

PÁLINKÁS Jenő

VÁLLALATI JÖVŐKÉP - KÜLDETÉS - KOCKÁZAT

A vállalati versenyképesség megteremtése és javítása szükségessé teszi a megfelelő előretekintést, a vállalat alapvető céljainak összefüggéseiben is átgondolt megfogalmazását és a tervekben vállalt kockázat analízis eredményeinek döntéshozatali folyamatba történő visszacsatolását. A szerző e stratégiai kérdések megválaszolásához ad segítséget.

A vállalati stratégia kialakításának, alkalmazásának és értékelésének minden szakaszában a környezet elemzése révén a külső feltételrendszer, a lehetőségek és a veszélyek, fenyegetések mérlegelése épül be a stratégiaalkotás, a megvalósítás és az utólagos értékelés folyamatába. A stratégiai célok megvalósítása nem csupán a kívánt hatások elérését jelenti. Vannak (lehetnek) olyan következmények, amelyek nemkívánatosak. Azonban a sikeres stratégiák megvalósítói nem kis mértékben annak köszönhetik eredményeiket, hogy a jó helyzetfelismerés keretében észrevesznek mások által nem várt következményeket. Ezeket fel tudják használni saját versenyelőnyük erősítésére, ezzel gyengítik versenytársaik korábban megszerzett versenyelőnyét. Egy adott stratégia hatékony megvalósítása egyrészt a megtett lépésekről történő folyamatos visszacsatolást, másrészt az újonnan kibontakozó lehetőségek és veszélyek mellett a lehetséges következmények folyamatos feltárására épülő előretekintést követeli meg. A gyorsan változó környezetben a rendelkezésre álló, megbízható információk meghatározó jelentőségűek. Napjaink stratégiai menedzsmentje az információtechnika bázisán lehet eredményes.

A stratégia bizonyos *érdekek* adott időben és adott környezetben *történő érvényesítésének módja*. Egy adott időpontban jól illeszkedő stratégia egy másik időpontban már nem biztos, hogy megfelelő lesz. Valószínű, hogy más környezetben, esetleg más tevékenység kapcsán már nem tudja produkálni ugyanazt az eredményt. Hosszabb távon az érdekek, a környezeti feltételek nagy valószínűséggel megváltoznak és az ezekre épülő stratégiák új megfogalmazást igényelnek.

A stratégia lényegéből adódóan szorosan összefonódik az előrejelzések készítésével, hiszen valamilyen jövőbeni cselekvés módjának meghatározására irányul.

A jövőhöz való viszonyt három attitűd jellemzi. Ezek meghatározzák a stratégiák fő sajátosságait.

A passzív közelítésmódot a fatalizmus jellemzi. E szerint a jövő előre meghatározott alakulásába az embernek nincs beleszólási lehetősége. Mindenkinek el kell fogadnia saját (többnyire nem megismerhető) sorsát, végzetét.

Az adaptív közelítésmód a változásokhoz való alkalmazkodást, a reagálóképesség megőrzését és fejlesztését hangsúlyozza. E mögött a változások kiszámíthatatlanságának, előrejelezhetetlenségének feltételezése áll. Ez a stratégia a túlélésre koncentrál.

A voluntarista közelítésmód a jövőt tetszés szerint befolyásolhatónak, alakíthatónak véli, ezért megismerésének korlátait a szándékok megismerésével és érvényesítési lehetőségeivel hozza összefüggésbe. Az ilyen típusú stratégiák csak a stratégia kidolgozójára, megvalósítójára vannak tekintettel.

Tiszta formában az egyes típusok ritkán jelennek meg, többnyire a közelítésmódok kombinációi érvényesülnek.

