

KRÍZISMENEDZSMENT ÉS MŰKÖDÉSI KOCKÁZATKEZELÉS A PÉNZÜGYI SZEKTORBAN A COVID-19 ÁRNYÉKÁBAN¹

*Tamásné Vőneki Zsuzsanna*²

Jelen tanulmány bemutatja a krízis és krízismenedzsment definícióját, megközeleltéseit, a jelenlegi pandémiás helyzetre adható vállalati válságmenedzsment-válaszokat, kulcsfeladatokat és fázisokat, külön figyelmet szentelve a pénzügyi intézményeknek. A járvány idején, az egészségvédelmen túl, a vállalati válságkezelés fő célja az üzletmenet folytonosságának fenntartása, a vállalat hírnevének javítása vagy legalábbis védelme, valamint az ügyfélbázis megtartása. A vállalatnak háromféle választ kell adnia a válságra: operatív, menedzsment- és kommunikációs választ. A Covid-19-járvány megváltoztatta a bankok működési kockázati portfólióját, és megnövelte bizonyos kockázattípusok bekövetkezésének valószínűségét, például a cyber, az outsourcing és a csalási kockázatokat. A pénzügyi intézményeknek és más szervezeteknek fejleszteniük kell a korai előrejelző rendszerüket, hogy időben felismerjék ezeket a fenyegetéseket.

JEL-kódok: G200, G21,

Kulcsszavak: krízismenedzsment, Covid-19, működési kockázat, bank

1. BEVEZETÉS

A kockázatkezelés releváns szakirodalma megkülönbözteti a kockázatot – mint valószínűségeloszlással leírható eseményt – a bizonytalanságtól, amely kívül esik azon a tartományon, amelyet előre tudunk jelezni (*Bélyácz*, 2013). A legtöbb krízishelyzet a bizonytalanságok közé sorolható – annak ellenére, hogy a kockázatkezelési szakemberek és szervezetek mindent megtesznek ezen tényezők megismeréséért és előrejelzéséért. Ennek a munkának az eredményeképpen egyre több esemény kerül át a bizonytalanságok közül a kockázatok kategóriájába. Ez történt a működési kockázatokkal és a krízishelyzetekkel is.

¹ Ezt a kutatást az Emberi Erőforrás Minisztériumának Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja támogatta a Budapesti Corvinus Egyetem Pénzügyi és közszolgálati kutatási projektje keretében (NKFIH-1163-10/2019).

² *Tamásné Vőneki Zsuzsanna* Működési kockázatok osztály, OTP Bank Nyrt; Pénzügy Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem. E-mail: zsuzsanna.voneki@uni-corvinus.hu.

Negyven évvel ezelőtt egy, a Covid-19-hez hasonló pandémiát a bizonytalanságok közé soroltunk volna, míg ma a pénzügyi intézmények működési kockázatkezelési területei rendszeresen értékelik ezen forgatókönyvszintű kockázatok alakulását és a felkészülés lehetőségeit. Ennek megfelelően minden bank rendelkezik pandémiás forgatókönyvvel, amelyben kiértékeli a járvány bekövetkezésének lehetőségét és hatását a banki működésre.

A scenáriósztintű események – mint a természeti katasztrófák, IT-rendszerek leállása, jelentős belső csalások, pénzmosás vagy világvjárvány – kezelése a válságkezeléssel és az üzletmenet-folytonosság tervezésével foglalkozó terület felelőssége és feladata.

„Békeidőben” válságkezelésről és üzletmenet folytonosság tervezésről beszélni és rávenni arra a szervezetet, hogy forrásokat áldozzon a krízishelyzeti felkészülésre, kihívást jelentő feladat. Ha azonban csak akkor kezdünk a válsággal foglalkozni, amikor az bekopogtat az ajtón, már rég késésben vagyunk ahhoz, hogy elkerüljük a pénzügyi, reputációs és egyéb veszteségeket.

Az elmúlt két évtized – olyan eseményekkel, mint a 2007/2008-as gazdasági világválság vagy a Covid-19-világvjárvány okozta folyamatos válság – rengeteg tapasztalatot és tanulási lehetőséget biztosított a krízismenedzsment terén.

Ambiciózusnak tűnhet a jelenlegi járványhelyzetről tudományos igényességgel írni, miközben a válság még mindig tart, de mind a tudományos közösségnek, mind a szakembereknek olyan információkra és elemzésekre van szükségük, amelyek támogatják erőfeszítéseiket.

2019 végén és 2020 első hónapjaiban számos tudományos cikket tettek közzé a témáról, ám ezek elsősorban orvosi szempontból közelítették meg a járványt (*Wei et al., 2020*), és a várt gazdasági következményekre összpontosítottak az érintett országokban (*Correia et al., 2020*).

Jelen cikk egy lépéssel mélyebbre megy, és a kérdést a vállalatok és a vállalati válságkezelés szempontjából vizsgálja.

Bár a vállalati kockázatkezelés csak a kormányzati intézkedésekkel összhangban képes kezelni a jelenlegi helyzetet, néhány gyakorlatra és előkészítő lépésre továbbra is szükség van a jelentősebb károk elkerülése érdekében.

A következő fejezet a válság meghatározását és a válságkezelés tudományos megközelítését tárgyalja. A harmadik fejezet a krízismenedzsment által kezelt kérdésekkel foglalkozik. A negyedik részben a válság három szakaszában szükséges intézkedéseket tárgyaljuk a jelenlegi pandémiás helyzetre vetítve, kiemelve a bankszektor sajátos aspektusait; az ötödik fejezetben a banki működési kockázati portfóliónak a pandémia okozta változásaira koncentrálnunk. Bár a cikk érdekes megállapításokat tartalmaz valamennyi ágazat szereplői számára, elsősorban a banki kockázatkezelés és a válságkezelés keretein belül mutatjuk be a témákat.

