



BALÁZS GÁSPÁR

Vezérigazgató
Alstom Transport Hungary ZRt.

Balázs Gáspár vezérigazgató gondolatai az Alstom magyarországi terveiről

GÁSPÁR BALÁZS
CEO
Alstom Plc.

Gáspár BALÁZS CEO's thoughts about Alstom's plans in Hungary

Summary

2021 was the year of great change for my interviewee when he was called back to Alstom and appointed CEO. Alstom is a dynamically growing world company, so being an important leader of it is a huge challenge. It is expected from a new leader usually to report on the successes and achievements of the first 100 days after his appointment and outline his plans. We asked CEO Gáspár Balázs about these among others.

Összefoglalás

Interjúalanyomnak 2021. a nagy változás éve volt, ekkor hívták vissza az Alstom-hoz és nevezték ki vezérigazgatónak. Az Alstom dinamikusan növekvő világ cég, ezért egyik fontos vezetőjének lenni óriási kihívás. Egy új vezetőtől általában elvárás, hogy a kinevezése utáni első 100 nap sikereiről, eredményeiről beszámoljon, és körvonalazza terveit. Többek között ezekről is kérdeztük Balázs Gáspár vezérigazgató urat.

Kedves Gáspár: az Alstom magyarországi csoportja vezérigazgatójának lenni önmagában is nagy feladat és felelősség, ám úgy tudom, hogy a Mátranováki forgóváz gyártó üzem ügyvezető igazgatói posztját is Rád bízták.

Hogyan lehet e két nagy feladatnak egyszerre jól megfelelni?

2008 óta vagyok az Alstomnál, ott voltam a budapesti metró projekt kezdeténél és az első MÁV-val közös ETCS projekt tárgyalásánál is, ezért legtöbbször eleve Alstomosként tekintenek rám. Ez helyes is így. Minde mellett nagy megtiszteltetés volt a felkérés, büszkeség számomra, hogy 5 év cégen kívül, de az iparágban eltöltött idő után az egyik legnagyobb nemzetközi vasúti gyártót képviselhetem itthon.

Az Alstom már több mint két évtizede jelen van Magyarországon, a lezárt Bombardier akvizíciót követően azonban az egyik legfontosabb acélipari gyártóegységünk és hegesztőközpontunk is a magyarországi egységünkhöz tartozik, itt jelenleg 660 főt foglalkoztatunk.

A magyar piac dinamikusan fejlődik, a járműpark korszerűsítésének folytatására szükség van. Az én feladatomban az, hogy az Alstomot képviseljem az országban, de egyaránt



1. ábra: Budapest, M4 vezetőnélküli metrószerszám

feladatomban tekintem azt is, hogy Magyarországot képviseljem a vállalatcsoporton belül. Rendkívül kedvező befektetési célpontnak tekintem hazánkat, ezért feladat köröm részeként folyamatosan gondolkodom a helyi hozzáadott érték növelésének lehetőségein.

A vezérigazgatói és a gyártó üzem ügyvezető igazgatói posztjával kapcsolatban pedig azt mondhatom, hogy valóban én vagyok a felelős az általános magyarországi műveletekért és a kereskedelmi tevékenységekért, de a gyárat operatíván a

meglévő, kompetens csapat irányítja, élükön gyártó kollégámmal, így biztosított a kontinuitás.

Tisztelt vezérigazgató úr, volt-e feléd a bevezetőben említett 100 napos, vagy más azonnal teljesítendő elvárás megfogalmazva? Ha igen, akkor mit mondhatunk erről olvasóinknak?

Az első 100 nap a bizalom megerősítéséről, és a hosszú távú stratégia alapjainak lefektetéséről szól. Elsősorban közösen a kollégákkal, de az ügyfelekkel és a beszállítókkal, partnerek bevonásával is. Ezen kívül ez

az időszak egybeesett a mátranováki gyárunk integrációs folyamatának megkezdésével, illetve az első közös évünk lezárásával is, ezért mozgalmass hónapokon vagyunk túl.

