

**A MAGYAR INNOVÁCIÓS SZÖVETSÉG XXVIII., 2016. ÉVI RENDES KÖZGYŰLÉSE**

2017. május 11.

Aquincum Hotel Budapest

(A közgyűlésen készült hangfelvétel alapján)

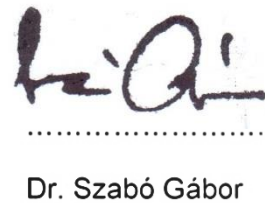


.....  
Bötne Csaba

Hitelesítették:



.....  
Garay Tóth János



.....  
Dr. Szabó Gábor

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>Dr. Szabó Gábor</b> , elnök	3
Megnyitó, köszöntő, napirend elfogadása	
A Magyar Innovációs Szövetség 2016. évi Média Díjának átadása	4
<b>Dr. Greiner István</b> , általános elnökhelyettes:	6
A Magyar Innovációs Szövetség 2016. évi beszámolójának szóbeli kiegészítése	
<b>Hernádi Zsolt</b> , elnök-vezérigazgató, Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt	10
<i>Egy olajtársaság újragondolva - innováció és új stratégia a MOL Csoportnál</i>	
Kérdések, hozzászólások az előadáshoz kapcsolódóan	29
<b>Ormándi Sándor</b> , FB-elnök: A Felügyelőbizottság jelentése, szóbeli kiegészítés	46
<b>Frischmann Gábor</b> , alelnök: Tájékoztatás a MISZ középtávú stratégia továbbfejlesztéséről	50
Határozathozatal	51
- az éves beszámolóról,	
- az FB-jelentésről,	
- a 2017. évi tagdíjról,	
- az alapszabály módosításáról	
- a középtávú stratégia továbbfejlesztésének jóváhagyásáról	

## Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség

Kedves Kollégák!

Kérem, foglaljunk helyet és kezdjük meg a közgyűlésünket! Egyelőre egy jófajta politikában bevezetett szokás szerint azt mondom, hogy láthatóan meg van a határozatképesség, de azért a számokat is a kollégáim még összesíteni fogják, de ránézésre nagy a



valószínűsége annak, hogy meg vagyunk. A mai közgyűlésünk programját kiküldtük előre, úgyszólván ezzel kapcsolatban csak annyit kérdeznék, hogy van-e valakinek ügyrendi észrevétele a napirendhez? Mert ha ilyen nincs, akkor szavazásra teszem fel a kérdést, hogy a közgyűlés elfogadja-e az előre kiküldött napirendet? Kérem, hogy aki elfogadja, az a szavazólapjával – ami titkosított A4-es papír – szavazzon. Köszönöm! Tartózkodás, volt? Nem volt. Ellenszavazat? Nem volt.

Megállapítom, hogy egyhangúlag a közgyűlés elfogadta a napirendet és a kiküldött napirend szerint fogjuk végezni a munkánkat.

Javaslatot teszek a mandátumvizsgáló bizottság tagjaira, kérem, hogy a közgyűlés bízta meg a mandátumvizsgáló bizottságot Bóthe Csaba, Budavári László és Higi Gyula kollégáinkkal. Kérdezem, hogy ezzel kapcsolatban van-e valakinek ügyrendi észrevétele? Mert ha nincs, akkor kérem a szavazást! Köszönöm. Tartózkodás, ellenszavazat nincs.

Megállapítom, hogy a közgyűlés egyhangúlag megbízta a mandátumvizsgáló bizottságot és a formális résznek az utolsó mozzanata, hogy javasolom, hogy a közgyűlés kérje föl jegyzőkönyv hitelesítésre Garay-Tóth János és Mondovics János kollégáinkat!

Van-e ezzel kapcsolatban valakinek észrevétele? Ha nincs, akkor kérem a szavazást! Jó, köszönöm! Tartózkodás, ellenszavazat nem volt. Megállapítom, hogy a közgyűlés egyhangúlag megbízta jegyzőkönyv hitelesítéssel az előbb megnevezett kollégáinkat.

A következő ünnepi mozzanat, ugye a jelenlevők nagy része tudja, hogy az Innovációs Szövetség az innováció társadalmasításának elősegítését elismerő céllal sajtó- illetve Média Díjat alapított. Az idei Média Díjat az elnökség ítéli oda. Az idei Média Díjat az elnökség az MTVA-M1Csatornájának ítélte oda. Megkérem Pakucs János tiszteletbeli elnök urat, hogy a laudációt tartsa meg.

**dr. Pakucs János, tiszteletbeli elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Tisztelt Közgyűlés!

A Magyar Innovációs Szövetség 12 évvel ezelőtt alapította a Magyar Innovációs Szövetség Média Díját, abból a célból, hogy azokat az újságírókat és sajtóval, kommunikációval foglalkozó szervezeteket ismerjük el, akik az innováció megismertetéséhez és elismertetéséhez jelentős



mértékben járulnak hozzá a kommunikációs lehetőségek kihasználásával. Nos ebben az évben nehéz feladat előtt álltunk, mert az M1Televízió intenzíven foglalkozott az innovációs teljesítmények ismertetésével, a fiatal innovátorok és az innováció díjas vállalatok bemutatásával. Mi kerestük is az illetékes szerkesztőt, rendezőt, akit Média Díjban részesíthetünk, de nehéz helyzetben voltunk, mert nem lehetett egyet találni. Ezért az lett a megállapodás, hogy most nem emelünk ki az M1 Csatorna képviselői, munkatársai közül egy-egy embert, mert többet kellene és a közös megegyezés az lett, hogy rendhagyó módon ebben az évben nem személy kapja a Média Díjat, hanem egy kvázi intézmény, az M1 Csatorna, akitől a legtöbbet kaptuk és akitől a legtöbbet várjuk a jövőben is. Nem csak a Szövetség közgyűléséről, hanem az innovációs Versenyéről, a fiatal tudósokról, a természettudományi ismeretek további elterjesztéséről. Mindezt elsősorban a fiatalok számára kedvcsinálás céljából. Így hát ebben az évben, rendhagyó módon az M1 Csatornát szeretnénk Média Díjban részesíteni. A díjat átveszi a M1 Csatorna igazgató helyettese: Gyukity István.

## **Gyukity István, az M1 Csatorna igazgató helyettese**

Nagyon szépen köszönöm a magam és a csatorna igazgatóság, az M1 Csatorna nevében. Mi mindig az ilyen díjátadókról beszámolni szoktunk, most is ezt tesszük egyébként. De nagyon jóleső érzés, hogy elismerik a munkánkat és néha díjban is



részesülünk. Fontos feladatnak tartjuk azt, hogy a magyar innovációval, azokkal a tudósokkal, fiatal tehetségekkel foglalkozzunk és bemutassuk az ő munkájukat, akik azt gondolom, hogy a későbbiekben akár a tudományos élet, akár a gazdaság, akár más egyéb területen, olyan dolgokban vesznek majd részt, amelyek már az úgynevezett hard news-ban, a kemény hírekben is meg fognak majd jelenni. Még egy dolgot szeretnék csak hozzátenni: az M1 Csatorna Igazgatóság nem csupán az M1 aktuális csatornát jelenti, hanem és - ebből a szempontból mi is innovatívak vagyunk, hogy az elmúlt években egy integráció ment végbe és az M1 aktuális csatornán kívül a rádiós és a hírügynökségi hírszolgáltatás is az M1 Csatorna Igazgatóságához tartozik. Tehát, azok a témák, amelyekkel az M1 foglalkozik, azok több platformon is megjelennek: a hírügynökségen – közismertebb nevén az MTI-n keresztül a sajtó egészében megjelennek, a rádióban a 180 percben, a Krónikában, rádiós hírekben, illetve az M1 napi több mint 17 órás élő műsorfolyamában is. Úgyhogy én az M1 Csatorna Igazgatósága és több mint 300 munkatársa nevében szeretném megköszönni ezt a díjat és további jó munkát kívánok a közgyűlésnek. Köszönöm szépen!

## **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm szépen! A szokásos napirend szerint haladunk tovább, ilyenkor a szakmai előadást körbe veszi az Innovációs Szövetség előző évi beszámolójának az átgondolása. Felkérem Greiner István kollégánkat, általános elnökhelyetteset, hogy tegye meg szóbeli kiegészítését az előző évi anyaghoz. Parancsolj István!

## Dr. Greiner István, általános elnökhelyettes, Magyar Innovációs Szövetség

Tisztelt Hölgyeim és Uraim! Kedves Kolléganők, Kollégák!

Elnök Úr, köszönöm szépen a felkérést. A közgyűlés hullámzó kulcsint fog mutatni: volt egy nagyon ünnepélyes pillanat, a díjátadás. Én utánam lesz egy nagyon jó előadás, ami mindenkit érdekelni fog. Én itt közben egy kicsit lemegyek a mélypontba, hogy aztán újra föl lehessen emelni a hangulatot. Ez



mindig száraz ez az előadás, amit én tartok, nem azért, mert ilyeneket szeretek tartani, hanem egyszerűen azért, mert nem vagyok képes jobbat tartani. Azt gondolom, hogy mindenki, aki a közgyűlésnek szavazó résztvevője el, olvasta az Innovációs Szövetség tevékenységéről szóló rövid összefoglalót. Én néhány momentumot szeretnék belőle kiemelni. Az egyik, amit nagyon fontosnak tartok az az, hogy ebben az elmúlt időszakban, az elmúlt évben megmozdult egy bizonyos kritikus tömeg az Innovációs Szövetségen belül és hála a Jóistennek az gondolom, hogy az Innovációs Szövetség átlagéletkora is fiatalodik, a képviselők átlagéletkora is fiatalodik. És egyértelmű igény jelentkezett a tagság részéről is és az elnökségen belül is, a választmányon belül is arra, hogy stratégiai gondolkodásba kezdjünk: nézzük meg, helyezzük el az Innovációs Szövetséget újra Magyarország térképén, sőt talán a nemzetközi porondon is mit szeretnénk csinálni. És ez a folyamat mindenképpen rá fogja nyomni a bélyegét, remélem nagyon szép és értékes bélyeg lesz, a későbbi tevékenységünkre is. Hát azért ide fel is soroltam ugye az új stratégia, amit megkaptam a közgyűlés anyagával, az ezekről a dolgokról szól. Én nem fogok erről beszélni, csak kiemelnék ennek a jelentőségét, hogy ez a tavalyi évben kezdődött. A tagintézmények számában gyakorlatilag egy stagnálás áll fenn, lehet látni, százalékosan ez nagyon alacsony. Voltak kilépők és voltak belépők, nincsen jelentősége ennek. Amit kiemelnék, az az, hogy a tagdíjfizetés 90 százalékos, mi szeretnénk, ha jobb lenne, de természetesen szövetségek esetében ez is egy nagyon jó szám. Ez is egyébként az átlag, tehát ezt szoktuk hozni egyébként éveken át. Hogy ne feszítsem sokáig az érdeklődést,





rövidíték az előadáson és elnök vezérigazgató úrnak adok egy kicsit több időt. Amit szeretnék mondani, azok ezek a kis nyilak: azok jelzik, hogy éppen emelkedett vagy csökkent az az adott szám. Mielőtt bejöttem volna, beszélgettem néhány kollégával és

arról beszélgettünk, hogy eltérő vezetési stílusok vannak. Van, aki a jó híreket szereti hallani és van, aki a problémákat, amiket meg kell oldani. Úgyhogy én most inkább fókuszálnék a piros nyilakra, mint a zöldekre, hiszen a zöld a jó hír és azt hiszem, hogy a piros talán érdekesebb. Nagyon fontosnak tartom azt, hogy a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatalban, akinek köszöntöm a képviselőjét, az Innovációs Szövetség jelen van, a tanácsadó testületben jelen van és próbál intenzív támogatást adni a Hivatalnak abban, hogy a lehető legjobban járhasson el. A médiában egy kicsit kevesebbet szerepeltünk, de ezt kompenzálja ez a Média Díj, nem jelentős ez a különbség, úgyhogy egy kicsit azt gondolom, hogy örülhet a szívünk. Én magam személyesen is azt látom, hogy az innováció egyre nagyobb területet kap a médiában és azért ez egy kiemelt cél volt sok-sok évvel ezelőtt, amikor a Szövetség megalakult. Egy évvel ezelőtt a közgyűlés egy kicsit korábban volt, Palkovics László államtitkár tartott akkor előadást. Nem jól időzítettük a közgyűlést, de a május 31 határidő volt, mert a felsőoktatási törvény legnagyobb kalamajkjába nem tudtunk belekeveredni és sokkal nagyobb érdeklődést tudtunk volna vonzani a közgyűlésen, ha akkor így vagyunk. De azért így is elég jelentős részvétel volt és a szokásos elnökségi és választmányi üléseket megtartottuk. A K+F Tagozat és a Felsőoktatási Tagozat 2015-ben új vezetést, vezetőt kapott és azt gondolom, hogy ennek látszik az eredménye. Nagyon intenzív munkát végeztek, amit ezúton is köszönünk, számos színvonalas rendezvényt. És ez a folyamat természetesen összekapcsolódik a stratégiaalkotás folyamatával is. A Startup Közösségre pedig nagyon büszkék vagyunk, ha Innovációs Szövetség, akkor hogy is létezhetne Startup nélkül és szerves részét képezi a Szövetségnek és nagyon örülünk, hogy ilyen aktívan tudnak dolgozni ők is velünk

együtt. A regionális szereplésünk jelentősége, annak következtében, hogy az elmúlt időszakban a hazánkba áramló Európai Unió források jelentős része nem a központi régióba, hanem az ország egyéb területeire fókuszált, vagy oda áramolhatott csak, ezért rendkívül jelentős. Az egyik legfontosabb esemény, ami ettől amit az előbb mondtam, egy kicsit távol áll, a Meet the scientist sorozat, amiben mindig vidékre is elmegyünk, vidéki középiskolákban is megjelenünk, ebben is nagyon sok támogatást kapunk a regionális vezetőinktől. Nagyon fontos, nem látványos, de nagyon fontos szerepük van abban, hogy az Innovációs Szövetség el tudja érni azokat az eredményeket, amelyeket talán Önök is megtapasztalnak. Néhány szó a népszerűsítésről és a tehetséggondozásról, ami tulajdonképpen az érdekképviselő mellett a legfontosabb tevékenységünk Ugye, az előző évi Innovációs Nagydíjban egy kicsit kevesebb pályázat volt, mint megszoktuk, de utána már az ideiben ennél több, tehát itt sincs jelentősége ennek a kis piros nyílnak. A jubileumi Ifjúsági Tudományos és Innovációs Tehetségkutató Versenyre kicsit kevesebb pályázat érkezett, ez ugye 15 őszi/16 tavaszi, tehát a tanévvel összefüggő verseny volt. Úgyhogy azt a jó hírt már mondhatjuk, hogy ebben az évben ez a szám lényegesen nagyobb, 100 fölötti. Tehát azt lehet mondani, hogy ez is csak egy pillanatnyi hullámvész volt. A nemzetközi ifjúsági tudományos rendezvényeken az átlagos teljesítményt hoztuk. Azért ez nem ahhoz képest átlagos, amit messziről minősítenénk, hanem a megszokott teljesítményt, inkább ezt írják a kollégák, amikor majd tudósítanak, az átlagost húzzák ki. A Nobel díj átadás előtti egy hétre sikerült delegálni azt az egy főt, akit mindig szoktunk. A MAFITUD Országos Találkozó is az Innovációs Szövetség támogatásával megrendezésre került és ahogy említettem, a Meet the scientist 9 helyszínen 900 fiatal előtt tartott előadást a tudományban, külföldön tanult kollégáknak a munkásságáról és próbálta egy kicsit a természettudományok felé fordítani az ő érdeklődésüket. És a Harsányi István-díjat is kiosztottuk idén: 36 – ez relatíve sok – pályázat érkezett. Az utolsó pillanatoknál tartunk, a tavalyi utolsó ábra az arról szólt, hogy 2014 és 2020 páratlan lehetőség az országnak. Ezt most már két éve hajtogatjuk, illetve két éve köztudott. Ugye elsősorban mióta 700 milliárdnyi Unió támogatás miatt, amit kimondottan K+F vagy innovációs célra lehet fölhasználni. Ugye az volt a kérdés tavaly, hogy fel lehet-e jól használni vagy fel tudjuk-e jól használni? Nos, én ezt a kérdést már nem teszem föl, annak oka van. Annak az oka kérem szépen az, hogy az összeg elköltésének nagyobbik részén már túl vagyunk, 2017 van és ahhoz, hogy elköltjük a pénzt a 2020-ig tartó időszakban, ahhoz természetesen már a pályázati



kiírások megjelentek és jelentős részük már le is zárult. Már úgy értem, hogy az eredményhirdetéssel lezárult. A kiírások lassan befejeződnek, nem hivatalos forrásból, de akár logikailag is az következik, hogy ennek az évnél a végéig, vagy kicsit talán a jövő évbe átnyúlik, az összes kiírásnak meg kell jelennie ahhoz, hogy az innovációban mértéktartó időtávon belül az adott pályázat be is fejeződhessen. Tehát ez azt jelenti, hogy ha valaki valamit csinálni akar, akkor annak már nagyon rövid ideje van, hogy ehhez a forrásokat megszerezze. Úgyhogy a mai kérdés az úgy néz ki, hogy van-e még bennünk elég új ötlet és van-e elég kezünk a kivitelezéshez, hogy ha sikerül ezt a pályázati forrást még megnyernie valakinek, hiszen az előző időszakban is rendkívül sok pályázat és számottevően, meghatározóan nagy mennyiségű pénz került kiosztásra. Úgyhogy ezekkel a gondolatokkal – mert ezek természetesen nem megválaszolható kérdések, csak inkább gondolatébresztők – é be is fejezném az előadást, köszönöm a figyelmet!