2. KRÍZIS ÉS KRÍZISMENEDZSMENT

A „krízis/válság” szót több szinten definiálhatjuk, például egyéni, szervezeti és nemzeti vagy társadalmi szinten. Noha a válság és annak folyamatai a különböző szinteken jelentős hasonlóságokat mutatnak, jelen tanulmány a szervezeti szintre koncentrál. *Hendershott* és társai (2015) a válságot „váratlan értékromboló eseményként” definiálják. *Pearson* és *Clair* (1998) figyelembe veszik a válság pszichológiai, társadalmi-politikai és technológiai-szerkezeti dimenzióját, és összetett definíciót hoznak létre: „A szervezeti válság alacsony valószínűségű és nagy hatással bíró esemény, amelyet a kritikus érintettek a vállalat életképességét veszélyeztető tényezőként érzékelnek és személyes, illetve társadalmi fenyegetettségként élnek meg.” *Bundy* és társai (2016) áttekintették a legfontosabb menedzsment- és kommunikációs folyóiratokban megjelent cikkeket, és megállapították, hogy a válság és a válságkezelés interdiszciplináris fogalmak, amelyek a stratégiamenedzsment, a szervezetelemélet, a szervezeti magatartás, a közönségkapcsolatok és a vállalati kommunikáció területét egyaránt lefedik.

Cikkük alapján a szervezeti válság „olyan esemény, amelyet a vezetők és az érdekelt felek rendkívül kiugrónak, váratlannak és potenciálisan rombolónak tekintenek”. Ez a meghatározás azt a megközelítést tükrözi, amely szerint a szociális média korszakában egy szervezet bármikor és alapvető ok nélkül szembesülhet válsággal (*Phillips*, 2013).

A korábban említett kutatások azt bizonyítják, hogy a válság definíciója több elméletből vagy területről származhat. Ennek ellenére a különféle meghatározásoknak van néhány közös pontja:

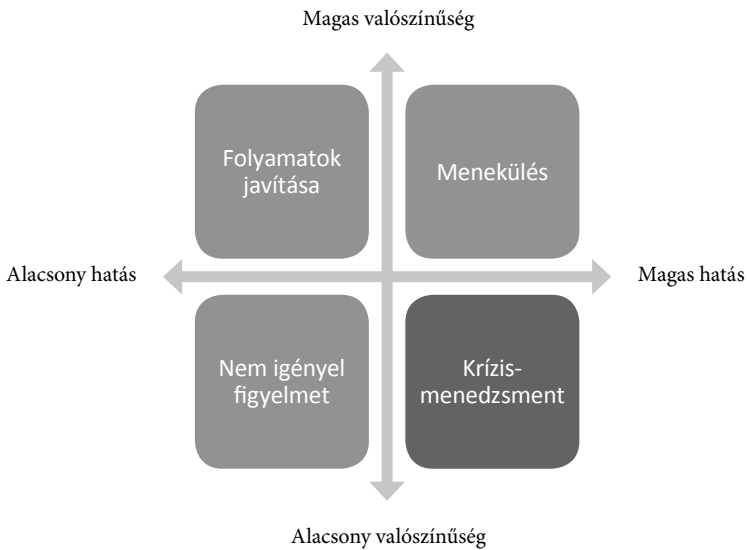
- Az esemény hirtelen történik, legalábbis néhány érdekelt fél számára. Belső csalás esetén a vezetők egy része nagyon korán felismeri a problémát, de más érdekelt felek (ügyletek, befektetők) számára az hirtelen eseményként jelentkezik.
- Az esemény veszélyezteti a szervezet pénzügyi helyzetét és/vagy hírnevét, vagy legalábbis az érdekelt felek egy része azt gondolhatja, hogy fenyegető helyzetről van szó. A közösségi média egyrészt rontotta egy szervezet képességét arra, hogy válság esetén megvédje reputációját, ugyanakkor új válságkezelési eszközt és hálózatot jelent (*Veil et al.*, 2011).
- Az információ publikussá válik. A Volkswagen esetében – amikor a kibocsátási jelentések hamisak voltak, és az autók környezetbarátabbnak tündek, mint amilyenek valójában voltak – az eset csak azután vált krízishelyzetté, miután nyilvánosságra került, függetlenül attól, hogy a Nyugat-Virginiai Egyetem legalább egy évvel korábban egy tanulmányban rámutatott a károsanyag-kibocsátással kapcsolatos problémákra (*Bachmann et al.*, 2017).

- A helyzet többé nem kezelhető a szervezet normál üzleti folyamatai mentén a normál kommunikációs aktivitással.

Ha a működési kockázatokat a valószínűség-hatás alapján kategorizáljuk, és összekapcsoljuk a lehetséges kockázatcsökkentő/kezelési/elkerülési intézkedésekkel, a következő ábrát rajzolhatjuk fel:

1. ábra

Működési kockázatok és kezelésük



Forrás: saját szerkesztés

Ha megvizsgáljuk az elmúlt évek szervezeti válsághelyzeteit, amelyek súlyosan befolyásolták az érintett intézmények tőkehelyzetét és hírnevét, láthatjuk, hogy ezek többsége nagy hatású/alacsony valószínűségű működési kockázat következménye, mint például a Royal Bank of Scotlandban 2012-ben az IT-rendszer leállása (BBC, 2014), az Oroszország és Ukrajna közötti politikai konfliktus, az egész Európát érintő terrortámadások, a nagy belső csalások (Barings-eset, a Volkswagen-ügy) vagy a természeti katasztrófák (pl. az európai árvíz 2013-ban).