A jövőkép kialakítása

Amikor egy vállalkozás elhatározza, hogy átalakítja egy vagy több üzleti folyamatát, új termékeket, szolgáltatásokat vezet be piacain (esetleg ezzel együtt jelentős technológiai fejlesztést is végrehajt), kibővíti, új elemekkel gazdagítja kommunikációs és értékesítési rendszerét, ezt azzal a céllal teszi, hogy növelje versenyképességét, teljesítőképességét, új vevőkört

nyerjen meg, jelentős hatékonyságjavulást érjen el (költségsökkentés, kapacitáskihasználás javítása), vagy éppen, hogy a vállalat iránti bizalom, imázs növekedjék. (Berács et al., 2004)

Mivel a piacot az állandó változás jellemzi (változnak az igények, a fogyasztói szokások, a vásárlóerő, a kínálati piac mérete, összetétele, az erőviszonyok, új versenytársak jelennek meg stb.), másrészt maga a vállalat (mint piaci szereplő) is változik (erőforrásai, céljai, piaci pozíciója stb.), újra és újra meg kell határozni a követendő piaci magatartását. Ehhez az alábbiak szükségesek:

- a vevők várható szükségletei, igényei, elvárásai meghatározása,
- a piac nagyságának, földrajzi kiterjedésének, a saját márkák részesedésének becslése, előrejelzése,
- a piackutatási, a termék-, ár-, értékesítési (disztribúciós), kommunikációs (benne a reklám-), a pénzügyi stratégia kialakítása,
- és nem utolsó sorban fontos egy átfogó üzleti (marketing) terv készítése.

A gazdasági helyzet meghatározó jellege, a fogyasztói szokások változása, a különböző generációk értékorientáció különbözősége jelentősen nehezíti a vállalati marketing terv elkészítését. Ehhez egy példát mutatunk be. Az élelmiszervásárlást más-más módon élik meg az emberek. Megszólításuk differenciált formát kíván. Egy szűkebb körű, hazai felmérésre alapozott elemzés (Töröcsik, 2004) az élelmiszervásárlások során tapasztalható fogyasztói magatartást vizsgálta. A kutatók öt tipikus csoportot jelöltek meg. (A feltüntetett százalékok a válaszadókra vonatkoznak.) Ezek:

- **Élményvásárló (23%).** A legfiatalabb generáció tagjai, főképp nagyvárosi lakóhellyel, átlagos vagy átlag feletti jövedelemmel, nagyrésztük gyerektelen nő. Új termékeket keresnek, nem bolthűek.
- **Klasszikus vásárló (23%).** A közép- vagy idős generációhoz tartozó, átlag jövedelmű, kétgyermekes, középfokú végzettségű, városlakó nők tartoznak ide. Gyakran vásárolnak, lista alapján, igénybe veszik az akciókat, vásárlási döntéseikben meghatározók a reklámok.
- **Kényszervásárló (17%).** Idősek, alacsony iskolai végzettségűek, a legalacsonyabb jövedelműek, falun vagy kisvárosban élnek. Elutasítják az új termékeket. Törekednek arra, hogy a listán szereplő minden terméket egy helyen megvehessék.
- **Az alig vásárló (12%).** A fiatal generáció férfi tagjai, nagyvárosiak, magas jövedelműek, gyerektelenek. Nem szeretnek élelmiszert vásárolni, ha mégis kell, az terhes számukra, ezért lehetőleg keresik azokat az üzleteket, ahol mindent egy helyen megvehetnek. Az akciók nem érdeklik őket. Preferálják az otthonról vásárlás lehetőségét.

- **Funkcionális vásárló (25%).** Középkorú nők, városlakók. Megfontoltak, de nem lelkesednek a vásárlásért. A bolt sajátos értékesítési körülményei tehetik számukra élménnyé a vásárlást.

„A *jövőkép* egy távolabbi jövő normatívan kezelt, komplex felvázolását (állapotábrázolását) adja, abból a célból, hogy visszatekintési lehetőséget nyújtson egy rövidebb időszakban felvázolandó (kitűzendő) cél- és eszközzrendszere. Az elemzés középpontjában a múlt és a jelen összefüggéseit, jelenségeit tagadó, az azok helyébe lépő, minőségileg új összefüggések, jelenségek állnak.” (Nováky, 1999). Ezt figyelembe véve a *jövőkép*

- a szervezet *lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, piaci pozícióját határozza meg*, mindazokkal a kritériumokkal, amellyel az előrehaladás definiálható és mérhető,
- a szervezet jövőre szóló elképzeléseinek tartós *építőelemeit*, a hosszabb időtávra szóló *elgondolásokat foglalja magába*,
- a vezetés hosszabb távra szóló *fókuszpontjait definiálja*,
- a vállalat legfontosabb törekvéseit, *stratégiai szándékait jeleníti meg*,
- olyan célokat fogalmaz meg, amelyek az egész közösséget erőfeszítésekre ösztönzik,
- üzeneteket küld a külvilág felé és a szervezeten belülre azokról az alapvető célokról, nézetekről, amelyek mellett a döntéshozók a cég vezetése tekintetében elkötelezték magukat, és amely egyben a cég imázsának szerves részét is képezi.

