

HOVÁNYI Gábor

KOCKÁZAT ÉS KOCKÁZATMENEDZSMENT A TERMELŐSZFÉRÁBAN

A mai gyorsan változó tényezők és sajátosságok talán érzékeltetik, hogy miért lett a kockázat felismerése, az azzal való reális szembenézés és maga a kockázatmenedzsment a vállalatvezetés egyik központi kérdése. A kockázatok kezeléséhez és menedzseléséhez szükséges ismervek és tudások bemutatására vállalkozott a szerző.

Az üzleti életbe való befektetés mindig kockázattal járt: éppen a bizonytalanság vállalásával érhetett el nagyobb nyereséget az (feltéve, hogy elég rátermelt volt), aki nem a biztos kamatot kínáló bankban helyezte el a tőkéjét. Napjainkban azonban jelentősen megnőtt az üzleti élet kockázata, s ez főként a következőknek tulajdonítható:

- Felgyorsult a műszaki fejlődés és az új eredmények létrehozása mind nagyobb tőke-, eszköz- és kutatói létszám-ráfordításokat követel meg. (Vagyis egyre csökken a „heuréka” típusú felfedezések aránya, amelyeket egyetlen feltaláló hirtelen „megvilágosodása” hoz létre. S ez azzal jár, hogy még a fejlődés üteménél is gyorsabban növekszik az újdonságokat létrehozó kutatók száma.) A felgyorsult fejlődés viszont lerövidíti a műszaki újdonságok (az új termékek, új gyártástechnológiák stb.) piaci élettartamát: ezek egyre gyorsabban avulnak. Vagyis a versenyképesség megőrzéséhez mind nagyobb ráfordításokkal kell befektetni olyan újdonságok létrehozásába, amelyeknek egyre rövidebb idő alatt kell „kitermelniük” a befektetés megtérülését. Márpedig ez mind nagyobb kockázattal jár az üzleti élet résztvevői számára.
- A színtér, amelyen napjainkban a műszaki, s jórészt ennek nyomán a gazdasági fejlődés bekövetkezik, globálissá tágult. Ez világszerte újabb és újabb versenytársak megjelenésével járt: egyre szélesedett a kínálat, egyre élesedett a verseny a termelőszférában. S még az is fokozta a versenyt, hogy főszereplői, a multinacionális vállalatok (mnv-k) nagy erővel törekedtek az új marketingjelmondat valóra váltására, ami úgy hangzik: „Start with global selling!” Vagyis a világpiac egyszere kell ér-

tékesíteniük újdonságaikat, mert így mindenütt megelőzhetik versenytársaikat, s a legszélesebb körben arathatják le új termékeik, új technológiájuk versenyelőnyét. A színtér és a vállalati tevékenység globálissá tágulása azonban a gazdasági élet tényezőinek olyan bonyolult szerkezetét hozta létre, amelyet – közvetlen hatások helyett – mindinkább csak nehezen átlátható hatásláncok, sőt hatáshálók feltárásával lehetett számba venni. A nehéz átláthatóság viszont számos téves értelmezést tett lehetővé; egyes hatásláncok, hatáshálók következményeit pedig végkép nem lehetett idejében felismerni. Mindez tovább fokozta az üzleti élet bizonytalanságát, tovább növelte a kockázatát.

- A felgyorsult és mind ráfordítás-igényesebb kutatás-fejlesztés, valamint a nagy- és óriásvállalatok tevékenységének kiterjesztése a globális színtérré egyre nagyobb erőforrásokat igényelt. A jelentős befektetések gyors megtérülésének követelménye pedig arra sarkallta a nagy- és óriásvállalatokat, hogy elsősorban ne az időigényesebb megtérülés útját járják – vagyis ne tőkeemeléssel, részvények kibocsátásával, hitelfelvétellel stb. bővítsék erőforrásaikat. Ennél gyorsabb megoldás volt számukra a már létező vállalatok felvásárlása, vagy az azokkal való összeolvadás, tehát a „merger and acquisition” (M+A). Csakhogy minden M+A hatalmas kockázatokkal is járt, ezeket az M+A-t tervező vállalatok vezetői gyakran nem vagy csak rosszul mérték fel: ékesen bizonyítja ezt akár a Daimler és a Chrysler, akár a Hewlett-Packard és a Compaq példája. Ezeknél számos tényező akadályozta az új „összevont” vállalat hatékony működtetését a gyökeresen különböző vállalati kultúráról az eltérő

szervezeti és irányítási rendszereken át a vezetők és a munkatársak ellenállásáig. Vagyis az új versenyfeltételekkel *szinte kikényszerített* M+A akciók *belső kockázata* is fokozta a nagy- és óriásvállalatok számára az üzleti élet bizonytalanságát.

- A nagy- és óriásvállalatok léte és versenyképessége egyre inkább megkövetelte olyan „kiszolgálói kör” tevékenységét is, amelyik lehetővé tette, hogy erőforrásaikat csak alapvető és kizárólagos hozzáértésük, „core competence”-ük megújítására fordítsák. S az erre való törekvésük még a rugalmasságukat is növelte, hiszen kiszolgálóik köre főleg a hozzájuk képest jóval mozgékonyabb kis- és középvállalatokból (kkv-kból) állt. Így jöttek létre előbb kétszintes, majd később már ennél *többszintes termelői hálózatok* (klaszterek). Kialakulásuknak kettős következménye lett: egy-egy nagy- vagy óriásvállalat csődje magával ránthatta a kkv-k sorát – s ezek mintegy légyeres térbe kerülhettek akkor is, ha nagy- vagy óriásvállalat-partnerük váratlanul *áttelepült* egy másik, kedvezőbb feltételeket kínáló régióba vagy országba. S mindez többnyire már nemzetgazdasági szinten is éreztette hatását: jelentős foglalkoztatási, hatékonysági, egyensúlyi, inflációs és növekedési problémák keletkeztek, ami még a külföldi tőketulajdonosokat is megfontolásra késztette, amikor új működőtőke-befektetéseik egyik lehetséges célországaként mérlegelték. Vagyis a nagy- és óriásvállalatok mobilitásában, áttelepülésében és kialakított klasztereik felbomlásában benne rejtett a veszély, hogy ezek hatására *romlanak a nemzetgazdasági feltételek* is, ami egyre szélesebb körben növelte az üzleti kockázatot.
- Végül egyre számottevőbben növelték a kockázatot a vállalatok *humán erőforrásának* körében érzékelhető problémák is. A felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés felértékelte a tudáson alapuló egyéni és vállalati versenyképességet, s ez kiváltotta az életen át tartó *folyamatos tanulás* („life-long learning”) igényét. Ám ebben magában is két veszély rejlik a munkatársait tanulásra sarkalló vállalat számára: vajon menedzsmentje jól jelöli-e ki munkatársai számára a *tovább- és átképzés céljait* – és vajon fel tud-e zárkózni maga a vállalat az új tudás követelményeihez *szervezeti és irányítási rendszerének átalakításával*? A célok helytelen kijelölése ugyanis nemcsak a munkatársak idejének és erőfeszítéseinek pazarlásával jár, hanem ennek *ropant demoralizáló* a hatása a vállalat egészében: kézzelfoghatóan bizonyítja ugyanis, hogy „itt nem érdemes tanulni”. Márpedig ezzel elveszti a vállalat azt a lehetőséget, hogy „tanulóvállalattá”, „tudás-

alapú vállalattá” válják. A megmerevedett szervezet és irányítás pedig akár *meg is semmisítheti* az új tudás megszerzésében rejlő potenciális versenyelőnyöket – s így ez is a tanulás hiábavalóságát sugallja a munkatársak számára.

Ezek a tényezők és sajátosságok talán érzékeltetik, hogy miért lett a kockázat felismerése, az azzal való reális szembenézés és maga a kockázatmenedzsment a vállalatvezetés egyik *központi kérdése* napjainkban.

Kockázattípusok

A menedzsmentnek – álljon akár egy mnv, akár egy kkv élén – érdemes tudatosítania, hogy milyen típusokba sorolhatók a vállalatok kockázatai. Ezek jellegének felismerése megkönnyíti ugyanis, hogy a vezetés a leghatékonyabb választ találja meg annak a kockázatnak a kihívására, amellyel vállalat éppen szembesül. S a kockázatok típusainak van egy közös sajátossága is: mindegyik *párba állítható* az ellentétével. Ilyen párokat alkotó kockázattípusok a következők:

- a) Létezik *lappangó* és szinte előzmény nélkül *kipattanó* kockázat. (Ezekre lehet példa egy készülődő sztrájk, illetve egy gyártelep működését megbénító természeti katasztrófa.)
- b) Van *szembeszökő* és *rejtett* kockázat. (Az előbbire példa az üzemanyagárak folyamatos emelkedése, az utóbbira egy voluntarista és súlyos gazdasági következményekkel járó politikai döntés.)
- c) Kialakulhat *gyorsan lefutó* és *tartós* kockázat. (Ezek körébe tartozik egy gyorsan megjavítható géptörés a termelési folyamatban, illetve egy nagy erőfölénnyel rendelkező versenytárs megjelenése a vállalat piacán.)
- d) Létrejöhet *közvetlenül* vagy *áttételesen ható* kockázat. (Közvetlenül hat egy kulcsfontosságú beszállító tönkremenése, közvetve pedig egy távoli országba irányuló olyan működőtőke- (FDI-) beáramlás elapadása, amely már a világgazdaság egészére, s így a saját vállalat eredményeire is kihat.)
- e) Számítani kell *vonalasan* és *hálózatban terjedő* kockázatokra. (Egy termelővállalat számára vonalasan terjed a kockázat, ha egy kormányzat módosítja az üzemanyagadó mértékét; hálózatban terjed viszont a kockázat, ha egy új kormányzat merőben új gazdaságpolitikát hirdet meg, s ennek megfelelően a vállalati szférának számos új, áttételes következménnyel járó szabályozással kell számolnia.)
- f) Kockázattal szembesülhet *egyetlen vállalat* vagy *vállalatcsoport*, adott esetben egy egész iparág. (Egyetlen vállalat kockázata lehet egy költséges, de

a piac által visszautasított termékinnováció; egy egész iparágé például a kohászat általános válsága túlermelés, általános költségnövekedés vagy más iparágak, adott esetben a műanyagipar piaci térnyerése miatt.)

- g) A kockázat érhet *egyént*, vállalati *csoportot* (szervezeti egységet), s érheti a *vállalat egészét*. (A tartós veszteség például egzisztenciálisan is fenyegetheti a vállalatvezetőt; egy gyártmányszerkezetváltás miatt feleslegessé válhat akár több szakma, s így több munkatársi csoport is a vállalatban; egy téves stratégiai döntés már a vállalat egészét is felf számolással fenyegetheti.)
- h) Végül az is jellemezheti a kockázatot, hogy kihívásának megválaszolásához elegendő-e a vállalatnál az erőforrás-átcsoportosításon alapuló *pályamódosítás*, vagy a jó válaszhoz átfogó *pályaváltásra* van-e szükség. (Pályamódosítás lehet például egy piacváltás, amely megköveteli az erőforrások átcsoportosítását a marketingszervezet javára – pályamódosításhoz viszont akár teljes profil- és piacváltásra, adott esetben mélyreható paradigmaváltásra¹ lehet szükség.)

