levélben” figyelmeztette a Konzernközpontot Detroitban, hogy az Opel egyre kevesebbet investál új modellekre, technológiailag elsősztályú autókra, és a jó szervizszolgáltatásokra, pedig ezek azok a dolgok, amik egy autósceget – kiváltképpen krízisekben – továbbvisznek. Ez igaz, de az illetékes GM-főnökök nem adtak pénzt az ilyen projektekre.

Az Opel főnökei 10 évvel később láthatták Gaeb leveleiből, melyet a GM-topmenedzsmentnek írt, hogy az időben elhangzott és a problémákat feltáró figyelmeztetésekből nem volt hiány. Ennek ellenére semmi nem történt, minden ment tovább a GM-nél az utóbbi 20 évben, a megszokott rövid távú nyereségre koncentráló, „3 hónapos nyereségkimutatások” stílusában. Ezekkel a 3 hónapos eredményekkel akarja a GM a befektetőket a tőzsdén megnyerni, kielégíteni.

Az autóiiparban „halálós” az ilyen gondolkodásmód, mivel az autóiipari üzlet jellege ezt

nem engedi meg. Az autóiiparban aki eredményes akar lenni, az hosszú távon tervez (min. 7-10 év), van egy technikai (nemcsak üzleti/pénzügyi) koncepciója, következetes modellpolitikája, az egészet a technikai innováció oldaláról közelíti meg és ide illeszti be az ügyfél elvárásait. Abból indul ki, hogy a minőség az egyik fő szempont, ami miatt a vevő az autót megveszi.

A Rolls-Royce „körökben” van egy mondás: az árat egy idő után az ügyfél elfelejti, de a minőséget soha, se a jót, se a rosszat. Ők tudják miről beszélnek. Ez mostanra dominánsan az európai vevő kritériuma lett – még a kis kategóriában is, lásd pl. a Minit.

Itt engedjenek meg egy rövid kitérőt: a BMW-nél kőbe vésett törvény: csak mérnök lehet konzernfőnök. Ennek oka van, de most inkább ne bántuk a jogászokat és a közgazdászokat. Azt, hogy a BMW sikeres, azt tudjuk. Azt is tudjuk, hogy a kiváló mérnök, Piëch a WV-konzernt Európa vezető cégévé fejlesztette. Az a Piëch, aki fiatal éveiben a Porschénál a fejlesztés vezetője volt, az ő egyik projektje a legendás 917-es, hogy csak egyet említsék.

Ők, mint mondtuk, mérnökök, és ők egyúttal mind meggyőződéses minőség (QM) fanatikuskok is.

Ezzel szemben például a GM-et főleg pénzügyi szakemberek és ún. menedzserek vezették és vezetik (a menedzser cím mögött az USA-ban nem feltétlenül áll diploma), főleg olyan szempontok szerint (3 hónapos nyereségkimutatások), mint ahogy ezt a pénzügyi területeken teszik. Azért egy dolgot mégis meg kell, hogy említsék, mivel ez egy szemléletes példa arra, hogy hogyan gondolkodnak egyes közgazdászok és egyes pénzügyi szakemberek a mérnökökről. Tehát



ezek szerint: a mérnök az a teve, akinek a hátán a közgazdász átkel a sivatagon. Más szóval a mérnök végzi a nehéz, piszkos munkát, a közgazdász pedig besöpri a jó eredményt és az ezzel járó elismerést. Mint a legjobb német autógyártó konzernnél látjuk – ez szerencsére nem általános jelenség.

Az, hogy mi a GM észak-amerikai minősége, azt 1984-ben – igaz, ez régen volt – Torontóban személyesen tapasztaltam egy 2 literes Chevrolet-ben. A műszerfala anyaga hasonló volt, mint a falusi vásárokon kapható olcsó műanyag játékoké, az illesztésekről pedig nem is szabad szót ejteni. Az ajtózsarnér nem volt lesorjazva, és a többi. Így értelmezi a GM azt a minőséget, amivel „pénzt lehet keresni”. Azt, hogy az ilyen autót Amerikán kívül sehol nem lehet eladni, az a GM igazgatótanácsának fel se tűnt.