Ha a jelenlegi járványt tekintjük, nem lehet kétségünk afelől, hogy az a válság kategóriájába tartozik. 2020 augusztusának végére a járvány szinte minden országban megjelent, több mint 24,7 millió fertőzést és 837 000 halálesetet okozott (Johns Hopkins, 2020). Kétségtelen, hogy ez egy publikus, pusztító esemény, amely azonnali választ igényel; ugyanakkor olyan ritkán előforduló esemény, amely befolyásolja a vállalatok működését, jelentős pénzügyi veszteségeket okozva. Ebben

az esetben a vállalati reputáció akkor szenvedhet jelentős kárt, ha a vállalati krízismenedzsment az érdekelt felek által elvártnál alacsonyabb színvonalon valósul meg, vagy akár kudarcot vall.

A krízis definíálását követően áttérhetünk a krízismenedzsment meghatározására. A vállalati krízismenedzsment célja, hogy azonosítsa és kezelje azokat az eseményeket, amelyek veszélyeztetik a szervezet pénzügyi és reputációs helyzetét. Az egyik legjobb összefoglaló tanulmány Bundy és munkatársai munkája (2016), amely két csoportba sorolja a vállalati válságkezelési tanulmányokat: nevezetesen a külső megközelítést támogató kutatók és a belső megközelítés mellett szavazó tudósok munkáira. A belső megközelítést képviselő szerzők hangsúlyozzák a vállalati felkészültség, a válság alatti vezetés és a szervezeti tanulás fontosságát, míg a külső megközelítést választók a válságkezelés sikerét az érintettekkel való kapcsolattartásban, az elvárásaik teljesítésében és a válságkezelési erőfeszítések társadalmi megítélésében látják.

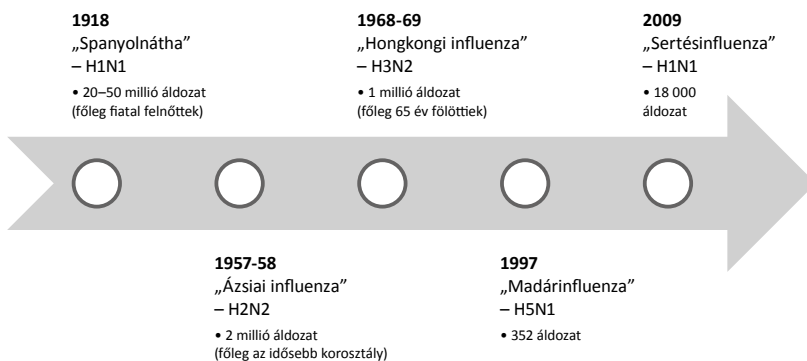
A válságkezelés a gyakorlatban általában mindkét megközelítés szempontjait és eszközeit használja, ahogy azt a következő fejezetek is mutatják.

3. A PANDÉMIÁS HELYZET SPECIÁLIS JELLEMZŐI

Mint korábban említettük, a jelenlegi járványhelyzet kétségtelenül megfelel a válság kritériumainak. Ezenkívül mindhárom szinten válságot okoz: társadalmi, vállalati és egyéni szinten is, ezért a helyzet válságkezelési válaszokat igényel (CDC, 2020a). A korábbi influenzajárványok fő paramétereit mutatja a 2. ábra.

2. ábra

Az influenzajárványok története



Forrás: saját szerkesztés (CDC 2020a alapján)

Jelen tanulmánynak nem célja a korábbi járványok gazdasági és egyéb hatásainak a vizsgálata, de azt megállapíthatjuk, hogy a Covid-19 – ellentétben az elmúlt 30 évben kitört járványokkal – nemcsak helyi szintű, hanem komoly, a gazdaság és a társadalom minden szegmensét érintő következményekkel jár. Sok esetben maguk a járványügyi intézkedések idézik elő a negatív gazdasági és társadalmi következményeket.

A társadalmi és kormányzati szintű válságkezelési akciók és folyamatok a napi sajtó és a tudományos folyóiratok rendszeres témái. A kormányok mind az egészségügyi válságra, mind a korlátozó intézkedések gazdasági és társadalmi következményeire figyelmet fordítanak. Ezenkívül az egyéni válságkezelés – az állampolgárok testi, lelki, érzelmi egészségének fenntartása és az egyéni, családi megélhetés védelme – szintén a kormányzati figyelem középpontjába került. A világjárvány hatása különösen negatív lehet a már hátrányos helyzetű családok számára, akiknek – a mindennapi megélhetésért folytatott küzdelem mellett – nagyobb nehézséget okoz az információkhoz való hozzáférés és az egyéni válságkezelés. *Bennett és Carney (2015)* a sebezhetőség két típusát azonosította: az egészségügyi és a gazdasági sebezhetőséget. A korábbi pandémiás eseteket áttekintve, öt fő tanulságot vontak le, amelyek egyike a sebezhető társadalmi rétegek védelmének fontossága volt.

Jóval kevesebbet tudunk a vállalati krízismenedzsmentről. Egyes szakmai szervezetek és tanácsadó cégek (*McKinsey, 2020*) ajánlásokat adtak ki, amelyekből összeállíthatók azok a listák, amelyeket pandémiás helyzetben a vállalati válságkezelésnek érdemes figyelembe vennie.