Azt a kockázatot azonban, amellyel egy vállalat az üzleti életben szembesül, nem csupán egyetlen jellemző határoz meg: egyetlen kockázatban egyszerre több jellemző is felfedezhető. Létezhet például lapangó kockázat, amelyik később tartós kockázatként jelenik meg, s ilyenkor már a vállalat egészét veszélyezteti. A kockázatoknak van azonban egy adott időponthoz kötődő *domináns jellemzője*, s a többi ekkor mintegy „felsorakozik mellette”. Így alakulnak ki a kockázatmenedzsment számára a *kockázatklaszterek*. Ezek összetétele tehát lassabban vagy gyorsabban változhat a verseny- és háttérkörnyezet alakulásának és a vállalat reakcióképességének függvényében – s a menedzsmentnek nagyon is figyelembe kell vennie mind a domináns jellemzőnek, mind a kockázatklaszter összetételének a változásait, hogy vállalata sikeresen és a *minimális erőforrások felhasználásával* felelhessen egy kockázat kihívására.

Az üzleti kockázat három szférája és a kockázataikat feltáró technikák

Üzleti kockázat elvben három szférában jöhet létre: a *vállalati szférában* (a cégek szervezetében, működésében és irányításában), a vállalatok piaci környezetének, s végül a napjainkra már globálissá tágult *háttérkörnyezetnek a szférájában*. A kockázat kihívásai szempontjából azonban célszerű a három szféra tartalmát

kissé módosítani ahhoz, hogy a vállalatok vezetői és erre hivatott szakemberei megfelelő technikával válaszolhassák meg a különböző típusú kihívásokat:

- A vállalati szervezet, működés és irányítás kihívásaihoz célszerű hozzákapcsolni a *versenyársak* szervezetének, működésének és irányításának sajátosságait.
- Ezért a piaci környezetbe már nem illesztendők be újra a versenyársak; ennek a szférának a tartalmát azonban ki kell terjeszteni a vállalat vevőin túl valamennyi üzleti partnerére, sőt a „*stakeholderek*”² teljes körére is.
- A háttérkörnyezetnek pedig át kell fognia a vállalat működésének világméretűvé tágult *műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai peremfeltételeit*. Ezeknek a módosításoknak a szem előtt tartásával sikeresebben elemezhető a menedzsment, hogy milyen technikák állnak rendelkezésére, ha válaszolni kíván a három szféra eltérő kockázatainak kihívásaira.
- A vállalatokban létrejövő kockázat kialakulását és jelentőségét az üzleti siker szempontjából – a teljesítménymutatók egyértelmű romlásán túl – leginkább a versenyársak szervezeti, működési és irányítási sajátosságainak „bemérése”, vagyis a jól ismert „*benchmarking*”-*technika* alapozza meg. Ennek alkalmazását azonban célszerű kiegészíteni két sajátossággal: (a) az információs és döntési rendszer olyan *érzékenységgel*, amelyik nemcsak a bemért és a saját vállalatával összevetett szervezeti, működési és irányítási tényezők különbségét érzékeli, hanem felméri ezek szerepét is a kockázat várható, tehát még csak jövőbeli alakulásában és (b) a vállalat olyan *rugalmasságával*, az ún. „*rugalmassági modulussal*”³, amellyel kiküszöbölhető a még csak gerjedő kockázat fenyegetése a saját vállalat szervezetében, működésében és irányításában.
- A „*stakeholderekig*” bővített környezet kockázatát a különböző „*stakeholder*” csoportok *érdekintenzitás-változásának* feltárásával és folyamatos nyomon követésével mérheti fel egy vállalat vezetése, illetve szakembergárdája. Az érdekintenzitásnak azonban ebben az esetben nemcsak mértéke, hanem iránya is van, hiszen ugyanolyan erős érdek motiválhatja például a tulajdonosokat befektetett tőkéjük növelésére, mint a tőkéjük kivonására. Az érdekintenzitás-változás feltárása azonban még kevés a kockázat megszüntetéséhez vagy legalábbis a mérsékléséhez: ennek *okát* és a vállalat versenyképességét befolyásoló *következményét* is tisztázni kell. Mindez mélyrehatóan csak egy olyan, három

diszciplinát magában foglaló „három kapus vizsgálattal” (ez a „triple gate research”) végezhető el, amelyben ötvöződnék a gazdasági, a mikroszociológiai és a pszichológiai megközelítés szempontjai és ismeretei.

- A műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai peremfeltételekben létrejöhetnek a vállalat számára kockázatot kiváltó közvetlen és közvetett okok, ezek hatásai, valamint hatásláncai és hatáshálói. A globálissá tágult peremfeltételekben természetesen a közvetett okok, ezek hatásláncai és hatáshálói játsszák a főszerepet. Ezért döntő a vállalatot érő kockázat elhárítása vagy csökkentése szempontjából, hogy a menedzsment ne csak a már szinte bárki számára kézzelfogható okot, s ennek valószínű hatásláncát vagy hatáshálóját érzékelje, hanem már az okot létrehozó *peremfeltételi feszültségeket* is felismerje és értékelje. Ezen túlmenően pedig még a hatásláncon és hatáshálón lefutó események *időbeliségét* is fel kell becsülnie, hogy vállalata ne reagáljon se túl korán, se túl későn a kockázatok műszaki-gazdasági hatásaira. Mindez aligha képzelhető el erre szakosodott műszaki és gazdasági elemzők, adott esetben társadalomkutató és politológus szakemberek közreműködése nélkül: ezért vált napjainkban a peremfeltételekkel való szembeesülés a „*risk consulting*”, a kockázati tanácsadás mind népszerűbb területévé.

Mindezen túlmenően azonban tudomásul kell venni: globálissá tágult és hatáslánccal, hatáshálókkal átszőtt világunkban már *megoldhatatlan feladat* a menedzsment számára, hogy számításba vegye a *lehetőséges kockázatok* valamennyi forrását. Három megoldás azonban így is rendelkezésére áll, hogy a vezető felkészítse vállalatát az *esetleg* bekövetkező kockázati kihívás megválaszolására:

- Számba veheti, hogy milyen kockázatokkal szembeesült a vállalat a közeli, sőt esetleg a távolabbi múltban, s elemezheti, hogy ezek milyen mértékben fenyegetnek a jelenben is – annak ellenére, hogy egyre gyorsabban változnak a vállalatok belső és külső feltételei. Ez a „*Múltat adaptáló kutatás*”, a Past Adapting Research (PAD) technikája.
- Prognosztizálhatja, hogy előreláthatóan hol gyűlnek fel kockázatot kiváltó feszültségek a vállalat szervezetének, működésének és irányításának jellemzőiben, valamint verseny- és háttérkörnyezetének sajátosságaiban. Ez a *trendfeszültség-elemzés* („Trend-Strain Analysis”, TSA) nemcsak a belső és a külső környezet egyes tényezőiben keletkező feszültségeket, hanem e tényezők között kialakuló

problémagócokat is igyekszik feltárni. A vállalat vezetése többnyire csak igen felkészült külső szakértőgárda segítségével végezhet ilyen átfogó jellegű és folyamatosan meg-megújított feszültségelemző trendkutatásokat. Ezért ez inkább az óriásvállalatok „műfaja” – bár kkv-k számára is hatékonyan végezhetik szövetségeik, szakmai testületeik stb.)

- Végül felkészülhet a menedzsment a különböző forrásokból érkező kockázatokra úgy is, hogy a *kihívásukra adható válaszokat* veszi számításba. Vagyis azt vizsgálja meg, hogy mekkora mozgásteret van a válaszadásban azoknak a vállalati tényezőknél, amelyeket döntéseivel maga alakíthat. Ezek közé tartoznak a vállalat rendelkezésre álló erőforrásai, a menedzsment által meghatározható üzleti célok, a vállalat szervezete, rendszerei és működésének konvertálási folyamatai, valamint befolyásolható inputjai és outputjai, beleértve ezekben a „stakeholderek”⁴ teljes körével való kapcsolatait is.

A környezet hatásláncai és hatáshálói

A vállalatokat tehát *hatások* érik külső környezetükből, s ezek közül mind többnek bizonytalan mind a bekövetkezése, mind az intenzitása. Vagyis ezek új és új kockázatot jelentenek a vállalat számára. Napjaink interdependens világában azonban csökken azoknak a környezeti forrásoknak a száma, amelyek hatásai közvetlenül érik a vállalatot: a forrásoktól mindinkább *hatáslánccok* indulnak ki, amelyeknek csak a *végeredménye* jut el a vállalathoz. A hatásláncon belül pedig egy-egy „láncszem” – a hatáslánca beépülő új tényező – akár erősítheti vagy gyengítheti, sőt olykor közömbösítheti is az elérkező hatást. Az ilyen hatáslánccok *lineárisak*: az ezeket alkotó „láncszemek” (tényezők) egymást követik, mintegy „sorba vannak kapcsolva”, s így adják át egymásnak a tartalmukat. A mind szorosabb és egyre tágabb tényezőcsoportokat átfogó interdependencia azonban utat nyit a hatások *szétágazása* előtt is: így jönnek létre a *hatáshálóok*. S ezek szövedéket alkotó eseményeit sokszor még a bekövetkezésük után sem könnyű kibogozni, hát még előre jelezni a hatásukat. A bekövetkezésnek, időpontjának és a hatás mértékének ez a fokozott bizonytalansága pedig ahhoz vezet, hogy – a hatáslánccal összevetve – ugrásszerűen megnő a vállalatok számára a hatáshálókból származó kockázat.