Az első teendők között kiemelt helyet kapott a kollégák számára megfelelő környezet kialakítása. A Bombardier akvizícióját követően az Alstom által a folyamatok összehangolása és a vállalati kultúra egységesítése volt a cél. Nagyon pozitívak ezen a téren a közvetlen tapasztalatok, produktívan dolgoznak együtt a csapatok.

A rövid távú céloknak további szerves része volt a „made in Mátzanovák” márka, illetve az ehhez kapcsolódó ipari képesség fejlesztése – ebben óriási a potenciál. A mátranováki gyárunk évi 15 Mrd Ft export forgalmat realizál, és az Alstom közép-kelet európai stratégiájának, illetve az európai vasúti járműgyártásnak szerves része. Ezt a pozicionálást az elmúlt hónapokban tovább erősítettük. Külön örülök annak, hogy mindez jól illeszkedik a hazai iparstratégiához is, amely szintén a helyi gyártásra épít.

A jelenlegi időszak nem éppen mondható stabilnak, kiszámíthatónak. Ezt hogyan élted meg cégvezetőként az első napokban?

Elképzeléseink megvalósításához már rövid távon is óriási lendületet ad a megnövekedett hazai jelenlétünk és a kibővült vasúti portfólióunk. Azonban ami ennél lényegesebb, hogy hosszú távra tervezzük.

A külső környezet kedvező a magyar Alstomnak. A magyar kormány fontos vasútfejlesztési programot jelentett be a következő 10 évre, rengeteg, járműfejlesztésre vonatkozó új lehetőséget látunk. Tágabb régióinkban pedig a környezeti céloknak megfelelő hosszú távú stratégia a fenntartható közlekedés gerincévé teszi a vasutat, amely tovább erősíti ezt a pozitív jövőképet.

Vállalaton belül is minden adott a sikerhez, hiszen mögöttünk áll a cégcsoport, mely jelentős európai



2. ábra: A Jövöbeni HÉV lehetséges látképe a rakparton

vasútipari szereplő és globálisan is piacvezető. Magyarországon Nógrád megye egyik legnagyobb foglalkoztatójaként vagyunk jelen.

Szintén fontos hangsúlyoznom azt, hogy az Alstom egy megbízható, stabil partner. Globális szinten a megrendelésekönveink meghaladják a 75 Mrd eurót, ez a 14 Mrd eurós értékesítéshez viszonyítva több mint 5 éves előretéket tesz lehetővé számunkra.

Tudhatunk-e, olvashatunk-e arról, hogy milyen magyarországi Alstom csoportot képzelsz el 1, majd 5 és 10 év múlva?

A jelenlegi kontextusban a növekedés, az innováció, és a digitalizáció állnak stratégiánk középpontjában, amely magyar vonatkozásban még a lokalizációval, tehát a helyi hozzáadott érték növelésének határozott szándékával egészül ki. Ez azért fontos, mert elképzelésem szerint az Alstom sikere a partnereink sikere is egyben. Ezért az első évet az együttműködések, partnerségek kiépítésének vonatkozásában képzelem el.

5 éves távlatban az ipari jelenlétünket szeretnénk fejleszteni, korszerűsíteni. Ezt a kapacitás és a portfólió bővítésével, illetve a hegesztő iskolánk kiterjesztésével, képzési központtá bővítésével fogjuk megvalósítani, amelynek jelentős része az Ipar

4.0 képességeink fejlesztése. Az első három évre már konkrét beruházási terv készült, ennek végrehajtását már idén áprilisban megkezdjük.

