

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT

**A VÁLLALATI KOCKÁZATOK ÚJRAÉRTELMEZÉSE,
ÚJ KEZELÉSI MÓDJÁNAK ELHELYEZÉSE
EGY VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZERBEN**

HEGEDŰSNÉ BRIÁK ANDREA

2011

Tartalom

1.	Bevezetés.....	3
2.	A kockázatkezelés evolúciója.....	4
2.1.	A kockázatkezelésben részt vevő elemek.....	4
2.2.	A résztvevők új definíciói.....	5
2.2.1.	A környezet.....	5
2.2.2.	A szervezet	6
2.2.3.	A vezetők.....	6
2.2.4.	A döntés.....	7
2.2.5.	A döntések környezete.....	8
2.2.6.	Az információk	9
2.2.7.	A vezetői információs rendszerek	10
2.3.	A kockázatkezelés felértékelődése	11
3.	A kockázat régi és új fogalma	12
4.	Az általam javasolt kockázatkezelési módszer bevezetésének indokoltsága	14
5.	Az új fogalomra épülő kockázatkezelés alapelvei.....	16
6.	Az általam javasolt kockázatkezelés folyamatai	18
6.1.	Hagyományos kockázatmenedzsment	19
6.2.	Dinamikus kockázatmenedzsment.....	21
6.3.	Összehasonlítás.....	25
6.4.	A dinamikus kockázatkezelési rendszer újdonságai és előnyei.....	25
7.	A folyamatok résztvevői.....	26
8.	A vezetői információs rendszer elhelyezése a szervezetben	28
8.1.	A kockázatkezelési és a kontrolling rendszer viszonya.....	29
8.2.	A kontrolling és a kockázatmenedzsment szervezeti egységei.....	32
8.3.	A rendszerek közös pontjai.....	35

8.3.1.	Az elemzési folyamat	35
8.3.2.	Az összesített elemzési adatbázis	37
8.3.3.	Belső adatbázisok	39
8.3.4.	Belső adatbázisok strukturálása	43
8.3.5.	Külső adatbázisok.....	45
8.3.6.	Külső adatbázis a piaci környezetről	46
8.3.7.	Külső adatbázis a piaci szereplőkről	49
8.3.8.	A külső adatbázis forrásai	51
8.4.	A kockázatkezelési és kontrolling rendszereket elválasztó vonal	54
9.	A folyamatok szabályozása	56
10.	Az általam javasolt kockázatkezelési rendszer bevezetésének eredményei	58
1. számú melléklet		59
Ábrajegyzék.....		62

A vállalati kockázatok újraértelmezése, új kezelési módjának elhelyezése egy vezetői információs rendszerben

*Tempora mutantur et nos mutamur in illis.
(Az idők változnak, és mi változunk velük.)*

1. Bevezetés

Az egész világra kiterjedő válság (gazdasági? pénzügyi? bizalmi?) a világgazdaság minden szereplőjére jelentős hatást gyakorolt. Bár a krízis a pénzügyi szektor intézményrendszeréből indult ki, még a mindennapi emberek is rákényszerültek arra, hogy gazdasági szempontból számot vessenek az életükkel. A veszély, a bizonytalanság, a kockázat érzékelése és értékelése életünk részévé vált, ezek létét már senki nem kérdőjelezi meg, vita csak a kezelésükre alkalmazott módszerek tekintetében van.

A válság tehát rávilágított arra, hogy a tudatos, a jövőre fókuszáló és körültekintő (vállalati) viselkedés a negatív események hatásait tompíthatja, néhány esetben pedig még akár pozitív eredmény elérését is lehetővé teheti. Ebből kifolyóan világossá vált az is, hogy a kockázatokkal tudatosan kell foglalkozni.

Egy vállalat belső felépítése, működési mechanizmusa nagyon bonyolult. Egy siker- és eredményorientált cégvezetőnek ezért a felelősségvállalás szintje és a döntési folyamat összetettsége okán, professzionálisan kell menedzselnie a kockázatokot. Mit is lehet menedzselni? Amit mérni tudunk. Ebből következik, hogy mindent figyelemmel tudunk kísérni, amire adatokat tudunk/akarunk gyűjteni.

A dolgozat azt mutatja be, hogy a kockázatmenedzsmentet, mint vezetői döntés-előkészítő és döntéstámogató eszközt - annak minden összetevője és hatótényezője megváltozása okán - hogyan lenne javasolt átalakítani úgy szellemiségében, mint módszereiben, és hogyan ajánlott elhelyezni a szervezetben belül ahhoz, hogy hatékonyan működjön.

2. A kockázatkezelés evolúciója

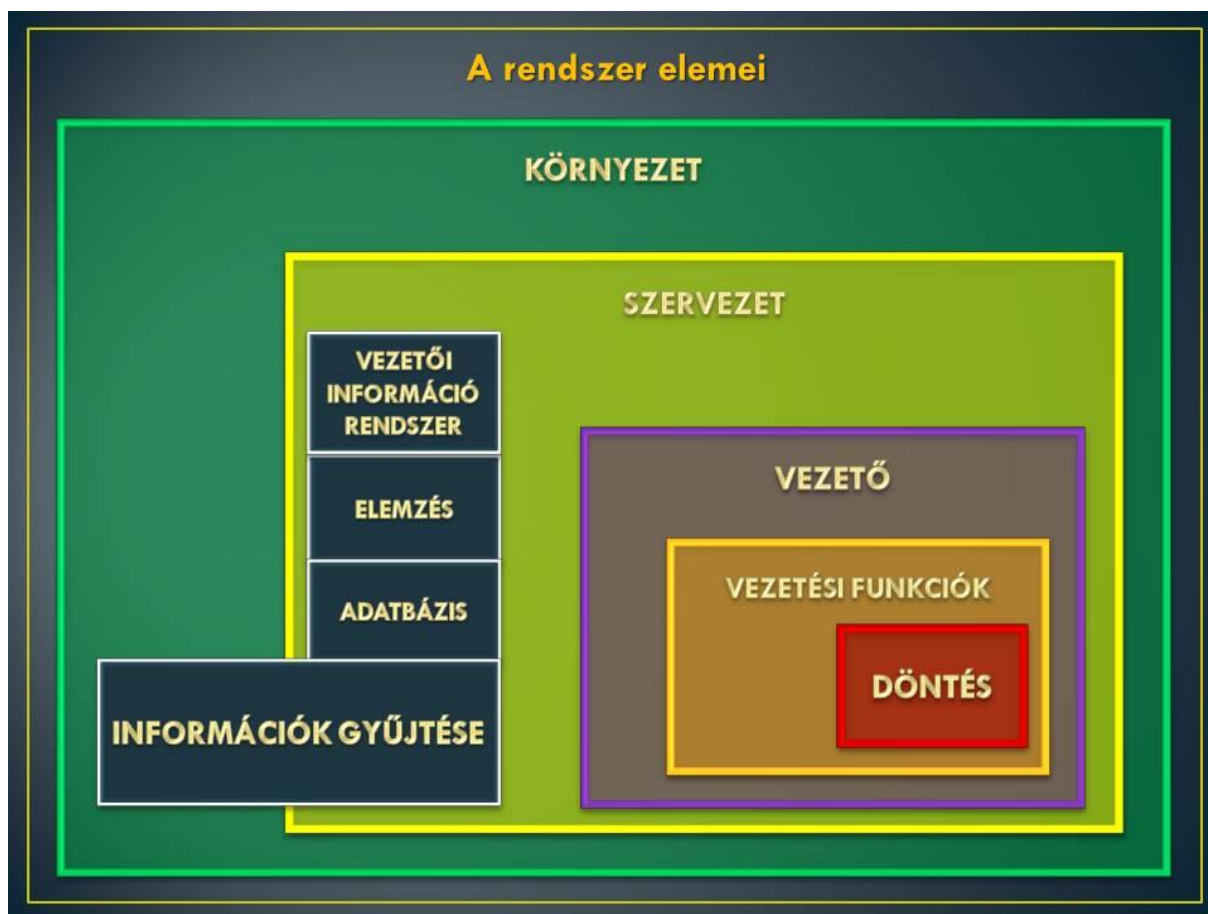
2.1. A kockázatkezelésben részt vevő elemek

Mára már egy **szervezet** tevékenysége sem értelmezhető elszigeteltként, elszigetelten, így mindenképpen indokolt az azt körülvevő gazdasági, piaci **környezetbe** helyezni, és felmérni azok kölcsönhatásait. A vállalatok **vezetőinek** olyan **döntéseket** kell hozniuk, melyek biztosítják a szervezet hosszú távú talpon maradását, és profitot termelnek. Ezen döntések meghozatalához megfelelő mennyiségű és minőségű **információkra** van szükségük, amelyeket a vállalaton belül kiépített vezetői **információs rendszerek** biztosítanak számukra, a szakszerűen képzett **adatbázisokból**. A vezetők nem láthatják biztosan döntéseik következményeit, ezért a döntések **kockázatosak**. A kockázatok nagy száma, gyakorisága és hatásfoka azt indokolja, hogy a vezetői információs rendszeren belül speciálisan a **kockázatokkal foglalkozó** szervezetet hozzanak létre.

A fenti gondolatsor **kulcsszavai** tehát: a **szervezet**, a **környezet**, a **vezető**, a **vezetői funkciók**, a **döntés**, a **kockázat**, az **információ**, az **információhiány**, a **vezetői információs rendszer**, és az **adatbázis**.

A kulcsszavak értelmezésének külön-külön is nagyon széles szakirodalma alakult ki az évek során, én csak annyiban térnék ki a fogalmi tisztázásukra, amennyiben azok szerepet játszanak a kockázat definíciójának újraértelmezésében, és hatással vannak az új kockázatkezelési rendszer kialakítására. Mindazonáltal az a tény, hogy minden egyes elem definíciója hatalmas változáson ment keresztül az évek, évtizedek folyamán, feltétlenül indokoltá teszi a kockázatkezelés új alapokra helyezését. Mivel ezek azok a szavak és kifejezések, amelyek meghatározzák a kockázatmenedzsment céljait, tartalmát és módszertanát, így ezek összegzéséből és az **általam kialakított új tartalmakra alapozva dolgoztam ki az újfajta kockázatkezelési rendszert, amely elsősorban vezetői filozófia, szemléletmód, másodsorban módszertan.**

A fenti elemek rendszerét az alábbi ábra szemlélteti:



1. ábra: A rendszer elemei

2.2. A résztvevők új definíciói

2.2.1. A környezet

A kockázatok észlelése és kezelése szempontjából a **környezetet** úgy fogalmaztam meg, hogy az mindazon szabályok, személyek, intézmények és rendszerek dinamikus halmaza, amelyek bármiféle hatást gyakorolnak vagy gyakorolhatnak a szervezetre akár közvetett, akár közvetlen módon. Ezek a kapcsolatok nem mindig egyenlők. A környezet változása a döntések környezeténél és az információk tekintetében mutatkozik meg átütően, így ezt az adott címszavaknál fejtem ki bővebben.

2.2.2. A szervezet

A **szervezet** megfogalmazására a következőket találtam:

- A szervezet a társadalmi környezet deklarálta **adott feladat megvalósítására** létrehozott olyan **rendszer**, amelyben az egymással **dinamikus viszonyban** lévő emberi és tárgyi elemeket a vezetés által **kitűzött cél (stratégia)** és **garantált rend (struktúra)** tartja össze.¹
- A szervezet egy olyan meghatározott céllal rendelkező szocio-technikai rendszer, mely **egyének, eszközök, valamint azok kapcsolatait** foglalja magába.²
- A **gazdasági szervezet: a vállalat, vállalkozás szervezeti kerete**. A vállalat alapvető célja fogyasztói érték teremtése nyereség elérése mellett.³
- Minden szervezet szocioökonómiai kontextusban, tehát **társadalmi és gazdasági beágyazottságban** működik.⁴

A fenti definíciókból állítottam össze a jelen rendszer szempontjából releváns definíciót:

A szervezet olyan gazdálkodó egység, amely erőforrásainak leghatékonyabb kihasználásával olyan célirányos, eredmény-, és profitorientált tevékenységeket végez, amely biztosítja hosszú távú talpon maradását; tevékenysége folyamán együttműködik a piac szereplőivel, és dinamikus kapcsolata van a környezetével. (Ez a definíció kirekeszti a non-profit szervezeteket ebből a megfogalmazásból, de most nem a teljes körűség volt a cél, hanem a versenyszférában tevékenykedő, profitorientált vállalatok összefogása.)

2.2.3. A vezetők

Nem számszerűsíthető, ámde elhanyagolhatatlan előfeltételezés a kockázatkezelési rendszer sikeres kialakításához, bevezetéséhez és működtetéséhez a **céltudatos, elkötelezett és konzekvens vezető**, tehát kiemelkedő jelentőségű az ő személye,

¹ Dr. Körmendi Lajos – Dr. Tóth Antal: A controlling elmélete és gyakorlata, Perfekt

² Dobák, 2006, http://hu.wikipedia.org/wiki/Szervezetalak%C3%ADt%C3%A1s#cite_note-Dob.C3.A1k-0

³ Chikán, 2008, http://hu.wikipedia.org/wiki/Szervezetalak%C3%ADt%C3%A1s#cite_note-1

⁴ Spender, 2007, http://hu.wikipedia.org/wiki/Szervezetalak%C3%ADt%C3%A1s#cite_note-2

személyisége, vezetői attitűdje. A vezető az, aki a szervezetben folyó tevékenységeket összefogja, rendszerré integrálja, működteti. Célokat tűz ki, megszervezi az erőforrások allokációját, ellenőrzi azok felhasználását, gazdálkodik a humán erőforrásokkal, jutalmaz, büntet, és még sokáig lehetne a sort folytatni. Összefoglalóan azt lehet mondani, hogy **a szervezetek működésének alapfeltétele a megfelelő vezetés, szervezés és irányítás.**

A rendszer szempontjából a vezetőre úgy tekintünk, aki olyan **optimális kapcsolatot alakít ki az általa vezetett szervezet és az azt körülvevő környezet között, amely hosszú távon fenntartja a pozitív kapcsolatot, és mindkét tényező számára előnyöket biztosít.** Másképpen fogalmazva a vezető a **kapocs a vállalat és környezete között** (az ő értékítéletén keresztül csapódik le a környezet vállalatra gyakorolt hatása; és az ő utasításain keresztül reagál a szervezet a környezet változásaira, amely reagálással a vállalat hatást gyakorol a környezetére).

A vezetői információs rendszereknek már a bevezetésükkor, sőt a bevezetésük előtt, az arról szóló döntés meghozatalakor kulcsfontosságú a vezető **elhatározottsága**. Vezetői **igény, akarat, döntésképeség és elkötelezettség** nélkül már az erre vonatkozó kezdeményezések is erőtlenné válhatnak. Az információk iránti igénynek belső késztetésnek kell lennie, megingathatatlan hitnek.

Mivel nem célom a vezetési funkciók fogalmi rendszerezésére hosszasan kitérni, ezért az azokban rejlő vezetés, szervezés és irányítás fogalmakat a **menedzselés**, menedzsment definícióval fogom leírni, ez megfelelően egyesíti mindazokat a vezetési funkciók tartalmakat, amelyre a következőkben építeni fogok.

2.2.4. A döntés

Bár a vezetést, a szervezést és az irányítást a vezetéselméleti tudományok általában élesen elkülönítik egymástól, én mégis egy nagyon fontos közös momentumot szeretnék kiemelni, mint a dolgozat témája szempontjából relevánsat: a **döntést**. Az előző gondolathoz kapcsolódva, a szervezetek menedzselése vezetői döntések sorozataként, láncolataként fogható fel. Ebből következik, hogy a vállalat hosszú távú talpon maradásának, pusztá létének, innovatív fejlődésének és szakmai sikerességének előfeltétele a **gyors és helyes, jól**

előkészített és megalapozott vezetői döntések sorozata. Alapvetőnek tekintjük tehát a **vezetők döntési helyzetét**, mégpedig a vezető személyének **döntésképeségével és döntéskészségével** egyetemben.

2.2.5. A döntések környezete

Ahhoz, hogy lássuk, milyen **környezetben** születnek a vezetői döntések, érdemes egy kisebb kitekintést tenni a menedzsment funkciók evolúciójára.

Az **ipari korszak** (1850-1975) sikertényezői a méretgazdaságosság, a választékgazdaságosság, és a standard termékek tömegtermelése voltak. Ezekhez a termelő folyamatokhoz viszonylag könnyen, viszonylag összetett pénzügyi mutatókat lehetett rendelni annak érdekében, hogy a vállalati erőforrások leghatékonyabb allokációja biztosított legyen, azaz a legtermelékenyebb terület megkapja a legnagyobb prioritást, és hogy az egyes divíziók is a lehető leghatékonyabban hasznosítsák a saját pénzügyi és materiális erőforrásaikat.

Az **információs korszakban** (XX. század utolsó évtizede) azonban az ipari korszak „számos alapvetése elavulttá vált.”⁵ Ezt az időszakot leginkább az erősen megváltozott versenykörnyezet jellemezte, kiegészítve azzal, hogy a technikai-technológiai robbanás (egy-két iparág kivételével) jórészt már lezajlott, és hogy a fogyasztói magatartás drasztikusan megváltozott. Az individualizáció a keresletre is rányomta bélyegét, ezáltal megnőtt a kereslet az igényes, egyedi javak irányába. Ebben az időszakban „döbrent rá” a világ a termelésben fontos szerepet játszó erőforrások végeességére is. A versenyfeltételek tehát összességében romlottak. Mindezek azonban **kimozdították a vállalatok többségét a csendes vegetáció állóvizéből, mert a verseny élesedése a gyorsabb reagáló képesség, az innovativitás, sőt a proaktivitás irányába kényszerítette az élni akaró vállalatokat, és tudatos stratégiává nevelte azok vezetőit.**

A vezetői döntések tehát egy dinamikusan változó környezetben születnek, a folyamatok összetettebbeké váltak, egyre több hatótényezőt kell figyelembe venni, így egyre kevésbé

⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced ScoreCard, IFUA HORVÁTH & PARTNER, 2000

kiszámítható egy-egy döntés vállalatra és környezetre gyakorolt hatása. A döntések következményeinek bizonytalanságát a kockázat testesíti meg. **Információhiányról** akkor beszélünk, amikor a vezető nem rendelkezik a megfelelő mennyiségű és/vagy minőségű információval ahhoz, hogy körültekintően és helyesen tudjon dönteni. Ennek megfelelően **információk** olyan adatok, hírek vagy jelek lehetnek, amelyek segítik a vezetőt a döntések kockázatainak csökkentésében

2.2.6. Az információk

A **globalizáció**, a **piacok** kinyílása, az áruk, a tőke, a munkaerő, és az információk **szabad áramlása**, az **infokommunikációs eszközök** robbanásszerű fejlődése akkora **adat-, és információtömeg rendelkezésre állását és hozzáférhetőségét** teremtett meg, amelyről egy pár éve még álmodni sem lehetett. Bizonyos elméletek szerint ez az információdömping már negatívan befolyásolja az adatok kezelhetőségét, felhasználhatóságát, ezáltal hasznosságát. Látszólagos **ellentmondás**, hogy ha a döntések kockázata csökkenthető a vezetők információval való ellátásával, akkor az adatok és információk mennyiségének ilyen robbanásszerű növekedése elvileg megszüntetheti a döntési folyamatok bizonytalanságát. **A strukturálatlan és kezelhetetlen adatfolyam azonban a vezetői döntésképeséget negatívan befolyásolja.**

Tehát a döntésekben rejlő kockázatok csak megfelelő informáltsággal csökkenthetők. A hangsúly a **megfelelőségen** van. Ennek megfelelően az információk mennyiségi rendelkezésre állása, összegyűjtése még nem jelent sem döntéstámogatást, sem kockázatkezelést. A **kvantitatív** szintről ellépve tehát a **kvalitás** dimenziójába kell emelnünk a vállalati információmenedzsment folyamatokat, és **mindkét kritériumnak meg kell felelnünk** ebben a tekintetben.

