

JÖVŐKÉP KISEBB PIACOKBÓL NAGYOBB, KEZELHETŐBB EGYSÉG

Gyöngyössy István nyolc ország alkotta régió élén**SOK ORSZÁG, SOKFÉLE NYELV, JOGI HÁTTÉR, ELTÉRŐ KULTÚRÁK ÉS PIACI KÖRÜLMÉNYEK**

Nemrég olvastuk a hírt, hogy az Iveco nyolc Kelet-Európa északi területén elhelyezkedő országot (Magyarország, Csehország, Szlovákia, Lengyelország, Észtország, Litvánia, Lettország, Ukrajna) magába foglaló régió vezetésével Gyöngyössy Istvánt bízta meg. A régióvezetés nem ismeretlen tevékenység Gyöngyössy István számára, hiszen évek óta a Szlovénia, Horvátország, Magyarország alkotta régiót irányítja. De ez most több, sokkal több, és más feladat.

Néhány év alatt Kelet-Európa lett az Iveco második legnagyobb piaca. Évente 40-45 000 darab járművet adnak el ebben a térségben – mondja Gyöngyössy István. – Viszont Kelet-Európa korántsem egységes piac, ilyen szempontból nem összehasonlítható a francia, angol vagy az olasz piaccal. Kelet-Európa sokszínű, igen különböző országok, igencsak különböző kultúrákkal. A régiókialakítás első lépéseként Oroszországot és az egykori Szovjetunió országait vették külön. Ez alól Ukrajna a kivétel, racionális döntésként az ukrán piac nem tartozik a moszkvai központ irányítása alá.

A következő lépés az volt, hogy az északi és a déli területek kerültek különböző régióba. Ennek is van logikus magyarázata, hiszen így a két területen körülbelül azonos, 15-15 000 darabszámú az értékesítés.

Az egyes régiók kialakítását követően kinevezték a régióvezetőket. A törekvés az volt, hogy a piacok vezetését olyan emberekre bízzák, akik tapasztalattal rendelkeznek a piaci

munkában, ismerik a nehézségeket, tudják, mire szükséges leginkább fókuszálni, hol lehet egyszerűsíteni, ésszerűsíteni a feladatokat. Az alapfelgondolás kiváló, viszont egyetlenegy ember kevés ennyi országra egyedül, ez igaz a kelet-európai régióknak nevezett északi és déli országaira egyaránt. Ezért valószínű, kisebb egységek jönnek majd létre, de a jó alapfelgondolás megmarad, azaz operatívabb, közvetlenebb irányítás alá vonják az országokat. A kisebb egységek jobban is kezelhetők, a meglévő emberek átcsoportosításával megoldható az irányítás, nincs szükség újabb emberek felvételére. (Ami eleve problémás nemcsak a Fiat-Ivecónál, hanem az egész autóiparban.)

Jelenleg nekem van az a megtisztelő feladatom, hogy nyolc ország alkotta északkelet-európai régiót irányítsam, ezekben az országokban a torinói vezetőség terveit képviseljem, megvalósítsam. Szerencsémre, nekem segítségem is van a magyar kollégáim személyében.

● **Miképp fogadták az egyes országok a magyar vezetőt?**

– A szlovákok különösen jól. Igaz, korábbról volt már egy jól működő személyes kapcsolat, ez sokat segített. De hasonló a két piac, nyitottak, kiváló

ötleteik vannak, remekül együtt lehet dolgozni velük. Mondhatnám – csakúgy, mint korábban a horvátokkal –, szinte egy nyelvet beszélünk. A többi ország kollégáival tulajdonképpen most ismerkedünk. Elmondható, hogy mindenkiben megvan az együttműködés szándéka, hiszen munkánkat alapvetően közös célok mentén fejtjük ki.

A munkát színesíti a régió országainak különbözősége. Csak egy példa: Ukrajnában még az Euro 2 környezetvédelmi előírások vannak érvényben, míg a terület többi országa EU-tag lévén már az Euro 5 bevezetését fontolgatja.

Hasonlóképpen a balti országokat is együtt szokás említeni, pedig közel sem egyformák. Más a nyelv, más a jogi háttér, eltérőek a kultúrák és eltérőek a piaci körülmények. Az országok függetlensége óta megvalósult látványos fejlődés ellenére a múlt még sok tekintetben rányomja bélyegét az országok mai helyzetére. Így például infrastruktúrális beruházásokra még sokat kell fordítani.