Az amerikai szervezet, a Centers for Disease Control and Prevention konkrét kockázatértékelési, kockázatkezelési eszközöket és ellenőrző listákat állított össze az influenzajárványra (*CDC, 2020*). A kormányzati szervek és a vállalkozások egyaránt találhatnak eszközöket és tanácsokat a weboldalukon. Ezek és egyéb források jól használhatók a krízishelyzetben szükséges válaszreakciók kidolgozásához. Az ORX – bankokat tömörítő, működési kockázati konzorcium – heti konzultációkat szervezett tagjai számára a jelenlegi járvány idején. A konzultációk lehetőséget nyújtanak a bevált gyakorlatok megosztására az egész világon. A cikk következő része elsősorban ebből az értékes forrásról táplálkozik.

Mielőtt elemeznénk, milyen válaszokat adhat a vállalat krízishelyzetben, vizsgáljuk meg, milyen stratégiai célokat tűzhet ki a jelenlegi járványos helyzetben. Az azonnali és sürgős egészségvédelem mellett a három legfontosabb cél a következő:

- az üzletmenet folytonosságának fenntartása;
- az ügyfélkör védelme;
- a vállalat hírnevének megőrzése vagy akár javítása.

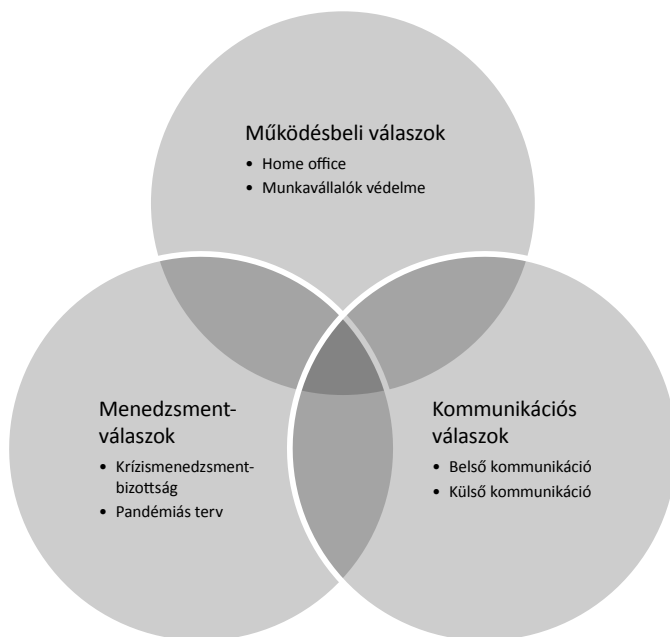
Az út a három cél eléréséhez az alaposan előkészített és kiválóan megvalósított krízismenedzsmenten keresztül vezet. A válságkezelést nehezíti, hogy a jelenlegi járvány nemcsak a működési kockázatokat, hanem a piaci, a hitel- és a stratégiai kockázatokat is súlyosbítja. Az eszközárak növekvő volatilitása, a követelések növekedése és az egyes termékek és szolgáltatások iránti kereslet jelentős csökkenése tovább terheli a szolgáltatások színvonalának fenntartása és az ügyfelek megtartása érdekében küzdő piaci szereplőket.

A vállalatnak a krízishelyzetre a következő három területen kell felkészülnie és a megfelelő válaszokat megadnia:

- működésbeli feladatok és válaszok;
- menedzsmentfeladatok és -válaszok;
- kommunikációs feladatok és válaszok.

3. ábra

Krízismenedzsment-válaszok



Forrás: saját szerkesztés

3.1. A pandémiás helyzetre adott működésbeli válaszok

Operatív válaszoknak nevezzük azon intézkedések összességét, amelyeket a szervezetnek végre kell hajtania azért, hogy elkerülje vagy csökkentse a válsághelyzetet eredményező működési kockázatokat. A pandémia során a vállalat különféle típusú operatív kockázatokkal és forgatókönyvekkel nézhet szembe. A legjellemzőbbek a következők:

- kulcsemberek elvesztése;
- munkavállalók tömeges kiesése;
- épületek kiesése (nehéz megközelíteni azokat).

A működésbeli vagy operatív válaszok magukba foglalják az egészségvédelem érdekében tett intézkedéseket, például védőeszközök, maszkok és fertőtlenítőszeres beszerzését és szétosztását. A bankszektor esetében a likviditáskezelés és a készpénzellátás fenntartása a két legfontosabb folyamat.

A pandémiás válságkezelés előkészítése során és a vészhelyzet bekövetkezése esetén a társaságnak rengeteg kérdésre kell válaszolnia.

3.2. A pandémiás krízisre adott menedzsmentválasz

A második csoportja a vállalati krízisválaszoknak a menedzsmentválaszok. Ezeknek az a közös jellemzője, hogy céljuk egy ütőképes, jól felkészült és megfelelő információkkal és felhatalmazásokkal bíró menedzsmentcsapat kialakítása, amely meg tudja hozni a szükséges döntéseket a krízis gazdasági és reputációs hatásainak csökkentése érdekében.

A pandémiás helyzetben szükséges menedzsmentválaszok nem különböznek azoktól, amelyeket bármely más krízishelyzetben meg kell adnia a vállalatnak. Egyedül abban kell különleges segítséget nyújtani a kríziskezelésért felelős csapatnak, hogy a vállalat rendelkezzen pandémiás helyzetben alkalmazható eljárásrenddel, amelynek a betartását, szükség esetén módosítását koordinálhatja a kríziskezeléssel megbízott csapat.

3.3. A pandémiás krízisre adott kommunikációs válasz

A krízisválaszok harmadik csoportjába tartoznak a kommunikációs válaszok, amelyek mind a külső, mind pedig a belső kommunikációt magukban foglalják. A kommunikáció tekintetében szintén támaszkodhatunk a kríziskezelés során alkalmazható eljárásrendekre: egykapus kommunikáció biztosítása, kommunikációs csatornák kialakítása, kommunikációs sablonok előkészítése.