Az **információk „jól-megfelelőségi” szintjének** meghatározásához a logisztika területére érdemes kitekinteni. Tehát az információknak minden döntési szinten meg kell, hogy feleljenek a **„logisztikai 7M” kritériumnak**: a megfelelő információknak a megfelelő mennyiségben, a megfelelő minőségben, megfelelő időben, a megfelelő helyen, a megfelelő embernél, megfelelő költséggel kell rendelkezésre állnia.

Itt kell megemlíteni, hogy **a különböző döntési szintek információigénye eltérő**. Ez vonatkozhat az információk mennyiségi és strukturális különbözőségére is. Ezt az is alátámasztja, hogy napjainkban a legfelsőbb **(stratégiai) szinten** inkább a **vezetéselméletek dominanciája** járul hozzá a vállalat sikerességéhez, és csak második lépcsőben jelenik meg a szervezetben zajló funkcionális és/vagy reálfolyamatokra vonatkozó tárgyi tudásanyag. A döntési hierarchiában lejjebb haladva viszont ez az igény pont fordítva jelentkezik (némi egyszerűsítéssel élve, természetesen).

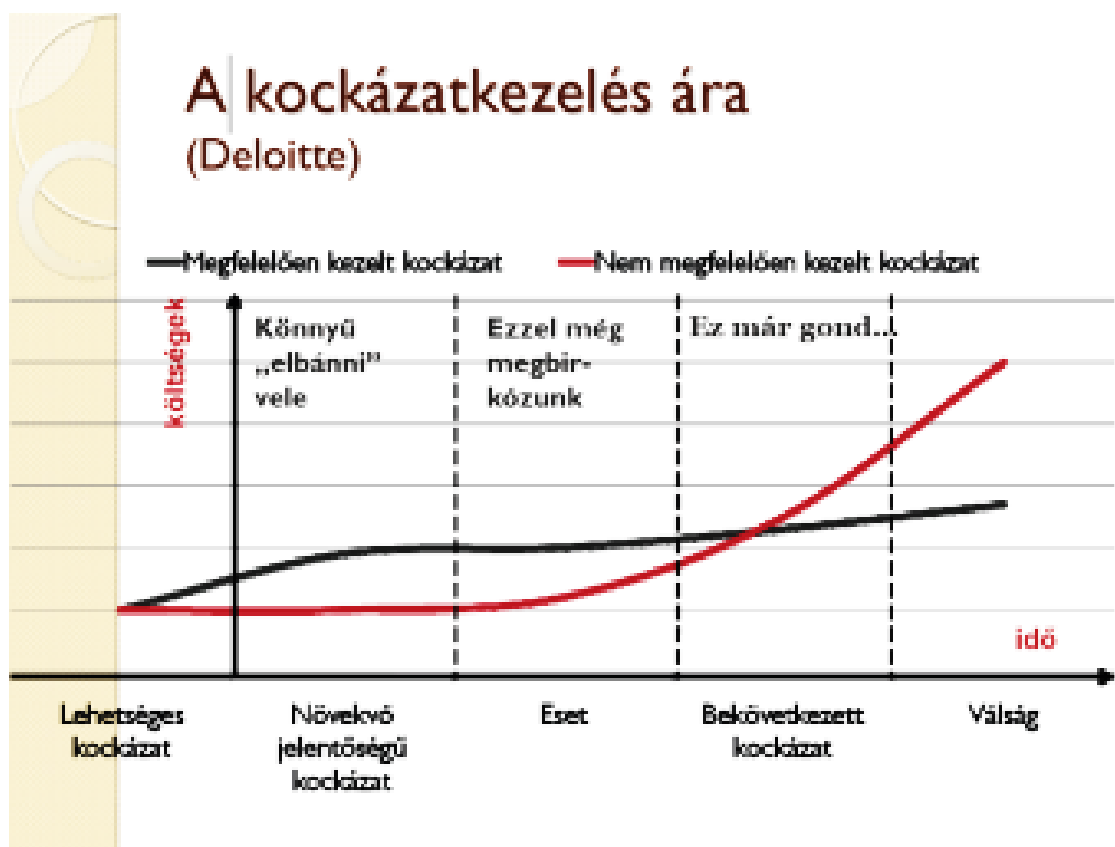
2.2.7. A vezetői információs rendszerek

Az információk nagy száma és a velük szemben támasztott minőségi követelmények összevezetésekor evidenssé válik, hogy **egy jó vezető** egy döntési helyzetben **nem tud egymaga megfelelő információs háttérrel teremteni döntéseinek megalapozottságához**. Ennek egyrészt fizikai, másrészt időkorlátja van. Ezért természetes igény és evolúciós folyamat vezetett egy megfelelően kidolgozott **vezetői információs rendszer kialakításához, amely** az előzőekben több oldalról bemutatott felelős **vezetői döntéshozatal megvalósításának fontos eszköze**, és amely az előbb bemutatott kritériumoknak megfelelő információkkal látja el a vezetőket **döntéseik** meghozatala **előtt és után** is.

A rendszer működtetésének **alapkövét egy elkötelezett vezető** jelenti (ezért is tartottam fontosnak a vezetővel és a döntéseivel kapcsolatos kritériumokat hosszasan kifejteni), aki a rövid távú eredmények helyett a **hosszú távú stabilitást és a fenntartható fejlődést** tartja szem előtt. Az rendszer kidolgozásának, bevezetésének **alapfeltétele**, hogy a vállalatban belül és a piaci környezetben végbemenő releváns folyamatokat, a vezetői döntések eredményeit és következményeit konzekvensen **megfigyeljék**, azokról **adatokat, információkat gyűjtsenek**, adatokat és információkat megfelelő **elemzés, feldolgozás** és struktúrába építés után **visszacsatolják** a vezetői döntés-előkészítés folyamatába. Az optimálisan kialakított és működtetett kockázatkezelési rendszer **sikerkritériuma** egy olyan vállalati és vezetési alapfilozófiát feltételez, amely szerint a vállalkozás hatékony működtetése és a vezetői döntések megalapozása belső kényszer, gondolkodási rendszer, működési filozófia, a napi tevékenység természetes rutinja.

2.3. A kockázatkezelés felértékelődése

A gazdasági környezet változásai – mint ahogyan azt az előbbiekben bemutattuk - egyre több kockázatot hordoznak magukban. Az erőforrások szűkössége és az erősödő költséghatékonysági nyomás egyre inkább rákényszeríti a vezetőket arra, hogy a kockázatokat megfelelő körültekintően kezeljék. A kockázatkezelésnek ára van, ezt a következő ábra szemlélteti.



2. ábra: A kockázatkezelés ára⁶

Az ábra legfőbb üzenete, hogy **ha a vezetők nem tudnak megfelelően megalapozott döntéseket hozni, ezáltal megfelelően reagálni a vállalaton belüli és kívüli események változásaira, akkor a kockázatok hatásai kumulálódnak**, és a következmények beláthatatlanok lehetnek. Az költségek optimalizálásának fontos összetevője tehát a hosszú távú, stratégiai gondolkodásmód, amely garancia arra, hogy a kockázatkezelési rendszer

⁶ A kép forrása: ICV Magyar Controller Munkacsoport I Munkacsoport 6. workshop emlékeztetője Budapest, 2010.04.22/23.)

működési költségei hosszabb távon a bekövetkezett kockázat, esetleg a válsághelyzet kezelésének költségei alatt maradnak. Bár az ábra nem tartalmaz számszaki mérési eredményeket, véleményem szerint **a jelölt tendenciák a nem számszerűsíthető következmények hatásait is modellezi.** Ez megerősíti azt, hogy a kockázati gondolkodásmód a költséghatékonyság mellett vezetési filozófia is egyben.

3. A kockázat régi és új fogalma

Látjuk tehát, hogy a kockázat olyan jelenség, amely a vállalat és annak környezete között, vagy a vállalaton belül zajló folyamatok során keletkezik. **Mivel a kockázat kialakulására ható tényezők megváltoztak, így magát a kockázatot, annak tartalmát is újra kell gondolni.**

A kockázat körülírásához rengeteg megfogalmazást, definíciót találtam. Ezek közül – a teljesség igénye nélkül – néhány:

- Annak valószínűsége, hogy **a tervezett hozam nem azonos a tényleges hozammal.** A kockázatot ennek az eltérésnek a nagyságával mérjük.⁷
- Veszteség vagy sérülés lehetősége; **veszteség valószínűségének szintje.**⁸
- Egy olyan esemény bekövetkezésének lehetősége, amely **hatással lesz a kitűzött célokra.**⁹
- A tervezés jellegéből adódó **bizonytalanság** valamint annak lehetősége, hogy az üzleti vagy projekt célok megvalósításának kilátásait valaminek a bekövetkezése **befolyásolhatja.**¹⁰
- Normál eloszlás feltételezése esetén a várható hozam a múltbeli hozamok átlagával, a kockázat pedig a normál szórás értékével egyezik meg.¹¹
- A veszély a károkozás képessége, míg a kockázat a kár valószínűsége (meghatározott körülmények között és általában a kár súlyosságának meghatározásával).¹²

⁷ Nemzetközi Bankárképző Központ

⁸ Merriam Webster szótár

⁹ AS/NZS 4360:1999 szabvány

¹⁰ BS BS 6079-3:2000 szabvány

¹¹ Tőzsdefórum

- A termelési és értékesítési tevékenységgel szükségszerűen együtt járó bizonytalansági tényező, amely magában foglalja a veszteség lehetőségét is.¹³
- Bármilyen kockázat, ami **befolyásolja** a szervezet azon képességét, hogy elérje célkitűzéseit.¹⁴
- A **nem ismert** negatív **hatású vagy valószínűségű** esemény a veszély. *Negatív hatás* (kellemetlenség, rossz, baj, kár, katasztrófa) a kitűzött célok megghiúsulása, valamint a tervezett erőforrások, illetve időtartam túllépése. **Nem kockázat az, ami bizonyosan bekövetkezik, vagy biztosan nem következik be.** A megbízói elégedetlenséggel együtt járó kockázat a – lehetséges – kudarc.¹⁵
- A kockázat, vagy más megnevezésben (ritkán) káresély, egy ismert kedvezőtlen esemény **bekövetkezésének lehetőségét** jelenti. Amennyiben a kedvezőtlen esemény nem ismert, akkor veszélyről beszélünk.¹⁶

A felsorolásból az látszik, hogy az egyes tudományágak, szakmák mind a saját szemszögükből közelítik meg a kérdést. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a gazdasági élet sok szereplője felismerte és elismerte, hogy a kockázatok jelen vannak, másrészt pedig azt, hogy egységes megfogalmazás nincs. **Az egyes szakágak más-más attribútumokat emelnek ki**, az egyes tudományágakon belül még az egyes iskolák véleménye is eltérő lehet.

A definíciók összegzésekor megállapítottam, hogy a **bizonytalanság és a valószínűség** szavak nagyon gyakran fordulnak elő a kockázattal együtt. Ezek a matematikában is használt kifejezések arra utalnak, hogy a döntések következményeit mindenképpen számszerűsíteni kell.

Szerintem a **kockázat fogalmi tartama** mára már akkora **változásokon ment keresztül**, hogy a bekövetkezési valószínűségek – az esetek nagy részében - csak nagyon pontatlanul határozhatók meg. Ebből a szempontból a kockázat fogalma közelebb került a strukturált bizonytalansághoz, tehát egyre kevésbé lehet számszerűsíteni a bekövetkezés lehetőségét.

¹² HEW4 Health, Environment & Work (University of Manchester)

¹³ Közgazdasági Kislexikon

¹⁴ PriceWaterhouseCoopers

¹⁵ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Kock%C3%A1zat>

¹⁶ <http://ecopedia.hu/kockazat>

Ez **egyrészt erősíti a bizonytalanságot**, másrészt **hatalmas teret nyit a vállalatoknak** és azok vezetőinek, hogy szabadabban, könnyebben vegyék fel a környezet változásának ritmusát.

Az általam kidolgozott kockázatkezelési rendszer kiépítéséhez mindenképpen olyan definíciót kerestem, amely, annak alapfilozófiáját egyöntetűen, maximálisan és hűen tükrözi. Mivel ilyet nem találtam, így összeállítottam, hogy én mit értek a kockázat meghatározása alatt:

A kockázat **potenciálisan állandóan létezik**, és **kockázati tényező lehet bármilyen tényező (objektum, esemény, hír, változás, folyamat, szervezet vagy akár személy is), amely hatást gyakorol vagy gyakorolhat a vállalat tevékenységére, életére, céljaira, kapcsolataira**. Lehet egy konkrét eredménnyel kapcsolatban is értelmezni, de ez csak egy a felhasználási lehetőségek közül, mert különben ez szükségtelenül leszűkítené a kockázatmenedzsment gondolati és cselekvési területét. A kockázat fogalmának a veszteségre való leszűkítése korlátozza a kockázat helyes gazdasági megítélését, így a kockázat tág értelmezését úgy fogalmaztam meg, hogy az egyszerre jelenthet veszélyt és esélyt is. Ez elképesztő teret nyit a kockázatmenedzsment tevékenységeinek ahhoz, hogy a változékony versenykörnyezetben a vezetői döntéstámogatást és döntés-előkészítést a lehető leghatékonyabban tudja megvalósítani, ezáltal sikeresen járuljon hozzá a vállalat hosszú távú sikerességéhez.

4. Az általam javasolt kockázatkezelési módszer bevezetésének indokoltsága

A definíciók fogalmi tisztázása és a fogalmi keretek kijelölése után azt térképeztem fel, hogy hogyan viszonyulnak a vállalatok a drasztikusan megváltozott környezethez, az abból fakadó kockázatokhoz. Ennek legjobb összefoglalóját egy nemzetközi felmérés ¹⁷ eredményei adták, mely szerint a vállalati pénzügyi vezetők irányából **egyre erőteljesebb**

¹⁷ Horváth & Partners online CFO-Panel felmérésének eredményei. Az eredményekről szóló részletes prezentáció letölthető (német nyelven) az alábbi linken: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Umfrage-Risikomanagement-nochunzureichend-formalisiert-und-integriert.html>

igény mutatkozik a formalizált kockázatmenedzsment-rendszerek irányába, mégis sok szervezet még mindig **nem rendelkezik** ilyen rendszerrel. „**A vállalatok többségénél nem sikerült logikailag összekapcsolni a kockázati és vezetői információkat, illetve összefogni ezeket a beszámolási rendszerben.** Ezek gyakran csak egymás mellett léteznek, anélkül, hogy tartalmi kapcsolat lenne köztük.”

Ebből a tanulmányból az is kiderült, hogy a vállalatok többsége tisztában van vele, hogy egy megfelelően kialakított és működtetett kockázatmenedzsment-rendszer **jelentősen hozzájárulhatna** ahhoz, hogy a növekedési és fejlődési lehetőségeket jobban ki tudják használni, illetve a kockázatokat elkerülni.

A definíciók kutatása és a tanulmány üzenetének összegzése több **konzekvencia** levonását teszi lehetővé. Ezek a megállapítások jelentik az általam kidolgozott kockázatkezelési rendszer kialakításának **sarokköveit**, és egyben **indokolják** is annak kidolgozását:

- A **környezetet** nem lehet figyelmen kívül hagyni.
- A **külső lehetőségek** kiaknázásának alapfeltétele a **belső folyamatok hatékonyabbá** alakítása.
- A vállalati vezetők nem döntési helyzetekkel találkoznak, hanem **döntési kényszerekkel**, azaz a döntések elkerülése lehetetlen.
- Minden meghozott döntés **következményekkel** jár, amely következmények nem mindig számszerűsíthetők, és hosszabb időtávban is jelentkehetnek, amely megnehezíti annak megítélését.
- A **döntések összetettsége** az érintettek körének bővülésével és a környezet bonyolultságának növekedésével együtt **egyre nagyobb kockázatokat** hordoz magában.
- A döntéssel kapcsolatos kockázatok az információ-ellátottsággal **pozitív korrelációt** mutatnak, tehát az információhiány megfelelően **strukturált információk** előállításával és felhasználásra alkalmas szolgáltatásával jelentősen csökkenthető.
- A kockázatok attól még **léteznek és jelentkeznek**, csak mert mi nem térképeztük fel azokat, és a helyzetet csak rontja, hogy a jelenben olyan új elvárások merültek fel egyrészt a gyorsan változó gazdasági környezet oldaláról, másrészt a

nemzetközi szervezeti tagságaink okán, amelyekre a vállalatok jelenlegi tervezési és információkat szolgáltató döntéshozó és döntéstámogató rendszerei – általában - **nem tudnak** még megfelelően **rugalmasan** és nemzetközi mércével **kielégítően reagálni**.

- Minden olyan kísérlet, amely a kockázat **teljes kiküszöbölésére** irányul, gazdasági képtelenség. A kockázatmenedzsmentnek azonban ez nem is célja. „Csak” olyan vezetői döntések meghozatalát segíti, amelyek egyensúlyt teremtenek a kockázati költségek és az elérendő eredmények, outputok között.
- A magasan fejlett szervezetekre jellemző **delegáló vezetési stílus** térnyerésével a **felső vezetőnek biztosnak kell lennie** abban, hogy a hierarchiában alatta elhelyezkedő – és nap, mint nap – döntéseket hozó szakterületi és funkcionális vezetők megbízható információs bázis alapján a megfelelő, a **vállalkozás összérdekeit** szem előtt tartó döntéseket hoznak. Ez alapot teremt a legfelső vezetés számára, hogy a stratégiai szintekre megfelelően tudjon koncentrálni, és ezeken a területeken megfelelő döntéseket tudjon hozni.
- A pénzügyi vezetők **felismerték ennek szükségszerűségét, hasznosságát**, lehetséges **potenciáljait**. Az is világos, hogy jelenleg a piacon **jól behatárolható hiány** van jelen a pénzügyi- vagy gazdasági ügyekben döntési helyzetekkel szembesülő vezetők döntéseinek megkönnyítését szolgáló, **hatékony, testre szabható döntéstámogató információs rendszerből**.