Ha a következő 10 évet nézzük, akkor a magyar vasúti járműgyártásban szeretnénk nagyobb szerepet vállalni, itthon is meghonosítani a nagysebességű közlekedést, illetve korszerű technológiai megoldásokat kínálni a vasút automatizálására és a forgalomirányításra. A karbantartásban szintén adottak a személyi és infrastrukturális keretek a nagyobb szerepvállalásra. Összességében azt mondhatom, hogy a portfólióunk rendkívül jól illeszkedik a magyar piaci igényekhez.

Mit gondolsz arról, hogy a hazai gazdasági környezet mennyire képes támogatni az Alstom magyarországi céljait?

Erről nemrégiben volt alkalmam egyeztetni a cégcsoportunk elnöke vezérigazgatójával. Neki pont a támogató gazdasági környezetet emeltem ki Magyarországgal kapcsolatban. Rendkívül kedvező a magyar beruházási környezet, hazánk kiváló infrastruktúrával, fejlett távközlési rendszerrel, magas szintű oktatási rendszerrel, kiemelkedően jó adózási feltételekkel, és jól átgondolt beruházás-ösztönzési programokkal rendelkezik.

Másik oldalon persze ott van az orosz-ukrán háború világgazdaságra gyakorolt hatása, a munkaerőpiaci nyomás, a chiphány, az infláció, a nyersanyagárak változása és a devizák ingadozása – ezek nem teremtenek könnyű gazdasági környezetet. Mindezeknek jelentős hatása van a magyar gazdaságra is.

A legnagyobb kockázatnak jelenleg az oktatási, képzési környezetet tartjuk.

Mire gondolsz az oktatási, képzési környezettel kapcsolatban?

Valamennyi fejlesztési terv megvalósulásának alapkövetelménye a képzett munkaerő rendelkezésre állása, amelynek előfeltétele a megfelelő oktatási, képzési környezet, amely ellátja a vállalatokat a megfelelő munkaerő utánpótlással. Ezen belül is elkülönül a gyártási kapacitás, illetve a tervezői és mérnöki munkaerő. Előbbi nehezen, de még lefedhető szakemberekkel, utóbbi vonatkozásában már ma is hiányzik a megfelelő kapacitás, különösen vasúti területen, kiemelten a vasúti járművek és a digitális megoldások, pl. vasúti biztosítóberendezések területén. Ez közös kihívás a kormányzat és a cégek számára. A magyar felsőoktatási rendszer nem elég gyakorlatias – ebben a tekintetben a duális képzés erősítését jó iránynak tartom.

A vállalatoknak munkáltatóként pedig azt hiszem, őszintén szembe kell nézni például azzal a kérdéssel, hogy a Magyarországra áramló ukrán menekültek 80-90%-a miért ment tovább és vállalt inkább Lengyelországban, Csehországban munkát. A nyelvi akadályokon túlmenően ennek nyilvánvalóan versenyképességi okai is vannak. Például a digitális technológiák integráltságán javítanunk kell. Ezen kívül vonzóbbá kell tennünk a munkahelyeket az új generáció számára. Azok a munkavállalók, akiknek analóg gyermekkoruk volt, lassan elhagyja a munkaerőpiacot és érkezik az a generáció, amely már a digitális világba született bele.



3. ábra: Forgóvázkeret mozgatása a Mátranováki gyár festőüzemében

Annak érdekében, hogy ezeknek a kihívásoknak meg tudjunk felelni, szoros együttműködést látok lehetségesnek – sőt nélkülözhetetlennek – a vállalatok, így az Alstom és az oktatási szereplők között.

Természetesen mi magunk is teszünk azért, hogy legyenek felkészült szakemberek, Mátranovákon képzünk saját munkaerőt, hegesztő iskolát működtetünk. Iskolánk nemrégiben lett akkreditált intézmény. Ez különösen fontos az olyan hiányszakmában, mint a hegesztés. Hegesztő mestereink hamarosan arra is felhatalmazást kapnak, hogy akár más vállalatok számára képezzenek hegesztőket. Ezen kívül az iskola kapacitásait a jövőben tovább bővítjük, és vízióink között szerepel egy oktatási akadémia létrehozása is.