De menjünk vissza Európába – itt egy kicsit mást vár el az „elkényeztetett” vevő, (főleg Németországban), ha egy új autóra pénzt ad ki.

Nézzük meg, mi történt az Opelnél, miatt Piëch következetes, kemény munkával QM- (Lopez ellenére!) és modelloffenzívával, megfelelő „platformstratégiával” a VW-konzern gyakorlatilag 1993-tól mostanáig Európa vezető autógyártó cégei közé emelte. Nézzük a legfontosabb embereket és eseményeket, akik és amik az Opelt így „elintézték”. Ezek: Louis Hughes először Opel, majd GM Chef, Hose Ignazio Lopez, a beszerzés főnöke, valamint Peter Hanenberger, a fejlesztés főnöke. Mint láthatjuk ez egy szép nemzetközi csapat. Ezek „működési” ideje alatt először is megszüntették, hogy az Opel technikai innovációkon keresztül pozicionálja magát az autópiacon. Nem az „industry first” többé a cél, hanem a „fast follower”.

Vagyis nem a saját innovatív termékek fejlesztése a cél, hanem a már piacon lévő bevált technikai megoldások gyors reprodukálása. Ezt Hughes találta ki, aki akkor még GM Europe főnök volt, és ezen keresztül akart a detroiti konzernközpontban egy top-jobb-ot kapni. Hughes ideális partnerre lelt Peter Hanenbergerben, akinek szintén egy magas pozíció elérése volt a célja, kerül, amibe kerül az Opelnél.

Hanenberger szerint egy autógyártó legfontosabb feladata olyan autókat fejleszteni, amely problémamentesen A-tól B-ig viszi az utasát. Ezzel a felfogással sok pénzt lehet spórolni a konzernnek, amiért persze nagy ugrás is várható a karrierlétrán. Ez be is következett, de ezzel az emocionális autókat ki is törölték a modelpalettból. Ennek kö-

vetkezményeképpen a Calibra és a Tigra eltűnt, mivel ezeket nem lehetett „megfelelő” darabszámban eladni. A hiba ebben az egyszerű gondolkodásmódban csak az, hogy az autó – főleg ekkor még – egy erősen emocionális termék volt. Ez még ma is (részben) igaz. Emiatt pont az ilyen autók azok, amik az Astra eladását segítik a sportos márkaimidzsen keresztül.

Ez volt az első „szeg a koporsóban”. A következő, ha egyáltalán lehetséges, egy még súlyosabb hiba: Lopez „kicsavarta” a beszállítókat egészen addig, míg ezek elkezdtek a komponensek minőségén is spórolni. Ennek egyik látható nyoma: szűrőoláng az Astra tüzelőanyag-betöltő nyílásán tankoláskor, mivel egy tömítőmandzsettát innen kispóroltak. Egy ennél is keményebb hiba: az Opel Sintra Familien Van durván megbukott az európai crashtesten.

Ezt az autót az amerikaiak fejlesztették. Rüsselsheimben a mérnökök nem győzték el a megmondani, hogy az autó az európai piacon meg fog bukni. Az amerikaiak az „Auto-Motor und Sport” tesztje előtt nem hallgattak a német kollégákra. Az auto a crashtest után nem rendelkezett a megfelelő túléléshez szükséges utastérrel, és a biztonságot hivatott karosszériastruktúra is helyenként teljesen „összeomlott”. Ezek után a reklámmondát: „Opel – a megbízható” természetesen a múlté. Az Opel Sintra ezek után rövid időn belül el is tűnt az európai piacon.

Ez az eset egyúttal jó példa arra is, hogy nincs olyan autó, amely minden piacon megállja a helyét, valamint egy jó példa arra is, hogy Detroitban és Rüsselsheimben teljesen más kritériumok alapján „mérnek”.