#### **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm szépen! És akkor néhány percet valóban sikerült megtakarítanunk, úgyhogy elérkeztünk a szokásos szakmai előadáshoz. Ugye ez az idei közgyűlésünk nem csak a Média Díj miatt különleges, hanem az előadás szempontjából is, hiszen korábban mindig döntéshozók – Varga miniszter úrtól kezdve ugye Palkovics államtitkár úr, Pálincás elnök úr, akiket így hirtelen fel tudok az elmúlt néhány évből idézni - voltak itt az előadóink. Az idén viszont az elnökségben az az ötlet vetődött föl, hogy térjünk el ettől és hívjunk meg egy olyan nagyvállalati vezetőt, aki olyan vállalatot vezet – nem pont ezt mondta az elnökség, de én ezt egyszerűen úgy fordítom le a magam számára - aki olyan vállalatot vezet, aminek a működés a magyar GDP-n is érződik. Azt gondolom, hogy egyértelmű, hogy a MOL egy olyan vállalat, aminek ha jól megy, akkor az a GDP-n látszik, ha rosszul megy, az is látszik a GDP-n. Következésképpen a vállalatnak a mérete, pozíciója, az volt az egyik ok, a másik edig az, hogy különböző fórumokon többen találkoztunk különböző vetületeivel annak, aminek az ütős címe van itt előttünk: „Egy olajtársaság újra gondolva”. Tehát tudtuk azt, hogy a MOL vett egy nagy levegőt és újra gondolta a saját stratégiáját. Úgyhogy ez egy második, legalább olyan fontos, a méreten kívül legalább olyan fontos aktualitást ad annak, hogy Hernádi Zsolt elnök vezérigazgatót kértük föl a beszéd megtartására, akit itt mindannyiunk

nevében tisztelettel köszöntök és megköszönöm, hogy elfogadtad a meghívást vezérigazgató úr. És parancsolj, tied a porond.

### **Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**



Köszönöm szépen. Látom, vannak itt MOL-osok is. Elnök úr én is döntéshozó vagyok különben, legalább is nekik. Amikor felmerült, hogy jöjjek ide és beszéljek az innovációról, akkor visszakérdeztem elnök úrnak, hogy én? Nekem

mi közöm van az innovációhoz? Tehát én közgazdász vagyok, sok mindent csináltam az életemben, én szerintem semmit nem találtam fel soha, feleségem szerintem otthon képtelen vagyok bármifajta szöveget beverni a falba és hasonló dolgokat, tehát mit keresek én itt, ebben a körben ahol műszaki szakemberek, tudósok vannak, az innovációban évtizedeket, éveket eltöltött emberek, feltalálók, mit keresek én itt? Miről tudok én beszélni? Elkezdtem ezen gondolkodni, és szóltam a kollégáknak, hogy nézzük már meg, hogy mennyit is költött a MOL innovációra, hogyan is állunk mi ezen a képen. Nem jól. Ez vagyunk mi, alul, akár a nyereségünk, akár az árbevételünk százalékát, hogyha nézzük, hogy mennyit költöttünk innovációra vagy K+F-re, mind a kettőben nagyon-nagyon hátul kullogunk a többiekhez képest. És akkor újra megint előjött bennem, de akkor miért én beszéljek, hogy innováció, miért a MOL-ról beszéljünk, amikor innováció. Amikor az elnök úr elkezdett arról mondani, hogy mi is a MOL-nak hatása a gazdaságra, akkor még egyet ki is kell egészítenem, hogy nem csak a magyar gazdaságra, hanem egész Közép-Európa gazdaságára milyen hatása. Kettő százalék fölötti a mi hatásunk a magyarországi GDP-re, ennél nagyobb a horvátországi hatásunk, Szlovákiában ott egy picit talán alacsonyabb, mint a kettő százalék a szlovák GDP-re. Azért ezek nagyon komoly számok. Közép-Európa legnagyobb független vállalatáról beszélünk, éppen most még azt mondhatom, hogy

a legnagyobb vállalatáról, mert most az OTP-nek alacsonyabb a tőkepiaci értéke, mint nekünk egy hete. Tehát ma még mi vagyunk a nagyobbak, aztán lehet, hogy holnap ő lesz a nagyobb pár milliárd forinttal. De a lényeg az, hogy ez egy olyan vállalat, aminek van hatása a környezetére. És akinek van hatása a környezetére, annak felelőssége is van a környezetére. Amikor ezt így végig gondoltuk, akkor azt mondtuk, hogy hát igenis, mi innovatívak vagyunk. Sőt, nemcsak hogy innovatívak vagyunk, hanem ez a szám rettentően félrevezető. Mert ez a szám pontosan azt mutatja, azt a klasszikus felfogását az innovációnak, amikor mi csak a K+F-re szorítjuk le, a közvetlen K+F-re szorítjuk le az innovációt. De ha már megnézzük a 2014-es törvény módosítását, akkor már az is sokkal tágabban értékeli az innovációt. És ha megnézzük, hogy mi mit csináltunk a MOL-ban, akkor én igenis azt mondom, hogy Közép-Európa leginnovatívabb vállalatáról beszélünk. Mert 2000-ben a Mol az egy többé kevésbé sikeres tipikus középvállalat volt. Abban az időpontban még fönn tudta magát tartani, abban az időpontban még elég volt a nyeresége, abban az időpontban még elég volt a jövedelmezőképessége arra, hogy működjön. Mert ha valaki azt gondolja, hogy az olaj vállalatoknál nem történt semmi, ha ránéz erre a képre, akkor azt mondom, hogy tényleg nem történt semmi, hiszen pontosan ugyanúgy néz ki, amivel a kutakat fúrjuk, ma is ugyanazoknál a tornyok működnek. De a valóság az, hogy technikailag rettentő sok innováció történt, nem feltétlenül az olaj vállalatoknál, sokkal inkább a kiszolgáló szervizvállalatoknál, csatlakozó vállalatoknál. Az olaj vállalatok élvezték egészen a kilencvenes évek végéig a magas olajárak által kínált környezetet, és lubickoltak a hatalmas bevételeikben. Ami köszönhető volt az első olajár- és második olajárrobbanásnak. A kilencvenes évek végén azonban leszakadt az olajár. Ez volt az a pillanat, amikor a MOL is azzal szembesült, hogy hiába vagyunk mi sikeresek Magyarországon, hiába vagyunk mi egy többé-kévesbé jól működő vállalat Magyarországon, ez kevés lesz. Maga az olajár hosszú távon nem fog bennünket megvédeni. 99-ben eljött nyáron az az előrejelzés, hogy egy év múlva az olajár hét és fél dollár lesz. Financial Time címlap. Egy év múlva majdnem 20 dollár volt az olajár, ez a becslés nem jött be. És nem ez az utolsó becslés, amiről fogunk ma beszélni, hiszen ezekkel a becslésekkel az a legnagyobb probléma, hogy igazából senki nem tudja megjósolni, hogy pontosan mi fog történni. Nincsenek azok a matematikai modellek, amik eddig meg tudnák mondani, hogy mi fog pontosan történni tíz év múlva. Irányokat tudok legfeljebb mondani, és nekem, mint vállalatvezetőnek, nekem arra kellett felkészülnöm, hogy abból a közép-európai vállalatból, amelyiknek volt néhány

nemzetközi kísérlete, három benzinkút Ukrajnában, néhány benzinkút Romániában, néhány benzinkút Szlovákiában, és voltak kutatási koncessziói külföldön, ez fenntartható-e. Fenntartható-e, amikor minden változik körülöttünk? És az volt a válaszuk, hogy nem. Egy olyan vállalatot kell csinálni, ami a változó körülmények között is fenntartható, stabil működést tud csinálni. Hát hölgyeim és uraim, ez az első innováció. Szervezetet kell csinálni. Életképes, működőképes szervezetet kell csinálni, ami legalább olyan nehéz, mint egy új eszköznek a feltalálása. és azt fenntartani és működtetni az egy legalább olyan kalandos dolog, mint bevezetni egy innovatív technológiát. A mi értelmezésünk szerint ugyanis a sikeres innovációhoz négy dolog kell. Biztos alapokon kell, hogy álljon. A piacot érdekelje. Legyen fogyasztás. El lehessen adni, értékesíteni lehessen. Termelésbe legyen állítható, ne egy elméleti, egy labor körülmények között létrehozott dolog legyen, hanem be lehessen vinni a termelésbe, mert az legyen iparosítható. El lehessen kezdeni iparszerűen használni. És végül, de nem legutolsó sorban versenyképes legyen. Ugye mindannyian ismerjük a rengeteg fióknak készült tanulmányt, a rengeteg fióknak készült különböző megoldási javaslatokat. Nincs ezekre szükség. Ennek a négynek kell tudni megfelelni. A MOL-nál az alapok megteremtése onnan indult, hogy 2000-ben körülbelül tíz országban voltunk jelen. Aztán utána elkezdtünk növekedni, és azt mondtuk, hogy Közép-Európa kicsi, és elkezdtünk menni mindenfelé. Ma huszonkét országban vagyunk jelen. Körülbelül a három százaléka volt a központban a külföldieknek a száma, akik a MOL központjában dolgoztak, mára ez a szám huszonnégy százalék. Ma a MOL központjában dolgozó körülbelül ezer emberből huszonhét százalék külföldi. És persze folyamatosan növeltük a kitermelést, és nyomtuk a kitermelést, és valamennyivel tudtuk is növelni tizennégy százalékkal. Csak ezt ne felejtjük el. Azt, hogy tizennégy százalékkal növeltük a kitermelést, az azt jelenti, hogy persze közben fogyasztottuk a készleteinket. És a vállalatnak az értéke 1,3 milliárdról körülbelül ötszörösére növekedett mind ezalatt az idő alatt. És azt mondom, hogy ez volt az az időszak, amikor mi az alapokat kellett hogy megteremtsük. Ez volt az az időszak, amikor a MOL-nak a nemzetközi jelenléttel sikerült kinyitnia ajtókat. A MOL ma ezekben az országokban itt középén, ezekben a Közép-európai országokban gyakorlatilag meghatározó jelenlévő. Négy finomító működik, abból kettő nagyon jó. A piaci jelenlétünk Magyarországon, Szlovákiában, Horvátországban első helyen vagyunk, Romániában harmadik helyen vagyunk, Csehországban második helyen vagyunk. Kutatási koncessziókkal rendelkezünk, kitermelési koncessziókkal

rendelkezünk különböző országokban. Igazi nemzetközi vállalat lett. Miért hangsúlyozom ezt a nemzetköziséget? Amikor versenyképességről beszélünk, akkor az embereknek a versenyképességét nagyon sokszor kihagyjuk. Ezt a nyelvet, amit mi mindnyájan beszélünk, ezt a nyelvet tizenegynéhány millióan beszélik. Az én szakmában, az olajiparban, néhány egyetemen folyik képzés, de alapvetően felhasználás nagyon sok szakmában csak a MOL-nál van. Ennek megfelelően nagyon sok szakember azt mondja, hogy nem vagyok helyettesíthető, mert nálam nincs jobb. Én nem tizenkét millió emberrel akarom versenyeztetni, hanem hétmilliárd emberrel akarom versenyeztetni. Versenyképessé kellett tennünk. Be kellett hozni a versenyképest tudást és be kellett hozni tudást, mert ott ahol nincs verseny, ott bezárkózás van. Ott ahol nincs verseny, el fogjuk felejteni, hogy mi is van a világban. És nagyon sokat vitatkoztam erről a kollégákkal, mert mindig nagyon büszkék vagyunk arra, vagy voltunk arra, hogy fantasztikusan jó olajmérnökeink vannak, fantasztikusan jó vegyészmérnökeink vannak. Fantasztikus, fantasztikus, fantasztikus. És én meg azt mondtam, hogy a világ akkor meg sem mozdul? Nincs olyan, hogy a világon valaki jobb, vagy jobban tudja? Vagy valaki másképpen tudja? Hogyne lenne. Az elkényelmesedés ellen kellett megnyitni a versenyt. Huszonkét országban nemzetközi vezetéssel, nemzetközi munkatársakkal, nemzetközi szakemberekkel, nemzetközi működő vállalat, ami meg tudta duplázni a szénhidrogén készleteit. Amelyik növelni tudta a kitermelését. Amelyik a tőkepiaci kapitalizációján ötszörösére tudta növelni, négyszáznegyvenhét töltőállomásról közel kettőezer töltőállomásra növelte az ügyfeleket kiszolgáló hálózatát, ez lett a MOL. Ez lett a MOL Ennek a MOL-nak ma tízmillió olyan ügyfele van, akiről tudjuk, hogy ki. Tízmillió olyan ügyfele van, akivel mi folyamatosan kapcsolatban állunk. Naponta körülbelül egymilliószor csenget a kassza, hogy így fogalmazzak, naponta egymillió tranzakciót hajtunk végre a vállalaton belül. Az, hogy ezt fenn tudjuk tartani, az, hogy ez így tudjon maradni, az az elmúlt tizenegynéhány évnek volt a teljesítménye. És persze mind arra épült, amit korábban létrehoztak. Hiszen ne felejtsük el, hogy technológiailag folyamatosan fejlődő és jól működő vállalat volt, de ahhoz, hogy helyt tudjon állni a megváltozott piaci körülmények között, helyt tudjon állni egy olyan környezetben, amikor olajvállalatok mentek csődbe, egy olyan környezetben, amikor kiszámíthatatlan a változás, ahhoz magát a MOL-t is meg kellett változtatni. Én számomra, közgazdászként, ez az egyik legfontosabb eredmény, amit elértünk. Ez az eredmény pedig arról szól, hogy Arany János versét egy kicsikét átfordítsam, akár magasak az olajárak, akár alacsonyak az

olajárak, a mi eredménytermelő képességünk az stabil. A grafikonon a szürke oszlopdiaagramok mutatják a negyedéves eredményeit a MOL-nak. Az a fehér vonal az az olajár változását mondja. A piros vonalak azok a finomítói marzsokat és a petrokémiai marzsokat tehát a jövedelmünk legnagyobb összetevőit mutatják. És láthatjuk azt, hogy akármerre mozog az egész, sikerült nekünk egy olyan balanszot, kiegyensúlyozott teljesítményt kihozni, ami a nyereséget folyamatosan, a jövedelmezőségét folyamatosan szinten tudja tartani ennek a vállalatnak. Hát én erre vagyok büszke. Mert ez a fenntarthatóságnak az alapja. Ez a vállalat már nem egy lábon áll. Ez a vállalat már több lábon áll, képes hosszú távon fennmaradni. Mi lettünk a régió bajnokai, igen. Ha mi azt mondjuk, hogy ez innováció, és létezik szervezeti innováció, akkor azt kell hogy mondjam, hogy ezt a régióban senki nem tudta utánunk csinálni. Csöndbe hozzáteszem egyébként, hogy valami lehet itt Magyarországon a levegőben, mert ráadásul nekünk van három ilyen vállalatunk. Mert az OTP is gyakorlatilag ugyanezt meg tudta csinálni, és a Richter is ugyanezt meg tudta csinálni. Más-más méretekben, más-más technológiával, más-más működési területen, de meg tudták csinálni. A többi ország nem tudta megcsinálni. Ha most nekem valaki elkezd azon gondolkozni, hogy ezekben az úgynevezett volt szocialista országokban, Közép-kelet-európai országokba melyik ország tud felmutatni akárcsak egyet is, amelyikből nekünk három van, az bizony nehéz lenne. Nekünk három ilyen vállalatunk van. Persze ezalatt az idő alatt, amíg mi azzal foglalkoztunk, hogy hogyan lehet a fenntarthatóságot biztosítani, és erre fókuszáltunk, és valljuk be ezalatt a fókusz alatt az innovációra igen kevés figyelem fordult, ezalatt az idő alatt azért persze a mérnökök nem pihentek, a mérnökök dolgoztak és kitaláltak dolgokat. Ez alatt az időszak alatt történt két olyan innováció, amikre ma már méltán büszkék lehetünk, de vajon sikertörténetek ezek? Az egyik, az első, a fotoakusztikus mérési módszer. A fotoakusztikus mérési módszert 96-ban a Szegedi Tudományegyetem és a MOL kitermelésen dolgozó kollégái találták ki. Mindig az volt a nagy probléma, hogy hogyan tudjuk pontosan mérni a föld alatt lévő földgáz kénhidrogén és vízgőz tartalmát. Mind a kettő más-más problémát okoz. Az egyik a technológiának a korrodálását okozza, a másik pedig problémákat tud okozni elfagyással és a többi és a többi. Tudnom kell, hogy mennyi van benne. Mert aszerint kell utána bizonyos műveleteket végrehajtani, mert nem tudtuk, hogy mennyi van benne. Remek. Tehát van egy találmányunk. Aztán ez a találmány elkezdte járni a MOL-on belül az útját. Nézegették, se kiköpni, se lenyelni nem tudták, mindenki tudta, hogy szükség van rá, csak most mit csináljunk



vele. Kellene műszert gyártani belőle. Elnök úr erről többet tudna mesélni valószínűleg, mert azért részben, sőt nem csak részben, nagy részben ez az ő érdemei, hogy ez így alakult. Az meg a mi érdemtelenységünk, ahogy ez folytatódott. Ugyanis a gyártásra azt mondtuk, hogy ahhoz nekünk se tudásunk, se technológiánk, hogy elkezdjük gyártani és eladtuk a találmány hasznosítását. Ebből a találmányból ma, nem olcsó ez a műszer, amit ebből létrehoztak, erre egy remek külföldi gyár alapult Algyón egyébként. A mi telephelyünkől néhány lépésre, és gyártják ezeket a műszereket, és igen jó piaca van, és évente tucatszám adják el külföldön ezeket a műszereket. Mi kapunk valami licenszdíjat. De bocsánat, ez valami ördögösség, ilyen gyártani? Ha nem az, akkor miért nem gyártjuk? Mert nem volt rá fogékonyságunk. Mert az a része hiányzott, amit mi úgy hívunk, hogy a nyitott vezető. Az a része hiányzott, amikor egy vezető meg akarja érteni, hogy erre szükség van, ez egy használható találmány. Úgyhogy ma a MOL vásárolja ezeket a készülékeket, használjuk egyébként mi is a kutatásnál és a termelésnél, de nem mindenhol, mert például a dunai finomító nem is tudta, hogy létezik egy ilyen és abból mi még royaltyt is kapunk, tehát a dunai finomító mástól vette meg az ehhez hasonló műszert. Tehát van mit tennünk még nekünk is. A másik ilyen találmány a gumibitumen. A gumibitumen, amelyik a kétezres évektől foglalkoztatta a tudósainkat. Sikertörténet, mert az addig ismert technológia az egy rendkívül instabil szerkezetet hozott létre. Ami azt jelentette, hogy gyakorlatilag a felhasználás helyszínén lehetett bekeverni és nagyon gyorsan fel kellett használni, mert ellenkező esetben az anyagok elkezdtek külön utakat járni, az összetevők. Ugye itt arról szól a dolog, hogy a használt gumiabroncsoknak a felhasználása egy általános probléma. A variáns: elégetem. Ezt ismerjük, ez leginkább különböző lázadásoknál lehet látni, hogy milyen hasznos tevékenység. B variáns: megpróbálok belőle vegyi úton visszamenni az összetevőkhöz, megpróbálok belőle csinálni üzemanyagot. Öhm, öhm öhm, nem tudjuk. Erre különböző vélemények vannak. Per pillanat én még nem látom olyan iparszerűen használhatóan olyan technológiát, ami a magyarországi szabványoknak megfelelő lenne bekeverésben. De előfordulhat, hogy ez percekben belül meg fog érkezni. Mi pedig azt mondtuk, hogy használjuk fel olyan helyen, ahol a hasznossága egyértelműen mérhető. És a gumibitumen sikertörténet lett. Szabadalmaztattuk. A gumibitumen, ugyanis amit mi létrehoztunk az egy kémiai stabil gumibitumen, amelyik nincsen a felhasználás helyéhez kötve, szállítható, tárolható, hordozható, bármit lehet vele csinálni. És bitang módon megnöveli az élettartamát az aszfaltnak, bitang módon megnöveli a kopásállóságát, kimondottan jótékony hatással van minden felhasználóra.

Miért nem sikertörténet? Ja még ráadásul megkapta a Vegyészmérnökök Nemzetközi Szervezetének a Nagydíját, tehát mindent begyűjtött. Azért nem sikertörténet, mert a mai napig nem tudtuk azt elérni, hogy a magyar szabványokon túl a kiírásoknál vegyék figyelembe, hogy ez drágább. Nem annyival drágább, mint amennyivel tartósabb. Nem annyival drágább, mint amennyivel a közgazdasági hozzáadott értéke, vagy a társadalmi hozzáadott értéke megvan, de drágább, mint a hagyományos bitumen. És persze, miután a kiíráson verseny van, ezért nem tudtuk ezeket bevinni. Úgyhogy ma termelünk, termelhetünk körülbelül négyezer tonna gumibitument. Igazából nem is fejlesztettük még az üzemet, mert nincs hova kitenni ezt a terméket. Csináltunk aztán negyven kilométernyi utat belőle, meg lehet nézni fantasztikus, nagyon jók a mutatói, be lehet mérni mindenhol. A környezetet is nézni kell, nem csak a találmány feltalálásáról van szó, hanem a környezetnek az alakításáról. A környezetet is meg kell tudni, hozzá kell tudni igazítani. És még egyszer mondom, kellene hozzá azok a vezetők, akik kézbe veszik ezt az ügyet, és elmennek. És, ha kell, elmennek a hatóságokhoz, ha kell elmennek a szabványügyi hivatalhoz, azért hogy szabvány legyen belőle. Hogy építsék be a magyar szabványba, és a többi és a többi. És akkor lehet belőle sikertörténet. De hát a világ változik. Ha mi most hátradőlünk a székbe és azt mondjuk, hogy fantasztikus eredményeket ért el a MOL az elmúlt időszakban, akkor úgy járhatunk, mint egy csomó nagyon nagy vállalatnak a vezetője, akik irgalmatlan piaci részesedéseket hoztak létre, és valahol megpihentek és azt mondták, hogy már mindent tudunk erről az iparról. Mi tudjuk, hogy a világ merre megy, de valóban tudják? Steve Barmer 2007-ben, tíz évvel ezelőtt, ő volt a Microsoftnak a vezérigazgatója hosszú-hosszú éveken keresztül, tíz évvel ezelőtt azt mondta, hogy már pedig aki azt mondja, az Iphone-nak van jövője, és piaci részesedést tud elérni, az nem ismeri az iparágat. Az Iphone-nak nincs jövője. Steve Barmerről nincs kétség, hogy zseniális menedzser volt, nincs kétség, hogy zseniális szakember is volt. Hol tévesztett? Steve Barmer a megközelítésben tévesztett. Ahogy a Nokia is a megközelítésben tévesztett. Ők ugyanis azt gondolták, hogy az okostelefon az semmi más csak egy játékszer. Oké, ráteszik ezt az érintőképernyőt. És? Az érintőképernyőt 1983-ban szabadalmaztatták. Nem egy új dolog. Akkor mi ebben az Iphone-ban az újdonság, azon kívül, hogy drága? Hernádi Zsolt megkapta az első Iphone-ját, valamikor ekörül a telefonszolgáltatótól. Nézegettem, nézegettem, se benyelni, se kiköpni nem tudtam, majd beraktam a fiókba és két évvel ezelőtt találtam meg. Egyetlen egyszer nem került üzembe, nem használtam, nem töltöttem fel a memóriáját, mert azt mondtam, hogy ez

egy hülyeség. Ugyanolyan voltam, mint Steve Barmer. Mert a megszokás győzött. Az emberek a telefont azért veszik, hogy telefonáljanak vele. Steve Jobs nem ezt mondta, Azt mondta, hogy van egy eszközöm, amelyik képes kommunikálni. Van egy eszközöm, amelyik képes kommunikálni, össze tudja kötni az embereket, és azt mondták neki a mérnökök, hogy jó, majd kitalálunk dolgokat, amiket rá fogunk tölteni, de azt mondta, hogy ne ti találjátok ki. Én, ha megveszem a tízezer legjobb fejlesztőmérnököt az Egyesült Államokban, az se fogja tudni kitalálni, hogy hétmilliárd embernek mire van szüksége. Nyissam ki a platformot. Majd ők kitalálják. Fejlesszenek ők. Ki az a bolond, akinek eszébe jut, hogy egy mobiltelefon zseblámpaként is használható? Márpedig az. És akkor gondolom egy tizennégy éves suhanc írt rá egy szoftvert, hogyha megnyomod ezt a gombot, akkor ez zseblámpa. És tényleg az. Ki hord ma magával zseblámát? Senki. Minek, ott a mobiltelefonom. Százezer számra készültek felhasználói szoftverek. Ő ezt mérte el. Ő pont úgy gondolkozott, ahogy a legtöbben gondolkozunk. Hogy a mai fogyasztó lesz a holnap fogyasztója is. Nem, a holnap fogyasztója másképp gondolkozik. Alapvetően ezt a kérdést jelenlévő informatikai szakemberek kezdték feltenni, hogy mit is látunk a képen. Ez a kép 1956-ban készült, ez az IBM hordozható háttértárolója. És tényleg lehet hordozni, hogyha megnézzük, tehát a kísérlet sikerült. Ez egy fantasztikus előrelépés volt a korábbi szobanagyságú mozdíthatatlan háttértárolókhöz képest, mert hiszen ez mobil volt. Ez a mobil háttértároló ez öt megabájt adatot volt képes tárolni és hordozni. Azt hiszem, hogy egy fénykép az több tárhelyet foglal el most a mobiltelefonunkon. Dehogy ez többet foglal el, az biztos. Bárki bemegy a legközelebbi elektronikai boltba, ezt meg tudja venni. Ezen van egymillió tárhely. Egy millió megabájt. És ez messze nem a legnagyobb. Az ATMT 1988-ban megbízta McKinzít, hogy különböző matematikai modellekkel jelezze előre, hogy kétezerre mennyi mobiltelefon lesz. Az előrejelzésben elképesztő mennyiségű adatot dolgoztak fel, és pontosan megmondták, hogy kilencszázezer mobiltelefon lesz kettőezerre. A valóság százkilenc millió. Én tudom McKinzinek az árait, nem olcsók. Nagyon nem olcsók. És akkor hónapokig dolgoznak, és minden elérhető információt beletettek, a saját agyukba és a saját computerükbe, akkor hozták ezt ki. Hol tévedtek? Buták voltak? Valamit nem értettek meg? Valamit rosszul láttak? Ma négy milliárd mobiltelefon van. Fejlődési lépcsőket ugranak át egyes országok. Afrikában van olyan ország, ahol a banki átutalásoknak nyolcvanhárom százaléka volt mobiltelefonos átutalások. Csekk, kártya, minek? Itt van ez. Mindenre tudom használni. A terroristák is szeretik, tehát

robbantani is lehet vele. Mindenfélét lehet vele csinálni. Három és fél milliárd fogkefe van. A mobiltelefon fontosabb, mint a fogkefe. A mindennapi életünknek a részévé vált. Mert megatrendek vannak. És ez az, amiket általában nem vesznek figyelembe, hogy ezeknek az egymással való kölcsönhatása az meg tudja sokszorozni, exponenciális változásokat tud generálni. És változásról beszélnek. Nem tudom megmondani, hogy pontosan mit. Azt tudom mondani, hogy teljesen más lesz. És tudok bizonyos következtetéseket levonni, irányokat felhozni, de ha megnézem, hogy pontosan mik is ezek a megatrendek. 2030-ra hétszázharminc millió ember lesz, körülbelül 8,3 milliárd a becslés ma, ha nem lesz nagyobb járvány vagy háború, akkor 8,3 milliárd ember fog élni a Földön. Abból 730 millió megapoliszban. Ugye tudjuk, hogy mi az, hogy megapolisz? Nincs hely. Teljesen más az élettér, teljesen más a sűrűség, nem tudok működtetni olyan szolgáltatásokat és olyan eszközöket, amik a mai életünkben abszolút elfogadottak. tíz emberből hat városban fog lakni. Tíz emberből hat városi környezetből, de 730 millió megapoliszban. Ők hogyan fognak fogyasztani? Ugyanúgy, mint a mai emberek? 2030-ra 500 milliárd eszköz lesz az internetre csatlakoztatva. És, ha valaki most tőlem megkérdezi, hogy mennyi pénzt tennék rá? Akkor azt mondom, hogy semennyit, mert biztos, hogy nagyságrenddel több lesz az internetre csatlakoztatva. Ez az, amit a mai modellek alapján be tudunk állítani. De az irányt látjuk. Ez valósággá kezd el válni, hogy minden összeköt. Minden és mindenkit összeköt. Múlt héten a BL meccset az egyik budapesti szórakozóhelyen néztem, tehát a Becketben, ahol van vagy harminc tv, direkt erre van dizájnolva, van vagy harminc képernyő, és ott néztük, és a szomszéd asztalnál három, az úgynevezett Y generációhoz tartozó, vagy Z generációhoz tartozó fiatal ember nézte szintén a meccset. Fölöttük egy képernyő, ott egy képernyő, ott egy vetítövászon. És mind a háromnak a kezében a mobiltelefon és azon keresztül nézték. Mi közöm van nekem ehhez a generációhoz? Én így nézem? Dehogyan így nézem a meccset. Ez a generáció jön. Ezt a generációt már nem is úgy hívjuk, hogy Y vagy Z, ezt a generációt már úgy hívjuk, hogy C. Ez a connected generáció. Akik már abból másképpen viselkednek, hogy össze vannak kapcsolva. Akik már úgy ismerkednek, hogy elmennek egy szórakozóhelyre és beütik, hogy itt vagyok és egyedül vagyok. Ez az ismerkedés. És hozzáteszem, a szociológusok azt mondják, hogy nem is biztos, hogy fogunk személyesen találkozni. Lehet, hogy csak telefonon keresztül fogunk csetelni az egész nap, és egész este és három asztalnál arrébb ül. És így ismerkednek. Más világ lesz. Ne kezdjünk el azon filozofálni, hogy jó vagy rossz. Ne kezdjünk el azon gondolkodni,

hogy úristen, rossz irányba megyünk el. Édesapámtól ezt eleget hallottam annak idején, hogy fiam, nem lesz belőled így senki és a többi és a többi, ezt ismerjük. Más lesz. Teljesen más lesz. És erre a másra kell nekünk felkészülni. És persze az energetikában kilencven százalékkal csökkent a napelem előállítási költsége tizenöt év alatt. Kilencven százalékkal. Ma nekem napelemből villamos áramot előállítani beruházás megtérülés számítással per pillanat olcsóbb, mintha ugyanezt földgázból szeretném megcsinálni. Vagy bármilyen más hagyományból. Nincs állami támogatás, nem arról beszélek. Magyarországon és Szlovákiában is van egy-egy olyan földgáztüzelésű erőmű, ami elkészült, legújabb technológia, leghatékonyabb technológia, legmodernebb turbina, lezsírozva ott áll, egy percet nem működött. A tesztüzemen kívül egy percet nem működött. Pedig ma nem magasak a földgáz árak. Pedig ma nem magasak az olajárak. Az innováció, a fejlődés az, ami teljesen megváltoztatta ezt a képet. Ezek a megatrendek, amikről beszéltünk, és ez még kiegészül, olyan környezeti tételekkel, amiket nem tudok számszerűsíteni. Közösségi gazdaság. Digitalizáció. A tudatos vásárlók megjelenése. A teljesen megváltozó mobilitás. A mai gyerekek, bocsánat, de nem akarnak autót venni. Nem akarnak autót birtokolni, az felelősség. Minek? Igénybe tudom venni, ha kell. Az önvezető autóknak a megjelenése, és amiről az előbb beszéltünk, az urbanizáció. És a politikai nyomás. Ma a világ fejlett részén zöldnek lenni nem úri huncutság többet. Zöldnek lenni nem az értelmiségiek szűk körének a divatos magatartása. Mára politikai valóság lett zöldnek lenni. Nem annyira, mert most már gazdaságilag is megéri. Mi ránk is hatással van. Az előbb, amikor mondtam a napelemet, akkor nyilvánvalóan azt jelenti, hogy ma Magyarországon erőművi tüzelésre földgázt nem nagyon adunk el. Amikor az első ukrán gázkrízis volt 2006-ban, akkor 14,5 milliárd köbméter volt a magyarországi földgázfogyasztás. Ma kilenc milliárd köbméter alatt van. Ebből akkor kivesszük az erőművi felhasználását a földgáznak, és még akkor is meg kell tudnom magyarázni, hogy mi történt. Tudjuk azt, hogy hatékonyságnövelő beruházások voltak. Tudjuk azt, hogy az emberek hirtelen elkezdtek tudatosabbak lenni. Ma kevesebb, mint kilenc milliárd a magyarországi földgázfogyasztás. A katalizátora az energetikában a változásnak az mi magunk voltunk, az olajipar. Na, mi magunk voltunk, az olajipar, mert nyolc éven keresztül a kőolajnak a világpiaci ára az nyolcvan dollár fölött volt. Nyolcvan dollár fölött volt, és az a nyolcvan dolláros olajár az tökéletesen elég volt arra, hogy elképesztő mennyiségű pénz ment be alternatív energetikai források, primer forrásoknak a fejlesztésébe. Az elég volt arra, hogy az emberek elkezdtek pénzt költeni

arra, hogy próbáljunk meg más alternatívát keresni, mert hiszen akkor mindenki úgy gondolta, hogy örökké fog tartani a magas olajár. 99-ben, az előrejelzés az volt, hogy kilenc és fél dollár lesz az olajár, addig 2006-ban, 2007-ben az előrejelzés az volt, hogy tartóan 150 dollár felett lesz az olajár. Természetesen mind a kettő fals volt. De nyolc évig valóban nyolcvan dollár fölött volt az olajár. Ami azt jelentette, hogy a biotechnológiába, a szolár technológiába, a különböző alternatív forrásoknak a felkutatásába és az úgynevezett palagáz, palaolaj kutatásba is elkezdett beáramlani a piaci pénz. Egyesült Államok hatvan százalékkal növelte a szénhidrogén kitermelését néhány év alatt. Ennek az egyszerű dolognak az volt a titka, hogy amikor elkezdődött a magas olajár környezet, akkor körülbelül hatvanöt dollár volt az a megtérülési pont a palagáz, palaolajnál, aminél megérte kitermelni. De amikor nyolcvan dollár az olajár, akkor marginálisan van rajta tizenöt dollár haszon. És elkezdett bemenni a pénz a palagázba és a palaolajba. Ennek az eredményét látjuk itt. Az Egyesült Államok mára a világ legnagyobb szénhidrogén termelője lett. Az Egyesült Államok, ami úgy tervezte, hogy 2020-ra 100 milliárd köbméternyi földgázt fog importálni, az Egyesült Államok mai adatai szerint 2020-ban 100 milliárd köbméter földgázt fog exportálni. És arról ne is beszéljünk, hogy Európa ezzel párhuzamosan hogyan vesztette el versenyképességét az energetikában, vagy az energetikához és a szénhidrogénhez kapcsolható iparágakban. Ki volt az a bolond, aki nagy energiafelhasználású iparba, Európába befektetett? Mindenki vitte Amerikába a befektetéseket. Mert rendkívül olcsóvá vált hirtelen az ottani kitermelés. Pedig még csak arról beszélünk, hogy hatvanöt dollár versus az akkor száz-százöt dolláros olajár. Azonban elindultak lefelé az olajárak. A palaolaj és a palagáz kitermelését az első olajár robbanás után az Egyesült Államok kormánya körülbelül olyan összességében 30-35 milliárd dollárral finanszírozta a kutatásokat. Rengeteg pénz ment bele. Ekkor érték el ezt a hatvanöt dolláros kitermelési árat. Nem tudtak lejjebb menni. Hatvanöt dollár fölött a piac megoldotta, amikor az olajár hatvanöt dollár felett volt. De mi volt akkor, amikor lement újra negyven dollárra az olajár? Márpedig ez megtörtént. 2013-2014 végére lement arra a szintre. Ez az, amikor megjön a piac. Tehát az induláshoz kellett a kormány segítsége, de nem tudta megoldani a problémát. Ahhoz, hogy a probléma megoldódjon, ahhoz kellett, hogy jöjjön a piac. 2014 vége és 2016 eleje között, tehát körülbelül másfél év időtartam alatt, amikor lementek az olajárak, pusztán innovációval, pusztán megtérülő befektetésekkel, pusztán mérnöki és technológiai munkákkal húsz százalékkal növelték az olajfúrásoknak a hatékonyságát. Húsz