Ha jól gondolom, akkor az oktatás fejlesztése, és a szakmai utánpótlás kérdése nemcsak Magyarország számára kihívás.

Ezt meg tudom erősíteni, európai szinten is szükséges az összefogás. Jó példa erre, hogy az Európai Vasútipari Egyesülés (UNIFE), az európai vasúti technológiai gyártók egyesülete tavaly elindította a „Hop On for our planet” kampányt, azért, hogy a fiatalokat a vasúti ágazatba vonzzák. Így próbáljuk megelőzni a vasúti ágazatban a nem túl távoli jövőben bekö-

vetkező munkaerőhiányt. Különösen a szakképzett munkaerő következő generációjának vonzására és megtartására összpontosítunk, és megpróbáljuk őket arra ösztönözni, hogy karrierjüket az iparágunkhoz kössék. Az UNIFE az európai vasúti beszállítói ipar szövetsége, és az Alstom vezérigazgatója, Henri Poupart-Lafarge egyben a szövetség elnöke.

Okoz-e nehézséget a megfelelő tudású szakemberek megtartása?

Az elmúlt években a gyár igényeit le tudták fedni a szakembereink, a fluktuáció kezelhető volt. A munkaerő megtartása több tényező együttműködéséből áll. Meghatározza a munkakörnyezet, az értelmes feladatok, a jó csapat és a bérezés is.

Ezeket a tényezőket erősségeinknek tekintem még akkor is, ha mindig van tennivaló. Az Alstomnak erős a megtartóereje, sok olyan kollégánk is van, aki évtizedek óta nálunk dolgozik.

Mekkora a létszám fluktuációja az Alstom csoportban Magyarországon?

A mérnöki pozíciók tekintetében a fluktuáció megfelel a magyar átlagnak, a mátranováki gyár vonatkozásában régiós, azaz megyei viszonylatban az átlagnál jobb az eredményeink. De tisztában vagyunk vele, hogy ez nem ad semmilyen ga-

ranciát a jövőre nézve. Ezért nemrégiben készítettünk egy valamennyi munkavállalót lefedő elkötelezettségi felmérést. Nagyon magas volt a részvételi arány, a fizikai munkások között 70%-os, tehát sokan elmondták véleményüket a működésünkről és arról, hogy miben kell változunk. Az eredményeket egy közel 80 fős csoport bevonásával fogjuk értelmezni és értékelni, majd közösen döntünk a fejlesztendő területekről.

Kérlek, néhány szóval mutasd be a mátranovái gyárat olvasóinknak.

A mátranovái gyárunk jelenleg magas minőségű, személy- és gyorsvonatokhoz, metrókhoz és villamosokhoz használt, hegesztett acél forgóvázkereteket gyárt, 100 százalékban európai piacokra. A gyár évente 1.600-1.800 forgóváz keretet készít, az itt gyártott termékeket jelenleg kizárólag Németországba és Franciaországba exportáljuk, ahol az Alstom német, francia, osztrák, olasz, spanyol, svájci, belga, svéd állami, valamint magán vasúttársaságok számára gyártott vasúti járműveibe kerülnek beépítésre.

Az Alstom hazai tevékenységét stagnáló, vagy bővülő létszámmal tervezitek-e?

Világszerte 7500 új munkatársat keres a vállalat, Magyarországon is létszámbővítéssel tervezünk, jelenleg 50 szakembert keresünk.

Ennek okairól tájékoztathatunk-e?

Célunk az, hogy a jövőben fejlesszük és bővítsük mátranovái gyárunk kapacitásait, ennek érdekében jelenleg vizsgáljuk a következő 3 évre vonatkozó beruházási tervünket, amely jelentős növekedési lehetőségeket tartalmaz mind a volumen, mind a tevékenységi kör tekintetében.