A fentiek összegzéseként ezért úgy ítélem meg, hogy egy valóban testre szabható, valós információigényeket kielégítő, a kockázatokat komplexen kezelő, korai riasztó, figyelemfelkeltő rendszer kialakítása indokolt.

5. Az új fogalomra épülő kockázatkezelés alapelvei

A kockázat tartalmának új megközelítése és a kockázatkezelési rendszer fentiekben összefoglalt indokoltsága által megfogalmazott új kihívások alapozzák meg egy olyan új kockázatkezelési rendszer kialakítását, amely szellemisége eltér az eddig elfogadott és általánosan alkalmazott rendszerektől.

Ennek a rendszernek az **alapelveit** - a hagyományos felfogás tükrében - az alábbiakban fogalmaztam meg:

A legfontosabb különbség az, hogy nem csak a **kockázati tényezőt** tekinti, hanem annak **hatásait** is. Ez az **együttes értékelés** feloldja a kockázatkezelés hagyományosan lokális mivoltát, és teret enged a **vállalati szintű** eredmény-maximalizálásnak. Ez lényegesen nagyobb elfogadottságot és támogatottságot követel a szervezet egészétől, de az elérhető siker mértéke is igazodik ehhez.

Újdonsága, hogy **nem kizárólag a materializálódott hatásokat** veszi figyelembe. Ennek a piaci versenyben való részvételkor van kiemelkedő jelentősége. Másrészt a vállalatról kialakult képnek (ami nehezen foglalható számokba) nagy hatása lehet arra, hogy termékeit hogyan fogadják a piacon, vagy hogy a magasan kvalifikált szakemberek akarnak-e ott dolgozni.¹⁸

További fontos megkülönböztető attribútuma, hogy a kockázati tényezőket nem csak negatívan értékeli, hanem több oldalról, több kontextusban is vizsgálja, keresi a **pozitívumot, a lehetőséget is**, és a lehetséges hatások együttes érzékelésére, kezelésére koncentrál. Ebből kifolyóan **nem elsősorban a kockázatok minimalizálása a cél, hanem az előnyök kiaknázása mellett a kockázatok csökkentése** a rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb elosztásával. Ebből következően a pozitív észlelések új távlatokat nyithatnak az **innovációknak**, a **lehetséges fejlesztési irányok** kijelöléséhez, és a **lehetőségek kiaknázásához**, amelyek korai felismeréskor jelentős **versenyelőnyt** biztosíthatnak a vállalatnak.

Kiemelkedően fontos, hogy a **kockázatokat** nem csak egy tényezővel vagy folyamattal kapcsolatosan értékeli, hanem **összvállalati kontextusban**. Ez lehetővé teszi **több kockázati tényező együttes kezelését** is, amely olyan **széles látókörű** felfogást tükröz, amely elképesztő lehetőséget teremt a **szinergialehetőségek feltérképezéséhez**, és ahhoz is, hogy **időben** ki lehessen használni azokat. Ezek a szinergiák lehetnek vállalaton belüliek (például egy projektben szerepeltetni bizonyos szakembereket vagy akár

¹⁸ Erre utal, hogy évente megválasztják Az Év Legjobb Munkahelyét vagy Az Év Legjobb Női munkahelyét.

szervezeti egységeket), de vonatkozhatnak optimálisabb értékláncok kialakítására is, partnerségi lehetőségek kiaknázására, esetleges támadások kivédésére, stb.

A rendszer figyelemmel van a humán tényezőkre és a vállalati környezet reakcióira is, és az innen származó, nem számszerűsíthető információkat is becsatornázza a kockázatkezelési folyamat különböző pontjaiba. Ez javítja a vállalat rugalmas reagálóképességét, megalapozza a CSR tevékenységeket, erősíti a munkavállalók lojalitását, és megkönnyíti a külső és a belső kommunikációt is.

A kockázatnak ezzel a tartalommal való megtöltésével nagy hangsúlyt helyeztem a **vezető kompetenciáira**, így ugyanis a kockázatmenedzsment nagyban függ a döntéshozó személyétől, személyiségétől. A felelősség óriási. De amennyiben elfogadjuk azt a tényt, hogy a gazdaság működése – durván megközelítve - az egyéni emberek egyéni döntései összegzése alapján alakul, mozog, változik és reagál, úgy azt is el kell fogadnunk, hogy a gazdasági történésekből az ember, mint szubjektum soha nem vonható ki. Ezt a mai kor vezetőinek is szem előtt kell tartaniuk. Nem csak a gazdasági eseményekre adható reakcióidők drasztikus rövidülése miatt, hanem a világgazdasági közhangulat zaklatottsága okán is.

6. Az általam javasolt kockázatkezelés folyamatai

A stratégiaalkotás mára már nélkülözhetetlen minden cég életében, de most már arra is tekintettel kell lenni, hogy a célokhoz vezető utak nem kiszámítható módon, lassan változó körülmények között vezetnek. Ahhoz, hogy egy vállalat a hosszú távú céljai megvalósítását garantáló leghatékonyabb utakat és a közben elérhető legnagyobb eredményeket megtalálja, ahhoz a tervek megvalósulási kockázatainál jóval szélesebb nézőpontot kell tudnia befogni.

A kockázati adatbázisok tehát javaslatom szerint jóval szélesebb körben fogják át a vállalatra ható tényezőket. Ez az adatok felhalmozása és birtoklása helyett a vállalat működését bármilyen módon befolyásoló tényezők **felkutatását**, strukturált, célirányos gyűjtését és a megfelelően feldolgozott információkból adatbázisok felépítését jelenti. Ez a

szemléletmód és módszertan sokkal dinamikusabbá teszi a stratégia megvalósulását éppúgy, mint az egész vállalat működését.

A fenti gondolatoknak megfelelően az eddig általánosan elterjedt és alkalmazott **hagyományos kockázatmenedzsment** tükrében az általam javasolt módszert **dinamikus kockázatmenedzsmentnek** neveztem el. A következőkben ezt a két folyamatot mutatom be és hasonlítom össze.

6.1. Hagyományos kockázatmenedzsment

A kockázatelemzés és kezelés hagyományos felfogása szerint a **kockázatmenedzsment célja** azoknak a kockázati pontoknak, területeknek és folyamatoknak a feltárása, a kockázati tényezőknek és ezek hatásainak beazonosítása, melyek a kitűzött célok elérését veszélyeztetik, veszélyeztethetik. Ezzel kapcsolatban javaslatok kidolgozása a kockázatok lehetséges elkerülésére, illetve a kezelésére. Tehát a **hagyományos kockázatmenedzsment** egy adott terv, stratégia kockázattartalmát tárja fel, és az így azonosított kockázatok csökkentésére tesz javaslatokat.

Ez úgy valósul meg, hogy **először** a stratégiában kijelölt célok elérését feladatokra bontjuk. Ez azoknak a **tevékenységeknek, folyamatoknak** a felsorolása, amely tevékenységek egymásutánisága teljesíti a stratégiában megfogalmazott célok elérését. **Ezután beazonosítjuk** azokat az elemeket, amelyek hatással lehetnek a megvalósításra.

Az előzetes felmérések és elemzések az egyes folyamatokat kizárólag kockázati szempontból vizsgálják, tehát abból a szempontból történnek az elemzések, hogy azok pontatlan megvalósulása, időbeli késedelve, esetleges elmaradása milyen hatással lehet a követő folyamatok megvalósulására, azaz mennyiben tekintendők kockázatosnak vagy kevésbé kockázatosnak, esetlegesen kockázatmentesnek. Tehát a **kockázatok okait izoláljuk, és hatásaikat determináljuk.**

A kockázatok és hatásaik beazonosítása után a kockázatok tekintetében **valószínűségi skálákat** határozzunk meg. Ekkor érdemes az érintett szakterület vezetőjével, szakértőjével közösen dolgozni. A kockázatok **besorolása** az előbbieket alapján egy mátrixban

szemléltethető, amelyben kockázat bekövetkezésének valószínűségei és az általuk okozott következmények szerint a kockázatok hatásának értékelése alacsony (zöld zóna), közepes (sárga zóna) vagy magas (vörös zóna) lehet.

A kockázatok besorolása

Hatás nagysága	nagy			
	közepes			
	kicsi			
		kicsi	közepes	nagy
		Bekövetkezés valószínűsége		

3. ábra: A kockázatok besorolása

A kockázatok elemzése után következik a kockázatok kezelése, ami a kiküszöbölésükre szolgáló **kockázatkezelési opciók kidolgozását** jelenti. Ebből minden kockázat tekintetében többet kell/lehet/érdemes kidolgozni.

Az opciók közti választáskor, és a kiválasztott opció megvalósításakor figyelembe kell venni, hogy az egyes opciók megvalósítása, alkalmazása az egyes adott esetekben milyen költségvonzatokkal jár. Ezért minden egyes megoldási opció **kötelező** melléklete a javasolt lehetőség **részletes hatástanulmánya, és számvetések** arra tekintettel, hogy az opció megvalósítása milyen pénzügyi vonzatokkal jár (most és a jövőben). Ez teremti meg a vezetés számára azt a döntési helyzetet, amelyben a változtatási döntések minden egyes kihatását figyelembe tudja venni, így körültekintőbb döntések születhetnek.

6.2. Dinamikus kockázatmenedzsment

Ahhoz, hogy az általam javasolt, szélesebb látókörű kockázatmenedzsment megvalósuljon, **első lépésként a vezetői vízió és misszió, a vállalati stratégia és az üzleti terv által érintett összes kockázati tényezőt listába kell szedni** (mint az előzetes kockázatmenedzsmentnél), viszont most szerepeltetni kell minden olyan elemet, amely **hatással van vagy lehet a célelérésre, tehát valós és potenciális kockázati listát** is összeállítunk.

Itt nagy szerepet játszik a szervezet és annak belső folyamatainak ismerte, mert minél inkább tisztában van a kockázatmenedzser a célelérés módszereivel és folyamataival, annál eredményesebben tud arra a leginkább vonatkozó, avagy azt a leginkább érintő területeket vizsgálatra kijelölni. Ezen a ponton érdemes lehet az adott szakterület vezetőjével konzultálni, javaslatokat kérni, hogy szerintem mi lehet hasznos, fontos, érdekes. Ez a professzionális szaktudás alkalmazása mellett az adott vezető lojalitását is erősíti, és elkötelezettebb lesz a stratégia/üzleti terv megvalósítása mellett.

Az kockázati tényezők ebben az esetben ugyanúgy lehetnek **külsők** (pl. szabályozási keretfeltételek várható változás, piaci rés megjelenési lehetősége, versenytársak életciklusában bekövetkező változás, stb.) és **belső** is. Lehetnek **folymatban** rejlők (pl. szűk kapacitás vagy speciális szakemberek hiánya nálunk, partnereinknél, beszállítóinknál, vagy akár versenytársainknál), vagy lehet akár a **tervezés** információhiányossága, stb.

A második lépésként megvizsgáljuk, hogy az adott kockázati lista elemeit tekintve milyen tartalmú, összetételű adattal, információval rendelkezünk, és mire van még szükség. Ha valamely területen nem áll rendelkezésünkre elegendő adat és/vagy információ, akkor azt a hiányt még a kockázatkezelési opciók kidolgozása előtt haladéktalanul pótolni kell. Ehhez az egyes elemek és adattartalmak összevetésével meghatározzuk az információgyűjtés rendjét, módszereit, forrásait.

A tervek kockázati tartalmának csökkentésének folyamatába a dinamikus kockázatmenedzsment tehát a külső környezetet és résztvevőket is bevonja, mint kockázati tényező. Ez a hagyományos felfogásnál szélesebb percepciók kört feltételez. Ezen

túlmenően a jelentősége abban áll, hogy már a tervezés fázisában úgy veszi figyelembe a vállalaton kívüli hatótényezőket, mint ahogyan azt az első fejezetben bemutatott változások megkövetelik.

Ebben a fázisban a külső tényezők vizsgálata esetlegesen olyan kockázati tényezőkre is felhívhatja a figyelmet, amelyek vonatkozásában nem biztos, hogy azok minimalizálása a legcélravezetőbb megoldás, az eredeti tervek változatlanlansága mellett. Itt ismét kitűnik az új szemlélet: lehet, hogy a stratégia, vagy annak bizonyos területeinek, folyamatainak változtatása összességében nagyobb eredmény elérését tenné lehetővé a jövőben. Ebben a szellemiségben egy olyan terv készül el, amely harmonizál a vállalatot körülvevő környezettel. (Fontos megjegyezni, hogy ha a terv megváltozik, akkor a kockázati listát is ennek megfelelően változtatni, bővíteni, szűkíteni kell!)

A dinamikus kockázatmenedzsment ugyanezt a módszertant a terv megvalósulása **közben** is alkalmazza, tehát folytatja az adatgyűjtést, folyamatosan monitorozza a külső környezetet, és figyeli a kijelölt (valós és potenciális) kockázati tényezők változásait. Így a kijelölt kockázati tényezőkről sokkal árnyaltabb képet lehet alkotni, ezáltal jobban meg lehet ismerni annak természetét, működési mechanizmusait, ezáltal jövőbeli mozgását, akcióit pontosabban lehet előre vetíteni.

A **következő lépésben** a valódi és a lehetséges kockázati tényezőkről gyűjtött adatok és információk alapján a kockázati tényezőket felülvizsgáljuk, és megállapítjuk, hogy a pontosabban kialakított kép róluk befolyásolja-e azt a hatást, amit a tervezés folyamán hozzárendeltünk. Tehát hogy történt-e változás a bekövetkezésük valószínűségében és az általuk okozott hatás nagyságában.

Ezt az összemérést úgy a hard, mint a soft adatokkal és hatásokkal el kell végezni, azaz nem csak a **számszerűsíthető**, hanem a **nem számszerűsíthető** hatásokat is figyelembe kell venni. Ezt meghatározott időszakonként érdemes elvégezni. A **gyakoriság** meghatározására hatással van a vállalat aktuális állapota, a begyűjtött adatok változékonysága stb., de a váratlan vagy szignifikáns adateltéréseket mindenképpen azonnal össze kell vetni a stratégia folyamatával. Lehet, hogy olyan hatás bukkan fel,

amire a tervezés során nem gondoltunk, ekkor azonnal jelezni kell a vezetőnek a hatást, és elemzéseket kell készíteni a lehetséges lépésekre.

Ha az összevetés eredménye az, hogy nincs hatással a konkrét stratégia végrehajtására, akkor az adatok „csak” eltárolódnak az adatbázisban (később vagy máskor szükség lehet még rájuk).

Ha hatással van, akkor először is meg kell határozni, hogy mekkora kockázatot jelent, tehát meg kell vizsgálni, hogy ez a hatás **milyen irányban**, mekkora hatást gyakorol a stratégia és/vagy a vállalat egészére vagy részére. Részletes elemzéseket kell készíteni arról, hogy az adott hatásra kell-e reagálni, vagy sem, milyen irányba mozdítja el a stratégiánkat, ez az elmozdulás mennyiben tolerálható, vagy beavatkozásokat kell-e tenni, esetlegesen az egész stratégiát felül kell vizsgálni miatta.

Ebben a fázisban válik hangsúlyossá a kockázat fogalmának tágabb értelmezése, mert amikor beazonosításra és megerősítésre kerül egy-egy tényező hatása, akkor elsődlegesen nem a hatás csökkentése a cél, hanem a hatás következtében előálló új helyzet lehető leghatékonyabb kihasználása, az abban rejlő lehetőségek maximális kihasználása. Feltéve, hogy ez belefér a vezetőség víziójába, missziójába. Ez a rendszer egyik legnagyobb újdonsága.

Ha az elemzés eredménye az, hogy beavatkozásra van szükség, akkor meg kell határozni, hogy a beavatkozás mire vonatkozzon. Erre több lehetőség is adódik: lehet csak az adott kockázatra fókuszálva csökkenteni annak hatásait, vagy a stratégia bizonyos elemeibe beavatkozni ahhoz, hogy a kockázatot elkerüljük, vagy úgy beleavatkozni a stratégiába, hogy más, jobb lehetőségek irányába fordulunk, vagy a stratégia több elemét is átmozgatjuk valamilyen irányban. A sor végtelen lehet, a döntés csak a kockázatmenedzser felkészültségén és a vezető hozzáállásán múlik.

Bármi legyen is a döntés, a beavatkozások megvalósítására több megoldási opciót is ki kell dolgozni. Az egyes megoldásokat itt is számvetésekkel és hatásvizsgálatokkal kell alátámasztani, és ezek eredményei tükrében kell javaslatot tenni a vezetőnek.

Az új helyzet (legyen az kevés vagy sok számú elemében is megváltozott) új kockázati lista felállítását teszi szükségessé. Tehát a kvázi-új terv megvalósulását ugyanezen a módon kell megszakítás nélkül végig kísérni, így a stratégia/tervek megvalósulását minden egyes kockázati tényező felmerülésekor a kockázati tényező hatása által okozott új helyzet körülményei között kell tovább vizsgálni. Tehát a belső és külső környezet és a szereplők minden változása új környezetet teremt, amelyben a viszonyok és kölcsönhatások is megváltozhattak.

Ennek megfelelően a kockázatmenedzsment eszközeit támogató adatbázisok tartalma nem csak számszerűsíthető adatokkal és információkkal bővül. Ezen túlmenően az adatgyűjtés fókuszpontja, a kockázati tényezők listája akár rövid időn belül is jelentősen bővíthet vagy változhat. Az adatok és információk felkutatása és gyűjtése azok természetéhez igazítottan kevésbé formalizáltak vagy teljesen egyediak is lehetnek.

Látható, hogy a körülmények ilyen széles körű, maximalista felfogású felmérése a kockázatkezelés minden aktív szakaszában olyan adatokat és információkat állít elő (az összegyűjtött adatokon túl), amelyek a jövőben felbecsülhetetlen értéket képviselhetnek, ezért minden elemzés, értékelés és vizsgálat eredményét a kockázati adatbázisba vissza kell csatornázni. **A gyűjtött adatokból, a kockázati elemzésekből és a kockázati visszacsatolásokból összeállított kockázati adatbázis kiépítése és karbantartása tehát kiemelt jelentőségű a kockázatmenedzsment folyamatában.** Így sokkal eredményesebben fog felelni az egyre gyorsabban változó környezeti hatásokra, és a vezető egyre rugalmasabban fogja tudni lekezelni ezeket a változásokat.

