

TDK dolgozat

Tamás Júlia

BA

2012.

**AZ EUR ÁRFOLYAM VÁLTOZÁSÁNAK HATÁSA AZ ELMŰ-
ÉMÁSZ NYRT. BESZERZÉSÉRE, BESZERZÉSI ÉS ÜZLETI
TERVEIRE**

HOW THE EURO RATE'S CHANGES EFFECTS THE PROCUREMENT,
PURCHASING AND BUSINESS PLANS AT ELMŰ-ÉMÁSZ NYRT.

Kézirat lezárásának időpontja: 2012.október 29.

Tartalomjegyzék

1.1.	ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporth	7
2.	Beszerezés szerepe az ellátási lánc menedzsmentben	9
2.1.	Beszerezés	10
2.2.	Stratégiai beszerzés	13
2.3.	Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési rendszere	14
3.	Válság kialakulása és a kockázatmenedzsment	24
3.1.	Gazdasági világválság	24
3.2.	Szélsőséges helyzet kialakulása	25
3.3.	EUR árfolyamról	28
3.4.	EUR árfolyam hatása az ELMŰ-ÉMÁSZ NYrt.-nél	29
3.5.	Kockázatmenedzsment	30
4.	Jelenleg használt kockázatkezelési módszer	32
4.1.	ELMŰ-ÉMÁSZ szerződések fajtái	32
5.	Új kockázatkezelési módszerek	36
5.1.	Fedezeti ügyletek	36
5.2.	Benchmarking	42
5.3.	Szoftverek	43
5.4.	Fizetések csúsztatása	43
5.5.	Nettósítás	44
5.6.	Pénzáramlás-összehangolás	45
5.7.	Áremelés	46
5.8.	RWE Standard	47
5.9.	Deviza számla	49
5.10.	Csak forint alapú szerződések	50
6.	A feltételezett legkedvezőbb megoldás	51
6.1.	Teendők nagyvonalakban	54
6.2.	Ütemezés és tervezés GANTT PROJECT program segítségével	55
6.3.	Elemzések	65
6.4.	EUR árfolyamtól függő előrejelzés	66
6.5.	Hosszabb távú tervek	67
7.	Összefoglalás	68
8.	Irodalomjegyzék:	70
9.	I.sz melléklet	72
10.	II. melléklet	76
11.	III. melléklet	82

Ábrajegyzék:

- 1.Ábra: Supply Chain Operating Reference
- 2.Ábra: Ellátási lánc felépítése
- 3.Ábra: Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési eljárásainak fajtái
4. Ábra: EUR árfolyam változása 2008 július és 2012 október között
- 5.Ábra: A szerződés fajták eloszlása az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-nél
- 6.Ábra: Árfolyam változása egy adott eljárás alatt
- 7.Ábra: EUR árfolyam előre jelezhetőségének valószínűsége
- 8.Ábra: GANTT Project – emberi erőforrás diagramm
- 9.Ábra: 2014. évi EUR szükséglet megállapítására kijelölt személyek
- 10.Ábra: Feladatok időrendje: Projekt kezdete
- 11.Ábra: Feladatok időrendje: a projekt közepe fele
- 12.Ábra: Feladatok időrendje
- 13.Ábra: Pert Chart
- 14.Ábra: Az árfolyamok mozgása 2011 decemberétől - 2012 októberéig.

Bevezetés

TDK dolgozatomban az EUR árfolyam változásának a Budapesti Elektromos Művek Nyrt. (továbbiakban ELMŰ Nyrt.) és az Észak-Magyarországi Áramszolgáltató Nyrt. (továbbiakban ÉMÁSZ Nyrt.) beszerzéseire és beszerzési, üzleti terveire gyakorolt hatását, valamint a különböző kockázatkezelési módszereket vizsgálom

A 2008 őszén kirobbanó világ gazdasági válság óta az euró árfolyama a forinttal szemben egyre kiszámíthatóbb módon változik. Ez jelentősen befolyásolja az ország minden egyes szegmensét, főképp azon vállalatok számára kedvezőtlen, melyek pénzmozgása nem csak forintban, hanem euróban is történik. Az árfolyamok változásának kiszámíthatatlansága miatt megnőtt tehát az árfolyamkockázat is, mely súlyos terhekkel járhat a cégek számára.

Az ELMŰ és ÉMÁSZ Nyrt. a németországi RWE Konzern leányvállalataként is érintett ebben a témában. Szerződéseik 15%-a külföldi devizában – többnyire euróban – kötötték, így számolniuk kell az EUR mozgása által okozott árfolyamkockázatokkal.

2011 utolsó negyedévében és 2012 első negyedévében az EUR árfolyama szélsőséges mozgásba kezdett. 2012 januárjában elérte a 324 Ft-ot, ez volt az eddig legmagasabban jegyzet euró árfolyam. Pánik tört ki a piacon ennek következtében, és az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-nél is sürgős intézkedésekre volt szükség a szélsőséges helyzet kezelésére. Ekkor fogalmazódott meg a vállalat vezetői számára, hogy az árfolyamkockázat kérdését körültekintőbben kell kezelni és nem elég a régi módszerek alkalmazása, hiszen megmutatkozott, hogy egy ilyen magas árfolyamugrás következményei rendkívül súlyosak tudnak lenni. Mivel ezzel a magas árfolyammal korábban nem számoltak, felül kell vizsgálni az alkalmazott technikákat és amennyiben szükséges új módszerek bevezetésére lesz szükség.

Dolgozatom céljaként tehát ennek a módszernek felkutatását tűztem ki célomként, valamint a kockázatkezelési projekt ütemezését a GANT PROJEKT projektmenedzsment program segítségével. A témát érintő szakirodalom elemzése után a lehetséges kockázatkezelési módszereket fogom bemutatni és ezek alkalmazhatóságát vizsgálni, nem csak általánosságban, hanem az ELMŰ – ÉMÁSZ Nyrt.-re vonatkozóan is. Mivel a legjobb kockázatkezelési módszer megtalálása nem jelenti azt, hogy a vállalatnál is ezt a módszert kell alkalmazni és ez alkalmazható, ezért dolgozatom végére azt a módszert fogom kiválasztani, mely az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz vállalati keretei között alkalmazható és a vállalat

számára legoptimálisabb módszer az EUR árfolyam által okozott kockázat kezelésére és menedzselésére.

1.1 ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporth

Dolgozatomban az ELMŰ Nyrt. és ÉMÁSZ Nyrt. a két fő szervezet, melyet vizsgállok, ám könnyebb megértéshez szükséges bemutatni, az egész társaságcsoporth felépítését. E nagy múltú visszatekintő cégnek a története az I.sz mellékletben részletesen megtalálható. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporth felépítése rendkívül összetett, jelenleg 8 cégből áll össze a szervezet. Ezek a cégek a következők:

- Budapesti Elektromos Művek Nyrt. (ELMŰ Nyrt.)
- Észak-Magyarországi Áramszolgáltató Nyrt. (ÉMÁSZ Nyrt.)
- ELMŰ Hálózati Kft.
- ÉMÁSZ Hálózati Kft.
- ELMŰ-ÉMÁSZ Ügyfélszolgálati Kft.
- ELMŰ-ÉMÁSZ Hálózati Kft.
- Magyar Áramszolgáltató Kft.
- Sinergy Kft.

A két anyavállalat az ELMŰ Nyrt. és az ÉMÁSZ Nyrt. látja el a tulajdonosi funkciókat, a stratégiai irányítást, az értékesítési funkciót és támogatói feladatokat nyújt a leányvállalatoknak. Az ELMŰ Hálózati Kft., valamint az ÉMÁSZ Hálózati Kft. biztosítja a biztonságos és gazdaságos villamos energia ellátást. Ők gazdálkodnak a hálózati vagyonnal és osztják el a villamos energiát. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Hálózati Kft. gondoskodik a fogyasztói igények ellátásáról, az ő feladatuk a hálózat üzemeltetése. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Ügyfélszolgálati Kft. fő profilja az ügyintézés. A személyes, telefonos, valamint interneten történő ügyintézés bővítésével és a folyamatok egyszerűsítésével igyekeznek az ügyfelek egyre növekvő elvárásainak megfelelni. A Magyar Áramszolgáltató Kft. az ELMŰ Nyrt. és az ÉMÁSZ Nyrt. közös tulajdonú leányvállalata. 2002-ben alapították és 50-50% tulajdonosi részesedésük van benne. A Sinergy Kft. tevékenysége pedig a hatékony és környezetbarát villamos energia ellátás megvalósítására

irányul. A 21. században már elvárás, hogy egy ekkora vállalat csoport foglalkozzon ezzel a témával. E téren az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz kiemelkedő tevékenységet folytat, mind a zöld energia felhasználása terén, mind a zöld iroda használatában.

A Társaságcsoporthoz belül a szervezeti felépítés mindenhol lineáris divizionális. A szervezeti egységeknél a munkamegosztás a munka tárgyától függ elsősorban. A szakirodalomban a divizionális szervezeteknél három lehetséges tagolódási formát említenek, ezek a termékcsoporthoz szerinti megosztás, a vevőcsoporthoz és a piaci régiók szerinti megosztás. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz esetében ez nagyrészt mindegyikbe beleesik. A vállalati szintű feladatokat központi egységek látják el, ez a Budapesti Elektromos Művek Nyrt.-nél történik. Itt működnek az ezzel kapcsolatos szakterületek, úgy, mint a pénzügy, humán erőforrás, marketing, kommunikáció, vállalatfejlesztés és a beszerzési igazgatóság is. Ez a divizionális felépítés lehetővé teszi az egyes divízióknak a nagy önállóságát, hiszen az egydimenziós a munkamegosztás, az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást. Ezáltal saját fejlesztési, termelési és értékelési apparátussal rendelkezhetnek. Vállalati szemszögből nézve pedig azért előnyös, mivel szét lehet választani a stratégiai funkciókat az operatív funkcióktól. A vezetők a stratégiai kérdések körében érintettek, a divízióvezetők pedig az operatív feladatokért felelnek. Ez egy jól működő, rendkívül bonyolult és összetett rendszert alkot az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz, ami már régóta így működik, kisebb-nagyobb átszervezésekkel és optimalizálásokkal.

II.sz. mellékletben található az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz felépítésének szervezeti ábrája.¹

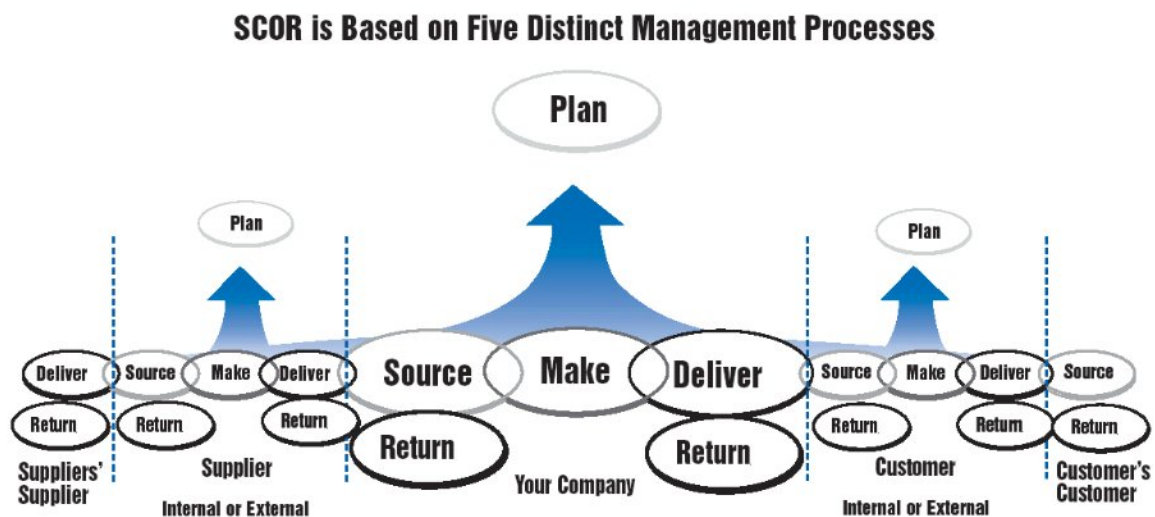
¹ Forrás: Budapest Elektromos Művek Nyrt.: honlapja: <http://www.elmu.hu>

2. Beszerzés szerepe az ellátási lánc menedzsmentben

A beszerzés az ellátási lánc menedzsmentnek fontos részét képezi, de mi is az ellátási lánc? Egy folyamat, mely a nyersanyag kitermelésétől a késztermék létrehozásáig és a fogyasztóknak való átadásáig terjed. Természetesen, amikor erről beszélünk, nem csak tárgyi eszközökről és gyártási folyamatról beszélhetünk, hanem bármiféle szolgáltatás is ebbe a kategóriába esik. A termelő és szolgáltató vállalatok, szolgáltatók, vevők és mindenféle logisztikai szolgáltató kapcsolatban áll egymással, és ezek logisztikai kapcsolatainak összekötése létrehoz egy úgynevezett integrált ellátási láncot. Ezek célja a hatékonyság növelése és az értékteremtés minél magasabb szintre való emelése.

A könnyebb megértés érdekében a következő Supply Chain Council által létrehozott ábrát mutatom be, mely az ellátási lánc menedzsment folyamatát ábrázolja több, egymással kapcsolatban álló vállalat között.²

1.Ábra: Supply Chain Operating Reference



Forrás: <http://supply-chain.org/>,

http://www.smartprocurement.co.za/archives/a_quick_start_to_supply_chain_collaboration.php

² Forrás: Garai Tamás Dr.(2004): *Modell az új ISO-tanúsítvány és a kereskedelmi partneri együttműködés kiemelkedő szintjének eléréséhez* 2012.október 29. http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/minoseg/2004/01/0104.pdf

Supply Chain Council honlapja: <http://supply-chain.org/>,

http://www.smartprocurement.co.za/archives/a_quick_start_to_supply_chain_collaboration.php

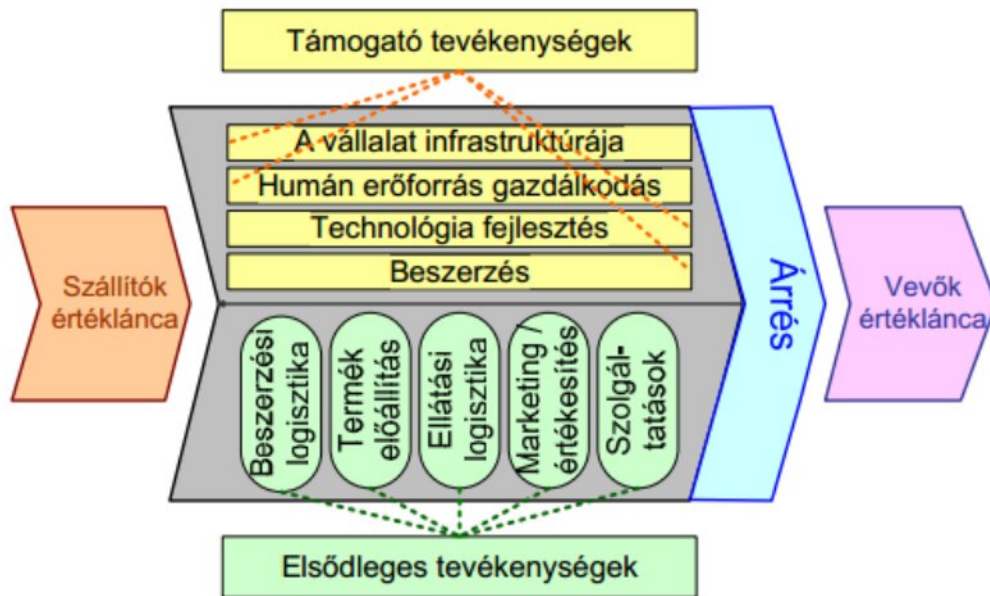
. A SCOR modell 5 különböző menedzsment folyamatot mutat, valamint ezek elhelyezkedését a szervezetnél. A beszerzés (source) mindenhol feltűnik, tehát fő funkcióként van jelen a vállalatok életében az input oldalon, míg az output oldalon a kézbesítés (deliver) kapott helyet. A SCOR modell a vállalatok közötti hatékony kommunikációt hivatott bemutatni, segít kezelni a közös üzleti problémákat egy szabványosított nyelven és standard mutatók segítségével. A tervezés, beszerzés, gyártás, értékesítés és megtérülés folyamatát ábrázolja, ennek segítségével elhelyezhetjük a beszerzést egy vállalatnál. Azonban, hogy mit is jelent a beszerzés, azt a továbbiakban fejtem ki.

2.1 Beszerzés

A vállalati feladatok közül a beszerzés már a múltban is kiemelkedő szerepet kapott, hiszen egy vállalat életében már akkor is jelen volt a vásárlás funkciója, mikor még beszerzésről önmagában nem beszéltünk. Biztosítani kellett a működéshez szükséges erőforrásokat, értsünk ez alatt bármiféle fizikai és elméleti erőforrást. Pár évtizeddel ezelőtt a beszerzés feladatkör nem feltétlenül kapott külön szerepet egy cég életében, beleolvadt más-más feladatkörökbe, inkább adminisztratív jelleget öltött. Manapság már kiemelten kell foglalkozni ezzel, hiszen már-már stratégiai szintűvé nőtte ki magát a vállalatok életében. A szakirodalom is ekkor kezdett el foglalkozni ezzel a területtel, a menedzsment irodalom is ekkortól ír először a beszerzésről, mind a vállalati stratégia részéről. Az ellátási lánc menedzsment részének számít a beszerzés, hiszen a vállalati folyamatok és az ellátási lánc elején a beszerzés áll. Az értékteremtő folyamatokhoz szükség van az erőforrások biztosítására, mely beszerzési kompetencia.

A következő ábra az ellátási lánc tevékenységeit és részeit mutatja be.

2.Ábra: Ellátási lánc felépítése



Forrás: Takács György, BDF, 2007

http://ttk.nyme.hu/migi/nagy.zsolt/Documents/A%20folyamatmenedzsment%20alapjai/BDF_folymen_tagy.pdf

A beszerzés fő funkciót tölt be az ellátási láncban, a termeléssel és értékesítéssel együtt, ezeket szövik át a keresztmetszeti funkciók, úgy, mint a készletezés, az anyagi folyamatok vagy az információs folyamatok.

A múltban a hangsúly először a költségek csökkentésére helyeződött, hiszen a beszerzési folyamatok javításával jelentős összegeket lehet megtakarítani. Majd az ellátási láncok felé fordított kiemelt figyelem hatására már nem csak a költségcsökkentés lett a fő cél, hanem az is, hogy a beszerzési folyamatok által a vállalati értéket is növeljék. Elmondható, hogy a beszerzés komoly hatással lett a vállalati teljesítményekre, és ezért is kell, fontos szerepet kapnia a vállalati stratégia kialakításánál. Az ellátási láncot szemlélve a beszerzés ezek után már nem befelé orientáltan működött, hanem inkább kifelé irányuló folyamattá vált. Ezzel egy időben a régi feladatok 70%-a eltűnt, ám helyükre újak léptek. Az eddigieken kívül feltűnt még a költségtervezés és csökkentés, a beszállítói teljesítmények mérése, valamint javítása, a beszállítói stratégia és az innovációs folyamatok segítése.

Ahhoz, hogy a beszerzés stratégiai szerepet töltsön be egy vállalat életében, több mindennek is teljesülnie kell. Pearson és Gritzmaher tanulmánya szerint 7 olyan tényező van, aminek fennállása esetén tud a beszerzés stratégiai szintűvé alakulni. Ezek a tényezők a szervezeti struktúra, a beszerzés szervezeten belüli megítélése, az információhoz való

hozzáférés, az alkalmazott informatikai eszközök, döntési mechanizmusok, a beszállítói kapcsolatok és stratégiai menedzsment. Mindezeknek együttes hatásaként tud a beszerzés olyan értéket teremteni, hogy az a vállalat számára kiemelkedő prioritást kapjon.

Porter értéklánc modellje jó kiindulási alapot mutat ebben a témában. Ennek segítségével a beszerzés vállalaton belüli tevékenységét határolhatjuk be. Ez a III. számú mellékletben található.

Dumond (1994) is megfogalmazott három olyan szervezeti tényezőt, amely segít a beszerzésnek az értékteremtésben. Ilyen a teljesítménymérés, a kommunikációs folyamatok, valamint a külső információkhoz való hozzáférés. Információáramlás és a kommunikáció nélkül nem lehet hatékonyan működni, szükség van a megfelelően kiépített információs csatornákra.

A beszerzés feladata, szerepe a vállalati struktúrában a fentebb említetteken kívül még sokféle és szerteágazó lehet. Lehet termékközpontú, vagy irányulhat a folyamatok javítására, a kapcsolatokra, a kereslet előrejelzésére és kielégítésére, az információs struktúra menedzselésére, és a teljesítmény javítására. A beszállítói kapcsolatok is nagy jelentőséggel bírnak a vállalatok életében, mivel közvetetten ezek is hatnak a cég értékteremtő folyamatára. Ez által a jó és megbízható kapcsolat által elérhetjük, hogy minél nagyobb értéket tudjunk nyújtani a fogyasztóknak, és ez által növeljük a nyereséget. A beszállítói értékelés e kapcsolat ápolásának jó módszere, hiszen a korrekt visszajelzés esetén egyfajta bizalom alakulhat ki a cégek között.³

³ Forrás: Chikán Attila (2003): *Vállalatgazdaságtan* Budapest, Aula Kiadó

Chikán Attila – Demeter Krisztina (1999): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmente* Budapest, Aula Kiadó

Papp Ferenc (2003): Az ellátási lánc menedzsment fejlődésének irányai In: G. Márkus György (szerk.) Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos közlemény 63-73. oldal

Pintér Róber, NYME, Gazdálkodási és menedzsment szak, oktatói segédanyagok 2012. október 29.

http://ttk.nyme.hu/migi/Gazdalkodasi_es_menedzsment/Documents/Oktat%C3%B3i%20seg%C3%A9danyagok/Pint%C3%A9r%20R%C3%B3bert%20-%20%C3%89rt%C3%A9kteremt%C5%91%20folyamatok%20menedzsmentje/ALAPOK_JEGYZET.pdf

2.2 Stratégiai beszerzés

„Semmilyen szél sem kedvező annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart.” (Seneca)

A stratégia valamely célok eléréséhez szükséges eszközök és eljárások meghatározása, valamint ezek összehangolása. A stratégia egy vállalatnál többszintű, mely lehet hosszú távú, egy küldetés, misszió, mely megmutatja mik az alapvető értékek, vagy lehet vízió (jövőkép), amit szeretnénk elérni a jövőben. Megkülönböztethetünk üzletági, vállalati, funkcionális vagy egyéni stratégiát is. A vezetők feladata egy cégnél, hogy ezekről döntsenek és megfogalmazzák ezeket. A beszerzés feladata, hogy a stratégia eléréséhez szükséges minden erőforrást a megfelelő mennyiségben, megfelelő időben, megfelelő minőségben, megbízható forrásából, megfelelő áron biztosítsa.

A stratégiai beszerzés lényege, hogy úgy menedzseli tevékenységeit, hogy közben a vállalati célokat is támogatja. Így világossá válik, hogy ezt a fajta stratégiai beszerzés modell a nagyvállalatoknál jelenik meg többségében, nekik van elég játékterük ehhez.

Nem ritka, hogy stratégiai beszerzés esetén a cég törekszik a szállítókkal szorosabb kapcsolatot kialakítani. Ez a stratégiai partnerkapcsolat mindkét fél számára fontos lehet, hiszen növeli a megbízhatóságot. A folyamatokat ez által lehet könnyíteni, egyszerűsíteni, egy olyan szintű együttműködést létrehozni, ami lehetővé teszi a közös célok elérését. Mindkét fél profitál ebből a kapcsolatból, mindkét fél érdeke érvényesül.

Attól függően, hogy milyen módszerei vannak a beszerzés koordinálásának a szervezetnél, megkülönböztetjük a decentralizált, centralizált beszerzést, valamint a „beszerzési gazda” módszert. Decentralizált beszerzés esetén minden egyes divízió külön szerzi be a szükséges erőforrásokat, centralizáltnál egy központi szervezet az, aki ezeket a tevékenységeket elvégzi, a „beszerzési gazda” módszernél pedig az az egység szerez be, amelyik a legnagyobb mennyiségbe használja fel a beszerezni kívánt árut vagy szolgáltatást. Ezeknek mind megvan az előnye és hátránya. Decentralizált beszerzést alkalmazni kifejezetten kedvező olyan vállalatoknál, melyeknél fontos az egyéni igények kielégítése, így tudnak a legközelebb kerülni ezek teljesítéséhez. Centralizált beszerzés esetén pedig a költségcsökkentés a legfontosabb szempont, azáltal, hogy nagyobb tételemennyiségeket rendelnek, nagyobb árkedvezményeket

érhetnek el. Az egyéni igények itt kevésbé játszanak fontos szerepet, ám manapság az árnövekedések szempontjából ennek alkalmazása szükségesebbnek tűnik, mint az egyéni igények kielégítése. Vizsgált cégemnél is a centralizált beszerzés módszerét alkalmazzák, ezt a továbbiakban fogom kifejteni.⁴

2.3 Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési rendszere

A dolgozatomban a Budapesti Elektromos Művek Nyrt. a vizsgált cég, ezen belül is a Beszerzési Igazgatóság a fő fókuszpont. Mint fentebb azt már említettem, az társaságcsoporthoz az ELMŰ Nyrt. jogosult a stratégiai irányítási, értékesítési és támogatási feladatok ellátására. Ezen feladatkörbe tartoznak a cégcsoport beszerzési folyamatai is, melyeket direkt és indirekt végeznek. Mind az alapanyagokat és szolgáltatásokat is ez a szervezeti egység szerzi be. A Beszerzési Igazgatóság felel az összes tagvállalat szerződéseinek megkötéséért, anyagbeszerzésért, szolgáltatások beszerzésért. A társaságcsoporthoz centralizált beszerzési rendszer áll fenn a, hiszen az ELMŰ Nyrt. Beszerzési Igazgatósága végzi az egész társaságcsoporthoz vonatkozó beszerzési feladatokat. Attól függően, hogy melyik tagvállalatnak nyújt beszerzési tevékenységet az igazgatóság, két osztályt különböztethetünk meg.

