

# A jövő stratégiája

– avagy: így készül a Mercedes –

*A Mercedes sindelfingeni gyárának a 36. csarnokában a végszerelés folyik. A kivilágított emelvényén ezüsten csillogó limuzin áll az E-kategóriából, két szerelő éppen a kábeleket építi be a csupasz vázszerkezetbe. Szokványos munkafolyamat, amely azonban szimbolikus értékű: a vezetékek vastag nyalábja nemzetközi együttműködés eredményeként született meg. Az itt beépítésre kerülő kötegek kompletten érkeznek Sindelfingenbe, a német beszállítók azonban Írországból, Magyarországról, Csehországból származó kábel egységekből állították össze ezeket. Vagyis a kábelköteg, amit a szerelők a kezükben tartanak, a „global sourcing” klasszikus példája: a „globális forrásokra” építő autógyártás pedig az iparág legígéretebb stratégiai tendenciája.*

## Térkép is kell

A konszern központja Stuttgart Untertürkheim negyedében található, a Mercedes menedzserei innen irányítják a vállalat globalizációs stratégiáját. Ma pedig a globalizáció a mindenható jelszó: a hagyományos piacokon, az USA-ban, Európában és Japánban már csak évi kétszázalékos növekedéssel számolhat a Mercedes, Latin-Amerikában és Délkelet-Ázsiában viszont dinamikus hat százalékkal, vagy akár még többel. E régiók a mai tizenhét százalékos helyett akár már tíz év múlva harminc százalékkal részesehetnek a világ személygépkocsi állományából.

A Mercedes pedig – akárcsak vetélytársai, a Volkswagen, vagy a BMW – mindenütt, ahol a jövő piacait reméli, saját összeszerelő üzemet hoz létre: a Fülöp-szigeteken, Malajziában, Thaiföldön és Vietnámban. Emellett egyre több komp-

lett gyárat is építenek a kiszemelt külföldi telephelyeken. Az A-kategóriás Mercedesek például két év múlva már a braziliai Juiz de Forából jutnak el a dél-amerikai piacokra. Az alabamai Tuscaloosából pedig már néhány hónap múlva legördülhet a futószalagról az M-kategória első hobbi-terepjárója: ez utóbbi esetében természetesen az Amerikai Egyesült Államok lesz a felvevőpiac. A svájci Swatch órák előállítójával, Hayekkel közösen tervezett miniautó, a „Smart” viszont inkább az európai ízlésnek felel meg, s 1998-tól a lotharingiai Hambachban indul meg a gyártása.

Am az új külföldi telephelyek csupán egyik oldalát jelentik a globalizációs stratégiának. Ha a másikat is látni akarjuk, akkor Sváborországba, a sindelfingeni gyárba kell visszakanyarodnunk. Itt szinte észrevétlenül megy végbe a változás: nemcsak arról van szó ugyanis, hogy a Mercedes immár világszerte gyártja az egész világnak szánt autókat, de a járművek alkatrészei is a világ minden tájáról érkeznek. Így az az ezernyolcszáz limuzin, amit a sindelfingeni gyár tizenkétezer dolgozója naponta két műszakban összeszerel, szintén egyre inkább a nemzetközi munkamegosztás terméke.

Mindemögött a gyártásfilozófia metamorfózisa rejlik: a Mercedes folyamatosan csökkenti az autók előállításához nyújtott saját részesedéseiket. A sindelfingeni gyár PR-tájékoztatási osztályának vezetője Edit Meißner mondja: „Arra koncentrálnunk, ami az autó »lelke«: a motorra, a hajtóműre, a tengelyekre és a karosszériára – minden egyebet a beszállítókra bízunk.” A saját hozzájárulás aránya a Mercedes anyanyüzemeiben már ma sem több negyven százaléknál, s ez az arány belátható időn belül további öt százalékkal csökkenhet. A beszállítások növekvő aránya ugyanakkor a nemzetközi verseny törvényeihez igazodik. A takarékoság a Mercedest is arra kényszeríti, hogy németországi gyártásukban cél irá-

”  
A »globális forrásokra« építő  
autógyártás az iparág  
legígéretebb stratégiai  
tendenciája.

◆  
A Mercedes pedig – akárcsak  
vetélytársai, a Volkswagen vagy  
a BMW – mindenütt, ahol a  
jövő piaci partnereit reméli,  
saját összeszerelő üzemeket  
hoz létre.

nyosan növeljék a külföldi beszállítások hányadát. A beszállítók hálózata körülfontja egész bolygónkat. Igaz ugyan, hogy az összes beszállító üzem harmincnio százaléka még mindig Németországban honos, az Európán kívüli beszállítók aránya azonban már ma eléri a huszonkét százalékot. A fennmaradó negyven százalékon az európai partnercégek osztoznak. A kábelegységek származási országainak listáját látva az az érzésünk, hogy egy világkörüli utazás állomásait olvassuk: Ausztria, Szlovákia, Bulgária, Franciaország, Portugália, Dél-Afrika, Mexiko. A fűtő- és klíma berendezések Franciaországból és Japánból érkeznek, a légszűrő Olaszországból.