4. A PANDÉMIÁS KRÍZIS FÁZISAI

A krízis fázisaiban nincs egységes álláspont a kutatók között. *Alpaslan* és társai (2009) a krízisnek két fázisát: a felkészülési és a válaszfázist különböztetik meg. *Bundy et al.* (2016) már három fázisról: krízis előtti, krízis alatti és krízis utáni fázisokról beszél.

Jelen tanulmányban a háromfázisú megközelítést használjuk a pandémiás helyzetre adott vállalati válaszok elemzéséhez.

A megfelelő válságkezelés feltételezi, hogy a szükséges intézkedéseket mind az előkészületi fázisban, mind a válság alatt meghozzák, és a válságkezelő rendszert – ha szükséges – a válság után korrigálják.

A legtöbb esetben a kríziskezelés egyes szakaszaiban a krízis természetétől függetlenül nagyon hasonló lépésekre van szükség. Most azonban a pandémiás helyzetre összpontosítva foglaljuk össze a következő táblázatban azokat a legfontosabb feladatokat, amelyeket a kríziskezelés különböző szakaszaiban át kell gondolnia, meg kell valósítania a szervezetnek, amennyiben pandémiás helyzetben találja magát. Az alábbi listák a pandémiás tervek ajánlott tartalmi elemeiből (*Department of Enterprise*, 2009), illetve egy magyar nagybank pandémiás protokolljából és a jelenlegi helyzet kezelése során gyűjtött tapasztalataiból táplálóznak.

4.1. A krízis előtt

A krízishelyzetet megelőző időszak talán a legfontosabb abban az értelemben, hogy milyen esélyekkel indul a vállalat a tényleges krízis bekövetkezésekor. A krízismenedzsment belső megközelítése szerint ebben a szakaszban a legfontosabb a krízismenedzsment-eljárásrendek kialakítása és a kríziskezelésre kinevezett csapat felkészítése mind az eljárásrendek ismeretére, mind a kommunikációra, mind pedig a személyes helytállásra. Ezzel szemben a külső megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a stakeholderek megismerése, a kommunikációs csatornák kialakítása és a várakozásaik formálása a kulcsa a későbbi megfelelő kríziskezelésnek (*Bundy et al.*, 2016). Mindkét megközelítést figyelembe véve, az 1. táblázat tartalmazza azokat a fő lépéseket, amelyeket a pandémiás helyzetre való felkészülés során szükséges megtenni, végiggondolni.

1. táblázat

A krízist megelőző feladatok

Belső megközelítés
<ul style="list-style-type: none"> • Krízismenedzsment-csapat felállítása egyértelmű felelősségi körök definiálásával • Információgyűjtés a korábbi pandémiákról • A pandémiás krízis költségeinek tervezése • Üzletmenet-folytonossági terv kidolgozása (ÜFT) <ul style="list-style-type: none"> – kritikus folyamatok, munkavállalók és inputok azonosítása – helyettesek kinevezése és képzése – távoli munkavégzés lehetőségének kialakítása • ÜFT-tervek tesztelése • ÜFT-tervek rendszeres aktualizálása
Külső megközelítés
<ul style="list-style-type: none"> • Konzultáció a partnerekkel, beszállítókkal és egyéb stakeholderekkel <ul style="list-style-type: none"> – átgondolni a beszállítók kiesésének hatását – kommunikációs tervek és panelek előkészítése

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázat alapján látható, hogy a pandémás felkészülés során nem nélkülözhetjük sem a belső folyamatok, felelősségi körök kialakítását és a krízisteam tagjainak képzését, sem pedig a stakeholderekkel kialakított kapcsolatok ápolását, a stakeholderekkel kialakított együttműködési formák krízishelyzeti átalakítását. Gondolunk itt a krízishelyzeti szolgáltatásoknak a partneri szerződésekbe foglalására, a krízishelyzetben azonnal bevethető kommunikációs panelek elkészítésére, a szükséges telefonszámok, e-mail címek összegyűjtésére, a szakmai szervezetekkel és a médiával jó kapcsolat kialakítására.

A pandémiás helyzetben jelenleg a legtöbb vállalat által alkalmazott megoldás a távoli munkavégzés. Azonban ennek a feltételeit ki kell alakítani, ami több hónapos munkát és jelentős beruházást igényel. Nem is minden vállalat volt képes széleskörűen életbe léptetni ezt a megoldás az elmúlt három hónap alatt.

A krízist megelőző időszakban a bankszektor szereplőinek legfontosabb feladatai:

- üzletmenet-folytonossági tervek készítése az emberi erőforrás és az épületkiesés esetére (különösen tekintettel a fióki szolgáltatások, készpénzellátás és likviditáskezelés területére);
- egészségvédelmi eszközök beszerzése;

- a folyamatok és a futó projektek áttekintése, valamint az újratervezés vagy leállítás előkészítése;
- a pandémiás helyzet folyamatos nyomon követése;
- megelőző kommunikáció az érdekelt felekkel.

4.2. A krízis során

Ahogy azt korábban már említettük, a krízishelyzet kezelése során – támaszkodva a krízist megelőző, felkészülő lépésekre – a szervezetnek foglalkoznia kell a működés biztosításával, a krízishelyzet irányításával és vezetésével, illetve a külső és belső kommunikációval.

A 2. táblázat foglalja össze röviden a legfontosabb lépéseket.