Egyik ilyen osztály, a Kiemelt Ügyfélkezelés, melynek feladatköre, az ELMŰ-ÉMÁSZ Ügyfélszolgálati Kft., az ELMŰ Hálózati Kft., az ÉMÁSZ Hálózati Kft., az ELMŰ-ÉMÁSZ Hálózati Szolgáltató Kft. szervezeteinek működéséhez szükséges egyéb szolgáltatások, a hálózat üzemeltetéséhez és beruházáshoz szükséges szolgáltatások, építési beruházások beszerzése, nem beleértve az elosztó hálózati anyagokat és a hálózat kezeléséhez szükséges eszközöket. A villamos energiáról szóló törvény alapján a hálózati engedélyes befolyásmentesen és az egyenlő bánásmód követelményének megfelelően jogosult meghozni az engedély köteles tevékenységének végzéséhez szükséges tárgyi, személyi és pénzügyi

⁴ Forrás: Vörösmarty Göngyi, Tátrai Tünde (2010): *Beszerzés: Stratégiai, folyamatok, információ* Budapest, Komplex Kiadó

Réger Béla: *Multinacionális logisztikai együttműködési trendek a XXI. század elején* 2012. november 1.

http://epa.oszk.hu/02000/02051/00007/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlomenyek_17_057-062.pdf

Ménesi Balázs és Héjj Tibor: *Stratégiai szintű beszerzés* 2012. október 20. http://www.p-m-c.hu/upload/file/hbm_cikk_strat_beszerzes_050412.pdf

döntéseket, beleértve az éves üzleti terv keretein belül a napi üzemvitellel, valamint az elosztó vezetékek létesítésével és felújításával kapcsolatos egyedi döntéseket. Az ELMŰ Hálózati Kft. és ÉMÁSZ Hálózati Kft. megbízásából végzett beszerzések során ezen előírások figyelembe vételével kell eljárni.

A másik osztály, a Központosított Beszerzés, mely a vállalatcsoport szervezeteinek működéséhez szükséges egyéb szolgáltatások, áruk beszerzésével foglalkozik, beleértve az elosztó hálózati anyagokat és a hálózat kezeléséhez szükséges eszközöket, illetve egyéb tárgyi eszközöket.

Létezik még egy támogató funkciókat betöltő osztály az igazgatóságon belül, a Beszerzési Folyamatok és Rendszerek csoport, melynek fő feladata az összes olyan rendszer és folyamat használata és rendszergazdai feladatainak ellátása, mely a beszerzés, valamint más szervezeti egységek számára lett létrehozva a folyamatok könnyebb működése érdekében. Ilyen például az SAP rendszer, mely manapság az egyik legismertebb vállalatirányítási rendszer.

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. esetében a Beszerzési Igazgatóság a modern beszerzési szerepeknek megfelelően kiemelkedő funkciót tölt be. A fent említettek közül számos feladatot lát el. Legnagyobb fontossággal az értékteremtés bír, de ugyanígy gondoskodik a költségcsökkentő, folyamatjavító, kereslet előrejelző és kielégítő, valamint információs struktúramenedzselő funkciókról is. Nem csak kiszolgálóként szerepel a vállalatnál, nem csak végrehajtja a stratégiát, hanem a teljesítmény javításának fontos eszköze a vállalat számára. A külső piaci lehetőségeket a vállalat igényei szerint próbálják meg alakítani, tehát folyamatosan figyelniük kell a beszerzési piacokat, hogy naprakész információkkal rendelkezzenek a lehetőségekről és az esetleges veszélyekről. Azáltal, hogy ilyen fontos szerepet kap a szervezet életében, így a kisebb volumenű, kevésbé kulcsfontosságú feladatokat igyekszik külső szolgáltatóknak átadni, valamint ezen feladatok megoldására egy olyan rendszert felállítani, mely lényegesen csökkenti az ezzel járó tevékenységek számát. Ezért is kapnak nagy szerepet az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzésénél a különféle informatikai és elektronikai rendszerek fejlesztései, melyek jelen pillanatban kiemelkedő fontosságú projekteket generálnak.

A beszerzési igazgatóság konkrét feladatai a vállalat életében a következők:

a) Elsőként a beszerzés elkészíti a cég közép és hosszú távú beszerzési tervét, a beszerzési igények alapján. Ez kerül jóváhagyásra a döntéshozókkal, és ezt követően történik meg a végrehajtás.

b) Ők hozzák létre a beszerzési projekteket, megvalósítják ezeket, majd kontrolálják. Ennek a projektnek felelőse is lesz, aminek kijelölése is szintén

c) e feladatkörbe tartozik. Az, hogy milyen eljárást kell alkalmazni egyes beszerzések esetén, ez is ezen osztály kompetenciája ugyanúgy, mint az alkalmazott szerződésminták és típus-szerződések használatának ellenőrzése, és folyamatos aktualizálása. Az értékelési szempontokra javaslatot tesznek, melyek ezután kerülnek elbírálásra.

d) A vállalat működésének fejlesztése, és optimalizálása érdekében előzetes piaci felmérést, piackutatást végeznek. Ez után tehetnek a döntéshozóknak és a bírálóbizottságnak javaslatokat, döntések meghozatalához szakértői véleményeket terjesztenek elő.

Operatívabb feladatok közé tartozik a szerződések kezelése, ami a szerződés megkötésének teljes folyamatát lefedi, beleértve a szerződések fizikai tárolását is.

e) Az ESA anyagok keretszerződéssel való lefedése is a beszerzés munkakörébe tartozik, épp úgy, mint minden SAP törzsadattal kapcsolatos feladat, melyeket szintén ők kezelik az SAP rendszerben. A költségcsökkentéshez való hozzájárulásukból adódóan következik, hogy a megtakarítások monitoringja is itt történik. ⁵

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési eljárásainak csoportosítása a beszerzés értéke szerint

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-nél többféle eljárást különböztetünk meg attól függően, hogy milyen összegű beszerzésre irányul. Ennek alapján jelenleg négy fajta beszerzési módszer létezik.

A közbeszerzési eljárás az egyik, mely a közbeszerzési törvény hatálya alá tartozik. A vállalatnál akkor beszélhetünk erről, mikor a beszerzésre irányuló tevékenységnek köze van a hálózati tevékenységhez, bármilyen hálózattal kapcsolatban álló beszerzést közbeszerzési eljárással kell kezelni.

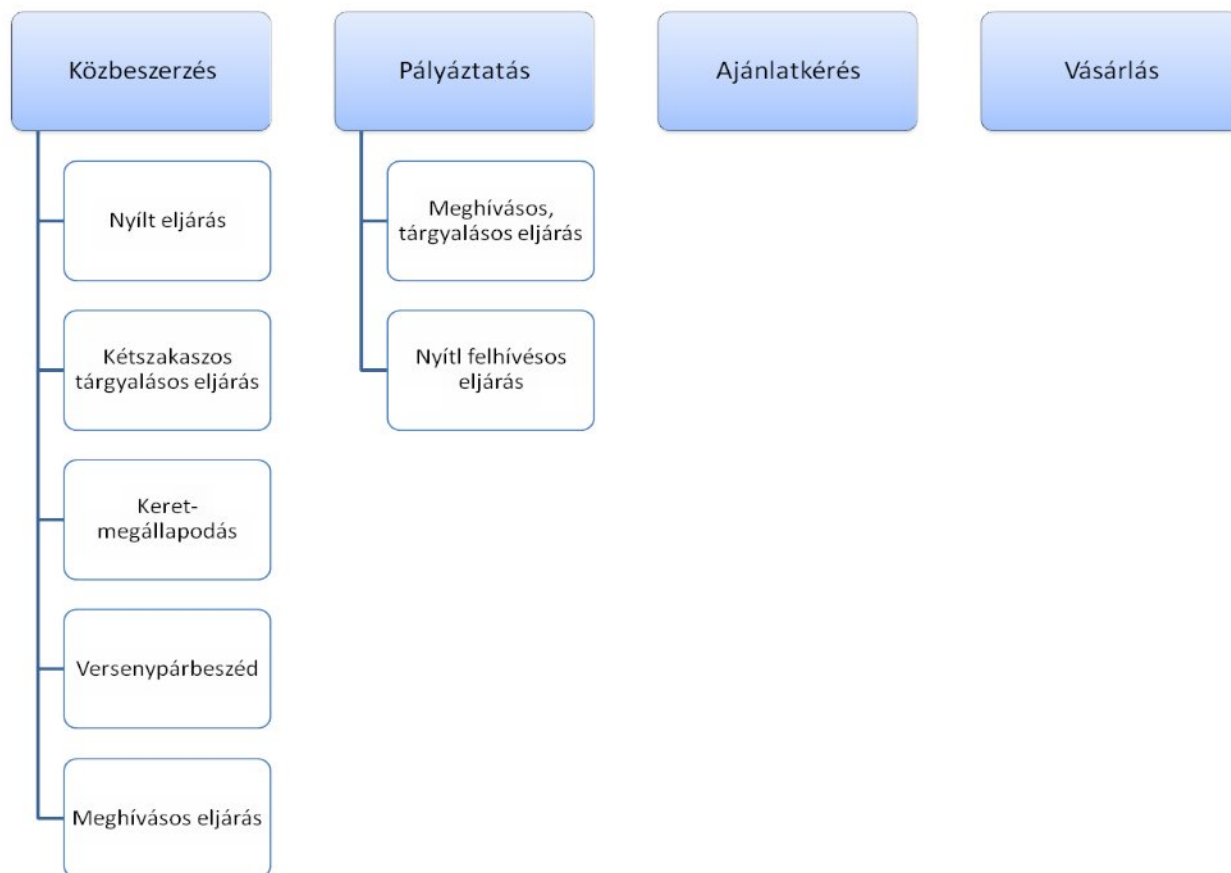
⁵ Forrás: ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési szabályzata (2008): *T_U-9/1 Beszerzési szabályzat*

Második ilyen opció a pályáztatás. A beszerzés itt pályázat útján történik, az alkalmasság vizsgálatával akkor, ha az igényelt áru, szolgáltatás, vagy építési beruházás ellenértéke meghaladja a 10 millió Ft-ot és nem tartozik a közbeszerzési törvény hatálya alá.

Szintén alkalmazzák az ajánlatkérés módszerét. Ebben az esetben a beszerzés árajánlatkéréssel történik a teljesítésre alkalmas vállalkozóktól, ha az igényelt áru, szolgáltatás, vagy az imént említett építési beruházás várható ellenértéke nem éri el a 10 millió Ft-os értékhatárt, vagy adott alkalommal akkor, ha azt a beszerzés egyedileg elbírálja. Kivétel ez alól még az 1 millió Ft alatti szolgáltatás beszerzés, mert ilyen esetben ez az igénylő szakosztály tevékenységeinek körébe kerül át. Pályáztatás és ajánlatkérés során az is előírás, hogy az ajánlattevők minimum öten vegyenek részt az eljárásban, hogy az eljárás eredményekén minimum 3 érvényes ajánlat maradjon. Ettől csak indoklással lehet eltérni, az igénylő szakterület F1-es szintű vezetőinek kezdeményezésével a beszerzési igazgató felé.

Vásárlással történik a beszerzés, amennyiben az igényelt áru vagy szolgáltatás várható ellenértéke nem haladja meg a 100 ezer Ft-ot. Itt az igényelt áru alatt érthetjük az anyagokat is és a tárgyi eszközöket is, valamint ide tartozik még az az eset is, amikor az azonos tárgyú beszerzések összértéke nem haladja meg az 1 millió Ft-ot.

3.Ábra: Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési eljárásainak fajtái



Forrás: Saját készítés

Közbeszerzés esetén ötféle módszert alkalmaznak az Budapesti Elektromos Műveknél. Ezek a következők:

- két szakaszos tárgyalásos,
- keretmegállapodásos,
- nyílt, meghívásos
- egyszerűsített közbeszerzési eljárás.

A nyílt eljárás esetén a Közbeszerzési Törvény szerint a nyílt eljárások olyan, egy szakaszból álló közbeszerzési eljárások, ahol minden érdekelt gazdasági szereplő ajánlatot tehet. Minden nyílt eljárás ajánlati felhívással történik, amire az ajánlattevők benyújthatják ajánlataikat. Nyílt eljárásnál nincs lehetőség a tárgyalásra.

Meghívásos eljárásra vonatkozó paragrafus szerint a meghívásos eljárások olyan, két szakaszból álló közbeszerzési eljárások, melyek első, másnéven részvételi szakaszában a részvételre jelentkezőnek a szerződés teljesítésére való alkalmasságáról vagy alkalmatlanságáról döntenek az ajánlatkérők. Az eljárás második, ajánlattételi szakaszában csak az ajánlatkérő által alkalmasnak minősített és ajánlattételre felhívott részvételre jelentkezők tehetnek ajánlatot. A meghívásos eljárásban nem lehet tárgyalni. Részvételi felhívással indul az eljárás, melyre bárki jelentkezhet, ám ajánlatot még nem tehetnek. Az ajánlatkérő, a Budapesti Elektromos Művek, már a részvételi felhívásban közzé tesz egy keretszámot, mely a részvételre jelentkezők közül alkalmas továbbjutó vállalatok száma, csak ennyi ajánlati felhívást küldhetnek ki ezután az alkalmas jelentkezőknek. Ennek a keretszámnak legalább ötnek kell lennie. Abban az esetben, ha ennél a keretszámnál több alkalmas jelentkező lenne, akkor azt az előre megadott rangsorolási szempontok alapján osztályozzák. Amennyiben a részvételi eljárás sikeres, akkor az ajánlattevő kiküldi az ajánlati felhívást, majd ez alapján került elbírálásra, hogy ki a nyertes vállalkozó.

Két szakaszos tárgyalásos eljárásnál két opcióról beszélhetünk. Hirdetmény közzétételével induló és hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárás. A hirdetmény közzétételével induló tárgyalásos eljárás olyan, két szakaszból álló eljárás, ahol az első, részvételi szakaszban az ajánlatkérő a részvételre jelentkezőnek a szerződés teljesítésére való alkalmasságát eldönti, míg az eljárás második, ajánlattételi szakaszában az alkalmasnak minősített és ajánlattételre felhívott részvételre jelentkezőkkel tárgyal a szerződés feltételeiről. Hirdetmény nélküli eljárást abban az esetben folytatnak le, amikor egy adott keretmegállapodáson belül kérnek ajánlatokat az előre meghatározott, a keretmegállapodást megkötő ajánlattevők köréből. Itt már a konkrét munkára történik a pályáztatás.

További közbeszerzési lehetőség még a versenypárbeszéd, mely egy olyan közbeszerzési eljárás, amelyben az ajánlatkérő az általa kiválasztott részvételre jelentkezőkkel párbeszédet folytat a közbeszerzés tárgyának, a szerződés típusának és feltételeinek pontos meghatározása érdekében, ezután ajánlatot kér. Három szakaszra tagolódik ez az eljárás. Először a részvételi szakasszal kezdődik, részvételi felhívással indul, melynél a meghívásos eljáráshoz hasonlóan kell eljárni. Majd a párbeszéd szakasz következik, amit tulajdonképpen tárgyalásként is érthetünk, ahol a közbeszerzés tárgyát, feltételeit és a szerződés fajtáját egyeztetik az ajánlatkérő előre meghatározott követelményrendszerének keretei között. Ezután

az ajánlatkérő felszólítja a párbeszédben résztvevőket ajánlatuk benyújtására, majd a legjobb ajánlattevő lesz a győztes.

Az ajánlatkérő lehetősége van a közbeszerzését keretmegállapodás útján is megvalósítani. Legnagyobb volumenű közbeszerzési eljárásnak a keretmegállapodást tekintik. Itt fennálnak a nyílt, meghívásos és tárgyalásos eljárásnak a feltételei is, majd ezek következtében köthetik meg a keretmegállapodást. Négyféle képpen köthetik meg ezt a törvény alapján:

„a) egy ajánlattevővel megkötött keretmegállapodás, amely az annak alapján adott közbeszerzés megvalósítására irányuló szerződés(ek) minden feltételét kötelező erővel tartalmazza;

b) egy ajánlattevővel megkötött keretmegállapodás, amely nem tartalmazza az annak alapján adott közbeszerzés megvalósítására irányuló szerződés(ek) minden feltételét vagy azokat nem kötelező erővel tartalmazza;

c) több ajánlattevővel megkötött keretmegállapodás, amely az annak alapján adott közbeszerzés megvalósítására irányuló szerződés(ek) minden feltételét kötelező erővel tartalmazza;

d) több ajánlattevővel megkötött keretmegállapodás, amely nem tartalmazza az annak alapján adott közbeszerzés megvalósítására irányuló szerződés(ek) minden feltételét vagy azokat nem kötelező erővel tartalmazza.”

Legfeljebb 4 éves keretmegállapodást lehet kötni, tehát meglehetősen hosszú távra kötik, ám ez még mindig nem jelent teljes elkötelezettséget, hiszen különböző konkrét tárgyú közbeszerzésekre ezen belül kell még pályázniuk a keretmegállapodást kötő feleknek.

A jövőben még egy közbeszerzési eljárás fajtára lehet számítani, ez az innovatív együttműködés, mely keretei között a felek közös célja, hogy a tárgyalások során közösen segítsék előre az eljárást és nem zárkoznak el az új módszerektől, próbálnak úgy együttműködni, hogy az mindkettejük számára profitálható és maradandó legyen. ⁶

Pályáztatás esetén is több kategóriát különböztethetünk meg a cégnél. Lehetnek ezek meghívásos, tárgyalásos pályáztatások, ahol egy bizonyos kör tagjainak a pályázati felhívást és dokumentációt elküldik. Ez történhet email-ben, vagy levélben, de minden esetben lehetőség

⁶ Közbeszerzési Törvény: 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről Forrás:

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100108.TV

ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési szabályzata (2008): T_U-9/1 Beszerzési szabályzat

van a személyes átvételre is. A zárt kör lényege, hogy már ismert, a múltban jól teljesítő vállalatokat hívják fel a pályázatra való jelentkezésre, így őket versenyeztetik, a közülük legalkalmasabb féllel történik majd a szerződéskötés.

Amennyiben nem ezt alkalmazzák, akkor nyílt felhívást tesznek közzé, amire lehet majd jelentkezni a cégeknek. Ennek minimum 2 országos napilapban és minimum 2 alkalommal meg kell jelennie, ezt követően lehet a pályázati dokumentációkat személyesen átvenni. Legtöbb esetben ilyenkor a pályázati dokumentációt árulják, nem csak a nyílt felhívásos pályáztatásnál, hanem a meghívásosnál is. A jelentkező cégek tehát fizetnek azért, hogy a pályázati dokumentációt átvehessék, a feltételeket megtudhassák. Ezek után mindenki eldöntheti, hogy szeretne-e pályázni. Erre többnyire a nagy összegű beruházások esetén van szükség. A pályázati dokumentáció elkészítése után a pályázó cégek a megadott határidőre ajánlatot adnak le. Ez az előírt alkalmassági és formai követelmények alapján került megítélésre. Amennyiben egy pályázó teljesített a kritériumokat, minden formai, jogi, pénzügyi, műszaki és általános kritériumnak megfelel, akkor alkalmas a pályázat elnyerésére. Itt szűkülhet a résztvevők köre, hiszen az alkalmatlan jelentkezők kiesnek. Ezután kerülhetnek bontásra az árajánlatok, ahol már csak olyan cégek versenyeznek egymással, melyek már mind képesek lennének a munkát elvégezni, itt már csak az ár számít. A beadott árajánlatok még nem véglegesek, lehetőség van a továbbiakban ártárgyalásra is, vagy személyesen, vagy a már korábban említett beszerzési szoftverek segítségével elektronikus aukciót tarthatnak. Az ár fontossága az elbírálás során nem lehet kevesebb, mint 60%.

Ajánlatkérésnél az alkalmasság vizsgálata már a felhívás előtt megtörténik, ajánlatot már csak olyan cégektől kérnek, melyek alkalmasak a munka elvégzésére. Itt már csak az árak játszik a legnagyobb szerepet a döntés meghozatalában. Ezért nem is tartalmaz az ajánlatkérés mást, csakis az árajánlatot. Minimum 3 érvényes ajánlattevőnek kell lennie ahhoz, hogy elfogadható legyen az eljárás. Itt is lehetőség van a továbbiakban ártárgyalás lefolytatására.

A vásárlás a legegyszerűbb eljárás fajta, és egyben a legkisebb volumenű is. Különböző anyagokat és szolgáltatásokat is vásárolnak a cégnél. Ezek az anyagok olyanok, melyekre ritkán van szükség és nem tervezhetőek előre, valamint melyeknek pályáztatása nem ésszerű. A szolgáltatások esetében pedig abban az esetben, ahol az igénylő szakterület folyamatos

működését szolgálják, vagy szerződéses jogviszont igénylő szolgáltatásonál alkalmaznak vásárlásos módszert.

A társaságcsoportnál azonban nem csak ez alapján különböztethetők meg a szerződések. Beszerzés tárgya szerint is csoportosíthatjuk őket. Ez alapján létezik:

- árubeszerzés,
- szolgáltatás beszerzés,
- valamint az építési beruházás beszerzés.

Az árubeszerzés kategóriába tartozik minden olyan anyag, mely cikkszámmal rendelkezik, legyen ez hálózati, akár egyéb anyag. A költséghelyre közvetlenül elszámolható anyagok is ebbe a kategóriába esnek, valamint a kis és nagy értékű tárgyi eszközök is. A szolgáltatás beszerzése alatt a hálózati szolgáltatásokat kell érteni valamint az egyéb szolgáltatásokat. Hálózati szolgáltatás körébe tartozik például a műszaki tervezés, technológiai szerelés, javítás, karbantartás, egyéb szolgáltatás alatt pedig olyan értünk, mint a tanácsadás, oktatás, az ügyviteli szolgáltatások, egyéb javítási szolgáltatások, valamint az informatika. Az utolsó kategória, az építési beruházás tervezés, melynek elemeit a kulcsrakész építmények létesítése, egyedi főelosztó és elosztó hálózati projektek, a több év alatt megvalósuló főelosztó hálózati projektek, valamint a szociális épületek felújítása, korszerűsítése képezik. Anyagbeszerzés esetén akkor alkalmaznak a vásárlást, mikor egy ritkán használatos anyagot kell beszerezni, olyan esetekben, ahol a pályázat nem lenne ésszerű. Szolgáltatások esetében akkor, ha kizárólag egy szakterület működését szolgálja, vagy szerződéses jogviszonyt nem igényel (pl.: autópálya matrica)

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoport szerződéseinek két fajtáját ismerjük. Léteznek keretszerződések, és egyedi szerződések. A keretszerződések ismétlődő, többszöri teljesítésre vonatkoznak. Mennyiségben és/vagy értékben kifejezett anyagról vagy szolgáltatásokról rendelkező megállapodások, melyek tartalmazzák a rögzített egységárakat is. Hosszú távra, határozott időtartamra szokták őket kötni. Ezen belül a keret mértékéig több lehívásos szerződést is köthetnek, melyek konkrét megrendeléssel valósulnak meg. Erről az SAP rendszerben gyártnak bizonylatot.

Az egyedi szerződések konkrét, egyszeri és/vagy ismétlődő szolgáltatásra, vagy valamelyik konkrét tevékenység ellátására irányulhatnak, vonatkozhatnak anyagra és tárgyi eszközre egyaránt, valamint dolog vagy szolgáltatás bérlésére. Meghatározott mennyiségben

és értékben köttetnek meg. Minden szerződésnek szerepelnie kell az ELMŰ SAP szerződés-nyilvántartó rendszerében, fajtájától függetlenül.⁷

⁷ Közbeszérzési Törvény: *2011. évi CVIII. törvény a közbeszérzésekről* Forrás:
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100108.TV
ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési szabályzata (2008): *T_U-9/1 Beszerzési szabályzat*

3. Válság kialakulása és a kockázatmenedzsment

3.1 Gazdasági világválság

Sokan nem tudják, de valójában a 2008-as gazdasági világválság első jelei már 2007-ben megmutatkoztak, ám ekkor még nem beszéltek róla annyian, csupán a gazdasági elemzők körében lehetett erre utaló előrejelzéseket találni. 2007 augusztusában az Amerikai Egyesült Államokban már voltak válságra utaló jelek. Egy subprime jelzálogpiaci válság alakult ki, amely annak hatására jött létre, hogy sok, kevésbé hitelképes ügyfélnek adtak olyan mennyiségű hitelt a bankok, amit egy idő után már a gazdaság nem tudott kezelni. Így egy ingatlanpiaci buborék keletkezett, majd ez a probléma áterjedt a gazdaság más ágazataira is. Egyre több nagyvállalatnak kellett csődöt jelentenie, és egyre több tőkét kellett a központi bankoknak pumpálniuk a bankrendszerbe a likviditás javítása céljából. 2008 szeptemberében a Lehman Brothers nevű globális pénzpiaci vállalat csődbement. Ez volt a gazdaságtörténet eddigi legnagyobb csődje, sokan innentől kezdve számítják a gazdasági világválságot.