Több növekedési platformot is vizsgálunk, az új járműfejlesztések, mint a hidrogénhajtás, a HÉV vonal, a regionális motorvonatok és a nagysebességű vonatok fejlesztése alkalmas arra, hogy magasabb helyi hozzáadott értékkel tervezzünk.

Minden ajánlatot úgy készítünk elő, hogy számítunk a magyar mérnöki és menedzseri szaktudásra, ez is bővülő tendenciát vetít előre.

Érdekelne, mi a véleményed arról, hogy a hidrogén alapú energiaforrás – amely az iLint-ben kipróbált technológia – versenyképes-e az akkumulátoros technológiával, és ez felválthatja-e a dízel erőforrású motorvonatokat, dízelmozdonyokat?

A vasút az egyik legkevésbé szennyező és az egyik legbiztonságosabb közlekedési mód – pl. a légközlekedés szén-dioxid kibocsátása négyszer nagyobb, mint a vasúté – ugyanakkor a vasút dekarbonizációjában óriási potenciál van, mivel az európai vasútvonalak 46%-a nem villamosított, és ezeken a vonalakon jelenleg többnyire dízel üzemű vonatok üzemelnek. Csak Európában mintegy 4.000-5.000 dízel üzemű vasúti jármű van forgalomban, amelyeket 2040-ig le kell cserélni. Ez számottevő mértékben óvja majd a környezetet, mivel egy dízel üzemű jármű hidrogén meghajtására történő lecserélése 350 gépkocsi kibocsátásával egyenértékű CO₂-t takaríthatunk meg. Ugyanakkor a fosszilis forrásokból származó üzemanyagok elkerülése érdekében, a vasúti járműpark zöldítésére és az üvegház hatású gázok kibocsátásnak

csökkentésére több lehetőség is kínálkozik, az Alstom portfóliójában is több megoldást kínálunk erre. Ezek a zöldítési megoldások alapvetően az akkumulátor, a hibrid valamint a hidrogén meghajtású járművek.

A hidrogénüzemű vonat hosszú távokra, hosszú vonalakra való, így töltheti be a hidrogéngazdaságban neki szánt szerepet. Az Alstom Coradia iLint vonatának hatótávolsága például 1.000 km. Ezt a távot a vonat egy kb 20-40 perc alatt elvégezhető feltöltéssel képes megtenni. Az akkumulátoros vonatok hatótávja ennél alacsonyabb, átlagosan 100 km körüli. Sok minden függ az üzemeltetési koncepciótól (vonalhossz, utasszám, fordulók, meglévő infrastruktúra, topográfia, stb), de a fő különbség talán a hatótávban van. Én mindenképpen nagy jövőt jósolok a hidrogénnek.

Olvasóinkat részletesen is érdekli, hogyan működnek a hidrogén vonatok?

A hidrogénüzemű Coradia iLint vonatok olyan, alapvetően elektromos motorvonatok, amelyek hidrogénnel táplált üzemanyagcellával, a vonat fedélzetén saját maguk számára állítják elő a működésükhöz szükséges villamos energiát. A vonat elsődleges energiaforrása a hidrogén, az oxigént pedig a levegőből nyerik, az üzemanyagcella belsejében ég el



4. ábra: A Coradia iLint motorvonat

a hidrogén, a melléktermék pedig csupán gőz és víz. A vonat fékezési energiáját egy vontató akkumulátor tárolja, ami rásegít a gyorsításra és biztosítja a segédüzemi berendezések áramellátását is. Egy intelligens energiamenedzsment-rendszer folyamatosan felügyeli a vonat energiafelhasználását és a pálya sajátosságait, a lejtőket és emelkedőket is figyelembe véve. Ami ennél is lényegesebb, a megnövekedett utazási komfort, csökkenő rezgésszint, illetve az, hogy a hidrogénüzemű vonat kizárólag vizet bocsát ki és nem termel semmilyen káros anyagot vagy gázokat.