A jövőbeni versenyképesség megteremtéséhez szükséges lépések:

- **Stratégiai flexibilitás biztosítása**, amely segíti gyorsan változó körülmények közt a vállalatok stratégiai alkalmazkodóképességének és innovatív jellegének megőrzését, stratégiai „reakcióidejük” javításával.
- Törekvés az olyan képességek és alkalmasság megszerzésére, amelyek *hosszú távú*, fenntartható *versenyelőnyt* biztosítanak a riválisokkal szemben, a fogyasztói-felhasználói igények gyors, testre szabott kielégítésével.
- A stratégia *nyitottságának* kiépítése az aktuális fogyasztói-felhasználói viselkedés felé, hogy annak változásával ne váljék maga a stratégia idejét múlttá.
- A piaci versenyben a vevői érték figyelembevételével a mozgósítható belső és külső *erőforrások feltárása*, és megszerzésükre irányuló folyamatos erőfeszítés, mely másolhatatlanná teszi a szervezeti teljesítményt.

- *Értékteremtő stratégia* létrehozása, amelynek működése a fogyasztói-felhasználói szükségleteken, az egyediségen és a megszerzett versenyelőnyök szervezet által való kisajátíthatóságán nyugszik.
- A *versenytársaktól eltérő*, s a szervezeti egységek által hatékonyan végrehajtott hosszú távú vállalati stratégia kialakítása, amelynek eredményes megvalósítása az operations management feladata, nem pedig célja.
- *Proaktív stratégiai magatartásra* való szisztematikus törekvés, mely a jövőben várhatóan megjelenő piaci igények formálását és kielégítését célozza.

A küldetés megfogalmazása

A vállalat küldetése a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése. Meghatározza a működési kört, a belső működés és az érintettekkel való kapcsolatok alapelveit. (Chikán, 1998). A társadalmilag felelős szemléletű menedzsment a vállalat *küldetésnyilatkozatában* (mission statement) fogalmazza meg azokat az alapelveket, amelyek a belső működést és az érintettekkel való kapcsolattartás szabályait befolyásolják. A küldetés megválasztása felelet arra a kérdésre, hogy milyen üzleti tevékenységet folytat a vállalat és arra is, hogy ezt milyen értékek mentén teszi. A küldetés stratégiák kidolgozásán és megvalósításán keresztül teljesül.

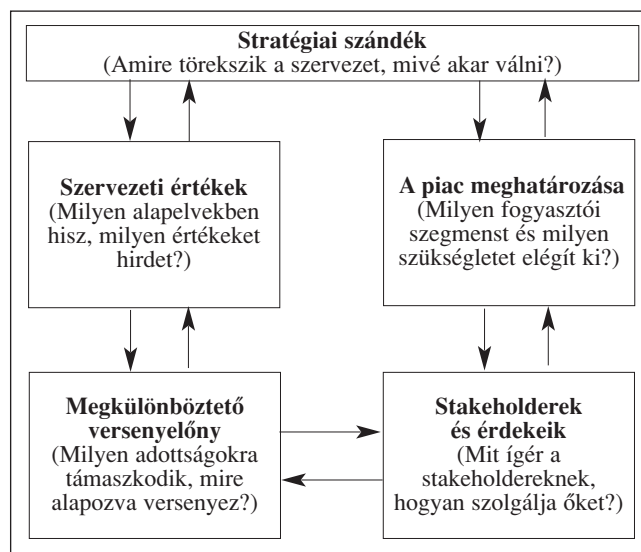
A vállalat *küldetése* alapvető célkitűzéseiből vezethető le. Abban a vállalat nyilatkozik arról, hogy milyen társadalmi értékekben hisz, melyek megkülönböztető jellemzői, mire törekszik, kiket (stakeholderek) és milyen módon kíván szolgálni. A küldetésben megfogalmazódik, hogy a vállalat milyen módon kívánja célkitűzéseit elérni. Azaz:

- mi a vállalat működési köre, milyen fogyasztóknak, a vevők mely körének milyen igényeit, milyen technológiákkal, eljárásokkal kívánja kielégíteni,
- mik az elvárásai saját termékeivel, szolgáltatásaival szemben,
- milyen meghatározó belső működési elveket fogalmaz meg saját maga számára,
- mit vár el munkatársaitól (alkalmazottaitól) és mit ad nekik,
- milyen elvekre építi kapcsolatát környezetével, a működése által érintett személyekkel, intézményekkel, vállalatokkal,
- milyen magatartást tanúsít a konkurenciával szemben (cooperation and competition principle).