### A nemzetköziség szemmel nem látható

A zenét Japánban gyártott rádiók szolgáltatják, a jó hangzásról amerikai sound-rendszerek gondoskodnak. A vészjelzőket Spanyolország szállítja, a fából készült beltéri elemek Romániában kapják meg a végső simítást. Az ablaküvegek Kanadában készülnek, a vezetőlapokat malajziai és Fülöp-szigeteki cégek szállítják.

A Mercedes-kocsikon természetesen nem látszik meg, hogy ennyire nemzetközi mozaikként születtek meg. Nem látszik meg az E-kategóriás, ezüst-metál félkész járművön sem, amely időközben elhagyta a kábel-szerelő emelvényt. A beltéri berendezés egyes részeit már beszerelték, s most következik az, amit a szerelőmunkások „nász”-ként emlegetnek: robotok egyesítik a felépítményt az alvázból és hajtóműből álló egységgel. Az ekkor beépítésre kerülő elemek már a fél világot bejárták, mielőtt Sindelfingenbe érkeztek: a motorok elektronikus vezérléséhez szükséges chipet egy írországi cég gyártja, Hongkongban programozzák be, végül egy német cég építi be a vezérlőszervezetbe.

A chipet világszerte útja jól szemlélteti, mennyire bonyolultak és tekervényesek a „global sourcing” folyamatai: egy beszállító cég székhelye ugyanis még nem feltétlenül árulja el, hogy az egyes alkatrészek valójában honnan származnak – ehhez ízekre kell szedni az egyes blokkokat. Az utastér kiképzéséért felelős személytől megtudhatjuk, hogy az ülészatok a Cseh Köztársaságból érkeznek, az anyagok előállításához Délkelet-Európában és Brazíliában termelt természetes szálakat használnak fel. A „global sourcing” oda vezet, hogy komplett szerkezeti egységek földrajzi származása vész homályba: a rendszergyártók maguk is a világpiacon szerzik be a termékükhöz szükséges elemeket, némelyikük akár száz al-beszállítótól. Ezek az elemek pedig szintén több komponensből tevődnek össze: zavarba ejtő szövedék. Minél bonyolultabbak a Sindelfingenben feldolgozott részek, annál szerteágzóbb a családfájuk. Legjobban egy piramis képében képzelhetjük el az egészet. A piramis legalját, „bázisát”

a nyersanyagszállítók alkotják, felettük az alkatrészyártók helyezkednek el, majd a szerkezeti egységek összeállítói, fokról fokra csökkenő számban. Végül a rendszergyártók még szűkebb rétege, leges-legfelül, a piramis csúcán a Mercedes gyár.

Az E-kategóriás modelleket itt mintegy tízezer elemből állítják össze. Ezeknek közel a harmada külföldről érkezik, hogy honnan, az nem minden esetben mondható meg, amelyre még Edith Meißer sem vállalkozna: „valóságos nyomozóapparátus kellene ahhoz, hogy beszállítórendszerünket az utolsó szálig nyomon kövessük.” Erre azonban nincs is szükség, és nem is érdekli a Stuttgartiakat – feltéve, hogy a minőség rendben van. Annak érdekében, hogy a minőség rendben legyen, a Mercedes három évvel ezelőtt a kooperáció teljesen új formáját indította el.

### „Tandem”: projekt a tökéletes összhang jegyében

A projekt neve „Tandem”, ami arra utal, hogy a többüléses kerékpár csak akkor indul el, ha valamennyien egy ütemre taposnak a pedálba. A Mercedes-Benz akkor termel optimálisan, ha tökéletes az összhang a beszállítóival. „Közösen formálni a jövőt”, hangzik a Tandem projekt jelszava.

Az ötlet három pilléren nyugszik: az első a termelés folyamatát fogja össze a távlati feladatok megfogalmazásától a konkrét projektig. A második pillér, a szervezés a beszállítóktól érkező ötletek összehangolásától a problémáikhoz nyújtott praktikus támogatásig terjed. A harmadik pillér az információcserét szabályozza. A Tandem program égisze alatt ma világszerte négyezer cég működik együtt, amelyek 1993 óta több mint kilencszáz projekten dolgoztak együtt.

A Tandem bevált Sindelfingenben is: az A-kategória esetében, amely 1997 őszén kerül piacra, a konszern már a fejlesztés korai szakaszában bevonta a munkába a beszállítóit: idén áprilisban, vagyis messze a sorozatgyártás megkezdése előtt a Mercedes valamennyi Tandem-partnerének bemutatta a nullszériás járművet. Sok beszállító először látta nagyobb összefüggésben az általa előállított terméket – ez pedig motivációs értékű.

A külföldi beszállítóknak különösen előnyös feltételeket teremt a Tandem: a földrajzi távolságok elveszítik jelentőségüket, a kommunikáció működik több ezer kilométerről is. A Mercedes menedzsmentje előtt gyakorlatból ismert: „A Tandem program lényegesen megkönnyíti a global sourcing folyamatát, mert nemzetközi beszállítóik így profitálhatnak a meglévő know-how-ból.” Márpedig minden újabb alkatrész, amely külföldről érkezik, a globalizálódást erősíti.

A motorház tetején pedig ott csillog a legutoljára felszerelt elem, a Mercedes-csillag.

*Szerzőnk Ph.D. hallgató, JPTE*