A különböző országokban különböző helyzetekkel szembesültem. Ezekhez kell hozzáilleszteni az Iveco közép-kelet-európai stratégiáját. Az a feladat, hogy a kisebb piacokból létrehozzunk egy nagyobb, Torino számára könnyebben kezelhető egységet, a meglévő szinergiákat kihasználjuk, illetve ahová szükséges, vigyük a know-how-t. Fontos, hogy kialakuljon a kölcsönös bizalom, legyenek kölcsönös szolgáltatások, ne mindig követeljen, hanem adjon is valamit az ember! Csak így működőképes a kapcsolat.

● **Amikor Szlovéniát és Horvátországot képviselte, sokat volt úton. Most az országok számának jelentős bővülésével hogyan tudja egyeztetni a személyes jelenlét szükségesét és egyidejűleg az adminisztratív munka ellátását?**

– Amennyiben valóban operatív munkát akarok végezni, akkor ott kell lenni. Ha ez nincs így, akkor torzul az eredeti elképzelés.

Horvátországba, Szlovéniába háromhetente mentünk, és ők is gyakran jöttek hozzánk. Nyolc ország tekintetében ez fizikailag megoldhatatlan. Az illúzió, hogy mondjuk a balti államokbeli kollégákkal és márkakereskedésekkel működő kapcsolatot lehet kialakítani, ha háromhavonta csak egyszer jutok el oda. Az csak egy protokolláris találkozó lenne, érdemi munkát nem lehetne folytatni. Úgy tervezem, minden második héten három napot utazom, így sokszor eljutok mind egyik országba, és az íróasztal mellett teendőkre is marad idő. Persze megvan a veszélye annak, hogy a nyolc ország nyolc különböző problémái között az ember felaprózódik.

Az új régióban a távolságok nagyok, az úthálózat fejletlen. A balti országok hiába kicsik, de az úthálózat hiányossága miatt egy Vilnius–Tallinn „túra” még nyáron is 7-8 órát vesz igénybe, télen ennek a többszörösét. Csak repülővel lehet hatékonyan közlekedni!

Szidjuk a hazai úthálózatot, keveselljük az autópályákat, pedig ez itt a Kánaán a többi országhoz képest. Sok minden épült, olyan amilyen, de legalább van.

● **A nagyon nem egységes piacokon milyen kategóriájú Ivecónak van nagy jövője?**

– Végül is mindegyiknek. Mind egyik országban másnak, de nem lehet figyelmen kívül hagyni a nyugati, az orosz, sőt a keleti, konkrétan a kínai konkurenciát sem. Különösen igaz ez Ukrajnára, ahol 85 százalék az orosz, az ukrán és a kínai teherautók piaci súlya, míg 15 százalék (!) a nyugat-európaiaké. Ahogy fogynak az orosz teherautók, úgy erősödnek a kínaiak.



Gyöngyössy István: Magyarország, Csehországot, Szlovákiát, Lengyelországot, Észtországot, Litvániát, Lettországot, Ukrajnát magába foglaló északkelet-európai régió vezetője. Feladata a torinói vezetőség terveinek képviselése, megvalósítása



Számomra teljesen ismeretlen márkákkal találkoztam az utakon. A furgonokban valamivel jobb az arány: 2/3-1/3-ad az orosz-ukrán-kínai és a nyugati márkák között. Úgy látom, az Ivecónak nagykategóriában van még keresnivalója. (A középkategóriás járművek szegmense gyakorlatilag nem létezik.) Ukrajnában a városi áruterítésben is nehéz kategóriás teherautókat használnak, hiszen a legbelső belvárosba is be lehet hajítani kamionnal. Leraknak két raklap árut, mennek tovább, még leraknak hármat... ez nálunk már elképzelhetetlen. Komoly, az ország méretéhez képest nagy piacnak számít Lettország, ott igen kedvezőek az adózási feltételek. Az észteknél erős a finn befolyás, a külföldi tőke nagy része is finn. Nagyon jó az együttműködés a két ország között, ezért Észtország nagyon gyorsan fejlődik. Jönnek a finnek, hozzák a know-how-t, és meglepő módon működik. De mindhárom ország gyorsan európaizálódik, amiben fontos tényező, hogy polgáraink nagyon fegyelmezett, szabálytisztelő emberek.