Magyarországot 2008 őszén érte el a válság. Október 9-án a forint árfolyama elkezdett meredeken esni, az OTP részvények értéke zuhanórepülésnek indult, valamint az állampapír piac is teljesen kiszáradt. A Magyar Nemzeti Bank akkori tartaléka 17,4 milliárd EUR volt, ám az igény 24 milliárd EUR nagyságúra rúgott. Magyarországon ekkor az adósságállomány és az államadósság mértéke nagy volt, nem rendelkezünk belső megtakarítással. Az adósságok törlesztésére hiteleket vett fel az állam, így egy ördögi kört indítva el. 2001 és 2006 között elkezdődött egy devizaliberáció, ami tömegesen elterjedt. Magyarország számára idegen volt az inflációs célkövető monetáris politika. A forint kamatát magasan tartották, a deviza így alacsonyabb kamatú volt. A különböző kockázati alapok (hedge fundok) és a befektetők elkezdtek megszabadulni a magyar részvényeiktől, állampapírjaiktól, készpénzüktől. Ennek következtében a forint árfolyama drámaian meggyengült, ami számukra nyereség volt.

Nyilvánvaló volt, hogy valamit tenni kell, hiszen a helyzet rohamtempóban súlyosbodott. Egy esetleges államcsőd súlyos következménye lehetett volna ennek. Szerencsére sikerült elkerülni, és ebben több tényező is közrejátszott. Megjelent a válságmenedzsment, mely tudomány eddig is létezett, ám most jött el az ideje annak, hogy tüzetesebben foglalkozzanak

vele, alkalmazzák. Egyre több ezzel foglalkozó szakirodalom került forgalomba, és a szakemberek száma is megszorodott.⁸

A válság folytatódott, az IMF hitelek és az Európai Unió segítségével sem sikerült megállítani a forint gyengülését. A Budapesti Érték Tőzsde alulmúlta a világ tőzsdéit. Szükség volt egy pénzügyi korrekcióra, valamint arra, hogy a monetáris politikában az inflációs célkövetés helyett az árfolyam stabilizálás kerüljön előtérbe. Ezek együttes hatására megállítható volt a rohamos tempó, ám sajnos a válság következtében hosszú és tartós visszaesés kezdődött el. 2008 őszétől kezdve a mai napig folyamatosan érezni lehet a válság hatását, és talán azt lehet mondani, hogy kezdetén, 2008 végén és 2009-ben még csak mérsékelten lehetett tapasztalni ezeket, ám sajnos még 2012-ben is súlyos kihatásai vannak. Az árak fokozatos drágulása is ennek egyik következménye, valamint az adórendszer megváltoztatása és a megnövelt adó és járulékfizetési kötelezettség. A keresetek ennek ellenére, nem változtak párhuzamosan a megélhetés drágulásával. Az EUR árfolyamának változása eleinte nem volt olyan számottevő, volt időszak, amikor ez rendkívül megugrott, de eleinte ennek hatását is kevésbé lehetett érzékelni. Onnantól kellett súlyosabb kockázattal számolni, mikor az EUR/Ft árfolyam már elérte a 300 Ft-os határt, sőt e fölé is ment. 315 Ft-nál már rendkívül negatív hatása volt a gazdaság minden ágazatában, így mielőbb fontos lépéseket kellett megtenni annak érdekében, hogy ez ne rontsa tovább a már amúgy sem könnyű helyzetben lévő magyar vállalatok életét. Hogy miért is ment fel az EUR árfolyama ilyen mértékben, ezt senki nem tudja pontosan megmondani. Ennek különböző makrogazdasági valamint politikai okai is lehetnek, ezeket dolgozatomban részletesen nem tárgyalom.

3.2 Szélsőséges helyzet kialakulása

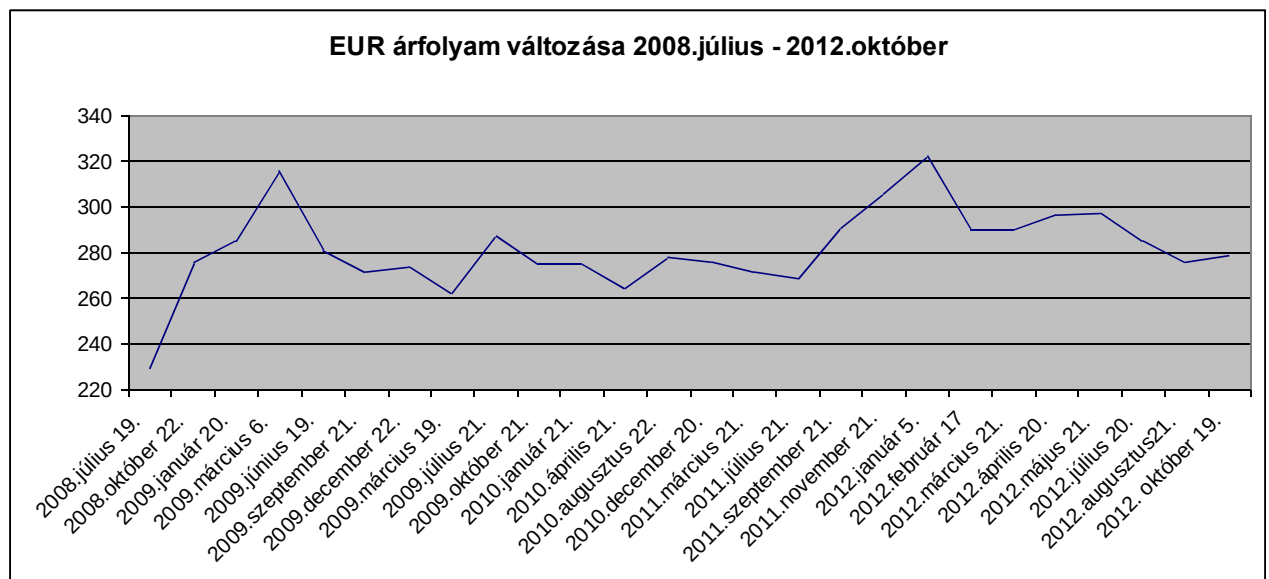
Az árfolyammozgás mindennapi dolog a mai világban. Nem ritka, hogy az EUR árfolyama napról napra, óráról órára, de akár percről percre is mozog. Egy deviza árfolyama sok mindentől függhet, legyen szó a piaci kereslet-kínálatról, a nemzetközi árfolyampiaci

⁸ Forrás: Szabó Zsuzsanna (2009): *A globális gazdasági és pénzügyi válság kialakulása és lefolyása 2008 végéig* Budapest 2012. szeptember 14. http://elib.kkf.hu/edip/D_14645.pdf

mozgásokról, vagy akár a hatósági árfolyam-intézkedésekről. Ezek együttesen és külön-külön is befolyásolhatják a devizaárfolyamokat.

Az EUR árfolyama a válság következtében igencsak kiszámíthatatlan pályán kezdett el haladni. Még a válság kirobbanása előtt, és azelőtt, hogy ez Magyarországra ért volna, az EUR/Ft árfolyam legalacsonyabb pontját 2008.július 18-án érte el, ekkor az EUR/Ft árfolyama 228,16 volt. Ezt talán nevezhetjük vihar előtti csendnek, hiszen a 2008 őszén ment csődbe a Lehman Brothers és kezdődött el a magyar fizetőeszköz értékvesztése is. Innentől kezdve kezdett az EUR árfolyama is vészesen emelkedni. 2009 tavaszán kellett legtöbbet fizetni egy EUR-ért, 316, 5 Ft-ot, ám ez még mindig nem volt olyan magas, mint 2012 januárjában jegyzett érték, 321,93 Ft.

4. Ábra: EUR árfolyam változása 2008 július és 2012 október között



Forrás: Általam készített, <http://apps.psza.hu/hitkalk/Arfolyam.aspx> alapján

Az alábbi, általam készített diagram ábrázolja az árfolyamok alakulását 2008 júliusától egészen 2012 októberéig. Látható, hogy a 2009-ben jegyzett akkori legmagasabb EUR árfolyam elérése után tartósan nem ment 265 Ft alá, ahhoz képest, hogy a válság előtt az EUR árfolyama a legalacsonyabb értéket is elérte, a 229,11 Ft-ot. Tulajdonképpen az ezt követő 2 évben folyamatosan 290 és 270 Ft körül mozogott, ám 2011 utolsó negyedében hirtelen újra emelkedésnek indult. 2012. január 5-ei árfolyam minden idők legmagasabb árfolyama volt. Ekkor fogalmazódott meg az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. számára, hogy valamit tenni kell ez ügyben,

hiszen az eddig alkalmazott kockázatkezelési módszerek az ilyen magas, 300 Ft fölötti árfolyammal nem számoltak és az EUR-s szerződések volumenéből adódóan rendkívül nagymértékű plusz költség ez a 320 Ft körüli árfolyam a vállalatnak.⁹

⁹ Forrás: PSZÁF: <http://apps.pszaf.hu/hitkalk/Arfolyam.aspx>

HVG.hu (2011. december 30.) *Jegybanktörvény után 315Ft felett az euró* 2012. szeptember 20. Forrás: http://hvg.hu/gazdasag/20111230_euro_arfolyam

3.3 EUR árfolyamról

Mi is az euró árfolyam valójában? Az összes olyan pénzügyi termék, melynek értékkalkulálása vagy kifizetése nem kizárólag a vállalat hazájában hivatalos pénznemben történik, vagy annak értékétől függ, jelentős veszteséget jelenthet egy cégnek. Ennek oka a devizaárfolyamok változásából fakad. A devizaárfolyam egyensúlyban van, ha a deviza keresete és kínálata megegyezik, amennyiben ez nem egyenlíti ki egymást, felmerül a lehetősége, hogy az esetleges ügylet kockázatot hordoz magában, márpedig nagy valószínűséggel elmondható, hogy az árfolyamok gyakorlatilag soha nem stabilak. Egy rugalmas árfolyamrendszerben a hazai deviza árfolyamának mozgását a piac határozza meg, míg a fix árfolyamrendszerben ezt egy másik devizához kötik. Nehéz a változásokat reálisan előre jelezni. A devizaárfolyam-kockázat azt a kockázatot jelenti, amely az ügylet értékét vagy kifizetését meghatározó hivatalos fizetőeszközök relatív értékének változásából adódik. Ez az üzlet nem csak a lejárat napján jelent kockázatot a vállalat számára, hanem a futamidő alatt folyamatosan változó értéket ad így folyamatosan fennáll a kockázati tényező és folyamatosan más értéke van az ügynök. A külföldi deviza árfolyamának kockázata magában foglalja a csereérték-változást a hazai devizanem és a külföldi között. Ebbe beleszámít valamelyik deviza teljes értékvesztése is, ennek következtében esetlegesen az egész befektetés, ügylet teljes értékvesztése. Az árfolyamcsökkenés okai is többfélék lehetnek, legtöbbször a gyenge gazdasági helyzet, költségvetési fegyelem hiánya, túlságosan expanzív monetáris politika, jelentős pénz túlkínálat vagy a devizatartalékok csökkenése ennek a kiváltó oka. A hazai árfolyamcsökkenés esetén feltétlenül számolni kell a felmerülő kockázatokkal, hiszen jelentős veszteséget okozhat.¹⁰

A devizapiaci árfolyamok alakulását több tényező is befolyásolhatja. Ezek együttesen, vagy külön-külön is meghatározhatják az árfolyamokat. Ilyen tényezők:

- A piaci kereslet-kínálat
- Nemzetközi árfolyampiaci mozgások
- Hatósági árfolyam-intézkedések

¹⁰ Forrás: Losoncz Miklós (2003): Az euró árfolyamot alakító tényezők Európai tükrő: A külügyminisztérium folyóirata 1416-6151, 2003. 8.évf 6.szám 131-147.o

Losoncz Miklós (2006): Nemzetközi pénzügyek 2012.október 3.

http://kozgazdasagpenzugy.szolfportal.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=293

Döntő elemként szerepel ezek közül a keresletnek és kínálatnak a viszonya. Magyarországon a Magyar Nemzeti Bank ennek a tényezőnek igen nagy szerepet enged, ám a szélsőségesen nagy árfolyam ingadozás lehetőségét már teljesen kizárja. Nyugat-Európában is hasonlóképpen viselkedik ez, a rendszer sarokköve egy árfolyam ingadozási sáv. Ennek lényege, hogy nem engedi az árfolyam előre meghatározott sávból való kilépését. A jegybank az, aki ezt meghatározza, méghozzá a devizakosárhoz való viszonyítás módszerével. Minden nap 9-12 és 13-15 óra között a bankközi devizapiacon jelen vannak és az aktuális nemzetközi devizapiaci mozgások alapján a forint devizakosár segítségével meghatározza a lehetséges piaci ingadozási sávot. Amennyiben a deviza árfolyama e sáv alját közelíti meg, akkor a jegybank erre úgy válaszol, hogy korlátlan vevőként lép fel a piaccal szemben, magas, az árfolyamsáv tetejét közelítő árfolyam esetén pedig korlátlan eladó lesz. A bankok, akik folyamatosan figyelik az árfolyamokat ez által tudják betartatni egymással az ingadozási határokat.

Az árfolyam-ingadozási sávok meghatározásában, a Magyar Nemzeti Bank-jegyzéseknél tükröződnek a nemzetközi devizapiaci árfolyammozgások is, tehát a Jegybank az előző napi EUR/Ft árfolyamból indul ki a középárfolyam meghatározásakor.

3.4 EUR árfolyam hatása az ELMŰ-ÉMÁSZ NYrt.-nél

Az EUR árfolyam hatása az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-re szintén jelentős hatással van. A cég szerződéseinek mintegy 15%-a EUR árfolyamot érint, a szerződések összege pedig még ennél is nagyobb volumenű. Ennek következtében a vállalat nagy kockázatnak van kitéve az árfolyammozgások miatt. 100 000 000 EUR-s összegnél már pár tizedes jegynyi mozgás is jelentős árkülönbséget okozhat, nem is beszélve az ennél nagyobb, akár 10 Ft-os különbségekről. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. szerződéseinek nagy része a múltban 275 Ft-os euró árfolyamon lett kalkulálva. Ez 100 000 000 EUR esetén 27,5 milliárd Ft összeget jelent, ami 300 Ft-os EUR árfolyammal kalkulálva 30 milliárd Ft-ra nő. Ez pedig 2,5 milliárd Ft-nyi különbség, ami rendkívül jelentős plusz költség.

Ezek után érthető, hogy miért is fontos ezzel a témával foglalkozni a vállalatnál, nem elhanyagolható az újbóli felülvizsgálat és a módszerek átgondolása.

3.5 Kockázatmenedzsment

A kockázatkezelés, kockázat menedzsment fogalma már régen is ismert volt, ám napjainkban kapott igen jelentős szerepet egy vállalat életében. A 2007-es világválság előtt is foglalkoztak vele a szakemberek, ám ez nem volt olyan nagymértékű, mint most. Szakirodalmak is ezt igazolják, hisz egyre több és több kockázatmenedzsment témájú szakirodalom kerül forgalomba és került a könyvtárak polcaira. Manapság már nem kérdés, hogy egy nagyobb vállalatnak van-e erre specializálódott részlege, hiszen olyan probléma ez, amelyet nem hagyhatnak figyelmen kívül a cégek. Sokaknál külön szervezeti egységet, esetleg egy projekt erejéig összeálló csapatot hoztak létre a kockázatok kezelésének céljából. Ez szervezeti felépítéstől függ, hogy milyen kapacitással rendelkeznek egyes cégek, milyen fontosságú számukra a kockázatkezelés. Függhet ez a tevékenységi körtől is, hiszen egy folyamatosan változó termékcsoportha, szolgáltatásokra specializálódott vállalat esetében nagyobb a kockázati tényező, mint egy olyan vállalatnál, mely hosszú távon kevés változásra számíthat tevékenységével kapcsolatban.

Többféle kockázatról beszélhetünk általában. Ez függhet egy cég profiljától is, attól, hogy milyen területen tevékenykedik, függhet az országtól, ahol a cég fő tevékenységét folytatja. A kockázat mértéke függhet akár a szervezet felépítésétől is, hiszen lehet a szervezetnek egyszerű struktúrája is, ugyanakkor lehet ez összetett és bonyolult. Arra nem térnek ki, hogy melyiknél lép fel nagyobb mértékben a kockázati tényező, hiszen egy bonyolult struktúrájú vállalat, nem feltétlenül jelent nagyobb kockázatot, hiszen legtöbbször ilyen esetben a felépítést egy hosszadalmas tervezési folyamat előzi meg, melynél valószínűleg a kockázatok lehetősége és kezelése is felmerült a tervezés során. ¹¹

Ahogy fejlődik a világ, úgy fejlődik a kockázatmenedzsment tudománya is. Egyre több és több szakirodalom kerül forgalomba, és egyre több esettanulmány jön létre az által, hogy a gyakorlatban egyre több és több ilyen eset fordul elő. Ennek a jó oldala, a már alkalmazott és jól bevált szokások megtarthatósága, át lehet őket venni másoktól, a rossz példákban pedig

¹¹ Forrás: Balogh Albert Dr., *Kockázatmenedzsment* 2012. szeptember 13.

http://ifka.hu/img/files/4_mik/rendezvenyek/Dr.-Balogh-A.pdf

The Risk Management Guide honlapja: <http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/index.htm>

tanulni lehet. Manapság már az egyetemeken és főiskolákon is külön tanszékek és oktatók specializálódtak arra, hogy átadják a jövő nemzedékének tudásukat és tapasztalatikat. Valószínűnek tartom, hogy idővel a menedzsmentnek ez az ága olyan természetes, magától értetődő lesz, mint amilyen régebben egy cég vezetésének tudománya és ennek alapvető elvei voltak.

Mindezek mellett azért is kell ezt a témát manapság már részletesebben vizsgálni, mivel egyre gyorsuló társadalmunkban a technológia fejlődésével, a határok megszűnésével és az országokon átívelő nagyságú vállalatok létrejöttével a kockázatok nagysága egyre jelentősebb méretű lehet.

4. Jelenleg használt kockázatkezelési módszer

4.1 ELMŰ-ÉMÁSZ szerződések fajtái

A társaságcsoporthál az külföldi devizás szerződéseknel öt különbözö esetet láthatunk:

1. EUR-ban történik a szerződés megkötése és EUR-ban fizet a cég, így az árfolyamkockázatot, az esetleges plusz költséget az ELMŰ/ÉMÁSZ viseli
2. HUF-ban történik a szerződéskötés, de van egy árfolyamkövető képlet, ami egy meghatározott árfolyamsávhoz van kötve. Ezen árfolyamsáv túllépése esetén az kockázatviselés mértékét a két szerződő fél 50-50%-ban állja.
3. HUF-ban szerződnek, de a kifizetés a mindenkor EUR árfolyamhoz van kötve, azaz a kifizetésekor érvényes árfolyamnak megfelelő HUF összeget kell fizetni.
4. HUF-ban szerződnek, de van egy árfolyamsáv. Ebből való kilépés esetén pedig a szerződő féllel tárgyalnak a teendőkről.
5. HUF-ban történik a szerződéskötés és HUF-ban is fizetünk. Itt nincs árfolyamkövetési módszer, így ezzel az esettel a továbbiakban nem foglalkozunk.

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthál a deviza nemek tekintetében 5 féle szerződés típust különböztethetünk meg, ezekből pedig 4-et érint az EUR árfolyama. Az, hogy több féle módszer alkalmazható ezekre a devizát érintő szerződésekre, annak tulajdonítható, hogy így a legoptimálisabb az ilyen esetek kezelése. A kockázat szerződés fajtánként változó lehet, attól függően, hogy milyen eljárást folytatnak le, valamint attól, hogy mi a szerződés tárgya. A négy módszer azért alakult ki, hogy a legalkalmasabbat alkalmazva a legkisebb kockázatot kelljen vállalni egy külföldi devizanemet érintő megállapodás során.

EUR/EUR

Az első szerződésfajtánál a szerződést EUR-ban kötik meg, és a kifizetés is ebben a devizában történik. Ez talán a legegyszerűbb módszer a négy közül, hiszen egyértelműen az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. viseli a kockázatot. Az viszont nem feltétlenül függ az aznapi árfolyamoktól, hogy mekkora a kockázat mértéke. A cég EUR-ban fizet, ám ezt az EUR összeget nem feltétlenül aznap kell átváltaniuk, ez akár már korábban is megtörténhetett, esetleg tartalékokból is fedezhetik a szerződés összegének megfelelő EUR kifizetést. Ez a

szerződéstípus érinti az IT területeket elsősorban, a hálózati anyag és szolgáltatás beszerzést is, valamint az egyéb szolgáltatás beszerzését.

EUR/HUF képletes

A második opció esetén a szerződés megkötése HUF-ban történik és az árfolyamot egy képlet alapján, ami állapítják meg. Ehhez egy árfolyamsáv is kötött és amennyiben az árfolyam kilép a sávból a kockázat rendkívül megugrik. Ekkor már túl nagy a kockázat, ezért a szerződő felek ezt 50-50%-ban viselik. Ilyen szerződéseket a hálózati anyagok esetében használnak csak. Az összeg meghatározására legtöbb esetben egy másik eleme is van a képletnek. A rész árfolyamának mozgása például ugyanúgy befolyásoló hatással van a szerződés értékére, azonban dolgozatomban ezt a tényezőt nem veszem figyelembe, hiszen a devizaárfolyam kockázatának ez nem eleme.

EUR/HUF indexált

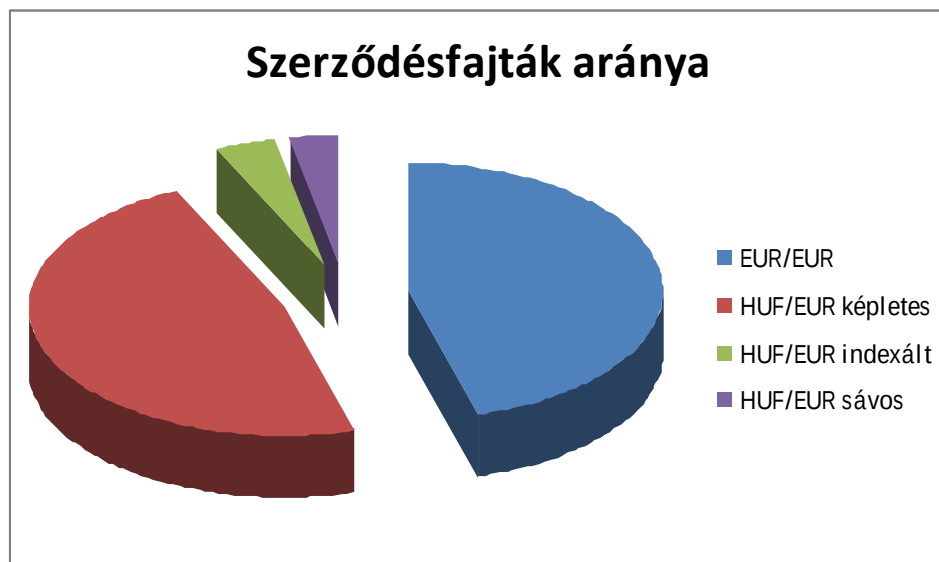
A legegyszerűbb módszer talán a négy közül a harmadik módszer. Egyszerűen a mindenkori EUR árfolyamhoz van kötve a kifizetés, ennek megfelelően kell az EUR-ban megállapított összeget Ft-ban kifizetni, tehát mindig az aznapi árfolyam határozza meg az összegnek a nagyságát. Itt a veszély az árfolyamváltozás mértékével egyenesen arányosan változik. Mivel EUR-ban fizet a cég, ezért az átváltás terhét is ők viselik. Ez kisebb árfolyammozgások esetén nem feltétlenül kockázatos, hiszen ha az EUR/Ft árfolyama 275 Ft átlagosan, és ez az érték egyszer e fölé megy 5 Ft-al vagy ez alá megy 5 Ft-al akkor ezek a mozgások nagyjából kiegyenlítik egymást. Azonban nagyobb változások esetén, legfőképp a nagyobb növekvés esetén ez jelentős plusz kiadásokkal járhat egy nagy összegű szerződés esetén. Így megállapítható, hogy ez a fajta szerződéskötés nem feltétlenül a legalkalmasabb hosszú távú megállapodások esetén, hiszen az árfolyammozgások nehezen kiszámíthatóak ilyen hosszú távon. Ezt a módszert szintén a hálózati anyagok beszerzése esetén használják, a második módszerhez hasonlóan akadnak még befolyásoló tényezők, amihez indexálhatják a végleges árat.

EUR/HUF sávós

A negyedik szerződésfajta talán a legösszetettebb, hiszen van egy árfolyamsáv, amin belül az árfolyam szabadon mozoghat. Amennyiben ezen a sávon belül marad az EUR árfolyama, a kockázat elenyésző mértékű. Ez lehet például 10%-os növekedés vagy csökkenés is. Azonban amint kilép a sávból, a két félnek le kell ülnie egymással és tárgyalni a következő lépésekről,

meg kell egyezniük az árfolyamviselés terhéről. Egyéb anyag beszerzésnél jellemző a szerződésfajta alkalmazása, az irodai eszközök beszerzése történik ennek a módszernek a használatával.

5.Ábra: A szerződés fajták eloszlása az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-nél



Forrás: Saját készítés

Valójában az 1-es és a 3-as változat nem tér el sokban egymástól, mivel az egyiknél EUR-ban fizetünk a másikonál, pedig az EUR árfolyamot fizetjük ki. Mindkettőnek az aznapi HUF/EUR árfolyam az alapja, így az összeg ugyanakkora lesz átszámítás után.

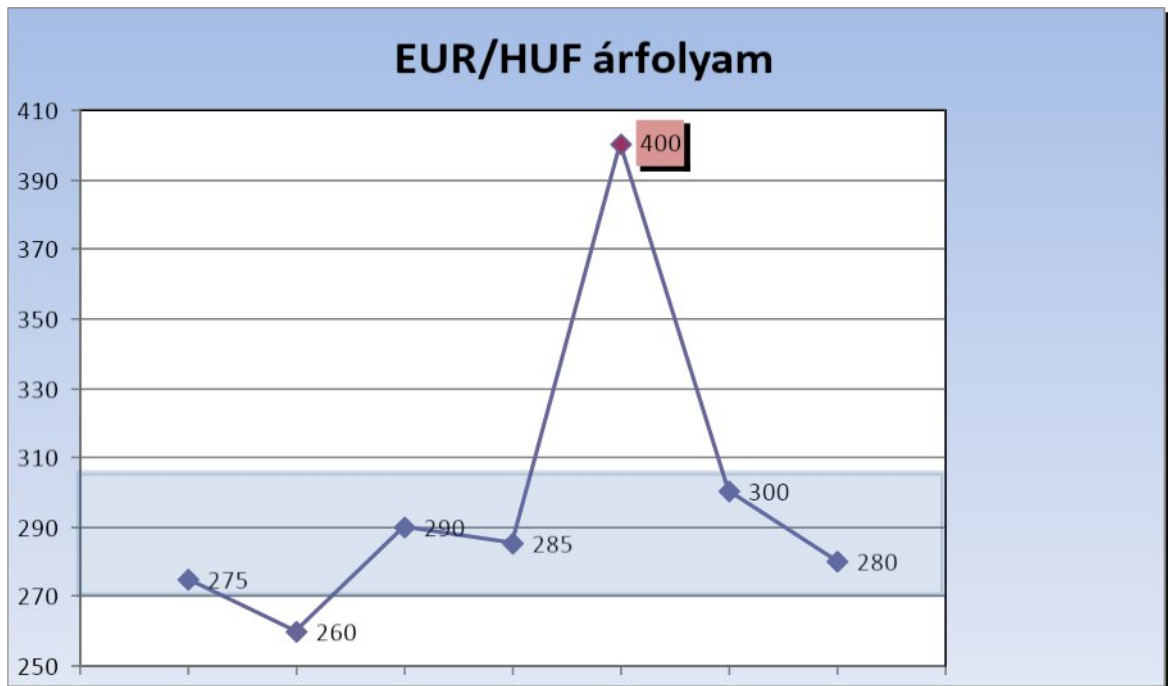
A leggyakrabban használt módszer a 2-es, amikor egy képlet alapján kapjuk meg a tényleges összeget, valamint a másik leghasználtabb opció az 1-es, az EUR/EUR alapú modell, ami ezzel együtt a legnagyobb volumenű is a négy típus közül.

A sávos nehezen használható, mivel nagyon összetett. Gyakorlatban jól alkalmazható, hiszen a kockázat megoszlik a másik szerződő fél és az ELMŰ között. Ez 50-50%-os, tehát a felére csökkenthető ezzel az esetlegesen felmerülő költség, ami nem is minden esetben adódik, hiszen az árfolyamsávon belül maradó árfolyamnak nincsen plusz költsége és kockázata sem. Attól függően nő a kockázat, hogy milyen széles a sáv, amin belül az árfolyamok mozgása meg van engedve. Amennyiben ez nem túl széles, akkor nagy valószínűséggel kiléphet belőle, ám ekkor is csak a kockázat felével kell számolni, ami még így is kedvezőbb, mint más eseteknél. Elviekben azonban nem csak a gyakorlat alapján kell ezt megítélni. Mi történik akkor, ha az árfolyam olyan magasságokba ugrik, amire egyébként nem számíthatnánk, de bármikor

bekövetkezhethet, hiszen a devizák mozgása teljesen kiszámíthatatlan, bármilyen gazdasági vagy más esemény következtében radikális változások történhetnek.

A következő általam készített ábrán ezt ábrázoltam, mi történik akkor, ha az EUR olyan magasságokba ugrik, amire senki sem számított. Az árfolyamsávból jól láthatóan ez már jelentősen kiesik, tehát a kockázat az ELMŰ és ÉMÁSZ között fele-fele arányban oszlik meg.

Ábra: Sávos módszer kritikus pontja



Forrás: Saját készítés

400 Ft-os árfolyam esetén egy 1 000 000 EUR-s szerződés értéke 400 000 000 Ft lesz, ami eredetileg 290 Ft-al lett kalkulálva, tehát 290 000 000 Ft-ra számítottak. Az árfolyamsáv felső határa 305 Ft, tehát ha ennél magasabbra szökik fel az euró árfolyam, a cégnek és a beszállítónak együttesen kell a plusz költségeket állni. 400 Ft-os árfolyam esetén ez plusz 95 000 000 Ft, aminek a fele 47 500 000 Ft, ami jelentős összeg, tehát megfontolandó, hogy kockáztatunk és ezt a módszert alkalmazzuk, feltételezve, hogy az árfolyamok normális szinten maradnak, lehetőleg a sávon belül, de onnét kis mértékben kilépve is még kedvező a módszer. Jó esetben ezzel minimális plusz költségünk van egy évben, ám mi van akkor, ha egyszer szökik csak fel az euró árfolyama, ám ekkor jelentős mértékben. Lehet, hogy ez az egy alkalom annyi plusz költséget ad a cégnek, ami jóval meghaladja az eddig megspóroltakat.

5. Új kockázatkezelési módszerek

Felhasznált források:

Buckley, Adrian (1998): *Bevezetés a nemzetközi pénzügyekbe (The essence of international money)* Budapest, Panem

Farkas Szilveszter, Szabó József (2010): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve* Budapest, Dialóg Campus

Lőrincz Márta (2009): Árfolyamkockázat 2012.szeptember 30.

http://etdk.adatbank.transindex.ro/pdf/pu_lorincz.pdf

5.1 Fedezeti ügyletek

Leggyakoribb megoldás a kockázatok csökkentésére valamilyen fedezeti ügylet alkalmazása. Ez a tárgyalt problémát pénzügyi szemszögből próbálja megoldani, a kockázatot valamilyen banki ügylettel próbálja meg fedezni. Sok cég ezeket nem feltétlenül a kockázat csökkentésére, hanem plusz bevétel szerzésére is használja. Jelen esetben nem erről a szándékról van szó, hiszen az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz kifejezetten a kockázat csökkentése szempontjából merült fel ez téma. A fedezeti ügyleteket tekinthetjük úgy, mint egy kockázat vállalása egy másik kockázat ellensúlyozására. Leggyakoribb fajtái a következők:

Határidős ügyleteket alkalmaznak abban az esetben, amikor a jövőbeli ár az üzletkötés időpontjában azon az árfolyamon már megállapításra kerül, viszont a kifizetés csak később került sorra. Ez lehet hosszú pozíció, valamint rövid pozíció a határidős messzeségétől függően. Hosszú időtávú pozíciókat inkább az export ügyleteknél szoktak alkalmazni, a rövideket pedig legfőképpen import ügyletek esetében. Általában egy évnél rövidebb időszakra szokták kötni az ilyeneket. Hasznosak lehetnek egy árfolyamkockázati válság esetén, mivel az árfolyamból adódó veszteségek elkerülésére a taktikájuk, hogy eredeti pozíciójukkal ellentétes határidő ügyletet kötnek. Így az árfolyamváltozás már kétoldalúként érinti őket, nem csak a hátrányos, hanem a kedvező oldalról is.

Két fő határidős ügyletet alkalmaznak legtöbbször. Az egyik az úgynevezett futures, a tőzsdei határidős ügylet. A majdnem pontos idő és hely itt meg van határozva az árucikk cseréjére, bár itt egy lejáratú időszakot határoznak meg, és nem lejáratú napot. Ezeket klíringházakban tartják nyilván, ahol a mindennapi tőzsdei ügyletek elszámolását és nyilvántartását intézik. Ebben az esetben az árfolyamkockázat lefedettsége biztosított, bármikor

lehet venni és eladni, ami versenyképes ármechanizmust biztosít és elősegíti a kockázat fedezését és a piacok hatékonyságát.

A másik határidős fedezeti ügylet egy tőzsdén kívüli határidős ügylet, más néven forward ügylet. Itt a szerződéseket valamilyen speciális, egyedi igényekhez igazítják. Sokszor akkor hasznos, mikor a futures ügylet időpontja nem felel meg az üzletkötő igényének. Legtöbbször egy eszköz eladására vagy megvételére használják, és két pénzintézet, vagy egy pénzintézet és annak intézményi ügyfelei között kötődik. Jelen esetben a második változatról lehet szó. Rugalmasságuk miatt mindenképpen jól használhatók az árfolyamváltozások esetén, viszont alacsony a likviditásuk és a tőzsdén sincsenek jelen, tehát ezekből újabb kockázatok adódhatnak. Ez talán a legfontosabb különbség a futures és forward ügyletek között, hogy a futures kontraktusokkal inkább a tőzsdén kereskednek, és ezek szabványosítottak.

További lehetőség lehet a csereügylet, más néven swap ügylet alkalmazása, mely lényege, hogy a deviza azonnali eladásával vagy vételével egy időben annak a devizaösszegnek megfelelő határidős cseréje közvetítőkön keresztül. Ilyenkor tőkekölcsonzés nem történik. Ez a likviditás növelésére szolgálhat, ahol az adott devizában felmerülő összeget egy másik devizára cserélik. Jó lehetőség ennek alkalmazása, amennyiben átmeneti devizafölösleg vagy devizahiány alakulna ki a cégnél. Egy példa lehet erre, hogy amennyiben egy devizára jelenleg, legyen az az EUR nincs szükség, de ebben az időszakban egy másikra igen, akkor az addig így felszámolható.

Talán a legösszetettebb fedezeti ügyletnek tekinthetjük az opciós ügyleteket. Bonyolultságuk ellenére hasznos módszernek bizonyulnak a kockázatkezelés terén. Lényege, hogy az ügyfél egy bizonyos időtartamra jogot szerez egy valuta eladására/vételére egy előre meghatározott árfolyamon, meghatározott időre. Call option esetén ezt a jogot vételre használjuk fel, put option esetén pedig az eladásra jogosít. Ez semmilyen kockázatot nem hordoz magában, egyedül akkor van plusz költsége, amennyiben a nem valósul meg a vétel, viszont ekkor a veszteség egyenlő az opció díjának költségével, ami nem akkora mértékű, ha az egyéb kockázatokkal összevetjük. Szintén előnyös lehet a módszer alkalmazása, ha abból a szemszögből tekintjük, hogy opció esetén a tulajdonosnak joga van adott áron eladni vagy vásárolni egy adott devizát. Ugyanekkor a határidős ügyleteknél a szerződés kötelezi a tulajdonosát ennek az eladásnak vagy vételnek a véghezvitelére. Fontos még megemlíteni, hogy Amerikában és Európában nem teljesen egyezők ezek az opciós ügyletek, hiszen az

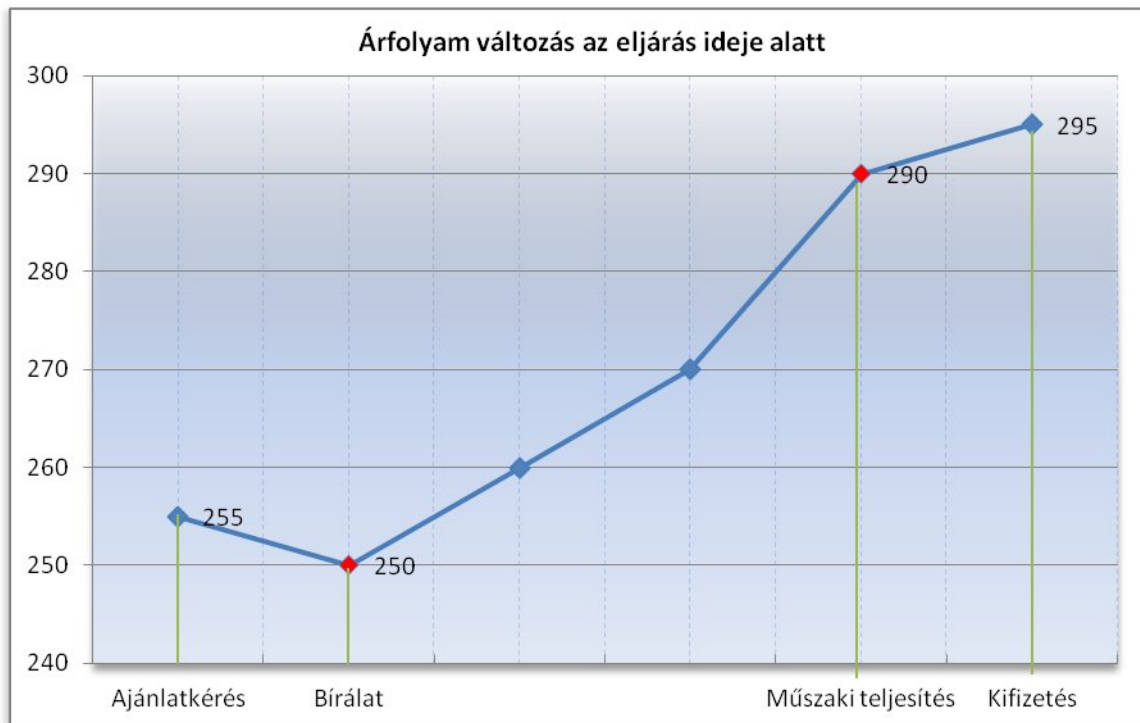
amerikai opció esetén a jog bármikor felhasználható, Európában pedig csak lejárat esetén lehet alkalmazni az opciós jogokat. Mivel az általam vizsgált cég európai piacon tevékenykedik, ezért a második, az európai módszer hatáskörébe esik.

A swap ügyleteket valamint az opciós ügyleteket az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-nél a hatékonyságuk ellenére kis mértékben lehet csak használni, mivel az anyavállalat módszerei és a vele való kapcsolat is befolyásolja a kockázatkezelési technikákat. Ezt a témát a továbbiakban fogom még említeni.

5.2 Hosszú távú szerződések

Válság idején előnyösebb, ha csökkentik a hosszú távú kötelezettségek számát. Ennek azért van kiemelkedő fontossága egy ilyen volatilis árfolyam esetén, mivel a deviza változását nem lehet hosszú távúan előre jelezni. Egyik nap az EUR/Ft átváltási költsége lehet 275 Ft, majd ez következő napra felugorhat akár 300 Ft közelébe is, vagy akár fölé is. Volt már ilyenre példa, tehát ezzel a kockázattal mindenképpen számolni kell egy több évre szóló szerződés megkötése esetén.

6.Ábra: Árfolyam változása egy adott eljárás alatt



Forrás: Saját készítés, egy adott eljárás mintájára

Az általam készített fenti ábra egy eljárás ideje alatt történő EUR árfolyammozgást szemléltet. Az eljárás 4 pontja lett kiemelve, ahol az euró árfolyama nagy jelentőséggel bír. Tegyük fel, hogy ajánlatkéréskor az árfolyam 255 Ft-on lett jegyezve. A beszerzésen és a szakterületeknél is többnyire ilyenkor még egy hozzá vetőleges érték van megadva az eljárás költségét illetően. Ezzel az árfolyammal tudnak tehát az ajánlatkérés időpontjában kalkulálni. Az egyszerűség kedvéért egy 1 000 000 EUR-s beszerzést vizsgálók, mely azt jelenti, hogy a beszerzés összege ekkor 255 000 000 Ft-nak felel meg. A legjobb ajánlattevő elbírálásakor az

euró jegyzett árfolyama 250 Ft, tehát az ártárgyalás során ezzel az összeggel számolunk. Máris megváltozott az eredmény, 250 000 000 Ft-ra csökkent az eljárás költsége. Ez jelenleg pozitív változásnak számít, ám ha jól meggondoljuk, akkor nem feltétlenül jó, ha minél kevesebb összegre számítunk eljárásunk elején, hiszen egy esetleges árfolyam növekedésnél a jövőben nagyobb lesz a plusz költség is. Jobb, ha kicsit nagyobb összeggel kalkulálnak, kisebb meglepetés érheti a vállalatot ez által.

Végbe ment tehát a szerződésben leírtak teljesítése, ekkor az EUR árfolyama már 290 Ft-nál jár. Ez lényeges megugrás az eljárás kezdetéhez képest. Újra kell kalkulálni az összeget, mivel jelentősen megnőhet az árfolyam hirtelen növekedése által. 290 000 000 Ft lett a kifizetendő költség, ami a legelső számításokhoz képest 35 000 000 Ft-tal több, ám ez még mindig nem a vége, hiszen a kifizetés időpontjára ismét megnő az árfolyam, már 295 Ft-ot kell fizetni 1 euróért. Ekkor a végső ár 295 000 000 Ft-tal egyenlő, ami pontosan 40 000 000 Ft-tal több a kezdeti számításokhoz képest. Ilyen nagy, milliós összegeknél kisebb árfolyamváltozások is súlyos következményekkel járhatnak, nem is beszélve a nagymértékűekről. Egy hosszú távú szerződés esetén teljesen kiszámíthatatlan az EUR árfolyam változása, amint azt az előbb vázoltam, rendkívül magas plusz költségek keletkezhetnek. Ezért is kell alaposan átgondolni a hosszú távú szerződések alkalmazását, hiszen minél hosszabb távra kötünk megállapodást, annál kevésbé kiszámítható a kockázat.

Kérdés az, hogy mit tekinthetünk hosszú távnak az ELMŰ-ÉMÁSZ szerződéseinek esetében. Sok keretszerződés szól két évre a vállalatnál, ami relatíve sok idő, ám egy ilyen nagy volumenű szerződés esetén két év nem számít olyan hosszúnak. Inkább a középtávú kategóriába sorolnám.

Nehéz dolog tehát eldönteni, hogy melyik választási lehetőség a legkielégítőbb, ám létezik még egy fontos dolog, amit szintén számba kell venni a döntés meghozatalakor. Az árfolyam növekedés nem az egyetlen negatív tényező. Az árak növekedése is lehet jelentősen negatív hatással az eredményre. Egy hosszú távú szerződés ilyen szempontból azért kedvező a cég számára, mivel a szerződés megkötésekor fennálló árak két éven keresztül változatlanok maradnak. Két évre előre kerül meghatározásra és ettől nem térhetnek el a beszállítók sem. Egy rövid távú szerződés esetén azonban, legyen az például egy éves futamidejű, az új szerződés megkötésekor már az árak is újragondoltak. Manapság, ilyen gyorsan változó

gazdasági környezet esetén komoly áremelkedés lehetséges. Célszerű ezzel a rizikó faktoral is számolni a lehetőségek összevetésekor, feltétlenül megvizsgálni mindkét esetet külön - külön és ez alapján dönteni, hogy melyik stratégia a legmegfelelőbb ilyen változó pénzügyi, gazdasági helyzet esetén.

Ha mégis kifejezetten a devizaárfolyam kockázat szempontjából szemléljük a kérdést, akkor előnyösebb opciónak tűnik a rövid távú szerződések preferálása. Ez azt jelenti, hogy át kell állni az együttműködő beszerzési modellről egy másfajta, inkább versenyeztető modellre. A szerződések automatikus meghosszabbítása helyett célszerűbb félévente, évente felülvizsgálni a mért változásokat és ennek alapján dönteni, a hosszabbítás, esetlegesen az újrakötés mellett. Ez természetesen függ attól is, hogy egy szerződés milyen típusba tartozik. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz tevékenységéből fakadóan bizonyos köteleességekkel bír, törvény vonatkozik arra, hogy milyen esetben, milyen eljárást kell alkalmaznia. Egy hálózatot érintő szerződés esetében nem dönthetnek úgy az illetékesek, hogy a kockázat és a költség csökkentésének szempontjából meghosszabbítják a szerződést, mivel e szegmensre kötelezően közbeszerzési eljárást kell előírni, így nem kérdéses, hogy újra pályáztatás lesz a szerződés lejártakor a következő lépés.

Amennyiben törvény nem rendelkezik róla, akkor dönthet úgy a vállalat, hogy a szerződést meghosszabbítja, vagy akár újra aukciókat tart. Ez által minden félévben felül lehet vizsgálni, melyik a legjobb döntés a vállalat számára, és mi az, amiben a törvény is szabad kezet ad. A rövidtáv miatt kevésbé lesz egyszerű a szerződések kezelése, ami több munkával és ráfordítással járhat, valamint kevésbé jön létre az együttműködő kapcsolat a szerződő felek között a versenyeztetés miatt. Ez a plusz költség, illetve energia viszont megtérülhet az újra felülvizsgált árak és árfolyamok legoptimálisabb szintjének elérésével, valamint érdemes megfontolni valamilyen támogató szoftver beszerzését, mely leegyszerűsítheti ezeket a tevékenységeket, folyamatokat.

5.3 Benchmarking

Benchmarking fogalma a 80-as évek kezdetétől van jelen a vállalkozások életében, Európában azonban kevésbé. Ez egy hasznos eszköz arra, hogy folyamatokat javítsanak vele. A benchmarking technikája során az egész piacot vizsgáljuk. Alapja az összehasonlítás, a folyamatos javítás érdekében a piacon megtalálható legjobb gyakorlatot hivatott felkutatni. Fontos azonban megjegyezni, hogy nem segít teljes mértékben egy módszernek az adaptálása másik egy vállalat mintájáról. Ez nem feltétlenül ilyen egyszerű, hiszen ezt a módszert a saját cégünk mintájára kell átalakítani. Valószínűleg nem létezik olyan más szervezet, melynél 100%-os az egyezés a struktúrában, folyamatokban, ezért át kell ezt formálni a könnyebb és hatékonyabb használhatóság érdekében.

Egészen széles látószöveget ad ezzel a vezetőségnek is, valamint az, hogy nem csak egy szemszögből vizsgálunk egy problémát, hanem a piac többi szereplőinek szemszögébe is betekintést nyerhetünk, sokat segíthet a folyamatos fejlődés kialakításában. Mivel mások technikáit is megfigyelhetjük, nagy valószínűséggel lesz olyan közte, ami a sajátunknál jobban alkalmazható, vagy kedvezőbb, ezért megbizonyosodhatunk róla, hogy nem feltétlenül mi vagyunk a legjobbak. Ez pozitívan hathat a motivációra, ezáltal tisztábbá válik a kép, amilyen irányban a cég továbbléphet a fejlődés terén.

Több tényezőt is javíthatunk a benchmarking segítségével, úgy, mint a termékeket, folyamatokat, módszereket. Jelen esetben az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt.-nél a kockázatkezelési módszerek újragondolása már eleve folyamatjavításra irányul, tehát mindenképpen foglalkozni kell ezzel. Más cégek mintájának átvétele, vagy azok alapján egy saját módszer kialakítása pozitívan hathat a cégre, tehát ez mindenképpen javasolt az árfolyamkockázat csökkenésének elérésére. Amennyiben a cégnek nincs erre saját erőforrása, megfontolandó egy külső szakértő cég alkalmazása, mely segíthet átvilágítani a folyamatokat és a legjobb módszert kialakítani, átültetni a gyakorlatba. ¹²

¹² Forrás: Buckley, Adrian (1998): *Bevezetés a nemzetközi pénzügyekbe (The essence of international money)* Budapest, Panem

5.4 Szoftverek

Amennyiben stratégiai beszerzésről beszélünk, célszerű az operatív célokat szétválasztani a stratégiai jellegűektől. Egyre jobban afelé tendálnak a nagyvállalatok is, hogy a fő tevékenységükre fordítsák a legnagyobb energiájukat, és az egyéb feladatok teljesítésére, pedig egy egyszerűbb és gyorsabb módot találjanak. Ilyen esetekben nagy segítséggel vannak az operatív feladatokra fejlesztett szoftverek. Többnyire adminisztratív feladatok ellátására alkalmazzák őket, olyanokra, mint számlakezelés, kifizetések jóváhagyása, szállítóértékelés, megrendelés létrehozása, belső és külső igénylések, jóváhagyás és költségkontroll, privát katalógusok kezelése és nyílt beszerzési piactér. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz Beszerzési Igazgatóságán is használatban vannak ilyen, és ehhez hasonló szoftverek.

Az operatív beszerzésen felül ma már nem csak ezeknek, hanem a stratégiai tevékenységeknek is vannak támogató programjaik. Ezekkel már az olyan fontosabb, stratégiai jellegű feladatokat látnak el és egyszerűsítik le, melyek kiemelkedő fontossággal bírnak, a vállalat életét és céljait nagymértékben befolyásolják. Ajánlatkérés, tendereztetés, ezek kiértékelése, előkészítése, ártárgyalások és szerződésmenedzsment, mind azok a tevékenységek, melyek elvégzése nagymértékben megkönnyíthető ez által.

5.5 Fizetések csúsztatása

Akadnak olyan technikák a kockázat kezelésére, melyeknél nem alkalmaznak összetett fedezeti számításokat, nincs fedezeti szerződés, mely a kockázat kezelésének csökkentésére hivatott létrejönni, hanem logikusabban szemléli a helyzetet. Ha reálisan szemléljük a szituációt, felmerül a kérdés, hogy miért ne lehetne azt a módszert alkalmazni, hogy a magas EUR árfolyam esetén a fizetéseket elcsúsztatjuk. Mivel az árfolyamok napról napra változnak, ezért feltételezhető, hogy egyik nap magasabban jegyzik az EUR-t másnapra pedig ez lejjebb mehet, de akár feljebb is. Amennyiben ez csökken idővel, akkor az aznapi EUR árfolyam függvényében tudunk fizetni, ami alacsonyabb lévén költséghatékony. Ez a módszer nagy spekulációt igényel és bár az árfolyamkockázatot csökkentheti, de ezzel egy időben növelheti is a veszélyeket. Mivel az árfolyamok mozgása igencsak kiszámíthatatlan, felmerül a kérdés,

hogy mi történik akkor, ha tartósan nem megy az eredetileg megállapított szint alá. Kockázatosabb lehet ez a döntés, mint amennyire gondoljuk, hiszen az az elv helytálló, hogy egy kis „játékkal” el lehet érni, hogy a plusz költségünk csökkenjen, ám a veszély ott rejlik a technikában, hiszen az EUR tartósan magas árfolyama esetén a költségünk is több lesz, valamint a fizetés csúsztatása is járhat bizonyos kockázatokkal.

Valamivel könnyebb helyzet a fizetések előrehozása. Amennyiben az árfolyam az eredetileg megállapított árfolyam alá megy, miért ne lehetne a kifizetést korábban elvégezni. Ennek semmilyen kockázata nincsen, hiszen így is egy alacsonyabb áron történik az elszámolás, tehát a cég profitál belőle. Pesszimistábbakban merülhet fel még az a kérdés, hogy mi lenne, ha ez az árfolyam még tovább csökkenne, akkor többet nyerhetnének az ügyleten, ám a kockázat és a költségek így is csökkentek, még akkor is, ha ezt jobban tovább csökkenthető lenne, tehát ez a fajta módszer sikeres.

Sok cég alkalmazhatja ezt a fajta kockázatcsökkentési technikát, ami igen hasznos, főleg akkor, ha a kifizetést egy vállalat külföldi telephelyei közt végzik, tehát a határidőkkel kapcsolatba rugalmasabb a hozzáállásuk. Akadhatnak azonban olyan tényezők, például az adózási hatások, melyek megnehezítik e technikának az alkalmazását. Hosszú távon nem biztos, hogy ez a módszer a legjobb a kockázat csökkentésére, ám hasznos lehet bizonyos esetekben, főleg az imént említett külföldi telephelyű vállalatok esetén. ¹³

5.6 Nettósítás

A nettósítás szintén egy vállalaton belüli megoldás a devizaárfolyamok által okozott plusz költségek csökkentésére. Csökkentheti a vállalatcsoportnak a devizapiacon bonyolódó kifizetéseinek mértékét, mérsékelve ezzel azok kockázatát. Itt az adósságokat a vállalatcsoport az egyes érdekeltségei között nettósíthatja, így csökkentve ezzel a devizapiacokat érintő összegek nagyságát. Ezt azonban nem mindenhol lehet alkalmazni, leginkább csak a vállalatcsoportokon belül, esetleg olyan vállalatoknál, melyek egymással szoros kereskedelmi

¹³ Forrás: Farkas Szilveszter, Szabó József (2010): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve* Budapest, Dialóg Campus

kapcsolatban állnak. Sajnos a legoptimálisabb lehetőség nem valósulhat meg, hiszen a számlázás nem történhet teljes mértékben a saját devizanemben. Általában két féle nettósításról írnak a szakirodalmak, a bilaterális nettósításról és a multilaterálisról. Lényegében a kettő majdnem ugyanaz, azzal a különbséggel, hogy míg a bilaterálisnál két vállalat nettósítja egymással szemben az adósságaikat, a multilaterálisnál már több leányvállalat érintett, ezért ez összetettebb is. Előnyeként szolgál az, hogy a tranzakcionális költségeket csökkenti. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz tartozó esetében, a jelen dolgozatban tárgyalt témában ez az opció nem egyértelműen erre a fajta kockázatcsökkentésre jött létre, hiszen a tárgyalt szerződések, beszerzések másik oldalán egy másik, külső vállalat áll, így ez esetben nem a legjobb megoldás ezzel a módszerrel foglalkozni, ugyanakkor fontos beszélni egy hasonló módszerről, a pénzáramlás-összehangolásról.¹⁴

5.7 Pénzáramlás-összehangolás

A nettósításhoz hasonló módszer, ám itt már egy harmadik fél is érintett az tevékenységben. A vállalat azokat a bevételeit, melyeket más, külföldi devizanemben kap meg, beérkezésekor a szintén devizás kifizetéseihez igazítja. Ennek nagy előnye az, hogy átváltásra nem lesz szüksége, csak akkor, amikor ezt a műveletet nem tudja véghez vinni abban az időben. Természetesen a módszer csak akkor alkalmazható a gyakorlatban is, ha a cégnek mindkét irányban érintett a devizaügyleteknél, tehát nem csak kifizetése van EUR-ban, hanem ezzel egy időben bevételeinek egy része is EUR-ban érkezik. Vizsgált cégnél többnyire Magyarországról folyik be a bevétel Ft-ban, ezért ennek a technikának az alkalmazása akadályokba ütközik.¹⁵

¹⁴

¹⁵ Forrás: Farkas Szilveszter, Szabó József (2010): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve* Budapest, Dialóg Campus

5.8 Áremelés

Az első felmerülő módszer a plusz költségek jelenkezésekor a vállalatoknál általában az árak megemelése. Ezt a legtöbb vállalat alkalmazza akkor, mikor valamilyen ok folytán plusz kiadásai jelentkeznek, így tudják kompenzálni ezt. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. esetében ez a módszer szintén nem tűnik a legjobb megoldásnak, hiszen nehéz ezt a fajta költséget átültetni az árakba. A tevékenység, amit a cég végez, nem feltétlenül engedi meg, hogy az árakat feljebb tolják egy ilyen jellegű költség felmerülése miatt.¹⁶

¹⁶ Forrás: Farkas Szilveszter, Szabó József (2010): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve* Budapest, Dialóg Campus

5.9 RWE Standard

Mivel az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. anyavállalata a németországi székhelyű RWE, ezért az EUR árfolyam kockázatkezelésének módszerére ők is hatással vannak. A jelenleg alkalmazott technikát is az ő standard módszerük alapján végzik a vállalatcsoportnál.

Az EUR beszerzése az RWE-n keresztül történik, egy frankfurti központból. Ebből a központból vásárolja meg az illetékes a Budapesti Elektromos Művek Nyrt. kockázati kontrolling igazgatóságán. Ez a beszerzés egy 360T nevezetű platformon történik, ahol az árfolyamok folyamatosan mozgásban vannak. Ezt a mozgást figyelve is láthatjuk, hogy minden másodpercben változnak az árfolyamok, ha nem is az egész számjegy értéke, de a tizedes törtek mindenképp. Ilyenkor természetes, hogy majdnem minden ember úgy gondolja, ez a változás csekély mértékű ahhoz, hogy folyamatosan figyeljük az alacsonyabb árfolyamot várva, ám egy vállalat esetében már nagyobb összegekről beszélünk, így nem elhanyagolható ennek értéke. Vegyük például egy magánszemélyt, aki külföldre utazik nyaralni és szeretne 100 EUR-t váltani. Számára az, hogy 282,1 vagy 282,2 Ft-ért vesz egy EUR-t, az tulajdonképpen mindegy, hiszen 100 EUR esetén ez 10 Ft-nyi különbség. Egy nagyvállalat esetén ez az összeg lényegesen nagyobb lehet. 10 000 000 EUR átváltása esetén már 1 000 000 Ft-ra emelkedik ez a különbség, ami viszont jelentős összeg ahhoz, hogy ne foglalkozzunk vele. Ezért tehát a kockázati kontrolling osztályon folyamatosan figyelik az árfolyamok mozgását egy esetleges EUR összeg vásárlásakor, hogy minél kisebb költséggel lehessen ezt az ügyletet lebonyolítani.

Egy évre előre megtervezett EUR összeg kerül minden évben megvásárlásra. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, szükség van arra, hogy ezt az igényt előre megadják. Például meghatározzák, hogy minden hónapra szükséges 1 000 000 EUR keret, tehát az éves összeg 12 000 000 EUR-ra esik. Ebből adódóan minden évben szükség van egy előzetes tervre a következő évi EUR igényre vonatkozóan. Ezt pontosan megadni igencsak nehéz, ám a következő évre eső szerződések esedékességét előre lehet jelezni, valamint azt, hogy ezek milyen volumenűek. Vehetjük itt alapul például az előző évi összegeket. Amennyiben egy szerződés 2-4 évre kötött, akkor az első évi kifizetés alapján következtethetünk a második év nagyságára, valamint a szerződés szerint leírt fizetési ütemterv alapján is megállapítható, hogy

milyen nagyságú az EUR igény. Ennek a segítségével próbálják az ELMŰ-ÉMÁSZ számára az évi EUR igényt lefedezni. Minden napra meg van adva egy limit összeg, amennyi felhasználható belőle, ennek függvényében kell a kifizetések ütemezését alakítani. Ezt a limitet csak nagyon kivételes esetben és plusz költségek fejében lehet túllépni.

Szükséges megvizsgálni szintén a hosszú és rövid távú szerződések előnyeit és hátrányait ez esetben, mivel itt is megmutatkozik, hogy a hosszú távú szerződés nem a legjobb választás a devizás szerződéseknél. Egy rövid távú megállapodásnál a szükséges összeg könnyebben előre jelezhető, hiszen egyszer kerül azon évből kifizetésre. Év elején tehát az adott szerződés összegének megfelelő EUR-val kell számolni, így ez pontosan megállapítható, míg egy hosszú távú szerződésnél nehezebb lebontani az egy évre eső összeget. Megállapíthatjuk tehát újra, hogy előnyösebb a kockázat csökkentésére a rövid távú szerződéses megállapodásokat használni.

Megvizsgálva ezt az árfolyamkockázat csökkentési technikát, előnyeit és hátrányait is láthatjuk. Előnye mindenképp, hogy leegyszerűsíti a kockázat fedezését, hiszen már az adott év elején megelőzi a felmerülő veszélyeket és adott árfolyamon megvásárolja a szükséges EUR készleteit. Ezzel jelentős terhet vesz le a vállalatról, mely az árfolyamok mozgásától függetlenül tud tovább működni.

További előnyt jelenthet a cégnek, ha EUR-ban adja meg a szerződő fél az ellenszolgáltatás összegét, akkor, láthatjuk azt a különbséget, amit az EUR-s összeg ad - tehát a szerződés összege plusz az EUR vásárlásának esetleges további költségei – valamint az az összeg, amit a másik fél megállapít Ft-ban, melynél saját maga számolja ki az EUR árfolyamokhoz kötött Ft értéket. Lehetséges, hogy a Ft-ra átszámolt érték többbe kerül így a cégnek, mint az EUR összeg, amit saját forrásaiból tud beszerezni, lehet, hogy olcsóbban, mint a másik cég azt számolja. Mivel ez az EUR forrás cégen belüli, ezért lehetséges, hogy olcsóbb, mint egy kívülálló cégnek a többi banktól való beszerzési forrása, ami alapján számolja a Ft-os árat.

Sajnos előnyök mellett hátrányai is akadnak ennek a technikának. Az előbb említettek ellenére, hiába lehet kedvezőbb az EUR ár a Ft árhoz hasonlítva, nem feltétlenül előnyös ez a módszer, ha összességében nézzük, más módszerekkel összehasonlítva. Felmerül a kérdés, hogy miért nem szerzik be az egy évre előre tervezett EUR készletet attól a banktól, ahol éppen a legolcsóbb. A treasury osztály kapcsolatba léphetne a magyarországi bankokkal és a legjobb

ajánlatot kiválasztva a legalacsonyabb áron tudna a szükséges összeghez jutni. Ám ez az RWE alapelveivel nem feltétlenül egyeztethető össze. Legjobb módja a pénz áramlásának az, ha vállalaton belül történik mindez, így az anyavállalatnak előnyösebb, hogy a leányvállalata egy megbízható, saját forrásból szerzi be az EUR-t. A két szempont sajnos egymással szemben áll és mindkettőt fontos figyelembe venni. Kérdés itt, hogy melyik okozhat nagyobb kockázatot? Az, ha egy másik, kevésbé biztos forrásból történik az EUR vétele, vagy az, hogy valamivel drágábban jutnak hozzá az EUR-hoz a legolcsóbbhoz képest, de nagyobb kockázattal. Ezt már a felső vezetés kompetenciájába tartozó döntés.

További hátrányként lehet azt említeni, hogy az előre megvásárolt EUR készlet limitált. Mi történik akkor, ha az előre tervezett igény szerint beszerzett összeg nem elegendő, és további EUR vételére van szükség? Ilyen esetben előfordulhat, hogy egy, az előzőnél lényegesen magasabb áron jutnak hozzá a szükséges EUR-hoz. Amennyiben az EUR árfolyam mozgása szélsőséges, megeshet, hogy nagyon magas árfolyamon lehetne csak megvásárolni, ami súlyos költségekkel járhat. Ilyen esetekben azonban más eszközökhöz is nyúlhatnak, amivel fedezni tudják ezt a kisebb mértékű beszerzést.

5.10 Deviza számla

Az ELMŰ Nyrt. számára nem csak Ft alapú folyószámlák vannak fenntartva, hanem devizaszámlák is vannak. Ezekről a devizaszámlákról különféle kifizetéseket intéznek attól függően, hogy adott időszakban mennyi EUR-ra van szükség. A devizaszámlán szereplő EUR összeget pedig a fentebb leírtak alapján vásárolja meg a treasury. Amennyiben látják, hogy a jövőben egy kifizetésre, vagy akár többre is szükség lesz, EUR-t vásárolnak a 360T rendszerből, és ez az EUR kerül a devizaszámlára. A cél, hogy minél inkább 0 Ft közelében legyen az egyenleg, valamint a kifizetés esedékessége előtt fel legyen töltve a szükséges összeggel. Mi történik viszont akkor, ha a vártnál mégis több EUR-ra lenne szükség?

Erre is van megoldás, hiszen a számlának van egy hitelkerete, tehát szükség esetén mínuszba is mehet az egyenleg. Ezzel a megoldással kiküszöbölhető, az esetleges előre nem várt költségek rendezése, valamint abban az esetben is szerencsés megoldás, ha bármilyen ok

folytán a treasury elfelejt EUR-t venni, esetleg nem jut el hozzájuk az információ időben az esedékes kifizetésről.

Tulajdonképpen a devizaszámla nem tartozik kifejezetten a kockázatkezelési módszerekhez, ám szükséges megemlíteni a teljes kép összeállításához. Inkább egy támogató eszköz, mely segít az euróval kapcsolatos pénzügyek könnyebb és zökkenő mentesebb működésében.

5.11 Csak forint alapú szerződések

A kockázat csökkentését ilyen esetekben nem mindig lehet az árfolyamkockázat kezelésével megoldani, vagy nem olyan mértékben csökkenteni, amilyenben szeretnénk. Jó megoldás lenne a kockázatkezelésre, hogy mostantól kezdve az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt-nél csak forint alapú szerződéseket kötnének, így a kockázat talán teljesen eltűnne, ám ezt egy ilyen gyorsan fejlődő globális gazdaságban nem lehet kijelenteni, mindenképp számolni kell a külföldi devizanem alkalmazásával is a cég működése során. Rendkívül kiszámíthatatlanok az árfolyammozgások, ennek ellenére szükség van a külföldi devizában történő szerződéskötések lehetőségének biztosítására több szempont miatt is, de a versenyképesség megtartása az első, legfontosabb. Ugyanakkor ez a módszer azért is lenne kiváló, mivel saját országunk gazdaságát növelné, hiszen hazai anyagot vásárolnának, és hazai szolgáltatásokat lehetne igénybe venni. Természetesen ez egy amúgy is külföldi tulajdonban lévő vállalatnál nehezen kivitelezhető, így ez a módszer nem jöhet számításba az árfolyamkockázat csökkentése kapcsán.

6. A feltételezett legkedvezőbb megoldás

Felhasznált források:

Balaton Károly (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés: Globális Bsc az üzleti képzésben* Budapest, Aula

Stratégiaalakítás, szervezet átalakítás és változáskezelés (2009) Budapest, Forrás: <http://www.algyo.hu/adat-strategiak/AROP/strategiaalakitas.pdf>

Fontos, hogy a végső döntés meghozatalakor, nem csak a legköltséghatékonyabb megoldást kell figyelembe venni, hanem más tényezők is hatással vannak a legoptimálisabb megoldás kiválasztására. Természetesen a költségcsökkentés igen nagy arányban esik latba, az is valószínű, hogy végül ez lesz a döntő, viszont megvalósítás szempontjából meg kell vizsgálni azt is, hogy ezek a módszerek hogyan működnek összhangban más tényezőkkel.

Ilyen például a rendelkezésre álló erőforrások megléte, az eszközrendszer, valamint az, hogy ez a lehetséges változat mennyire illeszkedik a szervezeti kultúrába. Az erőforrások megléte fontos faktor itt, hiszen léteznek olyan megoldások, amihez feltétlenül szükséges új erőforrásokat is bevonni. Egy esetleges informatikai rendszer bevezetése esetén az mindenképpen plusz költséget jelent a vállalat számára, hiszen ezeknek a rendszereknek is ellenértéke van. Ez pedig rendkívül magas is lehet, elképzelhető, hogy az erre megállapított keretet lényegesen meghaladja egy ilyen kiadás, tehát ez a megoldás nem jöhet szóba a továbbiakban. Nem csak ilyen közvetlen költségek léteznek azonban, hanem akadhatnak olyan közvetett kiadások, melyekre nem is számíthatnak és ezekkel számolni is nehezebb. Arra is gondolni kell, hogy az EUR árfolyam változásának kockázati hatásába fektetett tőke milyen átcsoportosítást eredményez és ez egy esetleges párhuzamosan futó projektnek a költségeire, hogy van hatással. Meglehet, hogy ennek hatására másik feladatoktól vonják el a rendelkezésre álló kapacitást, valamint lehetséges az is, hogy a másik projektre terveztek már egy szükséges rendszert bevezetni, de erre nem lesz keret azután, ha a kockázatkezeléssel foglalkoznak első fokon. Ezekre mind figyelni kell és célszerű egy prioritást felállítani a futó és tervezett projekteknél, hiszen nem mindegy, hogy hova összpontosul a kapacitás nagy része. Valójában ez alatt nem csak pénzbeli tőkére kell gondolni, hanem akár a humán erőforrásra is. Meg kell vizsgálni, hogy áll-e rendelkezésre elegendő munkaerő a feladat kivitelezéséhez,

lehet-e terhelni még a dolgozókat, esetleg létre kell hozni egy projekt teamet, aminek szintén lehetnek plusz költségei. Manapság már az sem ritka, hogy egyes feladatok elvégzését kiadják egy másik vállalatnak. Itt szintén merülhetnek fel pluszköltségek. Ez mind-mind olyan további kiadást jelenthet, amivel számolni kell a legjobb megoldás kiválasztásakor.

Miután ezt is megállapítottuk, jönnek még ezen felül is hasonló, figyelembe veendő tényezők. Nem szabad elhanyagolni a szervezeti kultúrát elemző vizsgálatokat sem. Lényeges lehet egy ilyen nagyméretű projekt bevezetésének esetén, hogy az milyen hatással van a szervezeti kultúrára, annak egyes elemeire és mennyire illeszthető be. Kisebb változtatások esetén természetesen ez nem esik latba, hiszen vannak olyan módszerek, ahol a változtatások lekorlátozódnak a beszerzési osztályra, ám könnyen meglehet, hogy a szervezet más pontjaiban is okoz ez majd átalakulást. Meg kell vizsgálni, hogy ők ezt hogyan fogadják, és képesek, valamint hajlandók-e ennek az új módszernek az átvételére. Képzettségüket is meg kell vizsgálni ebben az esetben, hiszen egy esetleges újításhoz, módszerhez új ismeretek is szükségesek lehetnek, tehát az is elképzelhető, hogy oktatásra lesz szükség a továbbiakban. Itt ismét felmerül egy közvetett költség.

Ki kell alakítani az információk teljes körű áramlását biztosító kommunikációs rendszert. Milyen hierarchia szinten milyen partnerségi viszonyok vannak, valamint milyen irányú a kommunikáció. Fontos, hogy ne csak egyirányú legyen a kommunikáció áramlása, hanem kétirányú. Ez azt is takarja, hogy a visszajelzés kiemelkedő szerepet kap és fontos része a kommunikációnak, aminek segítségével más szemszögből is vizsgálhatjuk az adott módszert, szélesebb lesz a látószög. Könnyebben kiderülhetnek az olyan buktatók a módszerben, amik talán az egészre hatással vannak, mivel valószínű, hogy egy adott területre vonatkozó tevékenységet az ott dolgozók sokkal jobban átlátanak. Kommunikáció terén még ki kell emelni, hogy szükség esetén egyes kommunikációs rendszerek létrehozása is hasznos, mivel segíti a hatékonyabb működést, viszont ennek a költségeivel szintén számolni kell ez esetben.

Ezek után meg kell vizsgálni a feladatköröket, majd kiosztani a szükséges feladatokat és megállapítani minden egyes részegységnek a felelőseit. Így lehet igazán jól működő folyamatot létrehozni, valamint a feladatok közötti egyszerűbb eligazodást lehetővé tenni ezzel. A projektért felelős személy pedig minden egyes pontját kell, hogy ismerje a projektnek, az összes folyamatot, és ő az, aki tudja, hogy ki miért felelős ezen belül, ő adja ki a feladatokat is az egyes tagoknak. A felelősökön keresztül, nála futnak össze a szálak.

A vezetők feladata az erőforrások megteremtése, beszerzése. Ez alatt mind az információs igényekre, emberi erőforrásra, pénz és tárgyi eszközökre is gondolok. Az ő feladatuk biztosítani mindezt, hogy a munka gördülékenyen folyjon. A vezetők részére mindig jelenteni kell a projekt státuszát, ám nekik nem kell részletekbe belefolyniuk a teljesítés során, egyfajta felügyelői szerepet kapnak, valamint komoly, nagy hatással lévő döntéseknél kiemelkedő szerepük van.

6.1 Teendők nagyvonalakban

Legelső lépésként a legfontosabb a kockázat kezelési folyamatok kialakítása, és pontos megtervezése. Ahhoz, hogy egy módszert be lehessen vezetni, először is el kell fogadtatni a döntéshozókkal. Ehhez szükség van egy komplett, mindent átfogó, minden egyes részletre kiterjedő bemutatásra, mely átláthatóan vázolja fel számukra a folyamatok kulcspontjait és a célját. Amennyiben elfogadásra kerül, már neki lehet állni a részletekbe menő tervezésnek.

Első, legfontosabb dolog a cél konkrét felvázolása, amely minden egyes folyamatnak a fő pontja, hiszen ehhez kell igazodni minden tevékenység során. Egy fejlesztési terv kidolgozásával pontosan meghatározhatóak a célok, feladatok és azoknak egymásra épülése, beavatkozási pontok, az ezekhez szükséges eszközök, erőforrások, valamint a várt eredmények a folyamat végén.

A cél ez esetben az EUR árfolyam változása által okozott kockázat csökkentése és az ebből adódó plusz kiadások lehető legnagyobb mértékben való elkerülése. Ez a két dolog kapcsolatban áll egymással, hiszen a kisebb kockázat kevesebb plusz költséget okoz a cég számára, mivel itt a kockázat az esetleges plusz költséget jelenti, amit az árfolyamváltozás következtében tapasztalhatunk.

A feladatok megállapítása már nehezebb, és több részre oszlik. Legfőbb feladat a tervezés és ehhez egy tervezési rendszer kialakítása. A tervezés tulajdonképpen a leginkább kulcsfontosságú pontja az egész kockázatkezelésnek, hiszen legjobban úgy lehet csökkenteni a jövővel kapcsolatos bizonytalanságokat, ha tudjuk, hogy mire számítsunk. Ahhoz, hogy meghatározható legyen a jövőbeli EUR-s beszerzési volumen, ahhoz szükségünk van az EUR-t érintő kifizetések esedékességének tervezésére. Vannak olyan tevékenységek, melyek minden évben adott időszakban aktuálisak, tehát ezekkel lehet számolni, valamint azon szerződésekkel, melyek alkalmiak, de ennek ellenére kifizetésük időpontját biztosan előre tudják jelezni. Ezen felül a bizonytalan, de hozzávetőlegesen tervezhető igényeket is számba kell venni, minimum azt a negyedévet, vagy félévet megadni, melyben a kifizetésre szükség lesz. Évközben is felmerülhetnek olyan kiadások, melyeket előre jelezni nem lehet, ám ezek nagy valószínűséggel csekély mértékűek a többihez képest. Ezek kezelésére fenn kell tartani

egy bizonyos volumenű tartalékot, amire az adott év során szükség lehet. Fontos, hogy inkább szerepeljen a tervekben nagyobb összeg, mint kisebb, mivel annak kockázata, hogy túl sok EUR-t vásárol a cég előre, kisebb, mint annak, hogy túl keveset. A fennmaradó összeget még a későbbiekben is lehet hasznosítani, esetleg valamilyen csereügylettel biztosítani annak helyét.

6.2 Ütemezés és tervezés GANTT PROJECT program segítségével

A feladatok ütemezése igen átláthatatlan lehet egy nagy projektnél. Az ilyen összetett tervek egyszerűbb áttekintése érdekében célszerű valamilyen szoftver, program segítségével hagyatkozni. Manapság több ilyen projekttervező program létezik. A GANTT Projekt nevű program jól használható ezen feladatok ellátására. A projekt fő tevékenységeinek beazonosítása által egy átláthatóbb és logikusabb struktúrát kapunk a tervekről, és a továbbiakban ezt bonthatjuk még részletesebb tervvé. Egészen a legkisebb részletekig, minden egyes pontja rögzíthető a rendszerben. Az ELMŰ-ÉMŰSZ Nyrt.-re kiterjedően is megállapíthatóak a különböző szakosztályokat érintő tevékenységek, szétválasztva, szakosztályonként besorolva, és a feladat pontos határidejét megadva, valamint a kivitelezésre szánt idő intervallumot megjelölve. Így mindenki tisztában lehet azzal, hogy saját osztályát mely feladatok elvégzése érinti, valamint az is egyértelműen megjelölhető, hogy ki vagy kik a feladatért felelős személyek és kiket vonhatnak még be a munkába annak a tevékenységnek megvalósítása során. Keresni is könnyen lehet a program segítségével, ha szeretnénk rászűrni arra, hogy kinek milyen kötelezettségei vannak, esetleg arra, hogy milyen határidők állnak fent a teljesítés során, ezt könnyen megtehetjük.

Sokkal átláthatóbban lehet a munkálatokat vezetni ez által és a kommunikáció is megkönnyíthető. Amennyiben minden érintettnek hozzáférhetősége biztosítva van, bármikor meg tudják nézni a feladataikat, határidőiket és azt is, hogy hol tart a projekt. Így megoldódhat a kommunikáció problémája, ami rendkívül nagy hátráltató tényező lehet egy projektnél rossz kommunikációs csatornák esetén, valamint átláthatóbbá teszi az egész folyamatot és könnyebb lesz általa a felülvizsgálat is. Tehát javaslom mindenki elérhetőségét biztosítani az alkalmazáshoz, és a könnyebb használat érdekében oktatásokat tartani a program használatának és megértésének céljából. Maga a program nem bonyolult, viszont ha nem a kívánt módon használják, akár a projekt sikerét is kockáztathatja.

A következőkben a 2013. évre vonatkozó EUR-t érintő beszerzések kifizetésének ütemezését, valamint menetét fogom bemutatni a program által.

Ahhoz, hogy ez a projekt megfelelően működjön több szakosztálynak is az együttes munkájára van szükség a cégen belül. Ezek az érintett osztályok a beszerzés, treasury, risk menedzsment és a kontrolling osztályok. A közös cél érdekében az együttműködésnek zökkenőmentesen kell zajlania, a fő célnak egységesnek kell lennie, az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. számára a legkisebb kockázatot és legkevesebb plusz költséget elérni az EUR árfolyamot érintő szerződések esetén.

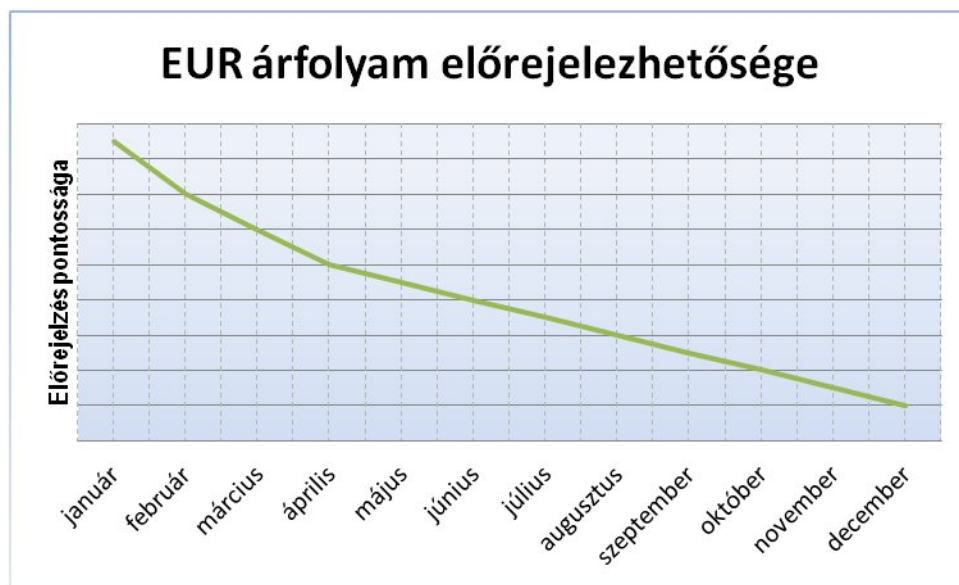
A projekt legelején tisztázni kell ezeket a célkitűzéseket egy megbeszélés keretében, ahol minden egyes érintett szakosztály részt vesz. Tulajdonképpen egy ilyen megbeszélés nem csak azért jó, mert lefekteti az alapjait a projektnek, hanem azért is, mert ezáltal a probléma minden oldalról megvizsgálható. Az információk így minél több irányból érkeznek, annál tisztább képet lehet kapni a legjobb megoldáshoz vezető útról, és könnyebben felszínre kerülhetnek olyan, még nem tárgyalt részei a folyamatnak, melyek kritikus pontjai lehetnek a cél elérésének. Tehát első lépésként meg kell szervezni egy megbeszélést, ahol tisztázni lehet a további lépéseket.

Az EUR-t érintő szerződések esetén mindenképpen szükség van a tervezésre, hiszen ennek segítségével lehet megállapítani azt, hogy milyen összegű EUR kifizetésekre kell a vállalatnak számítani a következő évben. Ahhoz, hogy ezt tervezni lehessen, tudni kell, hogy milyen nagyságú szerződésállomány érintett a következő évi kifizetéseknél, valamint ezek szerződésenkénti pontos ismeretére is szükség van. Milyen határidők szerepelnek a szerződésekben és mekkora értékűek ezek a kifizetések? Ezek olyan információk, amelyeket sajnos összességében nehéz megadni, mivel minden egyes szerződésnél eltérőek a fizetési határidők is, és természetesen az összegek sem egyeznek meg. Létre kell tehát hozni egy rendszert, ami ezeket az információkat a szerződésekről nyilvántartja.

Több osztálynak kell ezzel foglalkoznia, hiszen a szerződéseket a beszerzés köti, ám ez nem azt jelenti, hogy ők adják meg a határidőket. Létre kell hozni egy olyan rendszert külön az euróban kötött szerződésekre, melyet minden osztály elér és adott szerződésnél az érintett szakosztály feltölti az információkat a fizetési határidőkről, valamint a szerződések kifizetésének ütemezését. A rendszergazda a beszerzésen belüli beszerzési folyamatok és rendszerek osztály lesz, hiszen az ő feladatkörükbe tartozik minden beszerzés támogató rendszer üzemeltetése a cégnél.

Ezekből az adatokból tudna a kontrolling dolgozni a továbbiakban, mivel így tisztán láthatóvá válik a következő évre tervezett kifizetések esedékessége. Pontos információt adnak ez által a pénzügy és risk kontrolling számára az éves EUR vásárláshoz. Ez azért jó, mivel már év elején egy képet kap a cég arra vonatkozóan, hogy mire számítsanak az adott évben, mikor lesznek a kritikus pontok az év folyamán, hogyan osszák el a havonta limitált EUR beszerzéseket. Tegyük fel, hogy egyik hónapra csekély mennyiségű kifizetés esik, így a havonta 500 000 EUR-ban limitált vásárlást nem éri el a szükséges összeg, viszont az EUR árfolyama lejjebb megy az eddigi átlagnál, legyen az 250Ft, viszont tudjuk, hogy a következő hónapban lesznek nagy összegű EUR kifizetések. Ilyenkor célszerű kihasználni ezt a limit összeget és a 250 Ft-os átváltási értéken megvásárolni az arra hónapra eső 500 000 EUR-t, így ha következő hónapban esetleg megugrana az euró árfolyama, akkor annyival kevesebbet kell átváltani, így csökken a költség. Ezért szükséges az előre tervezés amennyire lehet, ám minél hosszabb távot tekintünk, annál kevesebb a valószínűsége, hogy az előrejelzések pontosak lesznek. A következő ábra ezt szemlélteti.

7.Ábra: EUR árfolyam előre jelezhetőségének valószínűsége



Forrás: Saját készítés

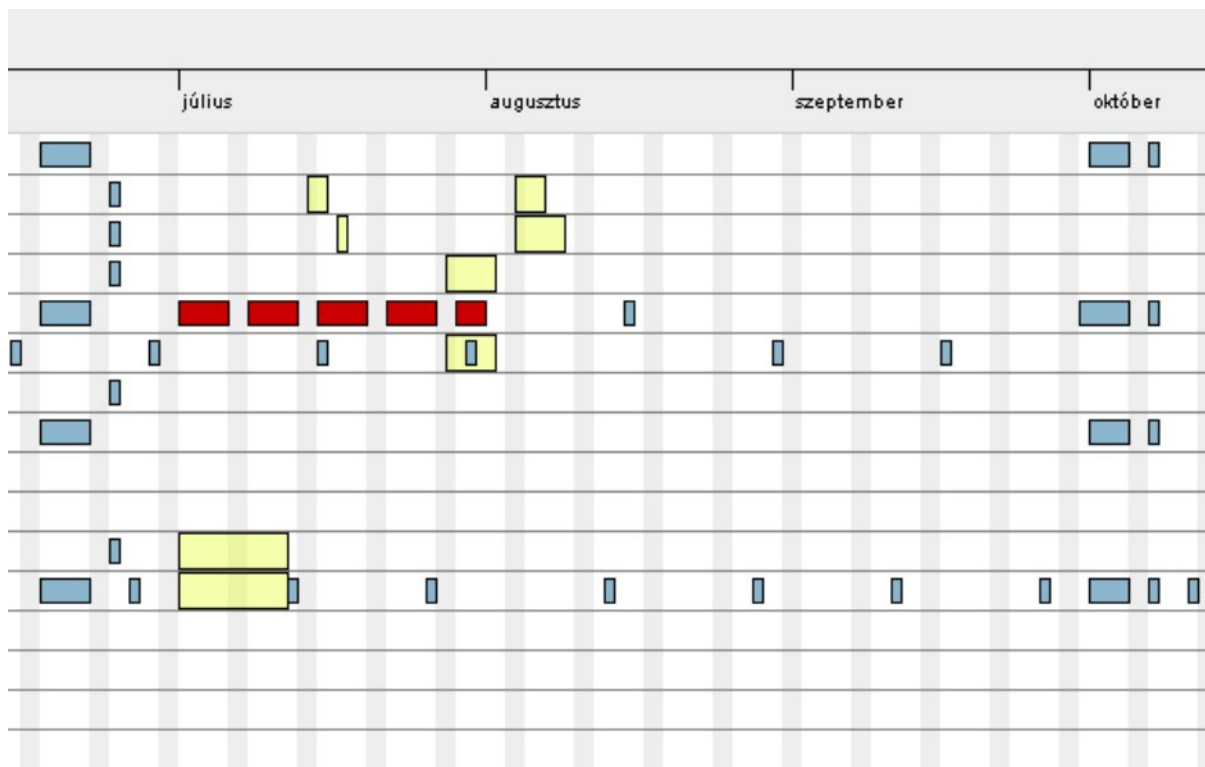
Ez az általam készített ábra az általános tendenciát mutatja, viszont nem veszi számba azokat az eseteket, amikor valamilyen ok folytán az EUR árfolyama hirtelen változásnak indul, ekkor az előrejelezhetőség is csökken. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy általánosságban ez érvényes, hogy minél hosszabb távot tekintünk, annál nehezebben lehet megmondani az árfolyamok jövőbeli alakulását. A folyamatos kontroll emiatt is szükséges, adott időközönként a projekt teamnek újra felül kell vizsgálnia a stratégiák működőképességét.

A szerződések lejáratí határideje, valamint a fizetések esedékessége egy éven belül különböző időpontokban van megadva. Ennek előnye lehetne, hogy a sok kifizetési időpont miatt sokféle árfolyamon szerzik be az EUR-t, ezáltal feltételezhető, hogy az egyszer magas árfolyamot utána kiegyenlíti máskori alacsonyabb érték. Azonban sajnos az árfolyamok mozgása nem ennyire kiszámítható, annak ellenére is, hogy az árfolyamok állandó csökkenésével és növekedésével számolunk. Nem lehet erre alapozni, hiszen könnyen megtörténhet, hogy egyszer megemelkedik az árfolyam és ezután tartósan nem csökkenik. Ez főleg a hosszú távú szerződések esetén kedvezőtlen a vállalat számára.

Célszerű az összes euróban megkötött szerződés kifizetését egységesíteni és előre megadott időpontokban minden hónapban két napot kijelölni, amikor ezeket a tranzakciókat lebonyolítják. Ez a két nap - legyen az minden hónap 15-e és 30-a – lenne az, amikor bármiféle euró kifizetést intéznek a cégnél. Természetesen ez nem azt jelentené, hogy minden egyes 15-ére és 30-ára esik egy ügylet, ez csak a lehetőség, hogy minden hónapban ezen a

két napon lehet ezt rendezni. Ennek előnye, hogy jól tervezhető, hiszen előre megadja az időpontot, amikor szükség van az EUR-ra, tehát lehet rá számítani már jóval az kifizetés előtt. Ezáltal a risk kontrolling osztályon és a treasury is úgy tudják az EUR vásárlást alakítani ebben az adott időszakban a két ügylet között, ahogy az a cég számára a legkedvezőbb. Viszont egy határidőt is szükséges kitűzni az euró vásárlásra, hiszen a fizetéseket nem lehet elcsúsztatni, azoknak az előre kijelölt napokon kell történnie. Legcélszerűbb két nappal 15-e és 30-a előtt, tehát 13-áig és 28-áig legkésőbb beszerezni a szükséges összeget. Egy nappal előtte is lehetne, hiszen ma már a bank tranzakciók legfeljebb 4 órát vehetnek igénybe, de nem szükséges kockáztatni, a két nappal előtti vétellel kikerülhetőek a bármiféle negatív eshetőségek.

A GANTT Project program segítségével elkészítettem a 2013-as évre vonatkozó ütemtervet, mely minden olyan feladatot is időpontot tartalmaz, ami a projekthez tartozik. Nem csak a feladatok szerepelnek, hanem a szükséges erőforrásokat is megjeleníti a program. Az érintett osztályok és ezen belül személyek feladatainak beosztását is beállíthatjuk. Ez azért is jó, mert mindenki számára világos lesz, hogy mikor és mi a feladata, valamint egy új feladat megjelenésénél láthatóak a már tervezett elfoglaltságok, így, ha azt látjuk, hogy valakinek éppen olyan feladata van, ami mellett már egy újat nem tud vállalni, akkor másnak át lehet adni, esetleg máskorra ütemezni. A szabadságok nyilvántartására is lehetőség van minden egyes munkatársnál. A következő ábrán ezeket a sárga sávok jelölik, a kék és piros sávok pedig egyes feladatokat jelentik. Színüket mi állíthatjuk, prioritásuktól függően, vagy akár a könnyebb átláthatóságért is.



Forrás: Saját készítés

Amint a fenti ábra mutatja, a projektet érintően nincs szükség rengeteg dolgozó bevonására, viszonylag kis részét érinti a kockázatkezelés menedzsmentje a cégnek. A beszerzési osztályon van a projektfelelős, a két vezető, akik viszont a döntések meghozatalában játszanak csak szerepet, valamint egyes beszerzők, akiknek EUR árfolyamot érintő szerződésük van. Ez összesen körülbelül 8 fő a projektfelelőssel és vezetőkkel együtt. A treasury osztályon szintén 1-2 ember, a munka mennyiségétől függően, valamint a vezető az érintett. Szükség van még a kockázati menedzsment osztályra, ami egy főt és a döntéshozót érinti, valamint a kontrolling osztályról a vezetővel együtt 2-3 fő, akik a kimutatásokat végzik. Ez összesen tehát maximum 16 embert igényel, ezért ezzel a létszámmal számoltam a tervezés során.

A feladatok könnyen elkülöníthetőek egymástól, nem sok személynek van hasonló, ezért könnyen behatárolhatóak. A treasury osztályon, valamint a kontrollingon van lehetőség 1-2 személy részére, hogy a feladatokat megosszák, hiszen itt fontos az, hogy helyettesítői legyenek egymásnak egy esetleges szabadság, vagy kiesés alkalmával. Azt, hogy melyik feladatnak ki a felelőse és kiket érint, minden egyes feladatnál külön be lehet állítani. Ezt a következő általam készített projekt egyik feladatával szemléltetném.

9.Ábra: 2014. évi EUR szükséglet megállapítására kijelölt személyek

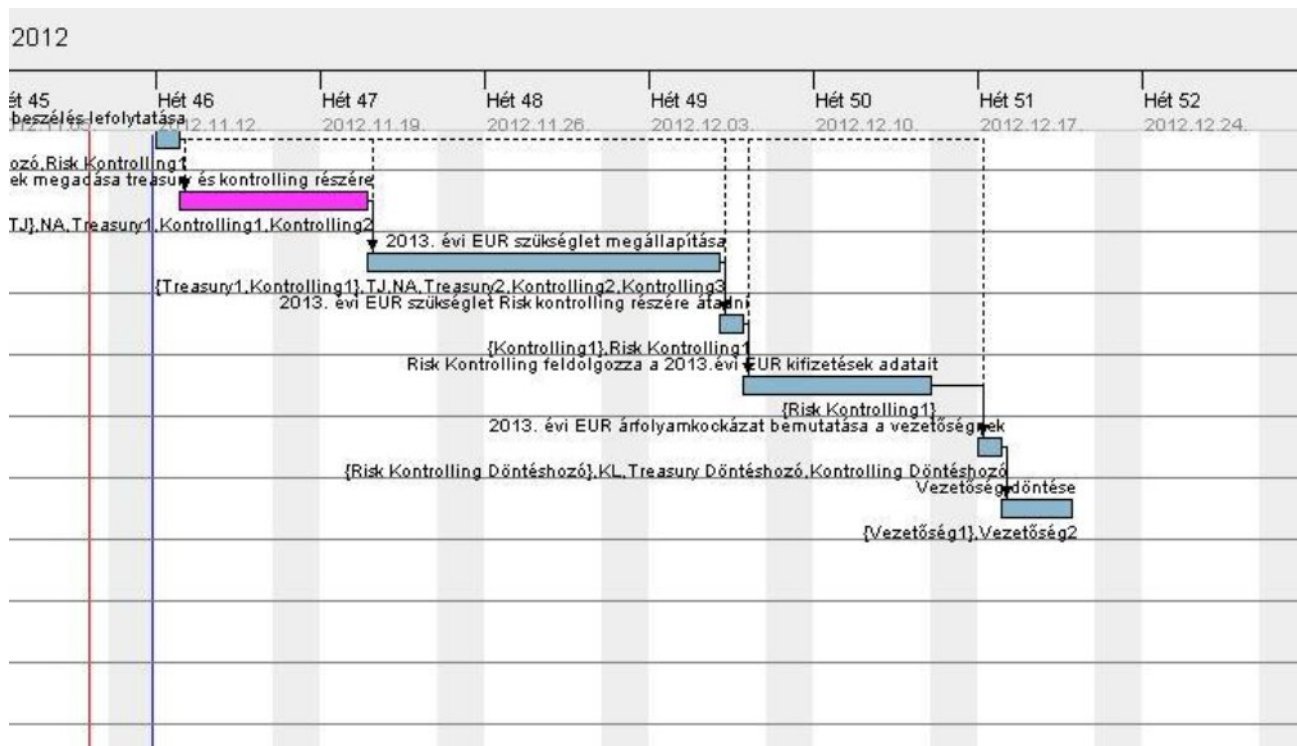
Azonosító	Erőforrás neve	Egység	Koordinátor	Role
8	Treasury1	100.0	☐	Nincs megadva
7	Treasury2	100.0	☒	Nincs megadva
10	Kontrolling1	100.0	☐	Nincs megadva
11	Kontrolling2	100.0	☐	Nincs megadva
12	Kontrolling3	100.0	☐	Nincs megadva

Forrás: Saját készítés

A példánál a következő évi EUR szükséglet megállapítása a feladat, mely a treasury osztály és a kontrolling segítségével fog megvalósulni. Egy koordinátort is kijelöltem a feladathoz, ez a treasury egyik tagja lett, mivel a pénzügyi oldalról ők látják át legjobban az előző évi kiadásokat tényszerűen, és a megadott következő évi szükséges kifizetéseket is ők fogják véghezvinni.

A feladatok egymásutánosságát és időrendi sorrendjét a következő ábrákkal fogom szemléltetni.

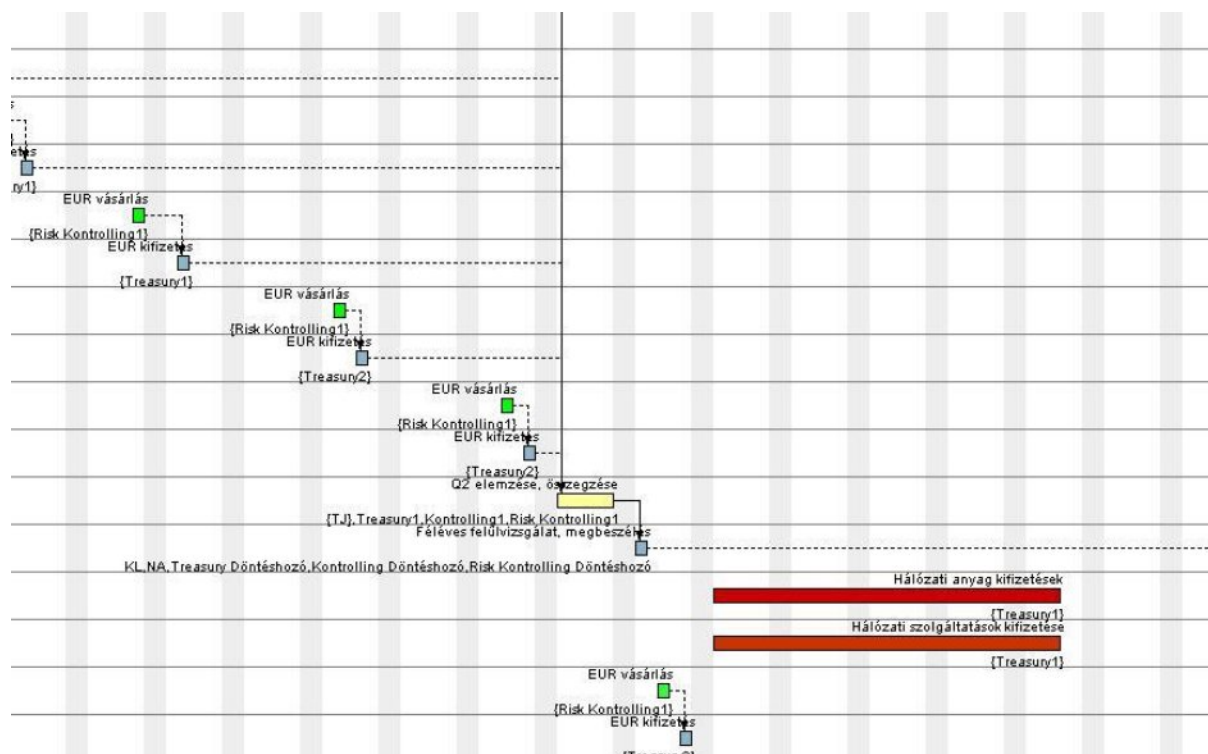
10.Ábra: Feladatok időrendje: Projekt kezdete



Forrás: Saját készítésű a cég profilja szerint

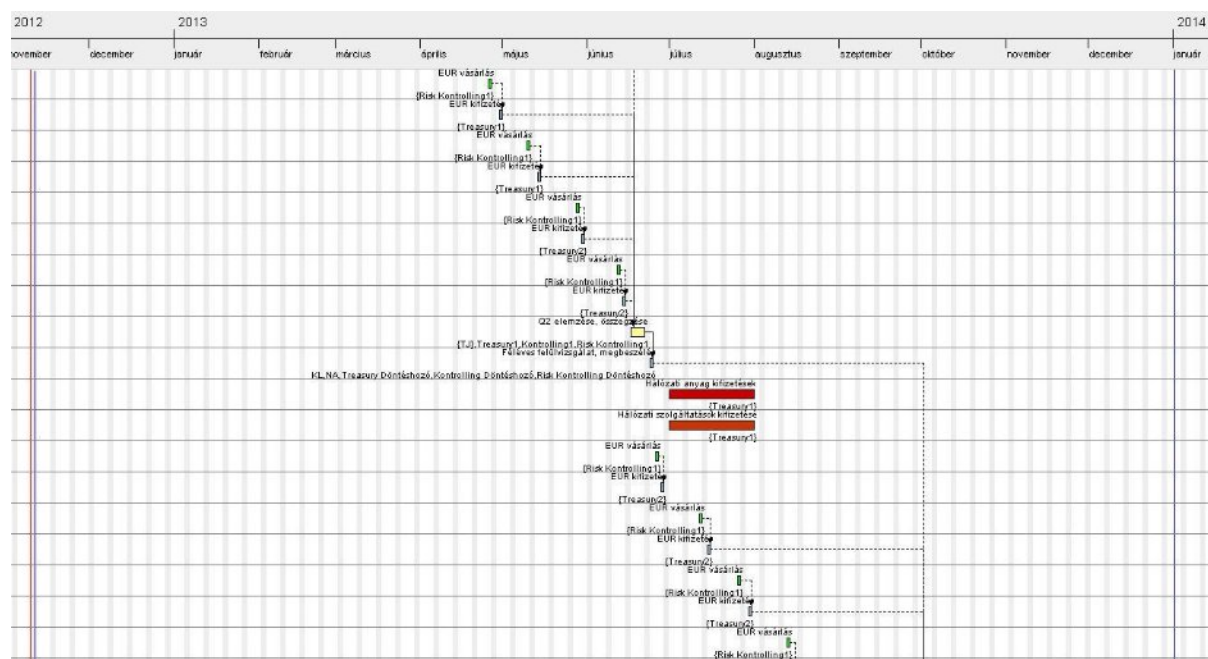
A fenti ábra a projekt kezdeti időszakát mutatja az első legfontosabb lépésekkel. Már előző évben, tehát 2012-ben meg kell kezdeni a tervezést, ezek a feladatokat is felvittem a programba. Az időszávok felett a feladat megnevezését láthatjuk, alatta pedig azok az osztályokat, melyeket érinti az véghezvitel. A következő két ábra szintén ezt mutatja be, ám egy másik időszakban a projektidőszak közepén.

11.Ábra: Feladatok időrendje: a projekt közepe fele



Forrás: Saját készítés a cég profilja szerint

12.Ábra: Feladatok időrendje

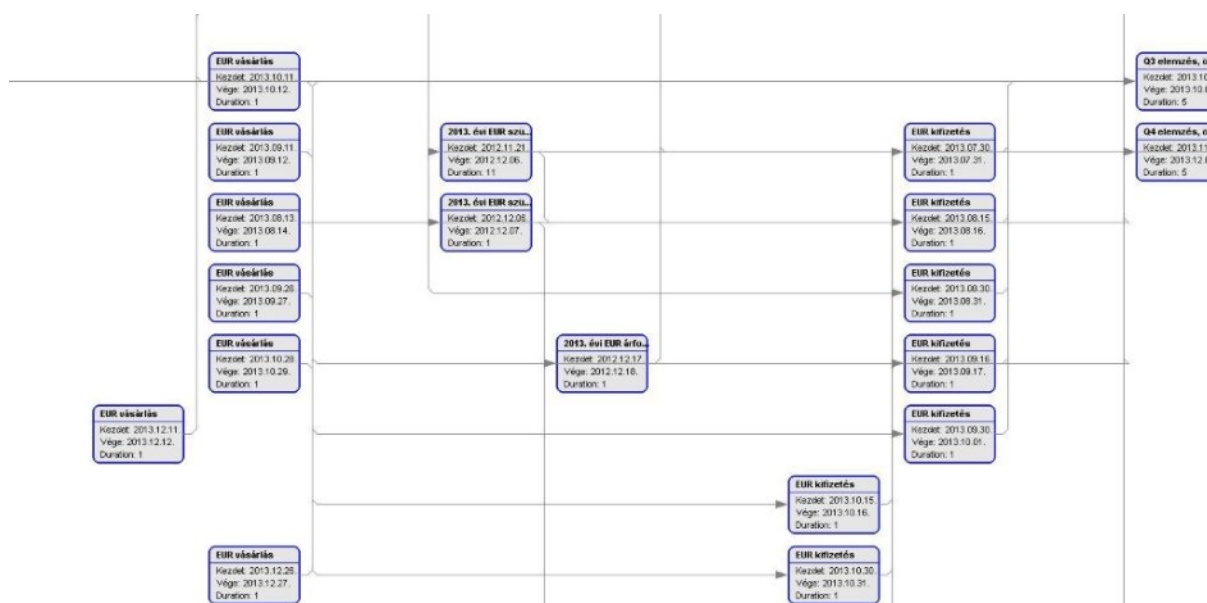


Forrás: Saját készítés a cég profilja szerint

A feladatok átláthatósága a program segítségével könnyebb, ezért jelöltem különböző módon és eszközökkel a szükséges tennivalókat. Egymásutániségukat a nyilak jelzik, a megelőző és kapcsolatban álló feladatok ezek segítségével lettek beillesztve a program által. A tennivalók tartalmaznak minden olyan elemet, amely érinti az FX kockázatkezelési projektet, úgy, mint az EUR vásárlások és kifizetések, összegzések, Q1, Q2, Q3, Q4 elemzések és negyedéves vagy féléves megbeszélések. A tervezés és ezek leadása is szerepel a feladatok között, hiszen e nélkül nem valósulhat meg a projekt

Ahhoz, hogy még átláthatóbb képet kapjunk a tevékenységekről és egymáshoz való kapcsolatukról segítségünkre van még a Pert Chart, mely a következő ábrán látható.

13.Ábra: Pert Chart



Forrás: Saját készítés

. A fentiekben vázoltak alapján tehát elkészítettem a GANTT Project program segítségével az FX kockázat kezelésének ütemtervét, amit a jövőben a cégnél használhatnak. Folyamatos felülvizsgálat érdekében a projekt kezdete után is szükségesek az ellenőrzések, újítások és az új feladatok, valamint információk haladéktalan felvitele. Ennek fényében valószínűsíthető, hogy bármiféle árfolyam ingadozásra az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. fel van készülve, nem érheti

meglepetés őket, még a szélsőségesen magas EUR árfolyam esetén sem. Sajnos azt, hogy az EUR árfolyama a jövőben hogyan alakul, ezt nehéz megállapítani, de fontos a folyamatos készenlét és a várakozások elemzése.

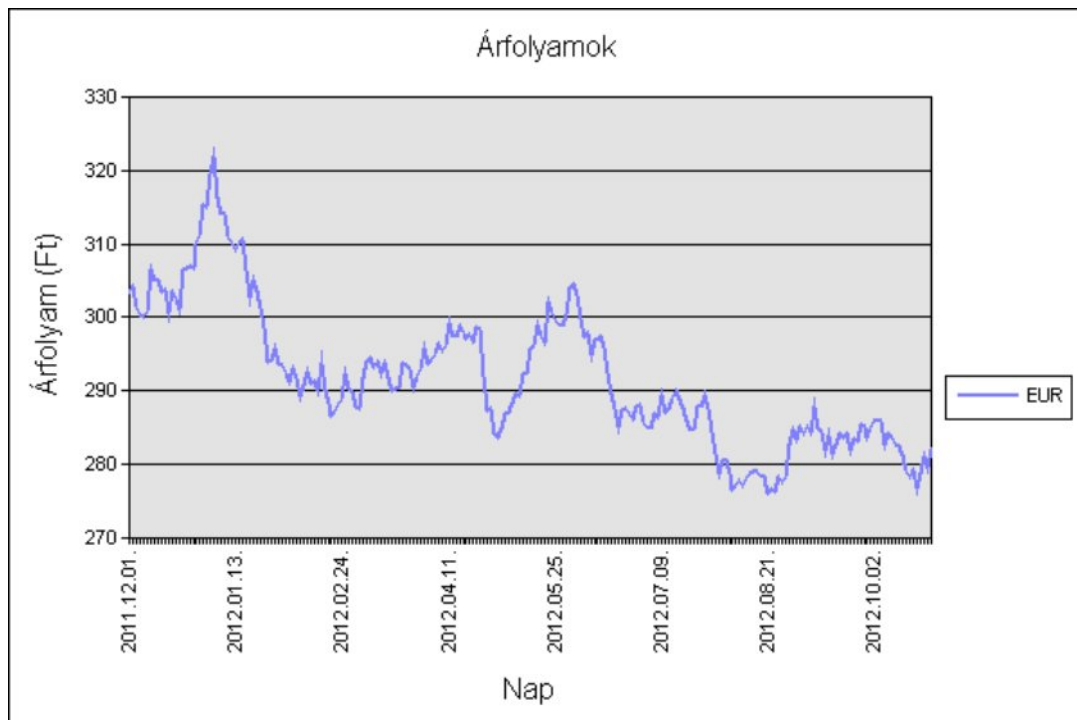
6.3 Elemzések

A valutaválság előrejelzése hasznos dolog lehet egy vállalat számára, mindenképpen jó, ha tisztában vannak egyes jövőbeli esetleges kimagasló árfolyamváltozással. Tulajdonképpen a valutaválságnak akadnak olyan előjelei, melyek már önmagukban félelemre adhatnak okot. Ilyen például a belső hitelvolumen növekedése. Ehhez hasonló történt a 2008-as gazdasági válság előtt az Egyesült Államokban, hiszen rengeteg olyan subprime hitelt adtak hitelképtelen embereknek, amit nem voltak képesek már kezelni. Ez már akkor is egy figyelmeztető jel volt, sajnos nem volt elég ahhoz, hogy a válságot megelőzzék. Ebből okulva talán a jövőben körültekintőbben fognak majd ezzel a témával foglalkozni. A hitelvolumen növekedése mellett a külföldi adósságállomány, valamint a folyó fizetési mérleg egyenlege is baljós előjel lehet a valutaválságra, és hasonlóan ezekhez a reálfelértékelődés is nagy kockázatot hordoz magában. Ezeket mindenképpen meg kell vizsgálni bizonyos időszakonként egy ilyen nagyvállalatnak, ahol ilyen nagy volumenű a devizaárfolyam kockázati tényező.

6.3 EUR árfolyamtól függő előrejelzés

A várható eredmények elemzésekor figyelembe kell venni az egyik legfontosabb tényezőt, hogy miként alakul majd az EUR árfolyama a jövőben. A 2012 év eleji rekord magasság óta, az euró árfolyama csökkent, jelenleg 280 Ft körül mozog általánosan.

14.Ábra: Az árfolyamok mozgása 2011 decemberétől - 2012 októberéig.



Forrás: <http://apps.pszaf.hu/hitkalk/Arfolyam.aspx>

Az fenti képen látható, hogyan tért vissza a 321 Ft után egy normálisabb kerékvágásba az EUR árfolyama. Az év második felétől elfogadható szinten mozog, ám ez még mindig nem a legoptimálisabb, hiszen az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. szerződéseinél a múltban 275 Ft-os árfolyammal számoltak átlagban, amihez képest a 280 körüli árfolyam is magasabbnak mondható.

Hogy a jövőben ez hogyan fog alakulni, az kiszámíthatatlan, de egy-két tényezőt ennek ellenére is meg lehet állapítani, aminek hatása egyértelműen növeli vagy csökkenti az EUR árfolyamot. Ilyen például az Európai Unióval folytatott tárgyalások hatása az árfolyamra, amennyiben ezek a befektetők bizalmát növelik, akkor az EUR árfolyam csökken, azonban

bizonytalanság esetén könnyen megugorhatnak az árfolyamok. Függhet ez szintén a kormány által bevezetett intézkedésektől, új adók kivetésétől. Ezekre bizonyos mértékig számítani lehet, kalkulálni is tudunk vele, ám 100%-os pontossággal nem tudjuk előre megmondani, hogy milyen irányú és mértékű lesz az árfolyamok mozgása.

6.4 Hosszabb távú tervek

Úgy gondolom, ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen a jövőben is, mindenképpen szükséges a folyamatos felülvizsgálat. Félévente célszerű minimum egy értekezlet összehívás, melyen a projektet érintő minden egyes osztályról egy-egy képviselő személy részt venne. Megbeszélnék az eddig tapasztaltakat, valamint a tényszerű adatokat is megvizsgálnák, hogy mennyire volt eredményes az adott időszak. Amennyiben a várakozásokhoz képest rosszabbul teljesített a cég, újra kell gondolni a technikákat. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt is, hogy lehet, hogy periódusban a módszer nem a kívánt eredményeket hozta, ám máskor rendkívül jól működött, akkor nem feltétlenül kell változtatni. Tehát nem csak egy adott szakaszt kell önmagában vizsgálni, hanem az előtte állókat is, valamint a jövőbeli várakozásokat is számításba kell venni.

A beszállítókkal való kapcsolatok is sokat segítenek az árfolyamkockázat csökkentésében, érdemes hosszú távon olyan ügyfelekkel dolgozni, akik partnerink lehetnek az adott projektben. A jövőben az ELMŰ Nyrt. beszerzésének ki kell alakítani egy olyan beszállító értékelői rendszert, melyben a cégek a többi értékelési szempont mellett az árfolyamkockázat kezelés szerint is osztályozva vannak. Ezáltal már eleve azok a cégek a preferáltak, melyek kedvezőbb opciókat nyújtanak az EUR árfolyam kockázatának kezelésére.

7. Összefoglalás

Dolgozatom elkészítése során összességében arra a megállapításra jutottam, hogy az EUR árfolyamból adódó kockázat kezelése az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. számára rendkívül összetett feladat és sok energiát igényel.

Elsősorban azért nehéz, mivel az árfolyamok mozgása folyamatosan változik és ennek előrejelzése nehéz. Soha nem lehet tudni, hogy mikor történik olyan gazdasági, esetleg politikai esemény, mely pozitívan, vagy negatívan hat az EUR árfolyam alakulására. Ez az a tényező, mely a jól átgondolt és bonyolult rendszert is pillanatok alatt felboríthatja, viszont ennek a kockázatnak a tudatában, e körülmények között a leghatásosabb módszert meg lehet találni és be lehet építeni a szervezet életébe. Nincs mit tenni, mint a kevésbé kedvező verziók közül kiválasztani egyet, ami a legkisebb kockázatot hordozza magában.

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz egy nagy vállalatcsoporthoz, melynél fontos, hogy ne csak a tagvállalatoké, hanem osztályonkénti egyéni érdekek érvényesüljenek, hanem összességében mindenre és mindenre tekintettel kell lenni a kockázatkezelési rendszer kialakítása során. Ebbe szintén beletartozik az anyavállalat is, mely a legfőbb alapelveket nyújtja a vállalatnak, ezért őket sem lehet figyelmen kívül hagyni.

Manapság rengeteg kockázatkezelési módszer létezik már, a szakirodalmak is számos fedezeti ügyletről írnak. Ezek a fedezeti ügyletek a pénzügyi folyamatokra irányulnak általában, valami fajta spekulációt igényelnek. Léteznek azonban más, a vállalat más divízióit érintő megoldások, melyek nem a pénzügyi szempontból közelítik meg a kockázatkezelés menedzsmentjét. Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. számára ez a feladatkör több osztályon átível, több osztály közös munkája szükséges ahhoz, hogy a legjobb eredményt tudják nyújtani.

Véleményem szerint a vállalatcsoporthoz az általános fedezeti stratégiákat nehezebben lehet alkalmazni, kevés teret engednek ezek számára. Ez valószínűleg az anyavállalat befolyásának tudható be, az ő igényeiknek is meg kell felelniük, az anyavállalat módszereit kell átültetni a hazai vállalat rendszerébe és ezen belül lehet mozogni. Lényegében a nagy volumenű EUR beszerzéseknél nem kapnak olyan nagy szerepet a könyvekben leírtak szerinti fedezeti ügyletek, ennek ellenére kisebb összegeknél, kevésbé fontos ügyleteknél használhatóak.

Legfontosabbnak tehát azt tartom a vizsgált cégre vonatkozó kockázatkezelés kapcsán, hogy egy tervezési rendszert kell kialakítani, mely nyilvántartja az összes EUR-val kapcsolatos szerződés kifizetésének esedékességét és minden olyan tevékenységet, mely e projekttel kapcsolatos. Az ütemezés és a tervezés a kulcsa annak, hogy minél kisebb kockázatot kelljen a társaságnak vállalnia. A GANTT Project programot erre a célra igen hasznosnak találtam, javaslom a jövőben ennek bevezetését a cégnél.

8. Irodalomjegyzék:

- Balaton Károly (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés: Globális Bsc az üzleti képzésben* Budapest, Aula
- Buckley, Adrian (1998): *Bevezetés a nemzetközi pénzügyekbe (The essence of international money)* Budapest, Panem
- Chikán Attila (2003): *Vállalatgazdaságtan* Budapest, Aula Kiadó
- Chikán Attila - Demeter Krisztina (1999): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje* Budapest, Aula Kiadó
- ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. beszerzési szabályzata (2008): *T_U-9/1 Beszerzési szabályzat*
- Farkas Szilveszter, Szabó József (2010): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve* Budapest, Dialóg Campus
- Papp Ferenc (2003): *Az ellátási lánc menedzsment fejlődésének irányai* In: G. Márkus György (szerk.) *Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos közlemény* 63-73. oldal
- Vörösmarty Gyöngyi, TátraiTünde (2010): *Beszerzés: Stratégia, folyamatok, információ* Budapest, Complex Kiadó
-
- Balogh Albert Dr., *Kockázatmenedzsment* 2012. szeptember 13.
http://ifka.hu/img/files/4_mik/rendezvenyek/Dr.-Balogh-A.pdf
- Budapesti Elektromos Művek Nyrt. honlapja: <http://www.elmu.hu>
- Garai Tamás Dr. (2004): *Modell az új ISO-tanúsítvány és a kereskedelmi partneri együttműködés kiemelkedő szintjének eléréséhez* 2012. október 29
http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/minoseg/2004/01/0104.pdf
- HVG.hu (2011. december 30.) *Jegybanktörvény után 315 Ft felett az euró* 2012. szeptember 20.
Forrás: http://hvg.hu/gazdasag/20111230_euro_arfolyam
- Közbeszerzési Törvény: 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről Forrás:
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100108.TV
- Központi Statisztikai Hivatal (2012): *KSH jelenti gazdaság és társadalom 2012 I. negyedév* 2012. szeptember 20. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/qyor/jel/jel1203.pdf>
- Losoncz Miklós (2006): *Nemzetközi pénzügyek* 2012. október 3.
http://kozgazdasagpenzugy.szolportal.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=293

Lőrincz Márta (2009): Árfolyamkockázat 2012.szeptember 30.

http://etdk.adatbank.transindex.ro/pdf/pu_lorincz.pdf

Ménesi Balázs és Héjj Tibor: *Stratégiai szintű beszerzés* 2012. október 20. http://www.p-m-c.hu/upload/file/hbm_cikk_strat_beszerzes_050412.pdf

Pintér Róber, NYME, Gazdálkodási és menedzsment szak, oktatói segédanyagok 2012.október 29.
http://ttk.nyme.hu/migi/Gazdalkodasi_es_menedzsment/Documents/Oktat%C3%B3i%20seg%C3%A9danyagok/Pint%C3%A9r%20R%C3%B3bert%20-%20%C3%89rt%C3%A9kteremt%C5%91%20folyamatok%20menedzsmentje/ALAPOK_JEGYZET.pdf

Réger Béla: *Multinacionális logisztikai együttműködési trendek a XXI. század elején*
2012.november 1.

http://epa.oszk.hu/02000/02051/00007/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_17_057-062.pdf

Stratégiaalakítás, szervezet átalakítás és változáskezelés (2009) Budapest, Forrás:
<http://www.algyo.hu/adat-strategiak/AROP/strategiaalakitas.pdf>

Szabó Zsuzsanna (2009): *A globális gazdasági és pénzügyi válság kialakulása és lefolyása 2008 végéig* Budapest 2012. szeptember 14. http://elib.kkf.hu/edip/D_14645.pdf

The Risk Management Guide honlapja: <http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/index.htm>

Wikipedia: *Euró* 2012.szeptember 20. Forrás. <http://hu.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3>

9. I.sz melléklet

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Nyrt. története

A Budapesti Elektromos Művek Rt. működése, valamint a magyar villamos energiaszolgáltatás több mint száz éves múltra nyúlik vissza. Az elmúlt évszázadban a társaság jelentős szerepet játszott a főváros fejlődésében. Fennállása alatt vállalat működését jelentősen befolyásolták a politikai és társadalmi változások.

(1878-1893)

A városi áramszolgáltatás 1882-ben indult meg Amerikában, New York városában. Ehhez képest alig 10 év múltán (Milánó, Berlin, London, Párizs, Bécs és Koppenhága után) 1893-ban a Budapesti Általános Villamossági Rt. és a Magyar Villamossági Részvénytársulat is megalakult és megkezdtek az áramszolgáltatást Budapesten. Természetesen ezt korábbi felkészülések és kutatások előzték meg, amelyek már 1878-tól folytak a közvilágítás megoldására, majd a váltakozó áramú transzformátor feltalálása után a villamos energia szolgáltatás iránti igény kiterjesztésére. E vállalkozás még az Osztrák – Magyar Monarchia gazdasági rendszerébe illeszkedett, és egymással is versengő magánvállalatok környezete jellemezte.

(1893-1914)

A Magyar Villamossági Rt. és a Budapesti Általános Villamossági Rt. egyaránt 1893-ban kezdték meg az áramszolgáltatást a fővárosban. A két társaság konkurens vállalatként működött. Erőteljes műszaki fejlesztése tevékenységet folytattak és jelentős propagandát fejtettek ki a fogyasztók számának növelésére.

(1914-1918)

Az I. Világháború a fejlődést visszavette, ugyanakkor a főváros közgyűlése 1914-ben megalapította a Budapest Székesfőváros Elektromos Művei (BSZEM) elnevezésű vállalatot, amely a főváros egyik legjelentősebb vállalatává vált. Az első időszakban e vállalatnál a

hadigazdálkodás elvei érvényesültek, majd a kibontakozó gazdasági válságban a BSZEM monopolhelyzete ellenére is piacgazdasági szintű szolgáltatási tevékenységet épített ki.

(1918-1940)

A BSZEM-hez csatoltak több peremvárosi elektromos létesítményt, kifejlődött a közvilágítási hálózat, több ízben korszerűsödött a számlázás rendszere és technológiája, megkezdődött a díszvilágítások kiépítése. A világgazdasági válság miatt a termelés üteme kissé visszaesett, bevezették az általános fogyasztás megszüntetése mellett a mérőórák használatát és megkezdődött a körzeti fogyasztói irodák hálózatának kiépítése.

(1940-1949)

A vállalat működését a II. Világháború körülményei befolyásolták (hadiüzem, elsötétítés, háborús károk, légitámadások, Budapest ostroma). Az ostromot követően megkezdődött és gyors ütemben haladt a helyreállítás, beléptek a háborús jóvátétel nehézségei. Megkezdődött az országban a tervgazdálkodás.

(1949-1963)

E korszakot a vállalat közvetlen irányítása jellemezte. (Államosítás: 1949. január. 1.) Törvény csatolta Budapesthez az elővárosokat, és a fővárossal szomszédos települések egy részét. A vállalatirányító szerve a Nehézipari Minisztérium Villamosenergia Iparigazgatósága lett. A villamos energia kínálati piacot az energia- és teljesítményhiányból fakadó elosztó gazdálkodási jelleg váltotta fel, miközben a kisebb villamossági vállalatokat is az Elektromos Művekhez csatolták. Jelentős hálózatbővítési és műszaki fejlesztési tevékenység bontakozott ki. Az 1956-os forradalmi események alatt a Művek a folyamatos áramszolgáltatást biztosította. 1962-ben megalakultak a vállalatnál a szakosított főosztályok.

(1963-1992)

1963-ban megalakult a Magyar Villamos Művek (MVM), amely később trösztirányítás alá vonta az Elektromos Műveket is. Erőművei leváltak, áramszolgáltatási területe jelentősen megnövekedett, szervezetét az MVM Tröszt országos egységesítési törekvései szerint alakították át. Vidéki mintára létrejöttek, az ún. Kirendeltségek, amelyek a közvetlen szolgáltatás műszaki és gazdálkodási feladatait hajtották végre. A működés hatékonyságának

keresése során több kisebb- nagyobb szervezeti változtatást kezdeményeztek, különös tekintettel az 1968-ban meghirdetett országos gazdasági reformtörekvésekre és a kibontakozó olajválság hatásaira. A jelentős mértékű műszaki fejlesztési eredmények mellett (üzemirányítás, mérési technikák, hangfrekvenciás vezérlés, új és alállomások telepítése, stb.) elterjedt az informatika széleskörű alkalmazásba vétele.

(1992-1996)

A gazdasági rendszerváltozás folyamán 1992 I. 1-vel a vállalat Budapesti Elektromos Művek Rt. néven részvénytársasággá alakult át. A részvények 50 %-a a Magyar Villamos Művek Rt. (konszern), 46,16 %-a az Állami Vagyonügynökség, 3,84 %-a pedig összesen 51 önkormányzat tulajdonába került. A piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás megkívánta a szervezet és a működés lényeges átalakítását (1993). Ennek során a Társaság áttért a korábbi centralizált irányítás lazítására, létrehozta a profitcenterként működő üzletigazgatóságokat, a belső szolgáltatások üzletigazgatóságba való átszervezését, a villamos energiaértékesítést is ellátó kirendeltségek, fogyasztói irodák és szakmai üzemvezetőségek rendszerét. Ezzel egyidejűleg visszavette a Díjbeszedő Rt.-től a lakossági fogyasztásmérők leolvasását, valamint a számlázást és díjbeszedést.

(1996-1999)

A privatizációt követően a tulajdonosi szerkezet folyamatosan átalakult. Két jelentős stratégiai befektető az Energie Versorgung Swaben AG. és RWE Energie AG. birtokolja a részvények nagyobb hányadát. A Figyelő „TOP200” kiadványában a Budapesti Elektromos Művek Rt. - az értékesítés nettó árbevétele alapján 1998-ban -, az ország 12-ik legnagyobb társaságává vált.

Az RWE Energie AG. a részvények 55,25 %-át, míg az Energie Versorgung Swaben AG. a részvények 27,25%-át, illetve az önkormányzatok a részvények 10,54 %-át birtokolják. A részvények fennmaradó része dolgozói, illetve kisbefektetői tulajdonban vannak.

A vállalat 1999-ben végrehajtotta az eddig legjelentősebb szervezeti átalakulását. A korábbi üzemigazgatósági szervezeti felépítését egy lineáris funkcionális szervezettel váltotta fel. Az átalakítás során további kritérium volt, hogy a szervezeti hierarchia csupán kétlépcsős szervezeti modellt tartalmazzon.

(2000 -)

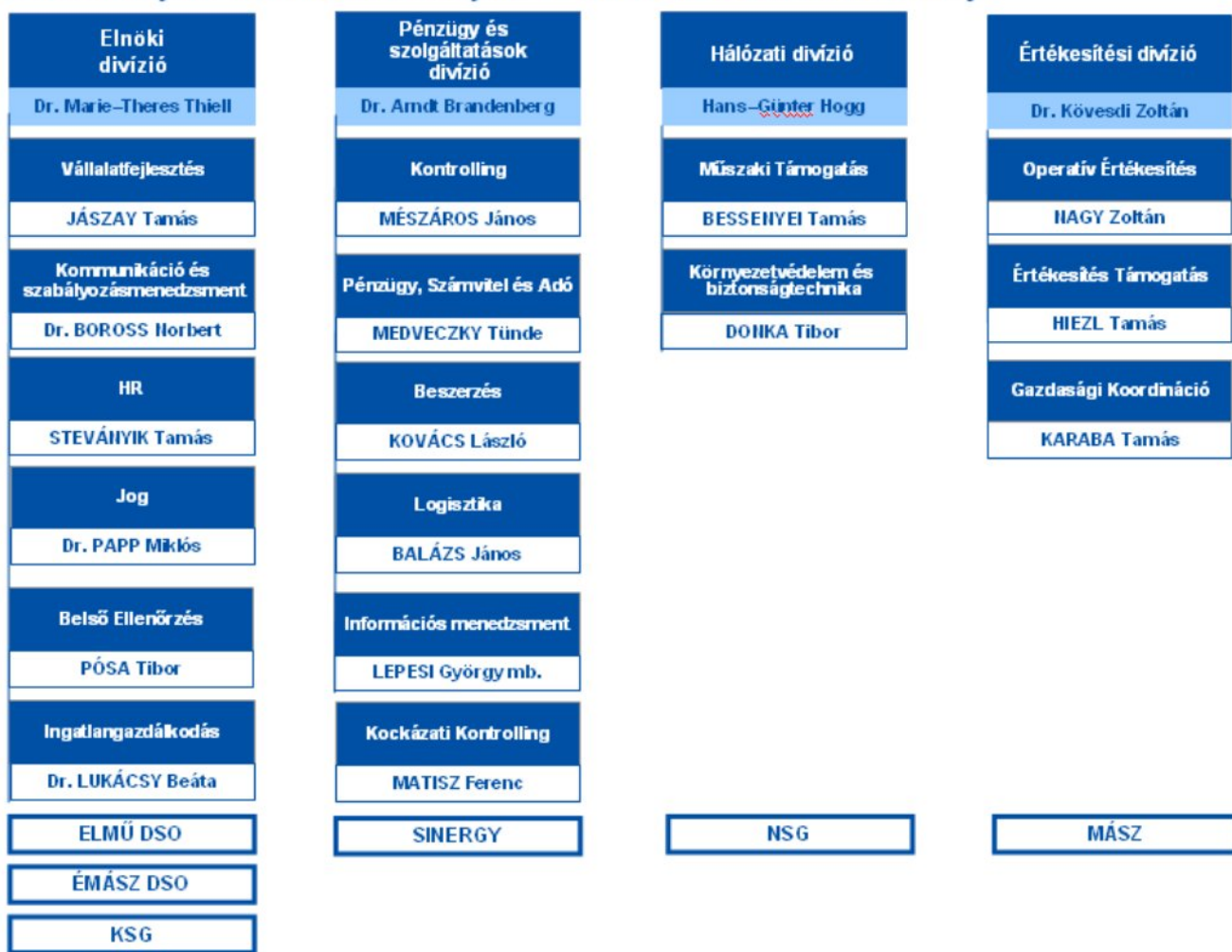
A Budapesti Elektromos Művek Nyilvánosan Működő Részvénytársaság jelenlegi korszakának fő jellemzője, hogy a részvények többsége külföldi szakmai befektető tulajdonában van. A villamosenergia-piac átalakulására felkészülve, 2000 júniusától - a "Kihívás 2001" projekt keretében - a Társaság szorosabb együttműködést alakított ki az Észak-magyarországi Áramszolgáltató Nyrt-vel. 2007 januárjában - a törvényi előírásoknak megfelelően - lezajlott a Társaság kereskedelmi és hálózati tevékenységének szervezeti és jogi szétválasztása.

10. II. melléklet

Az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoport szervezeti felépítése

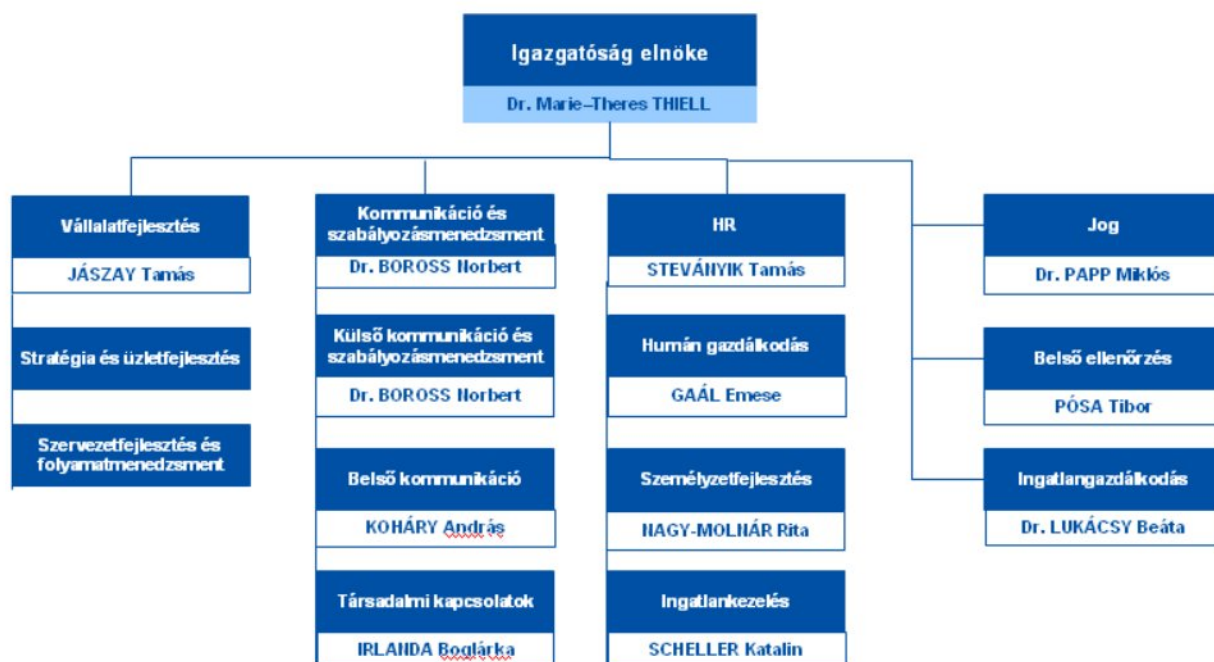
ELMŰ - ÉMÁSZ - MÁSZ

Elmű Nyrt. és Émász Nyrt. – Szervezeti struktúrája



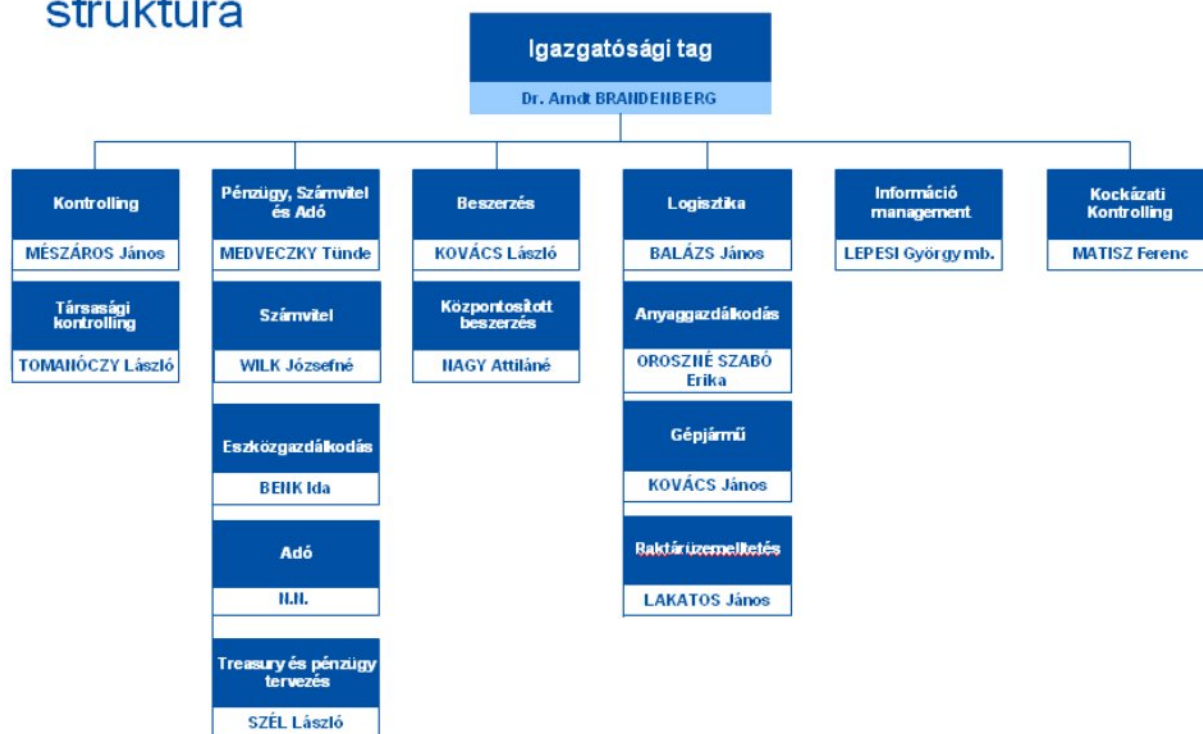
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

Elnöki divízió – Szervezeti struktúra



ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

Pénzügy és Szolgáltatások divízió – Szervezeti struktúra



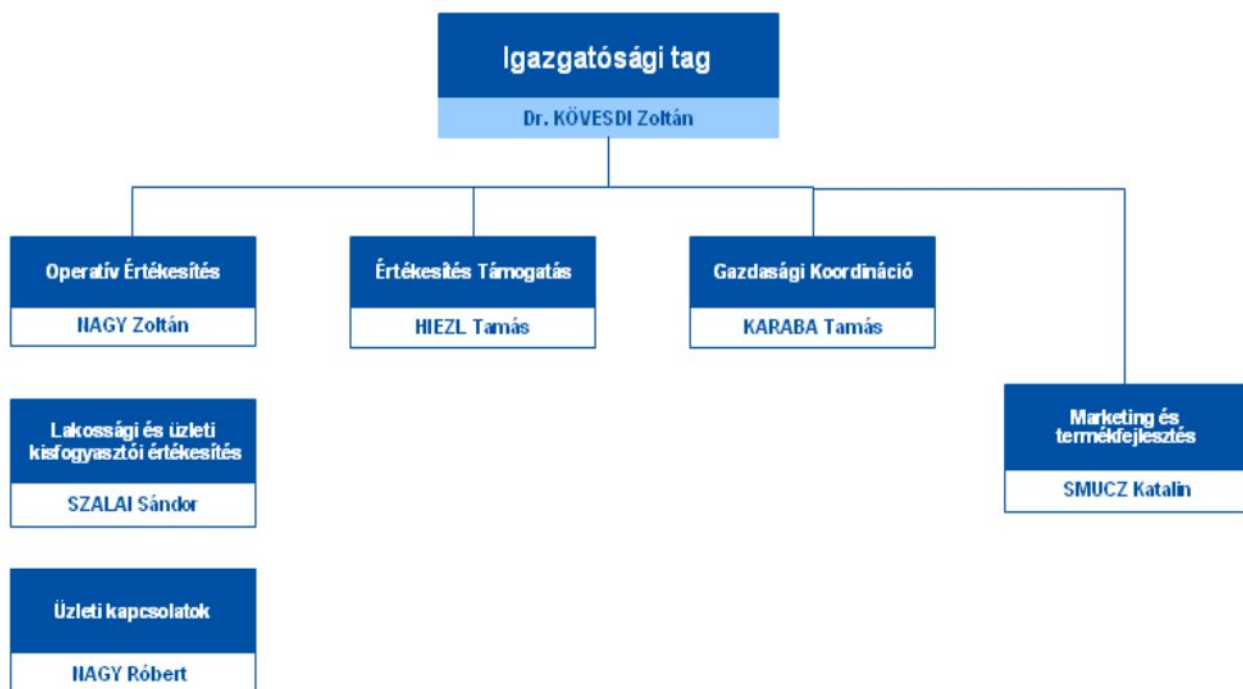
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

Hálózati divízió – Szervezeti struktúra



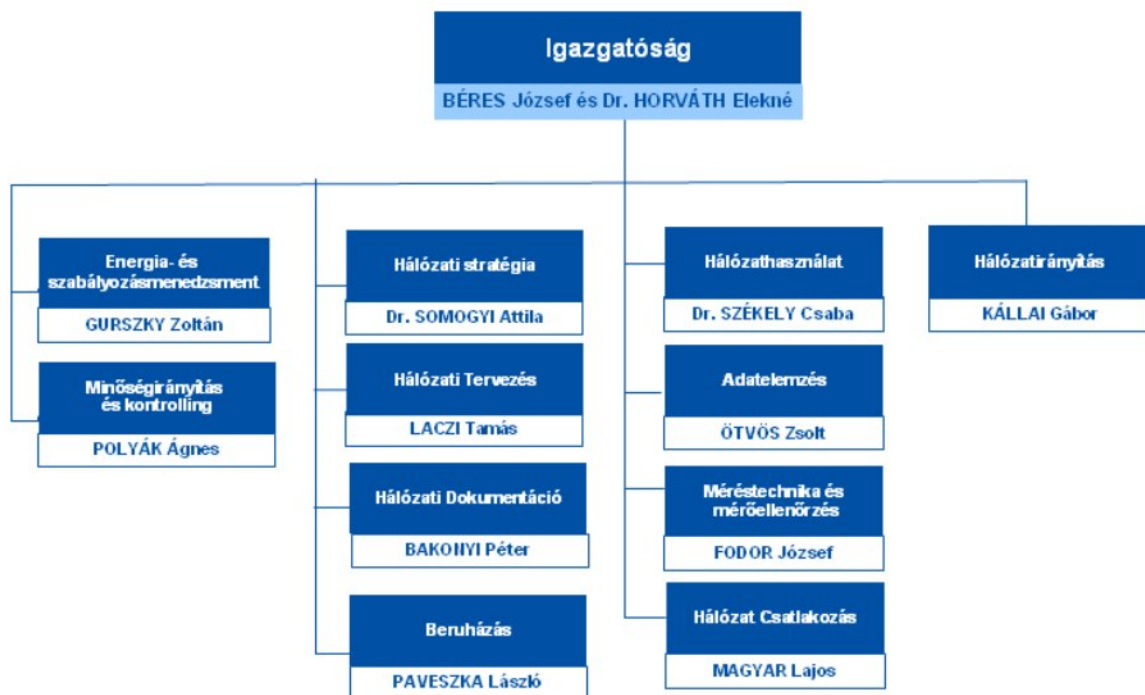
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

Értékesítési divízió – Szervezeti struktúra



ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

ELMŰ és ÉMÁSZ DSO – Szervezeti struktúra



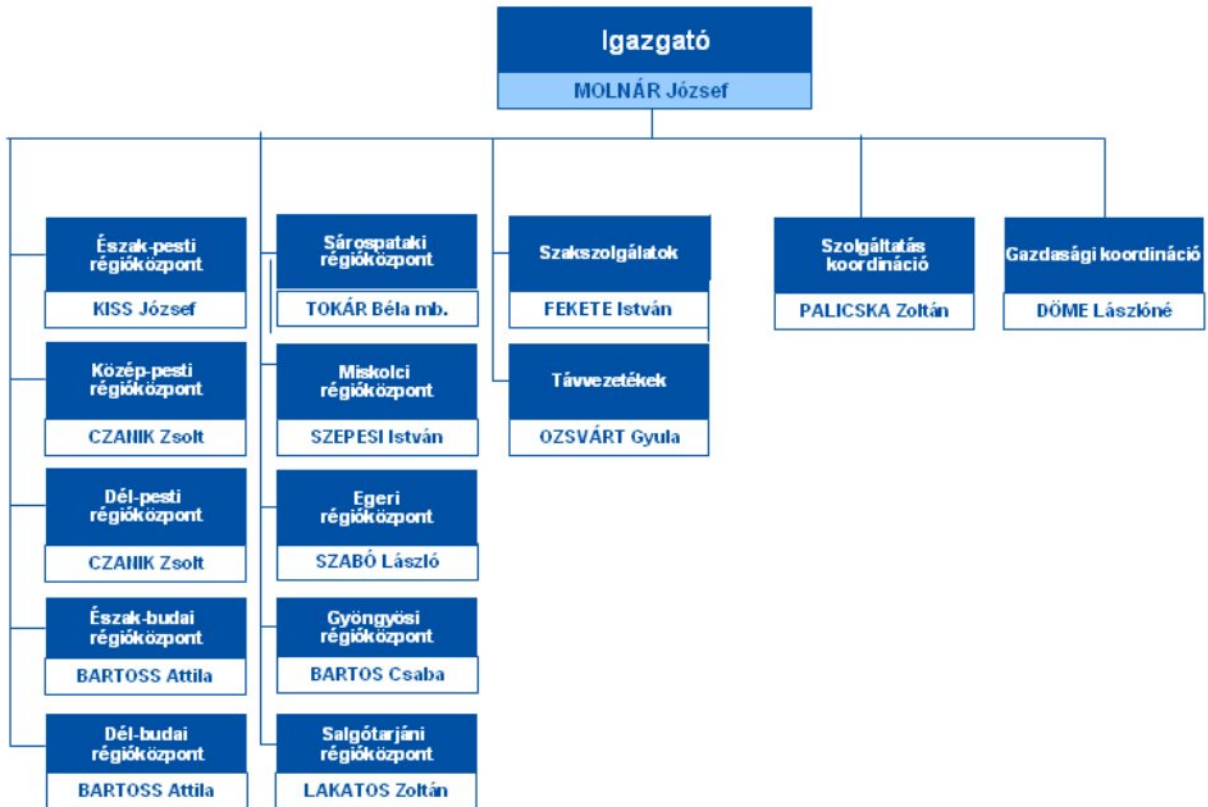
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

KSG – Szervezeti struktúra



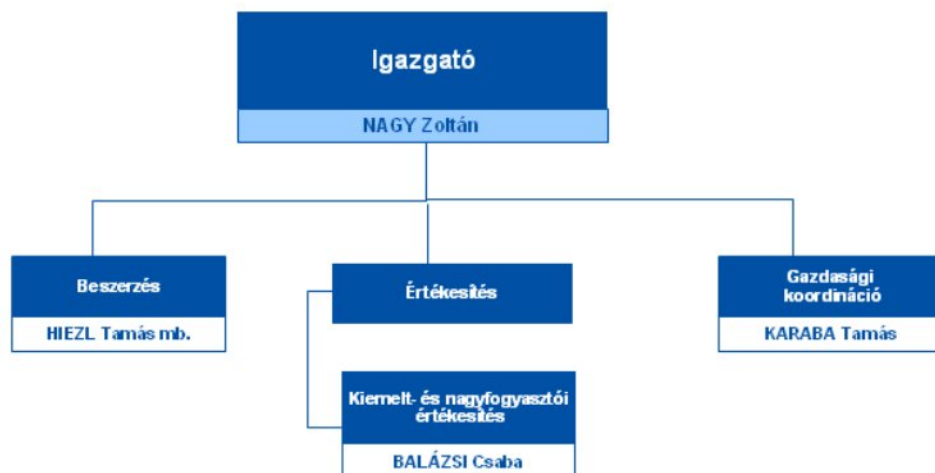
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

NSG – Szervezeti struktúra



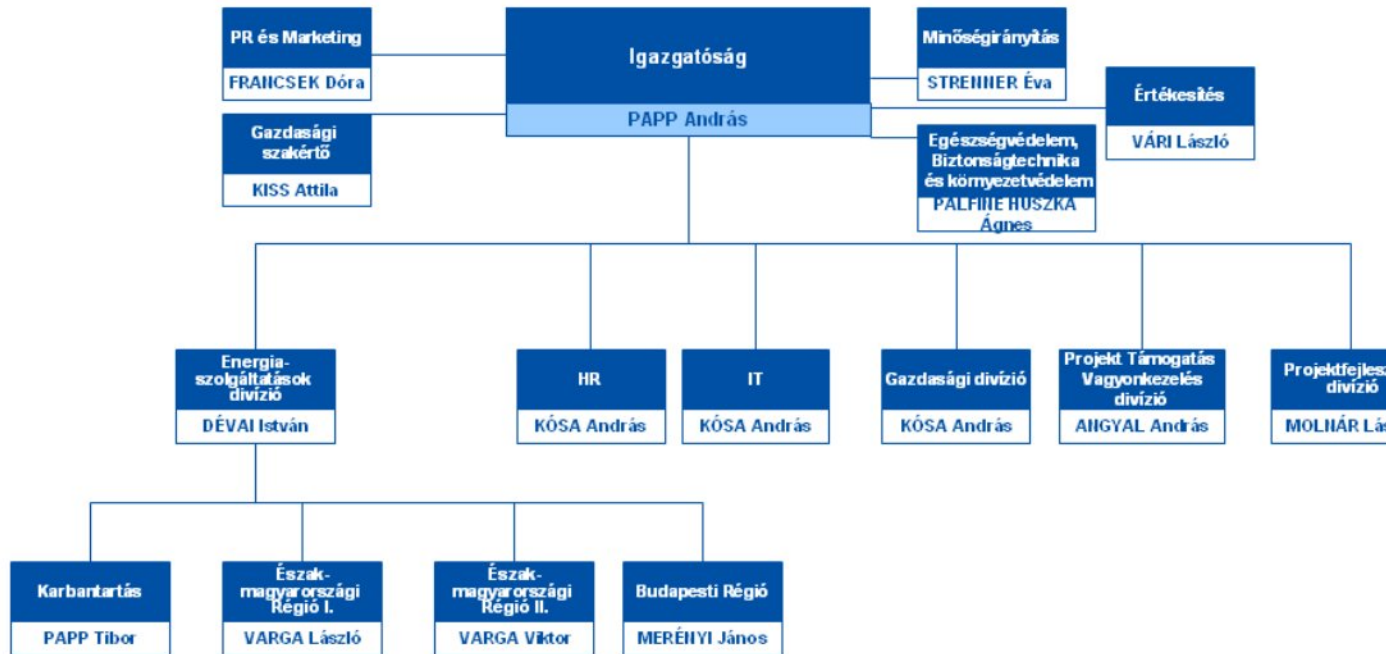
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

MÁSZ Kft. – Szervezeti struktúra



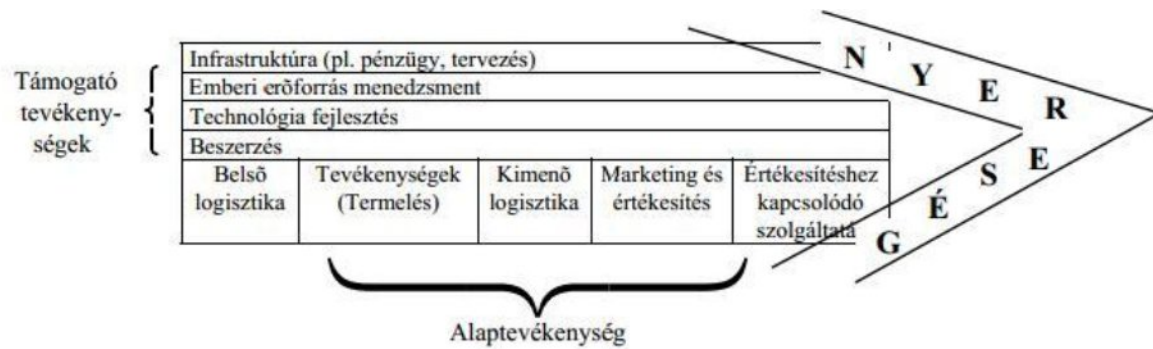
ELMŰ · ÉMÁSZ · MÁSZ

Sinergy Kft. – Szervezeti struktúra



11. III. melléklet

15. Ábra: Az értéklánc-koncepció (Porter, 1986)



Forrás: Porter

