



# **DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS**

HERCZEG LÁSZLÓ

Nyugat-magyarországi Egyetem

Sopron

2015

**STRATÉGIAI SZEMLELETŰ KOCKÁZATMENEDZSMENT A  
MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:

Herczeg László

Témavezető: Dr. Székely Csaba DSc

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....

(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 91,1 %-ot ért el,

Sopron, 2013. december 3.

Prof. Dr. Herczeg János

a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr. ....) igen /nem

.....

(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen /nem

.....

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el

Sopron, .....

.....

a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: .....

.....

Az EDHT elnöke

# Tartalomjegyzék

1	Táblázatok jegyzéke .....	7
2	Ábrák jegyzéke.....	8
3	Absztrakt .....	10
4	Abstract .....	12
5	Bevezetés és célkitűzések.....	14
5.1	Hipotézisek .....	16
6	Szakirodalmi áttekintés .....	18
6.1	Vállalati stratégia és célok .....	18
6.1.1	A vállalati stratégia alapjai .....	18
6.1.2	A vállalati stratégiai menedzsment folyamata, felépítése, működése .....	20
6.1.3	A vállalati stratégiai menedzsment és a kockázatmenedzsment .....	24
6.2	Kockázatmenedzsment és a kapcsolódó eszköztár .....	27
6.2.1	Kockázatmenedzsment definíciója és folyamata.....	27
6.2.2	Kockázatok osztályozása, értékelése .....	34
6.2.3	A projektek szerepe a kockázatmenedzsmentben .....	36
6.2.4	Kockázatmenedzsment az ellátási lánc menedzsment területén.....	44
6.2.5	Kockázatmenedzsment a minőségmenedzsment területén.....	54
6.2.6	Az állami költségvetési kockázatok és a vállalati kockázatok párhuzama....	58
6.2.7	Országkockázatok menedzsmentje.....	61
6.2.8	A kockázatmenedzsment egyes aspektusai a vállalatvezetők szemével .....	65
6.3	Kockázatmenedzsment és hatékonyság .....	72
6.3.1	Értékteremtés, ellátási lánc menedzsment és hatékonyság.....	72
6.3.2	Hatékonyság és mérőszámok .....	81
7	A kutatás tartalma, módszere .....	85
7.1	Kérdőíves felmérés módszertana, általános megállapítások.....	85

7.2	A mélyinterjúk módszertana .....	94
8	A kutatás eredményei .....	97
8.1	A kérdőív vizsgálatok kiértékelése .....	97
8.1.1	A stratégiai tervezés és a kockázatmenedzsment kapcsolata .....	97
8.1.2	Kockázatok területek szerint .....	98
8.1.3	Kockázatmenedzsment eszközök .....	99
8.1.4	Ráfordítások és a kockázatmenedzsment tevékenység .....	103
8.1.5	A kockázatmenedzsment irány és a stratégia .....	105
8.1.6	Kockázatmenedzsment az ellátási lánc menedzsment területén.....	106
8.1.7	Kockázatmenedzsment a projektekben .....	109
8.1.8	Pénzügyi kockázatok menedzsmentje .....	110
8.1.9	Az árbevétel és a pénzügyi kockázatok összefüggései.....	113
8.1.10	Kiegészítő információk, javaslatok a kérdőív kitöltőitől.....	115
8.2	Mélyinterjú eredmények .....	119
8.2.1	IT és adat kockázatok .....	119
8.2.2	Folyamat kockázatok.....	120
8.2.3	Szervezeti kockázatok .....	121
8.2.4	Minőségi kockázatok.....	121
8.2.5	Ügyfél kockázatok.....	122
8.2.6	Ellátási lánc menedzsment kockázatok .....	123
8.2.7	További összefüggések a mélyinterjúk alapján.....	125
8.3	A hipotézisek vizsgálata .....	127
9	Új és újszerű tudományos eredmények.....	133
9.1	Lehetséges új tudományos eredmények összegzése .....	133
9.2.	Új tudományos eredmények .....	137
10	Következtetések, javaslatok.....	140
11	Összefoglalás .....	144

12	Summary.....	145
13	Mellékletek .....	146
13.1	Irodalomjegyzék .....	146
13.2	Kérdőív .....	152
13.3	Kérdőíves felmérés eredményei.....	159
13.4	Mélyinterjú.....	161
13.5	Mélyinterjúk eredményei .....	196
14	Köszönetnyilvánítás .....	198
15	Jogi nyilatkozat.....	199

# 1 Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A stratégiák típusai (Osterloh, 1996, Baumgartner, 1995 alapján).....	23
2. táblázat: A vezetési funkciók a stratégia és a projektek közötti összefüggés tükrében (Görög, 1996) .....	38
3. táblázat: Az ellátási lánc menedzsment technikák alapelemei, feladatai, hatásai (Cigolini, 2004).....	46
4. táblázat: Operatív vs. stratégiai kontroll (Lombriser, Abplanalp, 2005).....	56
5. táblázat: Globális környezeti tényezők (Holtbrügge, Ehlert, 2009 alapján).....	62
6. táblázat: Magyarország kockázat besorolása (BERI S.A., 2014 alapján, saját szerkesztés) .....	64
7. táblázat: Az eladó és a vevő kötelezettségei (külső partnerek viszonylatában) (Szudi, 2011, 1-2.o.) .....	78
8. táblázat: A vertikális és a horizontális szervezet sajátosságai (Lysons, 2006).....	79
9. táblázat: Az értekezéshez kapcsolódó kutatás lépései (saját szerkesztés).....	86
10. táblázat: Vállalati kockázatmenedzsment meghatározó területei (saját szerkesztés)....	98
11. táblázat: Mely területeken a legnagyobb a potenciál a kockázatmenedzsmentben? (saját szerkesztés).....	117

## 2 Ábrák jegyzéke

1. ábra: A stratégiai menedzsment folyamata (Martin, 2001 alapján).....	21
2. ábra: 7S modell (Peters, Watermann, 1982 alapján) .....	22
3. ábra: A stratégiai kockázatkezelés fokozatai (Wanner, 2014, 81.o. alapján).....	25
4. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata (Brauweiler, 2014, 8.o. alapján) .....	28
5. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata (Wanner, 2014, 19.o.).....	29
6. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata (Wengert, 2013 Wolke, 2008 nyomán) .....	32
7. ábra: Projektmenedzsment háromszög (Baum, 2007, 161.o.).....	37
8. ábra: A „Baum”-modell (Baum, 2007, 254.o.).....	75
9. ábra: Toyota 4P-modell (Krehl&Partners, 2010) .....	83
10. ábra: A válaszadók száma ágazonként (fő) (saját szerkesztés) .....	88
11. ábra: A válaszadó vállalatok tulajdonosi háttere, nemzetisége (fő) (saját szerkesztés)	89
12. ábra: Kockázatmenedzsment intenzitása stratégiai szinten a tulajdonosi háttér függvényében, 1-6 skálán értékelve (saját szerkesztés) .....	90
13. ábra: Árbevétel vs. kockázatmenedzsment intenzitás stratégiai szinten (saját szerkesztés).....	91
14. ábra: Árbevétel vs. kockázatmenedzsment intenzitás operatív szinten (saját szerkesztés) .....	92
15. ábra: Létszám vs. kockázatmenedzsment intenzitás stratégiai szinten (saját szerkesztés) .....	93
16. ábra: Létszám vs. kockázatmenedzsment intenzitás operatív szinten (saját szerkesztés) .....	93
17. ábra: Egyes kockázatmenedzsment eszközök fontossága a vállalatnál (saját szerkesztés) .....	101
18. ábra: Kockázatmenedzsment ráfordítások arányosak a lehetségesen bekövetkező kockázatokkal? (saját szerkesztés) .....	103
19. ábra: Mennyire hasznos a kockázatmenedzsment tevékenység a vállalatoknál? (saját szerkesztés).....	104
20. ábra: Legelterjedtebb kockázatmenedzsment megoldások, stratégiák a vállalatoknál (saját szerkesztés) .....	105
21. ábra: Mennyire fontos az ellátási lánc kockázatmenedzsmentje a vállalatnál? (saját szerkesztés).....	106



22. ábra: Mennyire fontosak a projektek a vállalatnál? (saját szerkesztés).....	109
23. ábra: Mennyire lényeges a kockázatmenedzsment a projekteknel? (saját szerkesztés) .....	110
24. ábra: Foglalkozik-e a vállalat kiemelten a pénzügyi kockázatok menedzsmentjével? (saját szerkesztés) .....	111
25. ábra: Vállalati méret (dolgozói létszám) vs. pénzügyi kockázatok menedzsmentje (saját szerkesztés).....	112
26. ábra: Vállalati méret (árbevétel) vs. pénzügyi kockázatok menedzsmentje (saját szerkesztés).....	112
27. ábra: Vállalatok nemzetiségének és a pénzügyi kockázatok menedzsmentjének összefüggései (saját szerkesztés).....	115
28. ábra: A vállalati kockázatmenedzsment egy lehetséges folyamata (saját szerkesztés)	138
29. ábra: Stratégiai kockázatmenedzsment mátrix példa (saját szerkesztés).....	141
30. ábra: Operatív kockázatmenedzsment mátrix példa, stratégiai kitekintéssel (saját szerkesztés).....	142

# STRATÉGIAI SZEMLÉLETŰ KOCKÁZATMENEDZSMENT A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL

## 3 Absztrakt

Minden vállalat elsődlegesen azokkal a kockázatokkal foglalkozik, melyek a fő tevékenységének fókuszában állnak. Így például a műszaki terület, a termékminőség vagy az ellátási lánc is állhat a vizsgálatok középpontjában. A kockázatokkal alapvetően hosszú távon, stratégiai szinten kell és érdemes foglalkozni. A kockázatmenedzsment tevékenység azonban sok esetben egyes elemekre koncentrál, és nem a vállalat egészére. Szigetszerű kockázatkezeléssel találkozunk, jellemzően funkcionális szinten. A jövő, a fenntartható kockázatmenedzsment azonban mást jelent: integrált és folyamatorientált kockázatmenedzsmentre van szükség. Ennek hangsúlyos elemei általános jellegűek, a folyamatmenedzsmentre, az IT és adat kockázatokra, a HR kockázatokra, a pénzügyi, minőségi kockázatokra összpontosítanak, makro és globális szemléletmóddal is kibővítve. Egy vállalatnak nem csak a közvetlenül őt érintő kockázatokra kell és érdemes koncentrálnia, de figyelembe kell venni áttételes, közvetett kockázatokat is, és ezeket a belső kockázatokkal összefüggésben kell értelmezni és kezelni.

A kritikus vállalati működési kockázatok több területen is megjelennek. Ezek közül a legjelentősebbek a folyamatirányítás- és szabályozás, az adatvédelem, a vevők és piac, a kockázatok mérése és kezelése, a specializáció és a globális jelenlét kockázatai, a rugalmasság és pénzügyi stabilitás hiánya, a szaktudás és kockázattudatosság nem megfelelő szintje a munkatársak szintjén.

Összefoglalva, a vállalatok kockázatmenedzsment címszó alatt jellemzően a tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatokkal foglalkoznak, illetve az egyes kockázatokat igyekeznek mérhetővé és így kezelhetővé tenni. A vállalati stratégiai és operatív

menedzsment sikere jelentősen összefügg a sikeres kockázatmenedzsment tevékenységgel. A vállalatoknál a kockázatmenedzsmentre fordított erőforrások mennyisége és összetétele elsősorban a vállalat tevékenységétől, iparági háttérétől, a vállalatmérettől és a kapcsolódó kockázati szinttől függ. Ha egy vállalat nagy hangsúlyt fektet a vállalati projektek kockázatmenedzsmentjére, akkor a kockázatmenedzsment célok a vállalati stratégiában is kiemelt szerepet kapnak. A projektek és egyes szakterületek, vállalati funkciók magas szakmai szintű kockázatmenedzsmentje kihat az átfogó vállalati kockázatmenedzsment és a vállalati stratégia sikerére, de ez a hatás fordított irányban, a felső menedzsment szintjéről indulva még szembetűnőbb.

# **STRATEGIC APPROACH OF RISK MANAGEMENT ON THE FIELD OF THE HUNGARIAN COMPANIES**

## **4 Abstract**

Companies manage first those risks, which are in the focus of their main processing. According to this, they are concentrating on these areas: technology, product quality, supply chain management, etc. Risks should be managed through a long-term and strategic approach. In many cases, the risk management focuses on some elements but not on the complete company. It means that the risks are isolated and handled on a functional level. But for the future, the sustainable risk management direction ought to be an integrated and process-oriented risk management approach. Its main contents are quite general: it concentrates on process management, IT and data risks, HR risks, financial risks, with an additional macro and global perspective. Companies should not only focus on direct risks but also consider indirect, multi-level risks, while analyzing and managing them.

The critical company processing risks are appearing on many levels. The most important areas are process control and regulation, data security, customers and market, measuring and handling of risks, specialization and risks of the global business, lack of flexibility and financial stability, poor level of professionalism and risk consciousness regarding the employees.

Summarized, the companies are managing the plannable, measurable and handleable risks first, or they try to make these risks measurable and manageable. The strategical and operative success of a company is depending on the successful risk management. The allocated resources of companies for the risk management are mainly depending on the company's processing, the industry sector, the size of the company and the general surrounding risk level. If a company is concentrating on the project risk's

management, the risk management targets are also main part of the company's strategy. A successful general corporate risk management and a successful corporate strategy are based on the project risk's management and the risk management of the departments and functions. This effect is bidirectional and more conspicuous starting from the upper management level.

## 5 Bevezetés és célkitűzések

A vállalati stratégiai menedzsment a vállalat elsődleges tevékenységeire koncentrálnak (Porter értéklánc modellje szerinti elsődleges tevékenységek, Porter 2008 alapján). Doktori értekezésemben ennek egyes elemeit emelem ki, mutatom be, elemzem. Ezek elsődlegesen operatív szinten a befelé irányuló logisztikai folyamatok, a kifelé irányuló logisztikai folyamatok, emellett a teljes értéklánc, alapvető értékteremtési folyamat a kapcsolódó területekkel. Jogos a kérdés, a kockázatmenedzsment a teljes vállalatra, a teljes vállalati stratégiára kihat, ezért miért éppen ezt a szeptét választottam? E kérdés megválaszolása több aspektusból is megtörténhet.

Elsősorban célzottan a nagy termelési illetve szolgáltatási volument előállító vállalatokkal foglalkozom elemzésemben. Ezeknél olyan magasak a felmerülő logisztikai és értéklánchoz, értékteremtéshez kapcsolódó költségek, hogy csökkentésükkel jelentős költségmegtakarítást lehet megcélolni és elérni. Az alapvető tevékenység, a gyártás-termelés mellett a minőségmenedzsment, a logisztika és a szállítmányozás területe is jelentős kockázatokat rejt magában, mind lehetséges kárértékben, mind bekövetkezési valószínűségben. Ezek a veszélyek kihatnak a pontosságra, a rugalmasságra, a minőségre és a fenntarthatóságra egyaránt.

Az ellátási lánc menedzsment (Supply Chain Menedzsment, SCM) a vállalati gazdálkodás kulcsfontosságú területe. A legnagyobb ide kapcsolódó kockázatok jellemzően azoknál a vállalatoknál jelentkeznek, melyek több telephelyen működnek és sok beszállítóval dolgoznak. Ebbe a körbe tartoznak többek között a meghatározó kiskereskedelmi vállalatok (pl. Wal-Mart, Rewe Group, Schwarz-Gruppe, Carrefour, Tesco) vagy az autóipar legnagyobbjai (pl. Toyota, General Motors, Ford, Volkswagen, Daimler). Ezen vállalatok közös jellemzője az átgondolt és komplex logisztikai rendszer, melybe beletartozik jellemzően a kapcsolódó, integrált kockázatmenedzsment is, annak eszközeivel, folyamataival, struktúrájával.

A kockázatokat a vállalati stratégiai kockázatmenedzsment gyakorlatában alapvetően négy kategóriába sorolhatjuk, ezek a forrásokhoz jutás kockázatai, a piac kockázatai, és a technológia, illetve a termék kockázatai.

Az iparági háttér igen fontos, speciális elvárásokat, célokat, kereteket ad. Ugyanígy kiemelten fontos a kulturális háttér, a kockázatokhoz való viszony, az esetlegesen kockázatkerülő illetve kockázatkereső magatartás. Ez jelentős mértékben összefügg a vállalat fókusz iparágával és a tulajdonosi háttérrel, de a menedzsment a meghatározó szintje, fő alakítója. A szervezet és folyamatok érettségi szintje határozzák meg a kockázatmenedzsmenttel járó többlet ráfordítások elfogadásának folyamatát, a rugalmasságot, hatékonyságot, fenntarthatóságot.

Elemzésem fókuszában elsődlegesen a Magyarországon működő nagy és közepes termelő vállalatok állnak. De a felmérésbe, elemzésbe belevettem több kisebb vállalkozást és jópár, a szolgáltató szektorban jelen lévő vállalatot is, hogy tudjam szemléltetni a vállalatméretből, vállalat érettségéből, vállalati stratégiából és vállalati tevékenységéből adódó különbségeket is. Ebbe a körbe tartoznak multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatai és hazai tulajdonú vállalatok egyaránt. Az elemzésbe bevont vállalatok körét elsősorban az árbevétel alapján legnagyobb magyarországi vállalatok köréből választottam ki a fenti kritériumok alapján, koncentrálna a termelő vállalatokra, illetve azokra a vállalatokra, ahol megjelenhetnek, hangsúlyosak lehetnek a kockázatok és a kapcsolódó stratégiai kockázatmenedzsment.

A vállalatok jellemzően azokkal a kockázatokkal foglalkoznak érdeemben, melyek tervezhetők, mérhetők és menedzselhetők. Ez volt az alapvető feltevésem, ebből kiindulva határoztam meg kiinduló hipotéziseimet, koncentrálna a stratégiai menedzsment célokra és a kapcsolódó projektekre. A tudományos háttérismeretek, amelyekre támaszkodtam, kiemelten a stratégiai menedzsment és a kockázatmenedzsment, emellett a projektmenedzsment, a minőségmenedzsment és az ellátási lánc menedzsment alaptévesei. Ezek alapvető összefüggéseiből választottam ki az irányokat, konkrét hipotéziseket, melyeket bizonyítani tervezek.

Fontos kérdés, milyen mértékben tervezhetők és mérhetők a kockázatok. Ez összefügg a felmerülő kockázatok időtávjával és számszerűsíthetőségével, de számos egyéb tényezővel is. A kockázatok besorolása, osztályozása után fontos kérdés, hogy a vállalat mennyire intenzíven és módszeresen tud és akar azokkal foglalkozni, kezelni, megelőzni, menedzselni azokat. A kockázatok megjelennek mind stratégiai, mind operatív szinten, így érdemes őket e külön két síkon, de összefüggéseikben is vizsgálni. Bár a kockázatmenedzsment önmagában általában kiegészítő, alárendelt menedzsment

tevékenység a vállalatoknál, mégis érdemes feltenni a kérdést, mennyiben függ össze a vállalati kockázatmenedzsment sikeressége a vállalat egészének sikerével. A vállalatoknak különféle jellemzői vannak, többek között a tevékenységi kör, a méret, a tulajdonosi háttér, a célok, az alap és kiegészítő tevékenységből adódó kockázati szint, a kockázat érzékenység, a rendelkezésre álló erőforrások. Ezeket a jellemzőket is érdemes párhuzamba, avagy éppen ellentétbe állítani a vállalati kockázatmenedzsment tevékenységgel. Szervezeti és a vállalati kultúrát érintő aspektusai egyaránt vannak a vállalatok kockázatmenedzsmentjének és kockázatokhoz való viszonyának. Az előzők mellett sok vállalatnál jellemzőek a projektek, a projekt szervezet, az ehhez kapcsolódó speciális kockázatok és kockázatmenedzsment elvárások is érdekes és releváns témakört jelentenek. A probléma felvetés és hipotézis meghatározás során elsősorban ezeket a témaköröket és szempontokat vettem figyelembe.

A kezdetben megfogalmazott hipotézisek közül öt lényegest választottam ki, definiáltam, és ezeket a szakirodalmi háttér alapján, valamint egy kérdőíves felmérés segítségével tervezem bizonyítani, illetve cáfolni. Ezen túlmenően mélyinterjúkon keresztül behatóbban is megvizsgálom a hipotézisek és azok részaspektusainak teljesülését, nem teljesülését, összefüggéseit.

Dolgozatom célja a magyarországi vállalatok kockázattudatosságának és kockázatmenedzsment fejlettségi szintjének felmérése-értékelése. Ehhez az alább felsorolt hipotéziseket állítottam fel.

## **5.1 Hipotézisek**

- **H1: A magyarországi vállalatok vezetői kockázatmenedzsment címszó alatt jellemzően a tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatokkal foglalkoznak.**
- **H2: A magyarországi vállalatok vezetői jellemzően nem fordítanak kellő hangsúlyt azokra a kockázatokra, melyek nehezen tervezhetők, mérhetők, kezelhetők.**



- **H3: A vállalati stratégiai és operatív menedzsment sikere összefügg a sikeres kockázatmenedzsment tevékenységgel.**
- **H4: A magyarországi vállalatoknál a kockázatmenedzsmentre fordított erőforrások mennyisége és összetétele elsősorban a vállalati tevékenység kockázati szintjétől, és a vállalat méretétől függ.**
- **H5: Ha a vállalati stratégia részét képezi a kockázatmenedzsment, ez a vállalati projektek kockázatmenedzsmentjére is kihat. Ha egy vállalat nagy hangsúlyt fektet a projektek (termékfejlesztés, technológiai innováció, szervezet fejlesztése) kockázatmenedzsmentjére, akkor a kockázatmenedzsment célok a vállalati stratégiában is kiemelt szerepet kapnak.**

Az öt hipotézist szekunder és primer kutatási eredmények felhasználásával próbálom meg igazolni, illetve megcáfolni. Az elméleti tudományos háttér legfőbb összetevői a stratégiai menedzsment, a kockázatmenedzsment és a projektmenedzsment. Ezt kiegészítik az egyes vállalati funkciókhoz kapcsolódó szakterületek, kockázat elemek, ezek közül a leglényegesebbek a minőségmenedzsment, ellátási lánc menedzsment és a controlling. A szekunder és primer kutatás mellett gyakorlatiasabb szekunder kutatási eredményeket is alkalmazok, melyek vállalatvezetők körében végzett, a témához és a kitűzött célokhoz kapcsolódó felmérések, ezek értékelése, a lényegi pontok kiemelése. A primer kutatás két alapköve a kérdőíves felmérés, és az ennek eredményeire is építő mélyinterjúk. Ezeket külön-külön és együtt is értékelem, vizsgálom, egyúttal a szekunder kutatás eredményeivel is szembeállítom. Az alkalmazott módszereket kiegészítik statisztikai elemzések és kapcsolódó makro szempontrendszerek (állami költségvetési kockázatok, ország kockázatok, makro kockázatok, globális ellátási lánc kockázatok stb.). Az elemzések és a kutatás eredményei a dolgozat záró fejezetében olvashatók összefoglalva, míg egyes rész eredmények a megfelelő fejezetekben is megjelennek.

## 6 Szakirodalmi áttekintés

### 6.1 Vállalati stratégia és célok

#### 6.1.1 A vállalati stratégia alapjai

A vállalati stratégia a vállalat céljain, célrendszerén, emellett a célok elérését lehetővé tevő folyamatokon és szervezeten alapul. Ez lehet többek között projektorientált, funkcionális, divizionális, a vállalat célrendszerének és méretének megfelelően. A vállalati kockázatmenedzsment szorosan kapcsolódik a vállalati stratégiához. Magasabb, fejlettebb szintű kockázatmenedzsmentről csak abban az esetben beszélhetünk, amennyiben a vállalati stratégia maga is jól strukturált, professzionális. A vállalati stratégia alapja a stratégiai szemléletmód. Egy sikeres vállalat nem csak a rövid távú, operatív és középtávú, taktikai célok kijelölésében és elérésében érdekelt, hanem hosszú távú tervekkel és koncepcióval is kell rendelkeznie. Ennek a stratégiának vannak belső és külső összetevői, fontos szereplői a stakeholderek, elsődlegesen a tulajdonosok, beszállítók és vevők, illetve a versenytársak.

Az operatív hatékonyság önmagában nem stratégia és nem stratégiai, hanem rövid távú szemlélet (Porter, 1996). A komparatív előnyök folyamatosan változnak, megszűnnek, stratégiai szemléletmódra, hosszú távú stratégiákra van szükség a vállalatvezetésben. Nem szabad leragadni a rövid távú célok és a költséghatékonyság elérésénél, ennél többre van szükség. A cél a fenntartható hatékonyság és versenyképesség elérése stratégiai eszközökkel. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy nem fontos az operatív folyamatok magas hatékonysági szintje, ez azonban nem elégséges feltétele a vállalatok hosszú távú sikerének. A stratégia és stratégiai szemléletmód leegyszerűsítve azt jelenti, hogy egy sikeres vállalatnak nem ugyanazt kell csinálnia, csak jobban mint versenytársainak, hanem másnak, jobbnak kell lennie, jelentsen ez új, innovatív termékeket, új értékesítési csatornákat, más, hatékonyabb, kevésbé komplex folyamatokat, vagy más versenyelőnyt. Jó példa erre a japán vállalatok előretörése az 1980-as években, amikor elárasztották a versenytársakéhoz képest olcsóbb és jobb minőségű ipari termékekkel az egész világot (Porter, 1996). A differenciáló stratégia tehát kétféle lehet, vagy valami teljesen újat kell

kínálni a vevőknek, vagy pedig hasonló, de mégis más, jobb termékeket vagy szolgáltatásokat. Egy jó és hatékony stratégiának átfogónak kell lennie, egyúttal meg kell hogy feleljen a vállalat lehetőségeinek, versenytársakkal szembeni erősségeinek és gyengeségeinek.

A hagyományos értelemben vett hatékony vállalati stratégia a benchmarkingra és best practice-re épül, gyakorlatilag le kell másolni az iparág legjobbjának termékeit és folyamatait, mindezt még költséghatékonyabb működéssel és a piaci változásokra való még rugalmasabb, még gyorsabb alkalmazkodóképességgel (Porter 1996). Ez egyfajta reaktív stratégiát jelent, és ez sok tekintetben túlhaladott irány. Napjainkban, de már az 1990-es évektől kezdődően is a fenntartható versenyző stratégiák kerültek az előtérbe (Porter, 1996). Ez a vállalat egyedi, megkülönböztető stratégiai pozicionálását jelenti: az operatív hatékonyság mellett valósul meg a szervezet egészében a versenyképesség és jövőorientáltság. Ami a leglényegesebb különbség, hogy nem a külső változások alakítják a stratégiánkat, általános bizonytalanságot teremtve, hanem a stratégia alapján szerveződnek a vállalatunk folyamatai, céljai, termékei, innovációi, egy egységes, jól definiált irányba mutatva. Természetesen ez nem jelenti a külső változásokra, fenyegetésekre válaszadás elmaradását, hanem egyértelműen definiált stratégiát és annak konzekvens megvalósítását feltételezi. Henry Ford fogalmazta meg lényegretörően és általánosan: „Attól a versenytársától kell félned, amelyik egyáltalán nem foglalkozik veled. Csinálja a dolgát, még hozzá egyre jobban és jobban.“. A stratégia szemlélet épít a versenyre, a versenytárs információkra és kapcsolatokra, de mindemellett a vállalatra, mint szervezetre és egységre koncentrálnak, annak versenyelőnyére, lehetőségeire, céljaira, mindezt fenntarthatóan, hosszú távon építkezve.

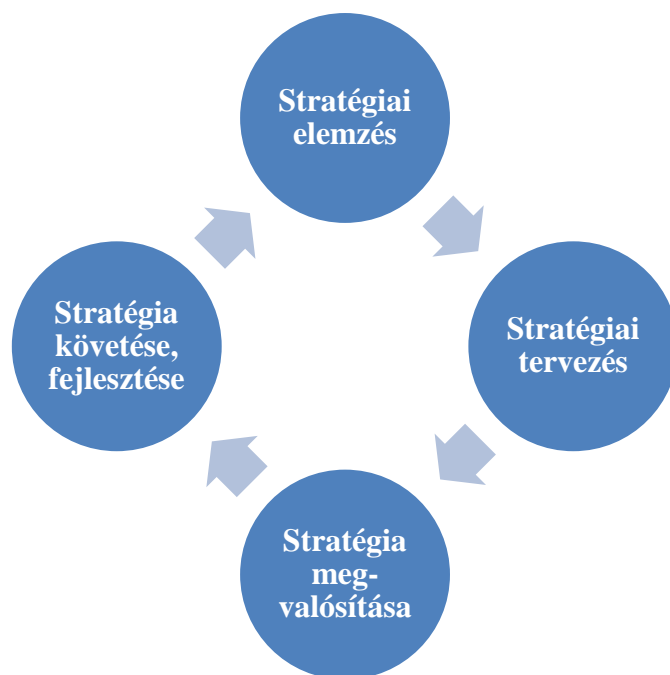
Napjaink stratégiai menedzsment tudományának fontos meghatározója Porter öt tényezős verseny elmélete (Porter, 2008, 41.o.). Ez az öt tényező, másként a vállalatra ható öt erő a vevők, a beszállítók, a versenytársak, a piacra újonnan belépők és a helyettesítő termékek, szolgáltatások. Ez az öt erő folyamatos versenyhelyzetet eredményez a vállalat tevékenységére és stratégiájára vonatkozóan. A szűken vett vállalatra ható erőkon felül más tényezők is hatnak, ezek az iparági háttér, átlagos növekedés; a technológiai háttér, innovációs lehetőségek; a kormányzati szabályozások és a tágabb értelemben vett

helyettesítő termékek, szolgáltatások. Ebben a versenyhelyzetben jellemző hibák, egyben lehetséges kockázatok többek között: a nem megfelelő iparági pozicionálás (túl szűk vagy túl tág fókus); átfogó elemzések helyett rövid, nem teljeskörű listák; a prioritizálás hiánya az egyes tényezők tekintetében; túlzott árérzékenység, az egyéb jellemzők ignorálása (elsősorban a minőség és rugalmasság nem megfelelő prioritizálása). Ezen túlmenően jellemző hibák a trendek figyelmen kívül hagyása, a jövőorientáltság hiánya; rövid távú, időszakonkénti és strukturális változások összemosódása; a stratégiailag nem megalapozott döntések, irány választások (Porter, 2008).

A vállalati stratégiai célok jellemzően a célrendszerbe ágyazottak. Ez a vállalati stratégia fő irányait követi, részletezi. Kulcsfontosságú, hogy a vállalat a rendelkezésre álló szűkös erőforrásokat (emberi erőforrások, pénzügyi és anyagi források) célzottan és a leghatékonyabban használja fel termékek és szolgáltatások létrehozására (Lippmann, 2013). Mindezt lehetőség szerint jobban és orientáltabban, koncentráltabban, mint a versenytársai.

### **6.1.2 A vállalati stratégiai menedzsment folyamata, felépítése, működése**

A vállalati stratégiai menedzsment alapja a vállalati stratégia, a vállalati stratégiába ágyazott célok. Az általános stratégiai menedzsment az alábbiak szerint szerveződik, az 1. ábra a lényegi lépéseket összefoglalva szemlélteti a folyamatát:



**1. ábra: A stratégiai menedzsment folyamata (Martin, 2001 alapján)**

A stratégia menedzsment körfolyamata a stratégia elemzéssel indul, ezt követi a stratégia tervezése, megvalósítása majd ellenőrzése-követése-továbbfejlesztése. Ez egy folyamatos stratégia alkotást és megvalósítást eredményez a vállalatvezetés gyakorlatában. A stratégiai menedzsment három összetevője a stratégiák, a struktúrák és a rendszerek (Hungenberg, 2014). Ezt kiegészítve, McKinsey 7S modellje alkalmas a stratégiai menedzsmentnek megfelelő szempontrendszer egyfajta szemléltetésére (Peters, Watermann, 1982). A 7S modell középpontjában maga a közös értékek (Shared value) és a hozzá kapcsolódó elérendő magasabb cél (Superordinate Goal) állnak. A központi S-t három kemény, egzakt, és három puha, személy- és kultúrafüggő elem veszi körül a modellben. Ezek a stratégia (Strategy), a szervezet (Structure), a rendszerek (Systems), ezen túlmenően a személyek (Staff), a vezetési stílus (Style) és a képességek (Skills). A stratégia egy részletes terv, amely meghatározza, hogy a vállalat erőforrásainak felhasználásával mikorra, milyen definiált cél, célok érendőek el. A szervezet a vállalati struktúra meghatározása, megadja többek között az egyes funkciókat, a decentralizáltság fokát. A rendszerek a modellben a folyamatok, szabályozások, jelentések összességét jelenti. Ide tartozhat például a projektmegbeszélések protokoll nyomtatványa, vagy a műszaki változtatási igények engedélyeztetési folyamati előírása. A személyzet a szervezetben, projektben, illetve változásban résztvevő szakmai funkciókat írja le. A stílus nemcsak vezetési stílust jelent,

de a vállalati értékrendből eredő kulturális stílust is. A képességek az összvállalati szinten megjelenő és az egyénekhez köthető kompetenciákat jelöli. Ez a 7 S mind-mind kölcsönhatásban van egymással a stratégiai célok elérésének folyamatában, a 2. ábra szerint:



**2. ábra: 7S modell (Peters, Watermann, 1982 alapján)**

A stratégia a vállalatvezetés gyakorlatára is értelmezhető. E tekintetben is megkülönböztethetünk különböző stratégiákat. Baumgartner (1995) három, egymástól eltérő és elkülönülő típusú vállalati stratégiát különböztet meg, ezek a racionális, hatalom és evolúciós stratégia. A gyakorlatban azonban általában ezeknek egy kombinációja valósul meg, a vállalat céljainak megfelelő súlyozással és rendszerelemekkel. A vállalati célok és stratégia átvesznek és megvalósítanak megfelelő elemeket a racionális, hatalom és evolúciós stratégiai irányból egyaránt. Mindenesetre a stratégiaalkotás jellemzően racionális, hosszú távra tekint, és magasabb szintű célok elérését célozza meg. A stratégia a vállalat hosszú távú céljainak megtervezését és megvalósítását foglalja magában, kialakításának is ezekhez a magasabb célokhoz kell idomulnia.

**1. táblázat: A stratégiák típusai (Osterloh, 1996, Baumgartner, 1995 alapján)**

	<b>Racionális stratégia</b>	<b>Hatalom stratégia</b>	<b>Kifejlődési/evolúciós stratégia</b>
<b>Jellemzők</b>	<p>Szakértők elemzik a problémát és dolgoznak ki rá megoldást</p> <p>Racionális emberképből indul ki</p>	<p>A vállalatvezetés kényszeríti ki a változást</p> <p>Sokáig titkolt változtatások</p> <p>Konszenzus helyett nyomás felülről</p> <p>Jellemzően forradalmi változtatás vagy teljesen új irány</p>	<p>Az érintettek aktív részvétele a változtatásban</p> <p>Esetlegesen módszertani szakértői támogatás</p> <p>Jellemzően evolúciós, növekedési javító intézkedések</p>
<b>Előnyök</b>	<p>Logikus, következetes koncepciók</p> <p>Általános, gyors megoldást kínál</p> <p>Elkerüli a rövidlátást</p>	<p>Egyértelmű irány</p> <p>Integráció és koordináció célorientált</p> <p>Gyorsaság krízishelyzetekben</p> <p>Radikális változtatások is lehetségesek</p>	<p>Kihasználja a kollégák szakértelmét</p> <p>Az aktív bevonás növeli a motivációt és elfogadást</p> <p>Javítja az érintettek problémamegoldási képességét</p> <p>Része a tanulási folyamatnak</p> <p>A kisebb változtatások nem ütköznek nagy ellenállásba</p>
<b>Hátrányok</b>	<p>Integrációs és követési nehézségek</p> <p>Az új intézkedések nem mindig hatásosak</p> <p>A megoldást eladhatóan kell interpretálni (gyakran kompromisszum)</p> <p>A gyakorlatba ültetés sokszor nehézkes</p>	<p>Elfogadási problémák, esetleges ellenállás</p> <p>Ellenérzést vált ki a dolgozóknak</p> <p>Függőséget erősíti a függetlenséggel szemben</p> <p>Magas ellenőrzési és szankcionálási igény</p> <p>Gyakran utólagos korrekció szükséges</p> <p>Bizonytalanság a megvalósítás során</p>	<p>Nincs egyértelmű irány meghatározva</p> <p>Nem egyértelmű az azonosulás a vállalati stratégiával</p> <p>Párhuzamosságok</p> <p>Nem hatékony a tudástranszfer</p> <p>Folyamatos bizonytalanság</p> <p>Nem fordít háttér az elavult struktúráknak/folyamatoknak</p> <p>Túl lassú sok esetben</p>

### 6.1.3 A vállalati stratégiai menedzsment és a kockázatmenedzsment

A vállalati menedzsmentnek három jellemző területe különíthető el, ezek a stratégiai menedzsment, az operatív menedzsment és a kockázatmenedzsment (Székely, 2015). Elemzésemben ezek közül a stratégiai menedzsment és a kockázatmenedzsment összefüggéseit vizsgálom behatóbban, de kitérek az operatív hatékonyság területére is. A három menedzsment terület ugyanis nem választható el egymástól, a vállalatvezetés gyakorlatában szorosan összekapcsolódnak, közöttük átfedések figyelhetők meg. Mindhárom menedzsment módszertan a jövőre, a jövőbeni sikerre koncentrál, de míg a stratégiai menedzsment a távoli jövőre, az operatív menedzsment a rövidebb távú célok konkrét megvalósítására. A kockázatmenedzsment mind operatív mind stratégiai szinten megjelenik, a közöttük egyébként is megjelenő kapcsolódási pontokat erősítve. A stratégia tervezés egyik legnagyobb kockázata az információhiány és a külső hatások jelentette kockázatok, ez bizonytalanságokban, a tervezés, tervezhetőség korlátaiban, akadályaiiban jelenik meg (Székely, 2015).

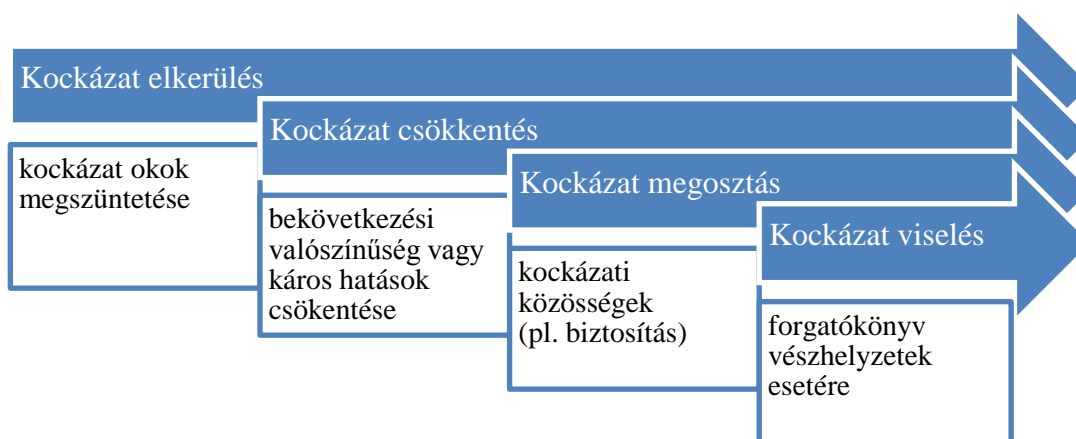
Kockázat esetén nem lehet pontosan előre jelezni az egyes kimenetek bekövetkezését, ezek valószínűségeit. A pénzügyi kockázatnak való kitettség akkor jöhet létre, ha egy bizonyos tevékenység potenciális nyereségeket (pozitív kimeneteket) és veszteségeket (negatív kimeneteket) is eredményezhet. Itt akkor van szó alapvető (tiszta) kockázatról, ha veszteségre esély van, de nyereségre nincs. Spekulatív kockázat esetén mindkettőre van esély (Székely, 2015, 105.o.). A kockázat forrásai alapvetően a környezetben és a vizsgált rendszerekben keresendők. A fizikai (természeti), a társadalmi, a politikai, a gazdasági, az operatív és a kognitív környezet egyaránt eredményezhet káros hatásokat.

A kockázatok értékelésének három fő lépése az ismert kockázatok feltárása, azonosítása, az ismert kockázatok láthatóvá, értékelhetővé tétele, és az új, ismeretlen kockázatok felírása, előrejelzése (Coleman 2011). Ilyen értelemben a kockázatértékelés egy operatív folyamat és tevékenységkör, míg a kockázatmenedzsment egy stratégiai, a vállalat felső vezetéséhez kötődő tevékenység. Ezek párhuzamosan működnek, de egyúttal el is különülnek egymástól. Egy pénzügyi kockázatot is kiemelten kezelő vállalati



kockázatmenedzsment mind az operatív mind a stratégiai szintű kockázatmenedzsmenttel rendelkezik.

A stratégiák kidolgozása során olyan megoldásokat érdemes előnyben részesíteni, melyek a kockázatelemzés során kimutatott kockázatokat figyelembe veszik, vagy számolnak azokkal. Ezzel a módszertannal a kockázatok elkerülhetőek, csökkenthetőek, más szereplőkkel megoszthatók, vagy tudatosan vállalhatóak. Ez utóbbi különösen alacsony bekövetkezési valószínűség esetén jellemző, illetve akkor, ha a kockázat bekövetkezése nem jár arányaiban jelentős kár értékkel. A stratégiai kockázatkezelés e fokozatait Wanner (Wanner, 2014, 81.o.) írta le az alábbiak szerint.



**3. ábra: A stratégiai kockázatkezelés fokozatai (Wanner, 2014, 81.o. alapján)**

A Wanner-féle modell alapján az első lépésben azt kell megvizsgálni, hogy elkerülhető-e a kockázat. Ehhez a kockázatot kiváltó okokat kell megszüntetni, eliminálni, amennyiben erre lehetőség van. Ha a kockázat okok nem befolyásolhatóak, nem szüntethetőek meg, akkor lehetőség szerint a kockázatok csökkentésére kell törekedni (2. szint). Ez a bekövetkezési valószínűség, vagy a káros hatások redukálásával oldható meg. A bekövetkezési valószínűség csökkentése általában csak nagyobb anyagi ráfordításokkal képzelhető el. Ugyanígy a káros hatások csökkentése is anyagi áldozatokat követelhet meg, jelentős beruházásokkal járhat.

A következő fokozat (3. szint) a kockázat megosztása lehet, amire kockázati közösségeket lehet létrehozni: több szereplő bevonása a kockázatkezelésbe, például biztosítás vagy partneri szerződés kötése. A kockázatmegosztás elterjedt módszer a különböző gazdasági, társadalmi kockázatok kezelésére.

Ha a kockázat megosztására nincs lehetőség, vagy az nem ad elegendő biztosítékot a károk elhárítására, fel kell készülni a kockázat viselésére (4. szint). Ez többek között olyan tervek kidolgozását is jelentheti, amelyeket a vészhelyzetekben lehet alkalmazni.

A kockázatelemzést és kockázatkezelést a stratégiai folyamat minden részében, a teljes stratégiai folyamatban szem előtt kell tartani. Már a jövőkép meghatározásánál gondolni kell a lehetséges kockázatokra (szcenáriókra), de a stratégiai elemzés, a stratégia kialakítás és az implementálás fázisai sem nélkülözhetik a minden befolyásoló tényezőre kiterjedő figyelmet. Ez legcélszerűbben a stratégiai kontroll funkcióhoz kötötten valósulhat meg (Székely, 2015).

A stratégia kialakítása, tehát a megfelelő stratégiai akciók kialakítása, kiválasztása során arra kell törekedni, hogy a scenárióelemzés eredményeképpen kialakított lehetséges jövőbeli fejlődési utaknak és állapotoknak megfelelő alternatívák kerüljenek kidolgozásra. Az alternatív fejlődési irányoknak megfelelő stratégiai akciókat a döntéselemzés módszereinek megfelelően, a kockázatos, vagy bizonytalan döntésekhez javasolt módszerekkel célszerű értékelní (várható érték számítás, a várható hasznosság meghatározása, a bizonytalanság esetére javasolt eljárások (Laux, 2014) a stratégiai menedzsment irodalomban javasolt determinisztikus módszerek mutatószámaira (DCF, EVA stb.) építve). A megvalósítandó stratégiai akciók kiválasztásánál így a kockázatok és az döntéshozók egyéni preferenciái is figyelembe vételre kerülhetnek.

Széles lehetőség adódik a kockázatok kezelésére a stratégia implementálásakor. Ki lehet alakítani a kidolgozott stratégiákhoz legjobban illeszkedő struktúrákat és rendszereket, amelyek megfelelő kereteket adnak a kitűzött célok követéséhez. A környezeti feltételek ugyanakkor jelentős mértékben megváltozhatnak a stratégia megvalósításának hosszú időszakában, ezért adaptív menedzsment módszerek alkalmazására van szükség. Ezek közül kiemelkedik a változtatásmenedzsment, amely nem csak a változtatási intézkedések stratégiai céloknak megfelelő végrehajtását segíti elő, hanem elkerülhetővé teszi a

szervezeti és egyéni ellenállásból adódó kockázatokat, amelyek ellehetetleníthetik a stratégiai célkitűzések megvalósítását (Székely, 2015).

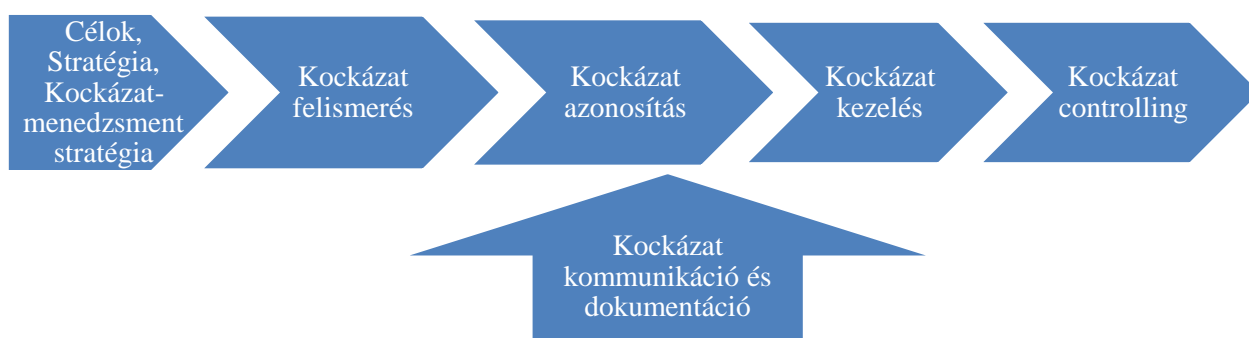
A stratégiai kontroll elsősorban arra szolgál, hogy megállapítható legyen a tervezett siker bekövetkezése, az eredmények megvalósulása. A stratégia megvalósításának intézkedései azonban hosszabb időszakra terjednek ki. Ha a klasszikus kontroll szabályainak megfelelően csak a teljes végrehajtási időszak végén történne meg a megvalósítás kontrollja, akkor nem lehetne reagálni az esetleges eltérésekre. A stratégiai kontrollnak ezért elsődlegesen a jövőre, a jövőbeni célok elérésére kell irányulnia (Székely, 2015).

## **6.2 Kockázatmenedzsment és a kapcsolódó eszköztár**

### **6.2.1 Kockázatmenedzsment definíciója és folyamata**

A kockázat olyan jövőbeni esemény, melyet nem látunk előre, és hatásai nem tervezhetőek egyértelműen. A köznyelvben a kockázatra jellemzően használt szinonima a veszély. Ezalatt azokat a „külső behatásokat értjük, melyek személyekre, csoportokra, szervezetekre hathatnak“ (Rehner, 2009, 27.o.). Rehner és Neumair közgazdasági viszonylatban a chicogo-i iskola kockázat értelmezését használják, vagyis a kockázat a „kalkulálható és ismert valószínűsége egy esemény bekövetkezésének“ (Rehner, 2009, 28.o.). Ennek a következményei egy semleges értelmezés esetén jelenthetnek károkat és előnyöket egyaránt (Wengert, 2013). Diederichs ezt a kockázat értelmezést, ezt a kettős karaktert tovább polarizálja, megkülönböztet pozitív és negatív kockázatokat (Diederichs, 2012). Ezáltal a kockázat az ő értelmezése szerint egy „jövőbeli, meghatározott valószínűséggel bekövetkező cél, mutatószám érték lehetséges eltérése a korábban meghatározott, tervezett céltól, terv mutatószám értéktől“ (Diederichs, 2012, 8.o.). A kockázatot szűken értelmezve Diederichs az alábbi definíciót adja: a kockázat „a veszély, hogy események, döntések, intézkedések vagy leállítások a vállalatot megakadályozzák abban, hogy a céljait elérje vagy a stratégiáit sikeresen végrehajtsa“ (Diederichs, 2012, 9.o.). A kockázatokat érdemes összefüggéseikben, rendszerbe foglalva értelmezni (Williams et al., 1995). A döntő egy kockázat adott kihatásában, súlyában az, hogy mennyiben, milyen mértékben befolyásolja a szervezet cél kijelölését és elérését (Rehner, 2009).

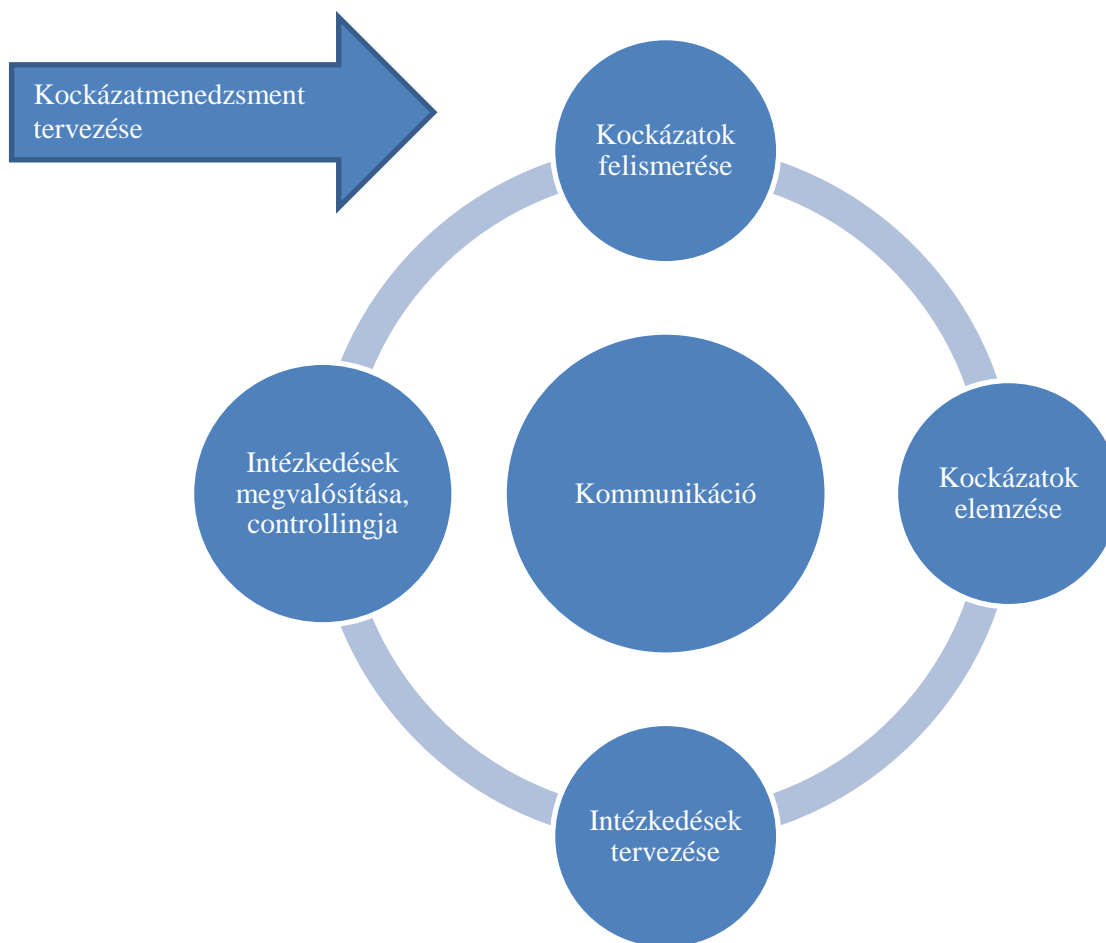
A kockázatmenedzsment folyamatát több módon is definiálhatjuk. Felírható egy láncként (Brauweiler, 2014, 8.o.), ahol a kockázatmenedzsment célokból kiindulva haladunk tovább a kockázatok felismerésével, azonosításával, kezelésével és végül a kockázat controllinggal. Mindezt a folyamatot végigkíséri egy átfogó kockázat kommunikáció és dokumentáció.



**4. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata (Brauweiler, 2014, 8.o. alapján)**

A kockázatmenedzsment folyamatának ábrázolására az egyik legelterjedtebb módszer a ciklus ábra (Wanner, 2014, 19.o.). A hangsúly itt a visszatérő lépéseken, feladatokon van. A kezdeti lépés a kockázatmenedzsment tervezése. Ezután következik a négy elemi lépésből álló ciklus: a kockázatok felismerése, értékelése (kvantitatív és kvalitatív elemzéssel), majd az intézkedések definiálása és felügyelete, controllingja. A folyamatot végigkíséri egy átfogó kommunikáció, minden érintett szakterületet bevonva. A kockázatok kommunikációja magában foglalja rendszeres jelentések elkészítését és kommunikálását is (Wanner, 2014). Itt meg kell oldani a hatékony információáramlást: az egyes információknak és adatoknak azokhoz kell gyorsan eljutniuk a szervezetben, akik később a konkrét intézkedéseket definiálni képesek és végre tudják hajtani őket. A kommunikációnak a kockázatmenedzsment folyamatában három jelentős szerepe van: előkészítő funkciója, megerősítő funkciója, emellett a kríziskommunikáció speciális esete (Wanner, 2014). Ez utóbbi helyzetben a rendszeres jelentéseken és fórumokon felül további, gyors kiegészítő információ adásra van szükség. Fontos, hogy a kommunikált

adatok átláthatóak legyenek, emellett ne tartalmazzanak túl sok adatelemet, információt és nehezen értelmezhető adatsorokat.



**5. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata (Wanner, 2014, 19.o.)**

A szakszerűen elkészített kockázatmenedzsment jelentés a trendek, adatsorok felvázolása mellett rövid szöveges értelmezést és ajánlásokat is tartalmaz. Előzetesen meg kell határozni, dokumentálni kell a kommunikáció formáját és útját, hogy az időszaki jelentések elkészítése és kiküldése, illetve adott esetben a krízis menedzsment során minden gördülékenyen menjen. Kielezett helyzetekben a meghatározott információ átadásnak akár naponta többször is meg kell valósulnia, hogy a szükséges intézkedések gyorsan és hatékonyan végre legyenek hajtva. A kommunikációnak tervezettnek kell lennie, a megfelelő írott és szóbeli formákat is magában kell foglalnia, a jelentéseken kívül strukturált megbeszélésekre, döntési fórumok szervezésére is szükség lehet. Az egyes

kockázatok kihatásának és a ráfordított erőforrásoknak arányosan kell viszonyulnia egymáshoz: a konkrét kárérték és a megelőzési költségek egymáshoz való viszonya a döntő.

A kockázatmenedzsment operatív szinten értelmezhető egy olyan folyamatként is, amelynek lépései a kockázatok felismerése, értékelése, csökkentése és mérése, illetve mindezt stratégiai szintre emelve a kockázatok megértése, menedzsmentje, és ezáltal a vállalati stratégiai célok elérése (Decker A., Galer D., 2013). A megfelelő és hatékony kockázatmenedzsment sok esetben meghatározza a vállalat sikerét, a vállalatok alapvető kompetenciája, a szervezetet, a folyamatokat, adatokat és projekteket átfogóan (Coleman, 2011). A kockázatmenedzsment a nagyobb vállalatoknál megjelenhet önálló feladatként, esetleg önálló szervezeti egységként is, illetve egy nagyobb, meghatározóbb stratégiai jelentőségű szervezeti egységhez hozzárendelten. Ilyen terület lehet a stratégiai tervezés, a vállalati controlling, a minőségmenedzsment, a marketing-értékesítés vagy az ellátási lánc menedzsment.