százalékkal tudták növelni. És negyven százalékkal csökkentették a költségeiket. És mára harmincöt dollárnál van a megtérülés. És már megint profitábilis és megint tizenöt dollár rajta a profit, mert ötven dollár körül van az olajár. Ez az, amikor a piac megjön. Tehát, ha valaki azt gondolja, hogy a kormányzatnak a feladata, a kormányzat nem fogja tudni megoldani ezt a problémát, ha valami nem versenyképes, ha valahol a piac nem jelentkezik, akkor ez a probléma nem lesz megoldva. El tudja indítani, az rettentő fontos. Politika. Mikor az előbb arról beszéltünk, hogy zöldnek lenni, környezetvédőnek lenni ma már egy elfogadott dolog Európában, ezt azért a politikusok is észrevették. És a politika ráült. És először aztán Norvégia, majd utána Hollandia, majd Németország, és elkezdtek arról beszélni, hogy korlátozni fogják a szénhidrogén meghajtású üzemanyagoknak a használatát az országokban. Persze, lehet azt mondani, hogy Obama mégsem fogja ratifikáltatni a párizsi megállapodást, én erre azt mondom, hogy ezt a vonatot már nem nagyon lehet megfordítani. Erre valóban létező társadalmi igény van. Tudják lassítani, de ebbe az irányba fog menni. Tiltani nem nagyon lehet, főleg ma még nem nagyon lehet, de biztos, hogy lesznek korlátozások. Biztos, hogy lesznek élen járó országok és biztos, hogy terjedni fognak ezek a korlátozások. Amire persze az egyik válasz az, hogy menet közben a drága üzemanyagok miatt az elektromos iparba beáramló fejlesztési források miatt mára az elektromos autó az egy elérhető valóság lett. És nem azon a másfél millió forinton fog múlni, ami Magyarországon a költségvetésből hozzáadnak egy autó vásárlásához, mert ezt itt még persze fogják ösztönözni egy darabig, de nem ez az érdekes. Az érdekes az Egyesült Államok. Az Egyesült Államok, ahol az új Teslára 2018-as szállításra néhány hét alatt négyszázezer előjegyzés jött. Négyszázezer előjegyzés jött, úgy, hogy arra le kellett pengetni ezer dollárt, akkor lett érvényes az előjegyzés. Az négyszáz millió dollár, csak úgy csöndbe mondom. Tehát nem egy rossz pénz. Majd '18-ba szállítanak, vagy nem szállítanak, mit tudom én. Az sokkal érdekesebb számomra, hogy maguk az elektromos autók tényleg versenyképesek lettek, vagy tényleg versenyképesek lesznek rövid időn belül, a szénhidrogén meghajtású autókkal. Ugyanis háromszáz-háromszázötven kilométeres távolságot, megtenni képes kocsi, körülbelül olyan árba fog kerülni, mint egy középkategóriás, alsó középkategóriás autó. És ez már versenyképességet jelent. A mi számításaink szerint ez elkerülhetetlenül jön. Ennek oka persze alapvetően az akkumulátorok, az akkumulátorok teljesítménynövekedésében van, azaz a K+F-ben van. De az igény az autógyártók részéről jelent meg. Addig amíg ötven kilométert lehetett menni vagy száz

kilométert lehetett menni vele, addig mindenki azt mondta, hogy ez egy úri huncutság. Háromszáz-háromszázötven már nem az. És jönnek a gyorstöltők. És már nem nyolc órát kell várnom arra, amíg feltölti. Ma fél órát kell várnom rá. És biztos vagyok benne, hogy ez is gyorsulni fog. El fog terjedni. Gyakorlatilag nem lehet megakadályozni. Amikor mi erről beszéltünk és a stratégia az egy másfél éves folyamat volt, vagy két éves folyamat volt a MOL-ban, akkor áthozattam Bécsből egy Teslát, mert Magyarországon nem volt Tesla, és az összes vezetőársamnak azt mondta, hogy legalább egy napig vezesd. Próbáld ki! Tudd meg más! Ó persze hiányzik belőle az a kellemes hang, amikor az ember egy masszív gázfröccsel elindul és élvezzi a hangját az autónak. Az hiányzik, az nincs. De már mindannyian tudjuk, hogy például a hattengelyes turbó Audi dízelbe már hanggenerátor van beépítve, mert az is túl halk. Tehát ha az ember akarja és bekapcsolja, és akkor olyan, mintha egy V8-ast vezetne. Hát ez egy jó érzés. Ez nem érdekes. Az érdekes az, hogy hasonlóan, mint annak idején az Iphone, behozta azokat a tudásokat, amik ma léteztek. És amivel az autóipar, mintha nem akart volna foglalkozni. Nehogy azt gondoljuk, hogy azt amit egy Tesla tud, az ő képernyőjén, ami akkora mintha egy maxi lpedet használna az ember, az az egész irányítása a Teslának, hogy amit ő tud, az ő képernyőjén, azt nem lehet megvalósítani egy hagyományos meghajtású autóba. Ugyanazt meg lehetett volna csinálni. Nem érdekelt minket. Mint ahogy az olajipart sem érdekelte, hiszen vették az autókat, minek foglalkozzak vele. Most már érdeklik, most már próbálnak felkapaszkodni erre a vonatra, jönnek egyre gyorsabban. Ez is jön. Hiszen mindent tudunk már. Technológiailag ismert volt, paradox módon ezt is az elektromos autó hozta, mintha ez annak lenne a következménye, hogy önvezető autóink lesznek. Semmi köze nincs az elektromos autóhoz. Önvezető autó bármelyik autóba telepíthető. Ha valaki mostanában vesz egy autót, az már nem luxuscikk, hogy megnyomom rajta azt a gombot, hogy a sávot tartja, azt, hogy egy infra jelzi, hogy jobb oldalon bármifajta élőlény közel van-e az úthoz, ezek már nem luxuscikkek. Ehhez képest egy másodpercre vagyunk attól, hogy majdnem hogy azt mondom, hogy a szabványosítások kérdése, hogy az önvezető autó közúti valósággá váljon. Itt van, percek kérdése. Hát, mondhatjuk, hogy ketyeg az olajipar órája, homokórája, vagy olajórája és ez lassan el fog fogyni. Két dolgot tudunk csinálni, a szende olajipari reakció, hogy most 57 éves vagyok, tavaly választottak meg elnöknek, vagy tavaly előtt négy évre, még egy ciklust le tudok nyomni, addig ez nem fog bekövetkezni, úgyhogy én rendben vagyok, köszönöm szépen. Hát higgyék el, a legtöbben így

reagálnak. Mert emberek. Ugyanis, hogyha én ezekbe a változásokba belegondolok, ezek olyan forradalmi változások, amire az ember azt mondja, hogy te úr isten, ezeket nem lehet túlélni. De hogyan lehetne. Mi történik igazából? Igazából semmi nem történik. Újra kell gombolnunk a saját stratégiánkat. Nem először történik meg. A kilencszázas évek elején Edison meg akarta ölni az olajipart. Nem ezzel a szándékkal, pénzt akart keresni. Ugyanis addig az olajipart, leszámítva egy-két mellékterméket, amiket a gyógyszeriparban felhasználtak, de alapvetően az olajipart világításra használtuk, petróleumlámpa. Edison feltalálta az izzószálat és az olajipar eltűnt a világításból. És ha nem jön Ford, akkor valószínűleg, hogy ma nincs olajipar. A vegyipari alapanyag gyártási részt leszámítva, igazából ez a fajta olajipar, amit ma ismerünk, ez nem létezik. De jött Ford, jött a Tin Lizzy-vel, a Bádog Bözsivel, megcsinálta a T modellt, és amikor elkezdte csinálni a T modellt, akkor volt kettőszázezer autó az Egyesült Államokban, az Egyesült Államok útjain, és tizenegynéhány év alatt tizenhét millió autóval gazdagította az Egyesült Államok útjait. Ó persze, az elején még három színben árulta a kocsit, de rájött arra, hogy az nem hatékony, ezért ő egy színnel kezdte el árulni, és azt mondta, hogy a T modellt bármilyen színben lehet választani, hogyha az a szín fekete. De bocsánat, 870 dollárért árulta, ami a mai áron 15-20000 dollár között van, a mai fizetőképes keresletekhez képest, vagy ahhoz viszonyítva. Elérhetővé tette a termelést. És bevezette a tömeggyártást, bevezette azt a tömeggyártást, amit korábban senki nem tudott megcsinálni. Így nézett ki New York 1903-ban és így nézett ki New York 1913-ban. Ez volt a hatása a tömeggyártásnak. Ez az, amikor az innováció nem a technológiáról szól elsősorban, hanem arról, hogy hogyan is fogom iparosítani, hogyan is fogom a termelésbe beállítani. Hát erről gondolkodunk mi is itt a MOL-ban. És azt mondtuk, hogy van nekünk egy masszív kitermelésünk, meg kell tartani annak a hatékonyságát. Fenn kell tartanunk azt az olajtermelési szintet, amelyik támogatja azt, hogy minket ne érdekeljen hogyha alacsony, vagy magas az olajár. Ez a ma 110000 barrel napi termelés körülbelül. Ott nekünk költséghatékonynak kell lennünk, és fenn kell tartanunk a termelési szintet. Mert ez a mi védettségünk, ez a fenntarthatóságnak az egyik védettsége. A másik a finomítás. A finomítás, ahol mi rengeteg erőfeszítést tettünk bele abba, hogy hetven százalékra felhozzuk az úgynevezett fehéranyag kihozatalt a kőolaj feldolgozásból, azaz a motorikus hajtóanyagokat. Hetven százalékra. Egy barrel olajból hetven százalékot a legmagasabb árszinten tudunk értékesíteni. Úgy irigyelnek bennünket, mint a fene ezért. Most képzeljük el a

mérnököknek az arcát, amikor az új stratégia alapján azt mondtuk nekik, hogy na most ezt vissza kell vinni ötven százalékra. Irgalmatlan tudás volt a hetven százalékban. Ugyanilyen irgalmatlan tudás volt abba is belemenni, hogy hogyan tudunk visszamenni ötven százalékba. Ugyanis azt mondjuk, hogy ezek a hatások, ezeknek az eredője, ez vélhetően az lesz, hogy motorikus üzemanyagokra kevésbé lesz szükség. Persze a személyautókról beszélünk, és azt mondjuk, hogy a teherfuvarozásban ott nincs probléma. A kitermelt kőolaj ötven százaléka az elmegy a közúti forgalomra, meg a légi forgalomra, meg a tengeri forgalomra. Tehát motorikus hajtóanyag ötven százalék. Mi azt mondjuk, hogy biztosan kevesebb lesz. Mert hogyha igaz az, hogy ez már politikai kérdés, hogyha igaz az, hogy ez már urbanisztikai kérdés, ha igaz az, ha igaz az, ha igaz az, akkor percekben belül a teherfuvarozásnál is elő fog jönni ugyanez a kérdés. És percekben belül a tengereken nem a szutykot fogják beletölteni a hajókban, ami ma történik, amiben aztán minden van. Ott nincs kénmentesítve, nincsen semmi, ami marad az egész végén, azt beletöltik. be fogják tiltani. Azaz kevesebb motorikus üzemanyagra lesz szükség, és ha valaki nézte a tegnapi lapokat, akkor pontosan látta, hogy Norvégiában elkezdik építeni az első tisztán elektromos meghajtású, önjáró hajót. Jön, jön, jönni fog. Kevesebb motorikus üzemanyag kell. De a finomítóknak hatékonyan kell tudni működni, ma nekünk, a mi két finomítónk Európa negyedik és nyolcadik helyen van hatékonyságban. A másik kettőről inkább nem beszélek, ez a kettő horvát finomító, azzal van némi probléma. Ezzel a kettővel azonban nincs. Ezt a hatékonyságot fenn kell tudnunk tartani. Mit csinálunk ezzel a 20%-al? Vegyipar. Be fogjuk tenni a vegyiparba. Mert amíg ezt mondjuk, hogy ezt a trendet látjuk a motorikus üzemanyagoknál, azt látjuk ugyanakkor, hogy a vegyiparnál nincsen alternatíva. A vegyipar egyre nagyobb felhasználója lesz a szénhidrogén alapanyagoknak. 4,5 milliárd lesz az a pénz, amit be fogunk tenni a vegyiparba. A vegyipar, 4,5 milliárd eurónyi pénzt fog beruházásokra elkölteni. És megyünk előre az értékláncba és egyre magasabb feldolgozottságú terméket fogunk előállítani. Ez a mi válaszuk, arra, hogy fogyni fog, alacsonyabb lesz a hagyományos meghajtású üzemanyagoknak a használata a közutakon. De mit csinálunk a kétezer benzinkúttal? És figyeljünk oda a szóhasználatra, én is azt mondom benzinkút. Ezt mi így szoktuk meg. De ez nem benzinkút. Ez én számomra kétezer elszalasztott alkalom. Kétezer olyan hely, ahol bármit tudok árulni. Bármit. Értékesítőhely. Szolgáltatást, terméket, bármit tudok rajta árulni. Olyan hely, ahová az emberek bejönnek és megállnak, és valamit igénybe akarnak venni. És, hogyha az nem üzemanyag lesz, akkor más lesz. De abból indulunk

ki, hogy az emberek A-ból B-be el akarnak jutni, pont. És közben meg fognak állni. Vagy üzemanyagot vételezni, vagy csomagot felvenni, vagy befizetni az áramszámlájukat, vagy valamit csinálni. És ezek lesznek ezek. Szolgáltató helyek lesznek. El kell felejtünk, hogy benzinkút. A tipikus megközelítés az volt, hogy elmegyek a benzinkútra, megtankolom az autót és veszek mellé egy üveg ásványvizet maximum. Én azt mondom, menjél el, vegyél szolgáltatásokat és mellette esetleg töltsed fel azzal a meghajtóval a gépkocsidat, vagy amivel közlekedsz, amit éppen használni akarsz. És hát persze van innovációs stratégiánk is. Az első az ember. És ez nem szlogen. Ezek azok a belső képzési programjaink, amit az utóbbi években fejlesztettünk. Mert hogyha valaki azt mondja, hogy egy vállalat nem hatékonyan működik, vagy egy egység nem hatékonyan működik azért az ott dolgozó munkás a hibás, az a legnagyobb tévedés, amit lehet mondani. És az, hogyha valami nem innovatív, ha egy cég nem innovatív, azért az ott dolgozó mérnökök a hibásak, ez nem igaz. Alapvetően vezetőket kell találni. Nyitott gondolkodású vezetőket kell találni. És itt jön be számomra a kulcsszó, mert számomra az innováció az semmi más, mint a változásra való képesség. Aki képes a változásra, aki képes motiválni az embereket a változásra, és képes iniciálni változásokat. Ezeket az embereket kell megtalálnunk, ezeket az embereket kell kiképezni, ezek mind erre mennek. És most már bemegyünk a középiskolába is. Mert régen csak az egyetemig mentünk el. Az egyetemen csináltunk tanulmányi versenyeket, és próbáltuk hozni a tudást. Nem, megyünk most már a középiskolába is. Mert már ott el kell kezdeni. Ott el kell kezdeni arra ösztönözni a gyerekeket, hogy matematika, fizika, természettudományok, afelé próbáljanak menni. Nem kell, hogy a MOL-ba jöjjön dolgozni. Az engem nem érdekel. Legyenek versenyképes szakemberek ebben az országban. Ez a mi innovációs elképzelésünk. Mert az innováció a mi elképzelésünk szerint egy ökoszisztéma. Az a környezetével, folyamatban kapcsolatot kell, hogy tartson. Ez a változásra való képesség számomra. Amiben persze lehet az, hogy külső-külső. Amikor mi csak pénzügyi befektetők vagyunk. Amikor csak bemegyünk valamilyen cégbe és betesszük a pénzünket, mert van pénzünk. És látunk ott valamilyen ötletet, amire azt mondom, hogy ebben van fantázia. De inspirál bennünket. És lehet, hogy ez valahol teljesen máshol fog nekünk visszaköszönni. Máshol fogja ezt meghálálni. És van olyan, amikor belső-belső. Amikor belső inkubátorházat hozunk létre. Amikor belül akarom látni, belső felhasználásra fog menni. Ilyenünk is van. És van, amikor belső-külső. Vagy amikor a külső-belső. Amikor kívülről vásárolok meg ötletet, vagy kívülré

adok el és értékesítek ötleteket, szabadalmakat. De az én számomra ennek az egésznek az ökoszisztémáját, a vezetőtől a szakemberig, a külső tanácsadótól a belső szakemberkörnek a feltérképezéséig. Ezt kell számomra létrehozni. Ez az az új innovációs kultúra, amit ennek az új stratégiának a keretén belül a MOL be fog vezetni. Ennek van ez a horizontális része, a termékfejlesztés, amit mindannyian ismerünk. Amikor egy-egy ember azt mondja, hogy ne így csináljuk, hanem úgy csináljuk, és akkor elkezdjük a terméket fejleszteni. Aztán csinálunk új terméket, vagy új piacot keresünk neki. De engem ez érdekel a legjobban. Teljesen új termék, teljesen új piacra. Terméket is generálni, piacot is generálni. Csakhogy nekem ezt az ökoszisztémát létre kell hozni. Ezt a tölcserő akarom megcsinálni, ahol az ötlet összegyűjtés, a startupoknak szűrése megindul. Bemennem a kiválasztásba, döntünk. A döntésnek aztán lehet persze különböző megoldása, lehet, hogy licenz szerzés lesz, amikor kívül vagyunk, amikor már nem rajtunk múlik, amikor a licenz felé megyek. Az új piacok, és a végén a végrehajtás. mert nem a fióknak akarom ezeket az ötleteket létrehozni, hanem végre is kell hogy hajtsuk. Itt vagyunk Közép-Európában, 150 millió ember él ebben a térségben. Ennek a térségnek ismerjük a nyelvét, ismerjük a kultúráját. Egyáltalán nem gondolom úgy, hogy ezek az emberek rosszabbak, butábbak, kevesebb ötletük van, mint bárhol máshol a világon. Sőt, éppen az ellenkezőjét. Hiszen büszkék is vagyunk azokra a tudósokra, akiket a régió adott. Tesla mérnökúr, hogy ne magyart mondjak. De mi vagyunk abban a helyzetbe, hogy ezt a tudást becsatornázzuk. Én Közép-Európában gondolkodom, nem Magyarországon. Közép-Európában. 150 millió ember. 150 millió ember között kell, hogy legyen annyi tudás, ami tényleges többletértéket tud teremteni, és annak a horizontális fejlődésnek a tetejére tudjunk eljutni. Hát mik az akciók? Befektetési alapok hálózata, 100 millió euró. Ennyit fogunk betenni. Befektetési alapok hálózata, amibe lesz startup és lesznek egészen komoly fejlesztések is, és lesznek olyanok, amik már működnek, csak tőkére van szükségük. Lesz olyan, ami abszolút szuperinnovatív, és lesz olyan, aminek csak tőkére lesz szüksége, mert már mindent kitaláltak. A belső kultúrát ehhez hozzá kell igazítani. A nyitottságot, a felelősséget, a változásra kész vezetőket. Ha valaki ezt az elmúlt tizenhét évet, amit felrajzoltam végignézi, az igazából erről szól. Megtanultunk nyitottak lenni. Megtanultunk odafigyelni az újakra. Megtanultunk engedni a fiatal tehetségeket. A MOL háromszáz felsővezetőjének az átlag életkora negyven év alatt van. És ez a háromszáz legfelső, tehát a háromszáz felsővezető. Ha kibővítem, és a 900 menedzsert nézem, akkor



bőven alatta van. és ez így jó. Jöjjenek be az új ötletek, jöjjenek be az új gondolatok. Az innovatív üzletágak és a szolgáltatások, amiről az előbb beszéltem, nem tudom, hogy mit fogunk szolgáltatni azokon a benzinkutakon. Jönni fognak azok a szolgáltatások. Minden olyan, amire azt mondjuk, hogy lesz igény, lesz piacképes kereslet, vagy generálunk piacképes keresletet, azt be fogjuk engedni a töltőállomásokra. És a külső képzés és az oktatás. Nem feltétlen közismert ebben körben, de kezdeményeztünk egy vezetőképző felsőfokú intézményt, amelyik az első ilyen résuidős képzését most indította el. Mert én meg vagyok róla győződve, és ezt látom egész Közép-Európában, hogy az egyik legnagyobb lemaradásunk itt van. Vezetőkben. Jó vezetőkben. Nyitott vezetőkben. Felelősséget vállalni tudó vezetőkben. Ez az egyik legnagyobb probléma. Mert szerintünk ez az innováció. Termelésbe állítható, versenyképes, biztos alapokon áll, és piaci. A robbanó motort nem Ford találta fel. De csúcsidőben Karl Benz kettőszázharminc Mercédestet tudott gyártani. Ő kettő milliót tudott gyártani évente. Ő terjesztette el. A dicsőség Karl Benzé, a pénz az a Fordé volt. És az, hogy a világ elindult a motorizáció irányába, az nem Karl Benznek köszönhető, az Fordnak köszönhető. Magyarországnak van mit tenni. Van mit tenni a versenyképességben, nem állunk jól. Bitangul nem állunk jól. Már

nemcsak magunkhoz képest nem állunk jól, most már a Visegrádi négyekhez képest sem állunk jól. Mert én értem a politikát, gondolom, valamennyire. De amikor az a versenyképességi kritérium, ahol Magyarország jobban



teljesít, a nagyobb léptékű versenytársaihoz képest és most gondolok az Európai Unióra vagy az egész világra, az per pillanat makro ökonómia. De az nem lesz elég, ahhoz nekünk a mikróban is kell valamit csinálni. Mert versenyben vagyunk, és csak versennyel lehet minőséget előállítani. Verseny nélkül nem lehet minőséget előállítani. Mert, ahogy Seneca mondta, aki nem tudja, hogy melyik kikötőbe tart, annak semelyik szél nem lesz kedvező. Hát mi tudjuk, hogy melyik kikötőbe tartunk, hogy merre

megyünk, és remélem, hogy sokan mennek majd velünk ezen az úton. Köszönöm szépen.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm szépen, vezérigazgató úr. Valóban, amikor telefonon beszéltünk és kértelek arra, hogy ezt az előadást vállald el, valóban úgy volt, hogy én? Miért pont én? Csak valószínűleg elfelejtetted azt, hogy egy évvel ezelőtt találkoztunk és beszélgettünk egy kicsit. Akkor még nem volt nyilvános a MOL-nak a stratégiája, de nyilván már tudtad. És annak a kapcsán nekem erősen az volt az érzésem, hogy jelentős változások lesznek a MOL-on belül, amit mindenképp érdemes nekünk is tudni, nekünk, akik Magyarországon valamit az innováció környékén próbálnak tenni. Különös tekintettel arra, hogy az is látszott akkor abból a beszélgetésből, hogy valóban régi kuncsaftjai vagyunk a MOL-nak, sok huszonéves szakmai kapcsolatunk van fejlesztésben és ez elég – hogy is mondjam - eratikusan működött. Hol Pestre kellett jönni tárgyalni, hol Szolnokra, hol főosztályvezető volt érte a felelős, hol vezérigazgató helyettes, de nem lehetett tudni, hogy mi történik a cégen belül. És amikor beszélgettünk, akkor az elég világosan látszott, hogy a MOL másképp kíván hozzáállni. Hát így a kerek képet is megkaptuk, azt gondolom, hogy nagyon jó és nagyon elgondolkodtató előadás volt. Megkérdezem szokás szerint a jelenlévőket, hogy kinek van az előadáshoz kapcsolódóan kérdése? Parancsolj, Zsolt!

## Monzpart Zsolt, innovációs és általános elnökhelyettes, NKFIH



Monzpart Zsolt vagyok, az NKFI Hivatal elnökhelyettese. Az Innovációs Szövetségben is aktív vezető vagyok már tizenegy éve. Ahhoz, hogy a kérdést megalapozzam, egy-két mondatot kell szólnom a Hivatalról a Közgyűlés résztvevőinek. A Hivatal kiváló eredményeket ért el az innováció erősítésében, támogatásában. Az innováció erősödése abba az irányba mutat és azt a folyamatot támasztja alá, amelyben a MOL is egy kiemelkedően jó példa. Ez az előadás valóban nagyon széles körben nem csak a MOL-t mutatta be, hanem magát az innovációt, a szemléletmódot is. Olyan hívószavakat hallottam viszont, amelyeket a Hivatal is hirdet, illetve amelyeket a versenypályázati portfóliójában megjelenít. Itt a versenyen van a hangsúly. Azok az alapok, amelyeken a MOL az innovációt műveli, azok valóban élő és valós alapok, termékek, szolgáltatások, amelyeket a piac hajlandó megfizetni. Verseny uralja a piacot, az innovációs teljesítményt a verseny méri meg. Beleértve a nemzetközi területet is. A nemzetközi verseny is egy nagyon fontos hívószó. Ehhez még hozzákapsoljuk a társadalmi hatást, a MOL már nagyságából eredően is társadalmi szereplőnek minősül. A Hivatal is a KFI fejlesztéseknél egyre inkább nem csak a technikai innovációt, mint olyat támogatja, hanem figyelembe vesszük, hogy az innovációnak milyen társadalmi hatása van. Most a kérdésem arra vonatkozik, hogy ilyen tapasztalattal, ilyen háttérrel, amivel elnök vezérigazgató úr rendelkezik, középtávra, a következő öt évre milyen stratégiát javasolna a kormányzat szempontjából a KFI támogatására? Melyek azok a fő elemek, amelyeket ma még hiányol, amelyeket hangsúlyosabban szeretne látni? Ahhoz, hogy a kérdésnek a háttérét a közgyűlés számára még érthetőbbé tegyem, két számot mondok. 2014-ben az NKFI Alap, tehát ez az innovációs alap, - amellyel a központi régiót támogatjuk elsősorban, alaputatásokat, bizonyos nemzetközi programokat, - ez nagyságrendileg 35 milliárd forintot jelentett. 2016-ban pedig 83 milliárdot. A költségvetés tervei szerint,

illetve a Hivatal vezetése szerint ez az összeg tovább fog nőni. Részben azért is fog tovább nőni, mert az Uniós hét éves ciklus pénzbősége, 2019 körül érezhetően vége szakad majd és akkor ez az alap még nagyobb jelentőséggel fogja átvenni feltehetően az egész hazai KFI terület versenypályázati támogatását. A kérdésem mögött ez áll és ezért kérek most ötleteket is elnök vezérigazgató úrtól. Elindult egy folyamat a Hivatalon belül a „Befektetés a jövőbe, KFI Stratégia 2020-ig” megújítása. A Stratégia egy 2013-as dokumentum. Ebben a megújításban a MISZ elnökségéből többen is részt vesznek, illetve az elnökségen keresztül gyakorlatilag a Szövetség tagjai is részt vehetnek, véleményt formálhatnak. Megismétlem a kérdésemet: melyek azok a főbb pontok a kormányzati KFI stratégiában, amelyeket meg kell újítani a következő néhány évben?

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Hogy történik, én válaszolok vagy...

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Szerintem válaszolj...

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**



Csak mert nem tudok... Tehát azért gondolkodtam, hogy... Nem, nem azért nem tudok válaszolni, mert az én számomra ez egy... tehát hol kezdje el a kormány ezt az egészet? Tehát ugye elmaradtunk. Az elmaradás az én számomra... a versenyképességben volt az első számú indikátor. Mert az aztán most

már megmutatja. A versenyképességre elkezdett a kormány odafigyelni. Ez egy jó dolog. Az már kevésbé jó dolog, hogy a végrehajtásban, tehát a relatív túlbujáztott bürokratikus végrehajtásban rengeteg ötlet elsiklik, mert nem így szoktuk csinálni. Na most, amikor én fiatal voltam, akkor a karrierállomáson az első az volt, hogy én ezt

soha nem fogadtam el, hogy ezt nem így szoktuk csinálni. Én azt mondtam mindig, hogy „de miért nem, de miért nem, de miért nem, de miért?” Tehát azt, hogy meg tudjunk változtatni rendszereket, azt kell tudni elfogadtatni a kormánnyal – de ez egy kulturális kérdés – tehát a kormányban ehhez kulturális változtatásokat kell tudni létrehozni. Ne a meglévő rendszerekben gondolkozzanak csak! A kettes számú az, hogy én amennyire láttam és amennyire kívülről néztem, egy picit alap kutatás fókuszúak voltak a K+F pályázataink. Az alap kutatás az rettentő fontos és ott valóban a kormányzatnak van meghatározó szerepe, mert nagyon kevés az a vállalat főleg itt Közép-Európában, amelyik alap kutatást képes finanszírozni. De csak az alap kutatás nem elég. Tehát, a piacra kerülés, hogy hogyan fog történni, és a piacra kerülésnek megteremtik a feltételeit. Én abban a... én azon az oldalon állok a gazdaságban, amelyik én azt mondom, hogy a gazdaságban a kormánynak egy szűk mezsgyén van szerepe. Aktívan. És a többiben csak keretet biztosítson, viszont azok a keretek jók legyenek. Aktívan az a keret vagy az a mezsgye az szűk legyen, mert rá kell bízni a piacra. Igen, legyen szabályozó, figyeljen oda a szabályokra, de azok a szabályok azok ne arról szóljanak, hogy „ezt se csináld, ezt se csináld, ezt se csináld, ezt se csináld.” Hanem próbálja meg pozitív megközelítéssel, hogy ezzel szemben mit kellene, hogy csináljál. Én ezekben látom az alapvető problémát. 700 milliárd az rengeteg pénz. A 35 milliárd is rengeteg pénz. Én egy ..... alapot működtettem, ennek töredékét költöttük el. Két dolgot tapasztaltam – visszaköszön egy kicsit a stratégiában, az én látásmódon szerint legalábbis – az egyik az, hogy elképesztő alacsony a jelentkező vállalkozóknak a tényleges piacismerete, elképesztően alacsony a vezetői képesség. Tehát, hogy mindenhol szinte folyamatosan be kell avatkozni. A harmadik, amivel énszerintem a legtöbbet tehet a kormány: képzés, oktatás, képzés, oktatás. És nyitottság. Énnekem ez hiányzik talán a legjobban. Én tudom, hogy itt sok professzor ül itt a teremben, én akkor is azt mondom, hogy a képzést bizony szükséges részben elitképzés felé eltolni, tehát igenis létre kell hozni elitképzéseket. Igenis tudomásul kell venni, hogy elitképzéshez elitprofesszorok is kellenek, részben azért, mert behoznak egy valóban teljesen új tudást, részben pedig azért mert hívószó. És hogyha én azt mondom, hogy valakit az MIT-ről hozok be és ő fog oktatni, az igenis egy hívószó. Nem jelenti azt, hogy többet tud a lézerről, mint a professzor úr, de ettől még egy hívószó. És ilyen nincsen Közép-Európában. És megint ugyanez, hogy Közép-Európáról, hogyha beszélünk, erről a százötven millió emberről, akkor az elitképzést azt gyakorlatilag minden ország megszüntette. Mindenhol átmentünk a

tömegképzésre. Márpedig mindannyian tudjuk, hogy tudásban igenis létezik elit. És ezt az elitet fogjuk elveszteni. És hogyha valaki azt gondolja, hogy azért megy ki ez az elit külföldre, mert külföldön akar élni... ők nem akarnak külföldön élni. Ők meg akarják tanulni azt, ami ma a világon a legjobb, mert az a vágy mozog bennük. És ezt a vágyat nem szabad megölni.... Én ennyit tudok csak róla. Köszönöm!

### **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

További kérdés? Parancsolj! Závodszy Péternek a mikrofont kérném odavinni!

### **Závodszy Péter, kutatóprofesszor, MTA-TTK Enzimológiai Intézet**



Az én szememben a MOL sokkal több, mint egy olajvállalat, egy magyar multi a hátról, amiből – a miniszterelnök úr szerint legalább hétre lenne szüksége az országnak a felzárkózáshoz. Örömmel hallgattuk a nagyvonalú diverzifikálási és beruházási terveket. Az ilyen

nagyléptékű programok akkor lehetnek sikeresek, ha megalapozásuk két oldalról történik. Az egyik a pénzügyi, piaci, gazdasági oldal, a másik a technológiai. Nyilvánvaló, hogy a döntéshozóknak mind a két oldalról széles körű információra van szüksége. A MOL-nak csoport szinten szüksége lenne egy nemzetközi színvonalú, technológiai profilú tanácsadó testületre is, mert úgy látom, hogy míg a pénzügyi-piaci oldal többé-kevésbé rendben van, a tudományos és technológiai oldal elégtelennek tűnik. Ahhoz, hogy a vázolt nagy összegű, nagy volumenű, nagy léptékű és lendületes beruházási programot végre lehessen hajtani, erre is feltétlenül szükség van. Nem csak a belső fejlesztéseknél, az akvizícióknál is, hisz tudjuk, egy akvizíciónál a vásárlónak többet kell tudnia a dolgról, mint az eladónak. Arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy egy ilyen nemzetközi szintű és összetételű testület kiépítése feltétlenül szükséges.



## **Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Csak helyeselni tudok, tehát .. ami nálunk történt és szinte minden szervezet életében meg volt, amikor én a MOL-ba bekerültem '99-ben, akkor egy kicsit ez a – ez olyan kicsit mint a népies urbánus, tehát a műszaki és gazdasági vonal, tehát ugyanúgy nincs értelme a dolognak, de mégis valahol, egy-egy döntésnél a gazdasági szempontok azok háttérbe szorultak a műszaki szempontokhoz képest, hogy leegyszerűsítsem ezt a dolgot. És akkor ilyenkor van egy inga effektus, hogy a gazdasági szempontok túlságosan előtérbe kerültek a műszaki szempontokhoz képest, és ezt ki kell egyensúlyozni. Iparpolitikailag én nem is azt mondanám, hogy a társadalmi... ezek olyan súlyú beruházások lesznek amik előttünk állnak, mint amilyen a hatvanas, hetvenes éveknek a – talán Szekér Gyulának hívták aki az iparpolitikáért felelős volt akkor, hogy ha valaki még itt emlékszik erre a névre – hogy ezek közben olyan súlyúak lesznek, mint mikor a Borsodi iparfejlesztéséről a döntések születtek. Amikor a százhalombattai finomítóról az a döntés született, hogy abban a térségben építik meg a százhalombattai finomítót. Az egy más dolog, hogy nem volt más választásunk és egy úgynevezett szovjet típusú finomítót kellett építenünk, ami egy kicsit mára drága lett, mert túl messze vannak az üzemek egymástól és az a 26 nagyüzem és ötvenvalahány kisebb üzem... melegen kell tartani közben az anyagáramlatot és ugye... féltünk a láncreakciótól ugye, amikor az imperialisták támadnak majd bennünket, akkor nehogy felrobbanjon az egész finomító. Hát valaki elmegy Schwechat mellett, látja azt, hogy milyen egy amerikai típusú finomító, amelyik össze lett tolvá az egész egy nagyon kis területre. Ebből a szempontból hatékony, de minden más tekintetbe sokkal hatékonytalanabb, mint a százhalombattai finomító. A másik az, hogy ha iparpolitikai jelentőségű döntésekről beszélünk, akkor valóban nekünk ezeket egy....tehát, mi tudjuk, hogy üzletileg ez biztos, hogy jó. Azt is tudjuk, hogy iparpolitikailag többé-kevésbé megállja a helyét. Azt, hogy a következő lépés – mert hogyha én 4,5 milliárd forintról beszélek, akkor a másfél milliárdból 1,3-at már tudom, hogy mire fogunk költeni. De van még 3,2 milliárd legalább. Meg valószínű, hogy több lesz. Azt még nem tudom. Tehát az első lépést tudjuk, de a második lépést nem tudjuk, mert az elsőre fog majd ráépülni. Tehát ezt a fajta tudós kört, abszolút egyetértek, ezt újra be kell hozzuk a MOL-ba és újra ki kell körülöttünk alakítani. A döntés felelőssége ettől még a mienk lesz, tehát, azok az emberek, az a 11 ember, nekik kell majd fölemelni a kezüket, hogy megszavazzák ezeket a beruházásokat.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Jó, további kérdés? Parancsolj!

**Szépvolgyi Zsolt, Kompozitor Műanyagipari Fejlesztő Kft.**



Jó napot kívánok! Szépvolgyi Zsolt vagyok, én a Kompozitor Kft-től jöttem. KKV, ez lenne a kérdésemnek a lényege. Az innováció az általában nem megy parancsszóra. Minden esetben egy interakciót igényel, nehéz egy beszerzési eljárás keretében az innovációt buzdítani. Ön is említette a gumibitument, aminek a legnagyobb csapdája, hogy drágább lett, mint ahogy a piac igényelte volna. Nagyon nehéz egy ilyen innovációt egy árközpontú beszerzési eljárás keretében sikerre vinni. A következő lenne a kérdésem: A MOL-nak van-e valamilyen fajta, a KKV-k felé irányuló innovációs stratégiája? Az innováció, ahogy Ön is mondta, igazából nem egy részfeladat, az egy gondolkodásforma. Rengeteg olyan KKV létezik, ahol ez a gondolkodásforma a napi életben ott van. A Kompozitor, például, közel 70 szabadalommal, találmánnyal rendelkezik. Nagyon nehezen tudnám megmondani, hogy hogyan közelítsem meg pl. MOL-t ezekkel az ötletekkel, innovációkkal? Kivel érdemes beszélni? Vannak-e valamilyen probléma felvetési fórumok, ahol az innovációt kicsit pragmatikus, megoldás központú mederben lehet előrevinni? Van-e, vagy készül-e valamilyen fajta kommunikációs híd, a MOL illetve a 3 legnagyobb magyarországi vezető cég és a magyarországi innovatív KKV-k között? Köszönöm!

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Én a többiek nevében nem tudok beszélni, de az ember azt gondolja, hogy a banknál van a legkevesebb innováció. Ez most éppen nem igaz, tehát a bankoknál a digitalizáció egy... az felforgatja a világot. Tehát ha énnekem fáj a fejem, hogy mit



csinálok a benzinkutaknál, akkor a Csányinak mennyire fájhat a feje, hogy mit csinálhat a fiókoknál majd. Tehát... más világ lesz... Tehát én tudok a többi... És aztán a Richter, tehát az meg egy harmadik világ, a gyógyszer ipar ami egy teljesen más

versenykörnyezetben, ott a kutatásoknak teljesen más a szerepe viszont. Nagy technológiáknál még egy nagyon jó darabig, mi követők leszünk. Ugye, mi továbbra is azt mondjuk, hogy messze-messze-messze a következő tizenöt-húsz évben a MOL-nál a profitnak a nagy tömegét még mindig az üzemanyagok értékesítése, a szénhidrogén kutatás, termelés és az üzemanyagok értékesítése lesznek és a többi az zárkózik. Tehát ma, a nagytechnológiákban mi követők vagyunk, mi vásárolni fogunk még. A kisebb technológiáknak a behozatalában, hiszen nem vagyunk licenz tulajdonosok, tehát, ugye PoliOil licensszel mi nem rendelkezünk, tehát ez egy kb 1 milliárdos beruházás, de úgy van a világon azt hiszem, hogy három cég rendelkezik, abból kettő nem is nagyon akarja eladni. Tehát ez nem egy egyszerű dolog. A kisebb technológiáknál ott platformot kell létrehozni és ebben teljesen egyetértek, ami – bár itt ez nem hangzott el, de a félreértést el kell kerülni – tehát a MOL-nak a beszállítói körében semmilyen előnyt nem fognak élvezni azok, akik innovációval jutottak el odáig. Ott egy dolog fog számítani, hogy egy adott technológiára, amire nekünk szükségünk van, ki hozza be a legjobb ajánlatot. Megbízhatóság és a többi és a többi és a többi... Én a másikról beszélek, arról a csőről, amit ott fölrajzoltunk. Az lesz a platform. Az lesz, az fogja jelenteni számunkra a platformot, hogy fölépítjük azt a külső és belső szűrési mechanizmust, amivel elkezdjük ezeket az ötleteket részben generáltatni is, és részben pedig amit mi meg tudunk valósítani, azt behozzuk a cégbe, amire pedig azt mondjuk, hogy ez bitang jó, csak nekünk semmi szükségünk nincsen rá, abba meg beszállunk lehet... Tehát föl fogjuk ajánlani, hogy beszállunk. De ehhez nekünk is a tudást létre kell hozni. Tehát hogyha most valaki azt kérdezi tőlem, hogy a MOL-ban hemzsegek-e az innovációval foglalkozó menedzserek, nem. Nem. Ezt nekünk meg kell szerezni, ezt a tudást. Ebből egy csomó olyan lesz, akiket nem is

Magyarországon képeztek, sőt lesz egy csomó olyan, aki nem is magyar. Mert nincs ilyen tudásunk. És most ugye mi büszkén mondhatjuk, hogy X meg Y egyetem képez innovációs menedzser szakembereket, hát én azt mondom, hogy nem itt tartanánk, ha ez sikeres lenne, valószínűleg... és nem feszegetnénk ezt a kérdést, hogy mi történik ezzel... Tehát lesz egy nyitott innovációs hub platformunk, amit létre fogunk hozni, lesz egy belső inkubátor ház és az embereket elkezdjük újra afelé ösztönözni, hogy bátrabban próbáljanak meg belül is innoválni, de be akarjuk hozni ezeket is. És ebben mi kommunikálni fogunk, tehát a Szövetséggel kommunikálni fogunk, mindenkivel, amikor ezeket indítjuk. De ezt építjük jelenleg. Azt én nem akarom, hogy most azt mondjam, hogy „és holnaptól, hogy ha van valakinek ötlete, az én e-mail címem az ez és küldjétek... hát belefulladnék azonnal, tehát én ezt látom a ...-nél és fantasztikus ötletek voltak, tehát, köszönöm szépen, nem...Föl akarom építeni, hogy ezek professzionálisan tudjanak dolgozni és lesz szűrés. Persze, tehát lesz amire azt mondjuk, hogy ez nem volt nagyon meggyőző számunkra. De ez nem baj. És lesz olyan, amiben meg együtt gondolkodás lesz, és lesz egy harmadik rész, amikor azt mondom, hogy összekötöm azt a céget a mi belső szakembereinkkel, hátha együtt valamit ki tudnak találni, mert az ötletben van valami, csak én... csak ezzel még valamit kellene csinálni.

#### **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Jó, két kérdés lesz majd ott, úgyszólván ott is lehet majd hagyni a mikrofont.

**Dr. Szamosi Katalin, elnök, SBGK Ügyvédi Iroda**Köszönöm szépen! Szamosi Katalin vagyok, az SBGK Ügyvédi Irodából és van szerencsém a MOL-nak a védjegy portfóliójának a kezelésében, mint külsős ügyvédi iroda, közreműködni. Nagyon szerényen jelezte elnök úr, hogy milyen és mennyi szabadalmuk van, de azt meg kell mondani, hogy az egész szellemi alkotásos portfóliójuk országosan a legnagyobb, szabadalmak, védjegyek, tehát minden szellemi alkotásnak az oltalmával kapcsolatosan nagyon komoly erőfeszítéseket tesznek. Viszont, ha az az irány, amit most hallottunk, akkor a MOL-t egy globális branddé kellene tenni, tehát pillanatnyilag azért ez leszűkül a jelenlegi tevékenységi körre. Gondolkoztak-e azon, hogy közép-európai szinten a MOL óriási értéket képviselő védjegye még erősebb legyen és egy globális – tehát más, nem csak a vegyipar és ezzel az összefüggő áruosztályokba és

tevékenységekbe védjük, hanem tényleg akkor olyanokba, amik a jövőt is jelentenék, tehát, akár a tudomány területén, MOL Akadémiát vagy valami olyan további erős védjegyek születnének, persze a MOL alatt, ami segítené ezt a jövőbeli tevékenységet.



### **Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Van, ahol igen, van ahol nem. Tehát például, hogy az utolsóhoz jöjök, ez az Akadémia, a MOL Akadémia... ami belső képzés, ott ezek védett névjegyek, védett logóval, ami külső képzés, ott óvatosnak kell lennünk, mert mondjuk a SEED-et, ami ezt a vezető képzést viszi és hát ez a teteje a jelenlegi oktatási struktúrának, ami ezt a vezető képzést viszi, a Seed-et MOL alatt rendeltetném, akkor egyetlen egy versenytársam sem engedné el oda a hallgatót. Én nem MOL-osokat akarok csak képezni, hanem én azt akarom, hogy adott esetben a partnernél is legyen jól képzett vezető, mert nekem is az az érdekem. Tehát, ha már ugyanazt a nyelvet beszéljük, akkor már egyből egy tárgyalás sokkal könnyebben megy. Tehát minél szélesebb platform legyen. Úgyhogy mi azt kell mondjam, hogy el is bújunk egy picikét, hogy kevésbé látszódjunk néhány esetben. A másik, a brandnek a másik használata... ugye ez egy multi brand vállalat, tehát Slovnaftnál Slovnaft vagyunk, vagyis Szlovákiában Slovnaft vagyunk, Horvátországban INA vagyunk, a többi országban vagyunk MOL, tehát a többi országban MOL-ként szerepelünk, de a lehetőség az valóban eljött. Tehát a lehetőség az, hogy elkezdni szolgáltatásokra és fogyasztási cikkekre is átvinni ezt a brandet. Ez így van, ez jön, tehát, erre készülünk, és ez érkező is fog. Lesznek termékek. Hogy ez most mi lesz, hogy csokoládé lesz, hogy sör lesz, nem tudom... de azt majd eldöntik azok, akik értenek hozzá.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Csak a sör ne legyen petróleum ízű.

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Nem, nem. Sörben jók vagyunk.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Ott a hátsó sorban volt még valaki...

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Az Komáromban volt ugye, a finomítónál az a szövetkezeti sörgyár?

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Igen, igen.

**Zsebik Albin:**

Zsebik Albin vagyok a Budapesti és Pest megyei Mérnöki Kamara képviselőjeként vesznek részt. Szeretném megdicséreni a vezérigazgató urat, tetszett az előadása. Tájékoztatóként azt szeretném elmondani, bizonyára tudja is, hogy a Műegyetemen működik egy Energetikai Szakkollégium. Ez a Szakkollégium két évente rendez nemzetközi konferenciát, amelyiken 30-40 országból vesznek részt. A következő konferencia június végén lesz, 21-től 24-ig. A kérdésem az lenne, vállalna ezen a konferencián hasonló, plenáris előadást vezérigazgató úr? Vagy ha ott nem, akkor valamelyik rendezvényén a Szakkollégiumnak? Nagyon fontos lenne ezeket az üzeneteket, amiket mondott, ezeken a fórumokon is elmondani. Még egy témakört, ugyan a stratégiához szól: a Kamarából a 3.0 változathoz írtunk véleményt. Úgy vélem, hogy az üzenetet, amit gondoltunk, nem ment át, úgyhogy itt szeretném elmondani, annak ellenére, hogy a következőkben lesz szó róla. Talán az üzenet eljuttatását az előadás is segíti. A stratégiában úgy van megfogalmazva, hogy „növelnünk kell at

innováció társadalmi, az innovációbarát társadalmi elfogadását”. Én úgy vélem, hogy ha úgy tüntetnék föl, hogy „az innováció iránti igény társadalmi elfogadtatását”, jobban tudnánk érvényesíteni, azt, ami az előadásban is elhangzott. Azt, hogy nekünk a cél, többet között, a versenyképes ipari termék előadása. Szó volt az oktatásról, az oktatók esetében is azt szoktuk hangsúlyozni, hogy a hallgatói feladatoknál is már úgy fogalmazzák meg, hogy jelenjen meg a feladat elkészítésénél a hozzá adott érték. A hallgatók rakják bele, tegyék bele az új innovációs ötletüket is. Tehát a kérdésem az elhangzott, vállalja-e vezérigazgató úr? A stratégiához kapcsolatosan pedig, az innovációbarát, a barát szó helyett alkalmazzuk minél többet az igényt. Köszönöm szépen!

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Köszönöm, megnézzük az időpontot, ha a konferenciára nem is, a kollégiumba szívesen megyek, meg kell nézni, hogy jó-e az időpont. Jó? De szívesen, persze. Ezt az egész stratégiát egyébként ennek a premiernek a Corvinuson volt, ennyire azért az embernek a szíve hazahúzott, hogy elmentem az alma materbe. A Corvinuson volt ennek az előadása, de félreértés ne essék, nem az én korosztályomról szól ez már. Tehát ez az X-Y-Z-C generáció. 2030-ban a fogyasztásnak több mint a 30 százalékát fogják jelenteni. Tehát, hogyha én fogyasztókat célok meg, nekem az ő nyelvüket kell beszélni. Nekem van négy gyerelem, tehát azért én sokszor rácsodálkozom, hogy mennyire másképpen látják a világot, de ez nem baj. Ez ő róluk szól. Az ő generációjukról szól, meg az azt követő generációról szól, az ő igényeiket kell nekünk kitalálni. A mi tapasztalatunkkal.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Jó, köszönöm. Parancsolj!

**Józsa János:**

Köszönöm szépen! Borzasztó nagy öröm fölismerni azt, hogy én is egy olyan bizniszben vagyok, mint a MOL. Legalábbis ugyanazokkal a problémákkal küszködünk, ugyanis én a felsőoktatásnak vagyok a képviselője, jelesül a Budapesti

Műszaki és a Gazdasági Egyetemen dolgozom. Ugye az, ami a MOL számára a szénhidrogén-kitermelés, a mi nyersanyagunk tulajdonképpen a hallgató. És hát az is változik. Ugye a C generáció... következésképpen a feldolgozásnak is valamilyen módon ennek idomulni, de ami a másik oldala a dolognak, a vevői körünk is változik, a mi vevőink azok természetesen a kiképzett embernek a foglalkoztatói lesznek. Hát mi is küszködünk belső szervezeti struktúra módosításokkal, igazodási kísérletekkel és ehhez kötődően, ha már a elnökhelyettes úr megkérdezte, hogy milyen tanácsa lenne a kormányzat számára az átalakítási folyamatokban, hadd ragadjam meg egy ilyen hasonló gondokkal küszködő vezetőnek a gondolatain való hozzáférés lehetőségét. Milyen tanácsa lenne a felsőoktatásnak az idomulását segítő, a mostani kihívásokhoz, a felsőoktatási innovációban?

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Hát professzor úr, ugye eltérő egy kicsit a szerepünk, én más iparágak, tehát politikusokkal vagy oktatókkal, vagy művészekkel, amikor beszélünk, akkor azért a végeredmény az, hogy de hát én mennyivel könnyebb helyzetbe vagyok, mint ti. Mert bár ugyan azt mondtad, hogy nem vagyok döntéshozó, de végülis azért én el tudom dönteni a dolgot. És hogyha az eldől, akkor azt 30 ezer ember fogja végrehajtani. Azt 30 ezer ember végre fogja hajtani... Nem tudod eldönteni egyedül. Tehát nálatok, meg ugyanúgy a társadalom egy más szélében is egy más konszenzuskeresési probléma van. Nálad van egy szenátus. Nálatok van egy kancellár, nálatok van egy nem tudom milyen szereplők vannak... Félreértés ne essék, ezek néha akadályok. Ezek alibik. Tehát, nagyon sokszor azt tudom mondani, hogy azért nem tudok változtatni, mert hát a szenátuson ez úgyse megy át. Azért nem tudok frissíteni, mert hát a szenátus nem.... És nagyon sokszor láttam azt, nem a Műegyetemen, mert ott nincsenek insider információim. De más egyetem láttam azt bizony, hogy kéz kezét fog. Akkor én a ti tanszéketeket nem bántom, legközelebb viszont akkor... tartjuk egymást és bemerevednek a struktúrák. Tedhát nincs verseny. Tehát az oktatásban a verseny... Bizony, versenyt kell tudnunk generálni. A másik: én az elitképzésre való, én abban mérhetetlenül hiszek és hál'istennek nálatok van néhány szak, amelyik ezt még tudja vinni - de ezt én ... - és kinyitni. Tehát behozni, be kell tudni hozni új oktatókat, új professzorokat, új eszméket. Külföldről hozni őket, tehát, minél többet, hogy magunkat is challengelni és kihívások elé állítani. Hát amikor bejönnek, akkor 25 % nálam már



külföldi, akik az Egyesült Államoktól Pakisztánig vagy a Jóisten tudja milyen távlatok, vagy honnan érkeznek, azok engem állandóan kihívások elé állítanak. Mert egy teljesen más környezetből jönnek, teljesen más... Persze, én tudom azt mérlegelni, hogy ezt itt mi a mi kultúránkba át tudjuk-e vinni vagy nem. A harmadik, az a kulturális váltásnak a szükségessége. Tehát, én, amióta itt vagyok a MOL-ban, ez a második kulturális forradalom, amit véghez viszünk. Az első, az semmi másról nem szólt, csak a hatékonyságról, hatékonyságról és a növekedésről. Ez egy másik kulturális forradalom. Mert nem tudok 30 ezer embert úgy irányítani, hogy parancsszóra történnek a dolgok. Mert nem tudok olyan részletes parancsokat kiadni és egyébként, ha olyan részletes parancsokat kiadnék, akkor mi a francért van még szükség további 1000 menedzserre ebben a vállalatban? Húsz éve, ma ünnepeljük, húsz éve volt a születésnapja vagy a napja annak, hogy amikor a Deep Blue megverte Kaszparovot. Ez az a pillanat, amikor ugye az első számítógép legyőzte az embert, a világbajnokot, a sakkvilágbajnokot. És akkor azt mondjuk, hogy amikor a gépeknek a teljesítménye évente többszöröződik, akkor nyilvánvalóan ez már elszállt a világba, az igazi áttörés azonban nem ez. Amikor három embernek az agyát - többé-kevésbé közepes sakkozónak az agyát – összefogni képes szoftvert készítettek, nincs olyan gép vagy ember, aki ezt meg tudja verni. Három ember, nem 30 ezer. Három. Tehát, hogy tudod kihasználni – és énnekem ez volt mindig a kérdés, hogy én nem tudom mi történik a finomítóban... Tehát oda bemegy a kőolaj, többé-kevésbé tudom, hogy ural típusú vagy nem ural típusú kőolaj jön – most már egyre több nem ural típusú érkezik a finomítóba, mert hozunk fel a tengerről is – bemegy a kőolaj, mindenféle trükkök történnek. Van egy kis ipari veszteségünk és utána kijön 54 féle termék. És közben valami csoda történik vele. Na most ez aztán a vegyiparban még nagyobb az a csoda, ami fog történni és azt még kevésbé fogom érteni. Énnekem az a dolgom, hogy összeszedni azt a csapatot, amelyik ezt meg tudja csinálni. És végül, de nem utolsó sorban, amikor azt mondta, ugye, hogy ugyanaz az üzlet, amiben mi utazunk... Én azt mondom, hogy ugyanaz, mert mind a ketten vezetők vagyunk és a vezetőknél az üzlet az egy. Amit én úgy hívok, hogy humán biznisz. Emberekkel dolgozom. És az embereket kell tudni irányba állítani, az embereket kell tudni abba az irányba beállítani, amiben hiszünk és amerre mi megyünk. Ez egy kulturális, ez egy értékrendi kérdés. A MOL-ban ez 15 évig tartott. És most se mondom azt, hogy mind a 30 ezer ember ugyanazt az értékrendet képviseli, mint amit a MOL vezetése. Irgalmatlan erőfeszítést teszünk erre. Ez, ami a legjobban megtérül egyébként. Nálatok egyetemi oktatókat kell

egy irányba tartani. Egyetemistákat kell abban a hitben, hogy a legjobb egyetem, amibe jön. Hát szerintem ennél szebb feladat nincsen, tehát ... Ugye én ezt most profán módon mondhatom, hogy ezért vagyok fizető, de hát ez nem teljesen igaz, de... én a versenyszférában dolgozom, tehát... De persze, hogy ha megkérdezik tőlem, én több mint 50 %-át a munkaidőmnek HR kérdésekkel töltöm el. Emberekkel. Nem tudok nagyobb, nincs más ahol nagyobb hozzáadott értéket tudna egy vezető csinálni, mint amikor az emberekkel foglalkozik és az embereket próbálja egy irányba tenni, hogy egy irányba gondolkozzunk és egy irányba cselekedjünk.

### **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm. Ott még egy ... ott túl oldalon van még egy kérdés. Amíg odaér a mikrofon, csak hadd vessem közbe, vezérigazgató úr, hogy a Deming, az amerikai menedzsmentgurut többször idéztem már évzárón a búcsúzó hallgatóknak, ő azt mondta egyszer, hogy „a menedzserek jól csinálják a dolgokat, a vezetők a jó dolgokat csinálják.”

### **Nagy Zoltán:**

Köszönöm szépen a lehetőséget. Nagy Zoltán vagyok a Bay Zoltán Kutatóintézetből és egy olyan kérdésem lenne, ami kapcsolódik részben az Ön előadásához, meg a legutóbbi válaszához is. Ön mondta, hogy a MOL-on belül a második kulturális forradalom zajlik. Ezzel... ekkor jutott az eszembe, hogy néhány nappal ezelőtt voltam egy szimpóziumon, ahol az Ipar4.0-ról, tehát a 4. Ipari Forradalomról volt egy egész napos rendezvény és erre a magyar állam is nagy figyelmet fordít és az ipar több szereplője is a 4. Ipari Forradalomnak szánja a hangsúlyt. Ez az ipari forradalom ez kapcsolódik az Ön előadásában említett C generációhoz. Connected people. Vagy összekapcsolt gépekre. Az lenne a kérdésem, hogy a MOL Csoporton belül vagy Önöknél a 4. Ipari Forradalommal kapcsolatban van-e belső innovációs ötlet vagy innovációs készség? Illetve, hogy ha startupokról beszélünk, a jövőbeli terveikben tervezik-e a magyar kis- és középvállalatok vagy a nagyobb vállalatoknak is a felkészítését vagy támogatását, hogy versenyképesebben, rugalmasabb gyártást tudjanak létrehozni a 4. Ipari Forradalom eredményeképpen?

## **Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Egyrészt, a végével kezdve, én nem csak itt jártatom a számat, hanem próbálom ezt a politikusoknak is mondani és én azt hiszem, hogy ennél nagyobb hasznot nem tudok hajtani, hogy sulykolom, sulykolom, sulykolom, hogy ezt kell csinálni. Intézményeket kell erre létrehozni. Meg kell változtatni az intézményeknek az oktatási, képzési struktúráját. Tehát, már elnézést, de amikor én benyújtottam egy magyarországi mb-re a vezetőimet, tehát vezetőképzésre és végig nézem az oktatói névsort, egyetlen olyan ember nincsen, aki a rendszerváltás óta sikeres vállalatvezetőként dolgozott volna vagy sikeres vezetőként dolgozott volna. Olyan volt, aki a rendszerváltás előtt az volt, de hát már mást tanulunk azóta, más környezetben élünk. Tehát én azt mondom, hogy hogy képzelem én azt el, hogy ezzel fogunk tudni azokat a gyerekeket arra ösztönözni, hogy olyan tudást kapnak, amit majd nálam használni fognak tudni. Ezek már nem – az akadémiai tudáson már túl vannak – nem az akadémiai tudásról szól. Tehát ezeket az intézményeket igenis masszívabbá kell tenni, oktatni kell. A C generációról és a C generációhoz kapcsolódó innovatív tudásnak a behozatala... hát szóval, csodát nem tudunk csinálni. Először is, azt én nem mondtam, tehát a MOL-t ketté vágtuk. Van az a MOL, amelyik termeli a jövedelmet a klasszikus iparágakba – és ez nem lekicsinylés – ott történik a termelés, ott történik a fegyelmezett munkavégzés, ott történik az, ahol, a következő 20-30 évben még a MOL onnan fogja a ... ..-nak a nagy részét előteremteni. Ez az olajvállalat, leegyszerűsítve, az olaj- és vegyipari vállalat. És van a másik, amelyik készül fel közben a jövőre. Ez nem pozitív vagy negatív megkülönböztetés, ez más típusú ember. Ha én beteszem ugyanaz alá a sztenderd alá ezeket, meghalnak egy perc alatt. Mert ott nem szabad. Bizonyos dolgokat nem szabad csinálni. Nem szárnyalhat szabadon a gondolkodás, hogy „oh milyen lighty eszközt fogok rá használni, gyerünk vegyük be, ezt hozzuk be...” nem lehet, ott nem lehet, ott egy másmilyen kultúrára, másmilyen hozzáállásra van szükség. Tehát kettévágtuk. És nem azt mondtuk, hogy majd létrehozunk azon egy belül egy bármilyen egységet, hanem azt mondtuk, hogy ez egy teljesen új egység. Teljesen más szabályokkal, teljesen más. Az alapértékek ugyanazok. De csak az alapértékek ugyanazok. Már az eljárás, a követelmények, azok már mások lesznek a két egységénél. És a harmadik pedig, igen, tehát az IT-nak, tehát a MOL-on belül az IT-ban, a digitalizációra való felkészülés az, használjuk ezt a talán valamiért másfajta megközelítés. Paradox módon, talán 80-20 az arány vagy 70-30 az arány, tehát

nyilvánvalóan a 70% -hoz, közvetlenül a fogyasztókhöz kapcsolódni, mert ott jelentkezik hamarabb az igény. De a 30% az hagyományos üzletágaknál is, tehát... az automatizált fúrókutak? Az már valóság! Az már valóság! A teljesen automatizált, teljesen digitalizált fúrókutak, az már egy létező dolog. A finomításnál is. A mai gyakorlatot el kell kezdeni lecserélni és egy digitalizált technológiába, sokkal erősebb digitalizált technológiának a felhasználásával. Ami természetesen kinyit egy másikat, az a cyber security... Tehát indulnak ezek keresztül oda-vissza hatnak, de megyünk... egyértelműen és szerintem nem is állunk rosszul a többi olajtársasághoz képest, akik még mindig kirakatként csinálnak néhány napelemet, letelepítenek. De egyébként gyakorlatilag ugyanazt csinálják, mint amit eddig.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Jó, köszönöm. Attól tartok, hogy kicsit most már elment az idő, úgyhogy nagyon szépen megköszönöm.

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Elnézést kérek, én visszaéltem az idővel...

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Én meg hagytam, úgyhogy én vagyok érte a felelős.

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Mert döntéshozó vagy!

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Igen, pontosan. És hozzáteszem, hogy már nem emlékszem pontosan, hogy az elnökségben kinek az ötlete volt, hogy céget hívjunk meg, vezérigazgató úr, de most már úgy emlékszem, hogy az én ötletem volt.

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Köszönöm szépen.

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

És nagyon... nagyon szépen köszönöm és azt gondolom, hogy azért kevés ilyen visszhangot keltő előadást hallottunk az utóbbi években, ami önmagáért beszél. És, hát abban bízom, hogy a terveitek megvalósítása során még akár szervezetszerűen is találkozunk egymással és ha olyan ponthoz érsz, amikor úgy gondolod, hogy az Innovációs Szövetségben rendelkezésre álló szakértelmet be tudod vonni, be kívánod vonni, akkor nagyon szívesen állunk rendelkezésre. Gondolom, ezt mindannyiunk nevében mondhatom és még egyszer nagyon köszönöm, hogy megtartottad az előadást.

**Hernádi Zsolt, elnök vezérigazgató, MOL Nyrt.**

Én köszönöm, de én végülis otthon érzem magam, tehát azért... nem azért, mert sok ismerős arcot látok, hanem mert ugyanazok a problémáink, ugyanazokat látjuk és keressük a megoldást. Meglesznek ezek a megoldások, én biztos vagyok benne. Dolgozzunk érte. Köszönöm szépen!

**Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Tisztelt Hölgyeim és Uraim! Közben már hivatalosan is megkaptam a számokat, a határozatképességünk, az már egy fél órával ezelőtt egy órával ezelőtt fennállt, akkor 120 regisztrált szavazati jogú képviselőnk volt a 234 szavazati jogú tagból, tehát azóta még jöttek néhányan, tehát bőven határozatképes a közgyűlésünk, tehát tudjuk tovább folytatni a munkát. A kiküldött napirend szerint, most a Felügyelőbizottság elnökének kiegészítését fogjuk meghallgatni a Felügyelőbizottság jelentéséhez. Parancsolj!

## Ormándi Sándor, elnök, Felügyelő Bizottság

Tisztelt Elnökség, Tisztelt Közgyűlés, Kedves Meghívottak!

A Felügyelő Bizottság a 2015. évi munkáról készült jelentését a korábbi évek gyakorlatához hasonlóan elkészítette és azt minden résztvevő írásban megkapta, ezért az abban szereplőket nem kívánom megismételni. A Felügyelő Bizottság az elmúlt évben ellenőrizte a Szövetség



működését, a vonatkozó törvények, jogszabályoknak történő megfelelést és gazdálkodása, vagyonkezelése hatékonyságát eredményességét, az alapító okiratban foglaltak érvényesülését, valamint a Közgyűlési határozatoknak történő megfelelést. Az elnökség beszámolójához az egyes FB tagok a tagozatvezetőkkel és a régióvezetőkkel személyes egyeztetés és konzultáció során is gyűjtöttek a tapasztalatokat, értékeléseket és javaslatokat, amivel az FB tagok kiegészítették a saját ellenőrző tevékenységük során szerzett ismereteiket. Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani az egyes egységek vezetőinek, az együttműködésükért, konstruktivitásukért. Szóbeli kiegészítésemben ezekből az összegyűjtött tapasztalatokból szeretnék kiemelni néhányat és minősítést adni az elmúlt évben a Szövetség által végzett munkához, valamint gondolatokat ébreszteni a jelenlévőkben az elmúlt időszak során körvonalazódott, de a jövőre mutató javaslatokkal. Első gondolatok az eredményekről az elismerésről szólnak: Az új elnökség az elmúlt években kialakult munkamódszerrel, rutinosan, színvonalasan látta el a 2015-ös évben is a feladatát a szövetség életének szervezésében és képviseletében. A magyar társadalomban, jól működő civil szervezet a hazai innovációt méltó módon fogja össze, képviseli, segíti, a saját eszközeivel. A vonatkozó törvények, jogszabályok maradéktalan betartása mellett teszi mindezt. A szövetség igyekezett folyamatosan alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. A tagsága az elmúlt években változatlan szinten mozog, érdemi növekedés nem mutatható ki. Az ügyvezetés és az apparátus

igényes, magas szintű sokrétű és hatékony munkát végez. Fontos eredményünk az utánpótlás a fiatalok nevelésre fordított energiánk. A MISZ által a fiatal generáció körében az innovációban történő részvétel igényét a kezdeményezéseik felkarolását kell kiemelten figyelnünk és támogatnunk a jövőben is – mint arra nagyon jó példákat tudunk már említeni a jelenlegi gyakorlatunkban is. (pl.) A MISZ elismerésének és sikerének tudhatjuk be az innováció finanszírozásának másik csatornájánál az állam által biztosított pénzeknél, azok elosztásánál a MISZ javaslattevő szerepet lát el jelenleg az elnökség 3 tagján keresztül. (NKIH) A második gondolatot az önkritikának, a gyengeségeink feltárásának szánom: Sajnos a tagozataink némelyike és a régiók némelyike nem tudott erősödni, súlyuk nem nőtt, némelyek működésükben nehézségekkel küzdöttek, gyakori vezetéváltásra volt szükség, esetenként elbizonytalanodás volt érzékelhető. Ehhez a személyi vezetési hiányosságok mellett a korábbi partnerek eltűnése és az állami szereplők átrendeződése is hozzájárult a környezeti kihívások megnövekedése mellett. Nem biztos, hogy a Szövetségnek ragaszkodnia kell az eddigi tagozatokhoz, amelyek nem tudnak fennmaradni, növekedni és nem vonz oda tagokat. Helyettük lehet, hogy olyanokat kellene létrehozni, amire igény van és hatékony működésre képes. Lehetséges, hogy az eddigi két „dimenzió” mellett a tagozatok és a régiók rendszere mellett egy harmadik, egy funkcionális „dimenzió” kialakítására is sor kerülhet a közeli jövőben. Mire gondolok? Létre kellene hozni egy „Innováció menedzsment” tagozatot, ahol azt a módszertant alakítják, fejlesztik, népszerűsítik, tanácsot adnak, amivel az ötlettől a termelésbe történő átvitelig, majd az ottani megerősödéséig kell kísérni az innovációs folyamatokat. Ezt a „know-how” és azt a „best practice” átadása kellene, ami az innovációs folyamatokat segíti megvalósítani. Az elnökség a K+F tagozatnál erre javaslatot tett már. Ez ma nagy segítséget jelentene a hazai innováció alakításában és sikerre vitelében. Ez reális feladat vállalása lehet a MISZ-nek és a vállalkozási tevékenységét is erősíthetné. Egy további funkcionális feladata lehetne a MISZ-nek az innováció finanszírozás segítése. Az innovációs börzék szervezése, ahol a kockázati tőke befektetőket, finanszírozókat és feltalálókat lehetne összehozni olyan fórumokon, ahol prezentációkat tartana a feltaláló és a finanszírozó a feltett kérdései után azonnal kapcsolatot építhet az innováció megvalósítására, a találmány prototípus elkészítése, bevizsgálása, piacra vitele és üzemi szintű sorozatgyártásának megvalósítása érdekében. Ez szintén az innováció eredményeinek elérését gyorsíthatja és a MISZ ebben a szerepben élénkítője lehet a hazai fejlesztéseknek. Ezen a gondolatkörön

belül kell szót ejtenem a gazdálkodás feltételeiről is. A beszámolómban jeleztük azt a tendenciát, ami a Szövetség bevételeinél figyelhető meg a tagdíjak és a szponzorációnál. 2013- ban 65 MFt, 2014- ben 55 MFt 2015- ben 50 MFt állt a Szövetség rendelkezésére a feladatai ellátásához. Ez a tendencia nem kedvező, oda kell rá figyelni és a lehetőségekhez képest meg kellene fordítani. A csökkenő források ellenére a vezetés a feladatokat, költségcsökkentés erősítése mellett megoldotta, de amennyiben ez a tendencia folytatódna, a feladatok ellátását veszélyeztetheti. A pályázatok lehetőségeit is jobban kellene kihasználnunk! A MISZ befektetéseit vizsgálva látjuk, hogy 14 Társaságban van részesedésünk. a befektetéseink értéke alaptőke és törzstőke befizetéseken keresztül 3.534.043 Ft-ot képvisel Ezek a befektetések nem „for profit” jellegűek, hanem a kapcsolati tőkét biztosítják számunkra. Ezekből egy megszűnik, három nem működik, van olyan is, amely üzletrésztünket kivásárolnák a tulajdonos társak, a többi befektetésünk aktuális értékének, szerepének alakulását meg kell majd vizsgálni és stratégiai döntéseket kell hozni azok jövőbeni sorsát illetően. A MISZ -nek át kell tekintenie a befektetéseit és azokban folyó stratégiai és hatékony működést, ami segíti a szövetség céljainak elérését azokat tartani kell, a felesleges és nem hatékony nem eredményes szervezeteitől meg kell szabadulnia. A harmadik gondolatot a megújulás, az új kihívásokhoz történő alkalmazkodásé legyen: Magyarország szempontjából nagyon fontosak a következő évek, mert most még jönnek az EU-s pénzek és az innováció finanszírozása is viszonylag megoldott, de a mai sikeres innovációk kell megalapozzák a következő időszak fejlesztéseinek finanszírozását. Amikor a külső források helyett a belső fejlesztések eredményei fogják biztosítani a további fejlődés és növekedés feltételeit, finanszírozhatóságát. Kulcs siker tényezőnek tartjuk az innovációs folyamatok felgyorsítását és az újítások, találmányok a termelésbe történő minél gyorsabb átvitelét. Amennyiben a mostani éveket nem jól használjuk fel akkor a jövő növekedésének a feltételeit veszíthetjük el. A MISZ -nek is meg kell újulnia, folyamatosan alkalmazkodnia kell a környezeti változásokhoz, kihívásokhoz, „innoválnia” kell magát. Meg kell fogalmaznunk 2016-ban milyen új kihívások vannak, amikre választ kell adni. Milyen megújulási törekvései vannak, a hatékonyságát hogyan akarja növelni? Mik a megtartandó stabil elemek és milyen új elemeket kell létrehozni működtetni? Milyen stratégiát fogalmaz meg magának a MISZ a következő évekre? Ezekre a kérdésekre kell az elnökségnek, a tagságunknak választ adnia. Ebben a munkában a tagozatokat és az ágazatokat mindenképpen be kell vonni. Az



elmondottakkal szerettem volna további és új gondolatokat ébreszteni Önökben. Kérem a fenti kiegészítésben elmondottakat Önök is gondolják végig, fejlesszék tovább, keressünk közösen megoldásokat a nehézségeinkre, fogalmazzuk meg tennivalóinkat a Szövetségünk és a hazai innováció elősegítése, hatékonyságának és eredményességének javítása érdekében Összefoglalásként szeretném megismételni az FB minősítését a MISZ 2016.évben végzett munkájáról: Az elnökség beszámolója a valóságnak megfelelően, reálisan tükrözi a 2016. évben végzett szakmai munkát és az elért eredményeket, a tagvállalatok szakmai érdekvédelme területén és a hazai innovációs tevékenység gazdaságélénkítő szerepkörében eljárva. A Felügyelő Bizottság összességében jónak ítéli a Magyar Innovációs Szövetség 2016. évi munkáját, gazdálkodását és javasolja a Közgyűlésnek a Szövetség éves beszámolójának elfogadását. Köszönöm szépen a figyelmüket!

### **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm én is a szóbeli kiegészítést. Nyilván számos javaslat elhangzott, amelyet meg fog, részben már el is indult az elnökség a megvalósítás irányába. Másoknak a megvalósítását a jövőben tervezzük. Egy valamire reagálnék. Úgy gondolom, hogy most valóban jó alkalom van arra, hogy a Kereskedelmi és Iparkamara megfelelő részével az együttműködést azt intenzívvé tegyük. Áprilisban megalakult a kamarának az innovációs tagozata és én ott az alakuló ülésen fölvettem, hogy a Magyar Innovációs Szövetségnek és a Kamara innovációs tagozatának nagyon fontos lenne szorosan együttműködni. És azt ott, mondjuk azt, konszenzus fogadta, hogy a Magyar Innovációs Szövetségnek a korábban már itt-ott-amott felvetett javaslatait, amik nem



találtak meghallgatásra, azok közül a fontosakat és relevánsakat újra elővesszük és a Kamara is támogatja azokat. Tehát az az én érzésem, hogy nyilvánvalóan a Kamarának jóval nagyobb a forgatónyomatéka, gazdasági és egyéb súlyánál fogva, másrésről viszont nem záporoztak az ötletek

az innovációs tagozat ülésén, tehát jó alkalom az együttműködésre az, hogy a Magyar Innovációs Szövetségtől a szellemi töltést azt szívesen fogja venni a Kamara is. A továbbiakban, ugye a napirend szerint tovább haladva, hogy ha valakinek a Felügyelőbizottság jelentésére vonatkozóan van esetleg valami kérdése, megjegyzése, akkor azt megteheti. Ha ilyen nincs, akkor haladjunk tovább. És ugye, ahogy arról FB elnök úr is utalt, a Középtávú stratégia tovább fejlesztése volt egy jelentős munka a tavasz folyamán, amit a Magyar Innovációs Szövetség elnöksége... belevágott az elnökség. Először is szeretném megköszönni annak a csapatnak a munkáját, akik ebben a munkában részt vettek és meglehetősen nagy energiát fordítottak rá. És igazából ugye a kiküldött másfél oldalas összefoglaló az, mondjuk azt, hogy ennek a napirendi pontnak a lényege. Amihez én nem is kívánok hozzászólni, ezt nagyon tömör és világos összefoglalónak tartom, én magam ehhez nem kívánok hozzáfűzni semmit, viszont megkérdezem Frischmann Gábort, hogy esetleg a bizottság elnökeként, a munkabizottság elnökeként kíván-e valamit hozzáfűzni?

### **Frischmann Gábor, alelnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm szépen! Szeretném először én is megköszönni a bizottság egészének a munkát. Meg kell mondanom, hogy igen-igen nehéz feladat előtt álltunk, hiszen körülbelül egy két, két és fél hónapos időszak állt a rendelkezésünkre és ezalatt kellett feldolgoznunk rengeteg beérkezett javaslatot. És ahogy leírtuk az összefoglalóban, ezeket a beérkezett javaslatokat, véleményeket rögtön két csoportra osztottuk föl. A hazai innovációs stratégiához, a hazai innovációs problémakörhöz tartozó kérdések, illetve a Magyar Innovációs Szövetség működésével, tovább fejlődésével, tovább fejlesztésének irányával kapcsolatos kérdések. És a stratégia, amint ezt több véleményező is megjegyezte, természetesen, ez utóbbival, a Magyar Innovációs Szövetségnek a fejlődésével és azzal foglalkozott, hogy hogyan érheti el a Magyar Innovációs Szövetség, hogy nagyobb súllyal tudja a véleményét, javaslatait továbbítani. Itt egyetlen kulcsszót szeretnék csak kiemelni, ez a proaktivitás. Ami azt jelenti, hogy megpróbál a Magyar Innovációs Szövetség a lehető leginkább elébe menni a dolgoknak, véleményével előre támogatni a kormányzatot, illetve a döntéshozó szerveket a döntéseik olyan meghozatalában, ami az innovációs ügyét serkenti. Tehát ez a kulcsszó, és ehhez próbáltuk meg hozzátenni azokat az elemeket,

amik a tagság szolgáltatási igényeinek a megismerését és ezeknek az igényeknek a jobb kiszolgálást jelenti. A belső működési megújulás a tagság és a Szövetség közötti információáramlásnak és a tagság véleményének, illetve a Szövetség véleményének a hatékony képviseletét és ehhez kapcsolódó két irányú információáramlást jelenti. Ezen kívül megpróbáltunk a Magyar Innovációs Szövetség belső működésére vonatkozóan több olyan javaslatot letenni, amik szintén azt szolgálják, hogy ez a proaktivitás érvényesülni tudjon és fenntarthatóan tudjon működni az egész szervezet. Tehát ilyen szempontból próbáltunk meg egy konzisztens stratégiát kialakítani. Azok a



munkacsoportok, amelyeket ennek a munkának a nyomán a Szövetség megpróbál beindítani, ezek fogják majd képviselni a különböző fórumokon, szerveztek irányába azokat a szempontokat, javaslatokat, amik a hazai innovációs helyzet javítását, előre mozdítását szolgálják. Tehát így vettük figyelembe vagy visszük tovább azokat a véleményeket és javaslatokat, amik beérkeztek a tagság részéről. Én ennyit szerettem volna most röviden még elmondani, nyilván további kérdések is felmerülhetnek, ezekre megpróbálunk válaszolni.

### **Dr. Szabó Gábor, elnök, Magyar Innovációs Szövetség**

Köszönöm szépen! Én gondolom, azért miután több körben hozzá lehetett szólni a stratégiához, az észrevételeket a bizottság feldolgozta, azt, hogy most a stratégia szövegezésével foglalkozunk, azzal nem gondolom, hogy szabadna foglalkoznunk. Igazából a kiküldött másfél oldalas összefoglalót javaslom a közgyűlésnek elfogadásra és ennek is hangsúlyosan az utolsó előtt paragrafusát, ami ugye azt mondja, hogy a stratégiát két évente, az akciótervet pedig évente felül kell bírálni. Ami azt jelenti, hogy ha ezt elfogadja a közgyűlés, akkor kitűztük egyúttal az egyik jövő évi közgyűlési



napirendi pontunkat, az akciótervnek a felülvizsgálatát. És a jövő évi közgyűlésen már az elnökségnek be kell számolnia azokról a munkacsoportokról, amelyekről most Gábor is beszélt, hogy ezek hogy alakultak, mit csináltak. Nem gondolom egyébként, hogy minden munkacsoportot egy év alatt meg fogunk alakítani, de a fontosabb kérdésekkel foglalkozó munkacsoportokat mindenképpen. Úgyhogy én igazából azt javaslom, hogy ezt a tervet fogadjuk el és megnézzük jövőre, hogy hova jutottunk, mert nem biztos, hogy a stratégiának a végtelen hosszú ideig tartó cizellálásával messzire jutunk, anélkül, hogy megkísérelnénk persze megvalósítani. Ha ezzel kapcsolatban más észrevétel, hozzászólás nincs, akkor haladjunk tovább a napirendi pontjaink között. Még két napirendi pontunk, illetve alpontunk van. A 2017. évi tagdíj megállapítása. Ezzel kapcsolatban felidézve azt, amit FB elnök úr is mondott, meg amiről az elnökségben is szó volt, mert utána Bóthe Csaba kollégánk csinált egy elemzést, hogy hogy állunk most a tagdíj szerkezettel. Egyelőre az a javaslatunk, hogy a tagdíjat a tavalyi szinten állapítsuk meg. Az viszont a jövő közgyűlésig mindenképpen meg kell vizsgálni, hogy milyen olyan javaslattal tudunk élni, ami hitelessé teszi azt, hogy magasabb tagdíjat is fognak fizetni a tagok. Ne azzal kezdjük, hogy megemeljük a tagdíjat, aztán majd valami okosat csinálunk, hanem tegyünk egy javaslatot arra, hogy milyen okosságot fogunk majd csinálni a megemelt tagdíj mentén. Úgyhogy ebben az évben még az a javaslat, hogy a tavalyi szinten állapítsa meg a közgyűlés a tagdíjakat. Ezzel kapcsolatban, ha van valakinek valami észrevétele...? Nincs, köszönöm! Akkor a Magyar Innovációs Szövetség alapszabály módosítása. Itt ugye egy formális módosításra van szükség, mert a Lajos utcában eddig, jó pár éve elfoglalt székhelynél felmondták a bérleti díjat, a bérleti szerződést. Ugye, más helyet kellett keresni. Pakucs János, Bóthe Csaba és Antos Laci aktivizálták magukat az ügyben és sikerült találni egy jó javaslatot, egy jó ajánlatot, talán, azt gondolom, hogy itt a közgyűlésre az tartozik, hogy egy az innovációban élen járó vállalat és annak a vezetője az, aki egyébként Zettwitz Sándor és az Elektronika 77, akiknek van egy olyan ingatlanjuk, ahol tényleg nagyon kedvező feltételek mellett bérleti lehetőséget

ajánlottak föl, úgyhogy a Magyar Innovációs Szövetség oda fog költözni, már június folyamán ki kell költöznünk a jelenlegi helyről, tehát itt kényszer helyzetben voltunk, nem lehetett csinálni semmit és nagyon jó volt az, hogy egy nagyon előnyös ajánlatot kaptunk. Ennek megfelelően kérem a taggyűlést, hogy az Alapszabályban a székhelynek a megfelelő módosítását fogadja el és támogassa. Erről végképp nem nyitok vitát, mert ha valaki úgy gondolja, hogy menjünk máshova, az szerezzen helyet. Jó, nos tehát, én úgy gondolom, hogy a napirendi pontokhoz tartozó szóbeli kiegészítések, illetve diszkusszió végéhez érünk, úgyhogy ha nincs még valami halaszthatatlan hozzászólás, akkor határozathozatalba kezdhetünk. Akkor tehát kérem azt, hogy sorrendben haladva... először kérem azt, hogy a közgyűlés a 2016. évi beszámolót és a 2017. évi költségvetést fogadja el. Kérem a szavazást. Jó, köszönöm! Tartózkodás? Nem látom ilyet. Ellenzavazat? Nincs. Akkor megállapítom, hogy a Magyar Innovációs Szövetség egyhangúlag elfogadta, a közgyűlés egyhangúlag elfogadta a 2016. évi beszámolót és 2017. évi költségvetést. Második határozatként javaslom, hogy a közgyűlés fogadja el a Felügyelőbizottságnak a 2016. évről szóló jelentését. Kérem a szavazást! Köszönöm! Tartózkodás? Nem volt. Ellenzavazat, sem volt. Ismét megállapítom, hogy a közgyűlés elfogadta a Felügyelőbizottság 2016. évi jelentését. Javaslom harmadik határozatként, hogy a közgyűlés a Magyar Innovációs Szövetség a tagdíját a 2016. évről megfelelően változtatlanul hagyja érvényben. Kérem erről a szavazást! Köszönöm! Tartózkodás? Egy tartózkodás. Ellenzavazat? Bocsánat, most már a tartózkodás és az ellenzavazat közül kell választani. Melyik volt? Ja, csak úgy maradt a szavazólap? Ja, oké, oké, oké. Akkor egyhangú volt a szavazás. Tehát akkor megállapítom, hogy a tagdíjfizetési szabályzatot 2017 évben a közgyűlés 2016-nak megfelelően hagyta érvényben. A következő határozat: a közgyűlést kérem tehát, hogy hagyja jóvá aszékhely bejegyzésre vonatkozó javaslatot, tehát azt, hogy a Szövetség székhelye az változzon meg, méghozzá: 1111 Budapest Fehérvári út 108-112 címre. Kérem erről a szavazást! Köszönöm! Tartózkodás? Nincs. Ellenzavazat... sincs. Tehát megállapítom, hogy egyhangú volt a szavazás. És végül kérem, hogy a közgyűlés fogadja el a Magyar Innovációs Szövetség Középtávú stratégiájának tovább fejlesztésére vonatkozó előterjesztést, a szóbeli kiegészítéseknek megfelelő





munkatervet kitűzve. Kérem erről a szavazást! Köszönöm. Tartózkodás? Nincs. Ellenszavazat... sincs. Tehát megállapítom, hogy ötödik határozatként a közgyűlés elfogadta a Középtávú stratégiára vonatkozó előterjesztést. És ezek után, tisztelt hölgyeim és uraim,

tisztelt kollégák, a közgyűlésünk végére értünk. Köszönöm a megjelenést és szeretnék mindenkit meghívni a szokásos fogadásunkra, egy szinttel feljebb! Köszönöm még egyszer, hogy itt voltatok!