Marosán (1997) a vállalat küldetésének általánosan előforduló elemei közötti kapcsolatot az *1. ábrával* szemlélteti.

1. ábra

A vállalati küldetés elemeinek kapcsolatrendszer



A küldetésben szemléletmód és magatartás tükröződik. Megfogalmazása során célszerűen a kiemelt értékekre összpontosít. Tartalmának motiválónak kell lennie az alkalmazottakra. Tartalmaznia kell a főbb üzletpolitikai elképzeléseket. Meg kell határozni, hogy az alkalmazott hogyan viszonyuljon a fogyasztóhoz, a vevőhöz, a szállítókhoz, a közvéleményt formáló környezethez. Mindez hozzájárulhat az elvárt, egységes piaci fellépéshez, a kívánt magatartás kialakulásához. A vállalati küldetés jövőképet ad és irányt mutat az elkövetkezendő időre (öt, tíz évre, vagy hosszabb időre is).

Mindezen túl a deklarált *küldetés fontos információforrás a vállalat környezete számára* is. Tervezhetővé teszi a külvilág számára a vállalat várható magatartását. Így a küldetés megfogalmazása a vállalatról alkotott kép (image) alakításának is eszköze. Mindebben jelentős szerepe van az informatikának.

A vállalat működése közben számtalan szervezettel, csoporttal, egyénnel kerülhet kapcsolatba, akik megfelelnek az „érintett” definíciónak.

A vállalat tipikus érintettjei:

- az alkalmazottak (ezen belül megkülönböztetve a menedzsereket, tehát a vezetést és a nem vezető beosztású alkalmazottakat),
- a tulajdonosok,
- a szállítók,
- a vevők (felhasználók és fogyasztók),
- a pénzintézetek (bankok, biztosítószervezetek), és a hitelezők,
- a helyi közösségek,
- a szakszervezetek és más alkalmazotti és nem alkalmazotti csoportosulások (pl. civil szervezetek),
- az állam (intézményszervezete),

- a versenytársak,
- a természeti környezet (amelyet általában környezetvédelmi szervezetek képviselnek).

A küldetésnyilatkozatban megfogalmazottak utalnak az etikai viszonyokra, a vállalatban belüli etikai légkörre. A menedzsmentnek mindezekre a szegmensekre, az érintettek minden csoportjára – differenciáltan – figyelemmel kell lenni, a velük való kapcsolattartás kívánatos jegyeit a vállalati politikában szükséges érvényesíteni.

Az egyes szakírók a közös jellemzők alapján csoportosítják a vállalati küldetésnyilatkozatokat. Így azok az alábbi elveket magukba foglalóak lehetnek:

- *Az érdekcsoportokkal szemben követendő magatartási elveket* meghatározó missziók. Ezek az egyes érdekcsoportok elvárásainak való megfelelés módját határozzák meg. Egyrészt a kívüllátnak, másrészt a vállalatban belül helyet foglalóknak szólnak.
- *A belső értékeket megfogalmazó* missziók. Alapvető viselkedési normákat, elvárásokat jelenítenek meg. Követésük a cég vezetői és alkalmazottai számára kötelező.
- *A vállalati cselekvés vezérelveit meghatározó* missziók. A legfontosabb működési területekre adnak követendő alapelveket (például kereskedelem, partnerkapcsolatok, saját tőkeerőre támaszkodás, befektetési politika stb.).
- *A vállalat társadalmi szerepét, felelősségét kiemelő* missziók azt hangsúlyozzák, hogy a vállalat milyen értékeket nyújt a társadalomnak, miként járul hozzá az életminőség, a biztonság megváltoztatásához, mennyiben segíti a társadalmi gondok megoldását.