Szintén érdekes, hogy Gaeb éppen erre is figyelmeztetett, hogy az Opel lassan, de biztosan feladja a biztonság és a megbízhatóság területén elért jó hírét, ill. „standardját” és ezért Haneberget tette felelőssé.

Jellemző a GM személyi politikájára, hogy éppen Haneberget – aki felelős volt az egész modellpolitika és a fejlesztés bukásáért – akarták a detroiti menedzserek 1998-ban Opel boss-nak kinevezni. Gaeb, mint az akkori felügyelőbizottsági elnök, erre a híre tiltakozásul minden posztjáról lemondott. A lemondó levelében, mint fontos okot, azt is megemlíti, hogy a GM-vezetőségének fontosabb, hogy egy topmenedzser lojálisan, minden kritika nélkül támogassa a vezetőség döntéseit, mint az, aki a valódi hibákat feltárja és a menedzsmentmeetingeken beszél is róla.

Gaeb és a későbbi szakszervezeti főnök, Franz szerint egy autógyártó cég sikerének alapja nem a 3 hónapos jó nyereségkimutatás, hanem az innovatív, top quality gyártmány a lényege. Jellemző, hogy Franznak mint szakszervezeti vezetőnek(!) kellett harcolni cabrióprojektekért vagy egy új (direktbefecskendezéses) dízelmotor fejlesztéséért.

A GM vezetőinek a 3 év és az 1 milliárd euró – amibe egy új motorcsalád kerül – túl sok volt. Az semmiképpen már nem fért bele az ún. üzleti tervbe, hogy csak 3 év után folyik be pénz egy ilyen investícióból.

Az, hogy az autógyártó az az üzlet, amely pont így működik, az egy top GM-bosznak szokatlan. Ebbe érdemes röviden belegondolni: alapvető autógyártó törvényszerűségek ismeretlenek a világ egyik legrégebbi autógyártó konzernében. Az csak súlyosbítja a helyzetet, hogy az Opel csak külön GM engedéllyel adhat el a legfontosabb expandáló piacokon: Kína, Brazília, India, Oroszország. Gyakorlatilag az Opel az európai piacra korlátozott, mivel GM az összes fejlődő profitot hozó piacon a Chevrolet-et adja el.

2009-ben úgy nézett ki, hogy az Opel a GM-et eladja a Magnának és egy orosz partnernek. Sajnos az Opel számára, hogy ez nem sikerült. A GM „visszatáncolt” többek között azzal az indokkal, hogy, ha nála marad a döntési hatalom/jog, akkor ő majd az összes problémát megoldja. Láttuk, hogy mi lett ebből már eddig is. Ezzel kapcsolatban lássuk az ismert, jónévű 20. századbeli filozófus, Karl Popper véleményét:

„A legfontosabb, hogy azoknak a prófétáknak ne higgyünk, akik azt mondják: adjatok nekem teljes hatalmat és akkor én az összes problémákat megoldom. A megfelelő felelet erre: senkinek nem adunk korlátlan hatalmat magunk felett, mert ez önmagában egy negatív dolog, amit mi eleve minimum szintre szeretnénk redukálni, mivel egy negatív dologgal egy másik negatív dolgot nem lehet megoldani.”

Összefoglalva: az Opelnél jelenleg korlátozott a piaca, a fejlesztése, a modellpolitikája és maga a cég sem mentes a belső hibáktól. Az Opelnél már a fejlesztés – mint saját know-how – sem marad, mivel a PSA ezt is át tudja venni. Azt, hogy mennyi ideig működik egy GM-PSA együttműködés, az egy más téma, azt majd meglátjuk. Ami mindezekből következik, azt nem nehéz kitalálni...

PONYICZKY LÁSZLÓ

AZ AT NÉMETORSZÁGI TUDÓSÍTÓJA

Forrás: Spiegel Nr. 24. 2012. 06. 11.