6.3. Összehasonlítás

A hagyományos és a dinamikus kockázatkezelés főbb elemeinek összehasonlítását a következő táblázat foglalja össze.

	hagyományos kockázatmenedzsment	dinamikus kockázatmenedzsment
kockázat megítélése	negatív (veszély, veszteség, hiba)	negatív és pozitív is lehet (veszély + esély)
fókuszpont	a kockázati tényezők beazonosítása	a veszélyek elkerülése mellett a lehetőségek felkutatása
cél	kockázatok minimalizálása	összvállalati hatékonyság növelése, rugalmas reagáló képesség kialakítása
viszony	egy adott eseménnyel kapcsolatosan, izoláltan értelmezi	a vállalat egészére gyakorolt hatása alapján értékeli
kezelés hatóköre	adott folyamat adott kockázati tényezőjére lokálisan	több kockázati tényező komplex elemzése
információforrás	célzott adatgyűjtés	széles körű „pásztázás”
attitűd	(viszonylag) statikus	dinamikus
eszközök	matematikai eszközök, modellek	a kvantitatív eszközök mellett a nem számszerűsíthető adatok gyűjtéséhez és elemzéséhez szükséges egyedi eszközök
kulcsemberek	főként az érintett terület szakértője	a szakértő mellett a vezető
viszony a vállalattal	elkülönült, elszigetelt szervezeti egység	az egész vállalati kollektívát átható szemléletmód

4. ábra: A kockázatmenedzsment módszerek összehasonlítása

6.4. A dinamikus kockázatkezelési rendszer újdonságai és előnyei

A kockázatkezelési módszerek folyamatait után szeretném **összefoglalni**, hogy melyek is az általam kidolgozott rendszer **újdonságai**:

- túlmutat a terv és a tervezés kockázatosága megítélésén;
- nem csak csökkenteni vagy hátrítani szeretné a kockázatokat;

- folyamatosan felülvizsgálja a kockázati tényezőket;
- a lényegesen több visszacsatolást tartalmaz, ami biztosítja a vállalat rugalmas alkalmazkodási képességét;
- hard és soft adatokkal és információkkal egyaránt foglalkozik;
- szorosabb kapcsolatot teremt a vállalat és környezete között, így erősítve a rugalmasabb reagáló-képességet;
- végigkíséri a stratégiát (vagy bármilyen tervet) a megvalósulás teljes folyamatán;
- aktuális információkkal látja el a vezetőket a stratégia megvalósulási folyamatáról, kockázatoságának alakulásáról;
- ezáltal a vezetők visszajelzéseket kapnak adott döntéseik következményeiről, ami a döntési hatékonyságot is növelheti;
- az üzleti megfontolások mellett a társadalmi megfontolásokat is figyelembe tudja venni, ami fontos és jól kommunikálható image-elem;
- egyedülálló döntési tájékozottságot biztosít.

Mindazonáltal tisztában kell lenni azzal is, hogy bármikor adódhatnak kivételes, különleges esetek, helyzetek is, amelyekre nem lehet, még a legkörültekintőbb tervezéssel sem felkészülni. Az ilyen helyzetek csak akkor válnak kezelhetővé, ha az előzőekben említett kockázatmenedzsment kielégítő módon működik, a szükséges visszacsatolások időben megtörténnek, és a megfelelően képzett kockázati szakemberek a vezetőkkel együttesen gyors szellemi és fizikai reagálásra képesek. Ebben a legnagyobb szerepet az adatbázis megfelelő állapota és a kockázatmenedzser megfelelő képzése, felkészültsége játssza.

7. A folyamatok résztvevői

A kockázatmenedzsment az egész vállalatot átfonó módszer, vezetési eszköz és filozófia is egyben. Ezért a vállalat (szinte) összes munkavállalójának tisztában kell lennie ezzel a szellemiséggel, és ennek fényében kell végeznie a mindennapi munkatevékenységeit. Éppen ezért a kockázatmenedzsment sikeressége éppúgy múlik a vezetőn, a középvezetőkön, mint a munkavállalókon és a szervezeti kultúra fejlettségén is.

Bármennyi mérést lehet végezni egy vállalaton belül vagy akár azon kívül is, önmagában a mérés eredménye nem sokat ér, csak számok halmazát jelenti. Az eredményeket menedzselni is kell annak érdekében, hogy a vezetők a megfelelő információk birtokába jussanak, azaz hogy a vezetői információs rendszerek sikeresen és hatékonyan működjenek. Ezért mindenképpen fontos azt is kiemelni, hogy az adatok feldolgozása, elemzése, az általuk mutatott képek értelmezése, a belőlük következő konzekvenciák levonása egy olyan folyamat, amely **csak részben automatizálható**. Ennek megfelelően a rendszer sikeres működtetéséhez elengedhetetlen egy jól felkészült, magasan képzett **szakember(gárda)**, aki(k) ezt elvégzik. Ezért hangsúlyos eleme a rendszernek az **ELEMZŐ**, akinek a személye különösen fontossá válik egyrészt az adatok felkutatásakor, észlelésekor (hogy meglássa a lehetőséget egy-egy eseményben), és abban, ahogyan ezt implementálni tudja a vállalati stratégiába, jövőjébe.

Ha a vállalat mérete indokolja külön szervezeti egység kialakítását, akkor ez a szubjektivitás úgy is megjelenhet, hogy ennek a szervezeti egységnek a működési alapelvei és módszertanai a szervezet többi egységétől lényegesen eltérhetnek – rugalmasabb, team-felépítésű csoport, osztály, amely elegendő teret biztosít a kreativitásnak.

Ezért a kockázatmenedzsment szakembereivel szemben elképesztően nagyok az **elvárások**. Nem elég, hogy részleteiben nagyon jól ismerje a vállalatot (mint egy jó kontroller), nem elég, ha tisztában van a vezetői célkitűzésekkel, még kedvezőbb esetben a vállalati vízióval és misszióval is, de kreatív gondolkodásúnak is kell lennie ahhoz, hogy az új, ismeretlen lehetőségeket, és azokban rejlő potenciálokat felismerje.

A rendszer legfontosabb szereplője, természetesen a **vállalat vezetője**, aki dönt a rendszer kiépítéséről, biztosítja a működéséhez szükséges erőforrásokat, specifikálja a teljesítéssel kapcsolatos igényeit, és maximális szolgáltatási színvonalat vár el. Nagyon fontos kiemelni, hogy a vezető feladata és felelőssége a kockázatkezelési rendszer küldetésének, feladatának és módszereinek elfogadtatása a munkavállalókkal, ezért a vezető kommunikációs lépései is fontos a siker érdekében.

A következő szereplőcsoport az **adatot szolgáltatók** köre, amely kör **egy vagy több szervezeti egység** lehet attól függően, hogy honnan kér adatot az elemző, de akár az egész

vállalat is érintett lehet. Optimális esetben a kockázatmenedzser és az adatok szolgáltatói között érdekközösség áll fenn, mert a kockázatok elkerülése, hatásuk csökkentése, vagy egy jobb alternatíva irányába való elmozdulás az adott szervezeti egység, mint a vállalat egy részének is elemi érdeke.

8. A vezetői információs rendszer elhelyezése a szervezetben

A kockázatmenedzsmentről nem lehet úgy írni, hogy a kontrolling tevékenységeket nem említjük meg. Ennek oka a két tevékenység hasonlóságában gyökerezik. Ezt egy példával szeretném megvilágítani. Amikor egy vezető elkötelezi magát a felelős döntéshozatal mellett, akkor első lépésben felméri a saját szervezetét (vagy utasítást ad valamelyik munkatársának, jelen esetben ez lényegtelen, a hangsúly a feladatokon van), majd a kapott adatokat kiértékeli. Ugyanígy jár el a vállalat elhelyezkedésének megítélésakor az azt körülvevő környezetben. Az így elkészült helyzetfelmérésből kiindulva elvégzi a vállalat tevékenységeire vonatkozó SWOT-elemzést. Az így előállított információk megmutatják a vállalat erős és gyenge oldalait, a piacon elérhető lehetőségei, és a rá leselkedő veszélyeket. Ezeket a pontokat a stratégiai célkitűzésekkel együttesen értelmezve prioritást állít fel az egyes pontokra vonatkozó cselekvési opciók tekintetében, majd utasítást ad mindezek végrehajtására. Ha ezt a tevékenységet adott időszakonként elvégzi (elvégezteti), akkor bizonyos kontrolling-, és kockázatmenedzsment tevékenységek megvalósulásáról beszélhetünk az egyes lépések tekintetében.

A kontrolling és a kockázatmenedzsment éles elkülönítése szinte lehetetlen. Mindkettő a tervektől való eltérésekkel foglalkozik, kiemelt terepük a tervezés és mindkettő a vezetőket hivatott segíteni abban, hogy a megfelelő döntéseket hozhassák meg. Mivel a **közösen és egységes módon alkalmazott módszerek és eszközök hatására keletkező információk és adatok egységes értelmezése és használata növeli az elemzések eredményeinek minőségét és megbízhatóságát, így érdemes együttesen, egy rendszeren belül szerepeltetni őket.**

Az általam kidolgozott komplex vezetői információs rendszer mégis két részből áll: egy kontrolling rendszerből, és egy kockázatmenedzsment rendszerből. Az elkülönítés csak a kockázat új értelmezése miatt vált indokolttá számomra, és a két területet elválasztó

vonal sem kőbe vésett, hanem rugalmasan változó. Bár két külön funkcióként szerepelnek és működnek a vállalat életében, az adatbázisok és a sok esetben azonos eszközök használata tekintetében nem húzható éles határ a két tevékenység közé.

8.1. A kockázatkezelési és a kontrolling rendszer viszonya

A kockázat, mint jelentős hatótényező megjelenítése és elhelyezése a vállalat életében mindenképpen elengedhetlenné teszi annak tisztázását, mégis mi mit értünk a **kontrolling, mint vezetői eszköz** fogalmán.

Ha megkérdezzük egy kontrollert, hogy szerinte mi is az a kontrolling, az esetek nagy részében arra kérdésre kapunk választ, hogy mi NEM az. Nem ellenőrzés. Maga a szó (to control) jelentése: irányít, ellenőriz, szabályoz, vezet, megfékez. Mindezek együttes és folyamatos megvalósulása jelenti a valódi kontrolling feladatokat és folyamatokat. Ebből az következik, hogy nem csupán egyetlen funkcióból áll, hanem erősen szerteágazó, széles körre kiterjesztett, átfogó vezetői, vezetési eszközről van szó.

Meghatározására **számos definíció** létezik az írott és webes szakirodalomban egyaránt:

- A kontrolling nem más, mint a tervezést, ellenőrzést és **információellátást** koordináló vezetési alrendszer.
- A kontrolling a tervezés és a **számvitel** vezetési szempontból történő összekapcsolása.
- Azonban nem szabad elfelejteni, hogy vezetői tevékenységről van szó, hiszen a tájékozódás (helyzetfelmérés, elemzés), a célkitűzés (tervezés) és a megvalósulás nyomon követése (ellenőrzés) **alapvető vezetői funkciók**. A vezetés tehát – amely ezt a hármas tartja szem előtt – egyfajta kontrolling tevékenységet, pontosabban **kontrolling szemléletű vezetést** folytat.
- A kontrolling a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik kiemelt irányítást támogató alrendszere, amely segítségével a vezető jövő-, cél- és költségorientáltan, a **környezeti változások állandó figyelésével** és azok vállalkozásra adaptálásával, valamint a változásokból adódó feladatok megértésével irányítja szervezetét.

- A kontrolling célja tehát az, hogy fenntartsa a vezetés **koordináló, reagáló és adaptációs képességét** a vállalkozás céljainak megvalósítása érdekében.

A definíciók sorából szinte kivüláglik egyrészt az a fajta **vezetői tudatosság, a vállalat hosszú távú létének és fejlődésnek elkötelezett vezetői attitúd**, amit a kockázatkezelési rendszer egyik **alapkőveként** is megfogalmaztunk, másrészt az a fajta **működési filozófia, küldetés, és vezetői döntéstámogató funkció**, ami a kockázatmenedzsment sajátja is.

Az azonosságok bemutatása után álljon itt két olyan kontrolling definíció, amelyek a különbözőségeket emeli ki:

- A kontrolling felöleli a **célmeghatározás, tervezés és a kontroll** (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait a pénzügyek és a gyártás / termelés területein.
- A vállalkozások klasszikus vezetői funkciói (tervezés, szervezés, ellenőrzés) közül **a kontrolling elsősorban a tervezést**, a terv megvalósulásának ellenőrzését, az eltérések döntés-előkészítő elemzését és az ezen tevékenységekkel összefüggő információkezelést vállalja fel.

Ezekből a meghatározásokból határozottan kivüláglik, hogy **a kontrolling tevékenységekhez mindenképpen szükség van határozottan determinált célokra**. Tevékenységeinek külső környezetre vonatkoztatott tevékenységei is azt a célt szolgálják, hogy beazonosítást nyerjenek mindazon vállalaton kívüli tényezők, amelyek a terv megvalósítására hathatnak. A kontrolling tehát az összehasonlítás, összemérés művészete: negyedéves, féléves, éves periódusokban méri össze a vállalat tevékenységét mérő kulcs-teljesítménymutatókat.

A kontrolling és a kockázatkezelés közti különbséget a meghatározottság, determináltság szintje alapján határoztam meg, ez a külső és belső környezeti hatótényezők észlelésében és az azokra adott válaszokban jelentkezik leginkább.

Ennek megfelelően a kockázatmenedzsment szélesebb spektrumot fog be, mint a kontrolling, vagy más szemszögből fogja be ugyanazt a spektrumot. Ezt tükrözi a

kockázat új fogalmi meghatározása is. Ez azért nagyon fontos, hogy a kockázatok felfogásának teljes körűségét biztosítsa. Tehát a környezet néha „céltalannak” tűnő pásztázása fontos lehet az – akár véletlenül vagy előre-jelezhetetlenül – felbukkanó lehetőségek beazonosításakor.

Ennek az eltérő felfogásnak néhány elemét a következő táblázat foglalja össze:

kontrolling	kockázatkezelés
az eltéréseket detektálja	veszélyeket, lehetőségeket azonosít
csak mérhető, számszerűsíthető elemekre fókuszál	felméri a „ mérhetetlent ”
csak azokkal az elemekkel foglalkozik, aminek a bekövetkezéséről tudomása van	felkutatja az elképzelhetetlent
összehasonlítás , eltéréselemzés	hatásvizsgálat
az eseményekből épít	az észlelésekből épít
idősorokat épít	tendenciákat, piaci profilokat épít
múltból projektált, előző évek tapasztalatán és visszacsatolt információk alapján kialakított, adott tudásszintnek megfelelő optimista, pesszimista vagy realista tervezés	az adott vállalati vízió nak megfelelő optimális tervmegvalósítás, vagy a tervek átalakítása
időben jobban szakaszolható , mert általában $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$ és éves mérési és elemzési szakaszok vannak.	mivel szinte minden eseménye egyedi, így folyamatosnak tekinthető
folyamat, feladat szintű bontásban vizsgálódik	folyamat, feladat, részfeladat, elemi feladat szinten is vizsgálódik

5. ábra: A kontrolling és a kockázatmenedzsment összevetése

Ezek a különbségek a két módszertan kiindulási alapját megtestesítő adatbázisok felépítésében is megmutatkozik (erről a későbbiekben lesz még szó).

A két rendszer együttes alkalmazásából kinyerhető legnagyobb eredmény érdekében **a kockázatkezelési rendszert a kontrolling rendszerrel egyenrangú egységként helyeztem el a vezetői információs rendszerben.** Az előző meghatározások mentén fogalmazva **a kockázatmenedzsment a vezetői információs rendszer szerves része,** feladata olyan, meghatározott kvalitatív és kvantitatív tartalmú **információk szolgáltatása** a döntéshozók számára, amelyek biztosítják a **tevékenységekben rejlő** kockázatok észlelését, beazonosítását, behatárolását, és kezelési módjukat. Mindezek mellett a

környezet folyamatos monitorozásával olyan információkat nyer ki a strukturált és folyamatosan karban tartott adatbázisaiból, amelyek a **piaci lehetőségek felismerését**, beazonosítását, kihasználhatóságát, és az azokra vonatkozó **megvalósítási opciók** kidolgozásának felelős **információellátását** biztosítja.

A vezetői információs rendszer felépítését a következő ábra mutatja:



6. ábra: A vezetői információs rendszerek

8.2. A kontrolling és a kockázatmenedzsment szervezeti egységei

A funkcionális elhatárolások után a legfontosabb kérdés a kontrolling-, és kockázatmenedzsment, mint szervezeti egység elhelyezése a vállalat működésében. Az információk gyűjtésével, feldolgozásával és szolgáltatásával foglalkozó munkakörök bizalmi pozíciók minden vállalat (és vezető) életében. Ahhoz, hogy a vállalat **összérdekének** biztosítása ne sérüljön, csak és kizárólag a vezető döntéshozó közvetlen alárendeltségében tudja ez a két szervezeti egység maradéktalanul ellátni a feladatait.