A hatáslánccok és hatáshálóok lényegét szemléltesse a következő példa, hogy módot adjon néhány általános tanulással levonására:

A kínai kormány úgy döntött, mesterségesen alulértékeli fizetőeszközüket, a Jüant, hogy ezzel is elősegítse a kínai termékek nemzetközi versenyképességét.

ségét, vagyis növelje az ország exportját. Ennek a kormányzati döntésnek az eredményeként hatalmas külpiazi lehetőségek nyíltak meg – többek között – a kínai textilruházati ipar előtt is. A kínai textilruházati ipar expanziójának hatására pedig más és más folyamatok, azaz hatásláncok indultak meg a példaként választott két országban, Magyarországon és az Amerikai Egyesült Államokban:

- *Magyarországon* a 2000-es évek elején elárasztották az úgynevezett „kínai piacokat” a kínai textilruházati ipar igen olcsó termékei. Igaz, a kínált termékek minősége többnyire jóval gyengébb volt, mint a hazai termékeké, ám a magyar minőség mégsem tudta ellensúlyozni a kínaiak roppant alacsony árait – különösen nem a kis jövedelműek körében, akik a lakosság igen nagy hányadát alkották. A kínai termékek alacsony ára és ezek nagy volumenű értékesítése pedig egyhamar versenyképtelenné tette a magyar textilruházati ipart, amelyik a belső piac tetemes részének elvesztését az export növelésével sem tudta ellensúlyozni. Mindennek következményeként sorban számolták fel a magyar ruhaipar gyárait, s jelentős munkáselbocsátásokra került sor. Ezek az események aztán növelték a magyar költségvetés hiányát, hiszen elmaradtak a ruhaipari vállalatok adóbefizetései, növekedett a költségvetésből kifizetett munkanélküli segélyek összege és romlott a magyar fizetési mérleg is, a vállalatok felszámolásával egyre több exportárbevételről is le kellett mondani. A Jüan alulértékelttsége miatt induló *hatáslánc* tehát végül egy iparág összeroppanásához és a magyar költségvetési egyensúly további romlásához vezetett, *ami fékezte a magyar gazdaság növekedését.*
- *Az Amerikai Egyesült Államokban* hasonlóképpen hódított a kínai textilruházati export – azzal a különbséggel, hogy a kínai gyárak egy része ekkor már amerikai tulajdonban volt. Vagyis Magyarországhoz hasonlóan Amerikában is felszámolták az ottani ruhaipari gyárak jórészét és ott is jelentős munkáselbocsátásokra került sor – de Kínába való kitelepüléssel (a jólismert „offshoringgal”) továbbra is jövedelmet termelt az amerikai ruházati ipar, sőt, az alacsony kínai bérekre alapozott alacsony áraival még hazai piacának bővítésére és nyereségének növelésére is képes volt. Ezért az amerikai ruhaipari üzemek felszámolása korántsem járt olyan negatív költségvetési következményekkel, mint Magyarországon: a *hatáslánc* nem fékezte, hanem az „offshoring” költséghatékonyságával még *fokozta is az amerikai gazdaság növekedését* – s a hatás eredményeként csupán az amerikai fizeté-

si mérleg romlott az exporttal nem ellentételezett import miatt. – A hatásláncnak ezek az eseményei azonban mintegy „elágaztak” és újabb láncot indítottak meg egy *hatáshálóban*: az amerikai vállalatok sora szinte versenyzett egymással, hogy meghódítsa a hatalmas kínai piacot, s ennek érdekében ott mind szélesebb körű termelőkapacitásokat építsen ki. A Kínába telepített és ott alacsony bérköltségekkel gyártó kapacitásokból pedig futotta az amerikai piacra is: egyre több amerikai vállalat értékesítette odahaza Kínában gyártott termékeit a korábbinál kedvezőbb áron – de jóval nagyobb nyereséggel.⁵ A hatásláncnak ez a hatáshálóba bővülése tehát tovább növelte az amerikai gazdaság működésének hatékonyságát, a nagyobb vállalati nyereségek tovább gyarapították az adóbevételeket, vagyis javult mind az amerikai költségvetés, mind a fizetési mérleg egyensúlya – a hatásháló egyedül a foglalkoztatás mutatóit rontotta. Összességében tehát a *hatásháló tovább gyorsította az amerikai gazdaság növekedését.* S a hatásháló eseményei végül a magyar gazdaságot is elérték: a kínai lehetőségek ismeretében számottevően csökkent a gazdaság fejlődését alapvetően befolyásoló külföldi működő tőke érdeklődése az egész közép-kelet-európai régió, s így Magyarország iránt is...

E két példából levonható három általános következtetés: 1. Egy azonos forrásból kiinduló hatáslánc mérőben *különböző hatásokat* válthat ki a hatást fogadó ország, régió, ipar, iparág stb. eltérő sajátosságai alapján. 2. A kialakuló hatáshálók akár *multiplikálhatják* is a hatásláncok következményeit, eredeti hatásának mértékét. 3. Ugyanígy multiplikálhatják a hatáshálók eseményei a hatásláncokba rejlő bizonytalanságot is, s ezen keresztül az üzleti életben megjelenő *kockázatot.*⁶

A környezeti kockázat mérséklésének néhány jelentősebb módszere

A menedzsment több jól vagy kevésbé ismert módszert is felhasználhat arra, hogy mérsékelje a vállalat környezetének üzleti kockázatát – vagy akár elejét is vegye a kialakulásának. Néhány ilyen jellegzetes módszer *újabb sajátosságai* a következők:

- A *stratégiai szövetség* két, többnyire éles konkurenciaharcban álló versenytárs együttműködése egy pontosan körvonalazott eredmény elérésére – például globális innovációt megtestesítő és megosztott részfeladatokkal végzett gyártmányfejlesztés megvalósítására. Egy ilyen szövetség nemcsak a különben veszélyes versenytárs önálló fejlesztésének és

kereslet-lefölözésének kockázatát küszöböli ki a szövetkező vállalat számára, hanem lerövidíti a tervezett eredmény elérésének idejét is (ami csökkenti a más forrásból származó piaci és háttérkönyezeti, akár globális kockázatok kialakulásának és vállalati bekövetkezésének lehetőségét) és mérsékli a fejlesztés egy-egy vállalatra jutó költségét is (ami növeli az esetleg mégis bekövetkező kockázatok kihívásaira adható válaszok erőforrás-fedezetét). Vannak akik azt jósolják – például Bill Gates egyik interjújában –, hogy a stratégiai szövetségek alapvetően megváltoztatják majd az üzleti verseny természetét. Egyelőre az érzékelhető újdonságként, hogy egy sikeres stratégiai szövetség legfontosabb feltétele a partnervállalatok *irányításának kompatibilitása az értékrendjüktől az irányítás technikájáig.*

- A *tevékenység-kihelyezés* ("outsourcing") – bár maga is kockázattal jár – egyértelműen növeli a vállalat rugalmasságát: ha ugyanis erőforrás-átcsoportosítást, pályamódosítást vagy pályaváltást igényel egy új kockázat kivédése, akkor könnyebb ezeket megvalósítani olyan erőforrásokkal amelyek nem képezik a vállalat vagyont és nem is épültek be szervesen a működésébe. Jól megkötött „outsourcing”-szerződéseket ugyanis mindig könnyebb módosítani vagy felmondani (s akár új üzleti partnereket keresni), mint saját vagyონrészeket eladni vagy bonyolult vállalati folyamatokat újjakkal felváltani. Ennek ellenére fény derült újabban az „outsourcing” fogyatékoságaira is: például nehezebb lépést tartani a partnerekkel, ha az integrátor vállalat jelentős innovációt hajt végre – márpedig éppen ez lett újabban a hosszú távú versenyképesség legfőbb feltétele!
- A *tevékenység-kitelepítés* ("offshoring") is kockázattal jár, hiszen ilyenkor a kihelyezett tevékenységet akár több országhatár is elválaszthatja a kitelepítő vállalat központjától, s ezért menedzsmentjének egy másféle kultúra sajátosságaival, egy másik gazdaság eltérő teljesítményével, egy idegen kormányzat sokszor váratlan szabályozó intézkedéseivel stb. kell számolnia. A tevékenység-kitelepítés azonban többnyire igen nagy költségelőnnyel jár – s ez már jóval erőteljesebben növeli a vállalat ellenálló-képességét a kockázatok, s elsősorban a versenytársi kockázatok kihívásaival szemben, mint amekkora bizonytalansággal maga a kitelepítés jár. Új jelenség viszont, hogy az automatizálás és robotizálás hatására számottevően csökken a bérköltség súlya a költségszerkezeten belül, s ennek hatására nem egy vállalat megkezdte a *tevékenység-visszatelepítést*, az „onshoringot” is.⁷
- Jelentősen csökkentheti egy vállalat teljes körű kockázatát, ha *kilép a globális színtérre*. S kockázata majdhogy exponenciálisan csökken annak függvényében, hogy miként növeli lineárisan a részesedését ezen a színtéren. Mert igaz ugyan, hogy globálissá táguló üzleti tevékenységével egyre nagyobb „támadási felületet” nyit a színtér egészen végigvonuló kockázatoknak – ám ezek hatását jóval erőteljesebben tompíthatja két sajátosság: a globális színtér egyes régióit eltérő intenzitással és más-más időpontokban érhetik el a végigvonuló kockázatok – s ezek kihívásaira az ott működő vállalatok különböző nagyságú és összetételű erőforrásokkal adhatják meg a helyes válaszokat. Mindez megkönnyíti tehát egy globális színtérre kilépett vállalat számára a kockázatok kivédését, vagy legalább a hatásuk mérséklését.
- A *virtuális vállalat* is példa arra, hogy a kockázat csökkentése és növelése többnyire kart-karba öltve jár – s csupán az a kérdés, hogy egy adott időpontban és üzleti pozícióban hozott döntésnek melyik következménye lesz a jelentősebb? Egy virtuális vállalat szélsőséges formában megvalósított szervezetében és működésében ugyanis már könnyen elvész az egységes irányítás, a vállalati értékrend, önazonosság ("corporate identity") és kultúra, a munkatársaknak vállalattal és egymással való szolidaritásának stb. versenyelőnye – hogy helyet adjon azoknak a versenyelőnyöknek, amelyeket az óhatatlanul kialakuló üresjáratok felszámolása, az általános költségek drasztikus lefaragása vagy azoknak a külső szakembereknek az időleges foglalkoztatása hoz létre, akik a mindig új és új feladatokat a leghatékonyabban tudják megoldani. Ezért igazolódott be napjainkban, hogy egy virtuális vállalat üzleti kockázatot csökkentő képessége főként attól függ, menedzsmentje mire, mikor és a virtualitásjelleg milyen mértékében szervezi meg – helyesebben: alakítja át folyamatosan – a vállalatot.
- Csökkenti a kockázatot a *háromféle diverzifikálás*. Az egymásra épülő termelési folyamatokat követő *vertikális* diverzifikálás főként a folyamatok egységes irányításával csökkenti a bizonytalanságot. A *horizontális* diverzifikálás – melynek eredménye a különböző iparágakba, gazdasági ágakba széttelepült vállalati tevékenység – kockázat-csökkentése elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a különböző iparágakban, gazdasági ágakban más veszélyhelyzetek alakulnak ki, illetve a gazdaság általános kockázatai többnyire másként, máskor és más mértékben hatnak az egyes iparágakra, gazdasági ágakra. De az is csökkentheti a széttelepült vállalat kockázatát,

hogy lehetővé válik az üzleti eredmények, elsősorban a fejlesztési alapok átcsoportosítása a vállalatrészek között, ami egy-egy rész számára új és nagy versenyelőnyt, s ezzel nagyobb biztonságot ad. Végül a *regionális* diverzifikálás az offshoringnak felel meg, vagyis annak kockázatot csökkentő hatását valósítja meg. A vertikális diverzifikálás kockázatot növelő veszélye viszont (miként erre újabban fény derült), hogy a vertikumban már nincs mód az „outsourcing” partnercseréjére; a horizontális diverzifikálásban pedig előbb-utóbb elvész az irányítás egysége, s ezért a vállalat egyre inkább holding-szerű működésre kényszerül; végül a regionális diverzifikálásban az „offshoring” már említett kockázataival kell szembenézni.