Az egyes konkrét vállalati misszió megfogalmazások ritkán egy elvet magukba foglalóak. Az elvek átfedéssel jelennek meg és nem csupán célokat tartalmaznak, de a megvalósítás módjára is utalnak.

Példák a küldetés megfogalmazására

A *Tiszai Vegyi Kombinát* Magyarország legnagyobb vegyipari komplexuma. Legfontosabb célkitűzései a vállalati érték növelése, kiegyensúlyozott fejlődés. Célja, hogy olyan műanyag-feldolgozással integrált petrokémiai vállalkozás legyen, amely régiójának technikai és gazdasági fejlődésében élenjár, és stratégiai szövetségeseivel a közép-európai piacon meghatározó szerepet tölt be.

Részlet a „*Rába Rt. küldetése*” c. credóból: Részvénytársaságunk a hagyományos értékek tisztelete, megbecsülése mellett törekszik az állandó megújulásra. Célunk az elégedett vevő, mert ez jelenti számunkra a

biztos jövőt. A mindehhez szükséges legfontosabb erőforrásnak a munkavállalók képzettségét és tudását, tapasztalatait, illetve alkotóképességét tekintjük. A Rába Rt. innovációs tevékenysége jelentős mértékben járult hozzá a Rába önerőből történt megújulásához és sikeréhez a piacváltásban.

Fontosnak tartjuk, hogy minden termékünk, szolgáltatásunk sugározza az igényességet és a minőséget. Valljuk, hogy a minőséget nem ellenőrizni, hanem gyártani kell. Beleépíteni a termékbe. A Rába Rt. erőteljes és hatékony programot hajtott végre, melynek eredményeképpen valamennyi gyártóhelyén megvalósította és működteti a nemzetközi ISO 9000-es minőségbiztosítási rendszert.

Fejlesztési stratégiánkban megfogalmaztuk, hogy új gyártmányaink mindenkor feleljenek meg a környezetvédelmi szempontoknak is. A Rába Rt. Dieselmotorjai és tiszta földgázüzemű motorjai igazodnak az ezredforduló környezetvédelmi előírásaihoz, futóművei zajszegények és azbesztmentes fékbetéttel készülnek. Az ezekkel a főegységekkel épített Rába hasznárművek környezetbarát járművek.

A *Pannonplast* vállalatcsoport üzleti alapelveiben a követendő értékrendet az alábbiak szerint fogalmazza meg:

Partnereinkkel és egymás között korrekt, a személyiség tiszteletén alapuló, együttműködésre kész és a gazdasági ésszerűség keretein belül megegyezést kereső kapcsolattartásra törekszünk.

Alkalmazottaink számára a foglalkoztatás biztonságát kívánjuk nyújtani méltányos munkaidő, megfelelő munkafeltételek és a munka színvonalának megfelelő jövedelem biztosítása mellett.

A munkatársaktól szakterületük magas szintű ismeretét, a folyamatos megújulásra, rendszeres továbbképzésre való készséget, továbbá a célokkal való azonosulást és a társaság iránti elkötelezettséget várjuk. Elvárjuk, hogy szakterületük elismert képviselői, a tudományos és szakmai élet neves résztvevői legyenek. Korszerű, hatékony, újdonságokat sikeresen megvalósító irányítást és gazdálkodást kívánunk folytatni, egyidejűleg tudatosan környezetbarát termékeket és technológiákat fejlesztünk.

Részvényeseinknek rendszeres, alapos tájékoztatást kívánunk adni, átlátható, jól értelmezhető információk nyújtásával. Törekszünk arra és munkánkat akkor tekintjük eredményesnek, ha a társaság vagyonát elfogadható módon gyarapítjuk, és ezáltal a tulajdonosok elégedettségét elérjük.

Alapvetőnek tartjuk, hogy a társadalom és a környezet iránti felelősség érvényesüljön mindennapi munkánkban, fejlesztési tevékenységünkben.

A *Graphisoft* alapvető célját az alábbiak szerint fogalmazta meg: programjainkat alkalmazóké legyen a világ legjobb és leggyakrabban megvásárolt építészeti programja. (Interjú Bojár Gáborral. Figyelő. 1995. dec. 7.)

Kockázatkezelés

A stratégiaalkotás fontos kérdése az előrejelzés pontossága. Számos szerző ezt az előrejelzésben szereplő számszerű értékek pontosságához kapcsolja. Ha rendelkezésre állnak számszerű értékek, úgy alkalmazhatók a matematikai-statisztikai módszerek. Ugyanakkor az előrejelzés gyakran alapoz a nem számszerűsíthető összefüggésekre, megállapításokra. Ezek pontossága, az értékelési módszerek viszonylag kevésbé fejlettek, ugyanakkor az előrejelzés készítésében meghatározóak lehetnek, ugyanis az előrejelzés rendszerűségét nem a számszerűség, a matematikai formulák alkalmazása, hanem a releváns tényezők átfogó elemzése biztosítja.

A kockázatkezelés nem a tudomány önfejlődéséből nőtt ki szervesen, hanem a társadalom gyakorlata adta a feladatot a társadalomtudományok számára. A *laikusok* (köztük a fogyasztók) ugyanis nap mint nap újabb és újabb *fenyegető veszélyekről* értesülnek (például atomerőművi meghibásodások, veszélyes hulladékok tárolása, megsemmisítése, üvegházhatás), a kockázattal kapcsolatos döntéshozatal pedig túlzottan felelősségteljes feladat a döntéshozók számára. Így nehezen alakul ki a döntésekkel kapcsolatos társadalmi konszenzus. Bármennyire is kívánatos, teljesen biztonságos, kockázatmentes élet csak az utópiák világában létezik. Mivel a kockázat nem iktatható ki teljesen az egyének és a társadalom életéből, döntés kérdése, hogy milyen intézkedéseket hozzanak a kockázatok csökkentése, negatív hatásai mérséklése érdekében.

A szakirodalomban számos kockázatfogalommal találkozunk. Más-más kockázatfogalommal dolgoznak a *mérnökök* (gondoljunk a hídépítésre, vagy a tartószerkezetekre, gáztartályokra, a vasúti sínekre), a *biológusok* (járványok, génebesztet), a *közgazdászok* (beruházások, befektetések, hálózatfejlesztés, készletezési politika, új termékek piacra vitele), a *pszichológusok*, a *szociológusok*, az *antropológusok*, a *hadtudományok képviselői* stb. Az egyes tudományágakon belül is különféle iskolák alakultak ki. Valamennyi közelítés kockázatfogalma osztja azt a feltételezést, hogy *a jövő nem előre determinált, hanem függ a jelenben zajló emberi tevékenységektől, azaz a negatív események elkerülhetők, de legalábbis enyhíthetők*. Ezért válik fontossá a kockázattal kapcsolatos kutatás, amely a megfelelő beavatkozáshoz nyújt támpontokat. A kockázat fogalma minden közelítésnél tartalmazza a következő három elemet:

- a döntések nemkívánatos következményei,
- a nemkívánatos események bekövetkezésének lehetősége (valószínűsége),

- a döntések kontextusát képező valóságról alkotott feltételezések.

A kockázat különféle közelítésmódjait az különbözteti meg egymástól, hogy miként definiálják a negatív következményeket és a bizonytalanságot, annak mértékét, és milyen mértékben tekintik az emberi tudást a valóság tükörképének.

A technikai közelítések a fenti három kérdésre a legegyszerűbb választ adják: a nemkívánatos események a berendezések vagy rendszerek meghibásodásai következtében az emberre és a környezetre gyakorolt negatív fizikai-kémiai-biológiai hatások. A technikai közelítés szerint mindezeket a meghibásodásokat, negatív hatásokat objektíven meg lehet figyelni, illetve tudományos módszerekkel mérni lehet. Bekövetkezési valószínűségeik pedig – ugyancsak objektíven – például múltbeli megfigyelések alapján statisztikai módszerekkel vagy ok-okozati kapcsolatok modellezésével – kiszámíthatók. A technikai közelítés szerint a kockázat nagyságát a valószínűségekkel súlyozott negatív hatásokkal – például a megbetegedések, balesetek éves várható értékével, az üzemzavarok évi, negyedévi várható gyakoriságával – mérjük. Így a kockázatok viszonylag könnyen számszerűsíthetők, összemérhetők, és tudományos ismeretek birtokában csökkenthetők. A statisztikai módszer (a gyakorisági adatok középpontba állítása) azt feltételezi, hogy a jövőt a múlt folytatásának tekintik.