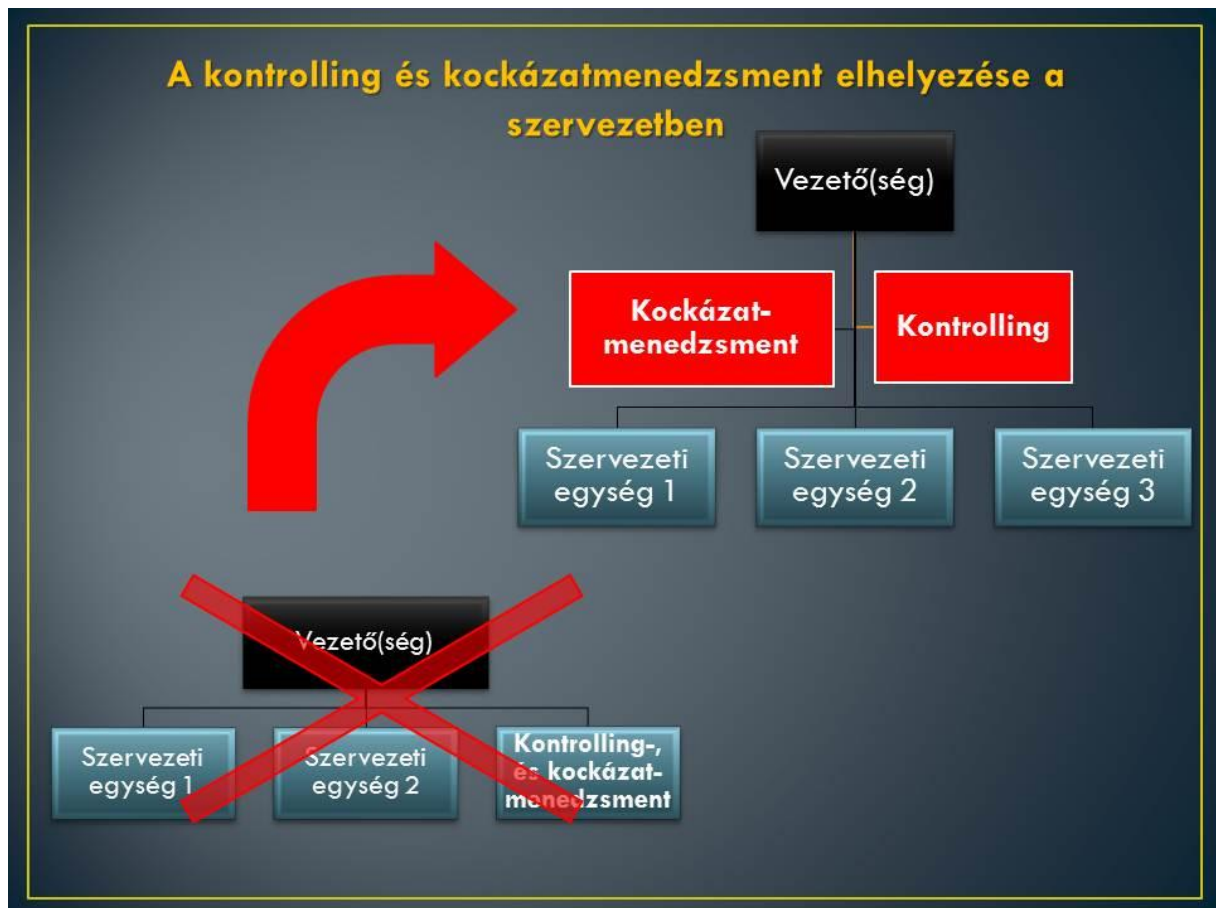
Minden más esetben a vezetők objektív és teljes körű informáltságának biztonsága gyengülhet.

A tartalmi és módszertani hasonlóság miatt külön kérdésként kell foglalkozni azzal, hogy a kontrollingot és a kockázatkezelést végző személyek külön csoportot alkossanak, vagy célravezetőbb-e külön szervezeti elemekben szerepeltetni őket. Az erre vonatkozó döntés meghozatalakor azt mindenképpen szem előtt kell tartanunk, hogy a szervezeti hierarchiában ezt a két rendszert akár formális, akár informális módon, de **azonos szinten kell kezelni.**

Ennek megfelelően az optimális megoldás az, ha két elkülönült szervezeti egységet képezünk, amelyek egymással mellérendeltségi viszonyban vannak, és mind a kettő a felső vezető közvetlen alárendeltségében van.

Egy másik megoldás lehet az, ha a kontrolling szervezet vagy csoport egy részét kockázatkezeléssel foglalkozó, ahhoz értő emberek alkotják. Ez a formáció csak abban az esetben tudja hatékonyan biztosítani azt az akadálytalan információáramlást, ami a kontrolling és a kockázatkezelés folyamatos és eredményes műveléséhez mindenképpen elengedhetetlen, ha a csoport vezetőjét különös körtekintéssel választjuk ki, hogy egyik terület se legyen felül súlyozva a másik funkcióinak kárára.

A két megoldás között nyilván az adott cég mérete fog dönteni. Egy kisebb vagy közepes méretű vállalkozásnál nyilván nem fognak tudni két embert ezzel a tevékenységgel maximálisan foglalkoztatni. Egy több száz főt foglalkoztató, és az előbbinél valószínűleg lényegesen bonyolultabb tevékenységstruktúrával rendelkező nagyvállalat, esetleg több leánnyal működő anyavállalat vagy konszern esetében akár több fős szervezetet is ki lehet (és célszerű is) alakítani külön a kontrolling, és külön a kockázatmenedzsment feladatának elvégzésére. **A lényeg, hogy a legfelsőbb vezetés közvetlen alárendeltségében legyen.**



7. ábra: A kontrolling és kockázatmenedzsment szervezet elhelyezése a szervezetben

Igaz ugyan, hogy a kontrolling, mint (tudatos) tevékenység a gazdasági területekről fejlődött ki, és azzal van a legszorosabb kapcsolata, mégis nagy hiba a gazdasági szervezet alá, vagy akár abba szervesen pozicionálni a kontrolling és kockázatmenedzselési tevékenységeket. Hiba még annak fényében is, hogy sok esetben a vezetők leginkább a gazdasági tartalmú adatokra, információkra fókuszálnak.

Ha a gazdasági szervezet alá helyezzük a kontrolling és kockázatmenedzsment feladatait, az egyrészt indokolatlanul nagy erőfeszítéseket róhat az ezen a területen dolgozókra, másrészt nem fog mentesülni az egyéni érdekektől. Ezzel párhuzamosan felesleges feszültségeket, hatalmi harcokat válthat ki a gazdasági és a felső vezető között. Ez egyben a vezérigazgató hatalomföltését is generálhatja. Összességében emberileg sem szerencsés.

Mindazonáltal a hatékony együttműködés szempontjából a **vezetés és a vezetői információs rendszerek** kapcsolatát mindenképpen világosan le kell tisztázni! Utóbbiak nem látnak el vezetési funkciókat, feladatuk szigorúan csak az eltérések, veszélyek,

lehetőségek jelzése, az arra adandó lehetséges válaszok (több alternatíva) kimunkálása, ezek hatásvizsgálata és ennek alapján a javaslattevés. A döntés és a beavatkozás minden esetben a menedzsment jog-, és hatásköre.

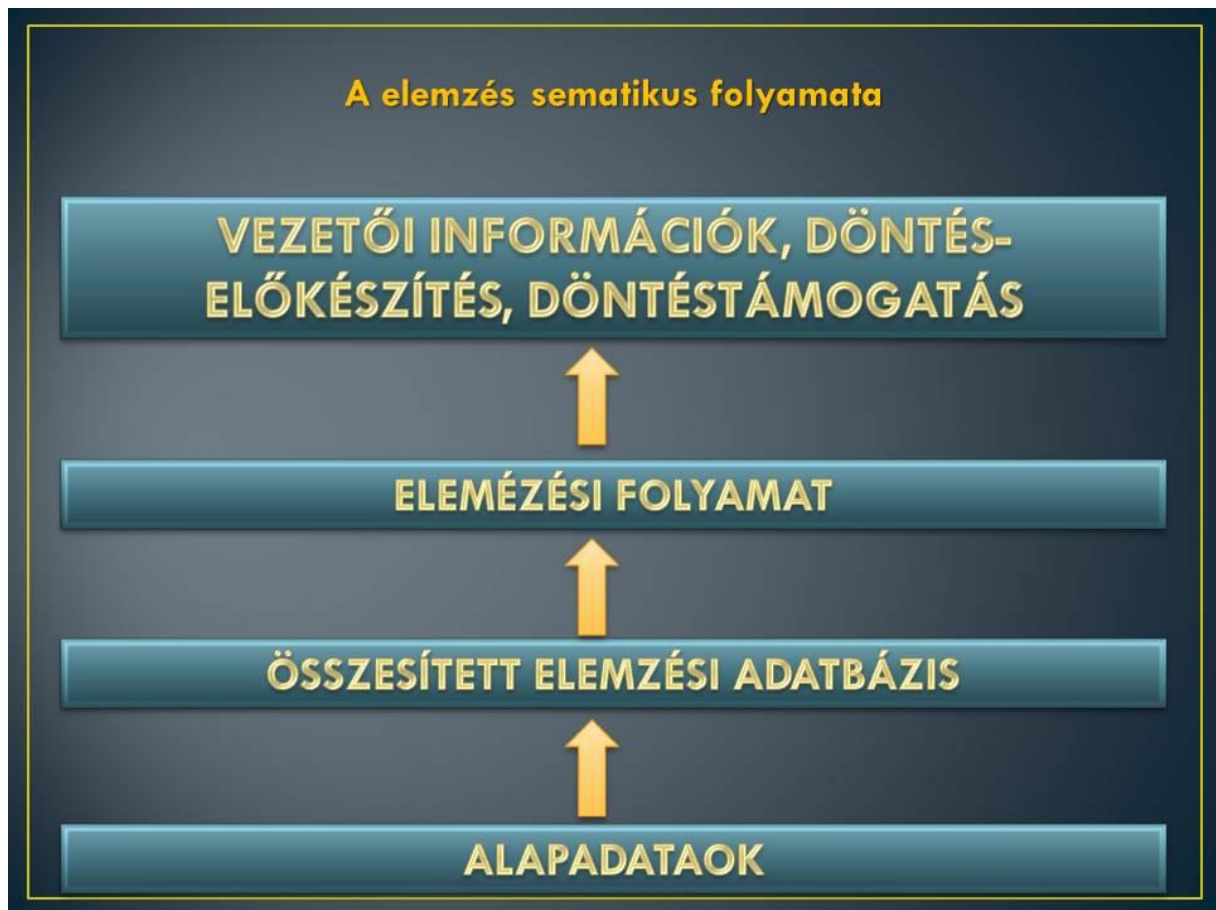
Összességében azt lehet mondani, hogy ahhoz, hogy a kontrolling és kockázatmenedzsment feladatok zökkenőmentesen menjenek, szükség van a felső vezetőre, aki független, tanácsadó státuszba emeli ezt a két szervezeti egységet. Így tudja csak annak függetlenségét megalapozni, és biztosítani azt, hogy objektív fogják őt tájékoztatni. Ezzel a megoldással az információkkal való ellátottság is kiegyenlítődik.

8.3. A rendszerek közös pontjai

Bár bizonyos kontrolling és kockázatkezelési tevékenységek akár „spontán” is kialakulhatnak, ahhoz, hogy hatékonyan működő valódi vezetési eszköz váljon belőlük, mindenképpen szükséges az **elhatározottság**. A folyamatos figyelem és körültekintés mellett fontos a célzott és lehetőség szerint formalizált adatgyűjtés. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az adat-, és információgyűjtés soha nem lehet öncélú. Ez egyrészt mennyiségével meghaladhatja a feldolgozási korlátokat, másrészt a túlterhelés és az indokolatlanság csökkentheti a munkavállalók lojalitását.

8.3.1. Az elemzési folyamat

Mind a kontrolling, mind a kockázatkezelés olyan folyamat, amely adatok és információk tudatos gyűjtéséből adatbázis(oka)t képez, amelye(ke)t különböző módszerekkel vezetői információkká konvertál, így valósítva meg a hatékony döntés-előkészítést és a sikeres döntéstámogatást. Az információk megfelelő szolgáltatásánál említett logisztikai szemlélet ebben a fogalmi körben is megjelenik, mert az információkból összeállított, egymásra épülő **adatbázisok** megfelelő, szükséges, elengedhetetlen alapot adnak ahhoz, hogy megalapozott tervet és ehhez kapcsolódóan kockázatkezelési tervet hozhassunk létre. Ennek hiányában csak tapasztalati adatok halmaza lesz, amely a funkciók ellátásához nem elegendő.



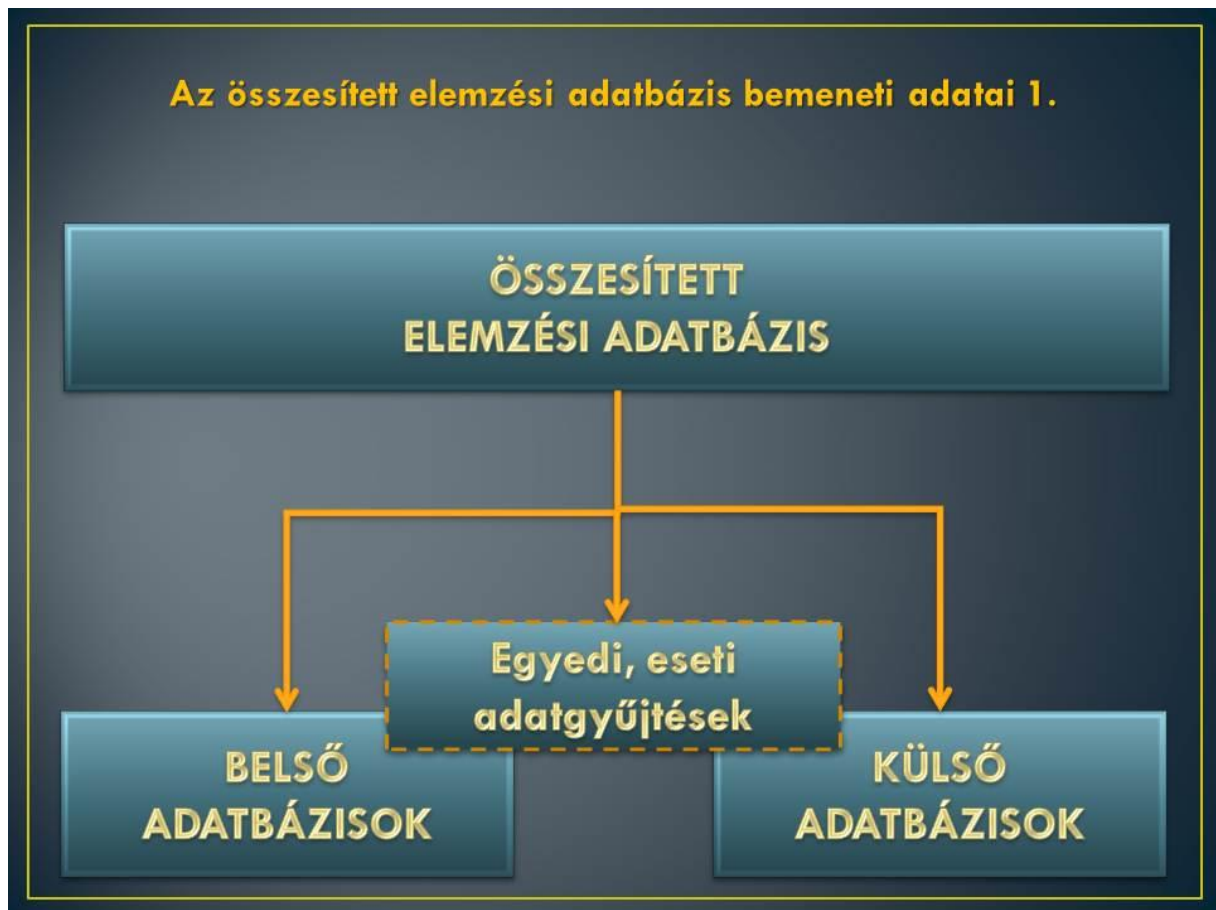
8. ábra: Az elemzés sematikus folyamata

Mint minden elemzési folyamat, így az általam javasolt kontrolling és kockázatkezelési rendszer is az alapoknál kezd: a **helyzetfelméréssel**. A helyzetfelmérésnek egy olyan folyamatnak kell ennie, amely minden számottevő területről, eseményről adatokat, információkat gyűjt, tehát együttesen jelenik meg a külső körülmények objektív felmérése és a belső folyamatok folyamatos megfigyelése. Nagyon fontos kiemelni, hogy úgy a számszerűsíthető (adatok), mind az erre nem alkalmas (információk) bemenetekre is szükség van. Az így kapott hard és soft adatokkal lehet aztán elkezdni dolgozni. Ha a helyzetfelmérés eszközeit akarjuk áttekinteni, akkor a legfontosabb, és az első a **SWOT-elemzés**. Ennek során úgy negatív, mint pozitív megközelítésből kell áttekinteni mind a vállalaton belül zajló eseményeket és magát a szervezet is, mint az azt körülvevő környezetet, amelyben tevékenykedik (meg egy kicsit azt is, amelyikben nem). A SWOT-elemzés tagozódását követve alakítjuk ki az adatbázis felosztását is.

8.3.2. Az összesített elemzési adatbázis

Az **összesített elemzési adatbázis** felépítése kulcsfontosságú! Ezen a ponton a **kontrolling és a kockázati adatbázis még egynek mondható**, vagyis inkább ezen a bemutatási ponton még nagyon szorosak az összefüggések. Ez azért nagyon fontos, mert ez az a pont, ami indokolja, hogy a kontrolling és a kockázatmenedzsment tevékenységek alapját jelentő adatbázis **közös adatbázisként** kerüljön kialakításra.

Egyrészt mert a belső kockázatok feltérképezése a vállalaton belül folyó események vizsgálatát jelenti, tehát a kontrolling tevékenységek egy részét. **Másrészt** a vezetők stratégiai célátételezéséhez szükségük van a külső lehetőségek és veszélyek felmérésére, hogy ez alapján megfelelő célokat tűzzenek ki a vállalat elé, amelyek a stratégia lebontásakor éves üzleti tervekként jelennek majd meg, amitől az eltéréseket majd a kontrolling tevékenység fog elemezni. **Harmadrészt** nem lenne költséghatékony az adatok duplikálása sem a többlet informatikai eszköz és a plusz munkaerő költsége miatt. **Negyedrészt** az adatok és információk minél több (fizikai) helyen jelennek meg egyszerre, egymástól függetlenül, annál jobban nő a veszélye az adatok torzulásának és így nem is biztosított az egyes struktúrák egymás közti átjárhatósága. **Összességében megállapítható, hogy a külső és belső területekre koncentráló adatbázisokat érdemes egy közös adatbázisban, integráltan kezelni.** Ezt a következő ábra szemlélteti.



9. ábra: Az összesített elemzési adatbázis

A **belső adatok** gyűjtése könnyen formalizálható, amennyiben a tervezési, a nyilvántartási és a beszámolási rendszer is bizonyos tartalmi és formai követelmények szerint, és előre megfogalmazott szabályszerűségek mentén dolgozik. Ha ez megvalósul, akkor az adatok összehasonlítása nagy valószínűséggel kevés befektetéssel automatizálható. Ennek az automatizmusnak ki kell terjednie – természetesen – az eredmények visszacsatolására is. Ez mind a kontrolling, mind a kockázatkezelés területén nagyon fontos. A belső adatbázis szerkezete ebből a szempontból bizonyos mértékben statikusnak tekinthető. (Nem szabad elfelejteni azonban a szervezeti struktúrák időszakos felülvizsgálatáról sem, ami jelen esetben az adatbázisok struktúra-kontrollját is jelenti!)