Ha egy vállalatnál nincs jelen a kockázatmenedzsment, lehetséges és sokszor érdemes projektszerűen bevezetni. Így hatékonyabban megvalósulhat a kitűzött határidők elérése, a célok megvalósulása. A kockázatmenedzsment projekt szervezet résztvevői lehetnek az alábbiak (saját összeállítás Wanner 2014, alapján):

- Projektvezető
- Menedzsment vagy annak delegáltja, projekt szponzor
- Szakértő
- Külső kockázatmenedzsment szakértő (opcionális)
- Belső IT szakértő
- Külső IT szakértő
- Stratégiai beszerzés
- Ellátási lánc menedzsment / Logisztika
- Operatív menedzsment (Termelés, Minőségbiztosítás stb.)

Az IT és adat háttér fontosságát mutatja, hogy a vállalati kockázatmenedzsment rendszer implementálásakor általában a ráfordítások mintegy 80%-a erre, az IT infrastruktúra építésre és adatgyűjtésre megy el, csak a 20 % marad az adatok elemzésére (Coleman, 2011, 61.o.).

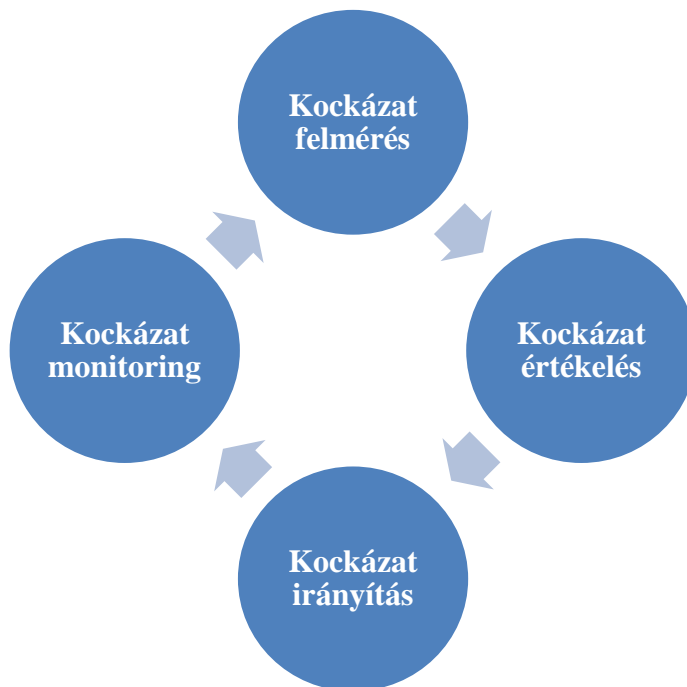
Sok esetben szükség van több kockázat egyidejű becslésére, melyek továbbgyűrűző hatásokkal (következmények, dominó-effektusok, lépcsőzetes hatások) járhatnak (Székely, 2014). Lehetőség van arra is, hogy több egyszerű kockázatbecslést egyidejűleg végrehajtva vesszük figyelembe az összetett kockázatokat, de itt fennáll a veszély, hogy pont az egyes elemi kockázatok összefüggéseire nem fektetünk elég hangsúlyt. Az egyes kockázatmenedzsment módszerek közül több szempontot figyelembe véve érdemes választani, de ezek közül is leglényegesebb a „kockázat helyzet komplexitása” (Székely, 2014, 119. o.). Ezt olyan szempontok egészítik ki, mint az alkalmas módszerek sora, a bizonytalanság foka, a rendelkezésre álló információk és erőforrások, az időtáv, a szakértelem szintje, a kvantitatív elemzés és eredmények lehetősége. Lehetséges módszerek lehetnek többek között a „brainstorming (elsősorban a kockázatok azonosításához), a hibahatás elemzés és üzleti hatás elemzés (átfogó, jól használható módszerek), speciális esetekben a költség/haszon elemzés, a döntéselemzés, scenárió elemzés”. (Székely 2014, 118. o.).

Fontos, hogy a kockázatmenedzsment esetében is a vállalat működését kell leképezni, a vállalati stratégia és operatív működésének szintjén: a stratégiai menedzsment döntéseket hoz, illetve megadja a stratégiai irányt és célokat. Maga az operatív kockázatmenedzsment pedig a funkcionális vagy kiemelten egy kockázatmenedzsment projekt vagy állandó szervezeti egység szintjén valósul meg. (Coleman, 2011, 75.o.).

A stratégiai kockázatmenedzsmentet hosszú időtávja és magas bizonytalanság faktora miatt értelmezhetjük bizonytalanság menedzsmentként is (Székely, 2015). Erre a bizonytalansági szintre a bevált kvantitatív és kvalitatív módszereken túlmenően a scenárióelemzés lehet a megfelelő megoldás. A scenárióelemzés lényege több lehetséges jövőbeni út felvázolása, a lehető legjobb, legrosszabb és a reálisan bekövetkező helyzet

felírása, elemzése (Székely, 2015). A szenárióelemzés az ok-okozati összefüggésekre koncentrál. A jövőben lehetségesen bekövetkező események, kidolgozott szenáriók szolgálnak a stratégiai kockázatmenedzsmenthez kapcsolódó intézkedések alapjául.

Ahhoz, hogy a kockázatmenedzsment folyamatát részleteiben meg tudjuk vizsgálni, meg kell különböztetnünk egymástól a stratégiai és operatív kockázatmenedzsmentet. A stratégiai kockázatmenedzsment felelős a kockázatmenedzsment integrálásáért az üzleti folyamatokba, emellett az „általános kockázatmenedzsment célokat, stratégiát és a kockázatmenedzsment szervezeti kereteit határozza meg“, tartalmazza (Wengert, 2013, 5.o.). Az operatív kockázatmenedzsment ezzel szemben a kockázatmenedzsment konkrét véghezvitelét definiálja a vállalatnál. Az operatív kockázatmenedzsment, mint kockázatmenedzsment folyamat a szakirodalomban jellemzően egy négy fázisú körfolyamatként jelenik meg az alábbiak szerint (Wengert, 2013, 25.o.):



**6. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata (Wengert, 2013 Wolke, 2008 nyomán)**



Az operatív kockázatmenedzsment folyamata a kockázatok felmérésével, rendszerezésével indul. Ezt követi a kockázatok értékelése, rangsorolása. A kockázat térkép, kockázat mátrix felírása után következhet az egyes kockázatok irányítása, eliminálása, felügyelete. Az újrainduló, négy lépésből álló körfolyamat záró lépése az egyes kockázatokhoz kapcsolódó, átfogó monitoring-controlling tevékenység (Wolke, 2008).

A kockázatmenedzsment folyamatának leírása és az egyes kockázatmenedzsment definíciók alapján lehetséges meghatározni a kockázatmenedzsment leegyszerűsített tartalmát, lényegét: „A kockázatmenedzsment a vállalatvezetés egy funkciója, amely magában foglal minden olyan intézkedést és folyamatot, ami a kockázatok felmérését, értékelését, irányítását és monitoringját célozza.“ (Diederichs, 2012, 13.o.). A kockázatmenedzsment folyamat első fázisa a szakirodalomban egybehangzóan a „kockázat felismerés“ (Diederichs, 2012, 50.o.). Ebben a szakaszban kell a kockázatokat teljeskörűen felmérni és leírni. A vállalat szervezeti felépítése, tevékenységi területe és a kapcsolódó keretfeltételek meghatározzák, milyen típusú kockázatokot kell ebbe a felmérésbe belevenni (Wengert, 2013). Ehhez érdemes a kockázat területeket, típusokat rendszerezni (Hartmann, 2014). Wolke például négy különféle kockázat területet különböztet meg a vállalatoknál: „piaci kockázatok, kiesési kockázatok, üzemi kockázatok és értékesítési kockázatok“ (Wolke, 2008, 4.o.).

A kockázatok megfelelő módon és időben történő felismerése a kockázatmenedzsment folyamatának legfontosabb eleme, hogy a kockázatokot egyáltalán a megfelelő intézkedésekkel kezelni tudjuk és a komoly károkat, veszélyeket meg tudjuk előzni (Diederichs, 2012). A kockázat értékelés fázisában az egyes kockázatok kihatását, súlyát számszerűsítjük (Fiege, 2006) és prioritizáljuk azokat az elemeket, ahol intézkedésekre van szükség (Rogler, 2002). A kockázat értékelés különböző kvantitatív és kvalitatív eszközökkel történhet (Diederichs, 2012). A kvantitatív kockázat értékelés jellemzően a kockázat bekövetkezési valószínűségét és a kapcsolódó kárértéket kombinálja, ezáltal sorolva be, rangsorolva az egyes kockázatokot (Gabath, 2011). Azonban sok esetben a bekövetkezési valószínűség nem ismert, nehezen közelíthető, ezáltal nehezen is hozható kvantitatív dimenzióba (Paetzmann, 2012). A kockázatmenedzsment harmadik fázisa a kockázat irányítás. Megfelelő intézkedések révén a kockázatokot a vállalati stratégia

alapján befolyásolni, irányítani szükséges. Konkrét kockázatirányítási stratégiák a „kockázatkerülés, a kockázat csökkentés, a kockázat korlátozás, a kockázat áthidalás és a kockázat elfogadás“ (Diederichs, 2012, 123. o.). A kockázatmenedzsment folyamata a kockázat monitoringgal zárul. Belső és külső jelentések, kiértékelések segítségével a belső és külső érintett feleket informálják a kockázatokkal kapcsolatosan, célzottan (Wengert, 2013). Amennyiben a kockázat monitoring és controlling folyamat lépésben új vagy jelentősen megváltozott kockázatokkal szembesülünk, a körfolyamat újraindul, a kockázatok felméréseivel (Wengert, 2013).

A négy fázisú kockázatmenedzsment folyamat leírás mellett létezik három fázisú modell is: „kockázat felmérés, kockázat elemzés és értékelés, kockázat kezelés“ (Rehner, 2009, 29. o.). Szintén elterjedt az öt fázisú kockázatmenedzsment folyamat, ennek elemei a „kockázat felmérés, kockázat értékelés, kockázat összegzés, kockázat kezelés és kockázat monitoring“ (Gunkel, 2010, 56. o.).

## **6.2.2 Kockázatok osztályozása, értékelése**

A biztonságra törekvés mellett mindig érdemes a lehetőségeket is felismerni, és élni velük. A kockázatmenedzsment célja tehát nem kizárólagosan a kockázatok kikerülése, ellensúlyozása, hanem felismerése, kezelése, egyúttal a bennük rejlő lehetőségek, versenyelőnyök kihasználása. A kockázatmenedzsment alapja a kockázatpolitika és a kapcsolódó célrendszer. Ez alapján szerveződik a vállalat kockázatkezelési stratégiája, az érintett szakterületek bevonásával. A kockázatokat fel kell ismerni, ki kell értékelni őket, majd irányításunk alatt tartva őket folyamatos monitoring és kockázatkezelési tevékenységet szükséges folytatni.

A kockázatok osztályozása során, két dimenziós értékelés esetén a kockázatok bekövetkezési valószínűségét és kárértékét írjuk le. A kockázatokat, amennyiben a bekövetkezési valószínűségük szerint rangsoroljuk, kategorizálhatjuk többféleképpen, legelterjedtebbek a 3-4-5-10 fokozatú skálák. Az egyes kockázatok kárértékét ehhez hasonlóan értékelhetjük egy, a bekövetkezési valószínűség skálához igazodó, jellemzően

megegyező kategorizálással, megfelelő összeghatárokat meghatározva. Természetesen más felbontások, kategorizálások is elképzelhetőek és megvalósíthatóak a vállalati kockázatmenedzsment gyakorlatában.

A kockázatok kihatását az árbevételre is érdemes lehet kategorizálni, hasonlóan a kárértékhez, itt az árbevételre mért negatív kihatásait értékeljük az egyes kár eseményeknek. Itt is célszerű az egységesen öt (esetleg négy, három, tíz stb.) csoportba sorolás, különböző, a vállalat méretéhez és az értékesítési illetve beszerzési volumenhez igazodó összeghatárokkal. Az így kapott eredmények alapján meghatározható, mely folyamatokra, beszállítókra, vevőkre, szervezeti egységekre stb. érdemes koncentrálni a kockázatmenedzsment aktivitás megszervezésekor. A strukturált kockázatmenedzsment tevékenységhez érdemes kiértékelési, megfigyelési időintervallumot definiálni: ez jellemzően negyedéves vagy éves időtávokat jelent a gyakorlatban.

A kockázatokat érdemes mérhetővé tenni, kvantitatív módszereket alkalmazni, de a „stratégiai kockázatmenedzsment jelentősen túlmutat ezeken a számokon“ (Coleman, 2011, 204.o.). Önmagában a plauzibilis számokon alapuló kockázat összesítés és értékelés nem eredményez hatékony és sikeres vállalati kockázatmenedzsmentet. Ennek eléréséhez megalapozott vállalati stratégiára, és kompetens menedzsmentre, felső vezetésre van szükség.

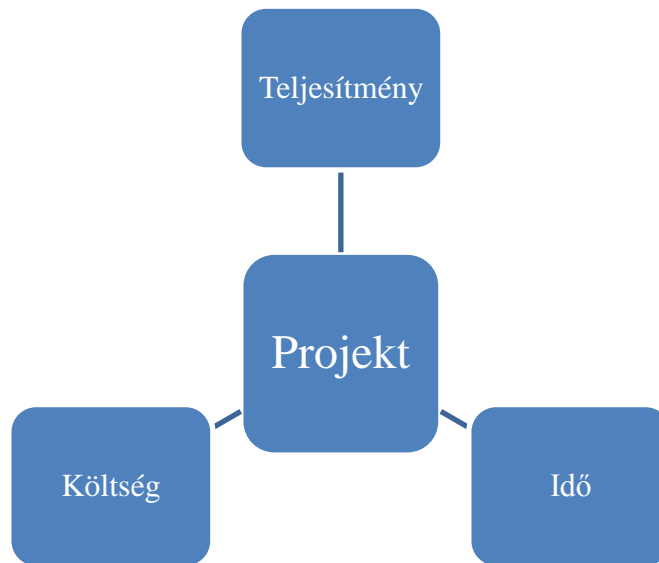
A vállalatokat érintő kockázatok igen fontos, kiemelt területe a pénzügyi kockázatok köre. Mivel dolgozatomban fókuszában nem a pénzügyi folyamatok és pénzügyi kockázatok állnak, így a kapcsolódó stratégiai menedzsment és kockázatmenedzsment módszerek felsorolásától és kifejtésétől eltekintek. Azonban, mivel majdnem minden reál folyamat háttérben pénzmozgás is történik, s majd a későbbiekben mind vállalatvezetők körében tanácsadó cégek által végzett és saját felmérésekkel is reflektálok röviden e témakörre, az egyes pénzügyi kockázatok típusainak felsorolását mindenképpen fontosnak és eleminek tartom.

A szakirodalomban felelhető felosztások alapján a pénzügyi kockázatok öt alapvető típusa az alábbiak szerint tagozódik (Coleman, 2011, 124.o.):

1. Piaci kockázatok (ár, kamat és árfolyam kockázatok),
2. Hitel kockázatok (nem fizetési kockázatok),
3. Likviditás kockázatok (cash-flow és finanszírozási kockázatok),
4. Működési kockázatok (folyamat és rendszer kockázatok),
5. Egyéb kockázatok (jogi-szabályozási, üzleti, stratégiai, reputációs kockázatok).

### **6.2.3 A projektek szerepe a kockázatmenedzsmentben**

A projektek kulcsfontosságúak egy vállalat életében. A beruházásokhoz, fejlesztésekhez kapcsolódó folyamatokban általában komoly potenciál rejlik. A projektmenedzsment a rendelkezésre álló módszereket, technikákat összegzi a feladatok mentén a sikeres projekt érdekében. A projektmenedzsment tevékenység négy fő fázisa a projekt meghatározása-iniciálása (célkitűzés), a projekt megtervezése-megszervezése (megvalósítása), az ellenőrzés-projekt controlling és a projekt zárás (Wanner, 2014). Ami más megközelítésből, szűken vett pénzügyi-controlling kockázatmenedzsment szempontból a projektmenedzsment meghatározó alapeleme, a költségtervezés, a költségellenőrzés és költségirányítás. A controlling és az operatív kockázatmenedzsment tehát jellemzően a második fázisban kapcsolódik be egy projektbe, a projektcélok realizálhatóságának megtervezésénél. A költségkeret definiálása, tervezése és ellenőrzése a projektek sikerének kulcsa, ez alapján térülhet meg a beruházás, fejlesztés, hozhatja azokat a célokat, melyek a kezdő fázisban ki lettek tűzve.



**7. ábra: Projektmenedzsment háromszög (Baum, 2007, 161.o.)**

A projektmenedzsment meghatározója a költség-idő-teljesítmény háromszög. (Baum, 2007, 160.o.) A projekt megvalósítása során a változások ez alapján építhetők be, többletköltség kizárólag többletteljesítmény betervezése esetén engedélyezhető, illetve az időkeretek külső körülmények miatti változása indokolhat változtatásokat a költségstruktúrában. A definiált teljesítményhez és időkerethez meghatározott projektösszeg tartozik, ami controlling szempontból követhető, ellenőrizhető, értékelhető. Ezért is fontos, hogy a projekt, és ezen belül a projektlépcsők műszaki és pénzügyi szempontból egyaránt körültekintően megtervezettek legyenek, így nyílik csak lehetőség a hatékony költség- és kockázatmenedzsmentre.

A következőkben egy összefoglaló táblázatban is felírom a projektek, projektmenedzsment viszonyulását a vállalati stratégiai és operatív menedzsmenthez. A projektmenedzsment a vállalatok középtávú, tervezhető és átfogó sikerének egyik legfőbb letéteményese, a stratégiai és operatív menedzsmenttel összhangban.

**2. táblázat: A vezetési funkciók a stratégia és a projektek közötti összefüggés tükrében (Görög, 1996)**

	<b>Stratégiai menedzsment</b>	<b>Operatív menedzsment</b>	<b>Projektmenedzsment</b>
Időhorizont	hosszú távú	rövid távú	középtávú
Hatása a szervezet egészére	hosszú távon jelentős	rövid távon jelentős	középtávon jelentős
Működés meghatározó tényezője	várható jövőbeli környezet	rendelkezésre álló erőforrás és/vagy az aktuális piaci helyzet	definiált eredmény, költség és idő korlátok
Tevékenység jellege	komplex, innovatív	rutinszerű, szabályozott	komplex, innovatív
Funkció gyakorlásának jellege	folyamatos	folyamatos	egyszeri, visszatérő
Működés mozgástere	szervezet egésze	egy funkcionális egység	szervezet egésze vagy több funkcionális egység

Egy projektet hét munkaszakaszra oszthatunk a következők szerint, ez a projekt ciklus (Wanner, 2014 alapján):

- *Megvalósíthatósági tanulmány*: ebben a szakaszban alakul meg többek között a projektszervezet.
- *Helyzetfelmérés*: a szükséges szakterületi feladatok, folyamatok felmérése, elemzése és azok modellezése, ezek alapján a megvalósíthatóság célterületeinek meghatározása.
- *Megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása*: a szükséges teendők felvázolása.
- *Koncepcióterv és prototípus*: a koncepcióterv, a kapcsolódó szabályok, rendszerelemek tisztázása.
- *Rendszertervezés*: a koncepciótervből rendszerterv készül, pilot létrehozása, annak folyamatos tesztelése és javítása.
- *Üzemi teszt*: az eddig elkészült szabály- és ismeretbázis kiterjesztése, fejlesztése és részletesebb kidolgozása.

- *Zárótanulmány:* ajánlásokat tartalmazó tanulmány, amely biztosítja a replikálhatóságot.

A projektek kockázatmenedzsmentjére a legelemibb definíciót Wanner adja (Wanner, 2014, 22.o.): „a projektek kockázatmenedzsmentje egy szisztematikus, proaktív folyamat, mely a projekt kockázatokat felméri, elemzi, és a kockázatokra reagál”. A projektek kockázatmenedzsmentjének fő célja, hogy a projektcélok elérését veszélyeztető hatásokat csökkentse, egyúttal a projektcélok elérését segítse. Projekt kockázatok azok a bizonytalan jövőbeni körülmények, hatások, melyek ha bekövetkeznek, a projekt célokra (költség, minőség, idő) kihatással vannak. Egy adott kockázatnak több oka is lehet, egyúttal több projekt célra, a célok elérésének a valószínűségére is kihathat.

A projektekhez kapcsolódó kockázatokat a tervezés szakaszában fel kell mérni, azokat a projekt tervbe beépíteni, hozzájuk kapcsolódóan megoldási tervet készíteni. A projektek során felmerülő kockázatoknak számtalan oka lehet, ezeket a „három alapvető projekt paraméter szemszögéből kell megközelíteni és szem előtt tartani: idő, költség, minőség“ (Hobbs, 2000, 55.o.).

Lehetséges kockázat okok (Hobbs, 2000, 55.o.) lehetnek „személyi jellegű okok: elérhetőek -e, elkötelezettek-e, megfelelő képesítésűek és képességűek e a munkatársak“. Fontos kérdés, tudják-e az érintett kollégák, mit várunk el tőlük, rendelkeznek-e a megfelelő kompetenciákkal és információval. A személyi okok mellett igen jelentős tényező a „műszaki okok köre: kipróbált, bevált, megbízható, elérhető-e az alkalmazott technológia“ (Hobbs, 2000, 55.o.), tudunk e élni a technológia által kínált lehetőségekkel. Összefoglalva a műszaki kockázat okok a szükséges technológia rendelkezésre állásának hiányát és kiforratlanságát jelentik. Szintén igen fontos kockázati tényező a vállalatpolitikából adódó okok csoportja (Hobbs, 2000). Maga a projekt létjogosultsága kérdőjeleződik meg itt, egyedülállóan szükséges és fontos-e a projekt, megvan-e a teljes konszenzus mögötte? A projekt szponzornak élveznie kell a stakeholder csoport teljes felhatalmazását, emellett a projekt ellenzői a stakeholderek körében nem előnyös, ha nagy befolyással rendelkeznek, ugyanis megakaszthatják a projektet (Hobbs, 2000). Kiemelkedő fontosságú a jól működő kommunikáció a stakeholderekkel. Összefoglalva a vállalati

stratégia, politika általi támogatottság kulcsa a fontosság, felhatalmazás és kommunikáció. Talán a projektet hátráltató legjelentősebb kockázat tényező a pénzügyi okok köre: kontrollálhatóak-e a projektpénzek, megvalósul-e a teljeskörű és hatékony projekt költségvetés tervezés és ellenőrzés? (Hobbs, 2000). A jogi és szerződéses kockázat okok is igen jelentősek a projektek indításakor és lefutásakor, különös tekintettel arra, hogy van-e kártérítési kötelezettsége a vállalatnak a projekt egyes lépéseire kapcsolódóan, ha azok nem a tervezettnek megfelelően sikerülnek. Globálisabb, a vállalat és a projekt szűken vett működésén túlmutató kockázatok az egészségügyi és földrajzi-időjárás kockázat okok. Előbbi alapvető kérdése, hogy a projektfeladatok végrehajtása jár-e egészségügyi kockázatokkal a projektben résztvevők és érintettek tekintetében. A földrajzi-időjárás kockázatokhoz tartozó fő kérdések lehetnek, hogyan hat ki az időjárás, az időjárás változása a projektre (pl. az építőiparban), milyen geológiai tényezők veszélyeztethetik a projekt sikerét (pl. bányák esetében) (Hobbs, 2000). Különböző mértékben, de nagyon sok projektnél, az ipari projektek túlnyomó többségénél megjelenik az időjárásból és földrajzi tényezőkből adódó veszélyeztettség.

A kockázatok értékelésénél két tényezőt kell figyelembe venni: milyen nagy a kockázat bekövetkezési valószínűsége, és ha a kockázat bekövetkezik, milyen mértékűek a következmények? A projekt tervezés során mindkét tényezőt jellemzően egy 1-10-ig skálán értékeljük. Ezt követően a két tényezőt összeszorozzuk, így egy 1-100-ig terjedő értéket kapunk az egyes kockázatokhoz kapcsolódóan. Jellemzően a „25-öt meghaladó kockázati pont értékekkel“ érdemes foglalkoznia a projektvezetőnek. A legnagyobb kockázatokhoz adott esetben érdemes lehet kész vészforgatókönyvet kidolgozni (Hobbs, 2000, 56.o.).

A felismert kockázatokat érdemes írásos formában is összeírni és követni. Így megelőzhetőek, kezelhetőek a meglepetésszerűen bekövetkező, nagyobb kockázatok, kihatásuk kisebb kockázatokká tompítható. Sok esetben fontos a kockázatok előrejelzése, a kezdeti jelek felismerése, dokumentálása, gyors és hatékony leereagálása. A kockázatok felmérésével csak akkor érdemes foglalkozni, ha azokat menedzselni is tudjuk: érdemes azokra a kockázatokra koncentrálni, melyek reálisan tervezhetőek és kezelhetőek. Ennek a projektek esetében három jellemző módja lehetséges (Hobbs, 2000, 57.o.):



1. Kockázat elkerülés: a kockázatok okának feltárása, módosító intézkedésekkel azok elkerülése.
2. Kockázat megelőzése, megosztása: találni egy partnert illetve megoldást, amely a kockázatot részben vagy egészben átvállalja tőlünk. Ebbe a körbe tartoznak a biztosítások és szerződéses megoldások, de a megelőzés egyéb formái is.
3. Válságterv készítése: azokra a kockázatokra érdemes kidolgozni, melyek súlyos kihatásúak, de mindemellett elkerülésük illetve megelőzésük nem lehetséges. Itt olyan tervet dolgozunk ki, mely a kockázat bekövetkezése esetén is megoldást ad a kezünkbe, egyfajta B terv, tervezett és megvalósítható válságkezelés, kockázat kioltás.

A projekteknél is érvényes a 80-20 (Pareto) szabály (Wytrzens, 2009 alapján): a részletes projekttervezés a meghatározó, legkockázatosabb projektlépésekre fókuszál. A „legkockázatosabb 20%-nyi fázisra fordítjuk az elemző kapacitások 80%-át“, a fennmaradó részeknél nagyságrendekkel nagyobb tervezési pontosságot és kockázatmenedzsment mélységet elérve (Wytrzens, 2009, 161.o.). Igen fontos a projektmenedzsment gyakorlatában a megfelelő kommunikáció, a „kommunikációs utak és megoldások“ a projektekben (Wytrzens, 2009, 179.o.). A kommunikáció módja lehet a szóbeli kommunikáció: informális megbeszélések, telefonbeszélgetések, a kick-off megbeszélés, a projekttervező workshopok és koordinációs célú megbeszélések sora és a projektzáró megbeszélés. Az írásos kommunikáció változatai az email, a projekt hírlevél, a közös projektmappa, a levelek és körlevelek. Ennek még formálisabb, de szintén írásos formája a hivatalos projekt dokumentáció és projekt controlling, melynek elemei: projekt definíció és célkitűzés, rendszeres projektjelentések, jegyzőkönyvek, a projekt zárójelentés, a projekt kézikönyv és az egyéb projekt dokumentumok. Cél az érthető, egyértelmű, transzparens kommunikáció a projektekben: a kommunikáció legyen „szisztematikus, tömör, lényegretörő és koordinált“ (Wytrzens, 2009, 180.o.).

A projektmunka során jellemzőek a konfliktusok, melyek egyúttal kockázati tényezőket is jelentenek. A konfliktusokat a projektekben két kategóriába sorolhatjuk, megkülönböztetünk „szakmai és személyes konfliktusokat“ (Wytrzens, 2009, 183.o.). Leggyakrabban jelentkeznek a szakmai konfliktusok, a célkonfliktus (célok és

érdekeltségek ütközése), az információ-értékelési konfliktus (különböző informáltsági szintek és módszerek konfliktusa) és az elosztási konfliktusok (nem megfelelő munkamegosztás, szakmai koordináltsági szint). A konfliktusok másik dimenziója a személyes konfliktusok köre, itt megjelennek: szerep konfliktusok (nem megfelelő feladat- és hatáskör-felosztás), értékkonfliktusok (egymásnak ellentmondó személyes értékrendek) és kapcsolati konfliktusok (antipátia, bizalmatlanság, előítéletek) (Wytrzens, 2009).

A projektmenedzsment gyakorlatában gyakran szükség van „korrekciókra és intézkedésekre“ (Wytrzens, 2009, 194.o.). Ennek oka lehet a költség túllépés, tervezési hiba miatt, ilyenkor megoldás a projektterv átdolgozása. Szintén költség túllépést okozhat az új igények, elvárások, projekt elemek megjelenése, szükségessé téve a projektterv újrakalkulálását, a projekt költségvetés megemelését. A projektek lefutása során megjelennek határidő csúszások. Ennek két jellemző oka lehet: „nincs elegendő erőforrás“, túl kevés az ember, illetve a „nem megfelelő tervezés“ (Wytrzens, 2009, 194.o.). Első esetben célravezető lehet a munkatársak motiválása, ösztönzők, prémiumok bevezetése, vagy ha ez nem elegendő, új munkatársak felvétele, bevonása, túlórák elrendelése vagy engedélyezése. A nem megfelelő tervezés esetén érdemes kidolgozni egy új, strukturáltabb, professzionálisabb projekttervet, módszertani és IT támogatással. A tervezés mellett gyakran előfordul, hogy a projekteredmények minősége sem megfelelő, az elért teljesítmény, eredmények nem érik el az elvárt szintet. Itt is lehet ok az erőforrás háttér, melynek javítására bevett gyakorlat a kollégák továbbképzése, fejlesztése, vagy ha ez nem célravezető, külső szakértő bevonása, hatékonyabb projekt controlling bevezetése. Egy speciális eset, ha a projektcél a kitűzött formában nem elérhető, nem reális a projektterv. Ilyen helyzetekben előfordulhat a projekt leállítása, új projektcél kijelölése is. Az új projekt indítása minél hamarabb kell hogy történjen, mielőst felismertük hogy az eredeti projektcél nem elérhető. Fontos, hogy a kitűzött új projektcél reális és releváns legyen (Wytrzens, 2009).

Projektek esetén jelentős kockázati tényező a költségkeret túllépése, különösen az anyagköltségek tekintetében. Ez a kockázat azonban nem csak a projektek szintjén jelenik meg, releváns a vállalati tevékenység egésze vonatkozásában is. A teljes értékteremtési és ellátási lánc folyamatai, a felhasznált anyagok, szolgáltatások, erőforrások egyúttal költségeket is jelentenek, melyek megugrása reális kockázat. Amit ezen költség

kockázatok mérésére és mérséklésére első körben lehet és érdemes tenni, az egy költség tervezés, ami magában foglalja az összes kapcsolódó költséget (Wytrzens, 2009). Ez történhet célköltség meghatározással, vagy már működő folyamatok esetén az aktuális költségek felmérésével és elemzésével. Új projekt, felfutás esetén összegben vagy százalékosan egy nulláról induló és száz százalék felé haladó emelkedést mérhetünk, dokumentálhatunk, míg egy már stabil folyamat esetén annak felbontása, redukálása révén jutunk a kívánt eredményhez (mélyinterjúk alapján, elsősorban H-MBO-150714). Ami a költség kockázatok és a költségek csökkentését hátráltathatja, az érintett szakterületek ellentétei. Amennyiben nem az összes költség mérésére koncentrálnak, és nem folyamat szemléletű, hanem szakterület szintű költség felbontást, célokat határoznak meg, ez vezethet a költségek átkönyveléséhez, átcsoportosításához, áthárításához, mellyel párhuzamosan nem valósul meg az összköltség és a költség kockázatok mérséklése, a megfelelő kockázatmenedzsment hatékonysági szint.

Kihívást jelent az olyan folyamatrendszer felépítése és működtetése, amely egyúttal a kockázatokat is egy egységben méri és kezeli. Ennek jól kézzelfogható példái a kapcsolódó költség kockázatok, de egyúttal más kockázatok is megjelennek ilyen összefüggésben is: erőforrás kockázatok, folyamat kockázatok, vevő kockázatok, beszállítókhöz kapcsolódó kockázatok, minőség kockázatok, információ kockázatok, dokumentáció kockázatok, finanszírozási kockázatok, teljesítési kockázatok, és még folytathatnám a sort. Lehetséges szemléletmód és módszer lehet ezeket a kockázatokat is pénzben kifejezni, például egy minőségi hibát, folyamat zavart vagy ellátási nehézséget a felmerülő költségek mértékére átszámolni, és így rendszerbe foglalni. Ha a lehetséges kockázatokkal járó költségeket összeírjuk és kategorizáljuk, mindezt már csak a bekövetkezési valószínűségükkel kell kiegészíteni, és meg is kapunk egy egyszerűsített kockázat mátrixot.

A projektekhez is kapcsolódó, részben puha kockázat a szervezeti kockázatok köre. Maga a projekt szervezet kialakítása majd felbontása, a munkatársak képzése, motiválása és megtartása igen fontos, a vállalat egészére kiható kockázati tényező.

#### **6.2.4 Kockázatmenedzsment az ellátási lánc menedzsment területén**

A vállalatok gazdálkodása területén jelentős változások mentek és mennek végbe napjainkban. A növekvő vevői igények és elvárások megkövetelik az ellátási láncok ellenőrzését, controllingját és folyamatos fejlesztését, egyúttal a kapcsolódó kockázatok hatékony menedzsmentjét. A szakirodalom több definíciót is használ az ellátási láncot illetően. Harland (1996) szerint például azok a szereplők tekinthetők az ellátási lánc tagjainak, akik a beszerzés, a termelés és az áru (termék vagy szolgáltatás) vevőhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek (Harland, 1996). A közös a fogalom magyarázatokban, hogy mindenképpen kettőnél több szereplő alkotja a láncot, másrészt a lánc tagjai közös erőfeszítéseket tesznek az együttesen megcélzott vevők számára történő érték megteremtésének érdekében (Szegedi, 2002).

Hasonló a helyzet az ellátási lánc menedzsment esetében is. Itt is több definíció létezik, ám az egyik talán legegyszerűbb magyarázat, hogy az ellátási lánc menedzsment az ellátási lánc tudatos, a résztvevő vállalatok versenyképességének javítását célzó működtetésekezelése-fejlesztése (Gelei, 2003). Az ellátási lánc menedzsment lényegében segíti a vállalatok belső folyamatait összehangolni a beszállítókkal és a vevői igényekkel. A cél mindemellett a versenyképesség növelése és optimalizálása, valamint az együttműködés javítása a partnerekkel. Az ellátási lánc menedzsment megvalósítása során szükség van a folyamatok integrációjára. Fontos, hogy a folyamat résztvevői (a beszállítóktól kezdve az elosztásig, az ügyfelekig) összehangoltan, a vevőkiszolgálást szem előtt tartva tevékenykedjenek.

A láncban résztvevő tagok között meg kell lennie az információ visszacsatolásnak (eredmények, előrejelzések, figyelmeztetések stb.), valamint a kölcsönös kockázat- és eredménymegosztás sem elhanyagolható. Az ellátási lánc menedzsment emellett olyan koncepció, amelynek célja, hogy integrálja és irányítsa az anyagok beszerzését, áramlását és az anyagáramok ellenőrzését egy olyan rendszer alkalmazásán keresztül, amely számos vállalati funkciót és a beszállító több szintjét fogja át (Monczka, 1998).

Az ellátási lánc menedzsment hosszú távú együttműködést feltételez. A vállalatoknak törekedniük kell a különböző funkcionális területek vállalati határokon átívelő

együtműködésére. Ezen felül megköveteli a stratégiai döntéshozatalt. A végső fogyasztó kiszolgálását közös célként kell kezelni a lánc valamennyi tagjának, mert ez egyaránt jelentős hatást gyakorol a költségekre és a piaci részesedésre.

A kockázatmenedzsment fogalmát érdemes az ellátási lánc menedzsment területi sajátosságait szem előtt tartva, célzottan is definiálnunk. „A növekvő külső értékteremtés és a globalizáció az értékteremtési lánc területén egyre nagyobb kihívások elé állítja a vállalatokat a jövőben. A függés a beszállítók nemzetközi körétől egyre nő.“ (Dust, 2014, 7.o.). Ez az idézet jól mutatja a kihívásokat, melyekkel napjainkban az ellátási lánc menedzsment szembesül. A kockázat ellátási lánc menedzsment szempontból az alábbiak szerint is definiálható, leegyszerűsítve: a kockázat olyan károk bekövetkezésének valószínűsége, melyek a beszállítóknál, a piacon vagy magában a szállítási, ellátási láncban keletkeznek (Gabath, 2009). Egy, a témához kapcsolódó felmérés (Fraunhofer, 2010) alapján a kockázatmenedzsment a beszerzés területén szinte minden megkérdezett vállalat szerint egyre hangsúlyosabbá vált. A globális beszerzés, a just-in-time (megfelelő időben szállítás) koncepciók és az outsourcing (kiszervezés) előretörése révén a saját értékteremtés aránya csökken, így egy jóval komplexebb beszerzési és ellátási lánc helyzetbe kerülnek a vállalatok, ahol a beszállítóktól való függés egyre nagyobb. Ez a kockázatok jelentős növekedését eredményezi (Gabath, 2009). A kockázatmenedzsment az operatív és stratégiai beszerzés területén így igen nagy jelentőségű, ezek a kockázatok az egész vállalat eredményességét veszélyeztethetik (Gabath, 2009), beleértve a szállítóképességet (Gabath, 2011) és a megcélzott éves árbevétel elérését.

Az ellátási lánc menedzsment folyamata konkrét menedzsment tevékenység, mely többféle módon és a megfelelő eszközök igénybevételével valósulhat meg. Ennek eléréséhez három nagyobb kérdéskör vizsgálata szükséges (Gelei, 2010):

- az ellátási lánc struktúrája és annak alakítása,
- az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok menedzsmentje,
- a fogyasztónak értékesített termék- és szolgáltatáscsomag létrehozását biztosító komplex folyamatrendszer menedzsmentje.

Az ellátási lánc menedzsment technikák három alapvető eleme az anyagáramlás összehangolása, az információáramlás összehangolása illetve a költség-és teljesítményelemzés. Az ezekhez kapcsolódó támogató eszközök és feladatkörök kiolvashatóak a 3. táblázatból.

**3. táblázat: Az ellátási lánc menedzsment technikák alapelemei, feladatai, hatásai (Cigolini, 2004)**

<b>SCM technika alapelemei</b>	<b>Támogató eszköz</b>	<b>Feladatok / hatások</b>
<b>Anyagáramlás összehangolása</b>	VMI, CPR, cross-docking, kategóriamenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- árukör / választék meghatározása, melyet a vevők számára kínálunk</li> <li>- készletek kezelése az ellátási láncban</li> <li>- árutovábbítás (szállítási útvonalak és költségek optimalizálása, újrakommissiózás, cross-docking)</li> </ul>
<b>Információáramlás összehangolása</b>	ERP, EDI és egyéb online megoldások, CAO, közös tervezés és előrejelzés, RFID, vonalkód	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gyorsabb információ- és dokumentum-áramlás a vállalatok között:</li> <li>- nagyobb pontosság, hatékonyabb ellenőrzés</li> <li>- gyorsab termékinformáció áramlás</li> <li>- gyors és pontosabb nyomonkövetés</li> </ul>
<b>Költség- és teljesítményelemzés</b>	ABC, vevő és beszállító értékelés, BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jobb teljesítési arány, megbízhatóbb és rugalmasabb teljesítés</li> <li>- kevesebb késés, készlethiány, tervezhetőbb rendelési ciklusidő</li> <li>- tevékenység alapú költségszámítás (ABC)</li> </ul>

Fontos szempont az ellátási lánc folyamatai szempontjából, hogy a vállalat szolgáltatást nyújt, vagy terméket állít elő, hiszen más és más menedzsment eszközöket kell alkalmazni mind a két esetben. A szolgáltatásmenedzsment sajátossága, hogy a szolgáltatás

előállításának folyamata és annak elfogyasztása egymással párhuzamosan, egyidejűleg megy végbe (Gelei, 2010). Szolgáltatás esetében egy megfoghatatlan, nem tárgyiasult dologról beszélünk, melynél fontos, hogy a fogyasztó jelen legyen a szolgáltatás nyújtásakor. A szolgáltatások ellátási láncának speciális strukturális jellemzője, hogy a fogyasztó egyben első szintű beszállítónak is tekinthető (Gelei, 2010). Ezt a jelenséget fogyasztó-beszállító dualitásnak nevezzük. Jellemzően a szolgáltatások ellátási láncának vevői oldala rövidebb, mint a termékekhez kapcsolódó ellátási lánc megfelelő szakasza.

Az értékteremtési folyamat a termékek ellátási láncában egyirányú (beszállító - központi vállalat - megrendelő), míg a szolgáltatások esetében kétirányúak, a vevő-beszállító dualitásának következtében. Abban a pillanatban, amikor egy termelő cég elkezd vevője valamely inputján dolgozni, a vállalat szolgáltatást nyújtó céggént kezd el működni (Sampson, 2000). Szignifikáns különbségek figyelhetők meg a szolgáltató és a termelő cégeknél. A szolgáltató vállalkozások felső vezetői vállalatuk sikerének számbavételezésénél jellemzően nagyobb jelentőségűnek tartják a stratégiai szövetségeket, mint a termelő vállalatok felső vezetői (Sampson, 2000).

Napjainkban mindemellett egyre fontosabbá válik az elosztási információ, amit az elektronika korában nevezhetünk elektronikus logisztikának. Az e-logisztika legfőbb előnye a gyors, pontos információáramlás, és ehhez kapcsolódóan a készletek alakulásának megfigyelési és monitoring lehetősége a teljes ellátási- illetve disztribúciós csatornában (Szegedi, 2002). A felső vezetésnek szorgalmaznia kell az e-logisztika használatát, illetve folyamatos fejlesztését, hiszen ezzel a készleteket kiválóan lehet szabályozni, valamint naprakészen ki lehet elégíteni a vevői igényeket. Ennek működtetéséhez elengedhetetlen a kiváló partnerkapcsolatok kialakítása.

A vállalat vezetőinek igyekezniük kell, hogy a vállalatot megkíméljék az úgynevezett ostorcsapás effektus következményeitől is. Az ostorcsapás effektus lényege, hogy az ellátási láncban felfelé haladva a kereslet egyre jelentősebb kilengéseket mutat, azaz az ellátási láncban a korábbi bizonytalanságok a lánc végén lévő partnereknél kumulálódnak. Az ostorcsapás effektusnak több oka lehet (Szegedi, 2002). Ezek egyike a keresleti előrejelzések pontatlansága. Az előrejelzések jellemzően múltbéli adatokra épülnek és rugalmatlanok, egy lánc minden tagja ugyanolyan adatok és módszertan alapján kalkulál, egy fix biztonsági készlettel. Zavar esetén megjelenik a multiplikátor hatás, a kezdeti

eltérés a láncon végighaladva egyre nagyobb eltéréseket generál. Egy másik jellemző ostorcsapás ok a megrendelések periodicitása. Itt olyan automatizmusok működnek, melyek szintén rugalmatlanságot eredményeznek, raktárkészlet felhalmozódást, állandósult nagyobb készleteket, ez a gyártási kalkulációkat is félreviszi. Következő jelentős tényező az áringadozás, az instabil árak, és ehhez kapcsolódóan a kereslet-kínálat folyamatos változása, várakozási hatásokkal, túl korai és túl nagy mértékű reakciókkal és korrekciókkal. Az árak és a kereslet-kínálat méginkább kibillennek egyensúlyi helyzetükből akciós, időszakos árak esetében (Szegedi, 2002).

A felső vezetés, a minőségmenedzsment és az ellátási lánc menedzsment kapcsolata sok esetben meghatározó lehet egy vállalkozás sikerében. A vállalati felső vezetés gyakran nem fókuszál kellőképpen az értékteremtéshez kapcsolódó meghatározó folyamatokra. Az értékesítési célok kijelölése, követése, controllingja jellemzően megvalósul, a termelési célok esetében is ez az általános, más területek azonban a háttérbe szorúlnak. Ezek közé tartozik a minőségmenedzsment és az ellátási lánc menedzsment területe. A felső vezetés kapcsolódási pontjai e területek felé sok esetben nem világosak, nem kellőképpen kimunkáltak, definiáltak, bizonyos tekintetben indirektek. Az ellátási lánc menedzsment a termeléshez, annak kiszolgálásához szorosan köthető, így a kapcsolódó célok a felső szinten egy egységbe szerveződnek. A minőségmenedzsment kiemelése is vállalatonként eltérő, így a kapcsolódási pontok is sokfélék lehetnek. Azonban minden esetben fontos a vállalati stratégiai és minőségi célokat párhuzamosan definiálni, követni és ellenőrizni, szükség esetén beavatkozni. Ugyanígy a területi minőségi célok összhangja is rendkívül fontos, a termelésnek, az ellátási lánc menedzsmentnek és minden vállalati területnek harmonizált, egységes minőségi célrendszerrel kell rendelkeznie, melyek egy közös irányba mutatnak. Ennek meghatározó eleme az ellátási lánc menedzsment és a kapcsolódó területi minőségi céljai (Bácsi, Herczeg, 2013).

Az ellátási lánc menedzsment területén célunk az, hogy operatív alaposágú értékeléssel érjünk el stratégiai célokat. Tehát a kockázatmenedzsment irányultsága, bár a jövőbeni döntéseket készíti elő, mégis elsődlegesen operatív jellegű, kvantitatív elemzéseken alapul. Ugyanígy, a kiemelt projektek mellett világos, fenntartható irányok is szükségesek, elemi lépésekkel megalapozva a stratégiát (Bácsi, Herczeg, 2013).



Az ellátási lánc menedzsment és a kapcsolódó tevékenységek, mint stratégiai fontosságú funkcionális szervezeti egység, kiemelt alakítója és letéteményese egy vállalat minőségirányítási rendszerének. Ez a központi szerep több kapcsolódási pont alapján definiálható. A szerződéses és specifikációs előkészítés, háttér, már maga a tendereztetés is minőségközpontú kell hogy legyen. Operatív szinten pedig a beszerzés felelőssége vitathatatlan a beszállított alkatrészek minőségének tekintetében. A kulcs az integráció: a beszerzésnek, logisztikának, egyéb területeknek szerves részévé és alakítójává kell lennie az értékteremtő folyamatoknak, de egyúttal a kapcsolódó minőségmenedzsment aktivitásnak is. A szervezeti struktúra és vállalati kultúra egyaránt hatnak a kapcsolódó feladatmegoldás sikerességére (Bácsi, Herczeg, 2013).

Alapvető kérdés, hogy a minőség, a költségek és az ellátási lánc hatékonysága hogyan függ össze, mely pontokon kapcsolódik egymáshoz. Az ellátási lánc menedzsmentnek koordináló szerepe is van a vállalatoknál. Az ezen a területen születő döntések jelentős hatással vannak a minőségre, rugalmasságra és megbízhatóságra, más funkcionális területekre is kihatva.

A három fő lépés a vállalati ellátási lánc menedzsment kockázatmenedzsment folyamatában az elemzés, a stratégia alkotás és a szükséges intézkedések meghozatala (Herczeg, 2011). Más szemszögből ezeket tekinthetjük úgy is, mint a felmerülő kockázatok felismerését, értékelését és monitoringját, mint elemi tevékenységeket. Ezen folyamat központi eleme a kezelése, kihasználása és ellensúlyozása az egyes kockázat elemeknek. Emellett fontos kiépíteni megfelelő minőségi kompetenciát, és realizálni a megfelelő szintű minőségi teljesítményt. A siker kulcsa a stratégiai kockázatmenedzsment tevékenység és az anyagcsoport szintű operatív és stratégiai beszerzési tevékenység folyamatos továbbfejlesztése. Ebben az optimalizálásban meghatározó szerepe van a folyamatok megalkotásának, dokumentálásának, és a kapcsolódó beszállító menedzsment munkának. Kapcsolódó hatékony módszertanok többek között az alábbiak lehetnek: TQM (teljeskörű minőségmenedzsment), TCO (teljes bekerülési költség szemlélet), VA (értékszemléletű menedzsment), VE (értékközpontú mérnöki munka), VA (érték elemzés) (Lysons, 2006).

A két támogató kapcsolódó informális terület pedig a vállalati minőségközpontú szemlélet felfejlesztése, illetve a kapcsolódó műszaki kompetencia. Szintén kapcsolódó menedzsment eszközök a célzott jelentések és az integrált minőségirányítás (Herczeg, 2011).

Az ellátási lánc menedzsment kockázatokat felmérésükkor hajlamosak vagyunk a termelés területére koncentrálni, azonban más területeken is jelentős kockázatok jelentkezhetnek az ellátási lánc menedzsment vonatkozásában. Ezek többek között a minőségmenedzsment, az értékesítés, marketing, a fejlesztés és a raktározás, logisztika. Ez utóbbi területet külön érdemes kiemelni részterületeivel, ezek a kockázatokhoz kapcsolódó intenzitási sorrendben a transzportlogisztika, a raktárkészlet menedzsment, rendelések felügyelete, a logisztikai kompetencia és stratégia. Ezen a területen különösen fontos az integrált rendszer és szemléletmód, lehetőség szerint a többi ellátási lánc menedzsment részterülettel is integrált rendszerbe foglalva. Kompetencia szempontból, egy ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó kockázatmenedzsment rendszer kialakításakor célravezető lehet szakértők bevonása, de a tapasztalt szakemberekre építés mellett friss szemlélet (gyakornokok, fiatal szakemberek) integrálása, helyzetbe hozása is (Herczeg, 2011).

Kezdő lépés lehet, a kockázat felmérés iniciálásaként az egyes területek átvilágítása, kockázattérkép összeállítása területeket átfogóan, például a vevő értékeli a szállítót, vállalaton belül is értelmezve (termelés-értékesítés, logisztika-értékesítés viszonylatban stb.) (Herczeg, 2011). Központi szakértő terület, szakember csapat és területi szakértők, megbízottak közös munkájának eredményeként valósulhat meg az átfogó, sikeres, hatékony kockázatmenedzsment. Az ellátási lánc menedzsment területén is gyakran megjelenik a projektmenedzsment kiemelt szerepe. Az ellátási lánc menedzsment kockázatmenedzsment folyamat záró fázisaként illetve kísérőjeként valósulhat meg a nem tervezett kiadások, intézkedések kontrollja.

Az ellátási lánc menedzsment, ezen belül is a beszerzés területén a legalapvetőbb kockázatok az alábbiak (Herczeg, 2011):

- a beszállító nem megfelelő minőségű alapanyagot, terméket szállít,
- a beszállító nem szállít határidőre,
- a beszállító nem a teljes mennyiséget szállítja le,
- a beszállító tevékenysége nem tervezhető hosszabb távra, bizonytalanságok jelentkeznek.

Ezekon túlmenően gyakran előfordulnak a beszállítónál jelentkező anyagellátási vagy szervezési nehézségek, melyek közvetve, továbbgyűrűzve újabb minőségi problémákat generálnak. Ilyenkor, a szoros együttműködés eszközével élve, közös és célzott beavatkozást érdemes végrehajtani. Nem lehet elégszer hangsúlyozni a rendszeres információcsere és a partneri kommunikáció fontosságát. Érdemes a tranzakció orientált helyett a kapcsolat orientált beszerzési stratégiát alkalmazni (Axelsson, 2001). A határidők tartásán és a szerződéses eszközökkel szabályozott kockázatokon túlmenően érdemes informális illetve a folyamatok összekötésén, részben integrálásán alapuló együttműködést kiépíteni és működtetni a kockázatok elosztására, esetleges negatív következményeik kiküszöbölésére, mérsékelésére. Ennek hatékony eszközei az egyes esetekre vonatkoztatva, egyedien meghatározandóak. Általános érvényű módszer, egységes megoldás minden felmerülő kockázatra nem létezik.

Összegezve, az ellátási lánc kapcsolódik a termékhez és annak létrehozási folyamatához, egyúttal azonban az ebben résztvevő szakemberek, szervezetek és szervezeti egységek összességét is jelenti. Az ellátási lánc menedzsmenttel szemben támasztott egyik legalapvetőbb elvárás, hogy transzparens legyen, ennek alapfeltétele a nyílt kommunikáció, a megfelelő dokumentáció és az információáramlás hatékonysága minden szervezeti szinten. Ennek kulcsfontosságú eleme a szervezeti tudás és tudás átadás az egyes szakemberek és egységek között, ennek megvalósulása révén érhető el egy folyamatos, fenntartható minőség- és hatékonyságjavulás. Szintén fontos a hatékony ellátási lánc menedzsmentben a megfelelőség és a kompetencia: meg kell felelni iparági normáknak, szabályoknak, illetve ezen túlmutató vállalati stratégiai céloknak is. Minden ellátási lánc menedzsment elemnek képesnek kell lennie a minőségi termék illetve szolgáltatás létrehozására, mindezt fenntartható, ellenőrizhető, hatékony folyamat

háttérrel. A jó ellátási lánc menedzsment integrált, túlmutat a vállalat kapuin, bevonja mind a beszállítókat, mind a vevőket a folyamatokba, ezáltal magasabb gazdaságossági, rugalmassági és gyorsasági szintet ér el (Herczeg, 2011).

Fontos kockázati tényező az ellátási lánc menedzsment területén a raktárkészlet szintje. Ágazatonként eltérő az átlagos és optimális készletszint: az árbevétel arányában 10-25%-ot is kitehet (Hutchinson, 2003). Legalacsonyabb jellemzően a kereskedelemben és az autópárhánban, ennél jelentősen magasabb a vegyiparban és az elektronikai iparban. (Hutchinson, 2003). Ez a különbség elsődlegesen az ágazatok speciális alapanyag-igényéből adódik, mintsem a magas készáru- és félkészáru-készletekből, a versenyképes raktárkészlet-szintű vállalatoknál.

A raktárkészlet optimalizálásakor, az egyes anyagokhoz kapcsolódóan előzetesen el lehet és el érdemes végezni egy XYZ/ABC elemzést (Hutchinson, 2003). Ez alapján, a kategorizálás után az AX, AY és BX anyagokra célszerű elsősorban koncentrálni (Herczeg, 2011). Ezek a magas illetve közepes igény szintű, felhasználási mennyiségű, állandó illetve A-anyagok esetében állandó vagy periodikusan változó felhasználási mennyiségű alapanyagok. A stratégiai fontosságú anyagok folyamatos készletmonitoringja kívánatos, míg például a CZ anyagok készletét érdemes lecsökkenteni (Herczeg, 2011). Ilyen elemzések elkészítése költséges és egy megfelelő adminisztrációs-dokumentációs háttér szükséges hozzá. Ez jellemzően csak a nagyobb méretű vállalatoknál és integrált vállalatirányítási rendszer (pl. SAP) megléte esetén áll rendelkezésre. Mind az egyes alapanyagok és termékek értéke, mind a vevők ABC-besorolása és értékelése is fontos alapja az ellátási lánc menedzsment folyamatok minőségközpontú, kockázattudatos optimalizálásának.

Az értékesítéstől, vevők részéről iniciált rendeléseket és az előtervezésen alapuló gyártó és ellátási lánc menedzsment folyamatokat egyaránt minél automatizáltabb és gördülékenyebb formában érdemes megvalósítani, a kapcsolódó folyamat-elemeket eszerint tervezni-szervezni-levezényelni. A modern szemléletmód túllép a készletek menedzsmentjén, és a teljes forgatóke állomány menedzsmentjére fókuszál. Ez magában

foglal egy egységesítést, egyszerűsítést, egyúttal a teljes adminisztrációs és pénzáram háttér egyértelművé és hatékonyabbá tételét. Ebbe beletartozik a számlázás, áruátvétel, árukiszállítás, a fizetés illetve a reklamációmenedzsment is. A célok és a folyamatorientáltság e téren is meghatározó, a hatékony, minőségközpontú ellátási lánc menedzsment megvalósításának legfontosabb alapköve (Herczeg, 2011).