2. táblázat

Feladatok a krízis során

Működésbeli válaszok	Menedzsment-válaszok	Kommunikációs válaszok
<p>Belső megközelítés</p> <ul style="list-style-type: none"> • ÜFT-tervek áttekintése • Pandémiás helyzetben történő munkavégzés átgondolása (home office) • Biztosítások áttekintése • Emberek kezelése <ul style="list-style-type: none"> – távolléti politika – egészségvédelem (takarítás, pszichés támogatás stb.) – utazási politika – kompenzációs politika 	<p>Belső megközelítés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendszeres krízis-bizottsági ülések szervezése – döntések, alapelvek • A pandémia pénzügyi hatásának becslése • A pandémia stratégiai következményeinek átgondolása <p>Külső megközelítés</p> <ul style="list-style-type: none"> • A szolgáltatásokban és a kommunikációs csatornáknak szükséges módosítások átgondolása 	<p>Külső megközelítés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folyamatos kommunikáció a munkavállalókkal a pandémiás helyzetről • Kommunikáció a stakeholderekkel (ügyfelek, bankszövetség, felügyelet, média stb.)

Forrás: saját szerkesztés

A jelenlegi pandémiás helyzetben ezt a középső szakaszt is több részre lehetne osztani, hiszen a kormányzati intézkedéseknek megfelelően a vállalatok is szakaszosan lazítják fel az egészségmegőrzés érdekében tett intézkedéseket. Az ope-

ratív válaszok elsősorban az alternatív belső működés kialakítására koncentrálnak. A menedzsmentválaszoknak mind a belső működés kapcsán szükséges döntések meghozatala, mind pedig a stakeholderekkel való kapcsolattartásban történő változások koordinálása a feladata. A kommunikáció ebben a krízismenedzsment-szakaszban a legaktívabb mind a belső, mind a külső kommunikáció terén. A pandémiás helyzetben a kommunikációt és a menedzsmentválaszokat jelentősen befolyásolják a kormányzati lépések és nyilatkozatok, csak azokkal összhangban képes hatékonyan működni a vállalati krízismenedzsment.

Ebben a fázisban a bankszektor szereplőinek a legfontosabb feladata:

- a kormányzati intézkedéseknek való megfelelés biztosítása (moratórium, korlátozások);
- az üzletmenet fenntartása (pl. váltott műszak);
- dolgozók és ügyfelek egészségvédelme (plexik felszerelése a fiókokban, távolságtartás, fertőtlenítőszer, maszkok, különleges takarítás biztosítása stb.);
- folyamatos külső és belső kommunikáció.

4.3. A krízis után

A krízist követő szakaszt nem minden esetben tekintik a krízismenedzsment részének a kutatók, holott ebben a szakaszban lehet tanulni a hibákból és felkészülni a következő krízisre.

3. táblázat

A krízis utáni feladatok

Belső megközelítés
<ul style="list-style-type: none"> • Korábbi működés visszaállítása • A krízismenedzsment-folyamat értékelése, szükség esetén módosítása
Külső megközelítés
<ul style="list-style-type: none"> • A társadalmi megítélésben történt károk helyreállítása

Forrás: saját szerkesztés

A krízismenedzsment belső megközelítését valló kutatók szerint ebben a szakaszban a szervezeti és az egyéni tanulás (elsősorban a vezetőkre vonatkoztatva) a legfontosabb. A külső megközelítés képviselői viszont a társadalmi megítélés fontosságát és annak javítására tett törekvéseket hangsúlyozzák.

A jelenlegi pandémiás helyzetben azért nagyon fontos ez a szakasz, mert ha vége is lesz a krízishelyzeti működésnek, és visszaállunk a normál működésre, akkor is számíthatunk arra, hogy néhány hónap múlva újra hasonló helyzetben találjuk magunkat. Ennek fényében a tapasztalatok összegzése és a tanulás különös jelentőséggel bír, megkönnyítve egy következő hasonló helyzet kezelését. A krízishelyzeti tapasztalatokat ennek megfelelően két részre kell osztanunk: az egyik része beépülhet a normál működésbe (krízishelyzet kiváltotta digitális fejlesztések, a munkarendben bekövetkezett változások stb.), míg a másik része valóban egy következő krízis átvészelését fogja segíteni.

5. VÁLTOZÁSOK A BANKSZÉKTOR MŰKÖDÉSI KOCKÁZATAIBAN

Mielőtt csak a működési kockázatokra fókuszálnánk, fontos kiemelni, hogy a pandémiás helyzet a bankszektor esetében nemcsak egyedi, bankszintű, hanem rendszerszintű kockázatot is felvet. Ezen túl jelentős átfedéseket látunk a piaci, a hitelezési és akár a stratégiai kockázatokkal is. Jelen tanulmány a működési kockázatok terén tapasztalható változásokra koncentrálna.

A világjárvány a vállalati és banki működési kockázatok portfóliójának változását vonja maga után. Új típusú kockázatok jelennek meg, amelyek különös figyelmet és kezelést igényelnek. Érdemes ezen kockázatok változását nyomon követni, számítani rájuk, akár megváltoztatni a korai előrejelző rendszereket, hogy minél előbb kiszűrjessük és megakadályozhassuk a kockázatok veszteséggé fordulását.

Több intézmény is évente közzéteszi a pénzügyi intézmények legjelentősebb működési kockázatait firtató felmérés eredményét, mint az ORX (ORX, 2020a) vagy Risk.net (Risk.net, 2020).

4. táblázat

A legfontosabb 10 banki működési kockázat (2020)

1. IT-rendszer leállása
2. Adatok sérülése
3. Lopás és csalás
4. Outsourcingkockázat
5. Rezilienciakockázat
6. Szervezeti változás
7. Üzletviteli kockázat
8. Szabályozói kockázat
9. Tehetségkockázat
10. Geopolitikai kockázat

A Risk.netnek a 2020-as évre közzétett listáján öt olyan kockázat is szerepel, amelyet itt kiemelnek: a geopolitikai kockázat, a rezilienciakockázat, az outsourcingkockázat, a fraud és a cyber risk. A Covid-19 okozta kockázat a geopolitikai kockázat részeként a 10. helyen áll a listán a januárban készült felmérés szerint. Már akkor gazdasági lassulást, eszközárcsökkenést és a bankszektorban egyéb kockázatok emelkedését prognosztizálták a szakemberek. Akkor még a Covid-19 belefért egy kockázati típusba. Azóta azonban a hatása ennél jóval szélesebb körben terjedt el, és szinte a listán szereplő mindegyik kockázat bekövetkezésének esélyét megemelte.

A rezilienciakockázat most először bukkant fel ezen a listán a működési kockázatok között, az 5. helyen. A reziliencia itt azt takarja, mennyire képes a vállalat felállni és tovább működni egy jelentősebb krízis után. Mivel a Covid-19 okozta közvetlen válság és a következményeképpen kialakuló gazdasági válság minden vállalati és pénzügyi intézményt érint, ezért a szervezet rezilienciája egyfajta szelekciós szempontként, versenyelőnyként jelenik meg. Ezért ez a kockázat akár előkelőbb helyet is megérdemelne a listán.

Az outsourcingkockázat a 2020-a lista 4. helyén szerepel. A partnereinkkel való kapcsolatot jelentősen megváltoztatja a jelenlegi pandémia, és felértékelődik annak a jelentősége, hogy vajon a partnerünk képes-e fenntartani a működését, ha jelentős munkaerő- vagy épületkieséssel szembesül. Ezáltal az outsourcingkockázat is tovább emelkedik a januári felmérés eredményéhez képest.

A harmadik helyen áll a listán a lopás és csalás. Ez a kockázat régóta a legjelentősebb veszteségeket okozó működési kockázatok közé tartozik. Az ORX – a világ minden részéről több mint 60 bankot tömörítő, működési kockázatkezeléssel foglalkozó szakmai szervezet és adatkonzorcium – minden héten lehetőséget teremt a tagbankjai számára, hogy konzultáljanak a Covid-19 okozta veszteségek és az alkalmazható pandémiás eljárások kapcsán. Felmérésük szerint mind a külső, mind a belső csalások tekintetében a veszteségek emelkedésére számíthatunk a bankszektorban. A távoli munkavégzés okozta fegyelemcsökkenés, a pandémiát kísérő gazdasági válság a hitelcsalások és egyéb csalási formák emelkedéséhez vezethetnek (ORX, 2020b).

A cyberkockázat az első két helyen álló (IT-rendszer leállása, adatok sérülése) kockázatban is megjelenik. A vírus miatt megnövekedett otthoni munkavégzés – és a gyors átállás, illetve a távoli munkavégzés okozta biztonsági rések kialakulása – jelentősen megnövelte a cybertámadások esélyét és az annak következtében fellépő adatvesztés, adatlopás vagy rendszerleállás kockázatát (*Marsh & McLennan*, 2020). A cyberbűnözők a Covid-19 okozta felfordulást, félelmet és a megváltozott működést lehetőségnek tekintik és kihasználják, már április első két hetében megfigyelhető volt a fokozott aktivitásuk, elsősorban a zsarolóvírusok terén (Microsoft, 2020).

Mindezekon felül a bírságok esélye is megnőhet a pénzügyi szektorban azáltal, hogy a még gyorsabban változó szabályozásokhoz nehéz alkalmazkodni, sok esetben azok értelmezése sem egyértelmű. A szabályoknak való nem megfelelés és az ügyfelek kezelésében található esetleges hiányosságok felügyeleti bírságot vonhatnak maguk után.

A Covid-19-válság jelen szakaszában a bankok figyelmének középpontjában az eddig említettek mellett a munkavállalók egyéni kockázatai (mentális és lelki egészségük, stresszkezelésük hatékonysága) és emberekhez kapcsolódó szervezeti kockázatok állnak (toborzás, képzett munkaerő megtartása), amely kockázatok jelentősen emelkedtek a távoli munkavégzés következtében (ORX, 2020c).

Hogy ne csak a kockázatok növekedéséről számoljunk be, megemlítünk egy kockázatot, amely a Control Risk Group felmérése szerint kifejezetten visszaesett a pandémia alatt: az emberrablás kockázatát (Control Risk, 2020). A szabad mozgás korlátozása és a fokozott rendőri jelenlét jelentősen visszaszorította ezt a veszélyt.

6. ÖSSZEGZÉS

A jelenlegi Covid-19 okozta pandémiás helyzet mind egyéni, mind vállalati, mind pedig társadalmi szinten krízishelyzetnek tekinthető, és ennek megfelelő kezelést igényel. A cikkben a vállalati krízismenedzsment megközelítéseivel, feladataival és szakaszaival foglalkoztunk, kiemelve a bankszektor szereplőinek speciális feladatait. A pandémiát minden vállalat kénytelen kezelni a felkészültségének, krízismenedzsmenttervének megfelelően. Azonban nem lehet elégszer hangsúlyozni, milyen fontos a kríziskezelés utolsó szakasza, amely a tanulási szakasz; ugyanis az teszi lehetővé, hogy egy hasonló krízishelyzet már ne érjen bennünket felkészületlenül. Jelen esetben az előrejelzések szerint nem kell éveket várnunk a hasonló helyzetek bekövetkezésére, tehát minden tanulságot azonnal a gyakorlatban is kipróbálhatunk, és beépíthetünk a tervünkbe. A Covid-19-válság tanulságait két részre kell bontanunk: az egyik részét a normál működés részévé kell tennünk (távoli munkavégzés, digitalizáció stb.), míg a másik része a krízismenedzsment-folyamatunkat javíthatja.

A krízishelyzetre adott válaszok, megoldások időnként magukban hordozhatják egy következő krízis lehetőségét. A pandémia hozzájárult a vállalati, különösen a banki működési kockázati portfólió megváltozásához, és néhány kockázatot felerősített. Ezek közül kiemelném a cyberkockázatot, amely a távoli munkavégzés, a gyors informatikai fejlesztések következményeként még az eddiginél is nagyobb fenyegetést jelent.

Mivel a válság közepén vagyunk, érdemi kutatásokat és elemzéseket nehéz végezni. De amiatt, hogy minden, amit most tanulunk, azonnal használhatóvá válik és

be tud épülni a gyakorlatba, nem várhatjuk meg, hogy letisztulttá és áttekinthetővé váljon, mit is élünk át éppen. A gyakorlati szakembereknek segítségre, iránymutatásra, előrejelzésekre van szükségük, amihez a gyors kutatási tevékenység jelentősen hozzájárulhat.

HIVATKOZÁSOK

- ALPASLAN, CAN M. – GREEN, SANDY E. - MITROFF, IAN I. (2009): Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17(1), March.
- BACHMANN, RUEDIGER – EHRLICH, GABRIEL – RUZIC, DIMITRIJE (2017): Firms and Collective Reputation: The Volkswagen Emission Scandal as a Case Study. CESifo Working Paper, No. 6805, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), Munich.
- BBC (2014): RBS fined £56m over 'unacceptable' computer failure. 20 November 2014, <https://www.bbc.com/news/business-30125728>.
- BÉLYÁZ, I. (2013): Váratkozások, bizonytalanság, valószínűség. *Közgazdasági Szemle* LX., július–augusztus (749–780).
- BENNETT, BELINDA – CARNEY, TERRY (2015): Planning for pandemics: Lessons from the past decades. *Bioethical Inquiry* 12, 419–428. DOI: 10.1007/s11673-014-9555-y.
- BUNDY, JONATHAN – PFARRER, D. MICHAEL – SHORT, E. COLE – COOMBS, W. TIMOTHY (2016): Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, May, <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2017/03/BundyPfarrerShortCoombsinpress.pdf>.
- CDC (2020a): *Centers for Disease Control and Prevention: influenza risk assessment tools*. <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/national-strategy/risk-assessment.htm>.
- CDC (2020b): *Centers for Disease Control and Prevention: Past Pandemics*. <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/basics/past-pandemics.html>.
- Control Risk (2020): *The special risk report*. April.
- CORREIA, SERGIO – LUCK, STEPHAN – VERNER, EMIL (2020): Pandemics Depress the Economy, Public Health Interventions Do Not: Evidence from the 1918 Flu (June 5, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3561560> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3561560>.
- Department of Enterprise, Trade and Employment (2009): Business Continuity Planning: Responding to an influenza pandemic, June.
- HENDERSHOTT, TERRENCE – LIVDAN, DMITRY – SCHÜRHOFF, NORMAN (2015): Are institutions informed about news? *Journal of Financial Economics* 117(2), 249–287.
- Johns Hopkins University & Medicine (2020): COVID-19 Case Tracker, <https://coronavirus.jhu.edu/>.
- Marsh & McLennan (2020): COVID-19: Evolving insurance and risk management implications. March, <https://www.mmc.com/insights/publications/2020/apr/covid-19--evolving-insurance-and-risk-management-implications.html>.
- McKinsey (2020): COVID Response Center, <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/home>.
- Microsoft (2020): Preventing attackers from taking your organization's data ransom. May, <https://news.microsoft.com/apac/2020/05/20/preventing-attackers-from-taking-your-organizations-data-ransom/>.

- ORX (2020a): Operational Risk Horizon 2020. 5 February, <https://members.orx.org/orx-publications/operational-risk-horizon-2020>.
- ORX (2020b): Coronavirus update: 23 April. <https://members.orx.org/system/files/2020-04/Coronavirus%20discussion%20report%2021%20April%202020%20%28final%29.pdf>.
- ORX (2020c): ORX member discussions on coronavirus: updated 28 May. https://members.orx.org/orx-publications/impact-coronavirus-operational-risk?_hsenc=p2ANqtz-_GaG6MM9SxPLk-xAu3_OhUz6kJVxNBdS4g7TzxiFXh4Nsk5wiDoMi1rnL-tiOUUTRM6ShzXilOo3Huq-vNzN6cGGSzgw&_hsmi=88617068&utm_campaign=Member%20newsletters&utm_content=88617068&utm_medium=email&utm_source=hs_email
- ORX (2020d): ORX Homepage, <https://managingrisktogether.orx.org/>.
- PEARSON, M. CHRISTINE – CLAIR, A. JUDITH (1998): Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review* 23(1), 59–76.
- PHILLIPS, BRAD (2013): Eight truths of Crisis Communication. *Financial Executive*, April.
- Risk.net (2020): Top 10 operational risks for 2020. <https://www.risk.net/risk-management/7450731/top-10-operational-risks-for-2020>.
- SAUNDERS-HASTINGS, PATRICK R. – KREWSKI, DANIEL (2016): Reviewing the History of Pandemic Influenza: Understanding Patterns of Emergence and Transmission. *Pathogens* 5(4), 66, DOI:10.3390/pathogens5040066.
- VEIL, R. SHARI – BUEHNER, TARA – PALENCHAR, J. MICHAEL (2011): A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 9(2), June 110–122.
- WEI, LIU – XIAO-GUANG YUE – TCHOUNWOU, PAUL B. (2020): Response to the Covid-19 epidemic: The Chinese experience and implications to other countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(7), March, <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2304>.