- A *benchmarking*, a vállalati paraméterek összevetése a versenyben élenjárókéval, főként a belső kockázatok kialakulását jelzi. Helyesen alkalmazva ezekre még idejében hívja fel a figyelmet, vagyis amikor a menedzsment még megteheti a szükséges lépéseket a lemaradás elkerülésére. Újabban azonban egy „hátratekintő benchmarking” (inkább egy „follow up gap analysis”, egy „utólérési réselemzés”) is terjed a vállalatok vezetésének gyakorlatában: ez azt figyelmeztet, hogy nem csökkent-e a távolság a saját vállalat és a versenyben ezt követő vállalatok között – vagyis nem nőtt-e meg a saját vállalat számára az utolérés és a versenyképesség-vesztés kockázata?
- Egyre nagyobb szerepet kaptak az utóbbi időben a *vállalati rugalmasság* növelésének technikái is, mint sajátos megoldások a működési és alkalmazkodási kockázat csökkentésére. Ide sorolható például a mind sürgetőbb multidiszciplináris követelményeknek megfelelő „teamek” és „task force-ok” szervezése; a kiemelt jelentőségű vállalati célokra irányított, valamint az önálló működés és irányítás motiváló erejét messzemenően kihasználó „projektek” szervezése; a vállalati működést felgyorsító „funkcióhatárok légiesítése” elsősorban az információáramlás felgyorsítására és „zajának” kiküszöbölésére; korunk legnagyobb versenyelőnyét, a munkatársak kreativitását kiaknázó „innovációt ösztönző menedzsment-technika” bevezetése; a „tanulószervezetek” kétkörös információ-áramlási és irányítási modelljének alkalmazása; az ún. „content management”, amelyik a munkatársak vállalattal való mind teljesebb azonosulását úgy kívánja elérni, hogy messzemenően segíti őket szakmai céljaik elérésben. A vállalati rugalmasság ilyen technikákkal való növelése pedig nemcsak a már bekövetkezett kockázat veszélyhelyzetének elhárításában, hanem a még csak kialakuló kockázat előrejelzésében is nagy szerepet tölthet be.

- A külső kockázatok előrejelzésének mind szélesebb körben terjedő szolgáltatása a „WebScan Service”. Ez a többnyire globálissá tagított piaci háttérte-nyezőkből rejlt kockázatok prognózisára hivatott, vagyis a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai hatásláncokban és hatáshálókból lefutó eseményeket térképezi fel és értékeli a megrendelő vállalat szempontjából. Ennek során jelzi, hogy – szakértőinek megítélése szerint – mekkora a kockázat bekövetkezésének a valószínűsége, s hogy ez a valószínűség miként változik a megfigyelés időtartama alatt. A „WebScan Service” tehát folyamatosan és címre szólóan prognosztizál, a vállalati ellenlépésekre azonban már nem tesz javaslatot – vagyis nem egyfajta „menedzsment tanácsadás”. A szolgáltatás költséges, de nem csak nagyvállalatok vehetik igénybe (az óriásvállalatok, mint említettük, maguk is kiépíthetik a háttérte-nyező figyelmét): ezt kkv-k szakmai szervezeti, területi és iparkamarái stb. is megrendelhetik, hogy ezután továbbítsák az előrejelzéseket tagvállalataikhoz. Ezek tehát így viszonylag olcsón juthatnak hozzá az információkhoz – igaz, ennek fejében engedniük kell a szolgáltatás „testre szabott” sajátosságából.
- Az üzleti kockázat már bekövetkezett kárainak mérséklését szolgálják végül azok a „Kockázatbiztosítási Alapok”, amelyeket több vállalat közösen hozhat létre a kockázatok által okozott károk mérséklésére. Óriásvállalatok nemigen csatlakoznak ilyen alapokhoz: nagyságrendjükben vagy maguk is ki tudják gazdálkodni a bekövetkezett veszteségeket – vagy nincs akkora alap, amely erre képes lenne. Nagyvállalatok, valamint kis- és középvállalatok azonban befizethetnek egy ilyen alapba, s ez akár jelentősen is mérsékeli a pontosan körülírt *környezeti* kockázatok körében bekövetkezett károkat. Veszélyes azonban, ha egy homogén iparág egésze hoz létre ilyen alapot: közös veszteség esetén ugyanis már aligha elég a kártérítés mértéke az egzisztenciájában fenyegetett vállalkozások számára a megmentésére.

Ennek a néhány, sikert ígérő módszernek a felsorolását követően azonban hangsúlyozni kell, hogy az üzleti kockázatok felismerésének és a kihívásaikra adható jó válaszok megszervezésének *kulcsembere* mindig a vállalat *csúcsvezetője*.

Vállalati belső kockázatok

Minden vállalatnak van belső kockázata is – még hozzá számos olyan kockázata, amelyik független ugyan a külső környezet eseményeitől, de amelynek hatása alapvetően befolyásolhatja a vállalat külső kör-

nyezettel való kapcsolatát, s ezzel eredményességét, rövid és hosszú távú versenyképességét. A belső kockázatok két szempont szerint vizsgálhatók: a vállalat erőforrásai (eszközei), konvertáló folyamatai, célkitűzései, szervezetének és rendszereinek sajátosságai, valamint menedzselésének (irányításának) jellemzői szerint⁸ – vagy olyan súlyponti kérdéseket elemezve, amelyek a vállalat számára a legnagyobb bizonytalanságot, s így a legnagyobb veszélyt rejtik magukban. A következők ebben az életszerűbb megközelítésben kísérelnek meg körvonalazni tíz gyakran kialakuló belső kockázatot.

- A mind gyorsabb műszaki fejlődésben egyre nagyobb a kockázata annak, hogy egy menedzment felismeri-, jól értékeli- és idejében érzékeli-e a műszaki fejlődés trendjét, s egyúttal megvannak-e a forrásai ahhoz, hogy a trendet a megfelelő ütemben kövesse? (Ehhez érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a trendvizsgálatnak négy területre kell kiterjednie a termelővállalatok körében: a felhasznált alapanyagok, a gyártmányok, az alkalmazott technológiák, valamint a gyártmányokat felhasználók technológiájának vizsgálatára.) Ha a trend követésébe hiba csúszik, a menedzmentnek nem egyszer óriási erőforrás- pazarlással kell számolnia a téves fejlesztések, a felesleges beruházások stb. miatt – vagy olyan piac –, illetve piaci szegmenváltásra kényszerül, amelyik a vállalat egész vagyionát és minden tevékenységét akár radikálisan is leértékelheti. Egy korszerű menedzment ezért figyelni folyamatosan – és sokszor szakértők vagy szakmai intézmények (egyetemi tanszékek, kutatóintézetek stb.) bevonásával is – a négy sorsdöntő területen létrejövő fejlődés eredményeit, és képez a vállalatnál ezzel egyidőben fejlesztési kockázatalapot a váratlanul kialakuló trend-kihívások gyors megválaszolására.
- Hasonló piacvesztés és leértékelődés a következménye annak, ha a vállalat lemarad versenytársaitól a kínált gyártmányok komplex minőségében, termelékenységének alakulásában, üzleti fejlődésének ütemében stb. Ennek megakadályozására alkalmazzák a folyamatos és teljes körű benchmarking-technikát három irányban: a saját vállalati szervezetnek, működésnek és irányításnak az élenjárók, a követők, és az azonos kínálati kategóriába tartozó versenytársak szervezete, működése és irányítása között kialakult távolságok érzékelésére. Ez a fajta benchmarking-technika megköveteli (s ez újdonság!), hogy saját szakterületén a vállalat valamenynyí szervezeti egysége vegyen részt ebben a folyamatos, háromirányú felmérésben.

- Jelentős ráfordítás-többletre van szükség, ha egy vállalat korszerűtlen, a vevők igényeivel nem találkozó gyártmányokkal jelenik meg a piacon, s menedzmentje fel kívánja számolni ennek a következményeit. Ilyenkor, vagyis egy vállalati válsághoz vezető folyamat visszafordításához három jól ismert kérdésre kell a vezetésnek válaszolnia: Mit igényelnek a (potenciális) vevők? Mit kínál számukra a konkurencia? Megvannak-e azok a belső, illetve biztosíthatók-e azok a kiegészítő külső erőforrások, amelyekkel a vállalat kitöltheti a vevőigények és a konkurencikínálat rését? S napjaink kockázatmentes menedzmentje szempontjából alapvető e három kérdés megválaszolásakor az idődimenzió számbavétele: milyen tartós a vevőigény, milyen irányú, mértékű és ütemű a versenytársak gyártmány- és gyártásfejlesztése, s így mekkora annak a kockázata, hogy idejében megtérül az igények és a kínálatok részébe való betörés?
- Számottevő kockázattal jár a partnerválasztás, főként a termelési klaszterbe beépülő partnerek kiválasztása. Egyes ágazatokban – például a gépkocsiiparban – mindinkább az így kialakított klaszter működése lesz az üzleti teljesítmény, a nemzetközi versenyképesség elsődleges tényezője. Ám a partnerek kilétének eldöntésekor nemcsak a hagyományos kritériumokat (technikai felkészültségüket, termékeik vagy szolgáltatásaik minőségét és árát, szállítókészségüket, pénzügyi stabilitásukat stb.) kell figyelembe venni, hanem olyan új ismérveket is, mint amilyen innovációs készségük és képességük foka, értékrendjük alapvető azonossága vagy irányítási rendszerük kompatibilitása a klaszter többi résztvevőjének szervezeti, működési és irányítási sajátosságaival.
- A modern üzleti élet egyik legnagyobb üzleti kockázata a munkatársak motiváltsága és innovációs képessége. Ez következik abból, hogy a gyorsan változó műszaki és gazdasági környezetben az innoválás⁹ a legnagyobb versenyelőny egy vállalat számára – márpedig mind a globális, mind a lokális innoválás alapvetően a munkatársakon, azok kreativitásán múlik. S korunkban a valóban hatékony motiválás már nem pusztán arra törekszik, hogy a munkatársak azonosuljanak a vállalat céljaival: a menedzment – végül is ennek érdekében! – arról kívánja meggyőzni munkatársait, hogy a vállalat hozzásegíti őket egyéni szakmai céljaik megvalósulásához. Ehhez az első feltétel olyan munkatársak felvétele, akiknek vannak szakmai céljaik, s emellett kreatívak is. Ezért lett a vállalatok versenyképességének egyik alapve-

tő követelménye napjainkban, hogy ilyen *munkatársakat keressenek és vegyenek fel*: a felvételért felelős vezetők mindinkább megkövetelik, hogy a jelölteknek legyen jól átgondolt és írásba foglalt *karriertervük*, majd tesztekkel, feladatokkal igyekeznek kipuhatolni kreativitásuk mértékét is.

- Minden vállalatot fenyeget annak a veszélye, hogy működésének lazaságai miatt *megnőnek költségei*, s ezért vagy kénytelen megemelni termékeinek és szolgáltatásainak árát (ami többnyire versenyképességének csökkenésével jár), vagy veszteségesse válik és sorsa végül a válságmenedzselés bevezetése vagy a felszámolás lesz. Ismeretes, hogy a menedzsment a *kontrollingrendszer* segítségével érzékelheti időben a vállalat működésének lazaságait. Egy ilyen rendszer azonban csupán a terv- és a tényszámokat veti össze úgy, hogy a tervszámokat „kőbe vésett követelményeknek” tartja. Maguk a tervszámok is tévútra vezethetnek azonban, hiszen a működés hatékonysága a környezet alakulásától is függ. (A vállalat például az előírt nagy termelékenységgel működhet, de gazdaságosan előállított termékeit mégsem tudja értékesíteni az időközben megváltozott piacon). Ezért ajánlatos már a laza működés felismerésére is kiépíteni a *stratégiai controlling* technikáját, amelyik már nem csupán a terv- és a tényszámokat veti össze, hanem számot ad a környezet változásairól is – vagyis ezzel ellenőrzi a *tervszámok helyességét* is.
- A vállalat „laza működése” úgy is kialakulhat, hogy minden szervezeti egysége feszített teljesítménnyel működik ugyan, a vállalati rendszer egészében azonban mégsem jön létre a kívánt hatékonyság. Ennek oka, hogy a menedzsment nem hangolja össze megfelelően az egyes szervezeti egységek célját és működését. A kellő koordinálás leginkább a *célminőség* koncepciójának valóra váltásával érhető el. Ehhez a vállalat csúcsvezetője – többnyire a minőségellenőrzés, majd a minőségbiztosítás fázisai után – bevezeti a *minőségirányítást*: megjelöli azt a piaci vagy piacszegmensi igényekre pontosan „részabott” célminőséget, amelyet saját tevékenységében minden szervezeti egységnek – tehát nem csupán a gyártmányfejlesztésnek vagy az értékesítésnek – meg kell valósítania. Így áll a célminőség szolgálatába a termelés, a logisztika, a humán erőforrás-menedzsment, a vállalati számvitel stb. is, vagyis létrejön a vállalatban a belső kockázatot jelentősen csökkentő *teljes működési szinergia*.
- Jelentős kockázat származhat abból, hogy *feszültségek* keletkeznek a vállalat *felső vezetésében*. Ennek a személyes ellenszenvtől a hatalomféltésig

számos oka lehet – végső következménye azonban mindig azonos: előbb-utóbb szétesik a vállalat értékrendje és kultúrája, egyre inkább akadozik a működése, teljesítménye mindinkább elmarad a lehetséges maximumtól, összességében tehát vésszen csökken a versenyképessége. Mindennek elkerülésére kap jelentős hangsúlyt két új szempont a vezető-kiválasztásban a hagyományosak (a kiszemelt vezető végzettsége, szakmai ismeretei, vezetési gyakorlata, erkölcsi megfelelése, kommunikációs készsége, jövedelemigénye stb.) mellett. Az egyik új szempont, hogy *egyéni értékrendje illeszkedik-e* a vállalat értékrendjéhez; a másik, hogy mennyire *alkalmas a „teammunkára”*, vagyis miként tud majd részt venni a vállalat felső szintű vezetésének közös munkájában? S ahogy hangsúlyozzák mindazok, akik felelősek a vezető-kiválasztásért: ebben a második kérdésben a jó megoldás soha nem a szolgai azonosulás, hanem a *hátsógondolatok nélküli nyitottság*: előbb saját véleményformáló érveinek vagy ellenérveinek a sorolása, majd végül a csúcsvezető döntését követően a legerősebb érveléssel való azonosulás.

- Korunk egyik jellegzetessége az egyre terjedő *ellenséges felvásárlás*, melyre főként a műszaki fejlesztés és a piaci-gazdasági biztonság igénye, valamint a lépéstartás az általuk kikényszerített tökekoncentrációval. Az ellenséges felvásárlás roppant kockázatot jelent olyan vállalatok számára, amelyek a célpontjai lehetnek. Magára a felvásárlásra több tényező is ösztönözhet: a felvásárló vállalat tulajdonosai úgy ítélik meg, hogy ezzel nagyobb nyereséget érhetnek el, mintha az elért profittal saját vállalatukat fejlesztenék vagy nyereségüket egy pénzügyintézetnél kamatoztatnák; a felvásárlással kivonják egyik konkurensüket a piacról, ezzel növelik piaci részesedésüket és fokozzák üzleti biztonságukat; a felvásárolt vállalat kiegészíti saját cégük termék- és/vagy piacportfólióját, ami vertikális, horizontális vagy regionális diverzifikációként növelheti a befektetésük alapján számított nyereséghányadukat; olyan nagyságrendi megtakarítást, vagyis viszonylagos költségcsökkenést várnak a felvásárlástól, amelyik nélkülözhetetlen cégük versenyképességének fenntartásához stb. A fenyegetett vállalat ellenállása pedig többnyire *korlátozott, sőt nem is egyértelmű*: előfordul, hogy *magas profitrátája* menti meg az eladástól, mert tulajdonosai a magas osztalékot értékelik – s van, amikor éppen a nagy profit csábító a felvásárló számára, s ezért kínál már el nem utasíthatóan magas vételárat; megesisik, hogy a tulajdonosok a nagy pro-

fit ellenére sem kívánják megakadályozni vállalatuk felvásárlását, mert túl kockázatosnak tartják céjük távolabbi jövőjét; olykor éppen az *alacsony nyereséghányad* csábít felvásárlásra, mert a vevők úgy ítélik meg, hogy a gyengén teljesítő vállalatot majd jóval hatékonyabban tudják működtetni; meg-esik, hogy a felvásárló nem a megszerezhető nyereséget, hanem a távlatilag elérhető *nagy üzleti biztonságot* tartja szem előtt, s ezért akár „irracionális” vételi ajánlatokra is kész stb. Mindezt a menedzsment valószínűleg azzal tudja leginkább csökkenteni a felvásárlás kockázatát, hogy *igen markáns vállalati értékrendet, önazonosságot és kultúrát* alakít ki: „elrettető” gondolat okozhat ugyanis a felvásárlónak, ha ezeket be kívánna építeni saját értékrendjébe, önazonosságába, kultúrájába – ahogy ezt legutóbb a Daimler-Chrysler vagy a Hewlett Packard-Compaq egyesülések már említett példái fényesen igazolták.

A célkitűzések kockázata

A két eddig említett kockázattípus, vagyis a külső környezet eseményeiből „begyűrűző” és a vállalati működésből kialakuló belső kockázat mellett egy *harmadik kockázattípus* a vállalati célkitűzésekben rejlő kockázat. Ez a harmadik típus sokszor mintegy *egységbe foglalja* a belső és a külső kockázat elemeit: hiszen egy cél kitűzése a vállalatvezető feladata, s annak megvalósítását *belső bizonytalanságok* is veszélyeztetik – de a cél elérése a környezet alakulásán, reagálásán is múlik, vagyis *környezeti bizonytalanságok* is akadályozhatják. Jó példája ennek egy új gyártmány fejlesztése, gyártása, majd értékesítése a kiszemelt piacon: kérdés ugyanis, hogy sikerül-e egyáltalán létrehozni az új terméket (ezt esetleg csak a tervezettnél gyengébb paraméterekkel sikerül legyártani) – s kérdés az is, hogy a versenytárs nem hozza-e hamarabb piacra saját jobb és olcsóbb termékét, ami felborítja a saját gyártmány egész értékesítési koncepcióját. A vállalati célkitűzések kockázatait hét alapvető csoportba sorolhatók. Legyen a jelük most „K1-K7”. A csoportok a következők:

- K1. Milyen *mennyiségi és minőségi jellemzőkkel* (milyen volumenekben, milyen paraméterekkel stb.) valósulhatnak meg a kitűzött célok?
- K2. A célok elérhető-e a tervezett vállalati – adott esetben kiegészítő külső – *erőforrások felhasználásával?*
- K3. A célok valóra váltása a *tervezett időpontban* következik-e be?

- K4. Meghozták-e a célok eléréséhez felhasznált erőforrások és belső folyamatok a tervezett *piaci-gazdasági versenyelőnyt?*
- K5. Milyen esetleges, a várt eredményeket számottevően befolyásoló „*ellenakciót*” indítottak a versenytársak a cél kitűzésének és elérésének időtartamában?
- K6. Hogyan hat a célok elérése vagy feladása (utóbbival a vezető célkitűző-tervező tevékenységének bukása) a vállalat műszaki, gazdasági és piaci *pozíciójára*, valamint *immateriális erőforrásaira* (értékrendjére, önazonosságára, kultúrájára stb.)?
- K7. Mekkora bizonytalansággal jár, hogy a vállalat – a kitűzött cél elérésének meghiusulása esetén – *pályamódosítással vagy -váltással*, csökkenthesse a cél feladásának következményeit?

Ebbe a hét kockázatscsoportba tartozó kockázatok alkotják a nagy horderejű, stratégiai üzleti döntések *kockázatklaszterét*.

A menedzsmentnek érdemes tehát a felsorolt hét kockázatscsoport mindegyikét számba venni, ha nagy horderejű (stratégiai) döntés előtt áll. Sőt, a vállalat vezetése többnyire nem csak egyetlen lehetőséggel szembesül az ilyen döntések meghozásakor, hanem több lehetséges stratégiai variánst is mérlegelhet. Vagyis *egymáshoz viszonyítva* is elemezheti a hétféle kockázat mértékét a különböző variánsok függvényében. Az ilyen lehetséges döntési variánsokhoz igazodó kockázatklaszterek összevetését szemlélteti az *1. táblázat* három kockázatklaszterének példája. A táblázat első oszlopának soraiban olyan újonnan kifejleszthető termékek (T₁-T₃) szerepelnek, amelyek meghatározzák a vállalat hosszú távú sorsát, stratégiai eredményességét. A vállalat vezetőjének ezek fejlesztéséről kell döntést hoznia. A táblázat következő hét oszlopában pedig az egyes termékfejlesztések kockázatklaszterének tényezői szerepelnek K₁-K₇ jelöléssel. A vezetői döntés előkészítőinek tehát a táblázat T₁-T₃ soraiba kell beilleszteniük a K₁-K₇ tényezők értékét – a példában ez olyan skála szerint történt, amelyen 1 jelöli a legkisebb és 7 a legnagyobb kockázatot.

1. táblázat

Példa a kockázatklaszterek összevetésére

T	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
T1	2	1	2	5	5	4	2
T2	6	5	5	2	2	1	5
T3	2	2	3	4	3	2	4

A táblázat példájának három variánsából kitűnik: T_1 és T_3 termék fejlesztésének viszonylag csekély a kockázata, az ehhez szükséges erőforrások is rendelkezésre állnak és a fejlesztések várhatóan időre be is fejeződhetnek – ezek a fejlesztések azonban T_2 -énél jóval kisebb versenyelőnyt adnak a vállalatnak. Különösen T_1 esetében várható, hogy a konkurensok számottevő ellenlépésekkel válaszolnak majd a fejlesztésre – s valószínű, hogy ezért hordoz ez a fejlesztés a másik két tőnél jóval nagyobb kockázatot mind a vállalat új műszaki és piaci pozíciója, mind immateriális erőforrásai tekintetében. Igaz viszont, hogy ennek a fejlesztésnek az esetében van a legkisebb kockázata annak, hogy a vállalat sikeresen hajtson végre pályamódosítást, ha a fejlesztés piaci eredménye végül sikertelen lesz.

A menedzsment a kockázatklaszter hét tényezőjét elemezve *súlyozhatja* is, hogy mekkora a tényezők mindegyikének a jelentősége a vállalat szempontjából. Előfordulhat például, hogy a fejlesztés időben való befejezésének kisebb a jelentősége, mert a piaci kereslet és kínálat lassan változik és a vállalatnak már több olyan terméke is van, amelyek újdonságnak számítanak a piacon; de megeshet, hogy ezzel pont ellentétek a piaci feltételek, s ezért a fejlesztés időben való befejezésének igen nagy a jelentősége a vállalat számára. A tényezőknek ezt a súlyozását könnyen elvégezhetik azok, akik előkészítik a vezetői döntést: egy újabb, hasonló szerkezetű táblázatban beszorozhatják az első táblázat számait például egy 1-től 10-ig terjedő skála megfelelő értékeivel, ha a skálán 1 a legkisebb, 10 pedig a legnagyobb jelentőséget fejezi ki.

A példából levonható egy másik következtetés is: a kockázatklaszterek összevetése azt is lehetővé teszi, hogy egy vállalat vezetése megvalósítsa *döntéseinek kompenzálását*, ha egyszerre több döntési variáns mellett is állást foglalhat. Esetünkben például – ha rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások – célszerű T_1 és T_2 vagy T_2 és T_3 együttes megvalósítása: ebben az esetben ugyanis a kockázatok mértékei mintegy kiegyenlítik egymást, s a fejlesztések összességében létrejön egyfajta *kockázati szinergia-minimum*. (Ugyanezt hozhatja létre a menedzsment akkor is, ha – példánkat folytatva – egy új fejlesztés kockázatklaszterét a vállalat már korábban kialakított működésének megfelelő jellemzőivel veti össze, például az új fejlesztéssel elérhető versenyelőnyt és pályamódosítási lehetőséget a már meglévő termékszerkezet által biztosított versenyelőnyvel és pályamódosítási lehetőséggel.)

Kérdés végül, hogy kiknek, milyen vállalati szervezeti egységeknek van *szerepe* a célkitűzések kockázatának mérlegelésében, illetve az ezekről szóló dön-

tesek előkészítésében? A *kockázat mérlegelése* egyértelműen a döntést hozó feladata – legyen az a vállalati szabályozás szerint az igazgatótanács, a csúcsovezető, egy illetékes felső- vagy középsővezető, esetleg egy másik döntésre felhatalmazott személy vagy szervezet. A kockázatról szóló *döntés előkészítésében* pedig többnyire öt szervezet, illetve személy kaphat szerepet: a törzskari, valamint a funkcionális szervezeti egységek hatáskörük szerint; a stratégiai tervezés szervezete a vállalat egészét veszélyeztető kockázatok esetében; a meghatározott feladatokra létrehozott és többnyire időleges célszervezetek („teamek”, „task force”-ok, projektszervezetek) működésük területén, valamint külső tanácsadók – legyenek ezek akár egyéni szakértők, akár szakmai intézmények vagy tanácsadó cégek.

A kockázatportfólió

Célszerű, ha a vállalat vezetése az említett három kockázattípus – a vállalati belső, a környezeti külső és a menedzseri döntéskockázat – kivédésére, vagy legalábbis mérséklésére nem csupán egyfajta „kockázatcsökkentésben” (a kockázati kihívások helyes megválaszolásában) gondolkodik, hanem *kockázatportfóliót* alakít ki. Egy ilyen portfóliót *három lépésben* hozhat létre:

- Először azonosítja az előrelátható kockázatok halmozából a *legvalószínűbb* és a vállalat számára *legnagyobb horderejű* kockázatokat.
- Ezután olyan *erőforrásokat, erőforrás-kombinációkat* alakít ki, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat gyorsan és rugalmasan tudja megválaszolni a legvalószínűbb és legnagyobb horderejű kockázatok kihívásait.
- Végül olyan üzleti stratégiát tervez meg, amelyben a legvalószínűbb és legnagyobb horderejű kockázatok közül mind többet jellemez, hogy bekövetkezésével mintegy *kiegyenlíti* (közömbösíti, mérsékeli) *egy másik kockázat* bekövetkezésének a *hatását*. (Ezt számottevően segítheti a kockázatok kihívásaira válaszoló erőforrások és erőforrás-kombinációk rugalmassága.) Ilyen *kockázatportfólióban* szerepelhet például – mintegy „párban egymással” – az értékesítés jelentős és tartós csökkenésének egyre *növekvő* kockázata egy meglévő piacon (amit már idejében, tehát alacsony értéken is jelezhet a marketing szervezet kockázat-előrejelzése!) és az a kockázat, amelyik ezt kiegyenlíti: egy az új piacra való betörés stratégiai tervének kezdetben nagy, de az akció során már egyre *csökkenő* kockázata. Ebből a kis példából is kitűnik, hogy a kockázat-

portfóliókban való stratégiai tervezés nemcsak a biztonságot növeli meg egy vállalat számára, hanem fokozza a *versenyképességét* is – és hosszabb távon akár számottevő *erőforrás-megtakarítással* is járhat.

A kockázatportfóliók – a tudásmenedzsment analógiájára¹⁰ – két nagy családba sorolhatók: a funkcionális és a üzletág-portfóliók családjába.

- A funkcionális kockázatportfólió lényege, hogy a vállalat *egyik funkcionális szervezete* (esetleg projektszervezete) „hordozza” a kockázat kihívására adható helyes válasz lényegét, s a többi funkcionális szervezet mintegy támogatja ezt saját tevékenységével. Az előző példát folytatva: az új piacokra való betörés lényege egy marketing akció, s ennek sikeréért a vállalat marketing szervezete lesz a felelős – ám a sikert termék-továbbfejlesztésekkel, gyártástechnológia-módosításokkal, anyagbeszerzési változtatásokkal, a vevőknek szóló új hitelkonstrukciókkal stb. kell segítenie a többi funkcionális szervezetnek.
- Az üzletág-kockázatportfóliók lényege, hogy egy vállalat úgy szervezi meg sikeres válaszait a kockázatok kihívásaira, hogy egyszerre *több üzletágban* is tevékenykedik. Ilyenkor úgy célszerű megválasztani az üzletágakat – legalábbis a kockázatok viselése szempontjából –, hogy azokban közel azonos legyen a kockázat mértéke; az várhatóan más és más időpontokban következzenek be; a különböző kockázatok időtartama lehetőleg csak kis mértékben fedje át egymást; s végül különböző erőforráskombinációkra legyen szükség a portfólió egyes kockázati kihívásának a megválaszolásához. Mindennek előfeltétele az erőforrások viszonylagos bősége, konvertálhatósága és szinergiájuk rugalmassága, vagyis hogy azt a kihívások sajátosságaihoz igazodva mindig újra meg újra létre lehessen hozni.

Az ilyen vállalati kockázatportfóliók kialakítására többnyire a stratégiai tervezés szervezete tesz javaslatot. Ezt előbb a vállalat valamennyi funkcionális felsővezetője, majd az „alapvető és kizárólagos hozzáértésért” (a „core competence”-ért) felelős felsővezető, a CCCO (a „Chief Core Competence Officer”)¹¹ véleményezi – hogy ezután a vállalat csúcspanasz vezetője fogadhassa el. A portfóliók azonban folyamatosan változhatnak a belső, a külső és a döntési kockázatok alakulása szerint. Ezért a stratégiai tervezés szervezetének állandóan figyelemmel kell kísérnie, hogy időközben nem változtak-e azok az általa prognosztizált kockázati kihívások, amelyekre a kockázatportfólió válaszait kialakították.

Kockázatmenedzsment és a humán erőforrás

Miként a XXI. század elejének egész vállalatvezetésében, a kockázatmenedzsmentben is központi szerepet kap a *humán erőforrás menedzselése*. S ez érthető, hiszen a kockázat kihívásainak felismerése és az ezekre adható sikeres válaszok megfogalmazása és megvalósítása végső soron a vállalat vezetőjén és munkatársain múlik: a többi erőforrás és a versenypiaci, valamint a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai háttérfeltételek csupán a helyes vagy helytelen válaszok *peremfeltételei*.

A kockázatmenedzsment *három kérdéscsoporttal* szembesül, amikor arra törekszik, hogy mind hatékonyabban vonja be a humán erőforrást a kockázatok elkerülésébe vagy mérséklésébe: 1. Ehhez milyen egyéni képességekkel és készségekkel rendelkező *munkatársakra* van szüksége, majd milyen vezetési *konceptiókkal és technikákkal* növelheti a munkatársaknak hozzájárulását? 2. Milyen összetételű és működésű *munkatársi csoportok* adnak nagyobb esélyt ahhoz, hogy vállalat sikeresen nézzen szembe a fenyegető kockázatokkal? 3. Milyen kapcsolatokat kell kiépítenie a vállalat eredményében érdekelt széles körével, vagyis a „*stakeholderekkel*” ahhoz, hogy a kockázat menedzselése hatékony legyen? E három kérdéscsoportra adható válaszok néhány követelményét és sajátosságát foglalják össze a következők:

- Ahhoz, hogy egy vállalat *munkatársai* hatékonyan segítsék a kockázatok menedzselését, mindenekelőtt szilárd egzisztenciális háttérrel kell rendelkezniük. Hiszen a kockázat olyan kihívás, amelyre sikeres vagy sikertelen választ lehet adni, s ez a munkatársakat szinte egy üzleti vállalkozó pozíciójába helyezi. Márpedig egészséges vállalkozó szellem csak akkor jöhet létre, ha egy esetleges sikertelenség sem töri derékba a vállalkozó egzisztenciáját – beleértve pillanatnyi *jövedelemhelyzetét* és szakmai *életút-kilátásait* egyaránt. Vagyis egy menedzsernek mindenekelőtt meg kellett teremtenie a munkatársaknak ezt a szilárd *kettős egzisztenciáját* azzal, hogy a gondjaira bízott vállalatot már hosszú ideje eredményesen működtette. Ebből következik, hogy egy sikeres válságmenedzselésnek valójában már „*a távoli múltban*” kellett megkezdődnie!
- A vállalati kockázat kivédése vagy mérséklése sokszor pályamódosítással vagy akár pályaváltással járhat. Ez megköveteli a munkatársak *szakmai* (munkaköri, munkahelyi stb.) és szervezeti (beleértve a beosztást, a függelmi kapcsolatot stb.) *rugalmasságát*. A szakmai mobilitást számottevően

növeli, ha a munkatársaknak *több szakmájuk* is van. Ezért a menedzsmentnek ösztönöznie kell munkatársait, hogy sajátítsák el egy második vagy akár harmadik szakma ismeretét – s meg kell teremtenie annak a lehetőségét is, hogy ezeket gyakorolják, ami sokszor a vállalati *szervezet és működés jelentős újjáalakítását* követeli meg. Vagyis a képzés, a tovább- és átképzés, s különösen a folyamatos tanulás *szervezetfejlesztés* nélkül csak félsiker lehet. A rugalmasságban szerepet kap a már említett „vállalkozókészség” is. S ez új követelménnyel egészíti ki azt a kritériumrendszert, amelyet a vezető a *munkatársak felvételekor* tart szem előtt: célszerű azt is mérlegelnie, hogy mekkora a jelölt *vállalkozó szelleme*? A kockázatmenedzsment szempontjából ez még akkor is fontos kritérium, ha az új munkatárs feladatai a belátható jövőben csupán vezetői döntések végrehajtására korlátozódnak.

- A menedzsment sajátos vezetési *konceptiókkal és technikákkal* segítheti elő, hogy munkatársaiban erősödjék a vállalkozó készség a kockázatok kivédésére, mérséklésére. Alapvető olyan *vállalati kultúra* kialakítása, amely nemcsak megköveteli, hanem kiemelten méltányolja is a munkatársak *kreativitását*. Erre motiválja őket az *innovációt ösztönző vezetés* technikája¹². A kockázatok vállalását segítő kultúra második eleme a *belső vállalkozás* szorgalmazása: ennek feladataira a menedzsment ír ki „verseny tárgyalást” a munkatársak számára, akik egyénileg vagy akár a vállalati szervezettől függetlenül alakított csoportokban pályázhatnak – vagyis tehetnek ajánlatot a vezetésnek – a meghirdetett feladatok teljesítésére. Végül a harmadik elem a „*content management*” megvalósítása, azaz a munkatársak megelégedettségét növelő és a vállalati célokkal való azonosulását segítő menedzsment-technika alkalmazására. Ennek segítségével a menedzser meggyőzi munkatársait: a vállalat segíti őket szakmai életcéljuk elérésében, ezért érdekük, hogy minél teljesebben magukévá tegyék a vállalat célkitűzéseit. A két célkitűzést az egyéni karriertervek vállalati elfogadása során hangolják össze.
- A sikeres kockázatmenedzsment mind többször emlegetett technikája a vállalat *tanulórendszerként* való működtetése. Ennek egyik értelmezése, hogy minden munkatársnak *folyamatosan képeznie kell magát*, ami épp úgy jelenthet egyéni tovább- vagy átképzést (azaz egy új szakma elsajátítását), mint mindezt a menedzsment által szervezett formában. A tanulórendszerként való működés másik értelmezése a *vállalatirányítás kétkörös modellje*. Ennek lényege, hogy az alsó kör az operatív, a felső pedig

a stratégiai irányítás fő tennivalóit foglalja magában. Az alsó kör a vevőkkel és a versenytársakkal közvetlenül találkozó „frontemberek” jelzéseire épül; ezek információit, javaslatait mérlegeli a vállalat vezetése, majd meghozza döntését a működés új tennivalóiról; a különböző vállalati szervezeti egységek végrehajtják a döntéseket; végül ismét a „frontemberek” érzékelik a módosított működés eredményét a piacon – s ezzel újra indul az alsó körben a folyamat. Ebben a körben azonban úgy is értékelheti a menedzsment a „frontemberek” jelzéseit, hogy már nem csupán a vállalat működésének, hanem alapértékeinek, kultúrájának és önazonosságának a megváltoztatására, tehát *paradigmaváltásra* is szükség van. Ezért a felső körben a vezetés előbb megfogalmazza az új paradigmákat; majd felméri, milyen ellenállásba ütközik mind a vezetők, mind a beosztottak körében az új paradigmák elfogadása; végül olyan intézkedéseket hoz, amelyekkel feloldható ez az ellenállás. Ezután csatlakozik a felső kör tevékenységsora az alsó kör végrehajtási pontjához.¹³

- A munkatársak hatékony motiválásának eszköze végül a vállalat csúcsvezetőjének *karizmája*, amelyet nyilván megerősít, ha addig egyértelműen sikeres volt a menedzseri tevékenysége. A kockázatmenedzsment egyik alapkövetelménye ugyanis a munkatársak *töretlen bizalma* a vezetésben. Ezt segítheti elő továbbá a csúcsvezető és a munkatársak *folyamatos párbeszéde* a környezet új és új kihívásairól és lehetőségeiről, a vállalat erős oldalairól és gyenge pontjairól, valamint rövid és hosszú távú célkitűzéseiről. Ezek – mint közismert – a STEEPLE- (korábban PEST- és PESTI-), valamint a SWOT-elemzés tényezői¹⁴. A kockázatmenedzsment szempontjából meg kell még említeni az intraneten közreadott „*Kockázathiradó*” („Risk Bulletin”) jelentőségét is: ennek lényege a kétirányú (felülről lefelé és alulról felfelé áramló) tájékoztatás a külső és belső környezetben keletkező kockázatokról, ezek kihívásainak mértékéről és a közömbösítésükre hozott vagy javasolt intézkedésekről.
- Sajátosak a követelmények a *munkacsoportokkal* (munkahelyi kollektívákkal) szemben is, ha egy vállalat sikerrel kívánja elhárítani a kockázatok kihívásait. Ebből a szempontból kétfajta munkacsoportot különböztethetünk meg: a szakmailag *homogén* és *heterogén* munkacsoportot. A kockázatmenedzselés szempontjából mind nagyobb szerepet kap ezek közül a *heterogén* összetételű. Ennek két oka van: 1. Korunkban mind nagyobb a különböző

szakterületek együttműködésének, vagyis a vállalati szinten létrehozott *szinergiának* a jelentősége abban, hogy végül sikeres lesz-e egy vállalat. 2. Minél gyorsabb a kockázati kihívások megválaszolása, ez annál kisebb ráfordításokat igényel – márpedig egy heterogén munkacsoportban *gyorsabban* születik meg az eredmény, mint ha ehhez hosszas egyeztetésekre lenne szükség a megoldásban részt vevő homogén szervezeti egységek (például a vállalat funkcionális szervezetei) között. A *homogén* munkacsoportok hatékony működtetéséhez már jó alap a tagok közös szakmája: a munkahelyi vezetés erre építheti rá a kreatív munkahelyi légkört és a jó személyi, valamint munkakapcsolatokat. Más jellegű – és már felső- vagy csúcsvezetői – feladat a kreatív munkahelyi légkör és a jó személyi kapcsolatok kialakítása a *heterogén* munkacsoportokban, tehát a „teamekben”, „task-force”-okban, projektszervezetekben¹⁵. Márpedig ez alapfeltétele annak, hogy egy vállalat gyorsan és sikerrel reagáljon az átfogó (nem funkcionális) kockázatok kihívásaira. A „teameket”, „task-force”-okat, projektszervezeteket létrehozó felső- vagy csúcsvezető ugyanis nem alapozhat a tagok közös szakmájára, hiszen mindegyikük más-más szakterületet képvisel. Ezért döntő a jelentősége, hogy a csúcsvezető vagy az illetékes felsővezető maradéktalanul elfogadtassa ezek minden tagjával a *közös munkacsoport-célt*; hogy eleve olyan tagokat válogasson a szervezeti egységbe, akiknek nagy a *kommunikációs készsége és képessége*¹⁶; hogy egyértelműen szabályozza, kinek kell meghoznia a csoportban a *döntéseket* (vagyis ki viseli ezekért a felelősséget); végül hogy egyértelművé tegye: az elért eredményekért csoportszinten jár majd az *elismerés*, a pénzbeli elismerés szétosztása pedig a csoporttagok feladata lesz.

- A „*stakeholderekkel*” kialakított kapcsolatok döntőek lehetnek a kockázatmenedzsment sikere szempontjából – már csak azért is, mert egy-egy vállalat teljesítménye mindinkább annak a termelési-szolgáltatási klaszternek (hálózatnak) is függvénye, amelyhez tevékenységével kötődik. Ezért célszerű, ha a vállalat vezetése folyamatos párbeszédet folytat *üzleti partnereivel* a kockázatok alakulásáról és egyezteteti velük azokat a vészjelzéseket, amelyekkel „riadóztatja” őket, ha egy-egy kockázat eléri vagy megközelíti a kritikus értéket. Az üzleti partnerek ilyen párbeszédének szerkezetét és jelzéstípusait foglalja magában a *kockázatprognózis* technikája. Ebben – előrejelzésként – arról értesítik egymást a termelési és szolgáltatási kapcsolatban álló vállalatok, hogy milyen az általuk felismert kockázatok

jellege, mértéke, hatása és a hatás várható változása. Más jellegű feladat a menedzsment kommunikálása azokkal a „*stakeholderekkel*”, akik kívül esnek üzleti partnereik körén – például a cég igazgatótanácsával, tulajdonosaival, vevőkörével, valamint a társadalom széles rétegeivel. Ezeknek ugyanis felesleges jelzéseket adni a még csak fenyegető kockázatokról. (Ez alól csak az igazgatótanács kivétel abban az esetben, ha a kockázat kivédéséhez egy újabb jóváhagyására van szükség, mert a tervezett ellenintézkedésnek igen nagy az erőforrásigénye, stratégiai következménye vannak stb.) Kötelező viszont késedelem nélkül *beszámolni* ennek a „*stakeholder-körnek*” arról a kockázatról, amely már elérte a vállalatot, az ilyen kockázat hatásáról és a következményeinek kiküszöbölésére tett intézkedésekről. A bekövetkezett kockázatnak és vállalati következményének az elhallgatása vagy kibebiztosítása annyira alááshatja a vezetés hitelét (és ezzel a vállalat versenyképességét), hogy ezután már nem kockázat-, hanem válságmenedzselésre lesz szükség, méghozzá egy erre hivatott *új vállalatvezető, egy válságmenedzser* irányításával.

A kockázatmenedzser személyisége

A XXI. század elejére többé-kevésbé kialakultak az alapvető követelmények, amelyeknek egy sikerre pályázó vállalati csúcsvezetőnek meg kell felelnie. A követelményeket szemléletesen foglalja össze a „*vezető személyiség-piramisa*”. Ebben az ötszintes piramisban az *első az alkat szintje*, melybe a következő személyiségjegyek sorolhatók: a vezetőnek legyen reális világlátása, empátiája és nagy munkabírása; tűrje jól a stresszhelyzeteket; legyen nagy igénye az önmegvalósításra; legyen fegyelmezett, valamint feddhetetlen erkölcsű az üzleti és a magánéletben egyaránt; s végül hatékonyan tudjon részt venni a vezetői teammunkában. A piramis *második szintje a készségké*: ebbe tartozik a csúcsvezető problémafelismerő készsége, kreativitása, képessége gyors döntésekre, valamint hatékony szervezőkészsége és -képessége. A *harmadik szint az ismereteké*: ebbe az ismeretek három területe, a munkakörét képező szakma ismerete¹⁷, a kihívásokra jól válaszoló vezetési koncepciók, valamint a vezetési technikák ismerete sorolható. A *negyedik szint két tulajdonságot* foglal magában: az egyént karizmatikus személyiséggé emelő tulajdonságokat, valamint a jó kommunikációs készséget és képességet. Végül az *ötödik szint* – a piramis csúcánál – már nem is a vezető személyiségével szemben állít fel követelményt: ez a „*sors*” *szintje*, amelyik segíti vagy gátolja, hogy a vezető sikeres legyen – még akkor is, ha egyébként

megfelel az előző négy szint követelményeinek. Vagyis ebbe a szintbe – mintegy a Zrínyiek jelmondatából¹⁸ – a „jószerencse”, másként fogalmazva „a vezető csillagállás”, sorolható.

Úgy tűnik, a kockázatmenedzselés mindezek kiegészítéseként még öt újabb személyiségjegyet követel meg egy vállalat csúcsvezetőjétől:

- Legyen *rendszerismerő*, hogy átlássa a vállalat külső és belső környezetének eseményeit, ezek hatásait, hatásláncait, s annak a hatáshálónak az „egészt”, amely a vállalatot éri – s amely azokat a rendszerismerő válaszként is magában foglalja, amelyeket a vállalat ad a kockázatok kihívásaira.
- Legyen *érzékeny*, hogy idejében ismerje fel a még csak kialakulófélben lévő kockázatokat is, s így időben tudja előkészíteni ezek elhárítását vagy mérséklését; ennek kiegészítéseként rendelkezzen *empátiával* is, hogy segítségével feltárhassa a kockázathoz vezető események rejtett rugóit is.
- Rendelkezzen *kombinációs* készséggel, hogy ne csak nyomon kövesse a bonyolult hatásláncok és hatásháló eseményeit, hanem előre is tudja jelezni ezeket – s megjelölje a bizonytalanságnak azt a fokát is, amelyik a prognosztizált események bekövetkezéséhez kapcsolható.
- Ne csupán körültekintő legyen a *döntéseiben*, hanem jól súlyozza, hogy egy-egy döntési variáns várhatóan milyen pozitív és ezzel együtt milyen negatív következményekkel jár mind rövid, mind hosszú távon. (A csak pozitív vagy csak negatív következményekkel járó döntések ugyanis olyan rutindöntések, amelyek nem tartozhatnak egy csúcsvezető hatáskörébe.)
- A döntéseihez csatlakozó *szervező, irányító és ellenőrző tevékenységébe* mindig épüljön be legalább egy „egérút” – vagyis egy pályamódosítás, sőt pályaváltás lehetősége a vállalat számára – arra az esetre, ha újabb kihívások érik, vagy ha a korábbi kihívásokat maga a vezető rosszul mérte fel, illetve azokra helytelen választ fogalmazott meg.

Különösen azokban az iparágakban, amelyek működését nagy műszaki-fejlesztési és/vagy piaci bizonytalanság jellemzi, fontos, hogy már egy új vállalatvezető kiválasztásakor is érvényesüljön ez a sikeres kockázatmenedzsert jellemző öt kritérium.

Felgyorsult és kockázatokkal átszótt világunkban ugyanis már nincs arra ideje egy vállalatnak, hogy *előbb* érje el egy megrázó kockázat kihívása, s csak *utána* derüljön ki: vezetője hivatása magaslatán álló „risk manager” – vagy csak arra alkalmas, hogy derűs és szélcsendes időben vezesse a vállalatot.

Felhasznált irodalom

- Abbot, Howard (1992): Product Risk Management
 Ardis, Patrick (1987): Risk Management
 Becker, Egon (1993): Risiko Wissenschaft
 Bernhold, Thomas (1990): Industrial Risk Management
 Braun, Herbert (1984): Risikomanagement
 Brink, Gerrit Jan van den (2002): Operational Risk
 Bromley, Daniel (1992): The Social Response to Environmental Risk
 Chevalier, Alain (1982): Le risk management
 Chikán Attila – Sounderpandian Jayavel: Progress in Decision, Utility and Risk Theory. = Interfaces, 1992. 6. sz. p. 172-173.
 Chorefas, Dimitris, N. (1992): Globales Risikomanagement in Finanzinstitutionen
 Chorefas, Dimitris, N. (2001): Liabilities, Liquidity and Cash Management
 Dempster, M. A. H. (2002): Risk Management
 Doherty, Neil (1985): Corporate Risk Management
 Farkas Szilveszter (1996): Kockázatkezelés
 Feldbrügge, Torsten (2002): Is the World Becoming a more Risky Place?
 Huchzermeier, Arnd (1999): Projekt Management under Risk
 Kindler József (1997): A környezeti kockázat elmélete és a kockázatok kezelése
 Lanx, Helmut (1982): Entscheidungstheorie
 Müller, Stefan (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolges
 Niwa, Kiyoshi (1989): Knowledge-based Risk Management in Engineering
 OECD (2003): Emerging Systemic Risks in the 21st Century
 Roberts, Lewis (1991): Innovation and Environmental Risk
 Tietzel, Manfred (1985): Wirtschaftstheorie und Unwissen
 Vecsenyi János (1987): A döntésmeghatározó módszerek szerepe a társadalmi kockázat elemzésében
 Zoltayné Paprika Zita (1991): Kockázat és döntések

* * *

- Access to Risk Management Case Studies and Resources – www.Commerce-Database.com
 CARISMA (CorporAte RiSk Management System) – www.abesse.hu
 Great Risk Management Resources – Creme-de-laWeb.com
 Online Search Guide Providing Info on Various Risk Management Tools – www.finditonline.ws
 Quantitative Risk Assessment System (Technical, Programmatic, Financial) – www.itemsoft.com
 Risk Management and Benchmarking: Control your Risk and Performance – www.enovation.com.au
 Risk Management Solutions – www.advancedwebsearch.com

Lábjegyzetek

- ¹ A paradigmaváltás a vállalat alapértékeinek („core values”), önazonosságának („corporate identity”), kultúrájának („corporate culture”) és egész arculatának („corporate image”) a megváltozását jelenti.
- ² A „stakeholder” fogalom tehát nem foglalja magában a vállalat versenytársait – akik (hacsak nem kötöttek stratégiai szövetséget vagy nem tartanak a kormányzat által büntetett monopolhelyzet kialakulásától) nem az eredményes, hanem az eredménytelen működésben érdekeltek.
- ³ A „rugalmassági modulus” elsősorban a vállalati input-, erőforrás-, konvertálási és irányítási folyamat-, valamint a piac- és piaci szegmensváltás lehetőségét és várható áldozatát érzékelteti.

- ⁴ A „stakeholder” fogalom kiterjed mindazokra, akik érdekeltek a vállalat eredményes működésében vagy azt befolyásolhatják (például a tulajdonosok, az üzleti partnerek vagy az adóhivatal). A „stakeholderek” különböző csoportjainak nemcsak az érdekeltsége lehet eltérő, hanem a velük tartott vállalati kapcsolat – például a velük folytatott kommunikálás tartalma és formája – is különbözhet.
- ⁵ Jó példa az „offshoring” következményeire az IBM is, amelyik éppen Magyarországról vonult át Kínába, s már ott gyártja – a többi nagy amerikai számítástechnikai vállalathoz hasonlóan – legmodernebb PC-it, hogy így ezeket egyre kedvezőbb és már versenyképes áron tudja értékesíteni az Egyesült Államokban és világszerte. – Az amerikai textilipar kitelepítése azonban nem volt olyan mértékű a végig kínai tulajdonú textiliparhoz képest, hogy megakadályozta volna az Egyesült Államok és Kína, illetve az EU és Kína között 2005-ben kirobbant „textilháborút”.
- ⁶ A bizonytalanság és a kockázat csak a megjelenésében, de nem a mértékében függ össze: két üzleti szituációban például azonos lehet a bizonytalanság mértéke a menedzsment számára, ám az egyik szituációnak szinte elhanyagolható lehet az üzleti kockázata, a másikban viszont már akár a vállalkozás létét is fenyegetheti.
- ⁷ Ezt motiválja az is, hogy a „visszatelepítő” vállalat többnyire számíthat a kormányzat munkahelyteremtő támogatására is.
- ⁸ Mindezek részletezését tartalmazza a szerző „Globális kihívások – menedzsmentválaszok” című könyve, amelyik a KJK/Kerszöv kiadásában jelent meg Budapesten, 2001-ben.
- ⁹ Globális innoválás az, amelyik világviszonylatban újdonság. A lokális innováció csak az azt megvalósító vállalat számára jelent újat.
- ¹⁰ A tudásmenedzsmentben is ez a két portfólió létezik. A funkcionális tudásporftólió kialakításának kulcskérdése, hogy az egyes funkcionális szervezetek hajlandók-e (olykor saját érdekük viszszaforrásával) támogatni a domináns „tudáshordozó” funkciót. Az üzletág-portfóliókban több „tudáshordozó” funkció jöhet létre és esetükben is sorsdöntő, hogy ezeket támogatja-e a többi funkció. Az üzletág-tudásporftóliók általában akkor a leg-sikeresebbek, ha az egyes tudástartalmak megvalósításához más és más erőforrás-kombinációkra van szükség: ha létrehozásukra különböző időpontokban kerül sor; ha piaci élettartamuk is eltér egymástól; végül ha kockázataik lehetőleg kiegyenlítik egymást.
- ¹¹ A CCCO feladata, hogy összehangolja a vállalati szervezetek – és adott esetben az „outsourcing” hatására klasztert alkotó külső szervezetek – tevékenységét az „alapvető és kizárólagos hozzáértés” mind hatékonyabb érvényesítésére; hogy figyelemmel kísérje az ilyen hozzáértésből származó versenyelőnyök alakulását; s hogy javasolja a hozzáértés módosítását, ha a versenyhelyzet ezt indokolja.
- ¹² Az „Innovációt ösztönző vezetés” leírása megtalálható Hoványi Gábor: „Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek” című könyvében, melyet a JPTE 1998-ban, Pécsen adott ki a Janus Pannonius Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Program hallgatói számára.
- ¹³ Lásd erről részletesebben Hoványi Gábor: „Globális kihívások – menedzsmentválaszok” című könyvét, melyet a KJK-KERSZÖV adott ki Budapesten 2001-ben.
- ¹⁴ A tényezőkről szintén a 9. lábjegyzetben szereplő könyv tájékoztat.
- ¹⁵ Ezekről lásd részletesebben Hoványi Gábor: „Sikerkovácsok” című könyvének – melyet az Aliena Kiadó adott közre Budapesten 2004-ben – megfelelő részeit.
- ¹⁶ Mind többen vallják: a vállalatok körében a humán erőforrás-menedzsment új feladata annak értékelése, hogy milyen a vezetők és a munkatársak kommunikációs készsége és képessége, s mennyire alkalmasak arra, hogy együttműködjenek másokkal hosszabb-rövidebb időszakokra szervezett „teamekben”, „task-force”-okban, projekt-szervezetekben.
- ¹⁷ Még a vállalat csúcsvezetőjének is – bár egyik fő feladata a vállalatnál meglévő különböző szakmai ismeretek összehangolása, szinergiájuk megteremtése – rendelkeznie kell szakismerettel legalább egy olyan szűkebb területen, amelyiknek meghatározó a jelentősége a vállalat sikeres működése szempontjából.
- ¹⁸ Éppen a Zrínyieknek, köztük a két közismert Zrínyi Miklósnak – akik a török ellenében roppant nagy akaraterőről tettek tanúbizonyságot – volt a jelmondatuk: „Sors bona nihil aliud!”