A kockázat közgazdasági közelítései abban térnek el a technikai közelítésektől, hogy a negatív következményeket nem a fizikai károk, hanem a következményekkel való elégedettség-elégedetlenség dimenziójában írják le. Ennek egyik előnye az, hogy a szubjektív elégedettség fizikai és nem fizikai hatások esetében egyaránt definiálható, azaz például egy terrortámadás következményei nemcsak az elvesztett életek és épületek, hanem az azt követő félelem, szorongás, gyász szempontjából is értékelhetővé válnak. A másik előny abban rejlik, hogy egy-egy döntésnek nemcsak a negatív következményeit, hanem a pozitív és negatív hatásait együttesen is figyelembe lehet venni (például egy gyár telepítése miatt fellépő környezetszennyezés mellett a gyár kínálta munkalehetőségeket).

A közgazdasági közelítés értelmében a döntések különféle következményeit a szubjektív hasznosság mérőszámának bevezetésével „közös nevezőre” hozzák, és az egyes következmények valószínűségével súlyozva kiszámítják a várható hasznosságot. A kockázat ebben a közelítésben a nemkívánatos következmények várható (negatív) hasznossága. A technikai közelítéssel szemben a közgazdasági közelítés lényege nem az egyes tevékenységek kockázatának minimalizálása, hanem az előnyök legnagyobb mértékű megőrzése mellett a kockázatok csökkentése a rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb elosztásával, azaz a társadalom hasznának maximalizálása.

A pszichológiai közelítések a közgazdasági közelítéshez képest tovább szélesítik a kockázat fogalmára vonatkozóan a szubjektív ítéletalkotás relevanciáját. A nemkívánatos hatások és a hozzájuk rendelt valószínűségek értékelése mellett szubjektívnek tekintik a hatások és a valószínűségek összesítésének módját is. Feladják ezért a kockázatnak a hatásokból és valószínűségekből kiszámítható mennyiségként való definiálását, ehelyett bevezetik a szubjektíven elvárt kockázat holisztikus fogalmát.

A kutatások kiinduló feltételezése, hogy a laikusok igen kevés információ alapján alkotnak ítéleteket. A kockázatoság megítélésénél nem támaszkodnak egyértelműen műszaki vagy gazdasági szempontokra, hanem ítéletükben többféle szempont keveredik egyszerre, nagy teret engedve az ún. minőségi kockázatjellemzőknek (például a kockázat ismertsége). A laikusoknál tapasztalt inkonzisztencia és az információ hiánya a szakértőket és a kockázat kezelésére kényszerülő menedzsereket arra az álláspontra sarkallta, hogy a laikusok véleményével nem érdemes törődni fontos kérdések esetében. Inkább a viselkedésükből kell kikövetkeztetni, hogy milyen nagy kockázatot hajlandók elfogadni.

A kockázat az élet minden mozzanatában felismerhető, az egyes tudományágak kezelésénél más-más közelítésmódot alkalmaznak. Az alábbiakban az üzleti élet kockázatának kérdéskörére koncentrálnunk. Chikán (1998) a *kockázat fogalmát* az alábbiakban adja meg. „A kockázat egy cselekvési változat lehetséges negatíván értékelt következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmutatását is.” A továbbiakban e definíciót figyelembe véve tekintjük át a döntéshozatal kockázati problémáját.

Az üzleti élet számos kockázatot hord magában. Mi történik, ha nem válik be a technológia, ha a vevők nem fogják szeretni termékünket, nem nyeri el tetszésüket; ha valami gikszer üt be (például, egy el nem végzett hatásvizsgálat miatt), ha valami olyan fog történni, mint a kergemarhakór, vagy a madárinfluenza, ha bekövetkezik a génmódosított növények bizonytalan kimenetelű keveredése, és tovább folytathatók a nemkívánatos hatások, amelyek többek között *korlátos ismereteink miatt* következhetnek be. De történhet háborús cselekmény üzleti körünk valamely területén, vagy katasztrofálisan lecsökkenhet az idegenforgalmi érdeklődés valamely üdülőövezetben a terroristák cselekedetei miatt (mint például 2005 nyarán Egyiptomban).