Milyen fejlesztések szükségesek ehhez, rendelkezésre áll-e a technológia?

Hadd emeljem ki azt, hogy az Alstom a világon elsőként épített hidrogénmeghajtású, üzemanyagcellás vonatot, a Coradia iLint-et, amelyet 2018 szeptemberében a német piacon mutattunk be. Azóta már 4 projekt indult. A vonatok megszerezték többek között a német és az osztrák típusengedélyeket is.

Természetesen az üzemeltetéséhez hidrogén-töltőállomások kiépítésére is szükség van. Az infrastruktúra kialakítása érdekében az Alstom együttműködést alakított ki olyan olaj- és gázipari társaságokkal, mint a német Linde vagy a lengyel Orlen. Itthon az infrastruktúra kialakításának első lépése részünkről a MOL-lal kötött együttműködési megállapodás. Ez lehetővé teszi azt, hogy ez a technológia itthon is megjelenhessen, hiszen az ehhez a vonatok mellett infrastruktúra és üzemanyag is szükséges.

A vonatra visszatérve, az iLint gyakorlatilag készen áll a szériagyártásra.

Véleményed szerint a három órán belül 1000 km-t megtenni vasúton, sebességű vasúti személyszállításhoz kapcsolódni mikorra lehet reális cél Magyarországon?

Először is úgy gondolom, hogy a magyar földrajzi adottságok alapján az is elegendő, ha a hazai szakaszo-



5. ábra: Pendolino nagysebességű motorvonat Lengyelországban

kon 250 km/óra kialakításban gondolkodunk. 250 km/óra felett exponenciálisan nőnek a beruházási és az üzemeltetési költségek, az eljutási idő azonban nem javul jelentősen.

Időbeliségben sok minden függ a beruházó szándékától, de ami még néhány éve elérhetetlennek tűnt, az most akár tíz éven belül megvalósulhat. Személy szerint kiváló ötletnek tartom a bekapcsolódást az európai nagysebességű hálózatba, és az erdélyi kapcsolat ötletét is nagyszerűnek tartom.

Az Alstom továbbra is vezető vállalat a nagysebesség területén. Amit kiemelnék, hogy a Bombardier akvizíciót követően a visegrádi országokban nagyon megerősödünk, közel 7500-an vagyunk, ebből 4200-an Lengyelországban, 1300-an Csehországban, illetve közel 700-an Magyarországon. Cseh- és Lengyelországban már jelen vagyunk a nagysebesség területén, itt a Pendolino járműveink közlekednek, ami a korszerű vasúti utazás szinonimájává vált szomszédainknál. Itthon is ez a célunk.

Köszönöm a válaszokat!

Balázs Gáspár szakmai pályafutása

Balázs Gáspár 37 éves, nős, három gyermek édesapja. Mesterdiplomáját a párizsi Sorbonne egyetemen szerezte, posztgraduális képzés keretében elvégezte a Corvinus Egyetem vezetői MBA szakát. 2008-tól az Alstom Transport Hungary Zrt-nél a BKV metró 2 és metró 4 projektben az ügyfélkapcsolatokért felelt, 2010-től hat éven keresztül a vállalat üzletfejlesztési és értékesítési vezetője volt. 2016-2021 között a francia háttérű Thales Rail Signalling Solutions Kft. vasútautomatizálási rendszereket fejlesztő és kivitelező vegyesvállalatnál üzletfejlesztési és értékesítési igazgatói pozíciót töltött be. 2021 szeptemberében újfent csatlakozott az Alstom magyarországi vállalatához. 2021. novemberétől vette át teljes körűen a vezérigazgatói feladatokat. Felsőfokon beszél angolul, németül, franciául, románul. A francia állam által kinevezett külkereskedelmi tanácsadó, aktív tagja a Magyar-Francia Kereskedelmi és Iparkamarának valamint a Nógrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának.