

ső negyedévben sok esztendő után először nőtt a norvégiai kitermelés volumene. Az itteni offshore vizeken 20 éve 20 cég volt aktív, ma 50. Az állam ugyanis nem részesíti előnyben a norvég vállalatokat a külföldiekkel szemben. A licencek kiadása kizárólag a pályázatok minőségétől függ. Több esetben előfordult, hogy kisebb helyi cég kérelmét elutasították, és a minisztérium utána alapos magyarázatot adott, miért nem alkalmas az adott jelentkező arra a feladatra. „Nincs értelme előnyösebb helyzetbe hozni a norvég vállalatokat, a pénz mindenképpen itt marad” – magyarázza Thorrud.

NÖVEKVŐ OLAJSZÜKSÉGLET

Szerencsés esetben a Mol-csoport 2020 tájáig juthat el odáig, hogy 78 százalékos adóval gazdagítja a norvég államot. A nyári akvizícióval vállalt munkaprogram három kutatófúrás lemélyítését tartalmazza az idén és jövőre. Az oslói leánycég vezetője persze ambicionálná a kutatási engedélyek megkészszerzését, évi több százmillió dollárnyi beruházást a feltárásokba, hogy pótolni, sőt növelni lehessen a perspektivikusan mérséklődő kelet-közép-európai kitermelést. Ám maga is tisztában van azzal, hogy a Molnak a jelenlegi világpiaci helyzetben óvatosságnak kell lennie. A vállalatnak a napokban közzétett harmadik negyedéves pénzügyi jelentéséből is kitűnik, hogy a minden idők legjobb csoport-szintű eredménye, a 199 milliárd forintos újrabeszerzési árakkal becsült „tisztá” EBITDA elsősorban a downstream (finomítás, petrolium, kiskereskedelem) üzletágnak köszönhető.

Az upstreamről, vagyis a kitermelésről egyelőre csak annyit mondhat el, hogy az egy év alatt csaknem megfelelő világpiaci kőolajár ellenére is „csupán” 23 százalékkal csökkent az eredménye, s egyelőre a horvát és magyar mezők is a vártnál jobban teljesítettek. „Nemzetközi növekedési projektjeink az alacsony olajárkörnyezetben kihívásokkal teli időszakon mennek keresztül” – nyilatkozta ennek kapcsán Hernádi Zsolt elnök-vezérigazgató. Ám a kilátásokat illetően Lars Thorrud optimista. „Ötéves perspektívában növekvő olajszükségletet jósolok.” Úgy gondolja, hogy két-három év múlva 60–70 dollár között lesz a hordónkénti olajár. „Ez ésszerűen óvatos prognózis” – teszi hozzá.

LAMBERT GÁBOR, Oslo

Arccal a piacnak!

NIKLAS MODIG | A nemzetközi nagyvállalatok is egyre inkább rákényszerülnek, hogy leánycégeiknek és munkatársaiknak több szabadságot és döntési lehetőséget biztosítsanak - véli a japán lean módszer első számú európai guruja, több bestseller írója a témában.

Sokat hallani a lean rendszerről, de az az érzésem, kevesen merik megkérdezni, hogy valóban mi is az. Ön hogyan ismerkedett meg vele?

– Feleségemmel mindketten táncokatartók voltunk, és hiába volt meg a közgazdászdiplomám, én táncolni szerettem. Gyerekkorom óta jól beszéltem japánul, és így jóval behatóbban meg tudtam ismerni a lean módszert. Mivel látam, hogy a profi táncosok tanítása nem igazán hatékony, ezért eldöntöttem, hogy a japán szemlélettel megújítom. Ez olyan jól sikerült, hogy tíz éven át jártam a világot, és táncokatartókat képeztem tovább. Egy japán professzorral találkoztam elmeséltem, hogy a táncban hogyan hasznosítom az ottani módszert, s ennek anynyira megörült, hogy meghívott az országba, ösztöndíjjal 2006 és 2008 között együtt kutattunk. A táncolást sajnos hátrproblémák miatt abba kellett hagynom, de a kutatásokat szerencsére folytatni tudtam.

– Egy hatalmas járműgyártó vezette be a lean modellt, mégis a startupok és a technológiai cégek körében lett nagyon népszerű. A gyorsan növekvő vállalkozások egy nagy cégtől tanulnak, ám ez inkább fordítva szokott történni. Mi ennek a magyarázata?

– A lean a kezdetek óta a gyártó vállalatok számára kitalált hatékonysági rendszer, és a japán gazdaság nehézségeinek köszönhetően sikerült. A második világháború után ugyanis úgy kellett a Toyotának autógyártásba fognia, hogy ehhez sem a természeti erőforrások nem kedveztek a szigetországban, sem a szükséges know-how nem állt rendelkezésükre. A tudás, illetve a nyersanyagok hiányában arra koncentráltak, hogy megis-

merjék, mire van a fogyasztóknak szüksége. Mivel tőkével és pénzügyi erőforrásokkal sem álltak jól, ezért a minőség-re is különös hangsúlyt helyeztek. Nem engedhették meg a garanciális kiadások megugrását, de a lassan felépülő márkavértéket is óvniuk kellett. A lean szemlélet lényege a folyamatosság, a flow, ami nagyban eltért az akkori amerikai autós cégek hozzáállásától: ők nem a folyamatos fejlesztésben gondolkodtak, hanem egy-egy modellnek készítették egy gyártósort, és azt szerették volna optimalizálni. A Toyota a lean módszerrel hatékonyabban, olcsóbban, illetve innovatívabban tudott működni, és ez egyre több vállalat figyelmét keltette fel. Az innovatív technológiai cégek és startupok jóval nyitottabbak voltak erre, mint más termelő iparágak.

– Mennyire más az informatika, mint a termelés, hiszen az előbbiben az egyetlen erőforrás a humántőke, nem?

– Nem igazán a cégek iparága érdekes, nem az erőforrások jelentik a lényegét. A sikerhez nem azokat kell optimalizálni, hanem folyamatosan figyelni szükséges a piacot és a vevőket, s az ő igényeiknek megfelelő termékekkel kell megjelenni. Ehhez azonban elengedhetetlen az is, hogy a vállalati struktúrát is ennek megfelelően alakítsák át, és ezt is folyamatosan felül kell bírálani. A lényeg tehát, hogy ne a költségoptimalizálásra figyeljenek a cégek, hanem arra, hogy mit állítanak elő, s minél gyorsabban tudjanak a változásokra reagálni. A startupok esetében – sokszor a befektetők elvárásainak megfelelően – azt lehet megfigyelni, hogy túl sokat foglalkoznak az üzleti tervezéssel, a terméket vagy szolgáltatást szinte tö-



NÉVJEGY

- 38 éves, közgazdász-mesterdiplomáját a Stockholm School of Economicsen (SSE) szerezte folyamatszervezésből.
- 2006 és 2008 között a Tokiói Egyetem Gyártásmenedzsment Kutatóközpontjának vendégkutatója volt Japánban, elsőként a világon.
- Visszatérte után az SSE Japán Tanulmányok Európai Központjának, illetve az Innovációs- és Folyamatmenedzsment Központjának kutatója.
- Több nagyvállalat és nemzetközi szervezet tanácsadója a változásokkal kapcsolatos projekteken.
- Szabadidejét szereti az általa felújított hétvégi házában tölteni családjával, itt sokat olvas.

kéletesre akarják csiszolni, eközben elfelejtik a felhasználókat! Így könnyen félrebecsülhet egy-egy fejlesztés, a legjobb ötletek is elbuknak, ha nincs rájuk piaci igény. Ma már egyre inkább elvárás, hogy nagyon kezdetleges prototípusokkal is teszteljék a kezdő vállalkozások az újdonságukat, hogy az ügyfelek visszajelzéseinek megfelelően végezzék a fejlesztéseket.

– A hatékony cégek nem éppen így viselkednek a lean módszer nélkül is?

– Természetesen ezt sok sikeres vállalkozás zsigerből tudja, a lean azoknak nyújt segítséget, akik szeretnék ezt elsajátítani. De nem lehet egy uniformizált megoldást ráhúzni a cégekre, mindenkinek saját magának kell megtalálni a megfelelő utat. Ehhez a legfontosabb, hogy a vállalkozások különböző területei ne egy-egy önálló szektárborként funkcionáljanak. Azaz ne saját magukkal foglalkozzanak, és ne egymással hazakodjanak.

– A multinacionális vállalatoknál éppen ezt nem látjuk, például a magyar leánycégek vezetőinek rendkívül szűkre szabott a kompetenciája, leg-

inkább a központból érkező utasításokat kell végrehajtani. Fenntartható ez a rendszer, vagy elbuknak a multik hosszú távon?

– Szükség van vállalati központokra is, de valóban nekik inkább a keretfeltételek meghatározására kell koncentrálniuk, és a változás menedzselése is az ő feladatuk lenne. De valóban úgy látszik, hogy a nagy cégek többsége csak a folyamatok egy-egy részének optimalizálására törekszik, s eközben elfelejtik a valós célt, az ügyfélelvárással való megfelelést. Hosszú folyamat, de az átalakulást minél előbb el kell kezdeniük a vállalatoknak. A hierarchikus berendezkedésről az integrációs rendszerre kell áttérniük, ahol az egyes részfeladatok egy közös célt szolgálnak. Hogy ez mennyire nehéz, azt az is jól mutatja, milyen hosszadalmas és nehéz folyamat egy vállalati fúzió vagy felvásárlás.

– Sikeres lehet egyáltalán a lean a nagyobb cégeknél több szabadság biztosítása nélkül?

– A nagyobbaknak tényleg nehezebb a dolguk, mert biztosan sokkal több időt

vesz igénybe a folyamat, és a vezetés mellett a munkatársakat is meg kell győzni a változás szükségességéről és előnyeiről. A vállalatvezetés akkor lehet sikeres, ha valóban csak vezetni szeretne, s nem a mindennapi munkába akar beleszólni: meg kell határozni például öt fő célt, és ezt kell képviselniük. Ám a megoldást már a leánycégeknek, illetve a munkatársaknak kell megtalálni a saját ötleteik és eszközeik segítségével. Ez a legnagyobb csapdalehetőség, ahol a legtöbb nagyvállalat elbukik. Sokan azt mondják, nekik van egy globális megoldásuk arra, hogyan kell működni, de ez hibás. Érdemes lehet a változást elfogadó trénerket is bevonni, akik el tudják magyarázni a vezetőknek, hogy miért kell akár a saját jogköreikből is feladni a siker érdekében. Létre kell hozni egy folyamatos tudás-, információ- és ötletáramlást a cégen belül, amihez erőforrások is kellene.

– Melyik országban könnyebb ezeket a változásokat elérni?

– Svédországban például nehezen hozunk döntéseket, szeretünk mindent sok munkatárssal sokszor átbeszélni, hiányzik a hierarchia. Ezért cserébe viszont kreatívabbak és innovatívabbak vagyunk, s ez a környezet kedvező a lean módszernek megfelelő flow eléréséhez. Ez azonban minden országban megvalósítható, csak igen különbözőképpen. Kezdődik ott, hogy radikálisan eltérnek a fogyasztói elvárások: egy népszerű japán autó Magyarországon nem biztos, hogy tetszene az embereknek. Az viszont kijelenthető, hogy az a vállalat lesz sikeres, amely ezeket az elvárásokat figyelembe veszi.

BUCKSKY PÉTER