Az ellátási lánc menedzsment felmérésére és fejlesztésére egy elterjedt és hatékony módszer az értékáram-elemzés (Hutchinson, 2003). Itt egyaránt lekövetjük az anyag-, információ- és pénzáramokat. Az információáramlás elemzésére, optimalizálására a folyamatmenedzsment módszertanok alkalmazhatóak hatékonyan, míg az anyagáramok esetében az érték-áram ábrázolás és elemzés lehet egy jól alkalmazható megoldási módszertan. Fontos rámutatni a folyamatok integráltságára, összefüggéseire, egymásra épülésére. Erre rendelkezésre állnak számítógépes programok, felhasználói felületek, mint például az ARIS vagy a Sycat, de sok esetben, különösen kisebb vállalatok és átláthatóbb folyamatok esetében egy manuálisan felrajzolt ábrázolás, folyamatábra is célravezető kiindulási alap lehet (Herczeg, 2011). Itt integráltan ábrázoljuk a szervezetet, a folyamatokat, a kapcsolódási pontokat és az ezt leképező dokumentációt. Az ábrázolás jellemző módszere, hogy szervezeti egységenként, egy idősíkon párhuzamosan követjük le az egyes folyamat lépéseket. Érdemes törekedni az egységes, integrált, de mindenre kiterjedő ábrázolásra, például ha megkülönböztetünk standard és vevői igények által rugalmasan alakítható gyártást vállalatunknál, ezeket párhuzamosan le kell képezni a folyamatábrán ennek megfelelően, egyértelműen és differenciáltan. A cél megtalálni azokat a lépéseket, ahol túl lassú illetve nem elég hatékony a folyamat, és ott lehetőség szerint átszervezni, optimalizálni a kapcsolódó feladatokat, folyamat elemeket. Akár arra is van lehetőség, hogy egyes folyamat lépéseket párhuzamosan elvégezzünk, megcseréljük a sorrendjüket, illetve egy másik folyamat elembe integráljuk őket. Ezáltal megtalálható illetve implementálható, hol és milyen formában érdemes egy adott munkafolyamatot elvégezni, hogy az a folyamat egésze szempontjából optimális hatékonyságú és kockázati szintű legyen (Herczeg, 2011).

A minőségi és hatékony folyamatok és ellátási lánc menedzsment egy biztos alapot adhat vállalatunknak, lehetővé téve a további fejlesztéseket, optimalizálást, egyúttal a hatékony kockázatmenedzsmentet (Bácsi, Herczeg, 2013).

Az innováció és a vevői igények minél előbb megjelennek az értékteremtési folyamatláncban, annál minőségibb lesz a végső termék illetve szolgáltatás, és az előállításához szükséges ráfordítások is racionálisabban kerülnek felhasználásra. Ez mindenekelőtt igaz a minőségköltségekre, beleértve a megelőzési, ellenőrzési és utómunka, reklamációs költségeket egyaránt (Bácsi, Herczeg, 2013).

### **6.2.5 Kockázatmenedzsment a minőségmenedzsment területén**

A vállalati kockázatmenedzsment területén több menedzsment és minőségmenedzsment módszertanból is meríthetünk, ezek a termelő vállalatok esetén a teljesség igénye nélkül lehetnek a 8D, a SWOT elemzés, az FMEA analízis, és a stratégiai illetve operatív (minőség)irányítás, vezetés.

A 8D problémaelemző és folyamatos fejlesztést elősegítő módszertan elemei az alábbiak, a probléma azonosítását és a 8D indítását követően (Theden, Colsman, 2013, 92.o.):

- D1* - Problémamegoldó csoport és alakítása és csoportvezető kinevezése,
- D2* - A probléma leírása,
- D3* - Ideiglenes, azonnali intézkedések megtétele a probléma és hatásának izolálására (pl. hibás darabok zárolása),
- D4*- A hiba ok források felderítése, mélyvizsgálata, okok-okozatok elemzése, a lehetséges megoldási lehetőségek meghatározása,
- D5* - A véglegesítendő javító intézkedések kiválasztása és hatásvizsgálata, amelyekkel a probléma hosszú távon, hatékonyan megszüntethető,
- D6* - A javító intézkedések bevezetése, a kapcsolódó folyamatok és dokumentáció aktualizálása,

*D7* - A megelőző intézkedések meghatározása és bevezetése, a probléma visszatérésének megakadályozására, más, jövőbeli termékekre és folyamatokra is vonatkozóan,

*D8* - A probléma megoldó folyamat lezárása, az ezen dolgozó csoport munkájának elismerése.

A 8D módszertan az operatív minőségmenedzsment meghatározó módszere (elsődlegesen vevői reklamációknál használatos), de a stratégiai minőségmenedzsment és a kapcsolódó stratégiai kockázatmenedzsment (termékekhez és termeléshez kapcsolódó minőségi problémák, munkahelyi balesetek megelőzése stb.) területén is jól alkalmazható (Theden, Colsman, 2013, 91.o.).

A SWOT analízis alkalmazását az indokolja, hogy a szervezeti folyamatok eredménye két egymásra ható erőcsoport egyensúlyának a következménye, azaz az erősségek (Strengths) állnak szemben a gyengeségekkel (Weaknesses). E két erő belső dinamikáját befolyásolják a külső környezetből adódó lehetőségek (Opportunities) és az azt visszavető veszélyek (Threats).

Az FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, hiba mód és hatás elemzés) célja a kockázatok felismerése, értékelése, és bekövetkezésük megakadályozása (Pfeufer, 2014, 12.o.). Az FMEA a kockázatelemző módszertanok közül a hibatípus analízisek, azok közül is az induktív módszerek közé tartozik.

A kockázatkezelés dimenzióit szemléletesen vizsgálhatjuk az operatív és stratégiai irányítás példáján is, a minőségi kockázatok területére vonatkoztatva. Ahogy korábban láthattuk, a kockázatmenedzsment stratégiai irányultságú, szorosan kapcsolódik a vállalati stratégiához. Ennek megfelelően időtávja a jövőbe tekint, a múltbéli adatok felhasználásán túlmenően. Egy folyamatos, célorientált stratégiai tevékenységről van szó, mely külső információforrásokra és projektekre is épít. Lényeges egy meghatározott irány kijelölése, melynek elérése a stratégiai sikerpotenciálok kiaknázásával jár. Kvantitatív információk felhasználása mellett a stratégiai kockázatmenedzsment épít kvalitatív elemzésekre is, emellett egyfajta rugalmasságot is feltételez a fenntarthatóság mellett (Lombriser, Abplanalp, 2005).

**4. táblázat: Operatív vs. stratégiai kontroll (Lombriser, Abplanalp, 2005)**

	<b>operatív kontroll</b>	<b>stratégiai kontroll</b>
<b>fő cél</b>	rövidtávú siker	stratégiai sikerpotenciálok kiaknázása
<b>mire koncentrálnak?</b>	büdzsé, éves tervek, világosan definiált irányok, határok	stratégiai benchmarkok, projektek és intézkedési tervek
<b>időhorizont</b>	múlt	múlt és <i>jövő</i>
<b>információtípus</b>	elsősorban kvantitatív, jól strukturált	elsősorban kvalitatív, kevésbé strukturált
<b>információforrás</b>	elsősorban belső	belső és <i>külső</i>
<b>információmennyiség</b>	nagy	kicsi, sokrétű és aggregált
<b>kontrollgyakorlat</b>	rendszeres	folyamatos, részben eseményekhez kötött
<b>elemzés</b>	precíz, formális	kevésbé precíz, gyakran informális/rugalmas
<b>cél</b>	szabályozni – megadott határokon belül, az eltérések megállapításával	irányítás – egy kívánt irányba, a potenciális rossz irányok elkerülése
<b>eredmény</b>	negatív eltérések javítása, korrekciója	célok és feltevések kiértékelése, stratégiaalakítás (a pozitív eltérések esély értelemben ugyancsak fontosak)

A tervezett stratégia egy része megvalósul, míg egyes elemei nem realizálódnak. Emellett azonban belépnek olyan összetevők is, melyeket a tervezés fázisában még nem lehetett előre látni. Mindentől függetlenül ez utóbbiak is szükségesek, így részeivé válnak a megvalósításra kerülő stratégiának (Mintzberg, 1994). Ez a dinamikus szemléletmód lehet egyfajta alapja a minőségi kockázatok kezelésének.

A beszerzés, a logisztika és a kapcsolódó beszállító illetve anyagáram menedzsment központi alakítói a minőség költségek csökkentésnek és kockázatmenedzsmentnek. A másik oldalról tekintve az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó minőségmenedzsment egy releváns funkcionális vállalati egység a kockázatmenedzsment gyakorlati megvalósítására.



A beszállított anyagokhoz kapcsolódó főbb kockázatok gyakorlati tapasztalatok alapján az alábbiak (Herczeg, 2011):

1. Nem megfelelő, ingadozó anyagminőség, termékminőség,
2. A gyártási folyamatok megváltoztatása, vagy alapanyag-változtatás (jellemzően költségtakarékossági céllal, jóváhagyás, bemintázás nélkül),
3. Nem megfelelő csomagolás, szállítás közbeni sérülések,
4. Korlátozott felhasználhatóság:
  - a. szűk szavatossági idő,
  - b. előírásoknak nem megfelelés (pl. ólomtartalom),
  - c. tanúsítványok hiánya (pl. UL, CE),
5. A beszállító szállítóképessége bizonytalan:
  - a. Szállítások csúsznak a visszaigazolt szállítási határidőhöz képest,
  - b. A beszállító nem a teljes mennyiséget szállítja le,
  - c. A beszállító fizetésképtelenné válik, nem szállítóképes.

Gyakran előfordulnak olyan, a beszállítónál jelentkező anyagellátási vagy szervezési nehézségek, melyek továbbgyűrűzve újabb és újabb minőségi problémákat generálnak. Ilyenkor közös és célzott beavatkozás szükséges, fontos a rendszeres információcsere, a partneri kommunikáció. A határidők tartásán és a szerződéses eszközökkel behatárolható kockázatokon (Schütt, 2011) túlmutató szempontokat is érdemes érvényre juttatni, rendszeresen követni. Meghatározó szerepe van a beszállítói auditoknak és villámlátogatásoknak is (Herczeg, 2011). A csődközeli helyzet gyakran néhány egyszerű jelből felmérhető: ilyen többek között az árbevétel visszaesése, fontos vevők távozása, csökkenő jövedelmezőség, gyakori változás a felső vezetésben, fizetési határidők módosulása, házi bank és bankszámla változás stb. Ilyen kritikus esetekben, de alapvetően minden beszállítói kontraktus esetén, törekedni kell a megfelelő jogi biztonság kialakítására. Jó példa erre az esetlegesen a beszállítónál lévő saját tulajdonú szerszámokhoz kapcsolódó szabályozás, megfelelő azonosítók alkalmazása, és a szerződésben rögzített nagyfokú biztonság. Ugyanez igaz a minőségi problémák körére. Előre rögzíteni kell, az egyes esetekben milyen határidővel köteles a beszállító pótolni a hibás darabokat, illetve ki és milyen óradíj alapján fizeti az esetlegesen felmerülő, utómunka, válogatási, végfelhasználónál megvalósuló javítási és egyéb költségeket.

## 6.2.6 Az állami költségvetési kockázatok és a vállalati kockázatok párhuzama

Érdemes megvizsgálni a kockázatok egy speciális, ám a vállalatoknál jelentkező kockázatokhoz hasonló területét, az állami költségvetési kockázatokot is. A költségvetési és vállalati kockázatok egy jelentős közös pontja, hogy mindkét esetben a kockázatok leegyszerűsítve nem mást jelentenek, mint a „célok elérését veszélyeztető tényezőket“ (Kovács, 2014, 1.o.). A kockázatmenedzsmentnek egy fontos problémája, hogy az erőforrások korlátozottak. Így szükség van az egyes kockázatok „rangsorolására, összehasonlító elemzésére“ (Kovács, 2014, 2.o.). Mindezt meg lehet valósítani stratégiai menedzsment szempontból, az ismert és elterjedt kockázatmenedzsment módszertanok alapján, de egyúttal lehetőség van a rendelkezésre álló erőforrásokat szem előtt tartva hozzáállni a kockázatokhoz: csak azokkal a kockázatokkal foglalkozni, melyek kiemelten jelentősek, és a szűkös erőforrásokat ezekre koncentrálni. Egy más megközelítése lehet egyazon kérdéskörnek, ha azokra a kockázatokra fókuszálunk, melyekhez kapcsolódóan rendelkezünk a szükséges kompetenciával és erőforrásokkal. Erre a vállalatvezetés és vállalati kockázatmenedzsment gyakorlatában egy tipikus példa a pénzügyi, finanszírozási kockázatok területe. A felső menedzsment illetve a pénzügyi, controlling szakterületek jellemzően rendelkeznek a kapcsolódó hatáskörrel és rutinnal, hogy ez megvalósulhasson. Vagy az ipari termelő vállalatok területét kiemelve ilyen fókuszterület lehet a minőségi kockázatok köre. De ugyanígy megjelenhet ez az erőforrás koncentráció más területeket a középpontba helyezve is, ez lehet többek között a szállítási logisztika, a vevőkapcsolatok, a tudásmenedzsment, a folyamatmenedzsment vagy a vevőszolgálat (Herczeg, 2011).

A kockázatmenedzsment rendszerek alapköve egy „korai figyelmeztető rendszer felállítása“ (Kovács, 2014, 4.o.). A kockázatokot megfelelő időben kell észlelni, azonosítani ahhoz, hogy hatékonyan lehessen reagálni rájuk, legyen szó megelőzésről vagy reaktív kockázatkezelésről. Gyakran előfordul az operatív vállalatvezetés gyakorlatában, hogy a kockázatok időbeni jelzése elmarad, majd viszont a kapcsolódó intézkedések kapkodva születnek meg. Ez túlkompenzáláshoz, túlreagáláshoz, nem megfelelő és megfelelően célzott intézkedésekhez vezet (Kovács, 2014). A túlbiztosítás hosszú távon akár kockázt növelő tényezővé is válhat (Kovács, 2014). Mindez a rosszul célzott és megvalósított kockázatkezelés, kockázatmenedzsment megelőzhető megfelelő stratégiai tervezéssel. A stratégiai menedzsment módszertani eszköztára azonban csak szükséges, de

nem elégséges feltétele egy hatékony vállalati kockázatmenedzsment működtetésének. Vannak olyan tényezők, melyek tervezhetőek, de nem mértani pontossággal, gondolok itt elsősorban a fogadókészségre (Kovács, 2014), mind a belső mind a külső érintett felek tekintetében. Különösen azokra a szakemberekre, szakterületekre, akiknek meghatározó szerepük van a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódó intézkedések végrehajtásában, és az ezt előkészítő és támogató kommunikációs tevékenységben. A szabályok, rendszerek, stratégiák egésze egy alap, mely ad egy folyamati és szakmai háttérrel, de a kockázatmenedzsment a menedzsment tagok és az egyes szakértő szintek területén valósul meg, ahol az „emberi, motivációs tényező a meghatározó“ (Kovács, 2014, 8.o.).

A kockázat definíció szerint egy eltérés egy meghatározott, tervezett állapottól, egyfajta labilitás. Tehát a kockázatmenedzsment, mint átfogó vállalati stratégiai tevékenység célja és hozadéka a megfelelő stabilitás. Ez mind a közszféra szereplőinél, gondolva itt elsősorban az állami költségvetésre (Kovács, 2014), mind a vállalatoknál magában foglalja a pénzügyi stabilitást. Ez talán a legfontosabb, legmeghatározóbb, egyúttal legnépszerűbb kockázatmenedzsment cél, ahogy erre a korábbi fejezetekben is kitértem. A vállalatoknál azonban ehhez kapcsolódóan további, a vállalati stratégián alapuló kockázatkezelési területek is definiáltak: gondolok itt elsősorban a minőségi és folyamat kockázatokra.

A kockázatmenedzsmenthez kapcsolódó legmeghatározóbb külső tényező maga a piac, a versenytársak, partnerek, vevők rendszere. Különösen nyílt részvénytársaságoknál fontosak a külső, tulajdonosi reakciók egy kockázatos vagy kockázatosnak értékelt helyzetben, míg a vevők, beszállítók, egyéb partnerek, érdekelt felek viszonyulása a vállalatokat érintő vélt vagy valós kockázat helyzetben gyakorlatilag minden piaci szereplő tekintetében releváns. A piac gyakran „túl későn és túl intenzíven reagál a megnövekedett kockázatokra“ (Kovács, 2014, 6.o.). Ez megjelenik az országekockázatok területén és a vállalati kockázatmenedzsmentben egyaránt.

A kockázatmenedzsmentnek egy elterjedt és hatékony rendszere a szabályozás, adminisztráció melyet később a kérdőíves felmérés és a mélyinterjúk eredményéből (D-KVI-090714) is láthatunk. A szabályozás, mint olyan is lehet azonban többféle irányból indulva megvalósított. Beszélhetünk egy nagyon részletes, illetve egy ezzel szemben

inkább csak „kereteket meghatározó, átfogó szabályozásról“ (Kovács, 2014, 7.o.). Utóbbi esetben problémát, nehézséget jelenthet a nagy adatmennyiség. Egy átfogó kockázati tényező mérés és szabályozás rendkívül nagy adatmennyiség és adat sokféleség kezelésével és rendszerezésével jár. Nem biztos, hogy minden esetben egy átfogó, teljeskörű szabályozás a célravezető, a csak nagy ráfordítások árán mérhető vagy kevésbé releváns adatokat lehet közelíteni, becsülni, egyes részletes adatsorok helyett trendszámításokat alkalmazni. Mindezzel együtt a numerikus, kvantitatív kockázatmenedzsment célok és mérőszámok használata alapvetően célszerű és kívánatos. A kvalitatív kockázatelemzés is része kell és lehet egy átfogó kockázatmenedzsment rendszernek, de ahogy a controlling, úgy a kockázatmenedzsment is jellemzően számokkal, számszerű értékelésekkel operál.

A vállalati kockázatmenedzsment implementálása együtt jár egy szervezeti döntéssel is: projekt alapú vagy projektszerű, „task force“ megoldást választunk, avagy definiált, állandó jellegű kockázatmenedzsment grémiumot hívunk össze, mely a vállalat napi működését lekövetve, a stratégiai döntéshozó menedzsmenttel szorosan együttműködve végzi munkáját. Itt is felmerül a motiváció kérdése, melynek alapja a pontos és szemléletes cél meghatározás és cél követés (Kovács, 2014). A kockázatok elemzéséhez akkor lehetséges hozzárendelni a megfelelő szakembereket és magas szintű hatékonyságra rábírní őket, ha minden érintett számára egyértelművé tesszük a vállalati kockázatmenedzsment céljait, folyamatát és stratégiai jelentőségét. Ez megjelenik az átfogó kockázatmenedzsment célok terén is, de magában foglalja a szakterületi és egyéni kockázatmenedzsment célokat is. Ha a megfelelő motiváció, motivációs szint megvan, a következő meghatározó fontosságú lépés az áttekinthetőség megteremtése és fenntartása. Összességében elmondható, hogy a kockázatmenedzsment sikertényezői egybeesnek a vállalati siker meghatározó pontjaival, a stratégiai és operatív menedzsment működési területéhez szorosan kapcsolódóan. Ami sajnos a vállalatvezetés gyakorlatában sokszor előfordul, hogy az operatív kockázatok túlbecsülik, túlkezelik, míg a stratégiai kockázatok alul vannak becsülve, kezelve. Egyfajta „tűzoltás“ folyik, nem pedig stratégiai tervezéssel és controllinggal megtámogatott stratégiai kockázatmenedzsment tevékenység valósul meg. A kockázatmenedzsmentnek a „stabilitást kell megcéloznia“ (Kovács, 2014, 10.o.), egyúttal a vállalati stratégia szerves részévé kell válnia. Át kell váltani a szemléletről, hogy a kockázatmenedzsment meghatározói a külső kényszerek,

fenyegetések, arra a szemléletre, hogy a sikeres kockázatkezelés alapja a belső konszenzus, elkötelezettség és stratégia. A külső és belső kockázatokat egymással összefüggésben, stratégiai szemlélettel kell és érdemes menedzselni.

### **6.2.7 Országkockázatok menedzsmentje**

Az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó kockázatok elemzése során, de a projektek kockázatértékelése esetén is, az országkockázatok és a természeti katasztrófák, kockázatok is relevánsak lehetnek. A komplex ellátási lánc országhatárokon, kontinenseken ível át, és ezalatt komoly akadályokba ütközik. Ezek, ahogy az ország és természeti kockázatok is, sokrétűek lehetnek. Országkockázatok esetén beszélhetünk jogi, adminisztratív kockázatokról, politikai (stabilitás) kockázatokról, konjunkturális (gazdasági) kockázatokról, erőforrás kockázatokról, technológiai kockázatokról (Hartmann, 2014).

Az országkockázatokat a szakirodalom gyakran politikai kockázatként említi. Az iparvállalatok kockázatmenedzsment gyakorlatában jellemző a politikai kockázat megnevezés, míg a bankoknál, a pénzügyi szektor vállalatainál az országkockázat megnevezés (Kennedy, 1991). Hartmann a politikai stabilitást, a gazdasági konjunktúrát, a munkaerőpiacot és a törvényhozást jelöli meg olyan területként, ahol az országkockázatok megjelennek, a vállalatokra hatással vannak (Hartmann, 2014). Ezeket Meyer az alábbiak szerint kategorizálja: megkülönböztet „transzferkockázatokat, intézkedésekből eredő kockázatokat és kisajátítási kockázatokat“ (Meyer, 1987, 16.o.). A sztrájk kockázat és a munkavállalók képzettségi szintje szintén további kockázatokat jelentenek (Zenglein, Drozak, 2007).

Ezen túlmenően a demográfiai változások és a sok egyéb gazdasági-, társadalom-, munkaügy-, és kereskedelempolitikai kormányzati döntés okozhat további ország kockázatokat. A kapcsolódó kockázatokat két csoportra oszthatjuk, a törvényen kívüli (terrorizmus, szabotázsakciók, forradalmak, katonai puccsok) és a jogállamból eredő kockázatokra, mely utóbbiak jellemzően kormányváltás idején kerülnek előtérbe (Kennedy, 1991). Az egyes kockázati tényezőket, mind az országspecifikus mind az

országokon átívelő tényezőket feloszthatjuk társadalmi, politikai, gazdasági és oktatási tényezőkre, melyeket az 5. táblázatban soroltam fel, a teljesség igénye nélkül, a leglényegesebbekre szorítkozva (Holtbrügge, Ehlert, 2009).

**5. táblázat: Globális környezeti tényezők (Holtbrügge, Ehlert, 2009 alapján)**

<b>Társadalmi-kulturális tényezők</b>	<b>Politikai-jogi tényezők</b>	<b>Gazdasági tényezők</b>	<b>Oktatási tényezők</b>
Viszonyulás a menedzsmenthez	Jogi szabályozás	Gazdasági rendszer	Általános képzettség
Viszonyulás a hatalomhoz	Államforma, politikai berendezkedés	Jegybank és monetáris politika	Felsőfokú képzettség
Viszonyulás a jóléthez	Jogállandóság- és rugalmasság	Gazdasági stabilitás	Gazdasági és oktatási struktúra megfelelősége
Nemzeti ideológia	Politikai ideológia	Piac mérete	
Külföldiekhez való viszony	Jogi keretfeltételek (nemzetközi tevékenység esetén)	Fizetési mérleg	
Nacionalizmus jelenléte, kiterjedtsége	Külkereskedelmi korlátozások	Külkereskedelmi volumen	
		Tagság nemzetközi szervezetekben	

Az ország kockázatok felmérésére-értékelésére-osztályozására gyakran alkalmazott két módszertan a BERI (Business Environment Risk Intelligence, üzleti környezet kockázat intelligencia nevű tanácsadó cég) index és a Coface (hitelbiztosító cég) féle értékelés. Ezek az országokat a megfelelő kockázati szintjük alapján értékelik, sorolják be, egyfajta kiindulási alapot adva piaci, vevői illetve beszállítói kockázatok vállalatspecifikus értelmezéséhez. Szintén használatosak a vállalati kockázatmenedzsment gyakorlatában a D&B (Dun&Bradstreet), a Creditreform, a Creditsafe stb. kimutatásai, ezek azonban az egyes vállalatokra vonatkoznak, nem az országokra.

A BERI S.A. 1966 óta értékeli az ország kockázatokat. Évente három alkalommal adnak ki ország kockázati jelentéseket a kiemelt 50 államra vonatkozóan. Dolgozatomba példaként a Magyarországra vonatkozó elemzés 2014-II verzióját vettem. A BERI index három különálló kockázati tényező súlyozott összegeként adódik, ezek a működési kockázati index (ORI, Operations Risk Index), a politikai kockázati index (PRI, Political Risk Index) és a tranzakciós kockázatok tényező (R-Factor, Remittance and Repatriation Factor). Az ORI összetevőt 105 felső vezető határozza meg, akik 15 kritériumot értékelnek, egy 0-4 skálán, ahol 0 a nem elfogadható és 4 a teljesen elfogadható szintet jelenti. A 15 kritérium 0,5-3,0-ig terjedő eltérő súlyozással számít bele a végső ORI indexbe, melynek maximális értéke 100 pont (Diederichs, 2012). Ide többek között olyan tényezők számítanak bele, mint az infláció, gazdasági növekedés, valuta konvertibilitás, termelékenység, hitelek hozzáférhetősége. De mindezek közül is legnagyobb súllyal a politikai stabilitás szerepel. A jelenlegi helyzet értékelésén túlmenően a vállalatvezetők a következő 5 évre vonatkozóan is előrejelzést adnak, évenkénti bontásban. A PRI indexet ezzel szemben egy szakértői csoport határozza meg, politikai és társadalmi stabilitási kritériumok alapján. Itt 0-7 között osztályoznak 10 kritériumot, ahol 0 a nagyon magas kockázati szintet, míg 7 a problémamentes állapotot jelenti. Ezen kívül további 30 pont is adható országonként, így kiadva a maximális 100-as pontszámot (Diederichs, 2012). A politikai stabilitás fokmérője a BERI módszertanában többek között a radikalizmus erőssége, a politika és társadalom (nyelvi, vallási, nemzetiségi stb.) kiegyensúlyozottsága, a regionális negatív hatások, a sztrájkok, a terrorizmus. Az úgynevezett R-Factor transzfer kockázatokra vonatkozó 4 fő összetevője a hatósági előírások, a devizabevételek, a valutatartalékok és az államadósság. Ezek további összetevőkből állnak össze, melyek súlyozásából és összesítéséből szintén maximálisan 100 pont jön ki (Diederichs, 2012).

Az ORI, PRI és R-Factor együttesen adják ki a POR-t (Profit Opportunity Recommendation, profit lehetőség ajánlás), amely 4 kategóriát ad meg: befektetésre javasolt országok, licenc szerződésekre javasolt országok, kizárólag kereskedelmi kapcsolatokra javasolt országok, és végül semmiféle üzleti kapcsolatra nem ajánlott országok. Az egyes összetevők (ORI, PRI, R-Factor) legalább 70-es pontértéke már egy alacsony ország kockázati szintet jelent, míg a 39 vagy az alatti érték, rendkívül magas kockázatot (BERI S.A., 2014 alapján). A 2014-es Magyarországra vonatkozó értékelést

vizsgálva a 43-as összesített pontérték magas kockázatot jelent, mely előreláthatólag 5 év múlva is csak kevéssel fog változni, egy kevésbé kockázatos 46-os pontértékre.

**6. táblázat: Magyarország kockázat besorolása (BERI S.A., 2014 alapján, saját szerkesztés)**

év	összesített pontszám	működési kockázati index (ORI)	politikai kockázati index (PRI)	tranzakciós kockázatok (R-Factor)
2007	<b>45</b>	47	48	40
2008	<b>44</b>	46	47	39
2009	<b>43</b>	45	44	39
2010	<b>44</b>	47	44	41
2011	<b>46</b>	49	45	43
2012	<b>41</b>	44	38	40
2013	<b>41</b>	43	39	42
2014	<b>43</b>	45	40	43
2015	<b>43</b>	45	41	44
2019	<b>46</b>	47	45	46

Az ország kockázatok értékelésére alkalmazott másik elterjedt módszertan a Coface számítási metódusa. Itt is három részből áll össze az ország kockázatok összértékelése, ezek a gazdasági-pénzügyi-politikai fejlődés (konjunkturális összetevő), a vállalatok rövid távú fizetőképessége és az üzleti környezet-feltételrendszer (átláthatóság és intézmények) (Coface, 2013). A Coface az ezekből a tényezőkből számolt ország kockázati szintet egy 7 fokozatú skálán hozza nyilvánosságra. Azonban a számítási módszertan nem nyilvános, mint ahogy a BERI esetében viszont az. Ettől függetlenül elmondható, hogy itt is hasonló tényezők adják ki az ország kockázat értékelési szempontrendszerét. Ezek összefoglalva a politika-társadalmi stabilitás összetevői (oktatási-egészségügyi mutatószámokat is beleértve), kiegészítve konjunkturális mutatókkal és a politikai infrastruktúra fejlettségi szintjével (törvényi szabályozás, korrupció szintje, átláthatóság stb.). A Coface értékelésében Magyarország közepes kockázati besorolású („B“ kockázati szintű) (Coface, 2013).



## 6.2.8 A kockázatmenedzsment egyes aspektusai a vállalatvezetők szemével

Ebben a fejezetben több, vállalati vezetőket és vállalati szakterületi vezetőket bevonó felmérés eredményeiből írok fel következtetéseket, összefüggéseket. Ezek egyfajta átvezetést adnak a szekunder és primer kutatás között, megalapozzák a későbbi primer felmérést és hipotézis bizonyítást. A Deloitte és a PricewaterhouseCoopers két-két felmérését, elemzését tartottam a téma szempontjából relevánsnak. Ezek friss, naprakész adatokkal és összefüggésekkel szolgálnak.

A következő, a vállalati kockázatmenedzsment tekintetében releváns megállapítások a Deloitte LLP 2013-as, legfelső szintű beszerzési vezetőket és pénzügyi vezetőket érintő felméréseiből származnak (Deloitte, 2013a és Deloitte, 2013b). Dolgozatomban csak azokra a pontokra térek ki, röviden, melyek a fő témámhoz kapcsolódnak, elemzésemet érdemben előresegitik. Egy átfogó, minden releváns iparágat felölelő felmérésről van szó, melynek keretein belül 183 CPO-t (Chief Procurement Officer-t, beszerzési vezetőt) kérdeztek meg az aktuális helyzetről, Európa (108) és Észak-Amerika (58), ezen belül Egyesült Királyság (47) és Amerikai Egyesült Államok (50) súlyponttal.

A fő megállapítások az alábbiak szerint alakulnak. Az aktuálisan legmeghatározóbb kihívások a következőek, megemlékezésük gyakorisága alapján (Deloitte, 2013a):

85% új termékek bevezetése és új piacokra lépés; fejlesztés és innováció\*

68% új technológiák, IT rendszerek és megoldások

61% hatékonyság, vevői igények hatékonyabb kielégítése\*

**50% kockázatok (a beszerzést érintő kockázat növekedett az elmúlt 12 hónapban)**

48% kompetenciák, kvalifikáció, továbbképzések

\* az előző évhez képest jelentősen előtérbe kerülő szempontok

Látható a felmerülő kockázatok kiemelt szerepe és pozíciója. Amellett hogy a kockázatok különálló pontként is megjelennek, említésre kerülnek, a többi pontban (pl. új termékek, új technológiák, kompetenciák, hatékonyság; a folyamat kockázatokon túlmenően termék,

technológiai, IT, hatékonysági és kompetencia kockázatok) is szerepet játszanak. Ezekben a felsorolt területeken a Deloitte szakértői az alábbi megoldásokat javasolják (Deloitte, 2013a):

- „Business partnering“, partneri kapcsolatok kialakítása a vevőkkel, beszállítókkal, más iparági szereplőkkel,
- kockázatmenedzsment programterv, teendők módszeres felmérése és listázása,
- kockázat okok feltárása,
- technológiai kockázatok menedzsmentje,
- kockázatmenedzsment kompetencia és készségek kiépítése.

Iparágak szerint az alábbi kockázatok a meghatározóak, említésük gyakorisága alapján (Deloitte, 2013a):

1. Termelő vállalatok: beszerzési árak változása 61%
2. Pénzügyi szolgáltatások: szabályozás és reputáció 70%
3. Közsféra: gazdasági változások 56%
4. Technológia, média és telekommunikáció: szolgáltatások elérhetősége 59%
5. Egészségipar és természettudományok: reputáció 50%
6. Energiaipar és természeti erőforrások: reputáció 57%
7. Fogyasztási cikk gyártás és forgalmazás: reputáció és árváltozás 69%

Összességében, az egyes iparágakat összefoglalva így az alábbi sorrend áll elő a kockázatok tekintetében (Deloitte, 2013a):

1. Nyersanyagárak
2. Reputáció
3. Szolgáltatások elérhetősége

Fontos tény, hogy a CPO-k 41%-a jelentős tényező a vállalati kockázatmenedzsmentben, ez az arány jelentősen nőtt az elmúlt években. Ez mutatja egyrészt a beszerzés és ellátási lánc menedzsment vállalaton belül betöltött szerepének növekedését, felértékelődését, másrészt az e területeken felmerülő kockázatok súlyát és súlyosságát, előtérbe kerülését.

A megemelkedett kockázatok egyik fő oka az outsourcing (kiszervezés) és a globális beszerzés illetve ellátási lánc előretörése. Ennek áthidalására a teljes ellátási lánc menedzsmentre értelmezett megbízhatóság és fenntarthatóság elérése szükséges és kívánatos. Ennek elérésére a legfőbb eszközök az alábbiak (Deloitte, 2013a):

1. Átláthatóság (átfogó kép elérhetősége, rendelkezésre állása, megfelelő controlling és IT megoldások segítségével);
2. Válságtervek, stratégiák, megfelelő rugalmasság (második, harmadik beszerzési forrás felkutatása, kvalifikálása), alapanyagok egységesítése, egyszerűsítése, outsourcing, beszerzési igények és tranzakciók összevonása, egyszerűsítése;
3. Kompetenciák, módszerek, rendszerek, munkatársak fejlesztése.

A kockázatok tekintetében leginkább hiányzó képességek, készségek közül a felmérésben résztvevők legnagyobb arányban a személyi készségeket (66%) és a vezetői képességeket (88%) említették meg. Ami a hatékony kockázatmenedzsmentet jelentős mértékben hátráltatja, az elemzéshez felhasznált adatok, források jellege (elavultsága, naprakészség hiánya) a vállalkozásoknál: 75% a múltbéli adatok használata (említési gyakoriság), szemben a valós idejű adatok használatának 33%-os és a jövőbemutató előrejelzések használatának 22%-os gyakoriságával (Deloitte, 2013a).

A tanulmány fő ajánlásai az alábbi öt pontban foglalhatóak össze, a sikeres vállalatoknak ezekre érdemes koncentrálni (kiemeltem ezek közül a kockázatmenedzsment szempontjából leginkább relevánsakat; itt is, ahogy korábban láthattuk, a kockázatmenedzsment nem csak szó szerint kerül megemlítésre, hanem más stratégia pontok aspektusaként, lásd az 1. és 2. pontokat) (Deloitte, 2013a):

- 1. Innovációs és növekedési stratégiák,**
- 2. Üzleti partnerség koncepciók (kooperáció ügyfelekkel, beszállítókkal, más iparági szereplőkkel): hatékonyság, érték hozzáadás, hatékony szolgáltatási színvonal és elérhetőség,**
- 3. Kockázatmenedzsment (szisztematikusan és stratégiai szinten),**

4. Beszerzési controlling és jelentések fejlesztése,
5. Csapat hatékonyság és készségek fejlesztése.

Ami a kockázatmenedzsment fontos alkotóeleme lehet még, a „Design-to-cost“ (költség alapú tervezés) szemlélet, a termékekre, szolgáltatásokra és folyamatokra vonatkozóan.

Fő kockázati okok a felmérés alapján az alábbiak (itt szintén kiemeltem a kockázatmenedzsment szempontjából leglényegesebbeket, a felsorolási sorrend nem fontossági, az egyes pontok súlya egymással megegyezőnek tekinthető) (Deloitte, 2013a):

1. Fizetési feltételek,
2. „Kemény“ megtakarítások,
- 3. Elkerült költségek,**
- 4. Minőségköltségek,**
- 5. Szállítás és üzembe helyezés.**

Hasonlóan a beszerzési felső vezetők (CPO-k) körében végzett felméréshez a Deloitte 2013-ban szintén megkereste a vállalati felső pénzügyi vezetőket (CFO-kat) is. Ebből a felmérésből is azokat a pontokat emelném ki, melyek relevánsak az elsődlegesen az ellátási lánc és értékteremtési lánc menedzsmentet megcélzó kockázatmenedzsment tekintetében, a teljesség igénye nélkül.

Pénzügyi szempontból a vállalatok elsősorban az alábbi kockázatokkal szembesülnek (Deloitte, 2013b):

1. EU pénzügyi működése
2. Gazdaságpolitikai bizonytalanság
3. Finanszírozás nehézségei
4. Korlátozott árbevétel és nyereségesség
5. Beruházások, új munkaerő felvétel szükségessége

A vállalati stratégiákban ennek megfelelően megjelenő súlyponti elemek (Deloitte, 2013b):

1. Költségcsökkentés 53% (-8)
2. Új termékek bevezetése 50% (+4)

### 3. Operatív cash-flow növelése 45% (-4)

(zárójelben a változás az előző évhez képest)

Legjelentősebb kockázati tényezők (Deloitte, 2013b):

1. Energiaárak 36%
2. Szakképzett munkaerő hiánya 23%

Láthatóak a CPO és a CFO felmérések párhuzamai. Ezek többek között a nyersanyagköltségek és energiaköltségek kockázatai, az egyéni és szervezeti kompetencia kockázatai, a finanszírozási és fizetési kockázatok párhuzama. Talán az a következtetés is levonható ebből, hogy nem léteznek elkülöníthető, zárt rendszerként értelmezhető pénzügyi, beszerzési vagy ellátási lánc menedzsment kockázatok, a vezető vállalatok többségénél ezek a vállalati stratégia szerves, összefüggő részei. Az ellátási lánc menedzsment kockázatok és kockázatmenedzsmentet is ennek tükrében vizsgálom a továbbiakban. A felmérések eredménye jól mutatja a vállalatokat érintő kihívásokat, kockázatok napjainkban. Bár a súlypontok változnak, eltolódnak évről-évre, a 2013-as felmérés eredménye vonatkoztatható 2014-re, 2015-re és az ezeket követő évekre is, ahogy az előző évek trendjeire is visszatekint.

Napjaink egyik jelentős kihívása a 4. ipari forradalomként leírható trend (Geissbauer et al., 2014, 13.o.). Ez egy fokozott innovációs és beruházási nyomást jelent a vállalatoknál, melyhez biztosítani kell a szükséges pénzügyi és emberi erőforrásokat. Vállalatokat és folyamatokat átfogó irányításra, adatáramlásra és IT megoldásokra van szükség ehhez kapcsolódóan. A PwC felmérése alapján a vizsgált vállalatoknál jelenleg a vertikális értékteremtési láncok 20%-a, míg a horizontális értékteremtési láncok 24%-a digitalizált, ez 5 éven belül 80 illetve 86%-ra fog nőni (PwC, 2014). Ezen belül is meghatározó lesz az ellátási lánc szerepe: a legtöbb beruházás itt fog megvalósulni a tervek szerint. A célok között a költségek csökkentése mellett a hatékonyság, rugalmasság és átláthatóság játszik kiemelt szerepet. A kapcsolódó kockázatok körében a tervezhetőség hiánya, a munkatársak nem megfelelő szakértelme és a hiányzó normák, szabályok a legjelentősebbek. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a 4. ipari forradalom kihívásai nem új kockázatokat

hoznak a vállalati stratégiai menedzsmentre vonatkozóan, sokkal inkább a jelenlegi kihívásokat rendezik újra: a rugalmasság, az információtechnológiai és szervezeti tudás háttér kerül az élre a korábbi legjelentősebb kockázatok mellett (PwC, 2014).

A vállalatok túlnyomó többsége szembesül az ellátási lánc menedzsment zavaaraival, és 38%-uk nem rendelkezik az ennek megfelelő előrejelzéséhez, értékeléséhez szükséges adatokkal (PwC, 2014). Sok esetben csak részleges információkkal rendelkeznek a vállalatok a beszállítóikról, melyek részben szubjektívek és nem elegendőek lehetnek a gyakorlatban. Legjellemzőbbek a beszállítók likviditási, pénzügyi problémái, melyek nem vagy késve szállításhoz vezetnek. A PricewaterhouseCoopers és a Creditreform 2014-es felmérése alapján a megkérdezett 137 vállalat 45%-ánál fordult elő az elmúlt három évben, hogy a beszállítóik nem tudtak szállítani, és ez náluk is komoly problémákat (pénzügyi, szállítási, imidzs veszteségeket) okozott (PwC, 2014). Ráadásul a vállalatok jelentős részénél, ez több, akár több mint 25 vagy 50 ilyen zavart is jelentett a vizsgált időszakban, a válaszadók 11%-ánál ez volt a helyzet (PwC, 2014). A beszállítóhoz kapcsolódó kockázatmenedzsment fókuszában a költségek, a megbízhatóság és a minőség állnak. Az az irány, hogy a vállalatok minőségi és költségcsökkentési okokból minél kevesebb számú beszállítóval dolgoznak együtt, fennakadásokat is okozhat az ellátási láncban. Ha nem áll rendelkezésre alternatív beszállító, több beszerzési forrás, egy adott anyag vagy szolgáltatás hiánya a teljes ellátási láncban végighaladva zavarokat generál.

A rugalmasság tekintetében is jelentős a fejlődési potenciál. A PwC felmérésében megkérdezett vállalatok közel kétharmada, 64%-a legfőbb céljának a beszállítók számának csökkentését tekinti a beszállító menedzsment területén (PwC, 2014). Míg költségcsökkenést, s mindemellett jobb tervezhetőséget és megbízhatósági szintet érnek el, ezzel párhuzamosan a rugalmatlanság és a kockázatok megnőnek. Nagy számban került megemlítésre a készletek és a forgótőke csökkentése is, ezt a pontot a megkérdezett vállalati vezetők 51%-a jelölte meg (PwC, 2014). Itt szintén az a helyzet, hogy bár a költségek csökkentésére kiváló lehetőséget teremt, a kockázatok megnövekedéséről beszélhetünk. Kiemelkedően sokan említették a globális beszerzés (global sourcing) és a kiszervezés (outsourcing) előretörését, a szakemberek 50 illetve 33%-a (PwC, 2014). Ez is magasabb kockázati szintet okozhat, első esetben a szállítási utak és határidők

megnövekedésével, a másodikban a közvetlen irányítás megszűnésével. Jelentős számban került elő a Lean és JIT (just-in-sequence, megfelelő sorrendben szállítás) bevezetése és a modulok beszerzése (moduláris beszerzés), 18 illetve 11%-kal (PwC, 2014). Mindezek a trendek egy költséghatékonyabb beszállítói menedzsment és egy általánosságban magasabb költséghatékonyági szint elérésének irányába mutatnak, egyúttal a lehetségesen bekövetkező kockázatok valószínűségét és kárértékét jelentősen megnövelik. Ugyanakkor a vállalatok a költségek csökkentése mellett egyéb pozitív hatásokat is várnának mindentől, a megbízhatóság és rugalmasság szintjének javulását. Ezzel szemben a szállítási megbízhatóság zavarai mellett (71%-os említési gyakoriság) pont a költségek megnövekedése jelentkezett leggyakrabban (83%-os említési gyakoriság) (PwC, 2014). Ennek három fő oka sorrendben a moduláris beszerzés, a Lean/JIT bevezetése és a beszállítók számának módszeres csökkentése voltak, legalábbis e három okból keletkezett a legtöbb zavar az ellátási láncban.

A beszállítókhöz kapcsolódó kockázatmenedzsmentnek négy szintjét különbözteti meg a tanulmány, ezek sorrendben az esetleges szint, az alapszint, a fejlett (proaktív) szint és a rugalmas szint (PwC, 2014). Ezen a skálán előrelépve két jellemző trend a tervezés szerepének megnövekedése illetve az átfogó, teljes ellátási láncot és a beszállítókat is bevonó, naprakész stratégiai kockázatmenedzsment térnyerése, egymással összhangban.

A jövőben a beszállítói hálózatok és ezzel együtt a vállalatokon átívelő ellátási láncok egyre komplexebbek lesznek. A megkérdezettek 85 %-a számít az egyre nagyobb függésre a beszállítóktól, melyek gyakran komplett modulokat, átfogó szolgáltatásokat szállítanak, egyre nagyobb részt kihatva a teljes ellátási lánc értékteremtő lépéseiből (PwC, 2014). Mindemellett 62 % úgy gondolja, hogy a beszállítók növekvő száma kedvezőtlenül hat az ellátási lánc biztonságára (PwC 2014). Ez ebben a formában csak részben igazolható, az előnyök mellett (elsődlegesen a költségcsökkenés ilyen) a kockázati szint növekedésével is kell számolni. A kisebb, tervezhető zavarok az ellátási láncban eliminálódnak, azonban egy pénzügyi csőd helyzet vagy egy minőségi probléma egy stratégiai beszállítónál, a korábbiaknál jóval jelentősebb fennakadásokat okozhat a vállalatnál, egyúttal a vevőknél is, komoly veszteségeket okozva.

## **6.3 Kockázatmenedzsment és hatékonyság**

### **6.3.1 Értékteremtés, ellátási lánc menedzsment és hatékonyság**

Napjaink újabb és újabb kihívásokat hozó, folyamatosan változó világában kiemelt szerepe van a vállalati értékteremtési és ellátási láncok hatékonyságának. A hatékonyságjavítás azonban a jelenlegi teljesítmény megfelelő pontosságú felmérésén kell hogy alapuljon, ehhez megfelelő módszertanok és vizsgálatok szükségesek. Először célszerű tisztázni a vállalati értékteremtés alapjait, elméleti háttérét, mely egy általános alapot ad a további elemzéshez. Ezt követően különböző funkciók és szempontok szerint haladva mutatom be egy vállalat egyes belső folyamatait, kiemelve azokat a területeket, ahol a hatékonyság mérése leginkább megvalósítható, illetve ahol még jellemzően igen jelentős potenciál rejlik a vállalkozások többségénél. Természetesen nem az átfogó leírás a cél, azokra a vállalati területekre koncentrálok, ahol saját tapasztalataim alapján látok lehetőségeket, optimalizálandó pontokat, folyamatokat, elemi lépéseket. Emellett ezeknek a területeknek kapcsolódnia kell az ellátási lánc menedzsmenthez. Ez nem azt jelenti, hogy más területeknek nincs kiemelt szerepe egy vállalat ellátási láncának teljesítményében és hatékonyságában, de igyekszem olyan irányultságokra koncentrálni, melyek szerepe kiemelkedő.

A projektek, beruházások mindenképpen kiemelendők, mint lehetőségek a hatékonyságnövelésre, de egyúttal kockázatok is, versenyhátrány nem szándékozott kialakítására vezethetnek. A projektek menedzsmentje a vállalati teljesítmény egy igen jellegzetes megnyilvánulása, ha egy vállalkozás hatékonyan gazdálkodik az erőforrásaival, ez jellemzően lemérhető a beruházások gazdaságosságán is, s ezzel párhuzamosan, a rossz irányba haladó szervezet gyakran ráfizetéses projekteket finanszíroz. A projektek és a normál üzletmenet azonban együtt adja csak ki, milyen irányba halad a vállalat, ez megfelel-e az elvárásoknak, tulajdonosi érdekeknek, vállalati filozófiának és stratégiai céloknak.

Beruházások esetén egy hatékony kockázatmenedzsment két irányba mutathat, sok esetben párhuzamosan: azonos megtérülést céloz meg alacsonyabb kockázati szinttel, vagy magasabb nyereséget azonos kockázati szinten maradva (Coleman, 2011).



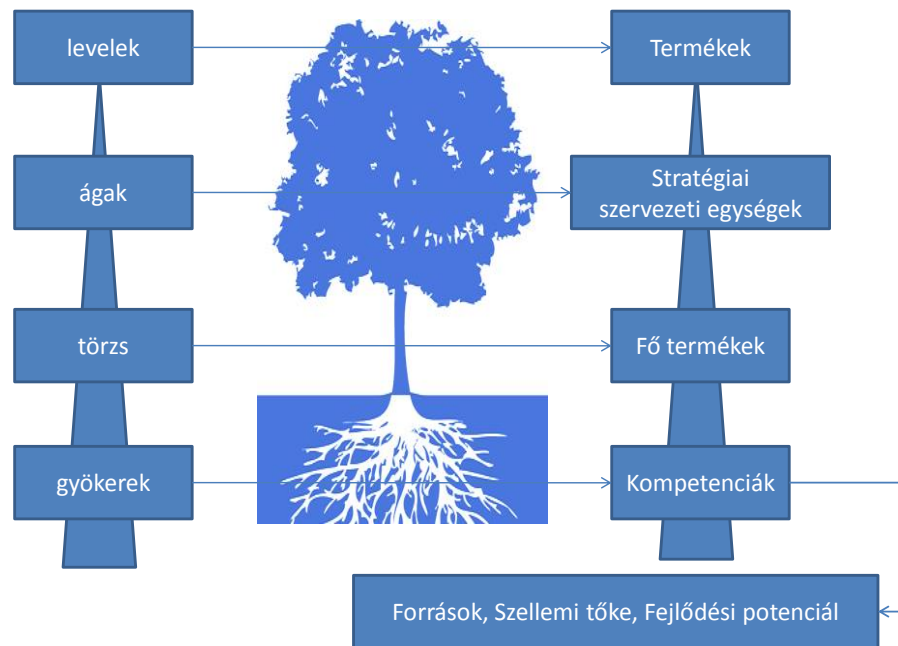
Kitüntetett a szerepe az ellátási lánc teljesítménymérésében a vállalaton belüli és kívüli kapcsolódási pontoknak, eladó-vevő kapcsolatoknak. Általános irányelv, hogy nem a hagyományokhoz, eladói oldalról iniciált, sokszor elavult módszerekhez érdemes ragaszkodni, hanem a vevői érdekek minél hatékonyabb feltérképezése és folyamatos kiszolgálása kell, hogy célunk legyen. A kulcstényező a sikerhez vezető úton az integráltság, a hatékony munkafolyamatok és a gördülékeny kommunikáció. Nem lehet és nem is érdemes általános megoldást kidolgozni: az ellátási lánc teljesítményének folyamatos javítása elemi lépések sorozata, az aktuális lehetőségekhez, erőforrásokhoz, igényekhez igazodva. Ki kell emelni természetesen néhány pontot, ahol az esetek többségében optimalizálni lehetséges, de ez nem jelenti ezek kizárólagosságát és mindenható jellegét.

Továbbhaladva az egyes vállalati funkciók felé, kiemelt fontosságú a vállalati controlling szerepe. A fentebb említett beruházások, projektek gazdaságosságának tervezése, mérése, a kockázatmenedzsment döntéshozatal támogatása minden esetben lényeges, meghatározó kérdés. Érdemes lenne a controlling szerepét mélyebben is vizsgálni ebben az összefüggésben, de más vállalati funkciókra is ki kell térni. Több szakterületet is megemlítek, ahol lehetőségeket látok, s melyek központi szerepet játszanak az értékteremtés, ellátási lánc és a kapcsolódó támogató folyamatok hatékonyságában, kockázatmenedzsmentjében. A logisztika és beszerzés, mint az ellátási lánc mozgatórugói ilyen funkcionális területek, melyek egymással és a többi folyamattal, funkcionális központtal szerves egységet alkotnak. Kiemelt elemzésük szintén izgalmas lehetőségeket rejt magában, mint az ellátási lánc meghatározó elemei, a hatékonyság és teljesítőképesség központi letéteményesei. Nem lehet azonban kihagyni egy ilyen elemzésből az értékesítés és a piaci keresleti viszonyok szerepét, befolyásoló erejét sem. A logisztika és beszerzés kapcsolatának, ellentéteinek és közös perspektíváinak rövid elemzése után így a beszerzés és értékesítés stratégiai összehangolása is hangsúlyos kell hogy legyen.

Végezetül ki kell emelnem a szervezeti struktúrákban rejlő hatékonyságtartalékokat és a minőségorientáltság szerepét. A teljesítmény általánosságban, nem kvantitatív

szempontból, nagyon leegyszerűsítve ekvivalensnek tekinthető magával a minőséggel. Egy vevői igény kielégítése, ha ez az elvárásoknak teljeskörűen megfelelő, maga a minőség. A szervezet felépítése pedig nem elválasztható a vállalaton belüli folyamatoktól, az értékteremtési lánc egyes lépéseitől. Hatékony folyamatok létrehozásához és működtetéséhez szükséges, de nem elégséges feltétel egy hatékony szervezeti felépítés. Ahogy az eddig felsorolt funkcionális területeken, teljesítménymérési pontokon, így itt is vállalatspecifikus megoldást kell keresni és találni. Még egy adott iparágban tevékenykedő és ugyanarra a piacra koncentráló vállalatok optimális szervezeti felépítése között is jelentős eltérések mutatkozhatnak. És itt nemcsak olyan egyértelmű szempontok játszanak szerepet, mint a vállalat mérete és technológiai szintje, olyan puha tényezőket is számításba kell venni, mint a vállalati kultúra, a nemzetközi beágyazottság, s szervezeti tudástőke vagy a menedzsment kompetencia. Fenntartható és megalapozott irányokra van szükség itt is, elmondható, hogy itt is a tudatos, tervezett építkezés és optimalizálás a célravezető. Nem biztos hogy hatékony, nem lehet egyértelműen sikeres egy egyenként sikeresnek tűnő, de nem összehangolt lépésekből álló stratégiaalkotási- illetve változtatási folyamat. Sok esetben szükség van időszakonként drasztikus változtatásokra, újrastrukturálásra, de minél nagyobb horderejű egy intézkedés, annál körültekintőbben kell eljárni, és annál szélesebb körű szervezeti, kockázatmenedzsment és ellátási lánc szintű beágyazottságra kell törekedni.

Az értékteremtési folyamat vállalati szinten történő modellezési módszertanai közül először a fa struktúrát emelem ki. Az úgynevezett „Baum-modell” (Baum, 2007, lsd. 8. ábra) az értékteremtési folyamatot a forrásokra és kompetenciákra vezeti vissza. A vállalat termékében nem csak a gyártás szűken vett know-how-ja tárgyasul, hanem minden szervezeti és folyamat építőelem, kezdve a pénzügyi tervezéstől és termékfejlesztéstől, a gyártástervezésen és minőségbiztosításon át a marketing, értékesítés tevékenységekig. Az alapvető kompetenciákra épülnek a fő termékek, minden esetben definiálható egy olyan termékcsoporthoz, mely tekintetében a vállalat vezető, versenyképes szerepet tölt be a piaci részesedés és/vagy a technológia terén.



**8. ábra: A „Baum”-modell (Baum, 2007, 254.o.)**

Az értékteremtés kulcsaként ezt a „sikertényezőt” érdemes kiemelni, e köré felépíteni a kompetencia alapú vállalati struktúra modellét. Az értékteremtés azoknál a termékeknél lehet a legnagyobb volumenű, melyekhez a vállalat versenytársaihoz képest a legjobban ért.

A fa modell után a vállalati értékteremtési folyamatoknál talán leggyakrabban alkalmazott módszertant emelném ki. Sok vállalat folyamatmenedzsment rendszere is erre épül, az ún. értéklánc struktúrára (Baum, 2007, 166.o.). Egy vállalat versenyelőnye ez alapján az értékteremtő folyamatokból és tevékenységekből származik. Ezek a lépések, építőkövek lehetnek primer és szekunder folyamatok az alapján, hogy részei-e a fő értékteremtési láncnak, vagy pedig azt támogatják. Az elsődleges tevékenységek a piac ellátását közvetlenül szolgáló fázisok, a bemenő logisztika, a termelés, a marketing és értékesítés, a kimenő logisztika és a vevőszolgálat. Ehhez az alapfolyamathoz kapcsolódnak a támogató, szekunder folyamatok, úgymint a műszaki fejlesztés, a személyügyi menedzsment, a beszerzés, illetve az úgynevezett vállalati infrastruktúra. A vállalati infrastruktúra, vagy

„támogató területek”-nek nevezett kategóriába sorolt szervezeti egységek többek között az ügyvezetés, a gyártástervezés, a pénzügy-számvitel és a műszaki szolgáltatások. A vállalat minden primer és szekunder folyamata összetevője a vállalat költségstruktúrájának, egyúttal alakítója az eredménynek. A vállalat tervezett és tény eredménye visszaosztható az egyes funkcionális egységek teljesítményére, célélérésére. Az, hogy a primer értékteremtő folyamatok és a támogató területek milyen folyamatokat, tevékenységeket foglalnak magukba, vállalatfüggő. Az értékteremtő folyamatokat és értékláncot érdemes időközönként aktualizálni, a folyamatok leírását és mérését az aktuális helyzethez igazítani. Porter az ehhez kapcsolódó modelljében (Porter, 1996) alapelveket, irányvonalat fektetett le, amelyek egy konkrét vállalati példa esetére alkalmazva ahhoz idomulnak. A gyártási vagy szolgáltatási mélység, az esetlegesen kiszervezett folyamatok, támogató tevékenységek mind-mind ráfűzhetőek a primer értékteremtésre, annak tükrében mérhetőek, értékelhetőek ki.

A vállalati stratégia sikerének három fő faktora a költség, az idő és a minőség (Baum, 2007, 250.o.). A stratégiai súlypontok átrendeződésével változott ezek súlya a vállalati célok között a XX. század második felében. Az 1970-es években a termelés állt a középpontban, ehhez kapcsolódóan a költségek szerepe volt meghatározó. Az 1980-as évektől, az ügyfélközpontság erősödésével a minőség került előtérbe. A múlt század utolsó évtizedében az idő lépett elő a legfontosabb sikertényezővé. Ez természetesen nem járt együtt a minőség és a költségek háttérbe szorulásával, ám a versenytársak elé kerülésben kulcsszerepe lett a gyorsaságnak és rugalmasságnak.

Csak az tehet szert versenyelőnyre, aki a konkurensaival azonosan gyors reagálású, lehetőség szerint náluk is gyorsabb (Baum, 2007, 253.o.). A differenciáló és márkaidentitást hangsúlyozó vállalati stratégiáknak tehát a termékjellemzőkön és gyártási know-how-n kívül az időtényező a kulcsa. Természetesen a költségcsökkentést és a minőség javítását összhangba kell hozni a gyors piacra lépéssel. A belső értékteremtés értékelésének e téren is nagy a jelentősége: rugalmasnak és egyszerűnek kell lennie a gyorsaság érdekében, de ezzel egyidőben a költségmonitoring, minőségkövetés és kockázatmenedzsment integrált megvalósítását is szolgáltatnia kell. A fejlesztési idő csökkentése például az autóiparban az empirikus tapasztalatok alapján a fejlesztési

költségekben is jelentős, átlagosan mintegy feleakkora megtakarítást hoz (Baum, 2007, 256.o.). Ez azt jelenti, hogy például a fejlesztési idő 20%-os csökkentése mintegy 10%-os költségmegtakarítást jelent. Ez az érték iparáganként változó, az autóiparhoz képest arányosan csak az IT vállalatok tudnak nagyobb megtakarítást realizálni e téren (Baum, 2007).

Egy vállalaton belül az ellátási lánc minden lépése értelmezhető és értelmezendő is egy eladó-vevő kapcsolatnak. A legtöbb ellátási lánc elemzési módszertan ezen alapul, a vevői igények felmérése és megfelelő kielégítése a hatékony működés legfontosabb tényezője. Első lépésben meghatározandó, ki is a vevőnk. Nem mindig csak a primer folyamatok mentén haladva találhatunk rá vevőinkre, komplexebb, szerteágazóbb kapcsolatok is elképzelhetőek és realizálódnak is egy vállalaton belül és kívül. Az ellátási láncot vizsgálva természetesen nem mehetünk el amellett, hogy nemcsak belső, de külső vevőink is vannak, és ők sem feltétlenül csak és kizárólag a szó szoros értelmében vett vevőink köréből kerülnek ki. Vevőnek tekintendők a stakeholderek, a részvényesek, de akár a beszállítóink és versenytársaink is: nekik is vannak felénk irányuló igényeik, információszolgáltatás, átláthatóság, a szerződéses feltételek betartása és betartatása, a szabadalmak védelme és szabályozott felhasználása, a közös üzleti érdekek tiszteletben tartása stb.

Kezdeti lépés tehát, hogy meghatározzuk, kik a vevőink, és nekik mik az igényeik. Ezután, ehhez idomulva érdemes felépítenünk, kialakítanunk, szükség esetén átstrukturálnunk belső folyamatainkat, belső vevő-eladó kapcsolatainkat. Ha már felépítettünk egy működő, átlátható rendszert, sort kell keríteni az eredmények visszamérésére, monitoringjára. Világos célokat kell meghatározni, melyek kiértékelését előre definiált időközönként el kell végezni. Ez a gyakorlatban jellemzően negyedéves illetve éves időtávokat jelent. Legegyszerűbb elindulni azon az úton, hogy a külső és belső eladó-vevő kapcsolódási pontokra egy egységes, integrált rendszerként tekintünk, és így vonjuk le a további munkát megalapozó elemi következtetéseket.

**7. táblázat: Az eladó és a vevő kötelezettségei (külső partnerek viszonylatában)**  
(Szudi, 2011, 1-2.o.)

Az eladó kötelezettségei	A vevő kötelezettségei
<ul style="list-style-type: none"> <li>- az áru rendelkezésre bocsátása</li> <li>- engedélyek, vámformaságok, felhalmozások intézése</li> <li>- fuvarozási és biztosítási szerződés megkötése</li> <li>- költségmegosztás</li> <li>- kockázatátvállalás</li> <li>- az áru átadása</li> <li>- értesítésadás a vevő részére</li> <li>- átadást igazoló okmányok kitöltése</li> <li>- ellenőrzés, csomagolás, jelölés</li> <li>- egyéb kötelezettségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az ár megfizetése</li> <li>- engedélyek, felhalmozások és formaságok</li> <li>- fuvarozási szerződés megkötése</li> <li>- költségmegosztás</li> <li>- kockázatvállalás</li> <li>- az áru átvétele</li> <li>- értesítésadás az eladó részére</li> <li>- az átadás igazolása, szállítási okmány vagy ezzel egyenértékű elektronikus közlés</li> <li>- áruvizsgálat</li> <li>- egyéb kötelezettségek</li> </ul>

Az eladó-vevő kapcsolatok értelmezhetőek azonban a vállalaton belül is, különös tekintettel az ellátási és értékteremtési lánc menedzsment viszonylataira.

A szervezeti struktúrák és a hatékonyság foka szoros kapcsolatban állnak egymással. A lapos szervezetek, a rugalmas struktúrák alapvetően kedvező háttérrel biztosítanak a vállalati teljesítmény magas szintjéhez. Azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a szervezet bizonyos szempontból egy már kész, csak nehezen megváltoztatható struktúra. Meg kell és meg érdemes vizsgálni, hol lehetséges változtatni rajta a hatékonyság növelése érdekében, de sok esetben a meglévő szervezetből szükséges kihozni a legtöbbet. A szervezeti struktúra célokat határoz meg, stratégiai és operatív síkon egyaránt, egyúttal a célokhoz idomul. Nem szabad önmagában vizsgálnunk és optimalizálnunk csak egy szervezeti egységet, vagy csak és kizárólag a szervezeti struktúrát. A vezérelvnek az értékteremtésnek és a vállalat folyamatainak kell lennie, kezdő lépésként ezt kell

összehangolnunk a szervezeti struktúrával. A szervezeti felépítésnek a vállalati stratégiával, működéssel kell összhangban lennie a vállalati célokat szem előtt tartva. A 8. táblázat ennek megfelelően a vertikális és horizontális szervezetek sajátosságait foglalja össze. Hatékonysági és ellátási lánc menedzsment szempontból a horizontális, folyamatközpontú szerveződés az ajánlható út.

**8. táblázat: A vertikális és a horizontális szervezet sajátosságai (Lysons, 2006)**

	<b>Vertikális/funkcionális szervezet</b>	<b>Horizontális/folyamatorientált szervezet</b>
<b>fő cél</b>	profit, pénzügyi eredmény	vevői elégedettség
<b>fő irányultság</b>	funkció specifikus fejlődés	vállalatot átfogó folyamatok a vevői igények kiszolgálására
<b>szervezeti felépítés</b>	egységeket, funkciókat, osztályokat, feladatokat köt össze	munkafolyamatokat köt össze
<b>szervezeti alapegység</b>	egyén, pozíció, feladat	munkacsoport (team)
<b>menedzsment és nem menedzsment tevékenységek</b>	elkülönülnek	amennyire lehetséges összekapcsolódnak, hangsúly a felhatalmazáson, bevonáson
<b>szakértelem</b>	hangsúly a specializáción, a feladatok és funkciók mentén	hangsúly a sokrétű kompetenciák fontosságán
<b>információáramlás</b>	az információ a döntéshozatal és a menedzsment eszköztár alapja	információáramlás just-in-time a munkatársak között
<b>beszállító/vevő kapcsolat</b>	kézzelfogható közelségben	ösztönzés a vevői igények feltérképezésére, a fejlődésre és részvételre
<b>juttalmazás</b>	egyéni teljesítmény, előléptetés	szélesebb szerepkör a csoporton és folyamaton belül

A hatékonyságot nem mindig a kézzelfogható, primer folyamatok, az effektív termelés határozza meg, hanem az ellátási lánc teljes hatékonysága, és a szekunder folyamatok, támogató területek működése. Ennek megfelelően a következőkben kitérek néhány kulcsfontosságú pontra, ahol optimalizálni lehet, szükséges és érdemes a legtöbb vállalatnál. Természetesen általános érvényű igazságokat egyértelműen definiálni nem lehetséges és nem is kívánatos: az adott vállalatot mélyebben elemezve érdemes következtetéseket levonni, intézkedési tervet bevezetni, célokat definiálni, azokat elérni, a kapcsolódó projekteket megvalósítani és mérni-értékelni. Az elemzésnek ez a fázisa a kérdőív és mélyinterjú eredmények alapján végezhető el.

Talán elcsépelet és túl sokszor és sok helyen is hangoztatott, de feltétlenül igaz, hogy a hatékonyság javítására kiváló eszköz a szakterületek közötti kommunikáció javítása. Ennek előfeltétele az egyértelmű felelősségi körök és munkaterületek definiálása. Ha ez a szervezeti struktúra kialakításra és elfogadásra, elfogadtatásra kerül, lehet koncentrálni a kommunikációs utakra és folyamatokra. A vállalaton belüli információáramlás minősége a teljesítőképességre, sikerességre, kockázatmenedzsmentre meghatározó kihatással van. Az előzőekben már rávilágítottunk, hogy egy vállalaton belül, az ellátási lánc folyamataihoz kapcsolódóan elemi vevő-eladó kapcsolatokat, lépéseket láthatunk. Itt, ezeket átfogóan, és minden támogató folyamat esetében, illetőleg egyfajta mátrix struktúrában nézve is szükség van a hatékony, gördülékeny, gyors kommunikációra. Leegyszerűsítve, minden információnak el kell jutnia a lehető legrövidebb úton ahhoz a kollégához, akinek a munkájához ez az input szükséges. De ez még mindig csak az elégséges szintje a kommunikációnak, egy hatékony belső kommunikációs folyamatrendszer feltételezi azt is, hogy az információk mindenkire eljutnak, akinek a munkájának hatékonyságát ez a pótlólagos input javíthatja.

A másik oldalról is érdemes azonban megvizsgálnunk a kérdést. Minden kommunikációs tréning alapvetése, hogy lehetőség szerint tartózkodjunk a körlevelektől, a túl sok címzett bevonásától, mindig csak annak küldjünk el egy levelet, emailt, akitől választ várunk. Ezt annyival kiegészíteném az előző feltevések alapján, hogy ahhoz is el kell juttatni haladéktalanul és hiánytalanul az információt, akinek úgymond passzívan, de szüksége van rá, ha az összvállalati szintű hatékonyságot javítja ez a pótlólagos információ áram. Nagyon leegyszerűsítve a kérdést, a kommunikációs és információs utaknak, csatornáknak



a reál folyamatokat és a szervezeti struktúrát kell lekövetnie. Ennyire azonban nem egyszerű a valóság, a belső kommunikációs mátrix jóval komplexebb is lehet, mint egy szimpla organigramm vagy folyamatleírás. Le kell követnie projekteket, ideiglenes munkacsoportokat, az értékteremtés és ellátási lánc standardizált és egyedi folyamatait egyaránt. Hatékony kommunikációról akkor beszélhetünk, ha standardokra építkeznek, de egyúttal rugalmasan igazodik a folyamatosan változó igényekhez és feltételrendszerekhez.

A vállalati belső kommunikáció hatékonyságának teljesítménymérése mérőszámokkal nem egyszerű, a gyakorlatban a kérdőíves felmérések, skálás értékelések az elterjedtek. Itt azonban a gyakorlati tapasztalatok azt is megmutatják, hogy részben más, a kommunikációs utakhoz nem közvetlenül kapcsolódó szempontok is szerepet kapnak az egyéni értékítéletekben. A kommunikáció hatékonysága a teljes hatékonyságból mérhető le igazán, egyfajta szükséges, de messze nem elégséges feltétele egy vállalat versenyképességének, sikerének. Nem megfelelő kommunikáció, információ-szervezettség esetén egyedi beavatkozásra van szükség, melynek alapja a nyitottság, elhivatottság és a közös célrendszer és kockázattudatosság.

### **6.3.2 Hatékonyság és mérőszámok**

A közös KPI (Key Performance Indicators / kulcsfontosságú teljesítmény indikátorok) szintén kiemelkedő jelentőségűek egy vállalat sikerében. Ezen a téren is jellemzően széleskörű optimalizálási lehetőségek mutatkoznak, ezek közül csak néhányat emelnék ki ebben a fejezetben. Egy adott szervezet releváns KPI-jainak meghatározásához először definiáljuk a KPI fogalmát, hogy elemzésünket ennek tükrében tovább folytathassuk.

#### ***KPI definiálása, előfeltételei***

- Előre meghatározott üzleti folyamatok,
- Az ismert folyamatokhoz kapcsolódó egyértelmű feltételrendszer,
- Kvantitatív és kvalitatív mérési lehetőség (kvantitatív a preferált),
- A SMART kritériumrendszert követi:
- **S** Specific purpose for the business / meghatározott előnyöket hoz az elérése,

- **M** Measurable / mérhető,
- **A** Achievable / elérhető,
- **R** Relevant to the success of the organization / releváns a szervezet sikere szempontjából,
- **T** Time phased (predefined period) / időhöz kötött, előre rögzített a határidő.

***KPI-ok definiálásához elengedhetetlenül szükséges:***

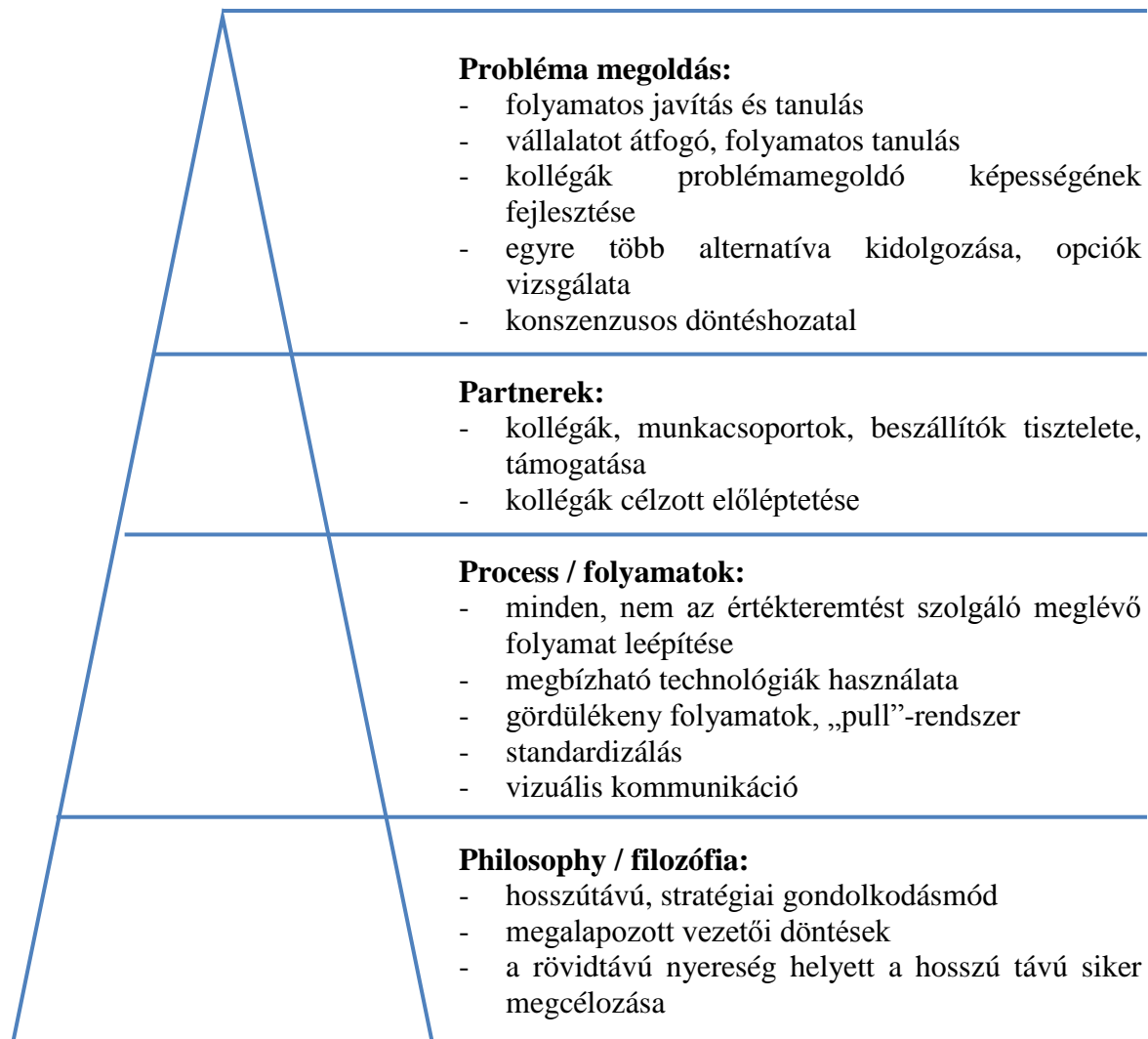
- Mérhető célok kitűzése (BSC)
- Módszerek meghatározása és dokumentálása
- Közösben definiált és elérhető célok (minden belső és külső partnert be kell vonni)

***KPI példák:***

- Time to market / piacra kerülési idő
- number of new customers acquired / akvirált új ügyfelek
- Cycle Time / ciklusidő
- System Availability / rendszer elérhetőség
- MTBF
- g CO<sub>2</sub>/km
- LTIF (Lost Time Injury Frequency)

A vállalaton belüli kommunikáció javításához és az egységes KPI-ok rendszeréhez szorosan kapcsolódik következő pontunk, a szervezet egységesítése, egyszerűsítése, optimalizálása. Itt, ahogy sok egyéb témában is, nem adható általános recept, melyik az a szerveződés, struktúra, ami minden esetben a legmagasabb fokú hatékonyságot biztosítja. Néhány példát azonban érdemes felmutatni, melyek adott esetben alkalmazhatóak más, hasonló esetekben is. A szervező irányelv több funkcionális egység esetén is alkalmazható, hogy ezek melyek lehetnek, milyen mélységű lehet az egységesített menedzsment, egyedileg vizsgálendő és meghatározandó. Fontos, hogy az integrált, akár mátrix struktúrába ágyazott vezetői funkció és személy ne legyen túl magasan a hierarchiában, még legyen közvetlen befolyásoló ereje, szerepe, pozitív kihatása. Jó példa a logisztika és beszerzés egy vezető alá rendelése. Egy kis illetve közepes méretű vállalatnál ez egyszerűen megvalósítható, azonban a nagyvállalatoknál bizonyos fokig más megoldást érdemes alkalmazni, egyedi mérlegelés alapján.

A szervezeti egységesítésnél fontosnak tartom kiemelni a logisztika szerepét, és az ezzel szorosan összefüggő Lean irányelveket. Az úgynevezett Toyota 4P-Modell igen kompakt és szemléletes formában mutatja meg, milyen irányba érdemes haladnunk, amennyiben Lean bevezetésről, átstrukturálásról beszélünk. A hangsúly nagyon leegyszerűsítve a stratégia szem előtt tartásán, a partnerek bevonásán, a folyamatorientáltságon és folyamatos fejlődésen van.



**9. ábra: Toyota 4P-modell (Krehl&Partners, 2010)**

Szintén ki kell emelnünk a logisztikát, mint funkcionális szervezeti egységet, ahol az értékteremtéshez kapcsolódóan magas kockázati szint jelentkezik.. A logisztika mint vállalati funkció elemzésekor fontos tényező, hogy az elmúlt évtizedekben a korábbi, kínálat vezérelte piac keresleti piaccá fejlődött. Egyre inkább hangsúlyosabbá vált az

egyedi vevői igények felmérése és kiszolgálása, a vállalat sikeressége érdekében. Emellett a termékek életciklusa is lerövidült, illetve a megrendelt és ezáltal a legyártandó, kiszállítandó mennyiségek is lecsökkentek. Az a helyzet állt elő, hogy gyorsabban, rugalmasabban kell reagálni a vevői igényekre, emellett a minőségi elvárások is egyre szigorúbbak, sokrétűbbek. Mindez nemcsak azt jelenti, hogy a versenyképességhez elengedhetetlen az igen nagyfokú flexibilitás, de egyúttal az innováció iránti igényt és a szervezeti struktúra optimalizálásának szükségességét is jelenti (Ehrmann, 2005).

Jünemann szerint a Logisztika feladatai az alábbiak szerint határozhatóak meg (a szakirodalomban jellemzően „6R” ill. „6M” néven hivatkozva):

„A megfelelő mennyiség,  
a megfelelő objektumok (árúk, személyek, energia, információ),  
a rendszerben a megfelelő helyen,  
a megfelelő időpontban,  
a megfelelő minőségben,  
a megfelelő költségszinten  
rendelkezésre álljanak.” (Jünemann, 1989, 18.o.).

## **7 A kutatás tartalma, módszere**

### **7.1 Kérdőíves felmérés módszertana, általános megállapítások**

A kérdőíves felmérés célja a hipotézisek behatóbb vizsgálata, a szakirodalom tükrében, kiegészítő feltevéseket is beleértve. A mélyinterjúk lefolytatása és a célzott elemzés előtt mindenképpen szükségesnek tartottam módszertanilag egy viszonylag alacsony számú mintával, de részletes kérdésekkel elvégzett kérdőíves felmérés lefolytatását. Ez előkészíti a mélyinterjúkat, a hipotézis vizsgálatot, másrészt átvezetést ad az általános megállapítások és a konkrét következtetések között. Nem volt célom, hogy nemzetközi kontextusba helyezzem a kérdéskört, a Magyarországon tevékenykedő vállalatokra koncentráltam, ott is azokra, ahol feltételezhető egy kockázatos alaptevékenység és a hozzá kapcsolódó kockázatmenedzsment (természetesen mindez nem jelenti azt, hogy nem vonhatóak le a mintából és a kutatásból általánosabb jellegű következtetések, de egy európai illetve globális szintű ütköztetés megalapozottsága nem lett volna megfelelő szintű, ez a kutatás kezdetén ennek megfelelően is lett definiálva). Próbáltam leképezni a hazai ipari és szolgáltatási vállalati struktúrát. Ez folyamatában új következtetésekre is módot adott. A viszonylag alacsony mintavételt is elegendőnek tartottam, hiszen célzottan csak olyan vállalatokat és szakértőket kerestem meg, akik érdemben tudtak információkat adni. Mind a vállalatok köre mind a szakemberek és szakterületek köre behatárolt volt, ennek megfelelően.

A válaszadási gyakoriság így viszonylag magasabb szintű lett az előzetesen elvárhatónál, 41,01%-os, megfelelő sokaságú minta állt rendelkezésre az elemzések elvégzésére. Nem volt célom olyan adatokkal és információkkal dolgozni, melyek általános, laikus jellegűek. Ezáltal az alapsokaságból (magyarországi, hazai és külföldi magántulajdonú nagy- és középvállalatok köre, egy átfogóbb kép megalkotása okán néhány kisvállalkozással és állami-önkormányzati céggel kiegészítve), nyilvánosan elérhető illetve személyesen kapott információk alapján (részben szubjektív módon) egy jelentősen szűkebb vállalati kört választottam ki. A megkérdezett szűk szakértői csoportnál megvolt egy alapvető szintje a kockázattudatosságnak és a kockázatmenedzsment tudásnak. Minden megkérdezett szakember olyan pozícióban és tudásszinten állt, ami megfelelő betekintést enged a

vállalatvezetésbe, a vállalati stratégiába és a vállalati kockázatmenedzsment tevékenységbe. Minden kérdőív kitöltő stratégiai fontosságú szervezeti egységben és feladatkörrel dolgozik, valamint felsőfokú végzettséggel (jellemzően egyetemi szint) rendelkezik. Ezt a fajta előszűrést fontosnak tartottam, hogy megfelelő megalapozottságú adatok, információk kerüljenek bele az elemzésbe. A kérdőív kitöltőknek a kockázatmenedzsment nem kizárólagos szakterülete, de jellemzően munkájuknak kiemelt részét képezi: amilyen szinten az adott vállalat foglalkozik a kockázatokkal és kockázatmenedzsmenttel, olyan szinten a megkérdezett szakemberek is tevékenyen befolynak, meghatározó a szerepük benne. A választott mintát a hipotézisek vizsgálatához, igazolásához elegendőnek tartottam. Fontos azonban megjegyezni, hogy a mélyinterjúk és az egyéb, kiegészítő, kvalitatív információk szerepe is igen fontos volt munkám során, a kutatási eredmény ezeket összességében véve értelmezhető csak.

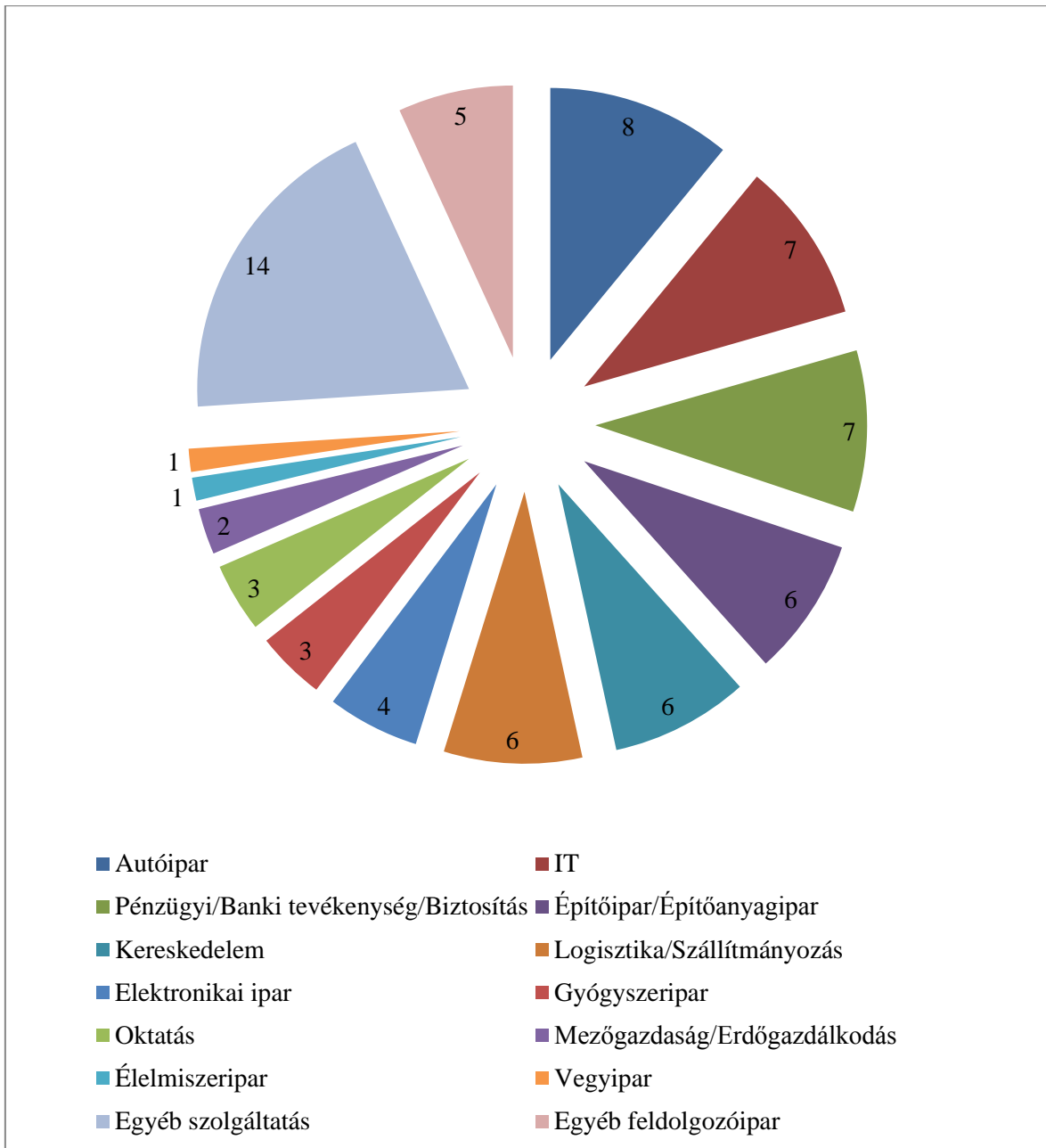
Álljon itt egy összefoglaló táblázat a kutatás folyamatáról, kiemelten a primer kutatás lépéseiről:

**9. táblázat: Az értekezéshez kapcsolódó kutatás lépései (saját szerkesztés)**

	<b>Lépés</b>	<b>Időszak</b>
1	Szekunder kutatási adatok gyűjtése	2011-2014
2	A kutatásban résztvevő vállalatok felmérése, kijelölése	2013-2014
3	Kvantitatív kutatás előkészítése: Kérdőív összeállítása, a hipotézisek igazolásának illetve elvetésének céljával	2013. december – 2014. február
4	A kérdőív kitöltetése (felső vezetők, középvezetők, diplomás szakemberek)	2014. május
5	Kvalitatív kutatás, mélyinterjúk	2014. május - 2014. július
6	A kutatás részletes kiértékelése, következtetések	2014. augusztus – 2015. április
7	A primer és szekunder kutatások ütköztetése	2014. október – 2015. április
8	Összegzés, szerkesztés	2015. április – 2015. szeptember

A kérdőíves felmérést 2014. május 5. és 2014. május 31. között végeztem. A kiküldött 178 kérdőív közül 73-ra érkezett válasz, ez 41,01%-os kitöltési aránynak felel meg. Ez megfelelően jónak tekinthető, a kitűzött céllal egybevág. Gyakorlatilag a megkeresett szakemberek közel fele teljesen kitöltötte a kérdőívet, minden kérdésre választ adott. A kérdőív, eredeti formájában a mellékletben található. A kapcsolódó összefoglaló táblázat tartalmaz minden választ, továbbá a válaszadók elérhetőségét (email cím) és a megkérdezett vállalatok nevét is.

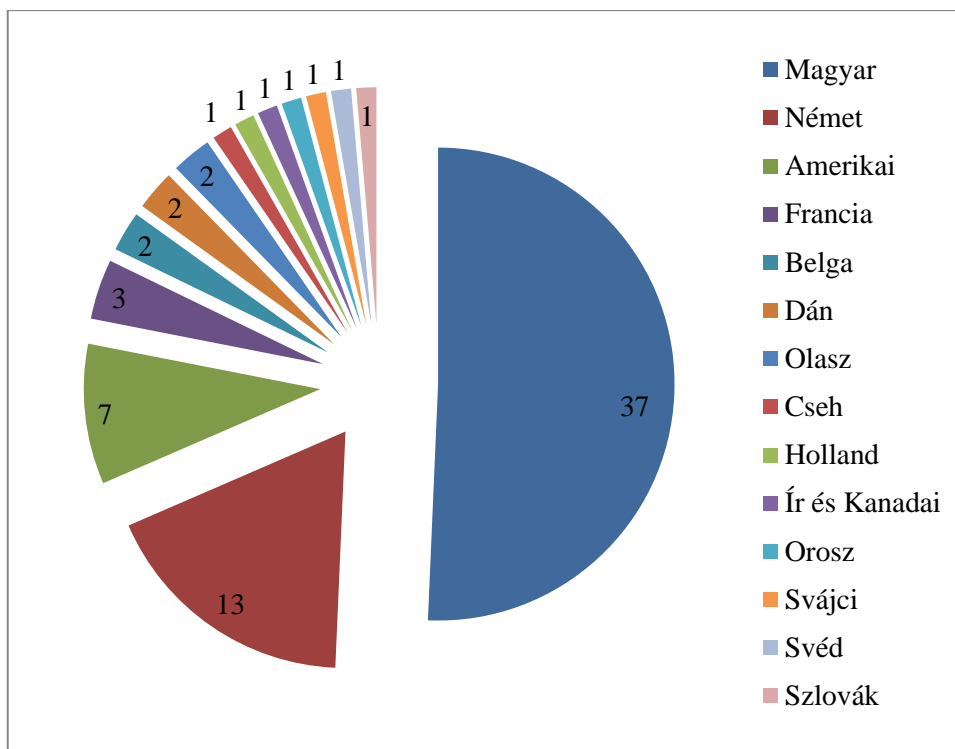
A mellékletben a kérdőíves felmérés eredményeit tartalmazó nagy méretű táblázatnak egy kivonata található, a leglényegesebb kérdésekkel és válaszokkal. A teljes, minden adatot tartalmazó táblázatot azonban a személyiségi jogi és vállalati érdekeket szem előtt tartva nem csatoltam mellékletként. Az iparági bontás nem mutat kiugrásokat, nagyjából leképezi a magyarországi gazdasági struktúrát. Ez alapján meghatározóak az alábbi iparágak: autóipar, IT ágazat, kereskedelem, logisztika, pénzügyi tevékenységek, építőipar.



**10. ábra: A válaszadók száma ágazatonként (fő) (saját szerkesztés)**

Összességében elmondható, hogy a kitöltött kérdőívek adattartalma és eloszlása megfelel a célkitűzésnek, lehetőséget ad az elemzések, különös tekintettel a hipotézis vizsgálat elvégzésére. A megkérdezett vállalatoknak mintegy fele volt hazai és fele külföldi tulajdonosi háttérű, a 11. ábra szerint:

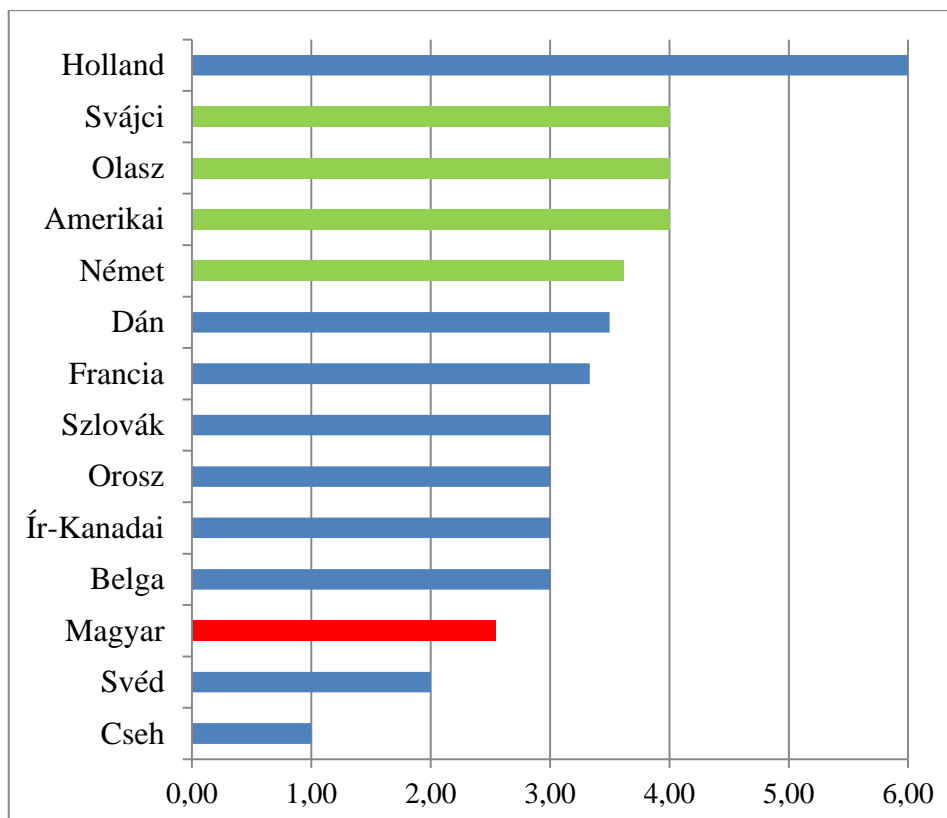




**11. ábra: A válaszadó vállalatok tulajdonosi háttere, nemzetisége (fő) (saját szerkesztés)**

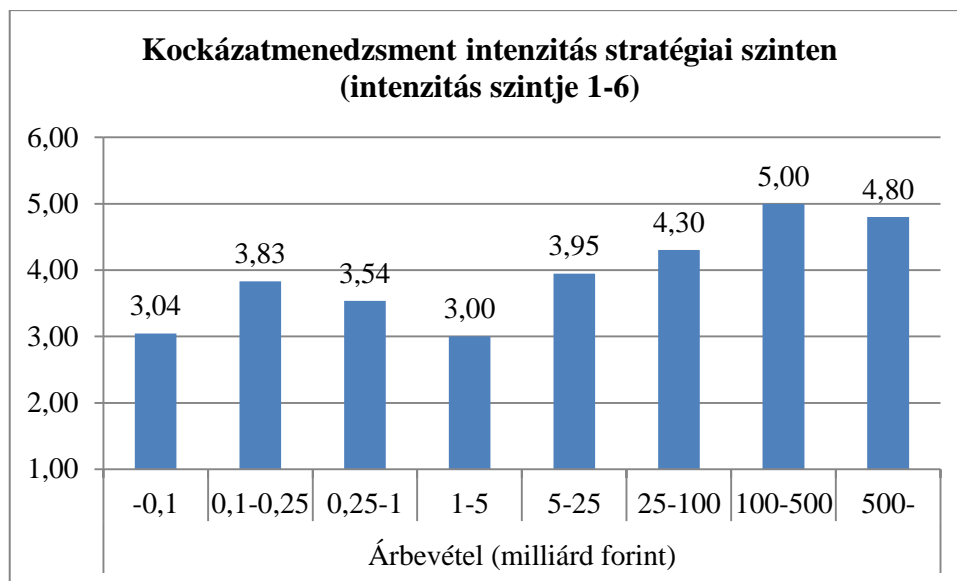
Érdekes eredményeket hozott a kérdés, milyen intenzitású a stratégiai kockázatmenedzsment az egyes vállalatoknál, a tulajdonos nemzetiségének a függvényében. Ezt jól szemlélteti a 12. ábra.

Nem számítva a csak néhány válaszadóval képviselt államokat (Hollandia, Belgium, Dánia, Svájc, Olaszország), a markánsan kirajzolódó tendencia az, hogy az amerikai és német háttérű vállalatoknál magas szintű stratégia kockázatmenedzsment folyik, ellentétben a hazai tulajdonú vállalatokkal. Ezt a mélyinterjúk válaszai és a kérdőív kitöltési eredmények alapján okozhatja a külföldi anyavállalat stratégiája, elvárásai, illetve a vevői elvárások, a nagyobb, nemzetközi szervezet és piaci jelenlét.



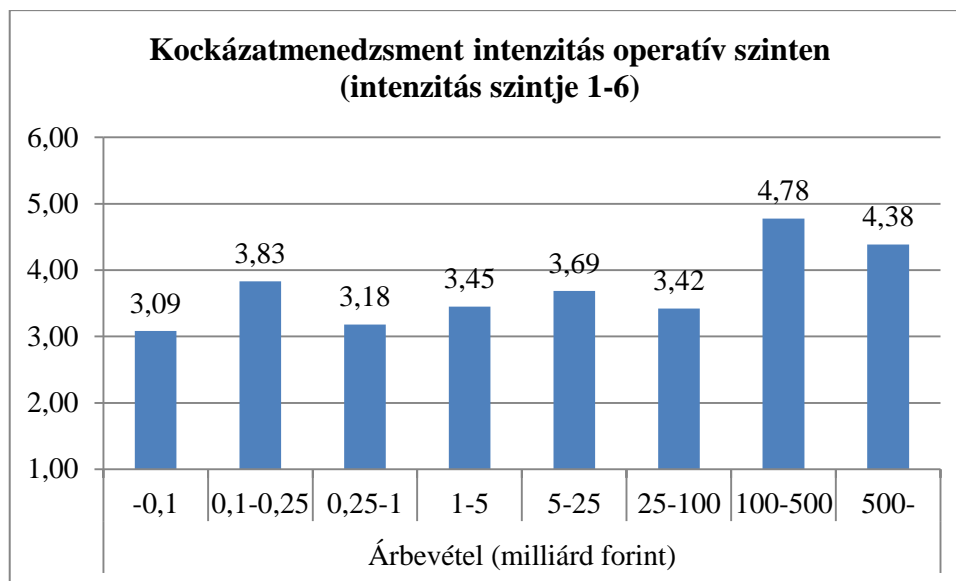
**12. ábra: Kockázatmenedzsment intenzitása stratégiai szinten a tulajdonosi háttér függvényében, 1-6 skálán értékelve (saját szerkesztés)**

Ha az árbevétel és a kockázatmenedzsment intenzitásának összefüggéseit vizsgáljuk, egyértelmű irányokat fedezhetünk fel. Ahogy előzetesen várható is volt, a magasabb árbevételű, nagyobb vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a kockázatmenedzsmentre. Ez kiemelten igaz a 100-500 milliárd forint közötti és 500 milliárd forint feletti éves árbevételű vállalatokra, de ebbe a csoportba sorolhatóak a 25-100 milliárd éves árbevételű cégek is. Ami szintén nem meglepő, a 100 millió forint alatti árbevétellel együtt járó alacsony kockázatmenedzsment intenzitási szint. Az azonban, hogy legkevesbé az 1-5 milliárd éves árbevétel közötti vállalatok foglalkoznak a felmerülő kockázatokkal, a hazai kis-közepes méretű vállalatok sebezhetőségét mutatja. Míg egy bizonyos méret fölött előtérbe kerül a kockázatmenedzsment, a közepes méretű vállalatoknál stratégia szinten kiemelten, de operatív szinten is jelentős a deficit. Ezeket a tendenciákat jól mutatják az alábbi diagramok is:



**13. ábra: Árbevétel vs. kockázatmenedzsment intenzitás stratégiai szinten (saját szerkesztés)**

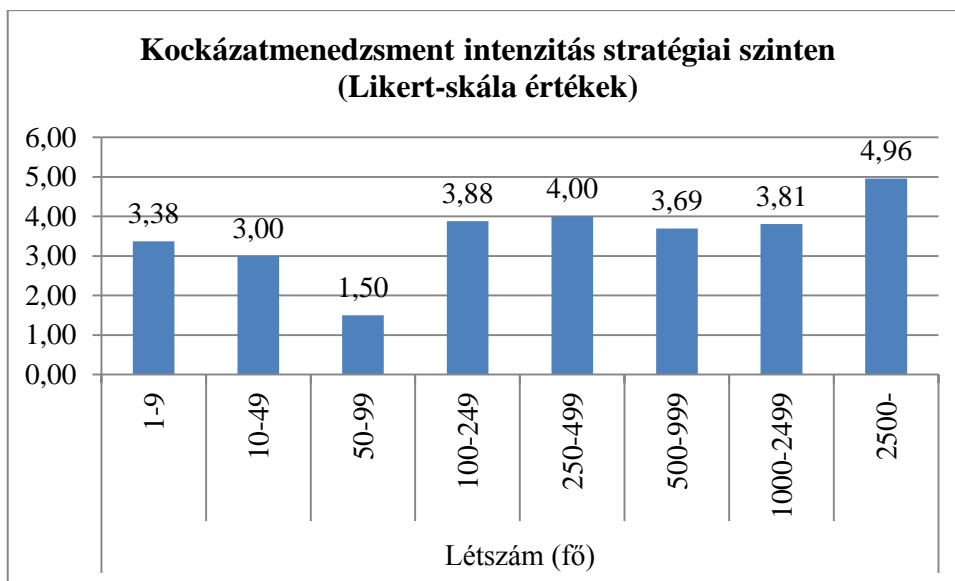
A vállalatok méretéhez kapcsolódó skálák (árbevétel illetve munkatársi létszám) meghatározásakor igyekeztem a magyarországi vállalatok méretéhez igazodó határokat választani, elkülönítve a mikro-kis-közép- és nagyvállalatokat, középállalati szinten lehetőség szerint további csoportokat is alkotva. Céлом az volt, hogy a kisvállalkozások és a nagyméretű vállalatok egyértelműen elkülöníthetőek legyenek egymástól, egyúttal a középállalati szinteknél adott esetben vizsgálható legyen a vállalatméret és az egyes kockázatmenedzsment attribútumok korrelációja. Ezek a skálák igazodnak mind az alapsokasághoz mind a megkérdezett vállalatok köréhez, egyenletes szórás képet mutatva.



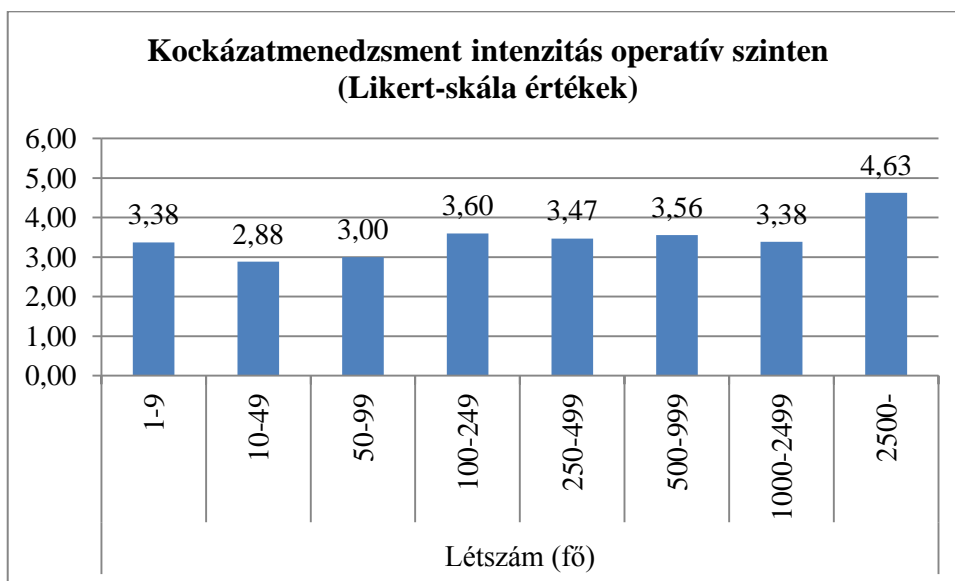
**14. ábra: Árbevétel vs. kockázatmenedzsment intenzitás operatív szinten (saját szerkesztés)**

Össességében elmondható, hogy mind a kockázatmenedzsment stratégiai mind a kockázatmenedzsment operatív intenzitása terén jelentős a fejlődési potenciál. Különösen a kis- és közepes vállalatoknak lenne érdemes intenzívebben koncentrálniuk a kockázatok felismerésére, módszeres elemzésére és menedzsmentjére, hiszen ők „sebezhetőbbek”, nem rendelkeznek azzal a stabil és fenntartható finansiális és szervezeti háttérrel, mellyel a nagyobb, legalább milliárdos árbevételű vállalatok rendelkeznek.

Érdekes módon a magas munkatársi létszám még nagyobb kihatással van a kockázatmenedzsment tevékenységre. Ez mutathatja a HR kockázatok kiemelt fontosságát, ahogy ez a mélyinterjúk eredményéből is kiolvasható, másrészt a vállalatok méretéből adódó stratégiai irányultságot és operatív alapot. Míg stratégiai irányként a közepes méretű vállalatoknál is jellemzően megjelenik a kockázatmenedzsment, az operatív megvalósítás, következetesség gyakran részben vagy egészben hiányzik. Ezt a trendet jól szemlélteti az eltérés az átlagtól az operatív és stratégiai kockázatmenedzsment tevékenység intenzitása tekintetében, ami leolvasható a 15. és 16. diagramokról.



**15. ábra: Létszám vs. kockázatmenedzsment intenzitás stratégiai szinten (saját szerkesztés)**



**16. ábra: Létszám vs. kockázatmenedzsment intenzitás operatív szinten (saját szerkesztés)**

## 7.2 A mélyinterjúk módszertana

A mélyinterjúkat a kérdőíves felmérést követően, a 2014. május 31. és július 29. közötti időszakban folytattam le. Mélyinterjúként előzetesen 5-7 releváns kérdést definiáltam, melyeknél igen jelentős, 3-4 kérdés a teljes és 5-7 kérdés a részleges átfedés. Ezt kiegészítik adott esetben bevezető, felvezető illetve lezáró részek. A dolgozat mellékletébe csak a mélyinterjúk szerkesztett, végleges, írásban jóváhagyott verziói kerültek be. Sok olyan konkrétum, vállalatnév (partner vállalatok, ügyfelek, versenytársak), mélyebb módszertani, folyamat információk stb. elhangzottak a célzott beszélgetések során, melyet részleteiben, eredeti formájában nem szerkeszthettem bele a dolgozatba, sem formailag, sem tartalmilag. Ennek ellenére törekedtem a teljes, átfogó, informatív integrációra. A megkérdezett vállalatok és szakértők neve a kapcsolódó munkatáblázatban megtalálható, igény szerint, további információigény, visszaigazolás céljából az érintett szakemberek megkereshetőek, a dolgozatba belefoglalt minden információ leellenőrizhető. Ez természetesen igaz a kérdőíves felmérésre is, itt is rendelkezésre áll a megkérdezettek adatbázisa egy táblázat formájában, benne a vállalatok és szakemberek nevével, utóbbiak beosztásával, e-mail címével, ahogy az előző fejezetben is említésre került.

Ahol válaszadás is történt, ott online formában is rendelkezésre állnak ezek az információk. Míg a kérdőíves felmérés eredményeinek elemzésekor, összefoglalásakor a kvantitatív összefüggésekre koncentráltam, a mélyinterjúk ezzel szemben, de a kérdőíves elemzés eredményeit kiegészítendő, kvalitatív azonosságokkal szolgáltak.

A mellékletben található, szerkesztett mélyinterjúk kódolása az alábbiak szerint áll össze: futó sorszám (ABC megfelelő betűje) – megkérdezett szakember nevének három betűs rövidítése – mélyinterjú dátuma NNHHÉÉ formátumban.

Ahogy a mélyinterjúkat összefoglaló táblázatból jól látható, próbáltam a mélyinterjú alanyok kiválasztásánál egy átfogó kép megalkotására törekedni. 8 mélyinterjút folytattam le, ezek átfogják az autóipart, az IT ágazatot, az építőipart, kereskedelmet és a tanácsadást. Nem vállalati legfelsőbb vezetőket, hanem a középvezetői-szakértői szintet kérdeztem meg, ahol rendelkezésre állnak mind a stratégiai mind az operatív inputok, egyfajta

átmenetet, kapcsolódási pontot jelentenek a tervezés és a végrehajtás között, a vállalati kockázatmenedzsment tekintetében is. Fontosnak tartottam, az eredmények relevanciájának kibővítése egyúttal megerősítése céljából, hogy két olyan szakembert is megkérdezzek, akik tanácsadóként dolgoznak vállalatirányítási illetve könyvvizsgálati területen, így több vállalatba és kockázatmenedzsment módszertanba belelátanak. Így olyan vállalatoktól is beérkezhetett indirekt módon információ a kockázatmenedzsment vonatkozásában, ahonnan korábban a kérdőíves felmérés során nem volt lehetőség információkat szerezni (pl. Coca-Cola, MOL, további multinacionális és hazai, állami tulajdonú cégek). A mélyinterjú alanyoktól a kérdőívre kapott válaszok a mellékletben olvashatóak, összefoglaló formában.

A mélyinterjúk eredményeit összegezve több jellemző összefüggésre juthatunk, melyek egybevágnak a kérdőíves felmérés eredményeivel, és akár általános érvénnyel is rendelkező azonosságként, trendként is értékelhetőek. Felhívnám azonban a figyelmet a kitöltött kérdőívek és lefolytatott mélyinterjúk relatíve alacsony számára és célzottságára. Nem speciális vagy átfogó azonosságokra akartam jutnia mélyinterjúk és kérdőív kitöltési eredmények elemzésével, kizárólag a hipotézisek és egyéb kapcsolódó feltevések általános igazolására. Igyekeztem olyan vállalatokat, szakterületeket és szakértőket bevonni, akiknek kockázatok iránti érzékenysége, szakmai háttérükből és képzettségükből adódóan az átlagosnál valamelyest magasabb, jellemzően jóval magasabb. Ez megjelenik mind a saját vállalatukról, szakterületükről alkotott kockázat képben, mind az általános következtetéseikben.

A kérdőíveknél az a szándék is vezérelt, hogy kisebb, a kockázatmenedzsmenttel nem vagy csak felületesen foglalkozó vállalatokat, vállalkozásokat is bevonjak a felmérésbe, míg a mélyinterjúknál már arra koncentráltam, hogy szakértő, érdemi, megalapozott inputokat kapjak. Az, hogy ezek a kockázatmenedzsment irányultságára vonatkozó összefüggések menyire általános érvényűek, kiderül a kérdőívek és a mélyinterjúk részletesebb elemzéséből, illetve méginkább kikristályosodik a hipotézisek vizsgálatából. Összességében elmondható, hogy az alkalmazott módszereket, kérdéseket, elemzéseket a célkitűzés módszeres elérésére megfelelőnek találtam. Egyes esetekben éltem egyszerűsítésekkel, egyszerűsítő feltételezésekkel, de szem előtt tartva a tudományos megalapozottságú szakirodalmi háttérrel, a hipotéziseket, és az általam tanult, tapasztalt,

alátámasztott összefüggéseket. A mélyinterjúk alapvető irányait, eredményeit logikailag és tartalmilag elkülöníthető pontokba foglaltam össze, tömören, lényegretörően, olykor felsorolásszerűen, ahol ez az értelmezhetőséget leegyszerűsíti.



## 8 A kutatás eredményei

### 8.1 A kérdőív vizsgálatok kiértékelése

#### 8.1.1 A stratégiai tervezés és a kockázatmenedzsment kapcsolata

A stratégiai tervezés és a kockázatmenedzsmenthez való viszony alapján a vizsgált vállalatokból négy csoportot képezhetünk. Az *első csoportba* a hazai tulajdonosi háttérű mikro- és kisvállalkozások tartoznak, ahol a kockázatmenedzsment, mint kiemelt funkció szinte nem is értelmezhető, nem jelenik meg. Itt egy egyszerűsített, célzott kockázatelemzés javasolható, ahol a lehető legkisebb ráfordítással megvalósul a kockázattudatosság, a legrelevánsabb kockázatok kiszűrése, áttekintése, kezelése. A *második csoport* a jellemzően szintén magyar tulajdonban lévő kis- és középvállalatok köre, melyeknél már jóval komolyabb és szerteágazóbb kockázatmenedzsment tevékenység lenne elvárható, de ez nem vagy csak részben teljesül. Ezen vállalatokra és a lehetőségeikre a kockázatmenedzsment terén a későbbiekben még bővebben kitérek. A *harmadik csoport* a már kockázattudatosabb közép- és nagyvállalatok köre, ahol megjelenik a célzott és szakszerűnek mondható kockázatmenedzsment stratégia és operatív tevékenység, azonban jelentős fejlődési potenciállal. Ezt a csoportot tekinthetjük a „követőknek”, itt szintén további elemzésekre, ajánlásokra van, lesz lehetőség. A *negyedik jól elkülöníthető vállalatcsoport* a modern, kockázattudatos, haladó szemléletű, jellemzően külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok köre. Itt megvannak a szilárd, kompetens kockázatmenedzsment alapok, ami potenciál fellelhető, inkább finomhangolás, továbbfejlesztés jellegű.

Ebből is látható, hogy a vállalati kockázatmenedzsment tevékenység intenzitása és hangsúlyossága gyakorlatilag egyenes arányban van a vállalatmérettel és a vállalkozás lehetőségeivel. Ezek a potenciálok, melyek megjelennek a szervezet, folyamatok, tudásbázis, minőségmenedzsment, ellátási lánc menedzsment stb. szintjén, nem mindig és nem kellőképpen kiaknázottak a vállalat pozíciójának megfelelően. Sok vállalat „alulteljesít”, míg egyes középvállalatok, mintegy „kilógva” a fenti kategorizálásból, kockázatcentrikusabbak, kockázattudatosabbak. Ennek mozgatórugója alapvetően kétféle

lehet, egyrészt a vevői elvárások, másrészt a kiemelten kockázatos tevékenységi körfolyamatok-technológia eredményezhet magasabb szintű, fejlettebb kockázatmenedzsmentet. Természetesen más tényezők is jelentős szerepet játszhatnak ebben, de a megkeresett vállalatoknál jellemzően ez volt tapasztalható.

### 8.1.2 Kockázatok területek szerint

Ahogy a 15. kérdésre adott válaszokból és a kapcsolódó táblázatból jól látható, a vállalati kockázatmenedzsment a vizsgált vállalatoknál jellemzően a vállalatvezetés területén koncentrálódik:

**10. táblázat: Vállalati kockázatmenedzsment meghatározó területei (saját szerkesztés)**

<b>Kockázatmenedzsment területek</b>	<b>Említési gyakoriság</b>
<b>Vállalatvezetés/Menedzsment</b>	<b>50</b>
Pénzügy	32
Termékmenedzsment/Marketing	24
Controlling	16
Stratégiai beszerzés	13
Operatív beszerzés	10
SCM/Logisztika	9
HR	9
Egyéb adminisztratív terület	9

A válaszadók közül 50 fő említette a felső menedzsment területét e tekintetben. További jelentős tényező sok esetben a pénzügyi terület (32) és a termékmenedzsment, marketing (24). Előbbi esetében a finanszírozási kockázatok a fő motiváló tényező, míg utóbbi a vevőkre, vevőkapcsolatokra koncentrál. A controlling területe, jellemzően a vállalatvezetéshez illetve részben a pénzügyhöz kapcsolódóan szintén kiemelt tényező lehet, leginkább a nagyobb méretű vállalatoknál. Ami jelzi az ellátási lánc menedzsment területében rejlő kockázatmenedzsment potenciált, hogy a stratégiai és operatív beszerzést mint vállalati kockázatmenedzsmentet meghatározó tényezőt mindössze 13 illetve 10

válaszadó említette. A HR területe, mely vállalati funkciójából adódóan a szervezeti és kompetencia kockázatokra koncentrálhatna, 9 helyen került csak megemlítésre. Ez részben ellentmond a mélyinterjúk és kiegészítő javaslatok (26. kérdés) eredményének, ahol is a HR-hez kapcsolódó kockázatok kiemelten sokszor kerültek elő.

Ami a kérdésre adott válaszok pozitív vonatkozása, hogy a kockázatmenedzsment szerepe fontos, meghatározó, ennek tudható be a felső vezetés területén megjelenő kiemelt pozíciója. Az azonban, hogy a vállalati kockázatmenedzsment tevékenységbe az egyes, méghozzá stratégiai jelentős funkcionális területek alig kerülnek bevonásra, egy kevésbé átfogó, az operatív, elemi szinten nem vagy csak részleteiben megjelenő kockázatmenedzsment tevékenységre utalnak. Ez igaz lehet a kockázatmenedzsment stratégiára, célokra és monitoringra egyaránt. A felmerülő kockázatok szakmai szempontból történő értékelésének fókuszában jellemzően a pénzügyi kockázatok, illetve a vállalat működésének egészét fenyegető, arra kiható kockázatok álnak. Az azonban, hogy egy adott területet érintő, akár jelentősen érintő kockázat bekövetkezik-e, fel kell-e mérni ezeket a kockázatokat, bekövetkezési valószínűségüket, stratégiaiul kevésbé fontos.

### **8.1.3 Kockázatmenedzsment eszközök**

A kockázatmenedzsment eszközök sora szintén a 15-ös kérdésre adott válaszokkal rokon képet mutat. Ami itt is feltűnő, a szervezethez kapcsolódó, HR kockázatok kezelésének jellemző hiánya, mindösszesen 9 pozitív említéssel. A technológiai kockázatok menedzsmentje és az FMEA módszertan alkalmazása szintén többnyire gyerekcipőben jár. Az árfolyamkockázatok és logisztikai kockázatok menedzsmentje is felemás képet mutat, bár igen jelentős kockázatokról beszélünk, a válaszadók közül csak 19 illetve 22 fő igazolta vissza, hogy jelen van vállalatuknál. A beszállítói kockázatok menedzsmentje és az IT/adat kockázatok menedzsmentje, a kapcsolódó eszközök megemlítése már jobb képet mutat, 26 illetve 27 válaszadó emelte ki őket. A négy leginkább jelen lévő kockázatmenedzsment eszköz a megkérdezett vállalatoknál sorrendben a vevőkhöz kapcsolódó kockázatmenedzsmentje, a minőségi kockázatok menedzsmentje, a folyamatok kockázatmenedzsmentje illetve a pénzügyi, likviditási kockázatok menedzsmentje. Mindez

nem mutat minden esetben egyértelmű ellátási lánc menedzsment orientáltságra, sokkal inkább egyfajta minőségközpontú kockázatmenedzsment irányába. Bár a folyamatok és a vevők kiemelt jelentősége azoknál a vállalatoknál mégis abba az irányba vezet, ahol kiemelten releváns az ellátási lánc menedzsment tevékenység. Kirajzolódik itt egy általános irány, a minőségi kockázatok, a finanszírozási kockázatok és a vevők minden vállalatnál jelentősek, a vállalati stratégia és működés fókuszában állnak, míg a termelő, logisztikai szempontból relevánsabb tevékenységet végző vállalatok köre további, ezen túlmenő sajátságokat is mutatnak: kirajzolódik a folyamatok, a beszállítókhöz kapcsolódó kockázatok és részben a logisztikai kockázatok kiemelt szerepe.

Összességében az erre a kérdésre adott válaszokból egy pozitívabb, kockázatorientáltabb kép rajzolódik ki, mint amit a korábbiakban láthattunk, de ennek ellenére is felmerülnek hiányosságok. Gondolok itt elsősorban a HR kockázatok elhanyagoltságára, és bár kevésbé hangsúlyosan, a technológiai kockázatok és árfolyamkockázatok nem éppen kiemelt szerepére, kockázatmenedzsment eszköz hátterére. A technológiai kockázatok természetesen nem is értelmezhetőek ebben a formában minden vállalatra, ha a felmérés a vegyiparra és gyógyszeriparra koncentrált volna, ott bizonyosan több válaszadó említette volna ezt a kockázatot. Az azonban, hogy az árfolyamkockázatok kivédése a megkérdezett vállalatoknál nem általános, két következtetésre is alapot szolgáltat. Egyrészt a vállalatok egy jelentős része, különösen a 37 magyar tulajdonosi háttérű vállalat többsége kizárólag vagy elsődlegesen a hazai piacra termel, és hazai beszállítókkal dolgozik. A másik, szintén releváns következtetés pedig az lehet, hogy sok vállalatnál nincsenek az árfolyamkockázatok a kockázatmenedzsment fókuszában, holott akár jelentős kockázatot is jelenthetnek. Mindenképpen fontos lépés azonban, hogy az elterjedtebb pénzügyi kockázat kezelés mellett a folyamatokból adódó és a minőségi kockázatok menedzsmentje is sok vállalatnál igen hangsúlyos, emellett a vevőközpontúság kiemelten megjelenik a kockázatmenedzsment eszközök területén is. Mindez a kérdőívre adott válaszokból egyértelműen kirajzolódik.

A 18. kérdésre adott válaszokból is egy hasonló kép bontakozik ki, ahogy ez a 17. ábrán is látható:



**17. ábra: Egyes kockázatmenedzsment eszközök fontossága a vállalatnál (saját szerkesztés)**

A 18. kérdés kiértékelésekor az egyes kockázatmenedzsment eszközök fontossági szintjét rendre a 0-5 skálán jelöltem, ahol 0 jelentette azt, hogy az adott eszköz nincs jelen a vállalatnál, 1 jelölte az alacsony jelentőséget, és a fontosság emelkedő sorrendjében az egyes számok 2-től 5-ig a kevésbé fontostól a meghatározó fontosságú szintet. Az így kapott eredményeket értelmezve az egyes eszközöket három csoportba sorolhatjuk be, fontosságuk alapján. A kiemelkedő fontosságú eszközök a minőségi kockázatok menedzsmentje 2,85-ös átlaggal, a vevőkhöz kapcsolódó kockázatok menedzsmentje 2,73-as és a pénzügyi kockázatok menedzsmentje 2,55-ös átlaggal. Azonban ezek az átlagok sem kimagaslóak, különösen a pénzügyi kockázatok menedzsmentje területén még jellemzően vannak igen jelentős kihasználatlan potenciálok, amit a 25. kérdésre adott válaszok is mutatnak. A fontosság alapján alkotott második csoport, mondhatni középmezőny az átlagok sorrendjében az alábbi: folyamatok kockázatmenedzsmentje (2,32), IT kockázatok menedzsmentje (2,26), logisztikai és beszállítókhöz kapcsolódó kockázatok menedzsmentje (rendre 2,05), árfolyamkockázatok menedzsmentje (1,96) és a technológiai kockázatok menedzsmentje (1,88). Itt négy fontos trendet emelnék ki.

Ezek közül az *első* az **IT kockázatok menedzsmentjének** relatíve **alacsony szintje**: különösen a mélyinterjúkból láthatjuk majd, hogy ez a terület igen fontos, mégisncs kellőképpen az előtérben a vizsgált vállalatoknál. IT eszközökkel és adatokkal minden vállalkozás rendelkezik, dolgozik, még a legkisebb mikrovállalkozások is, ezért a kapcsolódó kockázatmenedzsment általánosan fontos lenne. Egy IT kockázat bekövetkezése ugyanis igen jelentős kárértékkel jár a legtöbb esetben.

A *második* tendencia, ami a közepes fontosságú szintű kockázatmenedzsment eszközök csoportjából kiolvasható, hogy a beszállítóhoz kapcsolódó kockázatokat és a logisztikai, szállítási kockázatokat a vállalatok hasonlóképpen értelmezik, értékelik, kezelik, mondhatni egy kalap alá veszik. A fontossági besorolásból két dolog is kiolvasható, egyrészt e két ellátási lánc menedzsment kockázati pont besorolása inkább alacsony, mint magas szintű, másrésztől sok esetben nem vagy kevésbé releváns, így leginkább átlagos fontosságú szintűnek tekinthető, de jelentős fejlődési potenciállal.

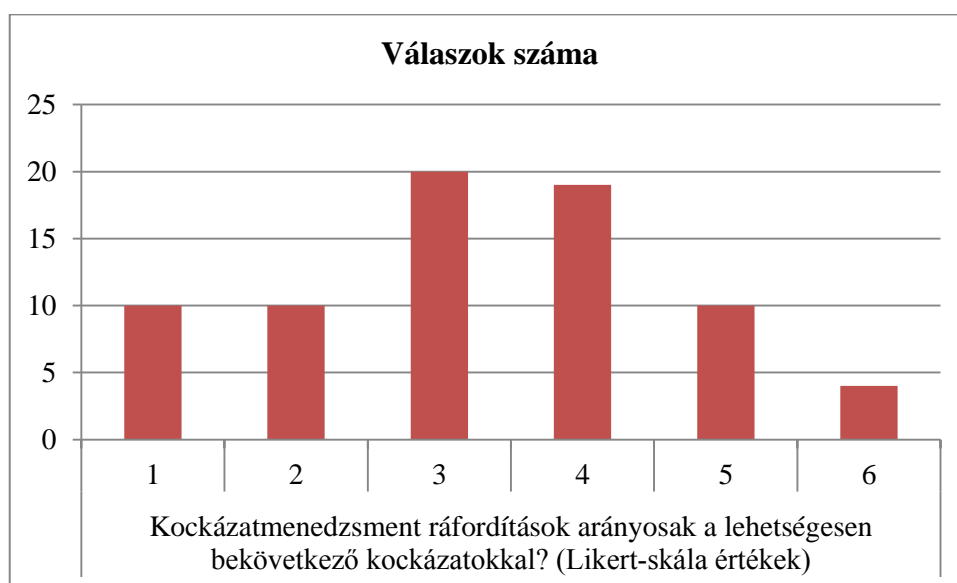
A *harmadik* pont, ami szembeűnő, hogy a technológiai kockázatok menedzsmentje, bár több válaszadó konkrétan utalt rá, meglehetősen alacsony prioritású.

A *negyedik*, egyben utolsó és meglehetősen ellentmondásos pont az árfolyamkockázatok kivédése, menedzsmentje. Míg a pénzügyi kockázatok, finanszírozási kockázatok fontossági besorolási szintje 2,55-ös, az összehasonlításban inkább magasabbnak mondható, az ehhez szorosan kapcsolódó árfolyamkockázatok fontossága mindössze 1,96-os átlagértékkel jellemezhető. Végül, a fontossági sorrend alapján alkotott utolsó eszköz csoportba a HR kockázatok menedzsmentje, az FMEA és az egyéb kockázatmenedzsment eszközök sorolhatóak. Az hogy az FMEA kevésbé elterjedt, betudható speciális irányultságának, ezt a mondhatni hiányosságot ellentételezi a minőségi kockázatok menedzsmentjének általánosan magas, 2,85-ös átlagával a legmagasabb fontossági szintet képviselő, kiemelt szerepe. Az egyéb eszközökre vonatkozó legalacsonyabb érték a felmérésben szereplő eszköz lista magas relevancia szintjét mutatja. Ami a harmadik csoportban kiemelendő, a **szervezeti, HR kockázatok menedzsmentjének kezdetlegessége**, mindössze 1,58-as átlagértéke. Itt is, ahogy az IT kockázatok esetében

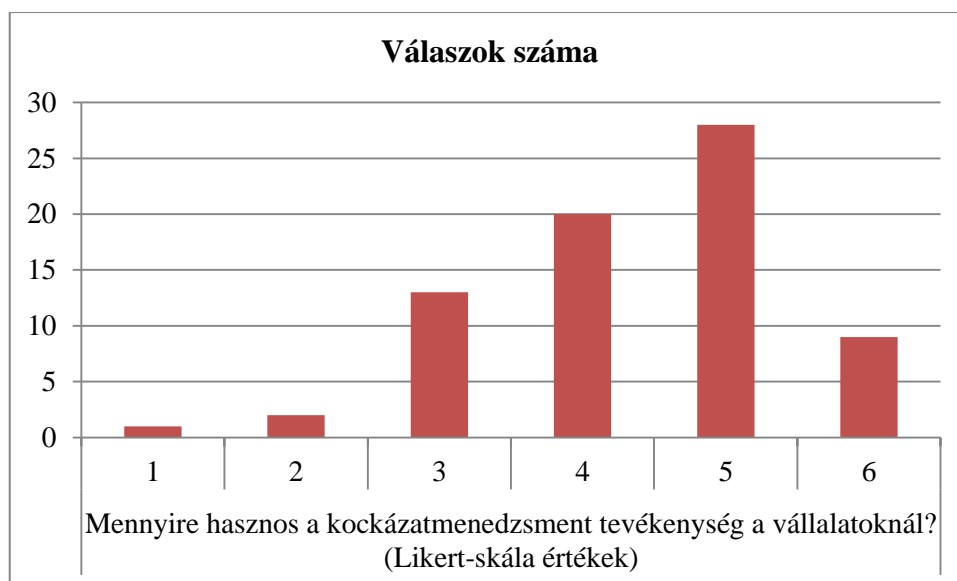
már láthattuk, egy általános érvényű kockázatról van szó, ami minden vállalatot érint. Ami a priorizálást érinti, itt egyfajta felkészületlenséggel, elhanyagoltsággal szembesülhetünk.

#### 8.1.4 Ráfordítások és a kockázatmenedzsment tevékenység

A 19. (Ön szerint a kockázatmenedzsment ráfordítások a vállalatnál arányosak a lehetségesen bekövetkező kockázatokkal?) és a 20. (Ön szerint mennyire hasznos a kockázatmenedzsment tevékenység a vállalatoknál általában?) kérdésekre adott válaszokat érdemes párhuzamosan elemezni. Elgondolkodtató, és a vállalati kockázatmenedzsmentben rejlő kiaknázatlan potenciált mutatja a kérdésekre adott válaszok átlagának szembetűnő különbsége. Míg a ráfordított erőforrások aránya a várható kockázatokhoz képest átlagosan mindössze 3,29-es értéket mutat, a skála középértékét nem éri el, inkább kevésbé, mint kellőképpen kielégítő szintű, a kockázatmenedzsment fontosságát, hasznosságát a megkérdezettek jóval magasabb besorolással értékelik, 4,36-os átlaggal. Míg a válaszadók többsége a 19-es kérdésnél a 3-as illetve 4-es értéket jelölte meg, a 20-as kérdésnél a többség az 5-ös érték felé tendált. Ez jól kiolvasható a kapcsolódó diagramokból.



**18. ábra: Kockázatmenedzsment ráfordítások arányosak a lehetségesen bekövetkező kockázatokkal? (saját szerkesztés)**



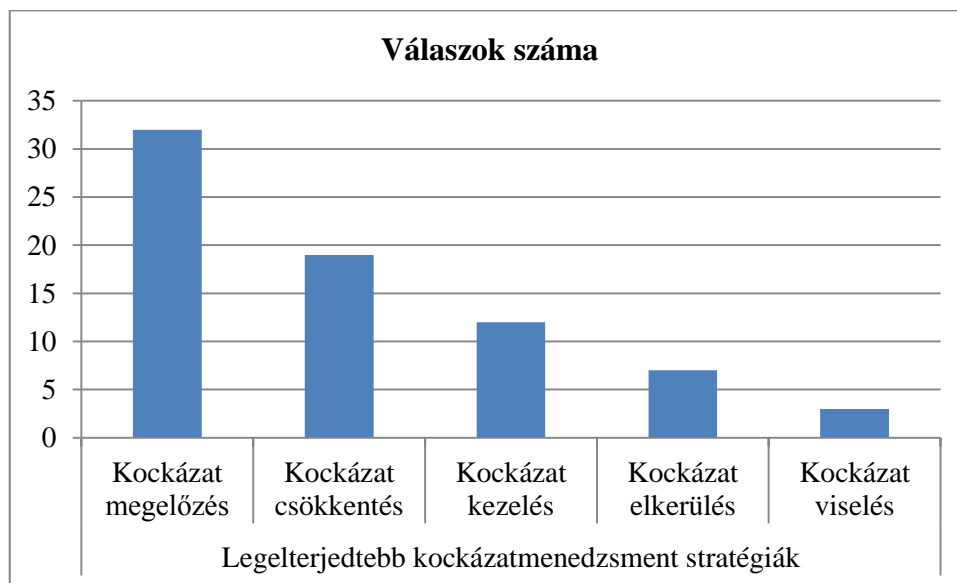
**19. ábra: Mennyire hasznos a kockázatmenedzsment tevékenység a vállalatoknál?  
(saját szerkesztés)**

A két kérdést más kérdésekre adott válaszokkal összefüggésben vizsgálva is érdekes következtetésekre juthatunk. A kockázatmenedzsment hasznosságának és ráfordításainak kérdését, pontosabban a rá adott válaszokat szembeállítottam az 5. és 6. kérdésekkel, a vállalatmérettel (dolgozói létszám) és éves árbevétellel is. A ráfordításokat vizsgálva elmondható, hogy a munkatársi létszám viszonylatában, minél nagyobb egy vállalat, annál inkább eléri a megfelelően magas szintet. Ez 2500 fős illetve nagyobb létszám esetén már 4,00-s átlagos szintet jelent. Egy lokális minimumot fedezhetünk fel **50-99 főnél**, itt a legalacsonyabb az átlagérték, itt a **legalacsonyabbak a ráfordítások a kívánatos értékhez képest**. Hasonló a helyzet, ha a kockázatmenedzsment ráfordításokat az éves árbevétel függvényében tekintjük. Itt a vállalatok árbevételével arányosan nő az átlagos kockázatmenedzsment ráfordítási szint. **A legalacsonyabb értékeket a 100 millió forint alatti, a 250-1000 millió forint közötti és az 5-25 milliárd közötti árbevételű vállalatoknál láthatjuk.** A kockázatmenedzsment fontosságának áttekintésekor rendre magasabb értékeket, átlagértékeket láthatunk. Itt szintén a 2500 főt vagy többet foglalkoztató vállalatok kiemelkedően magas (5,00-s) és az 50-99 fős vállalkozások kirívóan alacsony (3,67-es) szintje a szembeűnő. Az árbevétel függvényében vizsgálva a kockázatmenedzsment hasznosságát a 0-1000 millió forintos éves értéket felölelő három



kategóriát láthatjuk a legalacsonyabb szintekkel (4,05-4,25-4,22), míg a csúcson 25 milliárd forint feletti három kategória vállalatai állnak (rendre 5,00-5,00-4,71 átlagértékekkel).

### 8.1.5 A kockázatmenedzsment irány és a stratégia



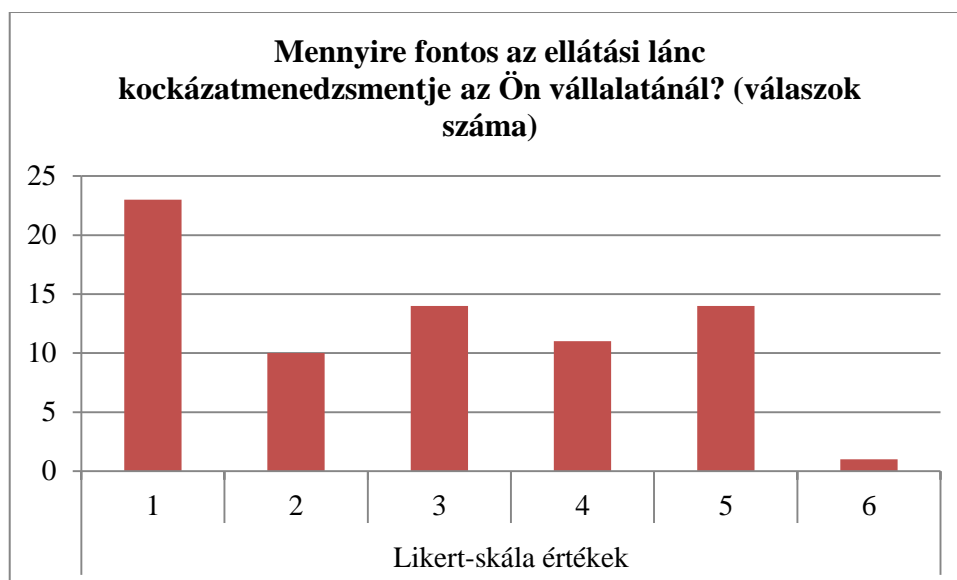
**20. ábra: Legelterjedtebb kockázatmenedzsment megoldások, stratégiák a vállalatoknál (saját szerkesztés)**

A kockázatmenedzsmentre vonatkozó egyes megoldási lehetőségek elterjedtsége olvasható ki a 21. kérdésre adott válaszokból, illetve a kapcsolódó 20. ábrából. Mivel itt csak egy válasz volt bejelölhető, jól kirajzolódik a megkérdezett vállalatok legfőbb prioritása, a kockázat megelőzés, 32 említéssel. Ez egy pozitív irányultság mindenképpen, de a többi válasza alapján inkább egy kívánt, mint egy valós szintet mutat. Ám ha abból a szempontból közelítjük meg a kérdéskört, hogy a válaszadóknak mindösszesen 43,8%- a (illetve ha a kockázat elkerülést is beleszámítjuk, 53,4%-a) a preventív kockázatmenedzsment híve, míg a fennmaradó, nagyobb rész reaktív módon menedzseli a kockázatait, ez már egy lehangolóbb képet ad. A reaktív módszertanok közül a kockázat csökkentés a legnépszerűbb, de egy mondhatni kiegyenlített képet mutatnak a válaszok,

össességében tudatos, de nem kellőképpen fejlett kockázatmenedzsmenthez való hozzáállást mutatva.

### 8.1.6 Kockázatmenedzsment az ellátási lánc menedzsment területén

A 22. kérdésre adott válaszokból az alábbi azonosságokra és ellentmondásokra juthatunk. Míg sok helyen, többek között a 26. kérdésre adott válaszokban megjelenik a megkérdezett vállalatokra vonatkozóan az ellátási lánc menedzsment, illetve az ellátási lánc menedzsment kockázatmenedzsmentjének kiemelt szerepe, itt átlagosan csak egy 2,81-es értéket kapunk. Ez részben visszavezethető arra, hogy sok vállalatnál, bár jelen van mind az ellátási lánc menedzsment tevékenység mind a kiemelt kockázatmenedzsment, ezek nem kapcsolódnak össze: az ellátási lánc menedzsment aspektusokat elhanyagolják a kockázatmenedzsment stratégia megalkotói, egyúttal az ellátási lánc menedzsment folyamatokban, stratégiában nem jelenik meg a kockázat, mint kiemelt tényező. Jó példa erre a 15. kérdésre adott válaszokból kirajzolódó kép, a 73 válaszadó közül mindössze 9 említette, hogy az ellátási lánc menedzsment/logisztika területnek meghatározó szerepe van a vállalatnál a kockázatmenedzsmentben. Ez feltűnően kevés, melyet megerősít a 22. kérdésre adott válaszok eloszlása is. A túlnyomó többség az 1-5-ig, ezen belül is az 1-es szintet jelölte meg.



**21. ábra: Mennyire fontos az ellátási lánc kockázatmenedzsmentje a vállalatnál?  
(saját szerkesztés)**

Ezt az ellentmondást, hogy bár mind az ellátási lánc menedzsment mind a kockázatmenedzsment sok vállalatnál hangsúlyosan megjelenik, mégsem kapcsolódnak szorosan össze, más irányból is igazolhatjuk. Ahogy az ellátási lánc menedzsment szakterület nem jelentős alakítója a vállalat stratégiai kockázatmenedzsment tevékenységének, úgy az ellátási lánc menedzsment aspektusok sem játszanak kiemelt szerepet a kockázatmenedzsment célokban.

Megvizsgáltam a szélső értékeket, azokat a vállalatokat, ahol az eredmények 4-6-os értéket, kiemelkedő fontosságot, illetve ahol 1-2-es értéket, marginális jelentőséget mutatnak. Ahol jellemzően magasabb fontossági szintet láthatunk, az autóipar, az élelmiszeripar, építőanyag ipar, gyógyszeripar és vegyipar, rendre 4,3-5-5-4-5 átlagértékekkel. Az autóiparban ez a kockázatmenedzsment fejlettségi szint szinte alapelvárásnak tekinthető a vevők és az anyacégek részéről. Ami szintén iparági jellegzetesség, hogy a nagy kockázatú, nagy mennyiségű és veszélyes alapanyagokkal dolgozó vegyipar, gyógyszeripar és élelmiszeripar esetén kiemelkedő fontosságú az ellátási lánc kockázatmenedzsmentje. Ebbe az irányba tendál az építőanyag ipar is, ezen túlmenően néhány cég a logisztika és egyéb feldolgozóipari ágak területéről, ahol egy speciális alaptevékenység és a hozzá kapcsolódó vevői elvárások a kockázattudatosság alakítói.

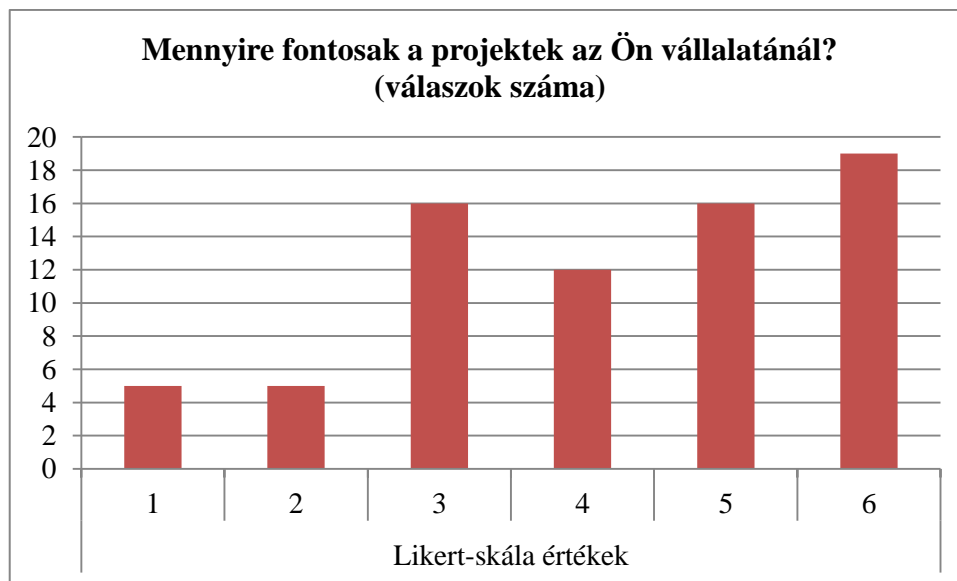
Ami szintén szembevetendő, egyben a tevékenység jellegéből egyenesen következik, hogy az informatikai és pénzügyi szolgáltatások esetében fizikailag értelmezhető ellátási láncról a gyakorlatban jellemzően nem beszélhetünk, itt 2 illetve 2,2-es átlagértékeket kapunk. Ami viszont meglepő képet mutat, a kereskedelem igen alacsony átlagértéke, 1,8-cal. A kereskedelem területén jellemző az áruszállítás, és annak kockázatai nem elhanyagolhatóak, bár leegyszerűsítve is értelmezhetőek. Szintén említésre érdemesek a logisztikai területről beérkezett válaszok, itt 2-6-ig minden Likert-skála érték képviselteti magát, nagy szórással, egyenletes eloszlással, egy viszonylag magas, 4-es átlagértéket kiadva. Összegezve elmondható, hogy bár megfigyelhetőek egyes iparági sajátosságok, a vállalatok ellátási lánc kockázatmenedzsmentjéhez fűződő viszonya az egyes vállalatok szintjén dől el, egyértelmű iparági tendenciák nem minden esetben rajzolódnak ki.

Az iparágak tehát, bár mutattak jellegzetességeket, csak részben tekinthetők mérvadónak, az egyes értékek finomabb eloszlását érdemes más dimenziókban is áttekinteni. Ezért külön megvizsgáltam a magas és alacsony fontosságú szintet megjelölő szakértők vállalatait és szakterületeit is. A magas értéket megjelölők két csoportra oszthatóak, vagy egy nagy nemzetközi vállalat szintén nagy méretű magyarországi leányvállalatának ellátási lánc menedzsmenethez és felső vezetéshez közel álló szakemberei (többek között beszerzés, pénzügy, controlling, HR szakterületek) vagy kisebb hazai vállalatok legfelső vezetői jelölték meg az 5-6-os értékeket. A nagyvállalatoknál kivétel nélkül jellemző volt, hogy más területeken is kockázattudatosak, fejlett kockázatmenedzsmenttel rendelkeznek. Ez a kisebb vállalatoknál nem ennyire egyértelmű irány, erőteljesen függ a vállalat tevékenységétől. Az alacsony értéket megjelölő kitöltők a fentebb már említett iparági trendeket mutatják: jellemzően az IT és pénzügyi szolgáltató vállalatoknál alacsony az ellátási lánchoz kapcsolódó kockázatmenedzsment aktivitás szintje, melyet további szektorok is kiegészítenek, a mezőgazdaság, illetve az ingatlanokhoz kapcsolódó, egészségügyi és egyéb szolgáltatások köre. Ami viszont meglepő, hogy az igen alacsony szintet megadó vállalatok körében olyan iparágak képviselői is megjelentek, mint a gépjárműipar, műanyagipar, bútorgyártás.

A 22. kérdésre adott válaszokat összegezve elmondható, hogy vannak olyan iparágak ahol érdemes foglalkozni az ellátási lánc menedzsmenethez kapcsolódó kockázatokkal, és a vállalatok ennek megfelelően nagy hangsúlyt is fektetnek erre, míg vannak e szempontból szinte teljességgel irreleváns szolgáltató szektorok, ahol nem ez áll az alaptevékenység fókuszában, így a nagy kockázatok sem itt jelentkeznek. Viszonylag nagy és sokszínű azonban az a vállalati kör, ahol az ellátási lánc egyes elemei meghatározóak, az ellátási lánc menedzsment folyamat és céljai kiemelve, mégis ehhez kapcsolódóan jelentős kockázatmenedzsment tevékenység. Elsősorban a kisebb és hazai tulajdonosi háttérű vállalatoknál jelenik meg ez az ellentmondásos helyzet, a multinacionális-transznacionális vállalatok jellemzően kiegyensúlyozottabb képet mutatnak. Tér és lehetőség azonban, kevés kivételtől eltekintve, mindenképpen van a további fejlődésre. Különösen a logisztikai, kereskedelmi és az elektronikai ipar területén tevékenykedő vállalatoknál.

### 8.1.7 Kockázatmenedzsment a projektekben

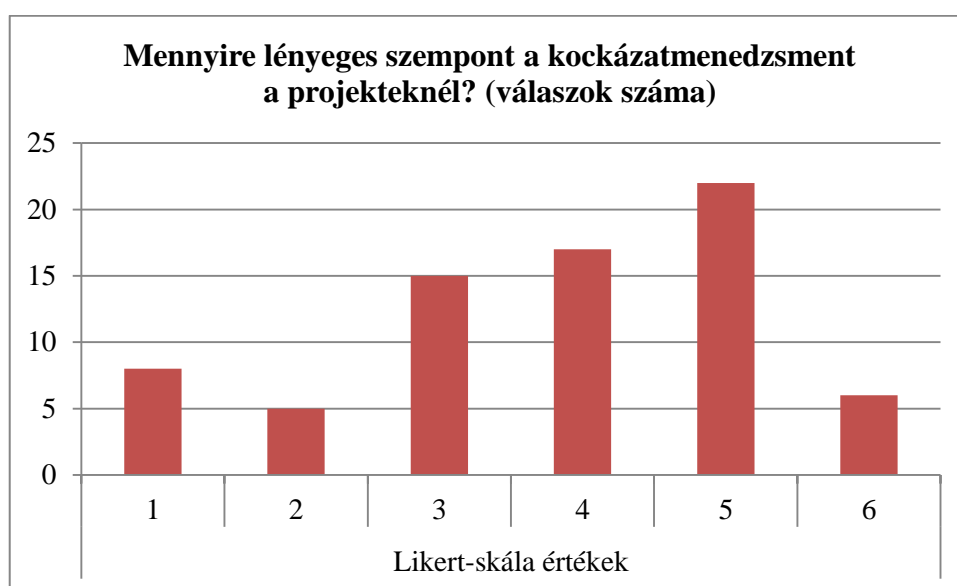
A projektek és a projektek kockázatmenedzsmentje fontos fokmérője egy szervezet jövőorientáltságának. Ennek a szempontnak, a fenntarthatóságnak a figyelembevételével, és mivel a vállalati projekteknek gyakran jelentős a kihatása az ellátási lánc és értékteremtési lánc menedzsmentre, ahogy az elméleti áttekintésben, itt is kiemelten foglalkozok a projektekkel és a kapcsolódó kockázatokkal. A szakirodalom és a mélyinterjúk eredménye is rámutat arra, hogy a projektek során végzett kockázatmenedzsment tevékenység, és a kockázatmenedzsment irányultságú, kiemelt vállalati projektek egyaránt fontos szerepet játszanak a vállalkozások fennmaradásában és versenyképességében. A projektek kiemelt szerepét mutatja, hogy a legtöbb válaszadó fontosságukat, jelentőségüket az 1-6-ig skálán 3-6-osra, ezen belül is leginkább 5-6-ra értékelte.



22. ábra: Mennyire fontosak a projektek a vállalatnál? (saját szerkesztés)

Mindez egy igen erős, 4,18-as átlagot ad, arányos eloszlással. Míg néhány kisvállalkozásnál nem jelentősek, nem is relevánsak a projektek, ahol jelen vannak, jellemzően legalább átlagos, de méginkább kiemelt szerepet, jelentőséget kapnak. Más kérdés, hogy a kockázatmenedzsment, mint kiemelt szempont ezeknél a projekteknél, már vegyesebb fontossági képet mutat. Ezt okozhatja egy kevésbé kockázattudatos projektmenedzsment módszertan gyakorlati alkalmazása, de az is, hogy a kockázatok

kezelése magába a projektmenedzsment folyamatba és eszközökbe integráltan megjelenik, így külön, pótlólagosan nincs is rá szükség. A 24. kérdésre adott válaszok átlaga ezzel együtt is közelíti a projektek általános fontosságát, 3,79-es értékével. Itt a 3-5-ig terjedő értékek megjelölése az általános, az 5 felé tendálva. Tehát a kockázatmenedzsment fontossága a projektek esetén egyike a legkiemeltebb tényezőknek, tudatos, kockázattudatos hozzáállással és módszertannal találkozhatunk. Más kérdés ennek a stratégiai szintű beállítottságnak a gyakorlatba átültetése. Ami a mélyinterjúkból kiderült, bár a vállalatok foglalkoznak a kockázatokkal, a projektek szintjén is, sok esetben nem megfelelő a tudatosság és professzionalitás szintje ezen a területen.



**23. ábra: Mennyire lényeges a kockázatmenedzsment a projekteknél? (saját szerkesztés)**

### 8.1.8 Pénzügyi kockázatok menedzsmentje

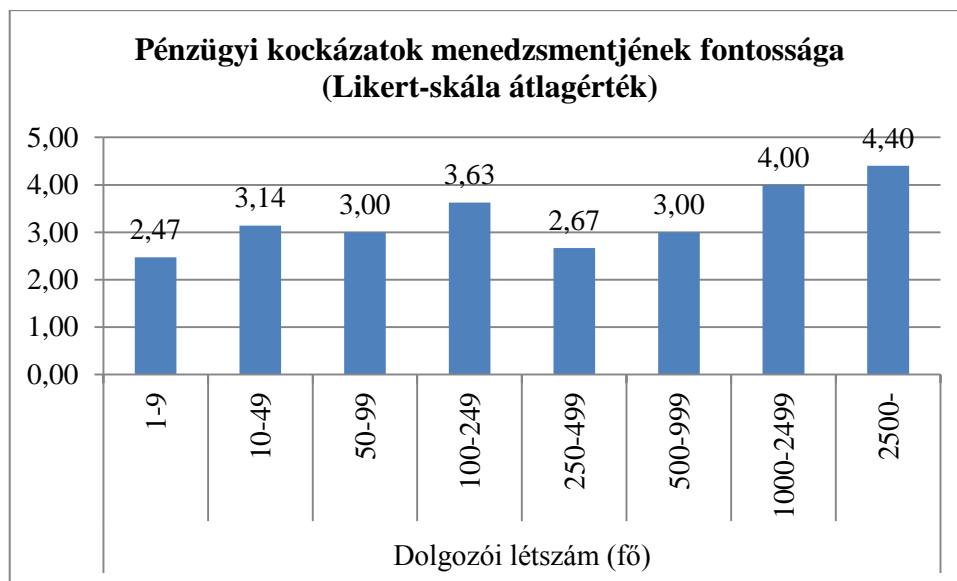
Áttérve a pénzügyi kockázatokra, meglepő képet kapunk. Sok válaszból, sok válaszadótól és több megkérdezett szakértőtől arra a következtetésre juthattunk, hogy a pénzügyi kockázatok állnak jellemzően a vállalati kockázatmenedzsment tevékenység fókuszában. A pénzügyi és finanszírozási kockázatok azok, melyek minden vállalatnál relevánsak, jelentősek, valamilyen szinten mindenképpen kell és érdemes foglalkozni velük. Míg kisebb vállalatoknál a túlélés, nagyobbaknál a nyereségesség és fenntarthatóság záloga a

financiális stabilitás. Ennek tükrében meglepő a viszonylag alacsony, 3,23-as átlagérték a pénzügyi kockázatok menedzsmentjének vonatkozásában.

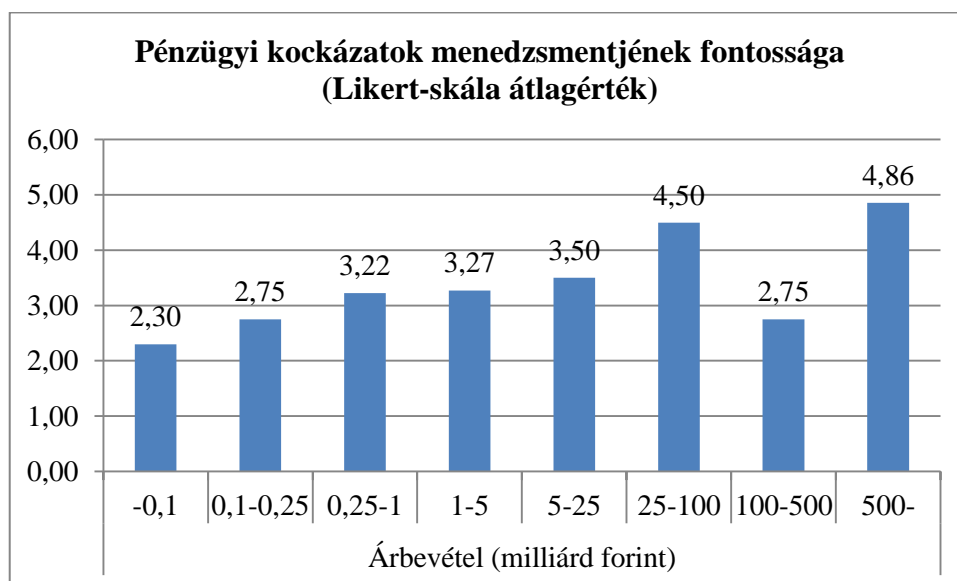


**24. ábra: Foglalkozik-e a vállalat kiemelten a pénzügyi kockázatok menedzsmentjével? (saját szerkesztés)**

Ez is jól mutatja, hogy általánosságban is, de a pénzügyi kockázatok menedzsmentje tekintetében különösen nagy potenciálok rejlenek a magyarországi vállalatoknál. Ezt további kimutatásokkal is alátámasztottam, a vállalatméret, mind a dolgozói létszám mind az éves árbevétel függvényében.



**25. ábra: Vállalati méret (dolgozói létszám) vs. pénzügyi kockázatok menedzsmentje (saját szerkesztés)**



**26. ábra: Vállalati méret (árbevétel) vs. pénzügyi kockázatok menedzsmentje (saját szerkesztés)**

A pénzügyi kockázatok menedzsmentjét és a vállalati méretet párhuzamosan vizsgálva kiemelendő a nagy vállalatok kockázatmenedzsment intenzitási szintje. Míg 1000-2499 fős dolgozói létszám esetén 4,00 az átlagérték, ez 2500 fős alkalmazotti kör fölött már



átlagosan 4,40-re nő, a 4-es egyedi válasz értékek helyett az 5-6 felé tendálva. A kis-és közepes méretű vállalatoknál jóval alacsonyabb pénzügyi kockázatmenedzsment szintet láthatunk. Nem meglepő, hogy a legalacsonyabb átlagot, 2,47-et az 1-9 főt foglalkoztató mikrovállalatok hozzák. Az annál inkább elgondolható, hogy a lista 2. helyén e tekintetben a 250-499 főt foglalkoztató, hazai viszonylatban közepes méretű vállalatnak tekinthető vállalkozások állnak.

Ami szintén a vállalatmérettel egyenesen arányú kockázatmenedzsment intenzitás növekedést cáfolja, hogy az 500-999 fős vállalatoknál is csak 3,00-s, átlag alatti az érték. Tehát, összefoglalva elmondható, hogy a nagyon kicsi és nagyon nagy vállalatméret együtt jár az alacsony és magas pénzügyi kockázatmenedzsment fejlettségi szinttel, de a közepes méretű vállalatoknál nem mutatható ki olyan tendencia, hogy a vállalatmérettel arányosan az egyre kiemeltebb pénzügyi kockázatmenedzsment jelenik meg, épp ellentétesen. Míg a 250 fős vállalatméret felé feljebb lépegetve felfedezhető egy hullámzóan, de fejlődő trend, ez e fölött gyakorlatilag megfordul, és épp a 250-1000 fős vállalatoknál jut el egy lokális mélypontra, ahol akár lehetőség és igény is lenne a pénzügyi kockázatmenedzsmentre. Természetesen ezek a megállapítások csak a vizsgált mintára, vállalatkörre tekinthetőek egyértelműen igazoltnak, de a mélyinterjúk és egyéb szakértői pótlólagos információk is alátámasztják, hogy **sok közepes méretű hazai vállalkozásnál komolyak a hiányosságok, fejlődési lehetőségek a pénzügyi kockázatok menedzsmentjének területén.**

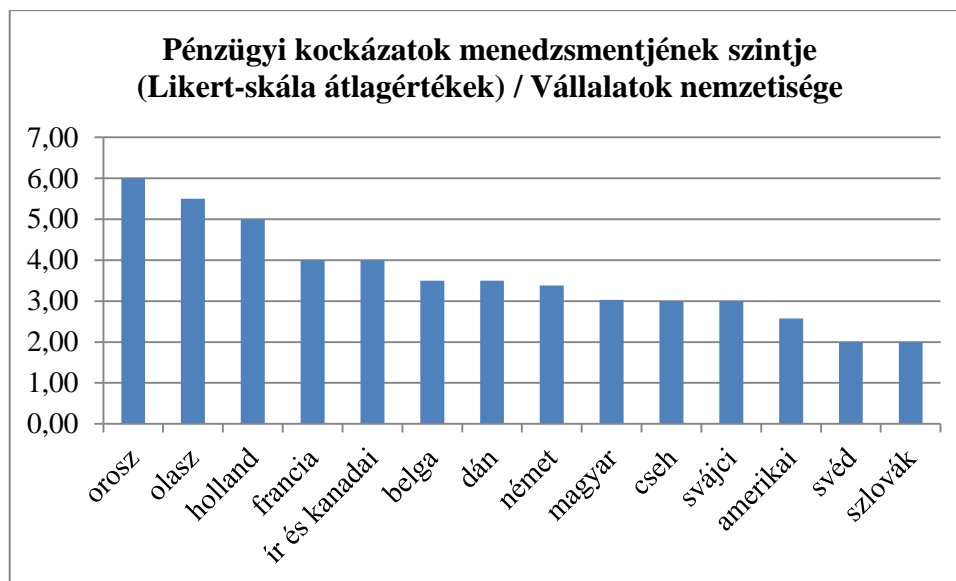
### **8.1.9 Az árbevétel és a pénzügyi kockázatok összefüggései**

Az árbevétel és a pénzügyi kockázatok menedzsmentjének vizsgálata igen hasonló eredményt ad az 5-ös és 25-ös kérdések párhuzamos vizsgálatával. Itt is jellemző a magas éves árbevételű vállalatok átlagot jelentősen meghaladó fejlettségi szintje, amit jól mutat a 25-100 milliárd forintos árbevételű kör 4,50-es, és méginkább az 500 milliárd forint éves árbevétel feletti vállalatok 4,86-os átlagértéke. Jól kirajzolódik a mikrovállalatok, 0-100 illetve 100-250 millió forintos éves árbevételű vállalkozások alacsony átlagértéke, 2,30 és 2,75. Itt a középvállalatok szembetűnő deficitje a 100-500 milliárd forint éves árbevétel

kategóriában rajzolódik ki szignifikánsan, a legalacsonyabb árbevételű vállalatokkal gyakorlatilag megegyező 2,75-ös átlagértékkel. Az ennél alacsonyabb, de már nem a legalsó kategóriákat jelentő árbevétel értékeknél leginkább hullámzónak mondható, de inkább pozitív irányú a trend, ami a vállalati pénzügyi kockázatmenedzsment fejlettségi szintjét illeti.

Összegezve, az 5-6 és 25. kérdésekre adott válaszok eredményét, a nagy vállalatméret (dolgozói létszám és éves árbevétel) együtt jár a pénzügyi kockázatok és kockázatmenedzsment kiemelt szerepével, ugyanígy a mikrovállalatoknál ez igen alacsony fontosságú. Ami kiemelendő, hogy a közepes vállalatok (a felmérésben a 250-499 és 500-999 fős illetve 100-500 milliárd forintos éves árbevételű jelentő kategóriák) egy ebbe a trendbe nem illeszkedő visszaesést, alacsony szintet képviselnek. Nagyobb minta vétele illetve részletesebb elemzés esetén ezek a határok eltolódhatnak, még pontosíthatóak lennének, de a trend a lényeg: **a közepes méretű magyarországi vállalatoknál kevésbé foglalkozik a menedzsment és az érintett szakterületek, szakemberek a pénzügyi kockázatok menedzsmentjével, mint amilyen szinten ez elvárható**, prognosztizálható lenne. A későbbiekben ez az azonosság párhuzamba vonható a más kérdésekre adott válaszokkal, mélyinterjú pontokkal, egyéb eredményekkel, jelentősen belejátszva a hipotézisek vizsgálatába és a végkövetkeztetésekbe.

Lehetőség adódik a 25. kérdésre adott válaszok és a 7. kérdés eredményeinek szembeállítására. A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy van-e összefüggés a pénzügyi kockázatok menedzsmentje és a vállalat tulajdonosi háttere (hazai vagy külföldi, illetve milyen országbeli) között.



**27. ábra: Vállalatok nemzetiségének és a pénzügyi kockázatok menedzsmentjének összefüggései (saját szerkesztés)**

Mint ahogy a 27. diagramból látszik, egyértelmű trendek nem mutathatóak ki, márcsak a véges számú minta miatt sem (pl. az egyetlen orosz tulajdonosi háttérű megkérdezett vállalat egy pénzintézet, így törvényszerű a szenzibilitása a pénzügyi kockázatok irányába), de nagy vonalakban felállítható egy Nyugat-Európa, Észak-Európa, Közép-Európa, USA sorrend. Ami mindenképpen kiemelendő, hogy a külföldi tulajdonosi háttérű vállalatok átlagértéke jelentősen meghaladja a magyarországiakét: 3,44 a 3,03 ellenében.

#### **8.1.10 Kiegészítő információk, javaslatok a kérdőív kitöltőitől**

A kérdőív 26. kérdésére (Hol, mely területeken lát fejlődési lehetőséget a vállalati kockázatmenedzsmentben az Ön vállalatánál?) adott válaszokból is hasonló irányok bontakoznak ki, mint a kvantitatívan kiértékelhető, ezt megelőző kérdésekre adott válaszokból. Felmerül a kompetencia- és tudásmenedzsment kérdése: „Az alaptevékenység ellátását veszélyeztető kompetenciahiányok kezelése. A tudásmegőrzéshez a munkaerő elszivárgásának megelőzése.” Fontos és kiemelendő, hogy a legnagyobb kockázat e téren **kulcsfontosságú munkatársak, kulcsfontosságú tudás távozása** a vállalattól. Ezt meg

kell előzni, illetve célzott intézkedésekkel, megfelelő tudásmenedzsmenttel adott esetben kezelni lehet, negatív hatásait ellentételezni van lehetőség.

További fontos, általános érvényűnek mondható következtetés az alábbi: „Amíg a vezetés nem látja szükségességét, ebben a családi kézben lévő vállalatnál fejlődés soha nem lesz.” A felső menedzsment elhivatottsága nélkül nem valósulhat meg stratégiai szintű és hatékony kockázatmenedzsment. Ha nincs igény rá, nem része a vállalati stratégiának, ez esetben leginkább csak a kockázatok bekövetkezésekor, káresemények után kerül elő a kockázatmenedzsment, akkor is inkább reaktív, mint preventív jelleggel. Ide kapcsolódik a válasz: „Mindenképpen a **megelőzésben**”, ennek, a kockázat megelőzésnek az előkészítésében és megvalósításában.

Egy újabb szint a „**Munkatársak tudatossága**”. Nemcsak a felső menedzsmentnek, de az összes érintett munkatársnak célzottan, aktívan kell tennie a kockázatmenedzsment célok eléréseért, amennyiben ezek relevánsak, egy integrált kockázatmenedzsment folyamatrendszerbe ágyazottak. Következő fejlődési lehetőséget rejtő terület a jogi háttér megfelelő alakítása, kialakítása, optimalizálása: „**Jogi oldalon, szerződéseknél.**” Az egységes szerződési háttér, szabályozottság kulcsfontosságú sikertényező lehet, ha ebből a szempontból tekintjük e kérdéskört, elsősorban a vevői és beszállítói kapcsolatok területén, de ide sorolnék minden szerződést, legyen szó egy külső IT szolgáltatásról, kutatás-fejlesztési együttműködésről vagy létesítményüzemeltetési (facility management) szolgáltatásokról. Ami e területen még kiemelendő, a „a jogszabályi előírások adta lehetőségek kihasználása”, a jogi kompetencia és jogi háttérszabályozás folyamatos, szisztematikus figyelése, stratégiára és egyúttal aprópénzre váltása. A **vevők, vevőkhöz kapcsolódó kockázatok** kiemelt fontossága mind a kérdőíves felmérés, mind a mélyinterjúk eredményéből kiolvasható, ezt megerősíti az alábbi következtetés is: „Vendégekkel kapcsolatos szolgáltatásoknál. Ha a szolgáltatások minősége nem megfelelő, későbbi vendégeket és bevételt veszítünk.” Sok vállalat nem vagy nem kellő mértékben koncentrálna a kínált **szolgáltatások minőségére**, folyamatosan magas színvonalára. Ez azonban, a **termékminőséggel** együtt, igen nagy jelentőségű, kockázatmenedzsment szempontból (is).

Másik fontos szempont a **folyamat- és feladatközpontúság**: „mindenképpen a feladatok és a pénzügyi összehangolás a fontos”, illetve a kockázatmenedzsment feladatok elérésének, megvalósításának operatív és pénzügyi vonatkozásának összhangja. A beszerzés, logisztika, beszállítók, vevők több ízben, együtt és külön-külön is említésre kerültek, annak ellenére is, hogy bár a dolgozatomban kiemelten koncentrálok az ellátási lánc menedzsment kockázatokra is, a kapcsolódó kérdések nem kaptak a kérdőívben kiemelt szerepet, éppen abból a megfontolásból, hogy ne vezesse rá túlságosan a válaszadókat, hogy ezek vannak a fókuszban, maguktól, saját vállalati tapasztalataik alapján jussanak ugyanerre a következtetésre. Ami szintén ide kapcsolódik, a tervezés fontosságának kihangsúlyozása. Ez az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó kockázatok megelőzésében, felmérésében, kezelésében kulcsfontosságú. Kiemelt részterületek is megjelennek, gondolok itt többek között a beszállító és vevő kiválasztásra, beszállító menedzsmentre, logisztikai koncepciókra. Amit az erre kérdésre adott válaszok lezárásaként gondolnék megemlíteni, a **HR és szervezeti kockázatok**. Elsők között került említésre a kompetencia és tudás kockázatok problémaköre, a HR kockázatok egy másik kontextusba helyezi a szervezet, a folyamatok kockázatmérséklő szerepe, a teljes vállalati struktúrára vonatkoztatva. Ha a 73 kitöltő közül 27 főtől beérkezett válaszok egészét tekintjük, ezeket az alábbi táblázatba foglalhatjuk össze:

**11. táblázat: Mely területeken a legnagyobb a potenciál a kockázatmenedzsmentben? (saját szerkesztés)**

<b>kockázat terület</b>	<b>említések száma</b>
HR	8
beszerzés/logisztika	4
pénzügyi	4
technológiai	4
piac/vevők	4
egyéb	3
<b>összesen</b>	<b>27</b>

További lényeges pontok voltak a 26. kérdésre adott válaszként a projektek, azok operatív szintje mint kockázat megjelenési terület. Emellett, banki, pénzügyi területről érkezett a fejlődési potenciált jelentő terület: „befektetésekhez kapcsolódó kockázatok, elsődlegesen partner, limit és ország kockázatok“. A **HR és IT kockázatok** több esetben is párban kerülnek említésre, mindkettő jelen van a vállalatnál, mindkét területen kiemelt hiányosságok, egyben lehetőségek vannak. Érkezett olyan válasz is, hogy „a kockázatmenedzsment kizárólag a műszaki területekre koncentrál, más területeken egyáltalán nem foglalkoznak a vállalatnál a kockázatokkal“. Ez a válasz egyrészt valamennyire ellentétes a kockázatmenedzsment pénzügyi és stratégiai menedzsment irányultságával, másrészt viszont rámutat egy igen fontos összefüggésre, melyet a későbbiekben is láthatunk, az összefoglalásomban is fontos szerepet fog kapni: minden vállalat elsődlegesen azokkal a kockázatokkal foglalkozik, melyek a fő tevékenységének fókuszában állnak. Amennyiben ez a műszaki terület, arra, amennyiben a termékminőség, arra, amennyiben ez az ellátási lánc, arra. Szintén fontos pont, hogy a vállalati kockázatmenedzsmentnek akkor van értelme és létjogosultsága, ha van érdemi, hosszú távú tervezés a vállalatnál.

A kockázatokkal alapvetően hosszú távon, stratégiai szinten kell és érdemes foglalkozni, a rövid távra tekintő kockázatmenedzsment nem más sok esetben, mint egyfajta „tűzoltás“, volt olyan válaszadó, aki ezt a metódust konkrétan „dilettáns“-ként és „értelmetlen“-ként jelölte meg. A minőségi kockázatok egy fontos dimenziója jelenik meg az egyik válaszban, ez a szoftverek és hardverek minősége: ez mind a vállalat működése mind az ügyfelek szempontjából meghatározó. A mélyinterjúkra előtekintve beszélhetünk itt az IT adat kockázatokról, az elérhetőségről, gyorsaságról, stabilitásról és flexibilitásról egyaránt. Két átfogó válasszal zárom a felsorolást. Ezek jól összefoglalják, lezárják az eddigi pontokat, mely területeken van további fejlődési lehetőség a vállalati kockázatmenedzsmentben. Egyik, szó szerinti idézet következik: „Főleg pénzügyi oldalon lehetne ezen a területen fejlődni, de a gyártási és gyártástámogatási részen is érdemelne több ráfordítást.“, és végül egy kulcsfontosságú de egyben leegyszerűsítő válasz: „**Minden területen!**“.

## 8.2 Mélyinterjú eredmények

### 8.2.1 IT és adat kockázatok

Az eredeti célkitűzés szerint, az ellátási lánc menedzsment orientációnál nem gondoltam kiemelten az információtechnológiai és adat kockázatokra, de a kifejtési sorrendben elfoglalt helyében is látható ezen kockázatok kiemelt szerepe. Napjaink kiemelt jelentőségű kihívása az adatbiztonság és a kommunikációs, informatikai hálózatok megfelelő biztonsági szintje. Ezzel minden vállalat, ha eltérő mértékben és mélységben is, de konfrontálódik. Elemzésemben csak a legtöbbször és leghangsúlyosabban említett pontokra térek ki ezen a területen, hiszen ennek a témának a beható vizsgálata egy külön dolgozat kereteit is feszegetné.

Az IT és adat kockázatokat, ahogy fentebb említettem is, csak átfogó jelleggel vetem fel, elemzem. Nem térek ki a témakör részaspektusaira, mindössze felsorolásszerűen térek ki rájuk. Leegyszerűsítve az adatvesztés, az informatikai hálózatok és folyamatok biztonsága, valamint az adat konzisztencia és transzparencia területe amire itt gondolok.

Ezekre az IT és adat kockázatra a szakértői vélemények (mindenekelőtt A-DCZ-310514) alapján három hatékony válasz lehetséges:

- I. A vállalatvezetés területén: „szemfelnyitás“, ismeretterjesztés, megfelelő stratégiai szemlélet kialakítása.
- II. IT szakmai területén: tudatosabb munka, IT stratégia és annak konzekvens megvalósítása
- III. Felhasználók esetében: célzott oktatásra van szükség

Ezt a három meghatározó pontot átfogó jelleggel kell hogy kiegészítse egy folyamat szemlélet, az IT folyamatoknak, rendszereknek, személyes és szervezeti kompetenciának a reál folyamatokat kell leképeznie, ezáltal összefüggéseiben menedzselve az IT, adat és

egyéb kockázatokat. Az ellátási lánc menedzsment területén és a teljes értékteremtési láncban tehát az IT, adat kockázatokat párhuzamosan kell és érdemes felmérni és kezelni a folyamat, termék, szervezeti, minőség és egyéb kockázatokkal.

### **8.2.2 Folyamat kockázatok**

Ahogy az IT és adat kockázatoknál már említettem, a vállalat működése, folyamatai az egyik legjelentősebb kockázati tényező. Átlátható, szervezett, ellenőrzött folyamatokra van szükség, mind a hatékonyságot, mind a hatékony kockázatmenedzsmentet szem előtt tartva.

Ennek egyik legjobb és általános eszköze a folyamat standardizálás, nemzetközi szinten, szakterületeket átfogóan. Természetesen ez csak a nagyobb, multinacionális vállalatokra értelmezhető, de a folyamatokat érintő kockázatmenedzsmentnek ez, a standardizálás az alapja, az átláthatóságot és fenntarthatóságot megcélzandó. Kisebb, átláthatóbb vállalatméret esetén is szükség van azonban folyamat definiálásra és szabályozásra, ha nem is a vállalatcsoporti standardizálás szintjén, de legalább a stratégiai fontosságú és visszatérő munkafolyamatokra, ezek egységesítésére vonatkozóan.

A folyamat kockázatok értelmezhetőek a projektek területén is. Itt kockázatmenedzsment eszközként jellemzően megjelenhetnek a folyamatba beépített visszacsatolások, a vevő, vevők bevonása, a sűrű (minimálisan havi szintű) terv-tény eltérés elemzés. Ami a projektek esetén kiemelten fontos, a kockázatok azonosítása után gyors és hatékony intézkedések kidolgozása és végrehajtása.

A folyamat kockázatokat értelmezzük egyik kiemelt témánkra, az ellátási lánc menedzsment területére is. Itt fontos a teljes ellátási láncot, folyamatrendszerát átfogó intézkedések megvalósítása. Egy elemi, csak egy folyamat elemet figyelembe vevő kockázatmenedzsment lépés itt különösen hatékonytalan, nem vezet eredményre. A



kockázatmenedzsment területén legfontosabb a gyors információáramlás és az összehangolt, stratégiai szinten definiált és megfelelő IT és adat háttérrel támogatott (lásd az előző pontot), szisztematikus kockázatmenedzsment (H-MBO-150714).

### **8.2.3 Szervezeti kockázatok**

A szervezeti kockázatok területe szorosan kapcsolódik a folyamatokhoz, a vállalat tevékenységéhez, céljaihoz. Kompetens és stabil szervezeti háttérre van szükség, mely alapját jelenti a kockázatmenedzsmentnek. A megfelelő szervezeti struktúra, szabályok és kultúra nélkül nem jöhet létre hatékony és integrált vállalati kockázatmenedzsment. Itt is, ahogy az előző kockázatoknál is, az átfogó, szisztematikus és stratégiai kockázatmenedzsmenten van a hangsúly. Ami a szervezeti kockázatokot jelentősen csökkentő tényező, a tudásmenedzsment, értelmezve az egyes munkatársak megfelelő képzettségi szintjére, illetve a szervezeti tudás felépítésére és fenntarthatóságára. A párhuzamosságok, hatékonytalanságok módszeres elkerülése mellett is felépíthetők tartalék (backup) kompetenciák, a tudásbázis és tudástranzfer megfelelő vállalati keretei. A szervezet mint stratégiai tényező a kockázatelemzés célpontjává kell hogy váljon, releváns és megfelelő intenzitású szakértő és erőforrás allokáció révén.

### **8.2.4 Minőségi kockázatok**

Az IT és adat kockázatokhoz hasonlóan ez is egy önálló, külön mély elemzésre érdemes terület. Itt csak azt emelném ki, hogy a minőség és a kapcsolódó kockázatok a vállalat minden területén és dimenziójában jelen vannak és relevánsak, gondolok itt elsősorban, de nem kizárólag a folyamatokra, szervezetre, szabályokra, dokumentációkra, döntéshozatalra, vevői és szállítói kapcsolattartásra, a termékek és szolgáltatások minőségére, a minőség célokra és kultúrára. Ami azonban mindenképpen kiemelendő és megemlítendő: egy sikeres és átfogó kockázatmenedzsment tevékenység nem képzelhető el a minőségmenedzsment bevonása nélkül, gondolok itt a minőségmenedzsmentre, mint szakértő területre és a minőségi stratégiára, mint vállalati célrendszerre egyaránt. Ez a stratégiai szint, de a minőség központú, irányultságú kockázatmenedzsment egy igen

jelentős területe a minőség célok és stratégia operatív tervezése, követése, mérése, megvalósítása, a szükséges korrekciókat is beleértve. A minőségi kockázatok tehát megjelennek mind stratégiai, mind operatív szinten, ezáltal egyfajta átvezetést jelentenek a vállalati stratégia operatív megvalósításában és a visszacsatolásokban, elsősorban az információ áramlásban az operatív menedzsment szintje felől a stratégiai menedzsment szintje felé.

### **8.2.5 Ügyfél kockázatok**

Az ügyfél kockázatok menedzsmentjét a megkérdezett szakértők véleménye alapján úgy kell megoldani, hogy az ügyfél ne vegye észre, ne járjon túl sok ráfordítással, adminisztrációval. Ezt az ellentmondást nehéz feloldani a kockázatmenedzsment gyakorlatában, különösen nem a vevőkhöz és a beszállítókhöz kapcsolódó kockázatok területén (D-KVI-090714). Nehéz megtalálni azt az optimumot, amikor a vevők, beszállítók, egyéb kapcsolódó partnerek nem érzik túlzónak az adminisztratív terheket ehhez kapcsolódóan, mégis egy hatékony és átfogó kockázatmenedzsment struktúrát működtetünk. Ami még megoldás lehet ebben a helyzetben, a külső ráfordításokat belső erőforrások bevonásával helyettesíteni. Ez jelenthet elemzéseket, jelentéseket, a központi stratégiai menedzsment tevékenység részeként vagy szakterületekre lebontva, delegálva. Kérdés, ez a komoly szervezési és elemzési munka arányos-e azokkal az előnyökkel, melyeket nyerünk általa. Ennek mérése, kiértékelése nem egyszerű.

Mind a kockázatmenedzsment stratégia megalkotása, mind végrehajtása során érdemes lehet külső szakértőket bevonni. Ezáltal hatékonyabban, gyorsabban valósítható meg a stratégia, érhetőek el a kitűzött célok. Itt is szétválasztható a rövid távú és a hosszú távú perspektíva: rövid távon, illetve a kockázatmenedzsment inicializálásakor jellemzően érdemes a szakértői támogatás bevonása, projektszerűen; hosszú távon azonban a saját vállalati kockázatmenedzsment kompetencia és módszertan felépítése a célravezető. Természetesen ennek a lehetőségei és előnyei jelentősen függenek a vállalatmérettől, amit a kérdőíves felmérés eredménye, a mélyinterjúk és a szubjektív tapasztalatok egyaránt alátámasztanak. Lényeges a vevőktől érkező információkat, visszacsatolásokat is

beleépíteni a koncepcióba, hogy a vállalatunk mind a belső folyamatokra és szervezetre értelmezett stratégia területén, mind a vevői elvárások vonatkozásában megfelelő kockázatpolitikát és kockázatmenedzsment rendszert tudjunk felépíteni.

## **8.2.6 Ellátási lánc menedzsment kockázatok**

Az előzőekben az általános, a vállalat egészére vonatkozó kockázati pontokat soroltam fel, a teljesség igénye nélkül, nem fontossági, inkább általánosságban megjelenési és érvényességi sorrendben. Itt, a mélyinterjúkhoz kapcsolódóan nem vállalkozok komplex, strukturált elemzésre, maradok az egyszerű felsorolásnál, melyből a későbbiekben, a hipotézisek tükrében megalkotható majd egy szisztematikus kockázat-térkép, kockázat-mátrix kivonat. Ezekből a pontokból, a korábbi elemzésekből és a kérdőíves felmérés eredményeiből kibontakozik egy egyértelmű irány és struktúra, melyből a későbbiekben le lehet vezetni a kívánt, pontosabban szólva objektíven megcélzott összefüggéseket.

A kritikus ellátási lánc menedzsment kockázatok sora a feltárt okok alapján a következő témakörökre koncentrál:

1. Üzemen belüli folyamatok, a folyamatok irányítása, megvalósítása, mérése;
2. Adatvédelem, rendszer, szabályozás és munkatársi szinten;
3. Vevők, mint kockázati tényező: piac, minőség, versenytársak;
4. Valamiben kitűnni, a versenyelőny és a specializáció kockázatai;
5. Stratégiai és operatív kockázatmenedzsment kettőssége, a hosszú és rövid táv különválása az ellátási lánc kockázatok menedzsmentje területén;
6. Kockázatok helyes felmérése, értékelése úgy, hogy ne legyen túlkezelés se;
7. A nemzetközi, globális jelenlét kockázatai;
8. Nem megfelelő rugalmasság, nem elegendően gyors reagálás a változásokra;
9. Pénzügyi kockázatok, számlák kifizetésének késése vagy elmaradása (mindkét irányból, beszállítói számlák nem fizetése, mint bizalmi válságot indukáló kockázati tényező, illetve a vevői számlák, ahol a nem fizetés financiai instabilitást okozhat);
10. Ügyfelek hatékony kiszolgálása, ennek elmaradása, vevői igények és kockázatok nem megfelelő felmérése;

11. Kulcsfontosságú szakemberek megtartása, kiképzése, motiválása: ez a pont kapcsolódik a szervezeti kockázatokhoz, de kiemelten vonatkozatható a tudásmenedzsment és a juttatás-menedzsment területére;
12. Alapanyag, félkész modulok minősége: nem csak és nem elsősorban a kész termékek minőségének nem megfelelő szintje a kockázat, az ezt megelőző nyers illetve félkész állapotok is kiemelten relevánsak;
13. Munkaerőpiac, képzés és kultúra: a szervezeti kockázatok vállalaton kívüli értelmezése, mind az ellátási lánc irányában, mind a versenytársak, versenyző piac tekintetében;
14. Folyamat szabályozás, audit: nemcsak a folyamatok maguk, de a folyamatok megfelelő mérése, auditja, korrekciója is kockázati tényező;
15. Megfelelő betanulás és kockázattudatosság felépítése: az egyéni szintű kockázat kompetencia és tudatosság felépítése és fejlesztése, illetve ennek elmaradása, mint kockázatok indukáló tényező.

Egy speciális terület az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó projektek definiálása és végrehajtása. Projektek esetén jelentős kockázat a határidő és a költség túllépés egyaránt. Ez utóbbira megfelelő megoldás lehet a projekt ár index, projekt ár követés a projektmenedzsment rendszerben (H-MBO-150714). Ehhez társul jellemzően egy össz terv-tény költség lekövetés, célköltség követés (target costing). Addig elfogadható a költségszint, amíg az aktuális anyag (és egyéb) költségek kisebbek mint a terv, az előzetesen meghatározott 100 %.

A mélyinterjúk, illetve korábban a kérdőívek elemzése során több pont is felmerült, mint igen jelentős, ellátási lánc menedzsmentet érintő kockázati tényező. Ezek, a minőségi kockázatok tekintetében a nem megfelelő minőségi célok. A szervezeti és folyamat háttér és kockázatok tekintetében, ami több megkérdezettnél is hangsúlyosan megjelent (különösen azoknál a mélyinterjúknál, ahol egy tanácsadó cég szakértőjeként több cégbe és helyzetbe is belelátunk a válaszolók), a magyar leányvállalat vs. anyavállalat konfliktusa, ennek a kapcsolatnak, célrendszernek a kockázatai. Kockázatot jelenthet, ha a magyar leányvállalat és a külföldi anyavállalat más szttenderdek alapján működik, illetve az információáramlás a két fél viszonylatában nem megfelelő. Ezekben a kiemelt

kockázatokon túlmenően más jellemző kockázatok is megjelenhetnek egy vállalatcsoporton belül. A felmerülő minőségi, folyamat, szabályozási kockázatok eszkalálódhatnak, kezelésük hatékonysága egy nemzetközi struktúrában, ahogy gyorsabb és hatékonyabb is lehet, ugyanúgy lassú, rugalmatlan, túl sok adminisztrációval járó módon is megvalósulhat, vagy éppen egyáltalán nem valósul meg.

### **8.2.7 További összefüggések a mélyinterjúk alapján**

Általánosan elmondható, hogy a mélyinterjúkkal feltérképezett vállalatok kétféle irányultságot mutatnak, egyik csoportnál a vállalkozás tevékenységének (és így a vállalati kockázatmenedzsmentnek is) az értékesítés áll a fókuszában, míg a másik csoportnál ugyanezt a központi szerepet a termelés-gyártás tölti be. Ez analóg a kérdőíves felmérés eredményeivel, illetve a vizsgált vállalatok ágazati besorolásával, fő tevékenységével. Szintén válaszpont, hogy az adott vállalat a működésből eredő belső vagy a külső kockázatokat állítja kockázatmenedzsment tevékenységének és stratégiájának fókuszába. Ez, ahogy az összegzésből is ki fog derülni, az ellátási lánc menedzsment és ellátási lánc kockázatmenedzsment irányultságú vállalatok esetében egy kiegyenlített képet ad ideális esetben: mind a belső, mind a külső ellátási lánc elemeket, folyamatokat érintő kockázat pontokkal érdemes és kell foglalkozni, az egyes kockázatok súlyának megfelelően. Szintén fontos összefüggés, ahol a vállalatoknál a projektek fontos szerepet játszanak, ott fontos a projektcontrolling szerepe is, annak kockázatmenedzsment aspektusával együtt. Ennek a stratégiai funkcionális tevékenységnek a fókuszában a költségek és az erőforrások, illetve a kapcsolódó kockázatok állnak. Nem projektspecifikus, de szintén controlling releváns pont a folyamat költségek és kockázatok szintje. Itt is, ahogy a kompetens, stratégiaiilag megalapozott kockázatmenedzsment minden elemében, kiemelt szerepe van a dedikált, szakértő embereknek, munkatársaknak.

Egyes iparágak, még a kérdőíves felmérés eredményeként, új és releváns szempontokként jelennek meg a dolgozatban, ellátási lánc menedzsment relevanciájuk miatt. Ezek az építőipar, az energiaipar és az élelmiszeripar. A felmérésbe bevont vállalatok körét az Európai Unió gazdasági struktúráját szem előtt tartva határoztam meg, már ami az előzetes

definiálást illeti. Ez a felmérés kezdeti szakaszában módosult Magyarország gazdaságának, fő irányainak fokozottabb figyelembe vételével. Így több pénzügyi iparági szereplő is belekerült a kérdőívvel megkeresett vállalatok körébe, de ami még relevánsabb, az ellátási lánc menedzsment szempontjából lényeges építőipar, energiaipar és élelmiszeripar egyes szereplőit is megkerestem.

A G-BKO-290714 kódszámú mélyinterjúból további pontokat is kiemelek, felsorolásszerűen, melyek kockázatmenedzsment szempontból igen jelentősek. Ezek az erőforrás tervezés fontossága, stratégiai szerepe, az elaprózott rendszerek, folyamatok integrációja, a vevői elvárások (modern, interaktív, naprakész információk) és a rendszer stabilitásának (egyszerű, bevált, sok esetben elavult) közös nevezőre hozása, a moduláris, transzparens rendszerek előtérbe helyezése és az elszigetelt rendszerek és folyamatok, az azokban rejlő kockázatok eliminálása.

### 8.3 A hipotézisek vizsgálata

A hipotézisek vizsgálatát, igazolását az elméleti áttekintés és a kérdőíves felmérés illetve mélyinterjúk eredményeinek tükrében végeztem, a korábbi fejezetekben vázoltak szerint. Különösen a primer kutatás hozott olyan új tapasztalatokat, összefüggéseket, melyek lehetővé tették a hipotézisek igazolását, illetve megcáfolását. Emellett a kutatás az eredeti célkitűzéshez kapcsolódó új és újszerű további azonosságokra is rávilágított. A következőkben egyenként és összefüggéseiben vizsgálom meg a hipotézisek teljesülését, emellett kitekintést adok az egyes hipotézisekhez kapcsolódó, de azokon túlmutató összefüggésekre is.

- **H1: A magyarországi vállalatok vezetői kockázatmenedzsment címszó alatt jellemzően a tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatokkal foglalkoznak.**
- **H2: A magyarországi vállalatok vezetői jellemzően nem fordítanak kellő hangsúlyt azokra a kockázatokra, melyek nehezen tervezhető, mérhető, kezelhető.**

Az első és második hipotézis a szakirodalomban fellelhető elemzések és a kérdőíves illetve mélyinterjúk felmérés alapján részben igazolást nyert, részben megcáfolódott. A külföldi háttérű és nagy méretű vállalatoknál jellemző a stratégiai szemléletű kockázatmenedzsment, melynek meghatározó alapjai a stratégiai tervezés és a mérhető adatok konzekvens felhasználása. Minél kisebb azonban egy vállalat, illetve minél kevésbé fordít figyelmet arra, hogy stratégiai kockázatmenedzsmenttel foglalkozzon (gondolok itt mind belső indíttatásként a tudatos, haladó szemléletű vállalatvezetésre, illetve az anyavállalat felől érkező nyomásra és módszertanra, mind külső kényszerként a vevők felől érkező elvárásra egyaránt), annál kevésbé koncentrálnak a tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatokra. Ezzel együtt is, illetve ezzel párhuzamosan, a kevésbé mérhető és kezelhető, de valamilyen szinten, ha nem is kvantitatívan tervezhető kockázatok menedzsmentje terén is a külföldi tulajdonosi háttérű és nagyobb méretű vállalatok járnak előrébb. Bár ez nem minden esetben jelent előnyösebb verseny helyzetet, mindenképpen

tudatosabb és stratégiai szemléletű kockázatmenedzsment pozíciót eredményez, ami hosszú távon a vállalat sikerének támogatója, akár kulcstényezője is lehet. Ami szintén ehhez a tendenciához kapcsolódik, a célzott tanácsadás és a kockázatmenedzsment bevezetésének lehetőségei. Ha megvan a törekvés a kevésbé mérhető, tervezhető, megfogható kockázatok menedzsmentjére egy vállalatnál, akkor a mérhető kockázatok felmérése, elemzése és kezelése is nagyobb hatékonysággal és valószínűséggel valósul meg.

Összességében elmondható, hogy a mérhető és kevésbé, vagy nem mérhető kockázatok menedzsmentje nem mindig és nem feltétlenül válik el egymástól, amennyiben relevánsak és a vállalati stratégiához szorosan kapcsolódnak, mindkettővel kell és érdemes módszeresen foglalkozni. Mindenesetre bizonyos kockázatmenedzsment fejlettségi szint felett újra előtérbe kerülnek a tervezhető, mérhető, kezelhető kockázatok, illetve amennyiben ezek a feltételek nem teljesülnek az egyes kockázat elemekre, közelítéssel vagy transzformálással mégis bizonyos szintig mérhetővé tehetőek, és így szisztematikusabban felmérhetőek és menedzselhetőek. Tehát a sikeres és következetes kockázatmenedzsment tevékenységet végző vállalatok esetében a tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatok menedzsmentje áll a kockázatmenedzsment tevékenység fókuszában. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a nehezebben tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatokat elhanyagolnák, hanem arra törekednek, hogy ezeket a kockázatok is tervezhetővé, mérhetővé és kezelhetővé tegyék. Sorrendben leglényegesebb a mérhetőség, értékelhetőség, ez alapján valósulhat meg a kockázatok tervezése és hatékony kezelése, menedzsmentje. Az első és második hipotézis így lényegi tartalmukat tekintve igazolásra kerültek.

- **H3: A vállalati stratégiai és operatív menedzsment sikere összefügg a sikeres kockázatmenedzsment tevékenységgel.**

Bár ez a tendencia, ez a hipotézis nehezen igazolható, a kutatás eredményeit összegezve elmondható, hogy a fellelhető primer és szekunder elemzések alapján az intenzív, hatékony, sikeresnek mondható kockázatmenedzsment tevékenység támogatója,



sikertényezője lehet egy vállalat stratégiai céljai elérésének és operatív működési biztonságának. Ez a korreláció számszerűen nehezen mutatható ki, ezért a mélyinterjúk eredménye alapján jutottam erre a következtetésre. A sikeres kockázatmenedzsment átfogó, folyamat és stratégiai cél orientált tevékenységet jelent, mely optimálisan magas intenzitási szintet jelent, a kockázatok legalább megfelelő szintű kezelését, adott esetben akár túlkezelését is. A közepes vállalati mérettől felfelé a kockázatmenedzsment jelenléte és stratégiai fontosságú szintre emelése meghatározó sikertényező, szükséges, de nem elégséges feltétele egy vállalat sikerének. A kockázatok felismerését a megfelelő intézkedések definiálásának és végrehajtásának is követnie kell. Ha ez megvalósul, akkor beszélhetünk sikeres kockázatmenedzsment tevékenységről és sikeres vállalati stratégiáról. Az igazán sikeres vállalatok egységes jellemzője, a rendelkezésemre álló információk alapján, egy olyan kockázatmenedzsment stratégia, ami megjelenik és megvalósul mind operatív mind stratégiai szinten, egyúttal bevonja a vállalat minden releváns folyamatát, célját és szakterületét. Ezen túlmenően a sikeres és hatékony stratégiai kockázatmenedzsment megfelelően átfogó és transzparens dokumentációs és adat háttérrel rendelkezik. Összegezve elmondható, hogy egy sikerorientált és stratégia orientált kockázatmenedzsment tevékenység napjainkban alapja és támogatója a sikeres vállalati operatív és stratégiai menedzsmentnek.

- **H4: A magyarországi vállalatoknál a kockázatmenedzsmentre fordított erőforrások mennyisége és összetétele elsősorban a vállalati tevékenység kockázati szintjétől, és a vállalat méretétől függ.**

Az előző hipotézisek vizsgálata során is láthattuk, hogy ez az összefüggés rendszer markánsan kirajzolódik. Minél nagyobb egy vállalat árbevétele és munkatársi létszáma, annál nagyobb a mozgástere a kockázatmenedzsment tekintetében (is). Több erőforrást tud átcsoportosítani a kockázatmenedzsment tevékenységre, nagyobb a motiváció, a stratégiai irányultság létrehozni és működtetni egy vállalati kockázatmenedzsment folyamatrendszer. A vállalat tevékenységi területe is meghatározó szerepet játszik abban, milyen kockázatmenedzsment eszközök, milyen szintű és összetételű kockázatmenedzsment portfólió kerül bevezetésre és működtetésre. A nagy vállalati méret azonban nem biztosíték arra, hogy a megfelelő mennyiségű és összetételű erőforrások

fordítódnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódó tevékenységekre, különösen igaz az összetétel hatékonyságára, a kockázatmenedzsment stratégiai szemléletére, orientációjára, folyamat központúságára és fenntarthatóságára.

A vállalati tevékenység és az iparág, ahol a vállalat működik, szintén jelentős alakítója a vállalat kockázatmenedzsment tevékenységének. Ahol az alapvető célok és folyamatok a pénzügyi területre összpontosulnak, ott a pénzügyi kockázatok menedzsmentje a legjelentősebb. Azoknál a vállalatoknál pedig, ahol az ellátási lánc menedzsment a meghatározó, ott az ezen a területen felmerülő kockázatok állnak a vállalati kockázatmenedzsment tevékenység fókuszában. A vállalat mérete és a vállalat tevékenysége, illetve annak kockázati szintje tehát meghatározó alakítói a vállalati kockázatmenedzsmentnek. Felmerül azonban a kérdés, ennek bizonyítását a kérdéskör más részaspektusaival is alá tudjuk-e támasztani? Két igen fontos területe a vállalati kockázatmenedzsmentnek a pénzügyi kockázatok és az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó kockázatok menedzsmentje. Azoknál a megkeresett cégeknél, ahol ezek a területek hangsúlyosak és kockázati szintjük magas, ott a ráfordított erőforrások is arányosak ezzel. Ugyanez elmondható a minőségi, információtechnológia illetve a vevőkhöz és beszállítókhöz kapcsolódó kockázatokról is.

Összességében elmondható, hogy mind a vállalatok méretével, mind a tevékenységük kockázati szintjével arányos a kockázatmenedzsment rendszerük fejlettsége és a kockázatmenedzsmentre fordított erőforrásaik volumene. Ezzel együtt is megjelenik egy jelentős vállalati réteg, ahol jelentősek a kockázatok, mégsem fordítanak a menedzselésükre elegendő erőforrást. Ennek oka lehet az erőforrás hiány és a (funkcionális) szakmai háttér teljes vagy részleges deficitje egyaránt. Ahogy a kérdőívek és mélyinterjúk eredményeiből is láthattuk, ez a viszonylag jól behatárolható vállalati kör (hazai tulajdonosi háttérű és jellemzően hazai piacra termelő középvállalatok) nem igazodnak bele a trendbe, hogy egy vállalat minél kockázatosabb tevékenységet folytat és minél nagyobb, annál fejlettebb a kapcsolódó kockázatmenedzsment tevékenysége. Ami kockázatsökkentő, de egyúttal kockázatnövelő tényező is lehet, hogy ezek a vállalatok a vevőik szintjén nem konfrontálódnak közvetlenül globális kockázatokkal. Ez azonban nem jelenti azt, hogy közvetett vevői és közvetlen beszállítói és pénzügyi kockázatok nincsenek

hatással rájuk. Tehát ez a hipotézis kiegészítésekkel de egyértelműen igazolást nyert. A piaci kockázatok, mind a piaci versenyből mind a gazdasági környezetből eredő kockázatok jelentős alakítói a vállalati kockázatmenedzsmentnek. De maga a kockázatmenedzsment intenzitása és fejlettsége véglegesen a belső tényezők (elsődlegesen a vállalati stratégia, célok és folyamatok) kockázatorientációjától függ.

- **H5: Ha a vállalati stratégia részét képezi a kockázatmenedzsment, ez a vállalati projektek kockázatmenedzsmentjére is kihat. Ha egy vállalat nagy hangsúlyt fektet a projektek (termékfejlesztés, technológiai innováció, szervezet fejlesztése) kockázatmenedzsmentjére, akkor a kockázatmenedzsment célok a vállalati stratégiában is kiemelt szerepet kapnak.**

Ez a hipotézis csak és kizárólag azoknál a vállalatoknál értelmezhető, ahol a projektek jelentős szerepet játszanak a vállalat működésében és sikerében. Ha ez a premissza teljesül, ez esetben a hipotézis is igazolást nyer. Annak mértéke azonban, hogy a projektek kockázatmenedzsmentje milyen intenzitású, és a vállalati stratégiában a kockázatmenedzsment szerepe mennyire jelentős, nem mindig korrelál egymással. Abban az esetben, ha a projektekben igen jelentősek a kockázatok, de a vállalati stratégia önmagában tekintve nem kiemelten veszélyeztetett, a projektekben egy, a vállalat egészében jellemzőnél jóval részletesebb és kimunkáltabb kockázatmenedzsment valósul meg. Az is előfordulhat, hogy a projektek alacsony kockázati szintűek, míg maga a vállalat stratégiai szinten jelentős kockázatokkal szembesül. Ez esetben a vállalati stratégia a kockázatmenedzsment fókuszterülete, míg a projektek szintjén egy operatív, specifikus, leegyszerűsített kockázatmenedzsment valósul meg. De ezek a szintek, osztályok irányultságok sok esetben nem egyértelműek. A jellemzőbb az, hogy egy vállalat és egy vállalat projektjeinek kockázata hasonló irányultságú és szintű. Ezzel a leegyszerűsítő feltételezéssel élve hipotézisünk egyértelmű igazolást nyer.

Az kontraproduktív stratégia képet és működtetést eredményezne, ha a vállalati stratégiai menedzsment célok és az egyes vállalati projektek céljai nem egy irányba mutatnának. Ez

a megállapítás adaptálható és igazolható a kockázatmenedzsmentre is. A H3 hipotézis igazolásával gyakorlatilag a H5 hipotézis vizsgálatát is előkészítettük és megalapoztuk: a kockázatmenedzsment sikere és intenzitása a projektek területén is értelmezhető, értelmezendő, amennyiben a projektek fontos szerepet játszanak a vállalat működésében és sikerében. A vállalati stratégia, a projektek és a kockázatmenedzsment sikere egymással összefügg, a vállalati stratégia sikerének kiemelten fontos tényezői – más stratégiai fontosságú területek mellett – a projektmenedzsment és a stratégiai kockázatmenedzsment.

A kezdeti feltevések között felmerült egy további hipotézis lehetőség is: ha egy vállalat célzott kockázatmenedzsment rendszert működtet, ebben az ellátási lánc menedzsmentet és a stratégiai beszerzést a sikeres vállalatok egy egységként kezelik. Ez azonban az ellátási lánc menedzsmentet tágran értelmezve gyakorlatilag azonnal bizonyítást nyert, így részletes bizonyítását nem is tartottam relevánsnak. Míg szűk értelemben véve az operatív és stratégiai beszerzés párhuzamára, egységére gondoltam, ez túlságosan is szűk értelmezésű hipotézist és vállalati menedzsment módszertani háttérrel jelentett volna.

Maga az eredeti hipotézis igazolást nyert abból a szempontból, hogy ha a vállalat működése szempontjából az ellátási lánc menedzsment és a stratégia beszerzés egy és egyazon terület, illetve két elkülöníthető terület, de szorosan kapcsolódnak egymáshoz, ez esetben az e területeket megcélzó kockázatmenedzsment is ehhez a konstellációhoz igazodik. Amennyiben egy, integrált terület az ellátási lánc menedzsment és a stratégiai beszerzés, akkor a kockázatmenedzsment is egy területként kezeli azokat. Amennyiben szoros a kapcsolat, a kockázatmenedzsment céljaik és eszközeik is összehangoltak.

## 9 Új és újszerű tudományos eredmények

### 9.1 Lehetséges új tudományos eredmények összegzése

Az új és újszerű tudományos eredmények a hipotézisek vizsgálatából következnek, a kérdőíves felmérés és a mélyinterjúk alapján.

Fontos tendencia az általános jellegű kockázatok figyelmen kívül hagyása vagy nem megfelelő kezelése a vállalatok körében. Olyan kockázatok, mint a HR és IT kockázatai, gyakorlatilag minden vállalatnál megjelennek, jellemzően mégsem kapnak kiemelt hangsúlyt a vállalati kockázatmenedzsmentben és stratégiai menedzsmentben. Ez a tendencia szinte általánosnak mondható, olyan iparágak esetében is, ahol még az átlagosnál is nagyobb kockázatok jelentkeznek e területeken (high-tech iparágak, pénzügyi ágazat, tanácsadás stb.). A kérdőíves felmérés egyes részeredményei és a szakértői vélemények alapján itt jelentős a fejlődési potenciál, és viszonylag egyszerű iránymutatás is adható. Minden érintett területet bevonva kell cselekedni: meg kell alapozni a vállalatvezetés IT kockázat tudatos stratégiai szemléletét, ezt a stratégiát meg kell valósítani az IT szakterületi, funkcionális, operatív szintjén, mindemellett szükség van egy általános, minden felhasználót bevonó oktatásra, tudás-és információbázis felépítésére. A HR kockázatok területe még ennél is inkább a vállalat felső vezetésére épít: szükséges egy stratégiai elhatározás és konzekvens stratégia megvalósítás, melynek két fő eleme a szervezetfejlesztés és a tudásmenedzsment.

Szintén kiemelendő általános kockázatmenedzsment területek a folyamatokhoz és a minőséghez kapcsolódó kockázatok menedzsmentje, ahol a jelenleginél integráltabb, elemibb lépéseket meghatározó és megvalósító szemléletre lenne szükség. Az egyes minőség tényezőkre és folyamat elemekre érdemes koncentrálni, ezeket összességében is vizsgálva kockázatok szempontjából, de egyfajta iteratív szemlélettel is. Általánosnak tekinthető elem a projektek kockázatmenedzsmentje is, itt azonban speciális projekt kockázatmenedzsment módszertanok is rendelkezésre állnak, ha egy adott projekt kiemelt kockázatú.

A legelső hipotézisként merült fel, és ennek megfelelően hangsúlyos a kockázatok mérhetővé tétele. Ehhez kapcsolódóan elmondható, ahol a kockázatok számszerűsíthetők, ott így is vannak értelmezve. Ez azonban önmagában nem mutat túl egy kezdetleges, operatív szinten megvalósuló vállalati kockázatmenedzsmenten. Szükség van kvalitatív kockázatmenedzsmentre is, a stratégiai menedzsmenthez és célokhoz kapcsolódóan. A kockázatmenedzsment legfőbb alakítója ugyanis nem a pénzügy-controlling, hanem a felső vezetés. Gyakran szembesültem mind a szekunder, mind a primer kutatási eredmények ütköztetése során olyan valós esetekkel, ahol operatív, funkcionális szinten megvalósult a kockázatok megfelelő értékelése, menedzsmentje, ez azonban nem hatott ki a stratégiai kockázatmenedzsmentre, ez utóbbival nem volt összhangban. A sikeres kockázatmenedzsment legfőbb kulcsa a kockázattudatos és stratégiai szemlélet: elsődlegesen a stratégiai kockázatmenedzsmentet kell definiálni és megvalósítani, és erre épülve realizálható a hatékony, sikeres és fenntartható operatív kockázatmenedzsment.

A kutatás, így a hipotézisek meghatározása és bizonyítása során az ellátási lánc menedzsmentre és a kapcsolódó kockázatokra is figyelmet fordítottam, így az új tudományos eredményeknél e terület is kiemelendő. A kritikus ellátási lánc menedzsment kockázatok sora a feltárt okok alapján több témakört is magában foglal, ezek közül összefoglalómban a leglényegesebbeket emelem ki. Az ellátási lánc vállalaton belüli folyamatainak irányítása és kockázatmenedzsmentje az első és legfontosabb. Ezeket a folyamatokat mérhetővé és transzparenssé kell tenni, mindezt fenntarthatóan és hatékonyan, a lehető legkisebb ráfordítással. Az ellátási lánc menedzsment területén is igen fontos az adat (IT) és kommunikációs (információs) háttér, ennek megfelelése mind rendszer, mind egyéni (munkatársi illetve folyamat elem) szinten. Az ellátási lánc menedzsment kockázataira is megelőző válasz a vevői igények minél célzottabb feltérképezése, és versenyelőny kialakítása. A kockázatok leghatékonyabb kezelése, ha már a jövő kockázataira is rendelkezünk válaszokkal, stratégiákkal, célokkal. A stratégiai szint mellett az ellátási lánc menedzsment területén sem szabad megfeledkezni az operatív, elemi kockázatmenedzsmentről. A globális és ügyfélorientált szemlélet ad hatékony alapot a kockázatok kezeléséhez, ennek megvalósításához pedig képzett, motivált, kockázattudatos, szakértő munkatársakra van szükség. Összességében elmondható, hogy a

vállalat sikere, az általános vállalati kockázatmenedzsment sikere és az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó kockázatok hatékony menedzsmentje nem választhatóak el egymástól. A sikeres és célravezető vállalati kockázatmenedzsment az ellátási lánc menedzsment területére értelmezve is a vállalati stratégián alapul, stratégiai irányultságú, és a vállalat céljaira, kultúrájára, folyamataira épül.

Az operatív kockázatmenedzsment folyamata átfogja a vállalat operatív funkcióit a beszállítóktól indulva a vevőig bezárólag. Ezek a funkcionális területek többek között a minőségmenedzsment, ellátási lánc menedzsment, folyamatmenedzsment és az információmenedzsment. Az operatív és a stratégiai kockázatmenedzsment ideális esetben párhuzamosan valósul meg, a stratégiai menedzsmenthez és a szervezetmenedzsmenthez kapcsolódóan. Mindezt az operatív és stratégiai kockázatmenedzsment folyamatot kiegészítik visszacsatolások, egyúttal kiegészítik párhuzamosan futó adatáramok, információ áramok és pénzáramok. Ezek fő alakítói az IT (illetve információáramok esetében a vállalati felső menedzsment és a vállalati kommunikáció), míg pénzáramok esetében a pénzügy-controlling szakterülete. Ami szintén kulcsfontosságú a vállalati kockázatmenedzsment sikerében, a stratégia minőségmenedzsment bevonása, a folyamatközpontúság, a kockázattudatosság és a mind operatív mind stratégiai szinten megjelenő preventív szemlélet. Természetesen ez a folyamat leírás nem általánosítható, konkrét vállalatokra értelmezve kiegészítésekre, bővítésekre szorul, de leírja a fő folyamatok irányát és a vállalati stratégiai és operatív menedzsmentbe ágyazottságát. Fontos jellemzője a kockázatmenedzsment folyamatának, hogy átfogó, és nem különül el a vállalati folyamatoktól, azokat segíti, támogatja, összeköti őket a stratégiai, egyúttal a stratégiai kockázatmenedzsment célokkal.

A vállalati kockázatmenedzsment rendszerszintű implementálása kezdeti beruházással, költségekkel jár, melyek megtérülnek, többek között a cég reputációjában. De a megtérülési időtáv jellemzően hosszabb. Mindenképpen stratégiai időtávról és stratégiai szintről beszélhetünk a vállalati kockázatmenedzsment tekintetében. Egy másik jellemző helyzet, mellyel szembesültem, mely szintén több vállalatnál megjelent, hogy a szakmai és pénzügyi háttér megvan, megfelelő szintű, de a kockázatmenedzsment szemlélet és általában a stratégiai szemléletmód csak korlátozottan van jelen, nem valósul meg a

vállalatvezetés gyakorlatában. Jövőbe mutató stratégiai kockázatmenedzsmentre van szükség, naprakész kockázat megosztási és kezelési koncepciókkal (business partnering, tudásmenedzsment, innováció, hatékonyság és versenyképesség dimenziókkal).

Egyes újszerű gondolatokat érdemes felírni a hipotézisek tükrében is. *Első és második hipotézis* felvetéseként merült fel az egyes kockázatok tervezhetősége, mérhetősége és kezelhetősége. A kockázatok minél inkább tervezhetővé, mérhetővé és kezelhetővé kell és érdemes tenni, hogy a kockázatmenedzsment megfelelő hatékonysági és célzottsági (koncentráltági) szintje megvalósulhasson. A vállalati kockázatmenedzsment fejlettségi és intenzitási szintje szorosan összefügg e tevékenység sikerével, egyúttal átláthatóságával és mérhetőségével.

A *harmadik hipotézis* vizsgálatát összefoglalva elmondható, hogy a vállalati kockázatmenedzsment sikere a vállalati stratégia sikerével van egyértelmű összefüggésben. Az operatív hatékonyság és a stratégiai megalapozottság adják ki együttesen a vállalat fenntartható sikerét. Ennek meghatározó eleme a vállalati stratégia, melynek részei a stratégiai kockázatmenedzsment célok, eszközök, szervezeti és folyamat háttér is.

A *negyedik hipotézis* igazolása szintén fontos eredményeket hozott. A nagyvállalatoknál rendelkezésre áll mind a pénzügyi háttér mind a kompetencia a magas szintű kockázatmenedzsment megvalósítására. Emellett iparági sajátosságok, tendenciák is megfigyelhetők mind a vállalati kockázatmenedzsment egészére mind egyes részterületeire vonatkozóan. Valamely általánosan magas kockázatú vállalati tevékenység (vegyipar, gyógyszeripar, innovatív iparágak és vállalatok) magas intenzitási szintű és átfogó kockázatmenedzsmentet igényel, míg más területek (ellátási lánc menedzsment kockázatok menedzsmentje, projekt kockázatok menedzsmentje, technológiai kockázatok menedzsmentje) akkor hangsúlyosak kockázatmenedzsment szempontból, ha mind az adott terület, mind az ott megjelenő kockázatok kiemelten jelentősek a vállalat egésze szempontjából. Minél kockázatosabb tevékenységet folytat egy vállalat, és minél nagyobb méretű, annál fejlettebb a kapcsolódó kockázatmenedzsment tevékenysége.



Az *ötödik hipotézis*, a projektek kockázatmenedzsmentjének szerepe függ a projektek vállalaton belüli súlyától és kockázati szintjétől egyaránt. Az egyértelmű bizonyítást nyert, hogy a fejlett kockázatmenedzsment stratégiájú vállalatok a projekt kockázatok menedzsmentjére is nagy hangsúlyt fektetnek. Emellett a kiemelten magas kockázati szintű projektek még hatékonyabb, a vállalat általános szintjén túlmutató kockázatmenedzsmenttel is rendelkezhetnek, illetve fordított esetben egy leegyszerűsített, operatív, a projekt célokra koncentrááló módszertan is elképzelhető.

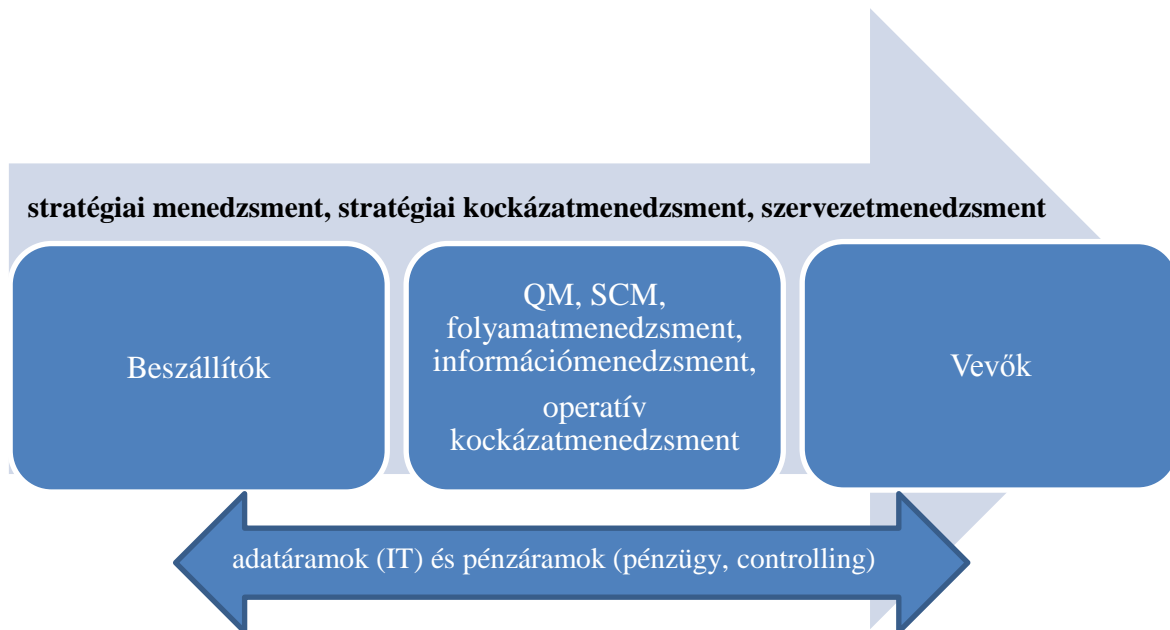
A hipotézis vizsgálatokat összegezve a **vállalati stratégia sikere és fenntarthatósága szorosan összefügg a stratégiai kockázatmenedzsmenttel és az egyes funkcionális területek kockázatainak operatív és stratégiai menedzsmentjével.**

## 9.2. Új tudományos eredmények

A kutatás főbb megállapításai, új tudományos eredményei az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

A vizsgált vállalatoknál jellemző az **általános kockázatok**, elsődlegesen az **IT és HR kockázatok nem megfelelő kezelése**. Erre megoldás a **vállalatvezetés IT kockázat tudatos stratégiai szemlélete**, és **IT szakterület operatív kockázatmenedzsmentje**, a HR területen pedig a kockázattudatos **szervezet- és tudásmenedzsment**. Ami szintén minden vállalatot érint, a **folyamat- és minőség kockázatok menedzsmentjének** szükségessége, **kvalitatív célok**at is definiálva. A vállalati kockázatmenedzsmentet, **az alaptevékenységet és a projekteket egyaránt figyelembe véve, átfogóan, átláthatóan, vevőorientáltan és fenntarthatóan érdemes kialakítani.**

A kutatás eredményei alapján definiálható egy általános jellegű **kockázatmenedzsment folyamat**, amely az alábbiak szerint épül fel:



**28. ábra: A vállalati kockázatmenedzsment egy lehetséges folyamata (saját szerkesztés)**

A vállalati stratégiai és operatív kockázatmenedzsment folyamatát összefoglalva:

- A kockázatmenedzsment folyamatát a **vállalati értékteremtéssel** és áramokkal (**anyagáram, pénzáram, adatáram**) párhuzamosan érdemes felírni.
- **Minden menedzsment funkciót és területet** bele kell venni a kockázatelemzésbe.
- A stratégiai és operatív kockázatmenedzsment szintek nem választhatóak el egymástól. A hatékony vállalati kockázatmenedzsment ezek párhuzamára épül. De **meghatározó szerepe a stratégiai menedzsmentnek van.**
- A kockázatmenedzsment fókuszában a **vevők és a vevői igények állnak**, a **célok** ennek megfelelően alakítandóak.
- A **stratégiai fontosságú és stratégiaileg kockázatos területek** meghatározandóak: a stratégiai kockázatmenedzsmentnek ezekre kell koncentrálnia.

A kérdőíves és mélyinterjú felmérések eredményeit összegezve jól látható, hogy a **stratégiai kockázatmenedzsment intenzitási szintje** és a **vállalat méret** alapvetően **egyenes arányban állnak egymással**: minél nagyobb a vállalat, annál fejlettebb és hangsúlyosabb a kockázatmenedzsment stratégiája és tevékenysége. Azonban az is

szembetűnő, hogy van egy olyan, jellemzően **hazai tulajdonosi háttérű és hagyományos iparágakban tevékeny középvezetési réteg**, ahol a **kockázatmenedzsment intenzitási szintje** az elvárható és kalkulálható szinttől **jelentősen elmarad**. Mindez annak ellenére, hogy ezek a vállalatok is **globális elvárásokkal** szembesülnek, egy **globális versenyhelyzetben** működnek. Stratégiai és operatív kockázatmenedzsmentjük intenzitási és integráltsági szintje ennek ellenére nem versenyképes. Ennek okai több területen is kereshetőek. Ilyen terület a **menedzsment tevékenység** (elsődlegesen a stratégiai menedzsment eszköztár) általános fejlettségi szintjének a nemzetközi viszonylatban is **versenyképes szinttől elmaradása**. Szintén hátráltató tényező az **erőforrások, kompetenciák, kapcsolatrendszer és szakértői háttér hiánya** (elsődlegesen a HR, IT és SCM területeken).

A kockázatmenedzsmentre sok tényező hat. Kutatási eredményeim összefoglalásában ezek közül *öt* lényeges pontra mutatok rá, melyek a kérdőíves felmérés és a mélyinterjúk tapasztalatai alapján a legfontosabbak. Az **iparági háttér** igen fontos, speciális elvárásokat, irányokat, célokat indukál, kereteket ad. Ugyanígy kiemelten fontos a **kulturális háttér**, a kockázatokhoz való viszony, az esetlegesen **kockázatkerülő illetve kockázatkereső magatartás**. Ez egyébként jelentős mértékben összefügg a vállalat fókusz iparágával és a tulajdonosi háttérrel, de a stratégiai menedzsment a meghatározó szintje, fő alakítója. A másik két tényező, melyek szintén jelentősen összefüggenek, a **szervezet és folyamatok érettségi szintje**. Ezek határozzák meg a kockázatmenedzsmenttel járó többlet ráfordítások elfogadásának folyamatát, a **rugalmasságot, hatékonyságot, fenntarthatóságot**. Az ötödik pont a **kommunikáció**, kiegészülve a kockázatmenedzsment célok meghatározásával, kijelölésével és követésével. A stratégiai kockázatmenedzsment fókuszában a **vállalat jövője, fenntarthatósága, stratégiai céljai elérésének biztosítása** és a vállalat jövőbeni kockázatai állnak.

## 10 Következtetések, javaslatok

Összegzésként elmondható, hogy minden vállalat elsődlegesen azokkal a kockázatokkal foglalkozik, melyek a fő tevékenységének fókuszában állnak. Amennyiben ez a műszaki terület, arra, amennyiben a termékminőség, arra, amennyiben ez az ellátási lánc, arra. Szintén fontos pont, hogy a vállalati kockázatmenedzsmentnek akkor van értelme és létjogosultsága, ha van érdemi hosszú távú tervezés a vállalatnál. A kockázatokkal alapvetően hosszú távon, stratégiai szinten kell és érdemes foglalkozni, a rövid távra tekintő kockázatmenedzsment nem más sok esetben, mint egyfajta „tűzoltás“. A minőségi kockázatok is egy igen fontos kockázat dimenzió: mind a vállalat működése mind az ügyfelek szempontjából meghatározó. A mélyinterjúkra részleteiben tekintve beszélhetünk itt az IT adat kockázatokról, az elérhetőségről, gyorsaságról, stabilitásról és flexibilitásról egyaránt, melyek további elemzésekre adhatnak módot.

A kockázatmenedzsment folyamatának ábrázolásához (ld. 9.2.) hasonlóan felírható egy egyszerűsített, általános jelegű kockázat mátrix is. Itt elvonatkoztatunk a kockázatok operatív súlypontú értékelésétől, stratégiai szintre emelve azokat. Jellemzőek a kockázatmenedzsment gyakorlatában a kétdimenziós mátrixok, azonban (bár kevésbé jól szemléltethetőek) sok esetben javasolt három dimenzióban gondolkodni, a kockázatokat komplexebb összefüggéseikben felírva-értelmezve. A kétdimenziós mátrixokban az X tengelyen jellemzően a kárérték kerül ábrázolásra, míg az Y tengelyen a bekövetkezési valószínűség. Ez az operatív kockázatmenedzsment területén jól alkalmazható megoldás. A stratégiai kockázatmenedzsment esetében azonban egy másfajta értelmezést javasolnék. Itt az X tengelyen a stratégiai fontosságot ábrázolhatjuk (kapcsolódás és relevancia az átfogó vállalati stratégiára vonatkozóan), míg az Y tengelyen az említési gyakoriságot, illetve a kapcsolódást stratégiai fontosságú területekhez (egy vagy több területhez). Így két dimenzióban megvalósul annak ábrázolása, a vállalat illetve a vállalati stratégia egészére, és ezt kiegészítendő az egyes funkcionális összetevőire milyen hatással van egy adott kockázat, esemény. Ezáltal összekapcsoltuk a stratégiai menedzsmentet a kockázatmenedzsmenttel.

kockázat által érintett területek	a vállalat egésze					
	5 vagy több terület					
	3-4 terület					
	2-3 terület					
	1 terület					
		elhanyagolható	nem jelentős	jelentős	nagyon jelentős	kiemelkedő
		<b>kockázat stratégiai relevanciája (fontossága)</b>				

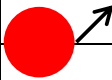
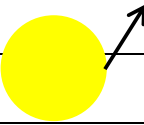
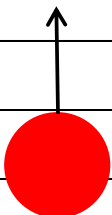
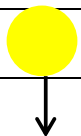
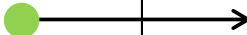
**29. ábra: Stratégiai kockázatmenedzsment mátrix példa (saját szerkesztés)**

A stratégiai relevancia vizsgálatokor többek között olyan paramétereket vehetünk figyelembe, mint a kihatás a működési hatékonyságra (ez egyúttal az operatív kockázatmenedzsment és operatív menedzsment szempontjából is fontos), a pénzügyi hatékonyságra, a folyamatok fenntarthatóságára, a likvidításra, a minőségre, elérhetőségre, reputációra és a stratégia megvalósíthatóságára. Javasolható egy összesített értékelés, a vállalat stratégiai súlypontjaihoz igazodó súlyozással, majd egy 5-ös vagy 10-es skálán felírva. Ugyanígy, az említési gyakoriság, funkcionális fontosság is egy ugyanilyen skálán írható fel az alacsonytól a magas relevancia illetve kihatás irányába haladva.

Egy további, méginkább javasolható kockázat ábrázolási megoldás, amely mind az operatív, mind a stratégiai kockázat értelmezést figyelembe veszi, kiegészíti a korábbi operatív dimenziókat. Itt maradunk a kárértéknél illetve a bekövetkezési valószínűsénél az X és Y tengelyeken, míg a Z irányban ábrázolhatjuk összevonva a kapcsolódást (a stratégiai beágyazottság fokát) a stratégiai célokhoz és stratégiai fontosságú funkcionális területekhez. További differenciálási lehetőség, ha a kárértéket (EUR-ban, USD-ben vagy HUF-ban kifejezve) a kétdimenziós ábrázolásban az egyes gömbök (kockázatok)

átmérőjével jelezzük, illetve a stratégiai fontosságot jelezzük a gömbök átmérőjével, így nincs szükség a harmadik dimenzióra az ábrázolásban.

A kockázat mátrixot kiegészíthetjük trendekkel, tendenciákkal nyilak formájában, illetve különféle színekkel. Általános ábrázolási módszer a zöld-sárga-piros színek használata a kockázatok súlyosságának sorrendjében. Ehelyett egy olyan ábrázolást javasolok, ahol a zöld szín a hatékonyan menedzselt kockázatokat jelöli, a sárga szín azokat, ahol kockázat monitoring szükséges, míg a piros szín a kritikus kockázatok kiemelésére szolgál.

bekövetkezési valószínűség	nagyon magas					
	magas					
	közepes					
	alacsony					
	elhanyagolható					
		elhanyagolható	nem jelentős	jelentős	nagyon jelentős	kiemelkedő
		kárérték				

**30. ábra: Operatív kockázatmenedzsment mátrix példa, stratégiai kitekintéssel (saját szerkesztés)**

A kockázatmenedzsment stratégia megalkotása és a kockázatmenedzsment rendszer működtetése döntésekkel jár. Ilyen döntés, hogy a stratégiát milyen irányból indulva építjük fel. Az általános irányból haladunk a speciális, területi, funkcionális pontok felé, vagy fordítva, a specifikustól az általános felé. Itt ajánlasként elmondható, hogy az átfogó, központi irány szerepe a meghatározó optimális esetben, de ha már léteznek szigetszerű, sikeresen működő kockázatmenedzsment elemek, akkor ezekből projektszerűen kiindulva, ezekből felépítve is elképzelhető egy sikeres vállalati kockázatmenedzsment, mind stratégiai mind operatív szinten.

A kockázatmenedzsment rendszer kiépítéséhez további döntések, stratégiák is kapcsolódnak. Meg kell határozni többek között az implementáció kereteit, időtávját. Ezen

túlmenően, mindehhez erőforrásokat is kell allokálni, meg kell határozni a célokat és a stratégiát. Fontos definiálni a bevont szakterületek és szakemberek körét. Szükség lehet külső szakértői segítségre, háttérre. Adott esetben ezt is be kell tervezni, mind a költségek mind a folyamat szintjén. Egy vállalati kockázatmenedzsment folyamatrendszer kialakításánál fontos meghatározni, hogy az operatív vagy a stratégiai kockázatmenedzsmentre fektetünk nagyobb hangsúlyt. Ezeket célszerű összefüggéseiben, egységében, célrendszerükbe ágyazottan értékelni. Szintén tervezési kérdés a későbbi monitoring időtávjának (például havi, negyedéves, éves menedzsment jelentések) meghatározása, annak módszertani és tartalmi háttérének definiálásával együtt. Ami szintén kiemelendő, a koordináció és a kommunikáció fontossága, mind a kockázatmenedzsment projekt szervezetben, mind a későbbiekre, a normál működésre vonatkozóan.

## 11 Összefoglalás

Alapvető célom a **kockázatmenedzsment** stratégiai szemléletmódba és **stratégiai menedzsment**be ágyazása volt, jól definiált pontok alapján, a kockázatmenedzsment magyarországi vállalati gyakorlatára építve. Vizsgáltam a **vállalati kockázatmenedzsmentet** mind **stratégiai** mind **operatív** szinten, egyúttal az egyes funkcionális szakterületekhez kapcsolódóan. Ehhez **öt hipotézist** állítottam fel, a korábbi kutatásaim alapján és a kutatás témakörét meghatározandó.

A szakirodalmi háttér, amire építettem, elsődlegesen a stratégiai menedzsment céljai és folyamata, illetve a kockázatmenedzsment. Az általános összefüggésekből, elsődlegesen **Porter** (2008) és **Wanner** (2014) megállapításaiból kiindulva haladtam az egyes funkcionális szakterületek irányába, egyúttal egységbe foglalva a vállalati stratégiát és kockázatkezelést. A területek, melyekre kitértem, a **projektmenedzsment**, a **minőségmenedzsment**, az **ellátási menedzsment** és a teljes **értékteremtési folyamat**. Ezt kiegészítették a későbbiekben a **humán erőforrás-menedzsment**, az **információtechnológia** és a **pénzügy** területei.

Vizsgálatok, melyekre elsődlegesen, érdemben építettem, a **Deloitte** (2013) és **PwC** (2014) tanácsadó-könyvvizsgáló vállalatok két-két friss felmérése, szakértők, mindenekelőtt **Prof Dr. Székely Csaba** (2015) és **Dr. Kovács Árpád** (2014), a témakörhöz kapcsolódó aktuális kutatásai, tudományos cikkei. A szekunder kutatást kiegészítendő elvégeztem egy **kérdőíves felmérést**, és ezt elmélyítendő lefolytattam **nyolc mélyinterjút**, vállalati szakértőkkel.

A kutatás első eredménye az öt hipotézis igazolása, elsődlegesen a primer kutatás alapján. Ezt kiegészíti egy **komplex kockázat mátrix és kockázatmenedzsment folyamat ábra**, melynek alapja a stratégia menedzsment és az általános vállalati funkciók: HR, IT, folyamatmenedzsment, ellátási lánc menedzsment, minőségmenedzsment és projektmenedzsment. Új eredménynek tekinthető mindez egy összefoglaló ábrán leírva, a magyarországi vállalatvezetés gyakorlatának, valós kockázatmenedzsment céljainak és stratégiájának megfelelően. A célzott elemzések, melyekkel idáig eljutottam, a **vevő kockázatok** mélyebb funkcionális és stratégiai értelmezése, tanácsadók és szakértők megkérdezése, az általánosan jelenlévő **kockázattudatos szemléletmód és szaktudás** feltérképezése **kvantitatív és kvalitatív módszerekkel**.



## 12 Summary

My main target was to implement the **risk management** in a strategic approach and in the **strategic management**, with the aid of defined points, according to the risk management practice of Hungarian companies. I studied the **corporate risk management** on **operative** and **strategic** level, and also according to the functional areas. I defined **five hypothesizes** to determine the topic of the research, referring to my former studies.

I used as professional literature the targets and process of strategic management and risk management. I started with the general interrelationship specified by **Porter** (2008) and **Wanner** (2014) into the direction of functional areas, building an integrated corporate strategy and risk handling. The listed areas are the **project management, quality management, supply chain management** and the whole **value creation process**. It was completed later by the **human resource management, information technology** and **finance**.

I built on each two new researches by the consulting-auditor companies **Deloitte** (2013) and **PwC** (2014) and on actual studies and publications from experts, first of all **Prof. Dr. Székely Csaba** (2015) and **Dr. Kovács Árpád** (2014), according to the main topic. To amplify the secondary research I surveyed corporate experts including a **questionnaire** and **eight in-depth interviews**.

The first result of the study is the verification of the five hypothesizes, according to the primary research on the first level. As an additional result, there was established a **complex risk matrix and risk management process flow**, building on the strategic management and on the general corporate functions like HR, IT, process management, supply chain management, quality management and project management. The new result is a summarizing diagram describing the practice of Hungarian corporate leadership, including their real risk management targets and strategy. The focused studies through I achieved these results concluded the deeper functional and strategic analysis of **customer risks**, interviewing of consultants and experts, and the investigation of the general appearing of **risk-known view and professional knowledge** with **quantitative and qualitative methods**.

## 13 Mellékletek

### 13.1 Irodalomjegyzék

AXELSSON B. (2002); Björn Axelsson, Jens Laage-Hellman, Ulf Nilsson: Modern management accounting for modern purchasing, Stockholm, 2002

BAUM (2007); Heinz-Georg Baum, Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther: Strategisches Controlling, 4. javított kiadás; Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007

BAUMGARTNER I. (1995); Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K.: OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. 3., überarbeitete Auflage, Bern 1995

BÁCSI J., HERCZEG L. (2013); Bácsi Judit, Herczeg László; Minőségorientált ellátási lánc menedzsment – a vállalati stratégia sikerének és versenyképességének kulcsa; Budapest, Minőség és Megbízhatóság c. folyóirat; 2014. II. negyedév

BERI S.A. (2014): BRS 2014-II. Explanation of the System for Business Risk Assessment; 2014.

BRAUWEILER H. (2015); Hans-Christian Brauweiler: Risikomanagement in Unternehmen; Springer Gabler, Wiesbaden 2015; ISBN 978-3-658-07720-4

CIGOLINI (2004); Cigolini, R.- Cozzi, M.- Perona, M. 2004. A new framework for supply chain management. Conceptual model and empirical test. International Journal of Operations & Production Management, 24, 7-41. p.

COFACE (2013): Handbuch Länderrisiken 2013. Auslandsmärkte auf einen Blick. Mainz 2013.

COLEMAN T.S. (2011): A Practical Guide to Risk Management; Fordham 2011; ISBN 978-1-934667-43-9

DECKER A., GALER D. (2013): Enterprise Risk Management; Raleigh, 2013; ISBN 978-1481287784

- DELOITTE (2013a): Deloitte CPO survey 2013, Deloitte LLP, London, 2013
- DELOITTE (2013b): Deloitte CFO Survey 2013, Deloitte LLP, London, 2013
- DIEDERICH M. (2012): Risikomanagement und Risikocontrolling. 3. kiadás, München 2012.; ISBN 978-3800642229
- DUST R. (2014): Total Supplier Management – Effizientes Risikomanagement entlang globaler Supply Chains; Supply Chain Management, 14/2. füzet (2014), 7-11. p.
- EHRMANN H. (2005): Logistik, 5. Auflage, Verlag F. Kiehl: Ludwigshafen
- FIEGE S. (2006): Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG. Prozess, Instrumente, Träger; DUV, Berlin 2006. ISBN 978-3835004207
- FRAUNHOFER IPA (2010): Studie Risikomanagement in der Beschaffung. Eingesetzte Strategien und Methoden, organisatorische Verankerung, Bedeutung und Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffung der Industrie; Stuttgart 2010.
- GABATH C. (2009): Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf: Methoden zur aktiven Kostensenkung; Wiesbaden 2009; ISBN 978-3834917195
- GABATH C. (2011): Innovatives Risikomanagement im Einkauf; Innovatives Beschaffungsmanagement. Trends, Herausforderungen, Handlungsansätze; Wiesbaden 2011.; ISBN 978-3-8349-2845-0
- GEISSBAUER R. et al.(2014); Reinhard Geissbauer, Stefan Schrauf, Volkmar Koch, Simon Kuge: Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution; PricewaterhouseCoopers; Frankfurt 2014
- GELEI A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései. Vezetéstudomány, 34, 24-34. p.
- GELEI A. (2010); Gelei A.- Gémesi K.; A szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsment jellemzői, Vezetéstudomány, 2010, XLI.évf.2.szám, 45-58. p.
- GÖRÖG M. (1996): Általános projektmenedzsment, Aula 1996

- GUNKEL M. A. (2010): Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen, eine empirische Untersuchung; disszertáció, Norderstedt 2010
- HARLAND C. (1996): Supply network strategies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2, 183-192. p.
- HARTMANN H. (2014): Modernes Einkaufsmanagement: Global Sourcing – Methodenkompetenz – Risikomanagement. Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft; 15. kötet, 2. kiadás., Gernsbach 2014.
- HERCZEG L. (2011): Quality risk management in the strategic purchasing; *Economics, Management and Tourism*; Neofit Rilsky, SWU (ISSN 1314-3557); 228-231. p.; 2011
- HOBBS P. (2000): Professionelles Projektmanagement; fordította Anette Böckler, 2000, mvjg-verlag; Landsberg am Lech; ISBN 3-478-86002-4
- HOLTBRÜGGE D.; EHLERT J. (2009): Länderindizes und Länderratings als Informationsgrundlage des internationalen Risikomanagements; In: Kühlmann, T.; Haas, H.-D. (2009): *Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke*, München 2009
- HUNGENBERG H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen; Springer Gabler, Wiesbaden 2014
- HUTCHINSON (2003); idézve Dr. Jens Rittscher 2012.10.25. előadásából, Düsseldorf, „Supply Chain Management – eine Vision mit vielen Tücken“
- JÜNEMANN R. (1989): Materialfluss und Logistik – Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Verlag Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- KENNEDY C. R. (1991): Managing the international business environment: Cases in political and country risk.; Prentice-Hall 1991; ISBN 978-0135439920
- KOVÁCS Á. (2014); NYME KTK, VIII. Soproni Pénzügyi Napok, előadás; 2014. október 3.
- KREHL&PARTNER (2010): Grundlagen von Lean Development 2010, Stuttgart

- LIPPMANN H. (2013); Herbert Lippmann, Anette Orth: Mit Produktmanagement Marktchancen nutzen; 2013 Paderborn; ISBN 978-3-89673-641-3
- LOMBRISER R., ABPLANALP P.A. (2005): Strategisches Management; Zürich 2005, ISBN 978-3039090495
- LYSONS K. (2006); Kenneth Lyons, Brian Farrington: Purchasing and Supply Chain Management, Harlow, Pearson Education; 2006, 299-304. p.
- MARTIN K. (2001); Martin K. Welge, Andreas Al-Laham: Strategisches Management; Gabler, Wiesbaden 2001, ISBN 3-8349-2476-8
- MEYER M. (1987): Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung. Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen; 28. füzet, Berlin 1987
- MINTZBERG H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, New York, 1994
- MONCZKA R. (1998); Monczka R.- Trent, R.- Handfield, R.; Purchasing and Supply Chain Management, Cincinnati, South-Western College Publishing.
- OSTERLOH M. (1996); Osterloh, M./ Frost J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, 1996
- PAETZMANN K. (2012): Corporate Governance. Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung; 2. kiadás., Berlin, Heidelberg 2012, ISBN 978-3642280641
- PETERS T.J, WATERMANN R.H. (1982): In Search of Excellence, New York, 1982.
- PFEUFER H.-J. (2014): FMEA - Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse; München, 2014; ISBN 978-3-446-44253-5
- PORTER M. (1996): Michael E. Porter: What Is Strategy; Boston 1996; ISBN 978-1-4221-5798-5
- PORTER M. (2008): Michael E. Porter: The Five Competitive Forces That Shape Strategy; Boston 2008; ; ISBN 978-1-4221-5798-5

PWC (2014): PricewaterhouseCoopers: Von der Krisenbewältigung zur Risikovermeidung – Strategien zur Reduzierung des Lieferantenrisikos; Frankfurt 2014

REHNER J. (2009); Rehner, J.; Neumair, S.-M. : Risiken internationaler Unternehmenstätigkeit. Begriffserklärungen und Formen von Internationalisierungsrisiken; In: Kühlmann, T.; Haas, H.-D (Szerk.): *Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke*; München 2009, 27-60. p.

ROGLER S. (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb: Analyse von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken; habilitáció, Wiesbaden 2002

SAMPSON S.E.(2000): Customer – supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations; *International Journal of Service Industry management*; Vol 11, No 4, 348–364. p.

SCHÜTT R. (2011): Versandgeschäft mit Importwaren: Ein Wegweiser zum Aufbau eines Versandgeschäftes mit Importwaren mit den interessantesten Informations- und Bezugsquellen weltweit, Schütt - Verlag, Marburg; 5. kiadás, 2011

SZEGEDI Z. (2002): A vállalkozás logisztikai partnerkapcsolatai- Az ostorcsapás effektus az ellátási láncban, A kft. gyakorlati kézikönyve” (11. rész 8. fejezet) 26. o. (Szerk.: Dr. Illés B. Csaba), Verlag Dashöfer, Budapest, 2002. május ISBN 963 9313 16 5

SZÉKELY CS. (2014): A környezeti kockázatok kezelése, kockázatmenedzsment módszerekkel; Sopron 2014; ISBN 978963-334-209-1

SZÉKELY CS. (2015): Stratégiai kockázatmenedzsment, Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, VII. évf. /1-2. szám, 103-118.o., Szeged 2015, ISSN 2064-4361

SZUDI A. (2011): Incoterms 2010, MLBKT, Logisztikai Híradó 2011/1.

THEDEN P., COLSMAN H. (2013): Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung; München, 2013; ISBN 978-3-446-43463-9

WANNER R. (2014); Roland Wanner: Risikomanagement für Projekte; Leipzig 2014; ISBN 978-1496172310

WENGERT H. (2013); Wengert, H.; Schittenhelm, F. A. Corporate Risk Management; Berlin és Heidelberg 2013

WILLIAMS A. et al. (1995); C. Arthur Willians, Jr., Michael L. Smith, Peter C. Young: Risk Management and Insurance; New York 1995; ISBN 0-07-070584-4

WOLKE T. (2008): Risikomanagement; 2. átdolgozott kiadás, München 2008, ISBN 978-3486587142

WYTRZENS H. K (2009): Projektmanagement; facultas.wuv Universitätsverlag, Wien, 2009; ISBN 978-3-7089-0534-1

ZENGLEIN T., DROZAK J. (2007): Global Sourcing 2.0.; Best Practice in Einkauf und Logistik; 2. kiadás., BME, Wiesbaden 2007, 203-218. p.

## 13.2 Kérdőív

Kedves Kitöltő!

Herczeg László vagyok, a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola doktorjelöltje. Kutatási témám a kockázatmenedzsment.

Kérem, a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá kutatásom sikeréhez. A kérdőív kitöltése kb. 5 percet vesz igénybe. A kutatás 2014. május 31-ével zárul.

Az Ön és vállalatának neve sem a doktori értekezésemben sem egyéb más publikációban semmilyen formában nem kerül megemlítésre.

Kérem, lehetőség szerint minden kérdést válaszoljon meg. Köszönöm szépen, hogy időt szán kérdőívem kitöltésére. Kérem Önt, amennyiben lehetősége van rá, a kérdőívet ajánlja, küldje tovább ismerőseinek is.

Kérdések esetén e-mail elérhetőségem: [lherczeg@gmail.com](mailto:lherczeg@gmail.com)

### 1. A kitöltő szakterülete a vállalatnál

Vállalatvezetés/Menedzsment

Controlling

SCM/Logisztika

Stratégiai beszerzés

Operatív beszerzés/Diszpozíció

HR

Pénzügy

Termékmenedzsment/Marketing

Egyéb adminisztratív terület, éspedig:

### 2. A vállalat megnevezése



### **3. A vállalat tevékenységi területe**

Autóipar  
Elektronikai ipar  
Vegyipar  
Energiaipar/Energiaszolgáltatás  
Kereskedelem  
IT  
Pénzügyi/Banki tevékenység  
Logisztika/Szállítmányozás  
Oktatás  
Mezőgazdaság/Erdőgazdálkodás  
Élelmiszeripar  
Gyógyszeripar  
Egyéb iparág, éspedig:  
Egyéb szolgáltatás, éspedig:

### **4. A vállalat (vállalati székhely) földrajzi elhelyezkedése Magyarországon**

Budapest és környéke  
Nyugat-Dunántúl  
Közép-Dunántúl  
Dél-Dunántúl  
Észak-Magyarország  
Észak-Alföld  
Dél-Alföld

### **5. A vállalat mérete / munkatársak száma**

1-9 fő  
10-49 fő

50-99 fő  
100-249 fő  
250-499 fő  
500-999 fő  
1000-2499 fő  
2500 fő ill. nagyobb

**6. A vállalat éves árbevétele**

30 millió forint alatt  
30-100 millió forint  
100-250 millió forint  
250-1000 millió forint  
1-2,5 milliárd forint  
2,5-10 milliárd forint  
10 milliárd forint felett

**7. A vállalat tulajdonosi háttere (többségi tulajdonos nemzetisége)**

Magyar  
Amerikai  
Angol  
Német  
Francia  
Olasz  
Egyéb, éspedig:

**8. Találkozott-e a kockázatmenedzsmenttel a vállalatnál?**

Igen, a napi munkám része

Igen, rendszeres feladataim kapcsolódnak hozzá

Éves szinten (éves tervezés, stb.) kerül elő

Hallottam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületemet nem érinti

Nincs tudomásom róla, hogy lenne a vállalatunknál kockázatmenedzsment

Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle kockázatmenedzsment tevékenységgel

**9. Kockázatmenedzsment szerepe a vállalatnál az Ön véleménye szerint**

1-6 (Likert-skála)

**10. Kockázatmenedzsment szerepe a vállalati stratégiában**

1-6 (Likert-skála)

**11. Az Ön vállalatánál milyen intenzitású stratégiai szinten a kockázatmenedzsment?**

1-6 (Likert-skála)

**12. Az Ön vállalatánál milyen intenzitású operatív szinten a kockázatmenedzsment?**

1-6 (Likert-skála)

**13. Mennyire lenne fontos a kockázatmenedzsment Ön szerint a vállalatnál a stratégiai menedzsment szintjén?**

1-6 (Likert-skála)

**14. Mennyire lenne fontos a kockázatmenedzsment Ön szerint a vállalatnál az operatív menedzsment szintjén?**

1-6 (Likert-skála)

**15. Mely terület, területek játszanak meghatározó szerepet a kockázatmenedzsmentben az Ön vállalatánál?**

Vállalatvezetés/Menedzsment

Controlling

SCM/Logisztika

Stratégiai beszerzés

Operatív beszerzés/Diszpozíció

HR

Pénzügy

Termékmenedzsment/Marketing

Egyéb adminisztratív terület, éspedig:

**16. Mekkora szerepet játszik az Ön szakterülete a vállalati kockázatmenedzsmentben?**

1-6 (Likert-skála)

**17. Az alábbiak közül mely kockázatmenedzsment eszközök vannak jelen a vállalatnál?**

FMEA

Árfolyamkockázatok kivédése

Minőségi kockázatok menedzsmentje

Logisztikai / szállítási kockázatok menedzsmentje

Beszállítókhoz kapcsolódó kockázatmenedzsment (elsősorban nem vagy késve szállítás)

Vevőkhöz kapcsolódó kockázatmenedzsment (elsősorban nem vagy késve fizetés)

Folyamatok kockázatmenedzsmentje

Szervezethez kapcsolódó / HR kockázatok menedzsmentje

IT / adat kockázatok menedzsmentje

Pénzügyi / likviditási kockázatok menedzsmentje

Technológiai kockázatok menedzsmentje

Egyéb, éspedig:

**18. Ezek fontossága**

1-6 (Likert-skála) / minden eszközre egyenként

**19. Ön szerint a kockázatmenedzsment ráfordítások a vállalatnál arányosak a lehetségesen bekövetkező kockázatokkal?**

1-6 (Likert-skála)

**20. Ön szerint mennyire hasznos a kockázatmenedzsment tevékenység a vállalatoknál általában?**

1-6 (Likert-skála)

**21. Az Önök vállalatánál melyik a legelterjedtebb kockázatmenedzsment megoldás?**

Kockázat elkerülés

Kockázat megelőzés

Kockázat csökkentés

Kockázat kezelés

Kockázat viselés

**22. Mennyire fontos Ön szerint az SCM / logisztika, ellátási lánc kockázatmenedzsmentje az Ön vállalatánál?**

1-6 (Likert-skála)

**23. Mennyire fontosak, mennyire kiterjedten alkalmazottak a projektek az Önök vállalatánál?**

1-6 (Likert-skála)

**24. Mennyire lényeges szempont a kockázatmenedzsment ezeknél a projekteknél?**

1-6 (Likert-skála)

**25. Foglalkozik az Ön vállalata kiemelten a pénzügyi kockázatok menedzsmentjével?**

1-6 (Likert-skála)

**26. Hol, mely területeken lát fejlődési lehetőséget a vállalati kockázatmenedzsmentben az Ön vállalatánál?**

**27. Egyéb észrevételek, megjegyzések:**

# 13.3 Kérdőíves felmérés eredményei

Szerkezet	Vállalat tevékenységi területe	Földrajzi elhelyezkedés	Munkaadók száma	Éves árbevétele	Tulajdonosi háttér	Tudásközlés, a közlésmenedzement a vállalatnál?
1) Pénzügy	Nyugati	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	És 100 milliárd forint	Amerikai	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
2) Stratégiai beszerzés	Elektronikai ipar	Közép-Dunántúl	50-99 fő	5-25 milliárd forint	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
3) Termelési menedzsment	Mezőgazdasági/Érdékgazdálkodás	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
4) Vállalatvezetés/Marketing	Logisztika/Szállmányozás	Észak-Alföld	100-249 fő	5-25 milliárd forint	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
5) Termelési menedzsment	Pénzügyi/Banck tevékenység	Budapest és környéke	100-249 fő	250-1000 millió forint	Svéd	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
6) Pénzügy	IT	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	500 milliárd forint felett	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
7) Gyűjtőfoglalkoztatások kezdése	Építőipar	Budapest és környéke	1000-2499 fő	1-5 milliárd forint	Amerikai	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
8) HR	Autóipar	Nyugat-Dunántúl	1000-2499 fő	25-100 milliárd forint	Dán	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
9) Vállalatvezetés/Menedzsment	IT	Közép-Dunántúl	1000-2499 fő	5-25 milliárd forint	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
10) IT	Észak-Alföld	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	500 milliárd forint felett	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
11) HR	Pénzügyi/Banck tevékenység	Budapest és környéke	1000-2499 fő	25-100 milliárd forint	Olasz	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
12) Controlling	IT	Budapest és környéke	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
13) Belső folyamatfejlesztés	Kereskedelem	Budapest és környéke	100-249 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
14) Vállalatvezetés/Menedzsment	Gazdasági tanácsadás	Budapest és környéke	1000-2499 fő	5-25 milliárd forint	Amerikai	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
15) Külső könyvvizsgáló partnerrel/hoval	Szavatviszt és villanymotor gyártás	Közép-Dunántúl	1000-2499 fő	25-100 milliárd forint	Dán	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
16) Fejlesztés	IT	Budapest és környéke	50-99 fő	5-25 milliárd forint	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
17) Információ	IT	Nyugat-Dunántúl	50-99 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
18) Termelési menedzsment/Marketing	Próduktív gyártás	Budapest és környéke	1000-2499 fő	5-25 milliárd forint	Amerikai	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
19) Stratégiai beszerzés	Média	Budapest és környéke	250-499 fő	25-100 milliárd forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
20) Controlling	Oktatás	Budapest és környéke	1000-2499 fő	1-5 milliárd forint	Német	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
21) Controlling	Kereskedelem	Budapest és környéke	500-999 fő	1-5 milliárd forint	Orosz	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
22) Compliance	Pénzügyi/Banck tevékenység	Budapest és környéke	50-99 fő	1-5 milliárd forint	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
23) Operatív beszerzés/Diszpozíció	Építőipar	Budapest és környéke	1000-2499 fő	5-25 milliárd forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
24) Termelési menedzsment/Marketing	Személyszállítás	Nyugat-Dunántúl	100-249 fő	5-25 milliárd forint	Német	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
25) Operatív beszerzés/Diszpozíció	Elektronikai ipar	Nyugat-Dunántúl	100-49 fő	100-250 millió forint	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
26) Finasztervezés	Logisztika/Szállmányozás	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Bélgia	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
27) Szoftverfejlesztés	IT	Észak-Alföld	100-249 fő	5-25 milliárd forint	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
28) Termelési menedzsment/Marketing	Autóipar	Budapest és környéke	100-249 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
29) HR	HR	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
30) Vállalatvezetés/Menedzsment	Oktatás	Nyugat-Dunántúl	500-999 fő	1-5 milliárd forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
31) SCML/Logisztika	Elektronikai ipar	Nyugat-Dunántúl	250-499 fő	500 milliárd forint felett	Amerikai	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
32) Minőségirányítás	Gyógyszeripar	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Német	Igen, a napi munkám része
33) Vállalatvezetés/Menedzsment	Mezőgazdasági/Érdékgazdálkodás	Észak-Magyarország	1-9 fő	100 millió forint alatt	Cseh	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
34) Account management	Kereskedelem	Észak-Magyarország	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
35) Termelési menedzsment/Marketing	Egyszerű gyártás, köbök, mérnöki, oktatás, képzés	Észak-Magyarország	10-49 fő	100-250 millió forint	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
36) Termelési menedzsment/Marketing	Műanyagipar (Kompozit termékek gyártása)	Budapest és környéke	100-49 fő	1-5 milliárd forint	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
37) Nulldiszi. termeszavak. biztonság értéke	Alumíniumgyártás	Budapest és környéke	100-49 fő	250-1000 millió forint	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
38) Termelési menedzsment/Marketing	Nyomda - Csernagolpár	Észak-Alföld	100-49 fő	5-25 milliárd forint	Svéd	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
39) Vállalatvezetés/Menedzsment	Logisztika/Szállmányozás	Nyugat-Dunántúl	1000-2499 fő	1-5 milliárd forint	Francia	Igen, a napi munkám része
40) IT - beszerzés	IT	Budapest és környéke	250-499 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
41) Vállalatvezetés/Menedzsment	Élelmiszeripar	Budapest és környéke	100-249 fő	5-25 milliárd forint	Francia	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
42) Termelési menedzsment/Marketing	Komplex ipari	Budapest és környéke	100-49 fő	250-1000 millió forint	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
43) HR - Pénzügyi, Marketing, iródt. vezetés	Egyszerű gyártás (fogszívó)	Budapest és környéke	10-49 fő	500-1000 millió forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
44) Hotel sales management	Vendéglátás, szállásipar	Budapest és környéke	10-49 fő	250-1000 millió forint	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
45) Pénzügy	Ingatlanmenedzsment	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
46) Pénzügy	Ingatlan menedzsment, értékesítés	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
47) Vállalatvezetés/Menedzsment	Logisztika/Szállmányozás	Nyugat-Dunántúl	50-99 fő	1-5 milliárd forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
48) Vállalatvezetés/Menedzsment	Építőipar	Nyugat-Dunántúl	50-99 fő	250-1000 millió forint	Német	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
49) Controlling	Építőipar	Nyugat-Dunántúl	1000-2499 fő	500 milliárd forint felett	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
50) Operatív beszerzés/Diszpozíció	Építőipar	Nyugat-Dunántúl	1000-2499 fő	500 milliárd forint felett	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
51) HR	Logisztika/Szállmányozás	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	100 millió forint alatt	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
52) Pénzügy	Alumíniumgyártás	Észak-Magyarország	100-249 fő	100-250 millió forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
53) Vállalatvezetés/Menedzsment	Kereskedelem	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
54) Vállalatvezetés/Menedzsment	Gyógyszeripar	Budapest és környéke	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, a napi munkám része
55) Pénzügy	Kereskedelem	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
56) Vállalatvezetés/Menedzsment	Sporteszköz gyártás, javítás	Nyugat-Dunántúl	10-49 fő	250-1000 millió forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
57) Pénzügy	Logisztika/Szállmányozás	Nyugat-Dunántúl	2500 fő ill. nagyobb	500 milliárd forint felett	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
58) Stratégiai beszerzés	Autóipar	Nyugat-Dunántúl	2500 fő ill. nagyobb	100-500 milliárd forint	Német	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
59) HR	Ukére fejlesztés, tanácsadás	Budapest és környéke	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
60) Vállalatvezetés/Menedzsment	Bűntörlesztés	Nyugat-Dunántúl	500-999 fő	250-1000 millió forint	Német	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
61) Stratégiai beszerzés	Gépjárműipar	Budapest és környéke	500-999 fő	1-5 milliárd forint	Német	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
62) SCML/Logisztika	Élelmiszeripar	Észak-Magyarország	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Igen, a napi munkám része
63) Vállalatvezetés/Menedzsment	Kereskedelem	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	500 milliárd forint felett	Bélgia	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
64) Termelési menedzsment/Marketing	Pénzügyi/Banck tevékenység	Budapest és környéke	500-999 fő	250-1000 millió forint	Svéd	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
65) HR	Konferenciavezetés	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	100-500 milliárd forint	Magyar	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
66) Műszaki projektmenedzsment	Gyógyszeripar	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	1-5 milliárd forint	Amerikai	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
67) IT	Pénzügyi/Banck tevékenység	Budapest és környéke	100-249 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Biztos vagyok benne, hogy a vállalatunk nem foglalkozik semmiféle közlésmenedzsment tevékenységgel
68) Termelési menedzsment/Marketing	Autóipar	Nyugat-Dunántúl	1-9 fő	100 millió forint alatt	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
69) Konyvitel	Könyvitel	Budapest és környéke	100-249 fő	25-100 millió forint	Amerikai	Igen, rendszeres felhívásaink beposztolnak hozzá
70) Pénzügy	Pénzügyi/Banck tevékenység	Budapest és környéke	250-499 fő	25-100 millió forint	Magyar	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
71) Pénzügy	Közgazdasági	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	100-500 milliárd forint	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment
72) Back office operator	Belső iródt.	Budapest és környéke	2500 fő ill. nagyobb	100-500 milliárd forint	Holland	Hallattam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületem nem érinti
73) Pénzügy	Építőipar	Nyugat-Dunántúl	50-99 fő	1-5 milliárd forint	Magyar	Nincs tudomásom róla, hogy eme a vállalatunkból közlésmenedzsment

	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás	Kockázat-menedzsment tervezés + végrehajtás
1	6	6	5	4	6	6	6	4	4	4	6	Kockázat-megelőzés	5	5	4	5		
2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	Kockázat-megelőzés	4	5	6	4	
3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	Kockázat-vesztés	1	1	1	1	
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	Kockázat-megelőzés	6	6	6	6	
5	2	3	2	1	3	2	1	4	1	4	3	3	Kockázat-kezelés	1	6	3	2	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	Kockázat-megelőzés	4	6	5	6	
7	4	5	4	3	4	3	2	4	3	2	4	2	Kockázat-megelőzés	3	1	1	1	
8	2	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	Kockázat-megelőzés	3	5	4	3	
9	4	6	3	2	5	4	2	5	4	2	3	6	Kockázat-csikkenítés	4	5	5	5	
10	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	Kockázat-csikkenítés	3	3	3	3	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Kockázat-megelőzés	5	5	4	5	
12	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	Kockázat-csikkenítés	1	5	2	6	
13	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	Kockázat-kezelés	1	6	5	4	
14	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	Kockázat-megelőzés	1	3	1	1	
15	5	6	6	5	5	4	3	4	3	4	4	6	Kockázat-megelőzés	2	5	6	4	
16	6	6	5	4	6	5	5	4	5	4	5	5	Kockázat-megelőzés	5	6	4	4	
17	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	4	Kockázat-ellenőrzés	1	3	3	1	
18	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	Kockázat-kezelés	3	3	3	2	
19	1	1	1	2	4	5	3	2	3	2	3	3	Kockázat-kezelés	1	2	1	1	
20	3	3	3	3	5	6	5	3	5	3	3	5	Kockázat-csikkenítés	3	6	4	4	
21	4	4	5	3	5	5	5	5	6	6	6	6	Kockázat-ellenőrzés	1	3	5	5	
22	5	5	3	3	5	5	2	2	2	2	2	5	Kockázat-megelőzés	1	3	4	6	
23	1	1	1	1	1	1	4	3	5	4	3	5	Kockázat-csikkenítés	3	2	3	2	
24	4	5	3	2	5	5	2	3	3	3	3	5	Kockázat-megelőzés	3	6	4	5	
25	2	2	2	1	4	3	2	1	3	2	1	3	Kockázat-csikkenítés	3	3	4	2	
26	1	1	1	1	3	3	4	3	4	3	3	3	Kockázat-kezelés	3	3	3	1	
27	1	1	1	1	4	4	1	2	4	1	2	4	Kockázat-csikkenítés	1	4	3	1	
28	5	5	4	2	5	2	2	2	5	2	2	5	Kockázat-kezelés	2	6	5	3	
29	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	Kockázat-megelőzés	3	3	3	3	
30	1	4	1	1	4	3	1	1	1	1	5	Kockázat-vesztés	1	3	2	2		
31	3	3	2	2	4	4	4	6	4	6	5	5	Kockázat-megelőzés	3	1	1	1	
32	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	Kockázat-ellenőrzés	5	6	5	2	
33	5	3	3	5	3	5	5	2	5	2	5	5	Kockázat-megelőzés	2	1	1	2	
34	6	5	1	1	6	6	3	1	6	3	1	6	Kockázat-kezelés	1	6	6	3	
35	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	5	4	Kockázat-megelőzés	1	4	1	1	
36	3	4	2	3	4	4	2	4	2	4	3	3	Kockázat-csikkenítés	2	4	3	2	
37	2	1	2	1	2	2	1	6	1	6	3	3	Kockázat-megelőzés	4	4	2	2	
38	4	4	2	2	4	4	1	3	4	1	3	5	Kockázat-csikkenítés	3	2	2	4	
39	3	3	3	1	4	4	1	3	4	1	3	4	Kockázat-ellenőrzés	4	4	3	4	
40	4	2	4	5	3	3	1	4	1	4	4	4	Kockázat-ellenőrzés	1	6	5	3	
41	4	4	2	2	5	4	5	2	5	4	5	4	Kockázat-kezelés	5	4	4	2	
42	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	Kockázat-megelőzés	2	4	4	4	
43	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	Kockázat-ellenőrzés	1	1	1	2	
44	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	Kockázat-megelőzés	5	5	5	5	
45	1	1	1	1	4	4	1	1	4	1	1	4	Kockázat-kezelés	1	2	2	1	
46	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	Kockázat-megelőzés	1	2	4	4	
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Kockázat-megelőzés	2	3	3	3	
48	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	Kockázat-megelőzés	5	3	5	3	
49	5	5	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	Kockázat-csikkenítés	5	5	5	5	
50	6	5	5	5	5	5	2	4	5	2	4	5	Kockázat-megelőzés	5	6	5	4	
51	6	6	5	4	6	4	4	3	4	3	4	4	Kockázat-megelőzés	4	6	6	6	
52	1	1	1	1	3	6	5	4	5	4	5	4	Kockázat-megelőzés	2	5	5	4	
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Kockázat-kezelés	5	5	5	5	
54	5	5	3	3	5	5	4	3	5	4	3	5	Kockázat-csikkenítés	3	6	6	3	
55	6	6	4	4	5	5	5	2	5	5	2	5	Kockázat-megelőzés	2	3	4	4	
56	4	4	5	4	6	5	4	1	4	1	4	4	Kockázat-csikkenítés	4	4	4	3	
57	5	5	4	4	5	5	6	4	6	4	6	4	Kockázat-csikkenítés	5	4	5	5	
58	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	Kockázat-megelőzés	5	6	5	5	
59	5	5	5	3	5	5	3	4	5	3	4	5	Kockázat-csikkenítés	5	5	5	1	
60	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	Kockázat-vesztés	1	3	3	1	
61	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	Kockázat-csikkenítés	1	6	5	3	
62	2	2	2	2	4	4	3	2	4	3	2	4	Kockázat-kezelés	2	3	3	2	
63	5	5	5	5	5	5	6	1	5	6	1	5	Kockázat-csikkenítés	1	5	5	3	
64	5	4	5	5	5	4	6	5	5	6	5	5	Kockázat-ellenőrzés	2	6	4	6	
65	4	5	3	2	5	6	1	2	5	2	5	4	Kockázat-csikkenítés	4	4	3	2	
66	6	5	5	5	4	4	3	2	5	3	2	5	Kockázat-csikkenítés	4	6	3	3	
67	4	2	3	4	3	5	6	3	4	6	3	4	Kockázat-megelőzés	1	6	4	2	
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Kockázat-megelőzés	4	4	4	5	
69	1	1	1	1	2	1	2	1	4	2	1	4	Kockázat-kezelés	5	3	5	1	
70	3	3	4	3	5	5	1	4	5	4	5	4	Kockázat-megelőzés	4	5	5	3	
71	4	5	2	2	5	5	4	3	4	3	4	3	Kockázat-megelőzés	3	5	5	4	
72	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	Kockázat-csikkenítés	1	5	5	5	
73	1	1	1	5	3	4	4	1	4	1	4	4	Kockázat-megelőzés	1	4	4	5	



## 13.4 Mélyinterjúk

(szerkesztett, végleges verziók)

**Mélyinterjú – 2014. május 31.**

**Kód: A-DCZ-310514**

### Bevezetés

A vállalat üzletága, ahol az interjúalany 3 éven keresztül dolgozott, IT kockázatok menedzsmentjével foglalkozik. Ez magában foglalja az IT rendszerek kockázatmenedzsmentjét és az adat kockázatok menedzsmentjét egyaránt. A vállalaton belül ez a mintegy 30 főt foglalkoztató részleg egy relatíve kis részarányt képvisel a könyvvizsgálat és az üzleti (elsősorban pénzügyi-számviteli) tanácsadás mellett.

Jelentős kockázat ezen a területen a nagy fluktuáció és a kapcsolódó know-how veszteség, a 30 fős részleg 3 év alatt szinte teljesen lecserélődött, csak 5 kolléga maradt meg a 3 évvel ezelőttiek közül.

A vállalatnál alapvető fontosságú, hogy a központi tevékenység a könyvvizsgálat, minden más tevékenység alá van ennek rendelve. Az IT kockázatkezelés területén nincsenek átfogó interjúk, pontosabban ezek száma jóval kevesebb, mint a könyvvizsgálóknál, csak célzottan jelennek meg. Elsősorban az IT háttér és a kapcsolódó adatok, adatrendszerek ellenőrzése történik meg. A vállalatnál az IT kockázatelemzés a könyvvizsgálat céljait szolgálja, nem vállalati szintű, nem átfogó optimalizálás.

### IT kockázatkezelés

Az IT kockázatmenedzsment elsődleges célja a könyvvizsgálat támogatása (audit support). A tevékenység a főkönyvi rendszerekre koncentrál, amikből kinyerik az adatokat. A kollégák azt vizsgálják, az adatok megbízhatóak-e. Cél a csalások, manipuláció kiszűrése, annak leellenőrzése, hogy megbízható, zárt-e a rendszer. Mindez megvalósul könyvvizsgálat előtt –után - közben, az alábbi lépésekben:

## **I. General IT control testing**

IT rendszer és környezet általános ellenőrzése, jellemző területek: hozzáférés ellenőrzés, változáskezelés, üzemeltetés. Ez a vizsgálat általános, magas szintű, kötelező, ez a további lépések alapja.

## **II. IT application control testing**

Kiválasztott funkció tesztje, automatikus kontrollokkal. A könyvvizsgálóknak csak egy mintát kell utána kiválasztania, megnéznie. Egy ilyen vizsgált folyamat, funkció lehet például annak vizsgálata, hogy a beszerzési megrendelések jóváhagyási folyamata integrálva van-e a rendszerben, megfelelően működik-e, jól számol-e a rendszer (SAP, Oracle, Navision, stb.).

## **III. Főkönyvi adat elemzés**

A főkönyvi adatokat a rendszerből lekérlik a lehető legkönnyebben értelmezhető formában, ezt beolvassák egy adatelemző szoftverbe, majd ellenőrzéseket futtatnak a könyvvizsgálók kéréseinek megfelelően. A vizsgálat fő célja annak leellenőrzése, hogy a főkönyv nem tartalmaz-e oda nem illő, gyanús tételeket (pl.: tartozik-követel megegyezik-e, a felhasználók milyen feladásokat végeztek).

## **IV. Általános adatelemzés**

Egyéb mutatószámok, például kedvezmények, jutalékok újrakalkulálása. Szubsztantív vizsgálat.

A vállalaton belül működik egy úgynevezett security lab is: ez etikus hackereket jelent, akik megpróbálnak kívülről behatolni rendszerekbe, terheléses tesztek végeznek internetes és belső szolgáltatásokra.

## 1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a kockázatmenedzsmentnek?

A legfontosabb, hogy meg kell érteni az ügyfelet és a folyamatot. Ez jelenti az üzleti folyamatokat, ill. IT részről a standardok, a best practice és a problémás pontok megismerését, feltérképezését és az ellenőrizhetőség biztosítását.

Az IT biztonság területén nehezen mérhető, hogy ami pénzt beleteszel, az hol jön vissza. Ez főleg megelőzés, közvetlen hozadéka nem kimutatható. Az a hozadéka, hogy megmutatja a cégeknek, mire kell figyelni, mivel kell foglalkozni, ill. ezek aránya egymáshoz. Ez egyfajta standard válasz a kérdésre.

De a kockázatmenedzsment legnagyobb hozadéka a tudatosság fejlesztése, különösen magyar viszonylatban. Első lépés az lenne, hogy szélesebb szinten fel kellene nyitni a tulajdonosok, cégvezetés figyelmét arra, hogy érdemes foglalkozni az IT kockázatokkal, IT biztonsággal. A kockázatok egyre nagyobbak, és ezek menedzsmentje nem fejlődött ilyen arányban. Nem része sok helyen a vállalati stratégiának, a vállalati kultúrának. Az online rizikók igen jelentősek. Legfontosabb a felismerés, hogy foglalkozni kell velük, és aktívan elemezni, menedzselni őket. Az IBTV ( 2013 L. törvény - Információbiztonsági Törvény) például jó irányba mutat. De a versenyszféra jóval előrébb tart, mint a közsféra. Itt sem lényeges szempont azonban a vállalati kultúrában, sok esetben még a multiknál sem.

A kockázatok és azok hatása négy féle lehet: **pénzügyi, reputációs, operációs** hatás (működés megnehezítése, lassítása), **jogi hatás**.

## 2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?

A mi vállalatunknál és tevékenységünkénél a szakmai kompetenciák (SAP, IT, SQL, főkönyvi számlák, számvitel, stb.) és a **folyamat szemlélet** a legfontosabbak.

A lényeg, hogy a kockázatmenedzsment tervezve legyen. Tipikusan az van: történik egy incidens, meg kell keresni a forrását, erre vonatkozóan kell intézkedni, gyorsan, célzottan, és sajnos nem koncepciók mentén. De lehet hogy az egész architektúra rossz, nem kompatibilis, nem azt az adott szoftvert kell lecserélni, hanem más változtatásokra van szükség. Stratégia szükséges, ezt ki kell alakítani úgy, hogy illeszkedjen az adott cég iparágához, tevékenységéhez, a stratégiai célokhoz. Nem sztenderd valami, hanem a cégre

kitalált: mi az ami fontos, mi az ami nem fontos. Milyen területeken érdemes nekilátni ennek? Ez alapján. Alap szintű tevékenységet feltételezve egy cégnél, ahol van IT biztonsági stratégia, van felelős, akkor átnézni, optimalizálni, stratégiát alkotni: mi az amivel foglalkozunk, és mi az amivel kellene, de nem. Kontextusba kell helyezni a kérdést egy adott társaság tekintetében. A jellemző az, hogy van elképzelés, de nem megfelelő, nem ér semmit, vagy feleslegesen költünk el sok pénzt.

Kockázat a törvényi és vállalati előírások be nem tartása az összeférhetetlenség területén: amit auditáltál, annak kialakításában nem vehetsz részt, ill. fordítva, tanácsadás után audit nem lehetséges.

### **3. Melyek a legfőbb IT kockázatok Ön szerint, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

A felhasználók biztonságtudatossága nagyon alacsony. Ebből adódhatnak olyan IT jellegű hibák, amik pénzügyi veszteséggel is járnak, adott esetben feleslegesen kidobott milliókat jelentenek. Ezek 60-80 %-a emberi mulasztásra vezethető vissza: kisebb részben nem hozzáértés, nagyobb részben nem tudatos tevékenység. A felhasználók is hibásak sok esetben, de az IT üzemeltetés és vezetés rossz döntései is meghatározó szerepet játszanak.

Erre a kockázatra 3 hatékony válasz lehetséges:

- I. Vezetés területén: „szemfelnýtás“, ismeretterjesztés, szemlélet kialakítása
- II. IT területén: tudatosabb munka, IT stratégia
- III. Felhasználók esetében: oktatásra van szükség

A munkatársak esetén problémát jelenthet a túlterheltség és a megfelelő motiváció hiánya is. A munkatársak kockázattudatosságát növelni érdemes. Ide tartozik az információbiztonsági tudatosság, a social engineering (közösségi oldalak használatának veszélyei, fenyegetései, pl. lakcím, céges email-cím, munkahely nevének megadása, ez alapján visszaéléseket követhetnek el veled vagy a céggel szemben), számítógéphasználat tudatossága (különböző jelszavak); nem engedek be idegent a céghez, stb. Ezeket a kockázatokat fell kell mérni, célzott oktatásokra van szükség, és a felhasználók kötelezettségeit rögzíteni kell (IT, céges és személyes adatok védelme érdekében).

Hatékony és átfogó megoldás lehet az IT kockázatok menedzsmentjében az IT belső ellenőrzés és audit. Ez történhet törvényi követelmény alapján, vagy az anyacég követelményei alapján, auditálhatjuk vagy az egész rendszert, vagy egy folyamatot.

Az üzletmenet folytonosság két része a BCM (business continuity management), kulcsfolyamatokra alternatív működtetési megoldás kialakítása és a DRP (disaster recovery plan), ha lehal egy szerver, azt gyorsan és olcsón helyre lehessen állítani, az IT rendszerre, adatokra koncentrálni

A törvényi megfelelés, **compliance** is fontos szempont, annak a vizsgálata, hogy a törvényben foglalt IT követelményeknek megfelel-e a cég; például 2003-as BAT (befektetési alapkezelőkre vonatkozó törvény) alapján compliance audit, ezt követő PSZÁF ellenőrzés; IBT törvény 2013/50, stb.

A kockázatelemzés lényege annak felmérése, hogy egy adott folyamatra, cégre, tevékenységre vonatkozóan milyen kockázatok jelentkeznek, és ezeknek milyen hatásuk van. Ennek lépései az audit, a kontroll-felmérés, a bekövetkezés valószínűségének vizsgálata, hatások elemzése. Ebből készülhetnek később rizikó mátrixok és akciótervek.

#### **4. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Minden területen amiről eddig beszéltünk. Jelenleg nagyon kiforratlan az egész. Minden olyan terület ide tartozik, ahol tanácsot adunk.

Elsősorban akkor foglalkoznak a cégek ilyennel, ha törvényi szabályozás erre kényszeríti, vagy bekövetkezett incidens alapján.

A mi vállalatunknál a kockázatmenedzsment megfelelően működik, ill. nem látok bele mélyebben. De az ügyfeleknél van lehetőség a kockázatmenedzsment fejlesztésére, mindenhol.

**5. Milyen eszközökkel csökkenthető Ön szerint leginkább a vállalatoknál a kockázat, különös tekintettel a projektek területére?**

A projekteknel igen fontos a megfeleloség. Az összeférhetlenségek projekt szinten, ügyfelenként vannak kezelve. Ez egy úgynevezett Sentinel folyamatot jelent, ennek két fő lépése az ügyfél vizsgálata és jóváhagyása, minden kis munka, projekt szintjén. Kialakult folyamat, módszertan alapján, mindig más vállalat (más országból) vizsgálja és hagyja jóvá a projekteket, fix szempontok alapján.

**Mélyinterjú – 2014. június 9.**

**Kód: B-LFA-090614**

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

Cél a biztonság, a cég a tevékenységét igyekszik biztonságos mederbe terelni. Ami a legfontosabb, a cég hosszú távú biztonsága, ehhez kapcsolódóan a projektek biztonsága. A keretek megtalálása lényeges, és a tevékenység ezen keretek között. Stratégiai célok meghatározása, ha kell profilbővítés (esetleg váltás), tevékenységváltás, alkalmazkodás a piaci, vevői igényekhez. A kapcsolódó profitabilitás, fenntarthatóság. Cél a kockázatkezelés, adott esetben diverzifikálással. A cég indulásakor műszaki rajz készítése, műszaki fejlesztés elősegítése, később elektronikai fejlesztés, folyamatmenedzsment, stb. Minél több tevékenységet végezni egy adott iparágon belül, így ha valami kiesik, van mivel továbbhaladni, tovább építeni. Egy-két tevékenység helyett több terület van. 200 ember 40-féle dolgot csinál, mégis 1 részleghez tartozik. A másik a sok kirendeltség, nem egy nagy vevőnek dolgozik a cég, hanem a cégek központ Németország közepén van, de az összes autógyár partner, így ha egyiknek nem megy jól, másik kettőnek jól megy. Ez abszolút működik a gyakorlatban is. Megfelelő erőforrás-allokálás, szakember-megosztás, stratégiai tervezés a kockázatmenedzsment kulcsa. A vállalat ennek szellemében a projektekre és a központi kockázatmenedzsmentre fókuszál. Ennek fő oka, hogy a cég profilja nem a gyártás hanem a fejlesztés, a vevők, a projektek állnak a tevékenység központjában.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

Gazdasági környezet, jogi környezet, iparági környezet figyelembe vétele. Egyéni erősségek, versenytársak erősségei, vállalat tevékenységének új lehetőségei, egy adott technológia vagy tevékenység hosszú távú megszűnése, demográfia. Stratégia többé-kevésbé tervezhető, de a vevők kockázatot jelentenek. Akkor van fejlődés, ha a vevő

fejleszt. Bizonyos szinten tervezhető, trend kutatás, stb., de mindig benne van a kockázat, pl. 2008-as válság. Kisebb a kockázat, mint az építőiparnál, de nem sokkal. Válságmenedzsment, költségek meghúzása, ill. egy másfajta gondolkodás, az „előre menekülés“ stratégiája. Csakazért is előre menekülés, versenytársaknál jobb szereplés, projektorientáltság. Túlélés, fejlesztés a válság idején is fontos. Fel kell készülni a fellendülésre.

### **3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

**Vevők kockázata**, ez a legjelentősebb kockázat.

**Konkurenciaharc** a második.

**HR**, mint a munkatársak szürkeállománya, ami szükséges, ha ez nincs meg, egy vállalat nem lehet sikeres a piacon. Időben „beszerezni“, kiképezni a megfelelő szakembereket, időben toborozni újakat, fenntartani a fejlődést és a sikeres tevékenységet. Munkatársak megfelelő motiválása fontos. Előfordul, hogy valaki átmegy a vevőhöz. Cél: a konkurenciához ne menjen át. Megfelelő vállalati kultúra, légkör, juttatások. Ha elmegy, nagyon gyorsan reagálni kell, új embert keresni és megfelelőt találni. Ez bizony nehéz.

### **4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

Kockázatokat lsd. az előző pontban. Alapvető tevékenység a megelőzés: operatív szinten vannak hiányosságok. Legeslegfontosabb a megelőzés. Az elemzés is lényeges. Vevői veszélyekre nem nagyon lehet felkészülni, ezeket a cég nem tudja befolyásolni, elemezni kell, és gyorsan reagálni. Az embereket meg kell tartani. Konkurencia: aktív konkurenciafigyelés, valamit jobban csinálni mint ők. Piacon sok a nagy szereplő, hasonló tevékenység, hasonló méret, de van sok kisebb szereplő is. Vevői előny: rugalmasság, projekt emberek, nem a vevőnek kell kiképezni a szakembereket. Van lehetőség 2 hónapos foglalkoztatásra, fél állásra, stb. a projektekhez kapcsolódóan.



## **5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Nehéz kérdés, csak minimálisan látok bele a vállalatnál. Minél hosszabb távú a tervezés, annál jobb, ebbe beletartozik a piacelemzés, hosszú távú gondolkodás cég és iparág specifikusan a munkavállalókkal. Munkavállalók a legfőbb erőforrás. Másik oldalról minél mélyebb stratégiai szövetség a vevővel, ezáltal a kockázat minimalizálása. Válság vagy változás esetén kisebb cégeket épít le a vevő. Iparág, tevékenységi kör kiterjesztése, pl. autóipar mellett a teljes járműipar lefedése, egyéb közlekedési ágazatok is, energetika is, stb. Ez jelenleg, az elmúlt 10 évben visszafelé zajlott. Személyautó, vonat, teherautó, szélenergia, repülőgépipar, ez utóbbiakból kiszállt a cég. Gazdaság is olyan mint a divat, trendek jönnek-mennek. Tendencia: specializáció és a generalizáció váltják egymást ciklikusan. Az irány bármikor megfordulhat, fel kell készülni rá. Globális szemlélet is fontos, USA, Mexikó, Kanada, Kína, jelenlét mindenhol. Ezáltal csökkenthető a kockázat. Európa, Németország a fókusz továbbra is, de a jelenlegi tevékenység már túlmutat ezen.

## **6. Milyen kockázatmenedzsment stratégia és elemek valósulnak meg az Önök cégénél, különös tekintettel az operatív és stratégiai kockázatmenedzsment, a szervezeti és IT kockázatok, ill. a vevőkhöz kapcsolódó kockázatok területére?**

### **Stratégiai és operatív kockázatmenedzsment**

Stratégiai szinten meg kell hogy legyen a kockázatmenedzsment, a cég 60 éves, stabil. Operatív szintű intézkedések nem mindig világosak, nem hangsúlyozottak. Sok információ van, széleskörű az elemzés, projekt hatékonyság és kockázat elemzés, mérés, stb., de túl sok a kapcsolódó információ mennyisége.

### **Szervezeti és IT kockázatok**

Az IT, projekt adatok, adatbiztonság a vevők adataihoz kapcsolódóan, egyértelmű vevői igény. A projektinformációk védelme a cég minden területén jelen van, a legegyszerűbb példát véve a számítógépeket lezárod ha nem vagy ott.

A szervezeti kockázatok terén rendkívül fontos a humán erőforrás jó kihasználása, pl. egy adott városba átcsoportosítás projektekhez kapcsolódóan, munkavállalók megfelelő kihasználtsága, projekt elősegítése. Ez megvalósul országon belül és nemzetközileg is.

### **Vevők**

Határidők, vevői igények figyelembe vétele, betartása rendkívül fontos. Cél a vevői kockázatok minimalizálása a projektekhez kapcsolódóan. A vevő nem akar kockázatot vállalni ilyen irányban (van elég saját kockázata, pl. piaci kockázatok) itt nem akar ezzel foglalkozni. A munkát kiadja, ezzel is csökkenti a saját kockázatát.

**Mélyinterjú – 2014. június 26.**

**Kód: C-MVA-260614**

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

Ez változhat is, iparáganként, cégenként. **Működésből** és a piacból, bármiből eredő kockázatok jelenhetnek meg. Működésből eredő kockázatokra hatékony megoldás az erőforrás racionalizálás, a folyamatos tracking és monitoring. A cél az, hogy ne utólag kelljen kapkodni, reagálni, hanem előrelátóan, stratégiai tervezéssel kell a kockázatoknak elébe menni. **Külső kockázatok** menedzsmentjére hatékony megoldás az előrejelzés, követés, amikor reagálnak rá az már válságmenedzsment. Megelőzés a fő cél.

A piaci kockázatok hátterére jelenleg az a jellemző, hogy az export jól fut, és a hazai piac stagnál, általában. Ha a vállalatok tudják úgy alakítani a portfóliójukat, lehetőségük van exportra termelni, akár új termékeket, új piacra, ez megoldást jelenthet. Magyar piacon új marketing kampányok lehetnek célravezetőek, például új márkanevek, terméknevek, kisebb kiserelés, más csomagolás, de változatlan termékekkel. Egy olyan cégnél, aki nem tud exportra termelni, az a portfólióját megpróbálja úgy alakítani, hogy az olcsóbb termékek felé viszik el. Első körben a sales próbálják növelni, de olcsó termékeken jellemzően kisebb a profit, ezért racionalizálnak is. HR szinten is megjelennek intézkedések: kiszervezések, elbocsátások. Szintén megoldás lehet a gyártókapacitások összevonása, telephely eladása, fölös kapacitások leépítése, megpróbálják pénzzé tenni mindazt, ami nincs kihasználva.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

Egyrészt a kockázatmenedzsmentet is Maslow-piramis jelleggel érdemes felépíteni. Első körben azokat a kockázatokat érdemes felmérni, amelyek a legnagyobbak, a legnagyobb veszélyt jelentik, és így haladni a kisebb kockázatok felé. Költség-haszon elv alapján kell hozzáállni. Nagyon fontos, hogy túlkezelnünk se szabad őket, különösen a kisebb

kockázatokat. Egy hosszabb távú stratégiát kell szolgálnia a kockázatmenedzsmentnek, megnézni, hogy hogyan hat a hosszú távú működésre. Ez a kockázat fennáll-e hosszú távon is? Rövid távon vagy hosszú távon kell vele foglalkozni? Milyen lépés szükséges?

Nagy stratégiai kockázat, hosszú távú kockázat lehet például a rezsicsökkentés és a kapcsolódó törvények, az állami szabályozás hatása az energiaszektorra. Ezzel hosszú távon kell foglalkozni. Állami szabályozás, közhangulat, erre ki kell dolgozni egy hosszú távú stratégiát. Erre fel kell készülni, hosszú távon kell számolni vele. Például az e.on kiszervezte a pénzügyi-számviteli szolgáltató háttérét és átköltöztette Kolozsvárra.

De ha adott esetben egy adott évben nem kedvező az időjárás, és így például az élelmiszeripari alapanyagok drágábban, messziről beszerezhetőek csak, ez kevésbé viseli meg a vállalatokat általában, eseti kezeléssel megoldható. Fel kevésbé lehet rá készülni.

### **3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

Minőség, folyamatok és adatvédelem a három legfőbb kockázati terület. Információk tárolása, ügyfél adatok bizalmas kezelése igen fontos, az IT és adat kockázatokhoz kapcsolódóan. Minőség, könyvvizsgáló tevékenység minősége és a kapcsolódó szabályozások és sztenderdek betartása is igen fontos. A globális anyavállalat és a magyar könyvvizsgálói kamara szabályoz, monitorál. Ha valami nem stimmel, a saját vagyonával is felel a könyvvizsgáló, sőt, börtönbe is küldhetik.

Ügyfeleknél ami kockázatot jelenthet, az állami szabályozás, lsd. energiaipar, ahol továbbra is jelen van a kockázat. De amire például jól tudtak válaszolni, a népegészségügyi adó, chipsadó, ezt a nagyobb vállalatok már nem vagy csak elenyésző nagyságrendben fizetik, mivel ők mindent módosítottak, hogy határérték alatt legyenek. A kisebb vállalatok erre nem tudtak ilyen jól reagálni, ahogy az időjáráshoz kapcsolódó kockázatokra sem. Itt általánosabb a csalás is, minden controlling és kockázatmenedzsment tevékenységnek ki kell szűrnie, ha a munkavállaló ilyet csinál. A válság, ha nincs felvevőpiac, ez is egy kockázat.

#### **4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

Három fő szakaszra lehet osztani ezt a tevékenységet, az 1. a monitoring, felmérni, észlelni a kockázatot, 2. a döntéshozatal, ötletelés, megoldás kidolgozása, a 3. ennek a végrehajtása. Nyilván maga a monitoring változhat, hogy miből áll, jelenthet egy controlling funkciót a cégen belül, ebből lehet külső es belső dolgokra is következtetni. Kisebb tevékenységek is elképzelhetők a kockázatmenedzsment szempontjából. Az, hogy hogyan találunk ki egy kockázatkezelésre egy megoldást, nagyban függ a vállalatmérettől. Egy nagyvállalatnál megvan egy szakmai stáb, aki ezt elemzi, kidolgozza. Közepes méretű cégeknél az igazgató, felső vezetés elemez és dönt. Nagyvállalatoknál külön munkacsoportot indítanak rá: controlling, más szakterületek, melyek érintettek. Ők elemeznek, a végső döntést pedig a felső vezetés hozza meg. Controlling mellett az adatszolgáltató területek (termelés, beszerzés, logisztika, stb. ) folyamatai is nagyon fontosak, mivel a döntéshozók ez alapján döntenek. Adatminőség és adatkezelés a meghatározó elem. A minőség itt az adatok minőségét és a tevékenység minőségét egyaránt jelenti.

#### **5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Kis-közepes magyar cégeknél, inkább közepes, kockázatmenedzsment tudatos legyen, és elkülönített funkcióként kezeljék. Multiknál bevált módszerek, csoport szinten egységes, fejlett rendszerek vannak jellemzően. Cég rugalmassága, válaszügye is az anyavállalati elvárásoknak megfelelő. De például az állami vállalatok lassúak, lassan reagálnak a kockázatokra. Tőzsdén bejegyzett cégeknél az ellenőrzés, a kockázatok menedzsmentje jellemzően professzionális, bevált módszereken alapul. Egyes vállalatoknál az állami háttér miatt tervezhetőek, biztosak a bevételek, ami a költségtérítést illeti az új, nagy értékű eszközök beszerzése pedig lobbizás kérdése. Likviditási problémák kevésbé vannak, mert állami garancia van mögöttük. Így a karbantartása, üzemben tartás megoldott, megvan rá a forrás.

Egy másik vállalatnál a követelmények szigorúbbak, az anyacég miatt, ami az amerikai tőzsdén van bejegyezve. Folyamatok auditja, szabályozása rendszerszintű, folyamatok jól

felépítettek. Jó ösztönző rendszerek vannak (bónuszok, stb.), folyamatos képzések, belső auditok, fő vezetőket évente rotálják az országok között, ez új kihívást, motivációt jelent nekik. Vezetők többségében belülről kerülnek ki, megvan a motiváció, feljebb mehetsz, megvan a háttér. **Folyamatok** és a **tehetséges, motivált munkavállalók** a siker kulcsa. Erős a belső **audit**, a hazai vállalat szintjén és az anyacégtől is. Gyorsan reagálnak a problémákra, pl. heti meeting keretein belül. Szabályozottság és a dinamika is megvan a folyamatokban, és a vállalat működésében is. Kulcs az emberek motiválása, így az emberek az előírt folyamatokat végre is hajtják, a szabályozás keretein belül.

Hiába van jól felépítve egy folyamat, ha nem úgy hajtják végre ahogy kell, akkor nem fog működni. Külföldi séma, módszertanok megvannak, de ha az emberek nem motiváltak, ez sajnos nem fog működni.

## **6. Mely vállalati területeket tart kritikusnak a kockázatmenedzsment szempontjából?**

Az ügyfelek bizalomvesztése jelentős kockázat. Alapvetően globális szinten dől el, kit auditálunk, de a bizalom és a vevői elégedettség helyi szinten is fontos. Ami problémás terület lehet, az adatvédelem, ezt szükséges megfelelően leszabályozni.

Másik jelentős terület a projektek, a projektek megtérülése. Itt folyamatos büdzsé kontroll szükséges. Alapvető cél, hogy ne legyen ráfizetéses a projekt.

Audit üzletág részletesen szabályozva van. Ezeket a szabályokat nyilvánvalóan be kell tartani. Le kell fedni azokat a területeket, ahol csalás történhet. Ez a kockázatmenedzsment tevékenység három jelentős területre koncentrál a fentebbiek szerint:

1. Üzleti titkok kezelése (pl. stratégiai döntések)
2. Adatvédelem ügyfelek részéről. Könyvvizsgálati szabályok betartása magyar és nemzetközi szinten.
3. Projektek controllingja, költségek és erőforrások szempontjából

## **7. Milyen kockázatok jelentkeznek az Önök vállalatánál a vevőkhöz, a szervezethez és a folyamatokhoz kapcsolódóan?**

Vevő lehet egy nemzetközi cég leányvállalata vagy egy hazai vállalat is. Valakinek mindenképpen el kell végezni a könyvvizsgálatot, de hogy ki végzi el, az egy döntés kérdése. Így a szolgáltatás minősége, az ügyfél menedzsment meghatározó fontosságú. Ha a vevők nem fizetnek, akkor nem kapnak beszámolót, így fizetési kockázat nem jellemző

A szervezethez is kapcsolódnak kockázatok. Általános a tanácsadó, szolgáltató cégeknél, hogy van egy nagy fix költség (irodabérlés, stb.), és változó költségek (munkabér). Egyéb beruházás nem jellemző, csak kisebb értékben (papír, laptopok, stb.). Így a portfólióra nagyon oda kell figyelni, így az ügyfelek száma meghatározó. Iroda fix méretű, embereket lehet építeni, de ez is kevésbé rugalmas. HR szempontból decembertől májusig megkeresik az emberek a pénzüket, de nyáron 5 hét szabadság a jellemző, 190 ember szabin van, inproductív az időszak. Ami van, negyedéves átvizsgálások, illetve márciusi, júniusi zárás esetén. Ez folyamatos munkát jelent. Ezt kiegészíti a következő évi auditok tervezése, előkészítése.

Folyamatok auditja annak ellenőrzésére szolgál, hogy a megfelelő kontroll megvan-e. Például a beszerzési folyamatában: szállítólevél-számla összevetése, számla jóváhagyása, utalást utána több ember írja alá. Folyamatok problémás pontjait nézik meg, az úgynevezett kontrollpontokat, itt értékelik a kockázatokat. Kontrollok működését nézik meg, és tesztelik, újraszámolják, ill. a számlákat ellenőrzik. Ehhez szükséges a folyamatok felmérése is. Folyamatok kockázatait az audit során kizárólag pénzügyi-számviteli szempontból elemzik, ellenőrzik. Emellett a kapcsolódó kontrollok megléte, működése is ellenőrzésre kerül. Folyamatok kockázatát növeli az is, ha sok területet, tevékenységet kiszerveztek.

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

A folyamatok controllingja, elsősorban az értékesítési folyamatok controllingja. A vállalati kockázatmenedzsment igen szerteágazó, operatív és stratégiai szinten egyaránt. Elsősorban a veszteség elkerülése a cél. Például ha valaki 40 autóval lelécelne fizetés nélkül, az 200 millió forint mínusz. Ez a cég nyereségének 30%-át jelentené. Ez valós kockázat a piacon. Ennek több válfaja van. A kulcs a folyamatszabályozás, mert ezt nem csak 40, de 1 autóval is meg lehet csinálni. Voltak olyan tapasztalatok az értékesítés területén, más vállalatoknál, hogy az autót kifizették, a cég átutalta az árat, megvolt az átadás-átvétel napja, két ember megjelent es elvitte az autót. Majd pár nappal később a cég is jött az autóért. A cég likviditási gondokkal küszködött, átvette az autót, eladta, majd követelte vissza a vételárat. Erre a kockázatmenedzsment válasz: be kell előre jelenteni, ki veszi át az autót, neki személyi igazolvánnyal igazolnia kell magát, melyet az átadó cég le is fénymásol. Ha a cégvezető jön az autóért, aki megrendelte az autót az aláírásával, neki csak a személyi igazolványát kell bemutatnia, a fénymásolás nem szükséges. Minden más esetben a személyi igazolvány fénymásolásra kerül.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

Cél a kockázatos ügyfelek kiszűrése. Amik felmerülnek, jellemzően folyamat kockázatok. Ezeket kell kezelni, leszabályozni. Szabályzat, ami az értékesítőre és az ügyfélre is vonatkozik, hivatalos formában, aláírással. Egy autó átfutási ideje átlagosan 1,5 hónap, a megrendeléstől az átadásig. A lényeg, ha jól csinálod a folyamatot, akkor sosem történhet olyan, hogy számlázás, átadás kifizetés nélkül megtörténik. Minden folyamatot le kell szervezni, le kell szabályozni, minden folyamat elemre és minden munkatársra



vonatkozóan. Bonitásvizsgálat és ügyfél vizsgálat alapján a rendszerben rögzítésre kerül a cégek neve, melyeknek milyen feltételekkel lehet átadni, kifizettetni az autót.

### **3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

A legfőbb kockázatok vállalatunknál a folyamat kockázatok, a fizetési kockázatok és az ügyfél kockázatok. A megrendelés az egyik oldal, a fizetési feltételek a másik oldal a kockázatkezelés területén.

### **4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

Egyik fontos lépés az átutalásra jogosult ügyfél lista összeállítása. A jellemzően elvárt, standard fizetési mód szervíznél az azonnali készpénzes vagy bankkártyás fizetés, autó vásárlásnál a banki átutalás, előre. Az a kiemelt ügyfél, aki utólag utalhat, fizethet.

Másik lényeges folyamat elem a kifizetések, átadások kontrollja. Csak az veheti át az autót, akit a cég megerősít, és személyi igazolvánnyal igazolja magát. Cégvezető írásos meghatalmazásával, amit emailben is megerősít a cégvezető ill. megrendelő, átvehető az autó.

Sok esetben az üzembehelyezés költsége a kockázat. Ez kb. megegyezik az autón elért haszonnal. Erre ad a cég egy 15-30 napos fizetési haladékat. Ez rossz hírek, előrejelzések esetén 0 napra csökken. Ilyen jel, ha csúszik a cég a fizetéssel. Ilyenkor, különösen több autó esetén az ügyfélre jobban odafigyelünk. SAP-ban ez a jelzés rögzítésre kerül, az értékesítő ezt figyelembe veszi az ügyféllel való szerződéskötéskor. Fizetési rendszerben átutalási jog törlésre kerül, ha fizetési figyelmeztetés (első felszólítás) már ment ki az ügyfélnek (egy számlánál már csúszik a fizetéssel). Ilyen esetben átállításra kerül átutalásról készpénzesre.

### **5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Sok a megkötés. A kockázatmenedzsment akkor jó, ha az ügyfél nem veszi észre hogy monitorozod. A megfelelően jó biztonsági szint sok adminisztrációval jár. A cél az lenne, hogy hatékony folyamatszabályozással az ügyfél számára észrevehetetlen legyen a kockázatmenedzsment folyamat. De az ügyfelek sokszínűsége és a szerteágazó kockázatok miatt hatékony és átfogó kockázatmenedzsmentre van szükség. Ügyfél szempontból kellene sokat javítani, könnyíteni, hogy az ügyfél ne vegye észre, hogy valamire rákényszerítjük. Jelenleg úgy dolgozunk mint az úthenger: superbiztos bonitásvizsgálat, de néha elveszítjük a jó ügyfeleket is emiatt. Túl sok az adminisztráció. Finanszírozásnál például 3 hetes a bonitás vizsgálat. Nem kellőképpen ügyfélközpontú ez a folyamat elem.

**6. Mi az oka annak, hogy az Önök vállalatánál stratégiai szinten hangsúlyosabban van jelen a kockázatmenedzsment mint operatív szinten?**

Szabályozások, cégvezetés stratégiája megvan, ez egyértelmű. Az operatív végrehajtás az egyes munkatársak szintjén jóval kockázatosabb, szerteágazóbb. Szükséges, hogy az ügyfél valósan kifizesse az autót, és utána viheti el.

**7. Mik a jellemző vevőkhöz és folyamatokhoz kapcsolódó kockázatok, melyek az Ön vállalatát érintik? Mondjon pár példát!**

Az ellenőrzés papír alapú: számlák, befizetések dokumentációja papíron történik. Amikor az utolsó részlet is beérkezik, akkor kerülhet a végszámla kiállításra és az autó átadásra. A fizetendő összegnek a végén 0-nak kell lennie. Autó akkor adható csak át, ha a végszámlán a fizetendő összegnél 0 szerepel, a teljes összeg beérkezett. Ha az összes befizetés megtörtént, következik az okmányirodai átírás. Ezután a befizetések újra ellenőrzésre kerülnek, ha 0 a fizetendő összeg, a 12 diszponens (számlázó) egyike kinyomtatja a szállítólevelet, és az autó kiszállítható, átadható. Bele kell rakni a fékeket a folyamatba: csekklista, ne csak vizuális áttekintés legyen. Szerződés végösszegének és az összes részszámlának az összevetése szükséges: ami a cég bankszámláján megjelent, az tekinthető kifizetettnek. Szervíz tekintetében nagyobb a rugalmasság, a hitelkeret, mint autó vásárlásnál, adott esetben.

**Mélyinterjú – 2014. július 17.**

**Kód: E-GST-170714**

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

Alapvetően a vállalatnál egy támogató munka folyik, az ügyfelek segítése. Kockázatmenedzsment szempontból rendkívül fontos a megfelelő tudás és hozzáértés. A kollégáknak megfelelő tudással, tapasztalattal kell rendelkezniük, hogy az ügyfeleket élesben tudják támogatni. Ez a támogató tevékenység Németországból került át Magyarországra, itt a költségszint kb. ötöde a németnek, de a szolgáltatási szintnek ugyanolyannak kell lennie. Ha egy ügyfél nem elégedett, csak hozzánk fordulhatnak, céges szinten valósul meg a támogatási szerződés, ez egy fix helyzet, segítséget kell kérni és kapni. Technikai háttér is rendkívül fontos: internet, telefonvonal, mindennek tökéletesen, folyamatosan kell működnie.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

Az ügyfél megbízhatson bennünk. Adatlopás ne történhessen meg. Legfontosabb kockázat az ügyféladatokat, titkos adatok területe. Erre kell fókuszálni ebben az esetben. A másik jelentős pont a folyamatos szolgáltatási színvonal, a kapcsolódó szaktudás, nyelvtudás. A kollégák nem mindig kapnak elegendő tudást, képzést. Nagy a fluktuáció, és a tudás átadás túl gyors. 3-4 hét az intenzív betanulás, tréning. Arra elég kevés a lehetőség, hogy az ember gépnél, élesben dolgozzon, gyakoroljon, konkrét ügyfél problémákkal foglalkozzon. Kevés az idő, amikor önállóan gyakorolhatsz, de még felügyelettel valamilyen szinten.

**3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

Mindenképpen több idő, hosszabb tréning lenne szükséges. De akkora a fluktuáció, hogy ez nem megengedhető. 2-3 hónap betanulás-gyakorlás lenne optimális. Van, amikor 1 év után is ismeretlen helyzetekkel, problémákkal találkozik a kolléga. De az első 2-3 hónap a kritikus. Van egy adatbázis, amiből a probléma esetek kikereshetők, ez pozitívum, de az igazán gyors probléma megoldáshoz ez nem mindig elegendő. Tehát kockázat lehet a nem megfelelő tudás, betanulás. Emellett az adat kockázatok és IT rendszer kockázatok (pl. telefonvonal) a legjelentősebbek. A nem megfelelő tudásra, tapasztalatra a rendszerszintű kontroll a megoldás. Az eredményeket folyamatosan nézik, havonta 2 hívást meghallgat egy quality csoport tag. Ezt kiértékelik, és adott esetben a kollégákat plusz tréningre küldik. Ezek a tréningek hasznosak, célravezetőek. Ezen túlmenően az ügyfelek visszajelzését is kikéri szisztematikusan.

#### **4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

Az ügyfélkezelés és az adatkezelés területe a legfontosabb. Ezen belül is az adatvédelem, adatbiztonság a meghatározó. Szigorú szabályok vonatkoznak a jelszavakra, havonta jelszó változtatás kötelező. Virtuális környezetben folyik a munka, ez az adatbiztonságot növeli, szabályozottabb, ellenőrizhetőbb. Most jön egy új, saját fejlesztésű program, ami lehetővé teszi a lokális munkát. De a munka egy része a lokális, másik a virtuális rendszerben fog működni. Ez egy olcsóbb, biztonságosabb megoldás lehet. Jelenleg Citrix alapon fut teljesen a rendszer. Kockázatként kompatibilitási problémák, felesleges adat kitöltés, adminisztráció merülhetnek fel, ez lassítja a munkát.

#### **5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Még komolyabb adatbiztonsági megoldásokat fognak bevezetni. Jelenleg lokális gépeken azt lehet csinálni amit akar az ember, nincs lekorlátozva. Ezt kell megoldani valamilyen rendszerszintű megoldással.

**6. Milyen eszközökkel csökkentik Önök a kockázatokat a vállalatnál, különös tekintettel a minőségmenedzsment, a folyamatmenedzsment, az IT és technológiai kockázatok területére?**

IT és technológiai kockázatokra, pl. áram vagy internet kiesésére nincs kész megoldás, vállalat nincs rá felkészülve. Nyelvtudás, szakmai felkészültség, validálás (név és azonosító bekérése), stb. hiánya is kockázatot jelent. Különböző kritériumok vannak ennek mérésére. Elköszönés, további segítség felajánlása, stb. standard szövegek, folyamat vannak az ügyfél problémák kezelésében. Mindent meg kell próbálni, ami megoldás lehet egy adott szituációban. Adatbázis és a saját tudás áll rendelkezésre a problémák megoldására. Az megoldott, ami azonnal le van zárva. Adott esetben a jegyet tovább kell küldeni egy másik csoportnak. 70-80 %-át a problémáknak a first level support megoldja. A maradékot a second level support nagy arányban.

**7. Miért jelentősebb Ön szerint a vállalatnál a kockázatmenedzsment a stratégiai szinten mint az operatív szinten?**

A vállalatnál operatív és stratégiai szinten egyaránt jelen van a kockázatmenedzsment, egymással összhangban. Ügyfelek hardver es szoftver problémáira próbálunk segítséget adni. Jellemző a jelszavak elfelejtése: telefon, számítógépes programok, Blackberry. Fennakad a gép, a virtuális gép, így újra kell indítani a távoli kapcsolatokat. Ezt az ügyfélszolgálat megoldja. Windows, ügyfeleknek fejlesztett programok a szoftveres háttér amiben dolgozunk.

A támogatás kizárólag Budapestről történik, így például ha 2 órára megszakad a telefonvonal, nincs ügyfél támogatás. Adatbiztonsági kockázat igen hangsúlyos: ügyfélnek adatokat, telefonszámokat nem adhatunk ki. Előírások, szabályzatok alapján ez le van szabályozva, megvalósul. Nyilvános problémamegoldó levelezés kiadható az ügyfélnek. De az, hogy ki foglalkozik a problémával, az nem adható ki. A rendszerben mindez látható, de az előírás ezt megtiltja. Adatlopás kockázata is jelentős: rákapcsolódunk az ügyfél gépekre, de szabályozás tiltja, hogy az ügyfél adatokba belenézzünk, nem használhatjuk fel, nem fényképezhetjük le. Stressz szint magas. Ez hibalehetőségeket, kockázatot rejt magában. Az, hogy a munkatársak nem közvetlenül az anyacég hazai leányvállalata, hanem egy alvállalkozó alkalmazásában állnak, szintén kockázatot

jelenthet. Emellett nagy a fluktuáció, és sok az új ember. 1 év alatt 80 helyett már 120 ember van. A 40 emberből akivel együtt dolgoztam, már csak 5 van itt. Maximum 20 % marad meg egy év alatt a támogató csoportokban. Ennek oka lehet a nagy a stressz, és az, hogy sok a munka.

**Mélyinterjú – 2014. július 17.**

**Kód: F-IHE-170714**

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

A vállalati kockázatmenedzsmentnek az a célja, hogy a külső tényezőkre felkészüljünk, hogy ezek ne ériék váratlanul a céget. Ilyen lehet egy vállalatközponi döntés, vagy egy piaci változás, fenyegetés. Munakerőpiaci változások, vevők tartoznak ide többek között. Például ha a piaci változások, fejlődés miatt 200 új emberre lenne szükség, azt nagyon lassan lehetne felvenni. A munkaerőpiacon a bérek kiegyenlítettek, és szakemberekben hiány van. A kockázatmenedzsment célja, hogy felkészüljünk ezekre a változásokra. A hozadék ez a felkészültség, előrelátás, így a változásokat hatékonyan le lehet reagálni.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

Fontos szempont például a költséghatékonyság, a **költségek**. Ha túl sok erőforrást és időt fordítunk rá, akkor nem hoz akkora hasznot, mint a ráfordítások. Meg kell találni a határmezsgyét, ahol optimálisak a ráfordítások és a haszon. Meg kell célokat, stratégiai célokat határozni, és a kockázatmenedzsmentet erre kell felépíteni. Ilyen lehet például a piaci szegmens, ahol vállalatunk jelen van, a kapcsolódó piaci kockázatokkal. A versenytársakkal és a piaccal szemben kell definiálni a vállalati stratégiát, és erre felépíteni a célzott stratégiai kockázatmenedzsmentet. Fontos kijelölni a dedikált, **szakértő embereket**, akik a vállalaton belül a kockázatmenedzsmenttel foglalkoznak.

**3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

Legnagyobb kockázat maga az építőipar válsága, visszaesése globális és európai szinten. Ezáltal jelentősen lecsökkentek az eladások az elmúlt időszakban. Szintén nagy kockázat,

hogy a versenytársak megerősödtek. Kisebb az egész torta, de ebből a tortából is kisebb szelet jut a vállalatnak. A termelés, a termelés költséghatékonysága is nagy kockázat. A termékeket megfelelő, versenyképes költségen kell előállítani. A munkaerő kockázat is jelentős. A jó szakembereket, dolgozókat nehéz megtartani. Sokan elmennek, új, jó szakembereket találni pedig nagyon nehéz.

#### **4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

Az építőipar válságára úgy reagál a cég, hogy új piacokra próbál betörni. Új termékek, moduláris elemek jelennek meg a kínálatban, próbálja kibővíteni a profilját a vállalat különböző termékekkel. A versenytársak ellenében új, alacsonyabb kategóriás ablakok gyártása kezdődött el. Más, új, olcsóbb opciókat kínálunk a vevőinknek a vállalat kínálatából.

Költségeket heti és havi szinten követik, KPI mutatók között ez az egyik legjelentősebb. Ez igen nagy prioritás, a menedzserek napi szinten foglalkoznak ezzel, a bónuszuk is ettől függ. Költségeket úgy csökkentik, hogy Kelet felé tolják el a termelés súlypontját: Magyarország, Szlovákia, Csehország, Lengyelország, Oroszország.

Munkaerő megtartására, motiválására változatos munkát, egyéni ösztönzést kínál a cég. Buszjáratokat a cég úgy egyeztet, hogy az a műszakrendnek megfelelő legyen. A pénz a legegyszerűbb eszköz, de e téren korlátozottak a lehetőségek. A környező cégekkel gyakorlatilag azonos a bérszínvonal.

#### **5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Tenni azt tudná a cég, hogy magasabb béreket kínál, de ezt nem teszi, a munkaerő megtartására. Ezen a téren, a munkaerő megtartásában lenne előrelépés kívánatos.



Piaci pozicionálás és költséghatékonyság összhangja lenne fontos. Az alacsony piaci áru termékek előállítási költségét is le kellene csökkenteni. Minőségi előírásokat, termék jellemzőket optimalizálni lehetne, alacsonyabb költségszintet elérendő.

## **6. Hogy menedzselik az Önök vállalatánál a minőségi, folyamat és IT/adat kockázatokat?**

### **Minőségi kockázatok**

Tételes beérkező áru ellenőrzés nincs, csak szűrőpróbaszerűen. Csak a kritikus anyagokat nézik meg tüzetesebben. Üveglapokat például megnézik, csavarokat nem. Csak identitás ellenőrzés van teljeskörűen. Vannak termelésbe beépített minőségellenőrző lépések. Minden 100. ablakot megnézik, kisebb hibákat is dokumentálják, funkció-releváns hibáknál a teljes termelési egységet, előző 99 darabot is zárolják, leellenőrzik. Ahol optimalizálni lehetne, a tételes ellenőrzés, főleg ahol sok minőségi probléma van. Mind az alapanyagok, mind a beérkező félkész modulok terén. Ha egy adott területen sok selejt van, az az adott terület és dolgozó értékelését lerontja. Így a dolgozó nem érdekelt abban, hogy a selejtes darabokat kiszűrje, ne adja tovább a következő munkafázisra. Több mintát kell kivenni a szűrőpróbaszerű ellenőrzéseken, hogy jó legyen a minőség.

### **Folyamat kockázatok**

Üzemről üzemre való szállítási rész nem mindig optimális, kockázatokat jelent. Sok lépésen megy keresztül az alapanyag és a félkész darab. A beérkező fa nem homogén anyag, minősített, de kockázatokat rejt magában, pont inhomogenitása miatt. A fa beszállítókkal a cég 1 évre előre leszerződik. Jelenleg a beszállító nem tud szállítani, ezért más minőséget, más fát kell venni, ez többlet költséget és kockázatokat jelent. A minőségi besorolás adott, de a megmunkálás során adódhatnak problémák. Azt kell mérlegelni, hogy egy fából úgy vágssz egy lamellát, hogy ez a leoptimálisabban jöjjön ki, vagy az aktuális igény alapján. Ha megfelelően magas a készlet, erre van lehetőség, hogy optimalizáljuk.

A fa éghető alapanyag, a tűzveszély releváns kockázat. A fűtés faforgáccsal történik, a kazán biztonsági ajtaja egyszer kirobbant túlhevülés miatt. A vállalat magas tűzveszélyi besorolású: van minden évben kötelező tűzvédelmi oktatás, kijelölt tűzvédelmi felelős,

folyamatok, tűzvédelem megfelelően szabályozott. Ennek ellenére, a nagy fa mennyiség miatt megvan a kockázat.

### **IT/adat kockázatok**

A cég kis vállalként indult, de mostanra már nagyon sok felhasználó van. Rendszer, IT kapacitás alulméretezett, SAP, hálózat lassú. Új szerver szoba kiépítése, hálózat fejlesztése tervben van, ezáltal ez a kockázat rövidesen csökkentésre kerül.

A lassú rendszer és rendszer kiesés okozhat problémákat. De minden területen vannak heti, papír alapú tervek, így 1-2 nap IT rendszer kiesés nem okoz fennakadást a termelésben. De az adminisztráció, készlet követés terén okozhat komoly problémákat egy rendszer kiesés. SAP-t 5-6 éve vezették be, így még nem kiforrott. Sok folyamat nem SAP-ban, hanem különálló tervező programokban van lekövetve. Ez komoly kockázatokat jelenthet, adatok nem transzparenssek, plauzibilisek, egyes rendszerek között eltérések vannak. Ez adat és transzparencia kockázat.

### **7. Miért ilyen alacsony intenzitású a kockázatmenedzsment a vállalatnál?**

Értékesítés nem itt dől el, itt a termelés és a logisztika a meghatározó, hogy itt a költségek alacsonyak legyenek. A termékfejlesztés, a piac nem a magyarországi leányvállalat szintjén dől el. Itt a kockázatmenedzsment a költség és folyamat kockázatokra, ill. a munkaerőpiaci kockázatokra koncentrál. Ez operatív és stratégiai szinten egyaránt megvalósul. További piaci potenciál főleg a moduláris rendszerekben, nagy üvegfelületekben van.

Kockázat, hogy a vállalat 2 telephelyen működik. De terveznek plusz bővítést is. Kockázat egy új termékcsalád bevezetése is, a gyártás felfutása még nincs olyan szinten mint a régi termékeknél. Kockázat az, hogy ez az új termékcsalád mennyire lesz sikeres a piacon, emellett az is, hogy a gyártás mennyire folyamatos, költséghatékony. Logisztika nem bonyolult, de lehetne optimálisabb is. Átszervezések, optimalizálások voltak, működés megfelelő.

A controlling és KPI transzparencia is kockázat. A termelő vállalatokat a cégcsoporton belül sok mutatószám alapján hasonlítják össze. Ezek a mutatószámok azonban nem azonosan számolódnak. Kis és nagy termelő vállalatokat, teljesen más profillal hasonlítanak például össze, nem egységes számítások alapján.

**Mélyinterjú – 2014. július 29.**

**Kód: G-BKO-290714**

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

Valószínűleg az, hogy a kockázatot próbálják elkerülni, mérsékelni. Ha pedig bekövetkezett, akkor a kockázat mérséklés. Egyrészt a kockázat elkerülése, a bizonytalanság csökkentése, ill. a kockázatkezelés hangsúlyos. Ezt nem lehet pontosan definiálni. Ez megéri a vállalatnak, alacsonyabb költségeket eredményez, és biztosabb piaci jelenlétet.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

A vállalatunknál nem vagyok bevonva a kockázatmenedzsmentet érintő kérdésekbe, döntésekbe.

Legfontosabb szempont, hogy fenntartható legyen, hosszú távon is működjön a rendszer. A hosszú távú működőképesség megteremtése a legfontosabb.

Szorosan a vállalati kultúra részévé kell tenni, hogy a vállalat folyamatainak részévé váljon, látható legyen és integrált. Nemcsak a termelő folyamatokban, de a pénzügy, marketing, vevőkapcsolatok terén is. Általános és konkrét intézkedések szintjén egyaránt megjelenik a kockázatmenedzsment.

**3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

A mi vállalatunknál sokszor a bizonytalanság a leghangsúlyosabb kockázat. Beszállítók vagyunk, már működő, de rosszul működő folyamatokba kell bekapcsolódnunk és ezeket kijavítanunk. Feladatok, felelőségek nincsenek lehatárolva, de ez az információ nincs

mindig meg, hogy milyen kérdéssel kihez fordulhatunk. Cél, hogy javaslatokkal, átszervezéssel optimalizáljuk a folyamatokat, részlegeket, feladatokat, koordinációt. Széleskörű információkkal rendelkezünk, ezáltal megvan erre a lehetőség. Jobb a koordináció, hatékonyság az egyes munkatársak és a folyamatok szintjén egyaránt. Cél az egységes, hatékony, integrált folyamatok megteremtése. Legfontosabb, hogy minden releváns információt megkapjon időben mindenki, amivel dolgoznia kell. Ez jelentős kockázatot jelent. Az utóbbi hónapokban előre le kellett adnunk keretszámokat, költség terveket, hogy a projektek milyen ráfordításokkal járnak. Ezt pontosan nem lehetséges megadni, de tévedni se szabad jelentősen, mert ennek komoly anyagi vonzata lenne. Ezek rövid távú dolgok, hosszú távon megvan a bizalom, biztonság a vevő részéről.

#### **4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

Nálunk az volt nagyon jó, mikor sikerült a vevő vezetőit elhívni, és átbeszélni velük a vállalati stratégiát, a közös stratégiát. Ezután hatékonyabban elindult és megvalósult a munkatársak motivációja és koordinációja. A **vezetői támogatás és elkötelezettség** a kockázatmenedzsment sikerének kulcsa. A vevő vezetői, képviselői szeretnék, hogy jól dolgozzunk, és ehhez megpróbálnak minden támogatást megadni. **Belső koordinációval**, támogatással, információ adással megoldják, összefogják a dolgokat, biztosítják a folyamatos munkamenetet. Fontos a jó viszony a vevővel és a kétoldali, nyitott, hatékony **kommunikáció**, és a hozzá kapcsolódó empátia. Nem mindegy az, hogy hogyan tálaljuk azt, amit el szeretnénk érni. Ez a vevő, megrendelő viszonylatában is meg kell hogy valósuljon, ill. az egyes részlegek, munkacsoportok között is.

#### **5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

Nálunk rengeteg elaprózott folyamat van. Ezeknek egy része szükséges ahhoz, hogy kövessük a folyamatokat a szétaprózott szervezetben. Ezeket jó lenne integrálni, közös nevezőre hozni, hogy az egyes projektek koordináltabbak, egységesebbek legyenek. Ne kelljen különböző rendszereket fenntartani, áttérni más rendszerekre. Legyenek egységes felületek, szoftverek, folyamatok, ne legyen divergens ez az egész. A felaprózott

rendszerek rengeteg időt, energiát felemésztenek, és így nem biztosítható a konzisztencia sem. Lehet hogy az adatok egyik rendszerben már aktualizálásra kerültek, egy másikban még nem. Integrálni lenne érdemes a munkafolyamatokat, egységesíteni, hatékonyabbá tenni. Így sokkal olcsóbb és gördülékenyebb lenne mind a vállalat mind a megrendelő számára. El is indultak ilyen kezdeményezések.

## **6. Hogy menedzselik az Önök vállalatánál az IT/adat és technológiai kockázatokat?**

Igazából le van fektetve, szabályozva, hogy saját gépen nem tárolunk semmit, csak a biztonságos, központi szerveren. Belső rendszerek külön autentikációt igényelnek. Rendszer hozzáférések szabályozva vannak. Van tartalom szűrés. Lényegi adatok az ügyfélnél, biztonságban, védett szervereken vannak. VPN kapcsolattal csatlakozunk a stockholmi központhoz, ez biztonságos, de egyben kockázat is, ha nincs kapcsolat, nem lehet dolgozni. Van saját IT terület, akik minden felmerülő problémát gyorsan és rugalmasan megoldanak. Jellemzően távközlési-informatikai területen dolgozunk, ez a legfontosabb terület a vállalatnál kockázatmenedzsment szempontból.

Nálunk inkább az avulás a gond a technológiai kockázatok területén. Sok esetben elavult toolokkal dolgozunk, melyek stabilak, de funkcionalitásuk nem mindig naprakész. A műszaki dokumentációk jellemzően csak elektronikus formátumban léteznek, nem nyomtatjuk ki őket. Jogosultság szerint nézhetőek meg, tölthetőek le. Azonban ezek a dokumentációk fekete-fehérek és nem interaktívak. Az xml-editor megfelelően képes struktúrálni, de a megjelenés nem napjaink elvárásainak megfelelő. Egy jövőbe mutató, multimédiás vonal lenne a megoldás. Ez új rendszereket, újféle dokumentációkat jelenthet majd a következő években.

Egy olyan kérdés is van, hogy ez a dokumentáció nagyon terjedelmes, több száz oldalas. Ezt át kell látni. Jelenleg moduláris rendszer felé megyünk el, hogy az információ minden helyen változtatásra kerüljön automatikusan, ha egy helyen megváltoztatjuk. Nagyon szerteágazó a rendszer, több fődokumentum, aldokumentum van, sok technikai információval. Ezt a rendszert, felépítést az indiai kollégákkal, kollégáktól vettük át, és sajnos nem teljesen a vevői elvárások irányába mutat. Vevők átlátható dokumentációt igényelnek, ne csak hogy bent legyen minden, de ki is lehessen rajta igazodni.

## **7. Miért ilyen alacsony intenzitású a kockázatmenedzsment a vállalatnál?**

A vállalati folyamatokkal kockázatmenedzsment szempontból a felső vezetés foglalkozik. Nincs külön funkció, külön ember erre. A vállalat viszonylag kicsi, 100 főnél is kevesebben vagyunk. Inkább személyes szinten mozognak a dolgok. Különálló, funkcionális kockázatmenedzsment inkább a nagyobb vállalatoknál realizálható. A kockázatmenedzsment nagy része nem központilag működik, jelentős részben az egyes kollégák feladata, felelőssége. Ez alól kivétel az egyeztetés a felső vezetés és a vevő felső vezetése között. A mi csoportunkban jól működik a kockázatmenedzsment, más csoportokban elképzelhető hogy kevésbé. Később, több év tapasztalat után elképzelhető hogy más jellegű pontokat is látok ezzel kapcsolatban, a vállalat folyamatosan fejlődik, alakul, és ez a kockázatmenedzsmentet is érinti.

**Mélyinterjú – 2014. július 15.**

**Kód: H-MBO-150714**

**1. Mi Ön szerint a legfontosabb célja és hozadéka a vállalati kockázatmenedzsmentnek?**

- a. A vállalati kockázatmenedzsment célja tudatosan és előzetesen meghatározott szempontrendszer alapján meglévő folyamatok, illetve tervezett döntések rendszeres felülvizsgálata, kontrollja az általuk okozható veszteség vagy veszély tekintetében.
- b. A vállalati kockázatmenedzsment legfőbb hozadéka a menedzsment részére világos, mérhető, időben áttekinthető és összehasonlítható mérőszám (vagy az egyes lehetséges negatív kimenetek valószínűsége), amely alapján olyan döntések hozhatóak, melyek csökkenthetik ezen valószínűségeket.

**2. Ön szerint mi az a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell, figyelembe érdemes venni egy vállalati kockázatmenedzsment rendszer és stratégia megalkotásakor?**

A legfontosabb egy objektív, strukturált szempontrendszer megalkotása. Az ehhez kapcsolódó kérdések, illetve válaszok kialakítása a célravezető (lásd pl. egy vállalati projekt kockázat elemző rendszert, módszertant.). Ez több kapcsolódó szakterületet magában foglal, vállalatunknál konkrétan nyolcat, ezek az értékesítés, az erőforrás tervezés, a controlling, a termelés, a minőségmenedzsment, a beszerzés, a logisztika és a projektmenedzsment. Más vállalatoknál ettől eltérő felosztás is lehetséges. A nyolc szakértő terület, szempontrendszer havi szinten jelenti a kapcsolódó kockázatokat, ahol eltérés, magas kockázat adódik, ott mélyebb elemzés következik. Az egyes kockázat elemeket 1-től 5-ig skálán értékeljük (ahol 1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb kockázati szintet jelöli). Ha a nyolc egyedi kockázat összege meghaladja a 21-et, illetve az egyes kockázatok között van olyan, amelyik 4-es vagy 5-ös szintű, ez kiemelt kockázatot jelent. Ezek a magas rizikók vevői problémákat, időpont csúszásokat, eltérés veszélyt, erőforrás hiányokat, kockázatokat jelenthetnek többek között. Az egyes kockázat elemeket a kapcsolódó szakembereknek havi szinten, egy web alapú rendszerben kell értékelni. Ez az



értékelés megvalósul havi rendszerességgel, másrészt az egyes projektek fázisaihoz, mérföldköveihez kapcsolódóan, kiemelten is. Ha az értékelés eredménye kiemelt kockázatot, eltérést mutat, „pirosba“ átmegy, intézkedéseket kell definiálni és végrehajtani. A 2-es kockázat szint még az, amikor még normális keretek között marad a kockázat, kimutatható, de teljes kontroll alatt van, 3-as szint esetén már jelentős, kontrollálható de kiemelt kockázatokról beszélünk. A 4-es és 5-ös szint már azonnali beavatkozást, korrekciót, komoly intézkedéseket igényel.

Stratégiai szinten elválik az alacsony és magas kockázati szint. Addig, amíg a projekt aktuálisan zöld, csak kisebb módosítások vannak, rendszeres riportolás. A vevőtől eszkaláció a legmagasabb szintű kockázat. Pirosba átkerül a projekt, heti megbeszéléseket vezetünk be, melyet kéthetente projekt státusz riport megbeszélés egészít ki. Cél az intézkedések révén a projektet zöldbe hozni. Ehhez megfelelő eszközök tartoznak, ezek többek között Excel formátumú időtervek, frissítések, intézkedés tervek. Pontos meghatározásra és mérésre kerül az a pont, mikor kerülsz ki pirosból. Ez egy belső vállalati folyamat, de párhuzamosan a vevővel is el kell fogadtatni a piros státuszból kikerülést, újra zöld státuszba váltást.

Új vevő, új termék, új termelési lokáció bevezetése egyúttal kihívást, rizikót is jelent. Példa lehet ilyenre egy új projekt Kínában, ahol a kapcsolat, kommunikáció, folyamatok, erőforrás tervezés és kvalifikáció jelenthet többek között kockázatot, szűk keresztmetszetet.

### **3. Melyek a legfőbb kockázatok Ön szerint az Ön vállalatánál, és melyek a leghatékonyabb kapcsolódó kockázatmenedzsment módszerek?**

- a. Jelentős kockázat a design hiba a termékben. Ezt egy egymásra épülő lépésekből álló folyamattal előzzük meg. Ennek első és legfontosabb eleme a DV (design validation), ami a nagyobb széria megvalósítását megelőző lépés. A nagyobb fejlesztéseknél, prototípus szerszámok, alkatrészek készülnek, ezeket összeszereljük, kiszállítjuk a vevőnek, megvalósul a validálás folyamata, tesztek (pl. hőkamra, stb.). Ennek eredménye egy működőképes prototípus. Ezt követi a design freeze (design befagyasztás)

és a széria szerszám rendelés. Utána jön egy DV (design review, design újraértékelés), ha valami nem stimmel. Mindezek után következik a PV (product validation), ami a széria termék, folyamat validálása. A folyamatot segíti a kapcsolódó sztenderdek listája, ezekből kiválasztjuk az adott termékre vonatkozókat, ezeket be kell tartani. Negyedévente megvalósul egy újabb design review, melynek fő célja a rizikók monitoringja és az eltérések vizsgálata a sztenderdektől.

- b. Következő jelentős kockázat a költség célok nem teljesülése. Ezt egy havi szintű és egy fáziszárásokhoz kapcsolódó felülvizsgálat minimalizálja. Ehhez tartozik az erőforrás felhasználás kontrollja, követése. Emellett az alapanyag felhasználás és a teljes költség követése is. Mindez megvalósul a fáziszárások kapcsán is, ahol a vevő is jóváhagyja az aktuális költség szintet. A költségek jelentős fokmérői a projekt státuszának, sikerének.
- c. A harmadik jelentős kockázat a vevői milestone-ok (mérőföldkövek) késése, időpontok csúszása. Ennek kezelési lehetőségei a folyamatos időterv frissítés, követés, a fáziszárások és az eskaláció.

**4. Milyen lépéseket, feladatokat, folyamatokat lát kulcsfontosságúnak a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódóan az Ön vállalatánál?**

- a. Átfogó kockázat elemző rendszer kialakítása és működtetése, lsd. a 2. sz. kérdésre adott választ.
- b. PVC/PMC fáziszárások, kétszintű kontroll. Ennek első eleme a PVC (project validation comitee), 0-4b fázisok teljesülés vizsgálata, checklista ellenőrzés módszerével. Ez a szakmai rizikókra koncentrál, például az előírt dokumentumok elkészültek-e, vagy a beszállító előszelekción megvalósult-e. Ezt a PVC (project management comitee) követi, ahol a kockázatok áttekintése más, inkább menedzsment mint szakmai szempontból történik: vevői visszajelzések, pénzügyi mérőszámok alapján. Ez a kockázatmenedzsment lépés a költségekre, gazdasági rizikókra koncentrál.

- c. QRQC (quick risk for quality check) eszkalációk, módszertan vevői sori kiesésekre: 24 órán belül első válasz, sori gyártáshoz kapcsolódó reklamáció kezelés, vevői/beszállítói 8D, riportolási rendszer. Cél gyorsan eljutni a vevői intézkedésig.
- d. SLIR (single list of issues and risks), ennek lényege, ha 5 napon belül nem tudsz megoldani valamit, egy rizikó listába beleírod, módszeresen dokumentárod egy másik, kiemelt, strukturált formában.

**5. Hol lát fejlődési lehetőséget a kockázatmenedzsmentben a következő években, évtizedekben?**

- a. Egyik jelentős pont lehet az LLC-k (lessons learned card) hatékonyabb felhasználása. Ez nem más, mint az eddigi hibák felsorolása azzal a céllal, hogy ne forduljanak többet elő. Például egy folyamatot legközelebb máshogy csináljunk (pl. csomagolás megtervezése és megvalósítása). A projekt tervezés során az összes releváns LLC-t meg kell nyitni, át kell nézni.
- b. További fejlődést jelenthet a kockázatmenedzsment területén a projektfolyamat további sztenderdizálása, a best practise megoldások általános átültetése pl. Kinában is ugyanazok a folyamatok legyenek mint Mexikóban, a szavak értelmezése azonos legyen, a beszállítók, specifikációk egységesek legyenek.

**6. Milyen eszközökkel csökkentik Önök a kockázatokat a vállalatnál, különös tekintettel a projektmenedzsment területére?**

A projektmenedzsment területén a korábban felsorolt eszközök jelenthetnek megoldást, javulást. Ezek a kockázat listázás, az általános projekt kockázat elemzés, a különböző review-k, fázis zárások és fázis követések.

A kockázatok kapcsán rendkívül fontos terület még a vállalatnál a minőségmenedzsment és a folyamatmenedzsment területe is, különösen a projektekhez kapcsolódóan.

### 13.5 Mélyinterjúk eredményei

Szakterület	Valószínűleg leendő vállalat tevékenységi területe	Publiza elhelyezkedés	Munkaadókat száma	Éves árbevétele	Tulajdonosi háttér	Találkozott-e a közzétételével a vállalatvezetés
1 Termékmenedzsment/Marketing	IT	Budapest és környéke	100-249 fő	250-1000 millió forint	Svéd	Nincs tudomásom róla, hogy lenne a vállalatunknál közzétételmenedzsment
2 Ügyfélszolgálati hívások kezelése	IT	Budapest és környéke	1000-2499 fő	1-5 milliárd forint	Amerikai	Halloltam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületemet nem érinti
3 HR	Építőipar	Nyugat-Dunántúl	1000-2499 fő	25-100 milliárd forint	Dán	Nincs tudomásom róla, hogy lenne a vállalatunknál közzétételmenedzsment
4 Vállalatvezetés/Menedzsment	Autóipar	Közép-Dunántúl	1000-2499 fő	5-25 milliárd forint	Francia	Éves szinten (éves tervezés, stb.) kerül elő
5 Külső könyvvizsgálati partnerkapcsolatnál	gazdasági tanácsadás	Budapest és környéke	500-999 fő	5-25 milliárd forint	Amerikai	Igen, rendszeres feladataim kapcsolódnak hozzá
6 Controlling	Kereskedelem	Budapest és környéke	250-499 fő	25-100 milliárd forint	Német	Igen, rendszeres feladataim kapcsolódnak hozzá
7 Termékmenedzsment/Marketing	Autóipar	Nyugat-Dunántúl	100-249 fő	5-25 milliárd forint	Német	Halloltam, hogy van a vállalatnál, de a szakterületemet nem érinti
8 IT lock-down/ezek	IT	Budapest és környéke	250-499 fő	1-5 milliárd forint	Svéjci	Igen, rendszeres feladataim kapcsolódnak hozzá



## 14 Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretném megköszönni Dr. Székely Csaba Professzor Úrnak, Témavezetőmnek a támogatását, útmutatását. Áldozatos munkáját, mellyel folyamatosan segítette kutatásomat, új irányokat mutatott, szakmai és tudományos szempontból rávezetett a helyes összefüggésekre, módszerekre. Székely Csaba Professzor Úr sok új ötletet adott, iránymutatást a kutatásban, mind a disszertáció írásakor, mind azt megelőzően, a doktori tanulmányok és publikálás időszakában. Értékes és előremutató gondolatai és javaslatai által sikerülhetett mindaz, amit az elmúlt években tudományos s szakmai szempontból elértem.

Köszönöm az opponens professzoroknak, Takács Istvánnak és Tóth Ferencnek az értékes javaslatokat, a konstruktív bírálatokat.

Köszönöm szerzőtársaimnak, Boga-Pohl Patriciának, Bácsi Juditnak és Herczeg Istvánnak a közös siker és a közös munka örömét.

Köszönöm kedvesemnek és szüleimnek, hogy a kutató munka során mindig mellettem álltak és támogattak. Olyan pillanatokban is, amikor a tanulmányok és a munka terén egyidőben szembesültem kihívásokkal, intenzív időszakokkal.

Végezetül köszönöm Árendás György Úrnak, Kontor-Som Verának, a Doktori Iskola és az Egyetem összes dolgozójának a sok segítséget és támogatást.

## 15 Jogi nyilatkozat

Alulírott **Herczeg László** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z)

### **STRATÉGIAI SZEMLELETŰ KOCKÁZATMENEDZSMENT A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL** című

#### **PhD értekezésem**

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2015. november 20.

.....  
doktorjelölt

**1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.**

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.