● **Magyarországon kívül a többi hét országban is a magyar gyakorlatnak megfelelő önálló márkakereskedések kiépítése a cél?**

– Magyarországon a hálózat kialakításakor szakembereket kerestünk, autószervizeket, fuvarozókat, akik elindultak az eredeti tőkefelhalmozódás rögzös útján. Tanúi lehetünk, egy-egy kereskedés miként fejlődött az évek során.

Ukrajnában a vadkapitalizmus időszaka van, a magánszektor

A nagyon nem egységes piacokon végül is minden kategóriájú Ivecónak van jövője. Például a nagykategóriás Iveco eséllyel indul Ukrajnában, hiszen még a városi áruterítésben is nehéz kategóriás teherautókat használnak. Viszont a középkategóriás járművek szegmense gyakorlatilag nem létezik

erősödik. Sok pénzember bukkan fel, ők tőkeerősek, rájuk lehet valamiképp építeni, velük kell együttműködést kialakítani. A tőkefelhalmozás már megtörtént, és óriási vállalatbirodalmak új tevékenységi köröket keresnek. Néhány nyugati autómárka, jellemzően a németek, már megtették ez irányú lépéseiket. Kétségtelen, van ebben kockázat, de ez tűnik most az egyedüli járható útnak. Teljesen más a piac, egész másképp kell gondolkoznunk, másképp kell a hálózat kiépítését megvalósítani. Mindenképpen az a véleményünk, a fejlődés kulcsa a hálózat – Ukrajnában is. De ott nincs idő éveket várni egy folyamatos, de lassú fejlődésre. Független márkakereskedői hálózatban gondolkozunk, valamilyen tőkeerős csoporttal szövetkezve.

A balti államokban Litvániában van a központ. A lett- és észtországi dilereket is a litván iroda koordinálja. A méretek ezt a megoldást indokolják. Azzal is számolni kell, hogy ezekben az országokban erős az északi befolyás, a Volvo és a Scania mellett a Mercedes az a versenytárs, akivel komolyan számolnunk kell. Ezekben az országokban sok mindent még



ösztönösen csinálnak, de nem biztos, hogy az ösztönök jók. Ott még sok a lehetőség, a kollégákra nagy feladat hárul, előfordulhat, hogy a végeredmény jobb lesz, mint a minta.

● **Nyolc ország, nyolc különböző nyelv. Hogyan oldható meg a kommunikáció?**

– Nem egyszerű. Ukrajnában hivatalos nyelv az ukrán, a feliratok ukránok, az emberek egymással mégis gyakran oroszul beszélnek. A balti államokban a múlt rendszerben is kétnyelvű volt az oktatás. Mindenki tud oroszul, ugyanakkor egy prospektust a legnagyobb sértés lenne oroszul kinyomtatni.

Elég nagy gondot jelent a prospektusok, brosúrák, vásári anyagok, installációk elkészítése mindenkinek a saját anyanyelvén, mivel nagyon alacsony darabszámmal kell dolgozni. Az ilyen jellegű problémák rányomják a bélyeget a közös munkára.

● **Mint említette, valószínű további módosítások várhatók az Iveco régiópolitikájában. Ha választhat, mely országo-**

kat „tartaná” meg a jelenlegi nyolcból, illetve hétből?

– A korábbi (horvát-szlovén) régiós munkában igyekeztünk a tapasztalatokat integrálni, az esetleges szinergiákat kihasználni. Amennyiben újraosztás lesz, szeretném a volt szovjetunióbeli országokat megkapni. Ezekbe az országokba lehet vinni know-how-t, ám nyilvánvalóan adaptálni kell az ottani viszonyokra. A csehekkel, a szlovákokkal azonosak a problémáink, gondjaink. Egymásnak túl sok újat nem igazán tudunk mondani.

Az embernek általában fontos, hogy el tudja magával hitetni, tud valami újat, hasznosat mondani a másinak. A volt Szovjetunió államaiban és elsősorban a balti országokban éhesek a kollégák az újra, és szívesen fogadják az előreivő ötleteket, javaslatokat. Bár elég nyugós az odautazás, de a munka, a feladat érdekes, és az ember szívesen hoz áldozatokat, ha úgy látja, munkája eredménnyel kecsegtet.

Papp Erzsébet