A **külső adatbázisok** felépítése ennél egy kicsit bonyolultabb, mivel az alapadatokat, sőt az információkat sem a vállalat állítja elő, termeli ki, hanem úgymond „készen kapja”. Itt a legfontosabb, hogy a különböző adatgyűjtési időszakokban mindig összemérhető adatokat vezessünk be a rendszerbe, vagy legalább olyanokat, amelyeket úgy tudunk

értelmük sérülése, torzulása vagy vesztese nélkül átalakítani, hogy a birtokunkban lévő korábbi adatokkal összemérhetőkké váljanak.

A fenti rendszer legdinamikusabban változó eleme az **egyedi, eseti adatgyűjtés**, amely céljának tárgya függvényében lehet belső vagy külső adat-, és információgyűjtés. Ezeknek az adatoknak sem a tartalma, sem a formalizáltsága nem tudható és tervezhető előre, így ez az adatbázis-kezelés legmunkaerő-igényesebb területe

8.3.3. Belső adatbázisok

A belső adatbázisok – értelemszerűen – a belső folyamatokra, magára a szervezetre és annak tevékenységére, az ott dolgozó munkavállalókra koncentrálnak. Az alábbi ábra bemutatja, hogy mely területek lehetnek azok, amelyek adatokkal, információkkal látják el, töltik fel ezt az adatbázist.



10. ábra: Belső adatbázisok

A vállalatra jellemző tevékenységek folyamatiról a **szakági területekről** szerezhethünk adatokat. Minden olyan típusú adat és információ innen jön, ami a vállalat alap-, és kiegészítő tevékenységéhez közvetlenül kapcsolódik. Az innen kapott adatok jellemzően alapadatok, ritkább esetben részelemzések, és részkövetkeztetések. Ez abból adódik, hogy az ide pozícionált mérések nem a vállalat egységének részeként vizsgálják magukat, hanem elszigetelten. A valóságban ez rendszeres vagy eseti kötelező adatszolgáltatásban szokott megnyilvánulni. Amennyiben a terület feladatrendje megfelelően kidolgozott, akkor innen nagyon célirányos információkat nyerhetünk egy-egy tevékenység közvetlen költségeiről és eredményeiről. Az adatszolgáltatás is ezzel összefüggésben magas szinten standardizálható.

A **vállalati alapidokumentumok** időszakos vizsgálata nem csak törvényességi szempontból fontos, bár ennek jelentősége sem elhanyagolható. Ez azonban a belső ellenőr feladata is lehet. Magasabb szintű dokumentumok esetében azonban semmiképpen. Itt azt szeretném kiemelni, hogy az előzőekben azt feltételeztük, hogy a vállalat rendelkezik írásban is rögzített stratégiával, amely 3-5 évre meghatározza a szervezet jövőbeli irányait. A stratégiát évente üzleti tervekre bontják. Ebből az következik, hogy a **stratégia és az azt leíró üzleti tervek konzisztenciája** mindenképpen meg kell, hogy valósuljon. Ezt azért fontos kiemelni, mert sok vállalat működésében ez nagyon ritkán valósul meg. Tudatosítani kell a vezetőkben, hogy a **vállalati stratégiát, az azt alkotó részstratégiákat** (gazdasági, humán, informatikai, marketing és kommunikációs, CSR, stb.) **folyamatosan felül kell vizsgálni, és az azokat lebontó üzleti terveket úgynevezett gördülő tervezéssel kell hozzájuk igazítani.** A tervektől való eltéréseket mindenképpen meg kell vizsgálni, hogy világos képet kapjunk az okokról, és arról, hogy igényelnek-e beavatkozást, ha igen, milyen, mikor.

A vállalati alapidokumentumok sorában kiemelném még a **Szervezeti és Működési Szabályzatot**, amelynek - a stratégiák és az üzleti tervek analógiájára - a **munkaszerződésekkel** és a cégbíróságon leadott dokumentumokkal kell egységet alkotnia. Az SZMSZ vizsgálata során a kockázatmenedzsment a vállalati struktúráját, szervezeti felépítését, a hierarchiákat, és a vállalaton belüli folyamatok menetét, szabályozottságát, rendszerbe foglaltságát, hatékony működését veszi górcső alá. Ilyenkor felhívhatja a figyelmet bizonyos veszteségpontokra, vagy a működést akadályozó

szervezeti struktúrákra, felépítményekre, rosszul szervezett feladatokra, vagy éppen szakmailag kiürült vagy szükségtelen szervezeti egységekre.

A munkaszerződések mellett a **munkakörök** vizsgálata is nagyon fontos. Ekkor az elemzés fókuszában az áll, hogy a munkakörök megfelelő rendszerben kapcsolódnak-e össze egy olyan szervezeti felépítéssé, amely a vállalati folyamatok leghatékonyabb ellátását teszi lehetővé. Mindezek mellett fontos megállapítani azt is, hogy a megfelelő emberek vannak-e a megfelelő helyeken, pozíciókban. Ezek a felmérések nem szubjektív véleményeket jelentenek, hanem nagyon komoly kompetencia alapú felméréseket és teljesítményértékeléseket, amelyek a humán modul (később lesz róla szó) bemeneti adatainak egy részét teszik ki.

Ha a **szervezet felépítése nincs összhangban a tevékenységével**, és a munkavállalók sem azokon a helyeken vannak alkalmazásban, ahol képességeik szerint a legmagasabb teljesítményre lennének képesek, akkor ez nagyon erős kockázatot jelent először csak a versenyképességre (nem tud hatékonyan, rugalmasan teljesíteni a vállalat), majd a létfenntartásra is. Ha nem vesszük észre a hibákat, vagy nem kezeljük a bennük rejlő fenyegetéseket, azok eszkalálódhatnak akár olyan szintig is, amely már kezelhetetlenné is válhat.

Itt érdemes megemlíteni a különböző **folyamatszabályozási rendszereket** (pl.: ISO 9000 szabványcsalád), melyek célja „olyan szervezeti teljesítmény biztosítása, amely időről időre képes a vevők minőséggel kapcsolatos követelményeit kielégítő termékeket és szolgáltatásokat nyújtani, függetlenül attól, hogy mit csinál a szervezet, mekkora a mérete, vagy, hogy a magánszektorban vagy a közszférában dolgozik-e.”¹⁹

A szabványcsomag világos kritériumok alapján határozza meg azokat a folyamatokat, amelyek a kiemelkedő minőség létrehozásában szerepet játszanak, ily módon a hatékony működés irányába mutatnak. Amelyik szervezet rendelkezik ilyen jellegű tanúsítvánnyal (amit minden évben belső és külső audittal ellenőriznek, és amely tanúsítványt háromévente újra meg kell szerezni), az rá is van szorítva arra, hogy a belső folyamatait

¹⁹ http://hu.wikipedia.org/wiki/Nemzetk%C3%B6zi_Szabv%C3%A1ny%C3%BCgyi_Szervezet

évről-évre felülvizsgálja. Hiányossága a rendszernek, hogy három évig változatlanak kell lennie, tehát strukturális változtatásokat csak háromévente lehet végezni. Ez megalapozottnak tűnhet abból a szempontból, hogy az egész vállalat működését strukturálisan átalakítani nem szerencsés ennél gyakrabban. Merevségre szoríthat azonban abban az esetben, ha pont a ciklus közben adódik egy olyan lehetőség, amit csak jelentős étszervezéssel lehet hatékonyan kiaknázni, vagy ha ugyanebben az időszakban bizonyos tevékenységek – akár sokkszerű hatásra – ellehetetlenülnek, vagy kifulladásnak, esetleg potenciális veszteségponttá, veszélyzónává válnak.

A **vállalatirányítási rendszer** adatira csak pár szó erejéig térnek ki. Ha van ilyen rendszer a vállalat tulajdonában, akkor természetesen az adatkinyerés könnyebb. Ha csak bizonyos modulokat vásárolt meg, akkor értelemszerűen csak az érintett területek információszolgáltatása biztosított. Ilyenkor érdemes számba venni azt a lehetőséget, hogy a vállalatirányítási rendszer adott moduljával kapcsolatban lévő vagy hozható területek adatszolgáltatását a rendszerből kinyerhető adatstruktúrákhoz igazítjuk.

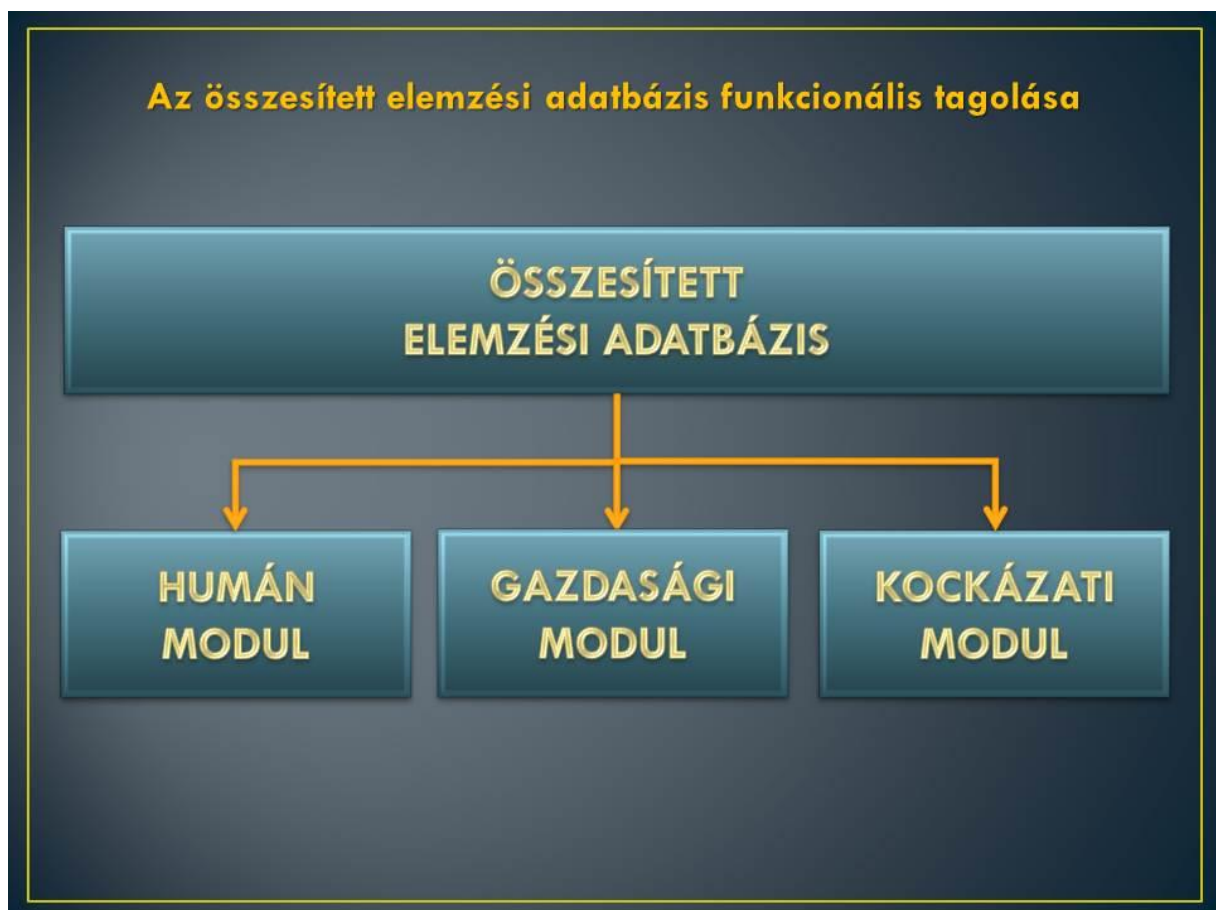
A **funkcionális területek** alatt a „back-office” jellegű munkákat értjük, tehát azokat, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül a vállalat fő tevékenységéhez. Tipikusan ilyen jellegű a személyügy (vagy HR), a gazdasági tevékenységek (pl.: könyvelés), a belső informatika, fenntartási osztály, ügyviteli csoport, stb. Ezek azok a területek, amelyek a vállalat összegzett működéséről bírhatnak információval, a saját szakmai szemszögükből. Ezen a szinten már nem szimpla adatszolgáltatás történik, hanem az adott szakmai szempontok szerinti részelemzések és részkövetkeztetések is születnek. Itt kiemelt szerepe van a humán és a gazdasági területnek. Ezek nagy mennyiségű adattal rendelkeznek, és azokkal a technikákkal is, amelyekkel megfelelő minőségű információkat tudnak előállítani a szervezet egészére vonatkozóan, amelyek már alkalmasak lehetnek a vezetők informálására és dezinformálására is.

Ezzel párhuzamosan ezeken a szakterületeken jelentkezik a legnagyobb ellenállás, bezárás és akadályoztatás a kontrollerek és kockázatmenedzserek irányába. Ugyanakkor a saját területük túlértékelése szakmai féltékenységet, felesleges szakmai versengéseket és öncélúvá válást okozhat, amely során elhamarkodott, és ez által téves információkkal láthatják el a vezetőket. Azért lehetnek a rengeteg adat és információ

birtokában mégis tévesek a következtetések vagy javaslatok, mert a legfontosabb információ, a vezetői szándék és akarat tartalma nem az övék. A felső vezetés kommunikációján múlik, hogy elfogadják, a vezetői céltételezés és a megvalósulás, vagy az attól való eltérés okainak, hatásainak feltárása nem az ő dolguk, hanem a kontrollereké és/vagy kockázatkezelőké. Mindamelllett, hogy munkájuk nélkülözhetetlen.

8.3.4. Belső adatbázisok strukturálása

A **belső adatbázisokból** származó adatokat, információkat, részelemzéseket és részkövetkeztetéseket az összesített elemzési adatbázisban külön osztályozzuk. Három nagy, különálló részt különböztetünk meg: a **gazdasági, a humán és a kockázati modulokat**. Ez a moduláris felosztás biztosítja a vállalatban zajló folyamatok teljes lefedését.



11. ábra: Az összesített elemzési adatbázis moduláris felépítése

A **gazdasági modul** kötődik legjobban a kontrolling területéhez. A gazdasági jellegű adatok gyűjtése, elemzése, értékelése adja a vállalati érték, és benne a folyamatok leginkább elfogadottabb képét. Adatgyűjtése talán a legegyszerűbb, ugyanis ha a megfelelő nyilvántartási és tervezési rendszer működik az adott szervezetnél, úgy abból a gazdasági tematikájú adatok könnyen kinyerhetők. Ez azt jelenti, hogy az éves beszámoló felépítésének megfelelően összeállított, negyedéves, féléves, háromnegyed éves és éves (megítélésem szerint ez a legoptimálisabb időintervallum-felosztás a rendszeres adatszolgáltatáshoz) anyagokra van szükség. Ez természetesen az év végi záraskor a legegyszerűbb, ugyanakkor, akkor a legbonyolultabb is. Mindazonáltal a folyamatos és naprakész könyvelési adatok megfelelő alapot szolgáltathatnak.

A költségek nyilvántartása azonban kritikus pont lehet, mert ha a megfelelő irányultságú **költség-könyvelés** nem létezik az adott szervezetben belül, akkor törekedni kell a megfelelő, **üzemgazdasági szemléletű költség-nyilvántartás** kialakítására, bevezetésére. Fontos ez azért, mert a kontrolling gazdasági modulja alapvetően a számviteli adatokból építkezik, azonban nem azonos rendező elvek szerint csoportosítja azokat, mint amelyeket a számviteli törvény és más törvényi szabályozók előírnak. Ezen kontrolling tevékenység folyamán felszínre kerülnek a veszteségpontok, amelyek alapvetően kockázati tényezőként kezelendők. Ez egy újabb érv a kontrolling és a kockázati adatbázis és az erre épülő tevékenységek közös kialakítása mellett.

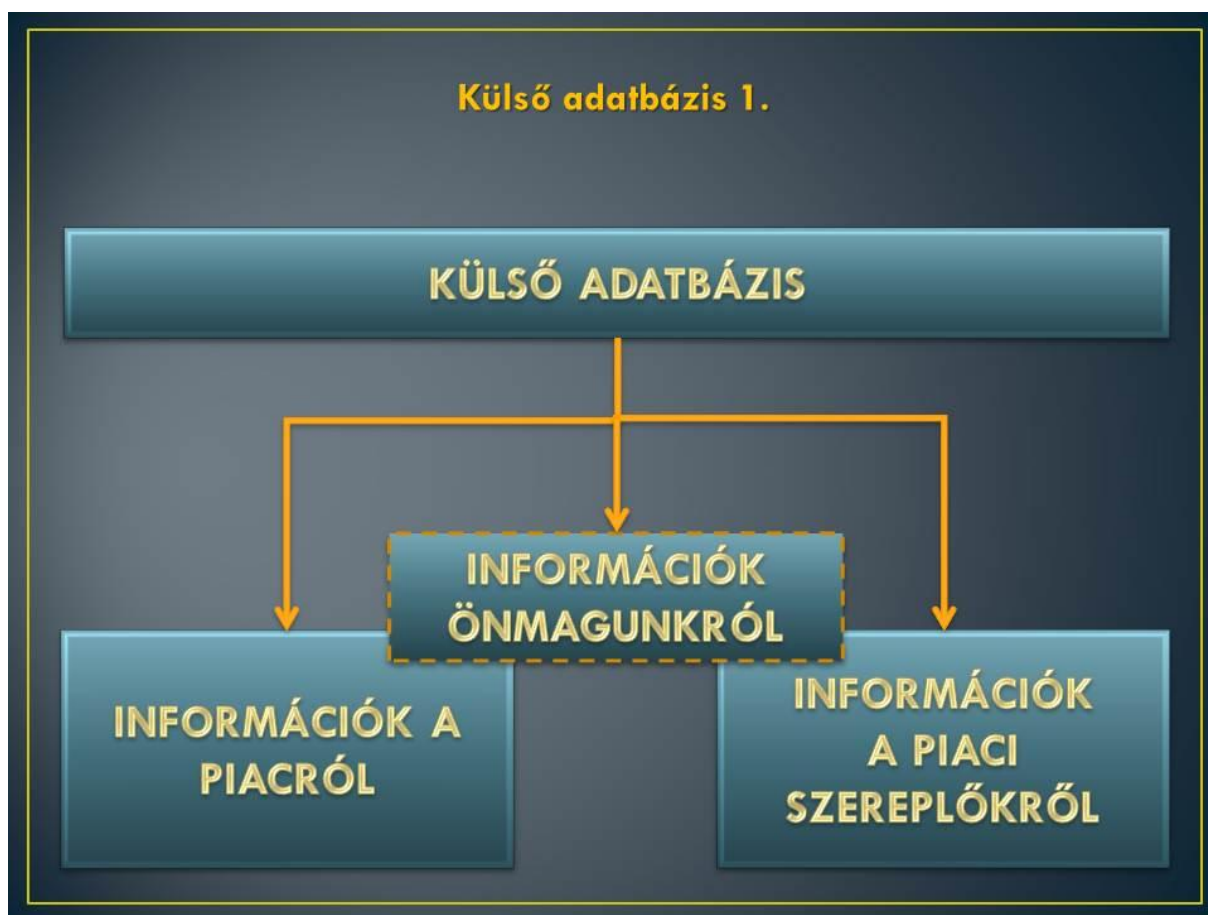
A **humán modulba** a szervezet humán erőforrásaival való gazdálkodás adatai, mérő-, és viszonyszámok kerülnek. Ezen a területen az adatoknak már csak egy része lesz számszerűsíthető, mérhető, kézzelfogható. A létszám, bér, és személyi adatok gyűjtése egészen egyszerű. A munkakör-elemzés, a teljesítményértékelés és a kompetencia-felmérések információit azonban feldolgozhatóvá kell tenni. Erre érdemes a vállalatra jellemző egységes rendszert kidolgozni.

A **kockázati modul** feltöltését az adatbázisok összefüggésénél fogom részletesen bemutatni, mert ez a modul a különböző folyamatok során a külső és a belső adatbázisokból származó adatokat és információkat is tartalmaz.

8.3.5. Külső adatbázisok

Eddig azt vettük számba, hogy a belső adatbázisok mely része érintett a kontrolling és a kockázatkezelés tekintetében. Most a **külső adatbázisokat** vizsgáljuk meg. Itt visszaautalnék a kockázat tág értelmezésére (veszély+esély) és a SWOT-elemzésre is. Látni fogjuk, hogy a külső adatbázisok sokkal szorosabban kötődnek a kockázatkezelés témaköréhez. Éppen ezért a külső adatbázisokat kisebb részekre bontva mutatjuk be.

Az első lépés, hogy megfogalmazzuk, mire is fókuszálunk, amikor a külső adatbázisokba gyűjtünk adatokat. A válasz az, hogy adatokat és információkat gyűjtünk magáról a **piacról, a piaci szereplőkről, és önmagunkról** is. Ezt a következő ábra szemlélteti.



12. ábra: A külső adatbázis sematikus felépítése

Ez a megosztás nagyon fontos – bár alapvetőnek tűnik. Ha már – a belső adatbázisok alapján – konkrét képet formáltunk a vállalatról, akkor a következő lépés ezt az izolált képet a vállalatot körülvevő valóság keretei közé illeszteni. Meg kell tehát nézni, hogy

milyen területen mozgunk, fel kell térképezni a kötelező és a rugalmasabb korlátokat, és a többi résztvevő felmérésével el kell helyezni magunkat a minket érintő piacon/piacokon.

Nagyon fontos eleme a külső adatbázisok **önmagunkról**, azaz a vállalatról összeállított része. Ide azok az adatok és információk kerülnek, amelyek azt tükrözik vissza – a fellelés helyétől és objektivitásától függően helyesen vagy torzítva -, hogy a piac és annak szereplői hogyan látják a vállalatot, annak image-ét, tevékenységét, és főleg napjainkban környezet-, és társadalomtudatosságát. Ez nagyon fontos visszacsatolás a vállalat életében és működésében. Az egyre gyorsuló és a végletekig kiéleződött verseny néha drasztikus, rosszindulatú lépésekre sarkallhatja a versenytársakat. Erre nagyon nehéz felkészülni, de a vállalatról és a környezetéről gyűjtött információk az előrelátást és az előre gondolkodást segíthetik.

8.3.6. Külső adatbázis a piaci környezetről

A piaci környezetet az a terület, ahol a vállalat szerepel. Az adatbázis tagolását a következő ábra szemlélteti.



13. ábra: Külső adatbázis a piaci környezetről

Azt a területet, amelyen a hazai gazdasági események zajlanak, értelemszerűen a Magyar Köztársaság vonatkozó jogszabályai határozzák meg. Szakmai viták állandó témája, hogy a magyarországi piaci szabályozás túlzott-e vagy sem, annyi mindenestre tény, hogy a törvényeket be kell tartani, és azok nem ismerete nem mentesít senkit sem a vonatkozó szankciók elkerülése alól. A legfontosabb tehát a **jogszabályi környezet** feltérképezése. Ennek elmulasztása azért jelenti a legnagyobb kockázatot, mert ezen a területen a legkisebb hiba és mulasztás a legerősebb „megtorlásokat” vonja maga után, amelyek ráadásul kikerülhetetlenek. Hazai vállalat esetében a bejelentett székhely szerinti önkormányzati szabályozást is figyelembe kell venni. Ez a kormányzattal szinte azonos súlyú.

Mindazonáltal a kormányzat nem csak szabályoz, de egyrészt közvetlen vásárlóként is megjelenik, másrészt keresleteket közvetítő szerepet is ellát gazdaságpolitikai tevékenységei által. Az **állami megrendelések** kielégítésében való részvétel – általában – szigorú feltételekhez kötött, az „állami beszállító” cím még mindig nagy presztízszt jelent,

ezen kívül pedig nagyfokú biztonságot a szerződés teljesítésében. Éppen ezért nagyon fontos a meghirdetett programokban, pályázatokban, közbeszerzésekben való részvétel lehetőségét időről-időre felülvizsgálni, az adódó lehetőségeket pedig maradéktalanul kihasználni. A **programok és pályázatok** kiírása mindig egy-egy iparág, terület támogatását jelentik a központi újraelosztás keretein belül, ezért az ezeken való részvételkor a piaci kondíciókhoz képest lényegesen kedvezőbb feltételekkel lehet pluszforrásokhoz jutni. Ezek olyan lehetőségek lehetnek, amelyeket egy vállalatnak sem szabad szem elől téveszteni. Ugyanígy a programokon keresztül lehet becsatlakozni az ország nemzetközi szövetségi tagágai által lehetővé tett fejlesztési programokba.

A „játékszabályok” pontos ismerete után a vállalkozás profiljához, tevékenység-struktúrájához illeszkedve kell adatokat gyűjteni a gazdasági környezet a jellemzőiről. Ez az adott ország - a sajátunk is lehet! - működését leíró **makro adatokból, ország tanulmányok** beszerzésétől kezdve egészen a kiválasztott vagy szóba jöhető cégek **mikro adatainak** felkutatásáig terjedhet.

A **makro adatok** azért bírnak nagy jelentőséggel, mert információt szolgáltatnak az ország gazdaságának dinamizmusáról, arról, hogy milyen lehetőségek vannak a működésre, a fejlődésre, vagy veszélyeztet-e minket a piacon valami külső, kikerülhetetlen korlát. A makro adatok csak nagybani képalkotást tesznek lehetővé, részletes elemzéseket nem. Ennek megfelelően a trendek, tendenciák lehetnek fontosak.

A belföldi kutatások fókusza nem csak az országhatár által kijelölt homogén területet foghatják be, hanem a cég szempontjából fontosnak ítélt területek, térségek vagy akár városok, települések célzott felmérését is jelentheti. A vizsgálat úgy is készülhet, hogy több területet vizsgálunk meg egy-egy nézőpontból, és az összehasonlítások alapján határozzuk meg a számunkra legkedvezőbb helyszíneket, és utána erre az egy célpontra fókuszálva mélyebb kutatásokat is végzünk.

A **mikro és a makro adatok közti határt** úgy húztuk meg, ami a legjobb közelítéssel van a közgazdasági makro-mikro szétválasztáshoz: mikro adatokról csak a gazdasági szervezeti egységek tekintetében beszélünk. Tehát ennek megfelelően a piaci környezet bel-, és külföldi mikro adatai az ezen a piacon megjelenő piaci szereplőkről szól.

8.3.7. Külső adatbázis a piaci szereplőkről

A piaci szereplők mindazon gazdasági egységek (szervezetek vagy személyek), akikkel közvetlen vagy közvetett nexusba kerül a vállalat, vagy a jövőben kerülhet. Ezeknek a szereplőknek a csoportosítását szemlélteti az alábbi ábra.



14. ábra: Külső adatbázis a piaci szereplőkről

Az **alvállalkozók**, a **partnerek** és a **beszállítók** bizonyos szempontból egy külön egységet alkotnak. Ők azok, akikkel a gazdasági célkitűzéseink harmonizálnak, egy irányba mutatnak. Ez **egyfajta érdekközösséget** jelent. Az alvállalkozónak érdeke az általunk számára delegált feladatokat maximális szinten ellátni, ugyanis velünk megegyező a végső megrendelője, így annak elégedettségének biztosítása számára is ugyanolyan érdek. Beszállítóinknál is hasonló a helyzet, bár közvetettebb. Ha a vállalat a beszállítója miatt esik például késedelmes teljesítésbe, akkor azzal a beszállítóval többet nem kíván majd dolgozni, vagy ha a vállalat üzlete emiatt hiúsul meg, elképzelhető, hogy a veszteséget a

beszállítójára hárítja. Az érdekegyezőség azonban nem garancia a jó és megbízható együttműködésre.

Alapvetően itt a szerződéses kötelek teljesítésének maximális biztosítása a cél. Éppen ezért **a vállalati kockázatkezelőnek potenciális kockázati tényezőként kell tekintenie minden olyan gazdasági szervezetre, amellyel először kerül kapcsolatba a vállalata.** A megfelelő alvállalkozó, szállító és partner kiválasztását sok kutatásnak kell megelőznie. Ez nem csak az adott vállalat gazdasági és hivatalosan elérhető adatainak összegyűjtését jelentheti, hanem informális, soft információk felkutatását is.

Egy-egy vállalatról szóló információk felkutatásának számos forrása van, ezt a külső adatbázis bemeneti adatainál fogjuk bemutatni. Ezt kiegészítendő azonban a vállalat dönthet úgy is, hogy **saját szerződéskötési biztonságát erősítő céganalízis rendszert dolgoz ki.** Ezáltal egyúttal a kockázatkezelésnek ezt a területét bizonyos fokig **formalizálja.** Itt megint egy kapcsolódási pontot találunk a kontrollinggal. Egy (másik) vállalat stabilitására vonatkozóan annak hivatalosan közzétett beszámolójának elemzéséből lehet következtetéseket levonni. A mérleg és az eredmény-kimutatás adataiból számított mutatószámok világos képet alkothatnak a velünk kapcsolatba lépni akaró vállalatról. Ez a mutatószámrendszer azonban (lehet) teljesen ugyanolyan, mint amit a vállalat gazdasági kontrollerei vagy gazdasági elemzői használnak. Egy ilyen szerződéskötés biztonságát erősítő céginformációs rendszer, céganalízis hatalmas kockázatsökkentő tényező lehet a vállalat vezetése kezében. **A szerződéskötések biztonságát erősítő céginformációs rendszer, céganalízis egy lehetséges struktúráját mutatja be az 1. számú melléklet.**

Külön csoportot jelentenek a **versenytársak**, akik a mi céljainkkal éppen ellentételesekkel rendelkeznek. Alapvetően negatív előjellel szerepelnek a vállalat életében. Ez azonban nem mindig helytálló. A versenytársak megfigyelése egyrészt a piaci magatartásukra, akcióikra irányul, másrészt az állapotukra. A magatartást természeténél fogva csak utólag lehet megfigyelni, de elég hosszú ideig tartó megfigyelés és bizonyos mennyiségű adat birtokában viszonylag megbízható modelleket lehet készíteni a jövőbeli viselkedésük prognosztizálására.

A **versenytársak** állapotának figyelemmel kísérése már nehezebb dió. Itt is elérhetők a Cégbíróságra leadott és közzétett hivatalos beszámolók, de több telephellyel, vagy esetleg külföldi anyavállalattal rendelkező nagyvállalatok esetében ez nem mindig lehet kielégítő információforrás. Ugyanakkor az ezen túlmenő információikat a cégek versenyelőnyük megtartása érdekében szigorúan őrzik, ezért minden marketing-, PR-, értékesítési-, beszerzési stb. tevékenységüket érdemes figyelemmel kísérni, megfigyelni, mert ebből bizonyos fokú következtetéseket lehet majd levonni a következő lépésekre vonatkozóan. Nem feltétlenül etikátlan az sem, ha egy versenytárs hibázásakor azonnal reagálva tudunk tőle fogyasztót és/vagy piacot elhódítani.

A **megrendelőik** megint egy külön csoportot jelentenek. Itt célunk, hogy a legjobban felmérjük, megismerjük őket azért, hogy minél teljesebben ki tudjuk szolgálni az igényeiket, vagy esetleg hatékonyan ébresszünk benne új igényeket (természetesen a saját vállalatunk termékei, szolgáltatásai iránt). Ebből a szempontból ők a mi vevőink. A vevőket fogyasztói csoportokba aggregálva, marketig eszközökkel végzett, speciális kutatások mérik fel. Ezek a kutatási eredmények kvázi makro adatoknak minősülnek, így ők a piaci környezet felmérései között szerepelnek. Amikor viszont közvetlen (szerződéses) kapcsolatba kerülünk, akkor már megrendelőnek nevezzük, és a piaci szereplők között szerepeltetjük. Ekkor már az adatgyűjtés is egyedivé válik.

A vevők fontosságát, és ebből kifolyóan a velük kapcsolatos kutatások jelentőségét nem lehet elégszer kihangsúlyozni, hiszen a vállalat célja a minél magasabb profit elérése, ezért pedig értékesítenie kell. Eladhatatlan terméket készletre gyártani csak azért, mert mértük fel a megfelelő mértékben a keresletet, hiba. A fogyasztói szokások és igények feltérképezése és kutatása piaci réseket tárhat fel, és a vállalat termékeinek életciklusának meghatározásához is segítséget nyújt.

8.3.8. A külső adatbázis forrásai

Ha már tudjuk, hol vannak a keretek, és ki a többi résztvevő, már csak fel kell kutatni a releváns információkat. Ezek forrásait a következő ábra mutatja be.



15. ábra: A külső adatbázis forrásai

Az egyes információforrások indokoltsága és használati lehetőségeik a piaci környezet és a piaci szereplőkről szóló adatszükséglet bemutatása után egyértelmű. Egyvalamit nagyon fontos kiemelni az információforrások tekintetében. Bármilyen információ-adatbázist használunk is a minket érintő adatok és információk beszerzésére, mindig figyelemmel kell lenni arra, hogy **csak és kizárólag az a megbízható információ, amely megbízható forrásból származik**. Ezért az ábra csak az abszolút hitelesnek tartott forrásokat jeleníti meg. Kivétel ez alól a média. Ezt az elemet azért tartottuk fontosnak szerepeltetni, mert amennyiben magunkról is szeretnénk információhoz jutni, úgy ez forrás fontos szolgálatot tehet. Ebből a szempontból irreleváns, hogy helytállóak-e a rólunk közölt hírek. Környezetünk erről értesül, és ha nem tudunk róla, könnyen kerülhetünk kellemetlen helyzetbe.

További nehézséget jelent a külföldi partnerekről, cégekről, beszállítókról megbízható adatokat gyűjteni. Ebben az esetben az adott ország hazainak megfeleltethető hivatalos

forrásnál kell kezdeni az informálódást. Ilyen forrás lehet az idegen ország képviselője, konzulátusa, kamarája.

A **külső adatbázisok** releváns információkkal való feltöltése lényegesen nehezebb és összetettebb feladat, mint a belső adatbázisoknál vagy akár a kontrolling területén. Ugyanis a környezet monitorozása sokkal **szélesebb látókört** igényel a kockázatmenedzsment területén. Bizonyos kritériumok mentén lehet szűkíteni a keresési, megfigyelési sávot, de ezzel lehetőségektől eshetünk el (pl. egy olyan piaci lehetőség felbukkanása, amely nem a vállalat saját vagy közeliként definiált piacain adódik, és amely kiaknázása csak kis korrekciót és/vagy befektetést igényelne a vállalattól, de nagy nyereség lehetősége rejlik benne). Akadályként jelentkezhet a nagy mennyiségű adat megszerzése, feldolgozása, tárolása is.

Ahhoz, hogy a fentebb ismertetett adatbázisok maximálisan ki tudják szolgálni a kontrolling és a kockázatmenedzsment feladatokat, alapevő jelentőségű, hogy az **adatbázisok** folyamatosan **karban legyenek tartva**. A kockázatkezelés szempontjából az **adatok naprakészen tartása** biztosítja a SWOT-elemzés által megjelölt területek, feladatok, kompetenciák hatékony menedzselését. A kontrolling szempontjából a minél **hosszabb időtávú idősorok** képzése a cél azzal a plusz kitétellel, hogy az adatbázisba felvezetett adatok mindig **összemérhetőek** legyenek.

Az adatbázisok karbantartása mindezek mellett még azt is jelenti, hogy az első körben összegyűjtött adatokból készített **értékelések, elemzések eredményeit is visszacsatornázzuk** az adatbázisba. Ugyanúgy vissza kell csatolni a megvalósított akciótervek (például a tervtől való eltérés korrigálására kidolgozott több megoldási opciók egyike, vagy a lehetőségek kiaknázására készített forgatókönyvek megvalósíthatósági tanulmányainak egyike stb.) eredményeinek végkimeneteit, hatásait. Ez a későbbiekben remek segítséget fog jelenteni a vezetőknek – főleg a saját **döntéseinek visszaigazolására** és a vállalat **jövőjére vonatkozó tervezéskor**.

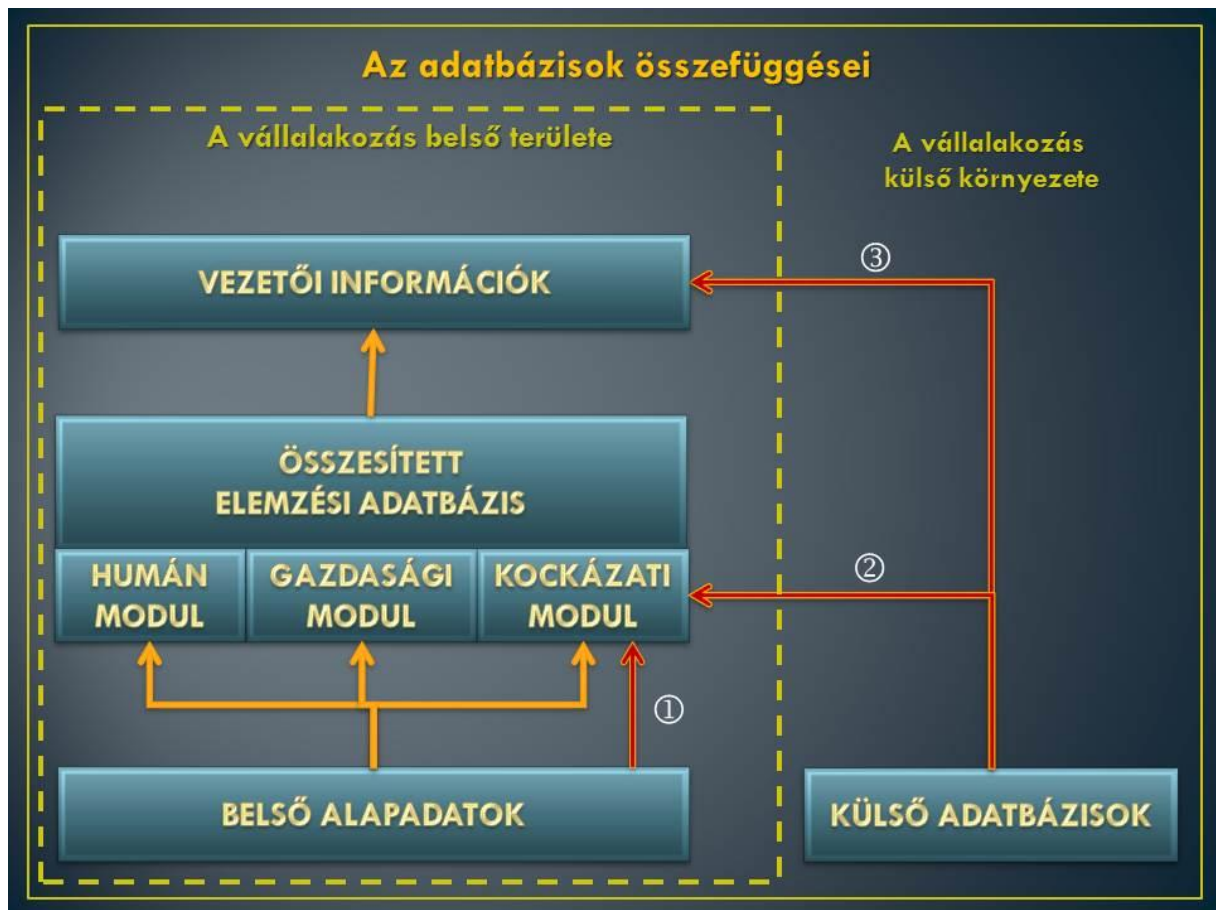
Az adatbázisok összefonódásainak és különbözőségeinek bemutatása úgy foglалható össze röviden, hogy a vezetői információk előállítása folyamán a kontrolling és a kockázatmenedzsment **elemi feladat szinten kapcsolódnak egymáshoz**, különbséget csak

az adatok értékelésében lehet tenni. Mindazonáltal a **kockázat új értelmezése és annak kontrollinggal való összevetése** (5. ábra) alapján kirajzolódik egy olyan kép, amely alapján a kontrolling jobban támaszkodik a belső adatbázisokra, mert a belső folyamatok tervre gyakorolt hatása viszonylag pontosan megállítható – akár hosszabb távra kitekintően is –, viszont a külső környezet állandó változásai előre nehezen jelezhetőek, és nem mindig számszerűsíthetőek. Ezért a külső környezetből származó hatások, adatok, információk gyűjtése, feldolgozása és szolgáltatása (akár a kontrolling folyamatok részére) a kockázatmenedzsment feladata, így azt tekintjük a kockázatkezelés alapjának.

Mindazonáltal még egyszer szeretném kihangsúlyozni, hogy ezek a határvonalak soha nem ilyen élesek, sokkal inkább csak a hangsúlyok finom eltolódását jelentik.

8.4. A kockázatkezelési és kontrolling rendszereket elválasztó vonal

Az eddigiek részletes tárgyalása után úgy gondolom, szót kell ejtenünk arról, hogy a kockázatkezelési és kontrolling tevékenységeket szerintem hogyan kell megjeleníteni, azaz milyen tengely mentén tanácsos szétválasztani, és mely pontokon érdemes összekapcsolni azokat. Ennek sematikus ábrázolását mutatja a következő ábra, melyen a **sárga nyilak a kontrolling tevékenységet jelzik, a pirosak a kockázatkezelést.**



16. ábra: Az adatbázisok összefüggései

Az ábra az adatbázisok fenti részletezésével összhangban azt mutatja, hogy a vállalkozás belső területeit érintő elemzések a belső alapadatokból indulnak ki, és az azokból megállapított kockázati tematikájú adatok, elemzések, következtetések és visszacsatolások eredményei is a belső körbe tartozó kockázati modulba futnak be. Ennek megfelelően az **1-es számmal** jelzett folyamat azokat az elemzéseket és eredményeket mutatja, amelyek a vállalat alapidokumentumainak, alapfolyamatainak, szervezeti felépítésének, azaz összességében a **vállalaton belüli objektumok és folyamatok** elemzésből eredeztethetőek, és az összesített adatbázis kockázati moduljába kerülnek. Ezek tehát a belső alapadatok kockázati szempontú felméréseinek eredményei, értékelései.

Ezzel szemben a külső adatbázis kimenetei egyrészt közvetlenül a vezetőkhez csatlakoznak be, másrészt a belső összesített kontrolling adatbázis kockázati moduljába. A **2-es számmal** jelölt folyamat a kockázatkezelés legjelentősebb területe. Ezen folyamatban jelenik meg a legtöbb olyan elemzés, amely a terv/stratégia megvalósítását a külső

környezet vizsgálatával köti össze. Itt jelenik meg tehát a vállalatra ható minden külső információ, és a vállalatról (önmagunkról) gyűjtött információ is.

A **3-as számú** folyamat az olyan tartalmú jelentéseket tartalmazza, amelyek a kockázati lista felülvizsgálatából eredeztethetők. Ez tehát a kockázatok felülvizsgálatából és az új kockázati tényezők szerepeltethetőségéről szól. Ebben a folyamatban jelenhetnek meg a legeredetibb ötletek, a legkreatívabb megoldások a lehetőségek felismerésére és kihasználására. Mivel ezek egyedi, különleges esetek, ezért közvetlenül a vezetőkhez csatlakoznak be, hogy minél direktebb legyen a visszacsatolás, tehát egy-egy kockázati tényezőre adott válaszlehetőség reakcióideje csökkenthető legyen. Vezetői döntés esetén ide tartozhatnak bizonyos tartalmú időszakos helyzetjelentések is, pl. a sajtófigyelés.

9. A folyamatok szabályozása

A kockázatkezelési rendszer szabályozása nem csak abból áll, hogy bizonyos adatok és információk időszakos szolgáltatására kényszeríti az egyes szervezeti egységeket, hanem jóval túlmutat ezen. Egy kockázatmenedzsment rendszer bevezetése és az azzal kapcsolatos szabályozások kialakítása alkalmat teremthet arra, hogy a vezető képet alkothasson a vállalat információ-térképéről.

A kockázatkezelés egyik sikerkritériuma a **szabályozott információ-áramlás**. Ha ez nincs meg, akkor az adatok teljes körűségét nem lehet feltételezni. Az első és legfontosabb lépés tehát a kockázatkezeléssel kapcsolatos információáramlás szabályozása. Ez azt jelenti, hogy **minden szervezeti egységre meg kell határozni az őt érintő bemeneti és kimeneti adatokat, a kockázatkezeléssel kapcsolatos adatszolgáltatás rendjét, tartalmi és formai követelményeit, gyakoriságát**. Bár úgy tűnhet, hogy minél jobban szabályozott ez a folyamat, annál könnyebben lehet biztosítani a gördülékeny információ-áramlást, de ez csak egy bizonyos mértékig igaz. A túlszabályozás merevvé is teheti a rendszert. Meg kell tehát találni azt a szabályozási mértéket, ami a vezetői információ-igényeket kielégíti, és összhangban van a vállalat szervezeti felépítésével is.

Külön kell foglalkozni a **szabályozási körön kívüli információkkal** (eseti, ad hoc, ritka, gyökértelen adatok, információk, stb.), amelyeket nem lehet formalizált eszközökkel

szabályozni. Egy rugalmas, szellemiségében elkötelezett és lojális szervezetben ez a kérdés **informális módon** tud megoldódni, ha viszont nem megfelelő szintű a vállalati kultúra, és benne a munkavállalók elkötelezettsége, akkor esetleg egyedi utasításokkal kell áthidalni az egyedi eseteket. Ezek eredményessége vitatható. Ezért fontos még egyszer kiemelni, hogy a fejlett szervezet a rendszer optimális működésének egyik alapfeltétele.

Ha egy vállalatban belül **külön kontrolling és kockázati szervezeti egység** is kialakításra került, akkor ezek **egymáshoz való viszonyát** (a mellérendeltséget!) is mindenképpen tisztázni kell. Ez elejét veszi a felesleges szakmai versengéseknek és egymás akadályozásának. Ez esetben világosan meg kell határozni, és kell különíteni a két szervezeti egység tevékenységét, és meg kell határozni az együttműködésük rendjét is (például az adatbázisok kezelése, használata kapcsán). Ezt abban az esetben is el kell végezni, ha nincs az egész vállalatra kiterjedő komplex információáramlási szabályzat.

Ha semmilyen ilyen jellegű szabályozás nem létezik (és záros határidőn belül nincs is esély a kidolgozásukra), akkor legalább egy **felső vezetői utasításban** biztosítani kell azt, hogy a vállalatban belül a szükséges és megfelelő információkhoz hozzájussanak a döntéshozók, azaz a végrehajtó személyek.

A szervezet belső működését érintő szabályzatok után fontos kiemelni, hogy a külső adatbázisok tekintetében az egyes forrásokhoz az adatgyűjtés módját külön kell specifikálni, és ehhez a tevékenységhez külön munkaerőt érdemes hozzárendelni. Ez azért fontos, mert a bemutatott kockázatmenedzsment rendszert csak a közepes, vagy annál nagyobb vállalatoknál érdemes bevezetni, tekintve, hogy csak ezek rendelkeznek olyan bonyolult belső folyamatokkal és külső érintettséggel, hogy pénzügyileg hatékonyan lehessen azt működtetni.

Operatív vonatkozású dolog, de nagyon fontos, hogy a **hivatalos szervek adatbázisaihoz** hozzáférést kell vásárolni, lehetőség szerint a legmagasabb adattartalom elérését és a legszélesebb körű lekérdezési jogosultságot biztosító módozatot.

Külföldi partnerek, beszállítók, megrendelők stb. **tekintetében** az idegen nyelvet is bíró munkaerő foglalkoztatása kulcskérdés lehet, erről is a vezetőnek kell gondoskodnia. Az

adatok megszerzésében segítséget nyújthat az adott ország képviselője, konzulátusa, kamarája. A velük való hivatalos levelezés szabályozása biztosíthatja azt, hogy a vezető tudta nélkül nem kérnek adatokat esetlegesen érdektelen harmadik személyről az ő nevében. Ez a nemzetközi hírnév megőrzése miatt lehet fontos.

A szinte kötelező formális szabályozás mellett mindenképpen meg kell említeni – újra – a nyitott, őszinte, asszertív vezetői és vállalati kommunikációt, mint informális szabályozási eszközt, amely legalább akkora hatásfokkal tud hozzájárulni a rendszer sikeres működéséhez, mint az írott szabályozók.

Összegzőképpen annyit kell elmondani, hogy nagyon fontos megtalálni az adott szervezet számára egyedileg optimális egyensúlyt a laissez-faire és a bénító túlszabályozás között, mert különben a rendszer nem fog tudni hatékonyan működni. Annak ellenére, hogy az adott időszakra előírt, adott tartalmi és formai követelményeknek tökéletesen eleget tevő jelentős teljes bizonyossággal fog landolni a vezető íróasztalán.

10. Az általam javasolt kockázatkezelési rendszer bevezetésének eredményei

A rendszer összegzett eredményei nagyon röviden megfogalmazhatóak (az eddigi igen részletes magyarázatok után). Az eredmény nem lesz más, mint egy vezető, aki tudja, érzi, érti, akarja azokat a szavakat, mint rugalmas reagáló-képesség, együttműködés, szinergia, innovativitás, proaktivitás, költséghatékonyság, stratégia, felelős és tudatos vezetés. Ennyi. Kevésnek tűnik? Nem hiszem.

1. számú melléklet

A beszerzések vevő oldali biztonságát erősítő céginformációs rendszer, céganalízis egy lehetséges struktúrája

1. AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALATJELLEMZŐK ELEMZÉSE

1.1. A vállalkozás alapjellemzőinek elemzése

- 1.1.1. A vállalkozás alapításának, átszervezéseinek vizsgálata
- 1.1.2. A vállalkozás tulajdonosainak, érdekeltségeinek vizsgálata
- 1.1.3. A piaci hatások érvényesülésének módja a vállalkozás tevékenységére
- 1.1.4. A vállalkozás telephelyeinek vizsgálata
- 1.1.5. A vállalkozás profiljainak, termékeinek vizsgálata
- 1.1.6. A vállalkozás garanciavállalásának vizsgálata
- 1.1.7. A vállalkozás gazdasági méretének vizsgálata
- 1.1.8. A vállalkozás forgalmi nagyságának vizsgálata
- 1.1.9. A vállalkozás személyzetének vizsgálata
- 1.1.10. A vállalkozás szállítási-megközelítési lehetőségeinek vizsgálata
- 1.1.11. A vállalkozás vevőinek vizsgálata

1.2. A vállalkozás erős és gyenge oldalainak elemzése.

- 1.2.1. A vállalkozás referenciáinak vizsgálata
- 1.2.2. Az esetleges korábbi csődeljárások vizsgálata
- 1.2.3. Az esetleges korábbi fizetéseképtelenségek vizsgálata

1.3. A korábbi kapcsolatok elemzése

2. A PÉNZÜGYI VÁLLALATJELLEMZŐK ELEMZÉSE

2.1. A VAGYONSTRUKTÚRA ELEMZÉSE

- 2.1.1. A mérleg főösszeg vizsgálata
- 2.1.2. A befektetett eszközök vizsgálata
- 2.1.3. A készletek vizsgálata
- 2.1.4. A követelések vizsgálata
- 2.1.5. Az értékpapírok és pénzeszközök vizsgálata

2.2. A tőkestruktúra elemzése

- 2.2.1. A saját tőke vizsgálata

- 2.2.2. A saját tőke aránya változásának vizsgálata
- 2.2.3. A saját tőke forgási sebességének vizsgálata
- 2.2.4. A saját tőke növekedésének vizsgálata
- 2.2.5. A befektetett eszközök fedezete I. mutató vizsgálata
- 2.2.6. A befektetett eszközök fedezete II. mutató vizsgálata
- 2.2.7. A hosszú lejáratú kötelezettségek arányának vizsgálata
- 2.2.8. A rövid lejáratú kötelezettségek arányának vizsgálata
- 2.2.9. A kötelezettségek megoszlásának vizsgálata
- 2.2.10. Az eredménytartalék vizsgálata
- 2.2.11. A felélési mutató vizsgálata
- 2.2.12. Az adósság arányának vizsgálata
- 2.2.13. Az eladósodottsági együttható vizsgálata

2.3. A JÖVEDELMEZŐSÉG ELEMZÉSE

- 2.3.1. Az üzemi eredmény abszolút értékének vizsgálata
- 2.3.2. Az üzemi eredmény változásának vizsgálata
- 2.3.3. A pénzügyi műveletek eredményének vizsgálata
- 2.3.4. A rendkívüli eredmény vizsgálata
- 2.3.5. Az árbevétel-arányos üzemi eredmény vizsgálata
- 2.3.6. A létszám-arányos üzemi eredmény vizsgálata
- 2.3.7. Az adózott eredmény vizsgálata I.
- 2.3.8. Az adózott eredmény vizsgálata II.
- 2.3.9. A saját tőke-arányos eredmény vizsgálata

2.4. A HATÉKONYSÁG ELEMZÉSE

- 2.4.1. Az eszközök forgási sebességének vizsgálata
- 2.4.2. A készletek forgási sebességének vizsgálata
- 2.4.3. Az árbevétel átlagos változásának vizsgálata
- 2.4.4. Az árbevétel összetételének vizsgálata
- 2.4.5. A létszám-arányos árbevétel vizsgálata

2.5. A KÖLTSÉGEK ELEMZÉSE

- 2.5.1. Az összköltség típusú eredmény-kimutatáson alapuló elemzés
- 2.5.2. A forgalmi költség típusú eredmény-kimutatáson alapuló elemzés

2.6. A LIKVIDITÁS ELEMZÉSE

- 2.6.1. A likviditási mutató I. vizsgálata

2.6.2. A likviditási mutató II. vizsgálata

2.6.3. A pénzhányad vizsgálata

3. A KÖVETKEZTETÉSEK LEVONÁSA

3.1. A vállalkozás alapjellemzőinek elemzéséből levont következtetések

3.2. A vállalkozás erős és gyenge oldalainak elemzéséből levont következtetések

3.3. A korábbi kapcsolatok elemzéséből levont következtetések

3.4. A vagyonstruktúra elemzéséből levont következtetések

3.5. A tőkestruktúra elemzéséből levont következtetések

3.6. A jövedelmezőség elemzéséből levont következtetések

3.7. A hatékonyság elemzéséből levont következtetések

3.8. A költségek elemzéséből levont következtetések

3.8.1. Az összköltség típusú eredmény-kimutatás elemzése esetén

3.8.2. A forgalmi költség típusú eredmény-kimutatás elemzése esetén

3.9. A likviditás elemzéséből levont következtetések

4. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

5. JAVASLATOK A VÁLLALKOZÁSSAL KAPCSOLATOS ÜZLETI MAGATARTÁSRA VONATKOZÓAN

6. AZ ELEMZÉSEK FELHASZNÁLÁSÁNAK RENDJE

Ábrajegyzék

1. ábra: A rendszer elemei	5
2. ábra: A kockázatkezelés ára	11
3. ábra: A kockázatok besorolása	20
4. ábra: A kockázatmenedzsment módszerek összehasonlítása	25
5. ábra: A kontrolling és a kockázatmenedzsment összevetése.....	31
6. ábra: A vezetői információs rendszerek	32
7. ábra: A kontrolling és kockázatmenedzsment szervezet elhelyezése a szervezetben	34
8. ábra: Az elemzés sematikus folyamata.....	36
9. ábra: Az összesített elemzési adatbázis	38
10. ábra: Belső adatbázisok	39
11. ábra: Az összesített elemzési adatbázis moduláris felépítése.....	43
12. ábra: A külső adatbázis sematikus felépítése	45
13. ábra: Külső adatbázis a piaci környezetről.....	47
14. ábra: Külső adatbázis a piaci szereplőkről	49
15. ábra: A külső adatbázis forrásai.....	52
16. ábra: Az adatbázisok összefüggései	55