A problémát az teszi bonyolulttá, hogy a kockázat vállalása egyes esetekben elkerülhetetlen, illetve hogy számos esetben előnnyel, haszonnal járhat. Ugyanakkor a kockázat csökkentése érdekében tett erőfeszíté-

tések jelentős kiadással járnak és más tevékenységektől vonnak el erőforrásokat. Alapvető kérdés tehát, hogy egy döntés meghozatala esetén hol van a vállalható kockázat felső határa.

A *kockázatvállalás* az üzleti vállalkozás egyértelmű velejárója. A kockázat a bizonytalanság (információhiány) következménye, annak veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. Ha a döntés valamennyi következményét ismernénk, nem lenne kockázat. A bizonytalanság ugyanakkor az egyén szubjektív viszonya a környezethez, így a kockázat is szubjektív: a döntéshozóhoz és eseményhez kötött.

A döntéshozói kockázat elkerülhetetlen, de egyáltalán nem közömbös mértéke: ez pedig leginkább a döntéshozó számára rendelkezésre álló információk mennyiségétől és minőségétől függ. Egy döntés lehet kockázatmentes és kockázattal terhelt. A kockázatos döntések a rendelkezésre álló információk mennyisége és minősége függvényében lehetnek mérsékelten, vagy erősen kockázatosak.

Kockázatmentes a döntés, ha

- a döntéshozó teljes információval rendelkezik a döntés következményeit illetően, pontosan tudja, hogy a döntési tényezők milyen kombinációja milyen cselekvési lehetőségeket enged meg és milyen következményekkel jár,
- a döntéshozó meg tudja teremteni a döntés realizálásához szükséges feltételeket (információ, pénz, munkaerő, szervezet, technológia stb.).

Kockázatos a döntés, ha a döntéshozónak a döntési alternatívák kialakításához szükséges információk nem teljes mértékben vagy nem megfelelő időben állnak rendelkezésére, és a hiányzó információk egyáltalán nem vagy csak részben valószínűsíthetők, és a döntés érvényesítéséhez nem teremthetők meg a megvalósítás feltételei maradéktalanul, vagy meghatározó mértékben.

A *kockázatkezelés* olyan döntéshozatali eljárás, amely alternatívák közötti választást feltételez. Abból indul ki, hogy a szakemberek és a rendelkezésre álló eszközrendszer biztosítja a kockázatbecslés és a kockázatértékelés objektivitását. Vagyis, hogy az alternatívák kvantifikálása alapján objektív módon kiválasztható a legjobb (jelen esetben a legkisebb kockázatú) alternatíva.

Szakírók háromféle módszert ajánlanak az elfogadható mértékű kockázat meghatározására. Ezek:

- *A szakemberek ismeretein alapuló* módszer, amely intézményes standardokra és a szaktudásra épül.
- *Formális elemzés*, ilyen például a költség-haszon elemzés, a döntéselemzés stb., amelyek matematikai modellek alapján mennyiségi elemzést végeznek.

- Az ún. *bootstrapping* (az előzményeket figyelembe vevő) módszer, amely az elfogadhatóságot a már meglévő veszélyek extrapolálásával határozza meg. Abból indul ki, hogy azt a veszély nagyságot, amit a múltban egyszer már elfogadtak, a jövőben is elfogadják. Az új veszély nem lehet nagyobb, mint a már eddig elfogadott. Az eljárás feltételezi a veszélyek összehasonlíthatóságát és azt, hogy a jövő értékei kikövetkeztethetők a múltban tanúsított viselkedésekből.

A vállalat stratégiai döntései meghozatalánál – az elemzések során – az egyes figyelembe vett alternatívák kockázattartalmát is mérlegeli. A várható hatások mellett a vállalt kockázat mértékét is figyelembe véve dönt.

Felhasznált irodalom

- Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor* (szerk.) (2004): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. KJK – Kerszöv Kiadó, Budapest
- Chikán Attila* (1998): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest
- Nováky Erzsébet* (szerk.) (1999): *Jövőkutatás*. AULA Kiadó, Budapest
- Pálinkás Jenő* (2005): *Piacfejlesztési döntések*. INOK Kft., Budapest
- Törőcsik Mária* (2003): *Fogyasztói magatartástrendek. Új fogyasztói csoportok*. KJK – Kerszöv Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Zita* (szerk.) (2002): *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest