

Professzionális kockázatkezelés

Gerendai Károly

Professzionális kockázatkezelés

Szerkesztette: dr. Serényi János

Professzionális kockázatkezelés

© 2014 Gerendai Károly
Minden jog fenntartva!

Borító terv:
Kuzin virtuális műhely

Kiadó:
Értéktrend Kft.

Felelős kiadó:
Az Értéktrend ügyvezető igazgatója

ISBN 978-963-89696-1-3

„A JÖVŐ NEM FOGJA JÓVÁTENNI, AMIT TE A JELENBEN ELMULASZTASZ.”
(ALBERT SCHWEITZER)

Tartalom

Bevezetés	9
Minden tevékenység, minden vállalkozás, minden működés kockázatokkal jár.	11
A kockázatkezelési munka felépítése	12
„Szeretnénk nyugodtan aludni”	15
A kockázatkezelési siker garanciája.	17
A szolgáltatások kockázatai	20
Különlegességek, érdekességek	23
Az ember a felelős	29
A kockázatkezelési profizmus addicionális előnyei	29
Kockázatkezelés – más szemszögből	31
A biztosítási kultúra Magyarországon	35
A biztosítók megítélése.	39
Az alkusz kulcsszerepe	41
Az Aon névjegye.	45
Virtuális kerekasztal-beszélgetés a kockázatkezelési tapasztalatokról . . .	55

A régió „direktbe” kapcsol Lex Geerdes, az Aon Közép-Kelet-Európáért, a FÁK országaiért is felelős regionális igazgatója)	57
A piacot nem lehet megvenni! (Dospod Dénes, a RiGoCon tanácsadó ügyvezetője)	59
„Ha nincs pénzed, akkor igenis vedd meg a biztosítást!” (Angyal Attila, az AEGON Zrt. Alternatív Üzletfejlesztési Igazgatóságának igazgatója)	65
Gondoljunk bele a részletekbe! Nagyon kifizetődő. (Kovács Gábor, az AIG Europe Limited regionális felelősségbiztosítási vezetője)	69
A kockázatkezelés néhány sarkalatos pontja (Malicskó László Gábor, az Allianz Hungária Zrt. kockázatkezelési vezetője)	74
Profizmus minden téren (Sinkó Ferenc, a Generali vállalatbiztosítási igazgatója)	78
Megtart és csábít az alkalmazotti biztosítás (Dr. Zolnay Judit, a MetLife Biztosító Zrt. vezérigazgató-helyettese)	81
A különbségekben meglévő hasonlóságok (Dénes Attila fióktelep-vezető, vezérigazgató QBE Insurance(Europe) Ltd. Magyarországi Fióktelepe)	84
A kockázat ára (Beszélgetés Takács Róberttel, az UNION Biztosító igazgatósági tagjával)	87

Gyakorlati példa rendkívül összetett kockázatkezelési folyamatok működtetésére (Jaap Veenenbos, az Aon Global Risk Consulting CEE ügyvezető igazgatója)	91
Aon Kockázatértétségi Index	97
A fejlett kockázatértétségi 10 jellemzője	99
A 10 legfőbb kockázati tényező	103
A kutatás eredményeihez kapcsolódó szakértői vélemények	117

„A CSELEKVÉS MINDEN ÚTJA KOCKÁZATOS, AZ ELŐVIGYÁZATOSSÁG TEHÁT NEM A VESZÉLY KERÜLÉSÉBEN REJLIK (AMI LEHETETLEN), HANEM A KOCKÁZAT KISZÁMÍTÁSÁBAN ÉS A HATÁROZOTT CSELEKVÉSSEN.”

(NICCOLÒ MACHIAVELLI)

Bevezetés

„A vállalatok többsége esetében a kockázatkezelés nem szerepel a stratégiai döntéshozatal kulcsfontosságú elemei közt. A legtöbb cég igazgatósága még mindig nem alakított ki formális politikát a kockázatfelmérésre és a kockázatkezelésre. Inkább az intuícóra és a korábbi tapasztalatokra hagyatkoznak a formálisabb, strukturáltabb módszerekkel szemben.”

Nem, nem. Higgyc el, Kedves Olvasó, hogy téves az első asszociáció! A fenti idézet nem a magyarországi kockázatkezelési helyzetet ecseteli. E sorok a téma nemzetközi viszonylatban is rendkívüli módon elismert szakértőjétől, Christopher D. Ittner professzortól származnak. Ő irányította 2013-ban azt az úttörő kutatást, amely az Aon és a világ egyik legelismertebb oktatási intézménye, a Wharton School együttműködése révén készült el. A közös munka célja a kockázatkezelés és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat elemzése, a kapcsolódó következtetések levonása volt. A világ különböző pontjain, közel 200 nyilvánosan működő részvénytársaság vonatkozó adatai felhasználásával elkészült anyag (amelyből további részleteket ismerhet meg e könyvben a Kedves Olvasó) számos nagyon megfontolandó információt is tartalmaz.

Kutatása szerint az érettebb kockázatkezelési programok összefüggésben állnak az alacsonyabb részvénytársasági ingadozásokkal és a magasabb pénzügyi teljesítménnyel. Azaz a professzionális módon megtervezett és végrehajtott kockázatmenedzselés előnyei a vállalat profitabilitási mutatóiban is látványosan megjelennek. Mindez azt is jelenti, hogy e témával érdemes és „kötelező” a korábnál sokkal többet foglalkozni.

A fentiek arra készítették a hazai kockázatkezelési iparág élenjáró szereplőjét, az Aon Magyarországot, hogy egy – a lényegét fókuszba állító – könyvvel segítse az itt működő vállalatokat az e kérdéskörben történő jobb eligazodásban. Meggyőződésünk ugyanis, hogy feleslegesen vállal hatalmas kockázatot az, aki nem fordít elegendő figyelmet a kockázatok felmérésére, elemzésére, kezelésére. Ez természetesen nem csupán a munkahelyi teendőkre igaz...

Gerendai Károly

Az Aon Magyarország Biztosítási Alkusz Kft.

ügyvezető igazgatója

„MÁSSZ HEGYET, HA EZ A VÁGYAD, DE NE FELEDD, HOGY A BÁTORSÁG ÉS AZ ERŐ SEMMIT SEM ÉR ELŐVIGYÁZAT NÉLKÜL, ÉS EGY PILLANATNYI HANYAGSÁG TÖNKRETEHET EGY EGÉSZ BOLDOG ÉLETET. SEMMIT NE SIESS EL; FONTOLJ MEG JÓL MINDEN LÉPÉST; ÉS A KEZDETTŐL TARTS SZEM ELŐTT MINDEN LEHETSÉGES VÉGET.”

(EDWARD WHYMPER)

Minden tevékenység, minden vállalkozás, minden működés kockázatokkal jár

Ha nem a zebrán megyünk át, az is egy kockázatkezelési döntés. Az életünket, a vállalatok életét – tudtunkkal vagy tudtunk nélkül – rengeteg kockázat veszélyezteti. Az utóbbi esetében a menedzsment döntése, hogy a vállalat működését, sikerét, eredményességét, a jelenét és a jövőjét veszélyeztető kockázatokkal foglalkozik-e, vagy sem. A kockázatokat két csoportba sorolhatjuk – tiszta, illetve vegyes kockázatokra. Tiszta kockázatoknak nevezzük azokat, amelyeknek csak negatív eredménye lehet, ilyen pl. egy földrengés, egy árvíz (nyilván nem az ókori, nílusi árvizekre gondolunk, amelyek jótékony hatással voltak a termésre), vagy egy villámcsapás. Ezeket a kockázatokat át lehet hárítani a biztosítókra. A vegyes kockázatok eredménye lehet akár pozitív, akár negatív. Ilyen az üzleti tevékenység is. Sikerül az üzlet, vagy elbukjuk? Az árfolyamkockázaton lehet nyerni, de akár veszíthetünk is rajta. Ez utóbbiakat hívjuk üzleti kockázatnak, amivel minden üzleti vállalkozás kalkulál és tervez. A kockázatkezelés tudatosságának vezetői szinten kell eldőlnie. Ki kell építeni azt a rendszert, azt a szisztémát, azokat a szervezeti és működési feltételeket, amelyek biztosítják, hogy az egyes területeken előforduló kockázatokat az illetékesek észlelik és jelentik. Vannak pl. pénzügyi kockázatok, amelyek a pénzügyi igazgatóhoz tartoznak. De a pénzügyi igazgatónál már tovább bomlanak-e a könyvelőre, a kontrollerre stb. Van a termelésnek is kockázata, az a termelési igazgatóhoz tartozik. Ott is ki kell építeni azokat a felfelé áramló információs csatornákat, amelyek beérkezik a vonatkozó jelzés. A felsorolás természetesen még igen hosszan folytatódnak. Ezt követően vezetői szinten el kell dönteni, fel kell mérni, hogy mekkora ez a kockázat. Ennek ismeretében át kell gondolni, milyen negatív hatása lehet a gazdálkodásra, majd eldönteni, hogy ezt a kockázatot kívánjuk-e kezelni, vagy megelégszünk a kockázattal való együttéléssel, és bízunk a jó szerencsében...

Amennyiben a kezelést választjuk, akkor dönteni kell a módjáról. Áthárítom? Esetleg bizonyos intézkedésekkel csökkentem a mértékét? Nézzünk egy egyszerű példát: Amennyiben a telephelyen értékes dolgokat tárolok, akkor valószínűleg nem az az optimális megoldás, hogy biztosítást vásárolok az ott lévő vagyontárgyakra. Vélhetően nagyon drága lenne, főleg, ha az a tárolt dolog kurrens, keresett cikk. Első lépésként, mondjuk, megfelelő minőségű anyagok felhasználásával bekerítem a telephelyemet. Ha ez nem elég, akkor őrző-védő szolgáltatást alkalmazok, így erősítem a védelmet. Tehát nem biztosítást vásárolok, hanem más módon oldom meg ezt az alapproblémát. Ugyanakkor e téren még mindig marad kockázatom. Mondjuk az, hogy az őrző-védő cég által delegált őr összejátszik a tolvajokkal. Ez egy más típusú kockázat, ezt is lehet kezelni. Pl. előzetesen referenciát kérek a cégről. Emellett szerződésben áthárítom rájuk ezt a kockázatot. Kérhetem a cégtől azt is, hogy hozzon olyan szakmai felelősségbiztosítást, ami akkor fizet, ha az általa nem teljesített szolgáltatás miatt kárt szenvedek.

A vállalaton belüli kockázatkezelés nem önálló tevékenység. Ennek – például a minőségbiztosításhoz hasonlóan – be kell épülnie a vállalat átfogó tevékenységi körébe, működési rendszerébe.

A kockázatkezelési munka felépítése

- Kockázatazonosítás
- A kockázatok minősítése, értékelése
- A még elfogadható kockázati szint meghatározása
- Az egyes kockázatok kapcsán lehetséges és javasolt teendők rögzítése
- A teendők végrehajtását szolgáló feltételek megteremtése
- A teendők végrehajtása
- A kockázatkezelési lépések megtételének, működésének felülvizsgálata

Érdemes e lépéseket különböző gyakorlati, valós példák révén jobban megismerni.

„EGY GRAMM ELŐVIGYÁZAT TÖBBET ÉR, MINT EGY MÁZSA GYÓGYSZER.”
(ARCHIBALD J. CRONIN)

„Szeretnénk nyugodtan aludni”

A kockázatazonosítás sikeressége alapvetően befolyásolja a kockázatkezelés sikerét. Mondjuk, egy gázüzemben a robbanás, vagy egy asztalosüzem a porrobbanás csak egy a számos kockázatból. Sokan csak az evidens veszélyekre gondolnak, ami később rengeteg anyagi veszteséget okozhat. Ennek elkerülése érdekében a kockázatokat tanácsos aprólékosan felsorolni, majd ezek mindegyikét minőségileg és mennyiségileg osztályozni kell. Erre jól bevált módszertan áll rendelkezésre, amely egy cég teljes tevékenységi körét, külső-belső kockázatait segít felismerni.

Érthető, hogy mondjuk egy adott cégnél dolgozó termelési vezetőnek ilyenkor csupán öt kockázat jut az eszébe, míg a szakembernek vagy harminc.

Erre természetesen vannak kifinomult módszerek és technikák. Egyrészt egy külső tanácsadónak nem „csőlátása” van, mivel látott már száz másik – hasonló profilú – üzemet. Rendelkezik azzal a tapasztalattal, van egy olyan benchmarkja, egy iparági sztenderdje, amelynek segítségével nagy biztonsággal képes összesíteni a kockázatokat. Mindezt kiegészíthetik azok a workshopok, brainstormingok, amelyek folyamán a cég dolgozóival elemezzük a napi tevékenységeiket. Ennek során még teljesebbé válik a kockázatok listája. Ne értsenek félre, nem értünk jobban az adott üzem, termelőegység működéséhez, működtetéséhez stb., mint a helyi szakemberek. Van viszont módszerünk arra, hogy kinyerjük a szükséges információkat a szakemberekből, és összevessük, illetve konszolidáljuk azokat.

Minderre jó példa volt az a munkánk, amelyre az Aon Magyarország egy jelentős holdingtól kapott megbízást. A felkérés első mondata (amely szinte a lényegét tartalmazta) így szólt: „Szeretnénk nyugodtan aludni!”

Először elkészítettük azt a vállalati kockázati felmérést, amely tartalmazta mindazon kockázatokat, melyekkel a holding szembesül, és amelyek veszélyeztethetik a működés sikerét. Az anyag egy jelentős részét a felsővezetőkkel lefolytatott beszélgetésekből állítottuk össze. Az összegzés a board asztalára került. A vezérkar több témát tárt fel aprólékosan, ezúttal kockázatkezelési szempontból.

Az egyik ilyen kérdés volt a gyakori stratégiaváltás. Ebben nyilvánvalóan óriási a kockázat, hiszen az üzletmenetet alapjaiban befolyásolja. Tüzetesen elemeztük ennek részleteit, és az egyes részletek kockázati tényezőit.

Ezt követően egy újabb, aktuálisabb váló téma került terítékre. A holding közelében ugyanis megjelent egy másik, hasonló profilú termelő cég. Számolni kellett azzal a kockázattal, hogy a vállalat elszípkázza a képzett munkaerőt. Ennek megoldására egy vállalati munkaerő-megtartó programot kellett kidolgozni.

A harmadik, nem szokványos aktualitás az volt, hogy rövid időn belül, szinte egyszerre, sokan készültek nyugdíjba. Kockázati tényezőként itt párhuzamosan két dolog merült fel. Egyrészt hogyan tudja a cég gyorsan pótolni a visszavonuló szakembergárdát? Ha ez nem sikerül, az meglátszik majd a holding teljesítőképességén. Esetleg jelentős üzletektől is eleshet. Másrészt összesen mekkora költséggel jár a nyugdíjba készülőktől való méltó búcsúzás, illetve mennyibe kerül majd az újak megtalálása, nemzetközi szintű képzése?

A fenti kockázatok felismerését, azonosítását a minősítés követte. A felsorolt kockázatokat fontosság szerint 1-től 5-ig osztályoztuk. Ez képezte az akcióterv alapját. Minden egyes kockázatra kidolgoztunk egy-egy kezelési megoldást.

A HR-jellegű kockázatok jellemzően igen nagyok. Egy ilyen esetben, hogy fenntartsam a szakmai színvonalat, hogy átadassam a szakemberekkel a náluk meglévő hatalmas tudást, bizony, elegendő időt kell szánni a megoldás előkészítésére és megvalósítására. Erre sokszor már évekkel korábban tudatosan készülni kell. A feltárt kockázat kezelésére például időben szervezhetünk szakmai utánpótlás programot. Együttműködési megállapodást köthetünk oktatási intézményekkel. Ösztöndíjprogramot indíthatunk, és sok más, sikeres akciót is szervezhetünk. Az alapfeltétel mindehhez „csak” annyi, hogy időben fel kell mérni a kockázatot, és meg kell találni a hozzá legjobban illő megoldást. Önmagában egy biztosítással az említett gondot nem lehetett volna megoldani.

A kockázatkezelési siker garanciája

Ha egy vállalat felelősen gazdálkodik, felgyorsult világunkban gyakorlatilag folyamatosan készít kockázatfeltárást, ez a menedzsment-rutin része. Mert a világ (beleértve a jogszabályokat, a gazdasági tényezőket, esetleg a politikai kockázatokat) állandóan mozgásban, változásban van. Az új helyzetek gyakran járnak új kockázatokkal, amelyeket mielőbb érzékelni és kezelni, allokálni kell.

E téren is az a legfontosabb, hogy a legfelsőbb szintű vezetői kör elkötelezett legyen a téma iránt. Lényeges, hogy meggyőződéssel érezzék és képviseljék azt a gondolatot, hogy a kockázatkezeléssel folyamatosan, maximális igényességgel kell foglalkozni. Elkerülhetetlen a kapcsolódó felelősségi körök és a döntési „útvonalak” világos meghatározása, az e téren zajló munka rendszeres ellenőrzése.

A speciális szaktudás szükségessége miatt ajánlatos e területre szakosodott tanácsadót bevonni a munkába. Olyan céget érdemes megbízni, amelynek van elegendő iparági tapasztalata, megfelelő referenciája, komoly piaci súlya. Döntő a jelentősége annak, hogy milyen megbízást adunk a kiválasztott partnernek. Veszélyes, és ezért nem ajánlatos az „Itt a jelenlegi kötvény, hozzatok olcsóbbat!” jellegű felkéréssel indítani a kapcsolatot. Először összegezni és értékelni kell a kockázatokat, s csak utána érdemes a biztosítási csomagról és az ahhoz kapcsolódó megfelelő árról beszélni.

Egyértelműen kijelenthető, hogy léteznek igen felkészült cégek ebben a kategóriában is. Az már egy másik kérdés, hogy a nagyobb vállalatok többsége érthető okok miatt a „méretarányos” tanácsadókkal működik együtt. (Ez egyébként rengeteg egyéb területen is megfigyelhető. Gondoljunk csak az auditorcégekre, az adótanácsadókra, az ügyvédi irodákra stb.)

Érthetően sokaknak nagyon fontos a partner stabilitása, márkájának ismertsége, elismertsége. Megnyugtató az is, ha a tanácsadó, úgymond, könnyen elérhető. Van irodája, nemcsak mobiltelefonszámot tud megadni. Növeli a bizalmat a nemzetközi benchmark, az erős pénzügyi háttér.

Láttunk már Magyarországon sok olyan céget, amelynek nagy kockázatai voltak, de kis alkusszal dolgozott, így „piciben” gondolkodott. Aki mindig kicsiben „utazott” (mondjuk, csak lakásbiztosításokban), az nehezen tud milliárdokban gondolkodni.

Itt számít a méret. Egy rossz tanácsért egy kis cég sokszor nem tud elegendő felelősséget vállalni. Nem áll olyan tőke, szakmai háttér mögötte. Egy kis cégnél a helyettesítést nem biztos, hogy mindig meg tudják oldani. Egy nagyobb vállalatnál 50-60 kockázatkezelési szakember is dolgozik. Ezeknél a társaságoknál helyettesítési terv van, speciális nyilvántartási rendszer nyújtotta információs támogatással. A szükség esetén „beugró” munkatárs pontosan ott tudja folytatni a munkát, ahol az előző abbahagyta. Ez is valahol kockázatkezelés!

Természetesen a saját működésünkre vonatkoztatva is létezik egy kockázatkezelési rendszer. Ennek része a havária-terv. Ebben szerepel az is, hogy hova költöztetjük el az irodát akkor, ha, mondjuk, az iroda-épület bármi okból használhatatlanná vagy megközelíthetlenné válik. Kifinomult módszereink vannak a nálunk lévő adatok mentésére, áthelyezésére stb. Egy nagy cég pénzügyi stabilitást, követhetőséget, helyettesíthetőséget, minőségbiztosítást, biztonságérzetet nyújthat az ügyfeleknek.

A kockázatkezeléssel igényesen foglalkozó vállalatok jól átgondolt, megtervezett biztosítási portfólióval rendelkeznek. Olyan biztosításokat vásárolnak, amelyek a cég kockázataival, azok nagyságrendjével, a cég pénzügyi teherviselő képességével összhangban vannak. Törekedni kell annak az egyensúlynak a megtalálására, ami a kifizetések és az ezekért elvárt biztosítói szolgáltatások között áll fenn.

Össze kell állítani egy, a vállalat vagyonának, cashflow-jának, kockázat-megtartó képességének megfelelő biztosítási programot. Megfontolandó, hogy milyen kártérítési összegek szükségesek, mennyi lehet az önrészesedés stb. A vállalat és a tanácsadó illetékesei együttesen átgondolják, hogy egyáltalán mely kockázatok biztosíthatóak, s azok közül melyekre javasolt biztosítást kötni. Az így, közösen kialakított biztosítási program birtokában keresi fel az alkusz a biztosítók

tókat. Semmiképpen sem az összeset. A szakma élvonalába tartozók kizárólag azokkal tárgyalnak, akikről tudják, hogy a likviditásuk, tőkeellátottságuk megfelelő, a kár kifizetéséhez szükséges forrásokkal rendelkeznek, vállalt szolgáltatásukat teljesíteni képesek. Előnyben részesítik azokat a biztosítókat, amelyekről tudják: ha szükséges, akár egy nap alatt is képesek a kötvény kiállítására, s a kötvényben azok az adatok és értékek szerepelnek, amelyekben előzőleg megállapodtak. Ez is egy fontos tényező, hiszen a túl hosszú és bonyolult adminisztrációs folyamat többletköltséggel jár, és esetleg vitához vezet.

Magától értetődőnek tűnik, pedig nem az, hogy az alkusz olyan biztosítóktól kérjen ajánlatot, amelyekről tudja, hogy képesek garantáltan a vállalt szolgáltatásokat nyújtani. Gond esetén azt várom el a biztosítótól, hogy a szerződésben rögzítettek szerint, a díjamért cserébe, fizessen nekem a kárért. Vannak olyan biztosítók, amelyek ugyan pénzügyileg stabil helyzetben vannak, de bizonyos okok miatt csak rendkívül lassan fizetik ki a kárt. Ebben az esetben a kárvallott nem tudja gyorsan restaurálni az eredeti állapotot. Leáll a termelés, megakad a disztribúció stb. Minden akadozik, mert a biztosító húzahalasztja a kifizetés időpontját, pl. szakemberhiány, vagy a kárrendezés anomáliái miatt. Mi ezeket az intézeteket nem szoktuk ajánlani. Az Aonnak van egy ún. Market Security Committee-je Londonban. Ez a rendkívül profi szakemberekből álló csoport folyamatosan figyeli a világ minden jelentősebb biztosítójának aktuális likviditását, a tőke-megfelelőségi mutatókat, bizonyos nemzetközi előírások betartását stb. Rendszeresen tanulmányokat készítenek e piac szereplőiről. Mindemellett állandó jelleggel aktualizálnak egy listát, ez az úgynevezett Market Security List. Amelyik biztosító ezen nem szerepel, azt az Aon vállalatai nem ajánlhatják az ügyfeleknek. Létezik egy saját, belső elemzési rendszer is, amely a biztosítótársaságok objektív és szubjektív értékelését tartalmazza.

Pár éve épp egy ilyen helyzetbe kerültünk. Egy kamionflotta kapcsán kötelező gépjármű-felelősség- és casco-biztosításra vittünk ajánlatot a potenciális partnerünknek. Ezután az egyik biztosító – gondolom, a kiszivárgott, netán kiszivárogtatott hírek folytán – direktben megkereste ezt az ügyfelet egy olcsóbb ajánlattal. A partnerjelölt

megkérdezett minket is erről a „visszautasíthatatlannak tűnő” ajánlatról. Mondtuk, hogy ez valóban olcsóbb megoldás, de mi nem tudjuk jó szívvel javasolni, mivel ez a biztosító nincs rajta a security listán. Azt válaszolták, hogy őket igazából csak az érdekli, hogy így egymillió forinttal kevesebb díjat kell fizetniük. Megállapodtak, majd „jött Murphy...” A biztosító pedig ment... végleg. Ráadásul ekkor az évből még hátra volt október, november, december. Ez az egyik legkockázatosabb időszak egy fuvarozócégnak, hiszen akkor van eső, fagy, köd. A vállalat kamionjai, bizony, több tízmillió forintnyi kárt okoztak ezen időszakban. Ezt a költséget így kénytelen volt az adott vállalat viselni.

Egy másik cég szintén kinézte magának a legolcsóbb megoldást. Régi partnerükként minket kértek meg az ügy lebonyolítására. Mi próbáltuk őket a kiválasztott biztosítóról lebeszélni. Hiába. Ekkor kértük annak írásban történő rögzítését, hogy ők ragaszkodnak ehhez a megoldáshoz. Így történt. Azután bekövetkezett a legrosszabb, a felügyelet felfüggesztette az adott biztosító működését, a károk pedig rendezetlenül maradtak. Partnerünk ekkor azt mondta, hogy a mi javaslatunkra szerződött ezzel az intézettel. Szerencsére az írásos dokumentáció hűen adta vissza a történeteket. Azt szoktam mondani, hogy alkalmanként az ilyen biztosítási ügyekben a döntéshozók amnéziája egyenesen arányos a kár nagyságával.

A szolgáltatások kockázatai

A szolgáltatási területeken más, speciális kockázatok jelennek meg. Egy mérnöki tanácsadónál, egy ügyvédnél a vagyoni károk minimálisak lehetnek. Itt viszont előtérbe kerülhetnek az úgynevezett szoft, azaz a szellemi kockázatok. Ilyen lehet, mondjuk, az adatvesztés, vagy a jogtalan adatfelhasználás egy irodánál.

A cyber risk biztosítási módozat egyik legfontosabb területe pontosan az adatvédelem. Ha nagy mennyiségben elvesztek fontos adatok a számítógépről, azok pótlása is igen komoly összegekbe kerülhet.

Ugyanígy immár biztosítással fedezhető az a károkozás, ami például a mások adatainak nem megfelelő kezeléséből fakad. Ilyen ese-

tekben előfordulhat, hogy valaki visszaél a hozzá gondatlanságból eljutott információkkal. Ezzel jelentős károkat okozhat, amit a hibát elkövetőnek kell állnia. Nem kétséges, hogy az internetes kommunikáció, a mobilkommunikáció rohamos terjedése egyre népszerűbbé teszi ezt a biztosítási típust.

A felelősségi kockázatok igen jelentősek lehetnek. Egy egyszerű példa a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás, ami a másnak okozott személyi sérülések és anyagi károk megtérítést szolgálja. Tíz emberből kilenc biztosan nem tudja, mennyi egy „kötelező” kártérítés felső határa. Milliárd forint felett van. Tudomásom szerint a legnagyobb ilyen jellegű, azaz a KGFB terhére kifizetett kár Nagy-Britanniában történt, mikor egy terepjáró a vasúti sínre zuhant a felüljáróról, ahol kisiklott az állomásra érkező gyorsvonat. Nyilván ezeket a károkat senki nem tudná kifizetni, ugyanis mindenki maga felel a másnak okozott károkért. Ezért is kell például a veszélyes üzemekre, tevékenységekre kötelezően biztosítást köttetni. Amennyiben másnak a szakmai tanácsommal vagy a tevékenységemmel kárt okozok, azért felelek. Ezért is vannak kötelező szakmai biztosítások pl. orvosok, ügyvédek, könyvelők, auditorok, alkuszok, tervezők számára.

Az épülő gyárakra, üzemekre hitelt közvetítő bankok is nagyon komolyan megkövetelik a megfelelő biztosítás meglétét. Nyilvánvaló, hogy a bank is kezeli a saját kockázatát.

Amennyiben jelentős káresemény történik az építkezés ideje alatt, érthetően eltolódik a termelés kezdete. Ezáltal többnyire csúszik a hitel törlesztése is. Megfelelő előrelátás esetén az ebből fakadó károkat a biztosítók tudják fedezni!...

„AZ ELŐVIGYÁZATOSSÁG ELVE – A BIZTONSÁGRA VALÓ TÖREKVÉS A KOCKÁZTATÁS HELYETT – ÖNMAGÁT SÚJTJA: EGY KOCKÁZATOS VILÁGBAN NEM NYÚJT BIZTONSÁGOT AZ EGY HELYBEN TOPORGÁS.”

(MATT RIDLEY)

Különlegességek, érdekességek

„Napóra”

Dolgoztunk régebben a napsugár-biztosításon, amit utazási irodáknak ajánlottunk. Napi 100 eurót térített volna vissza az iroda, ha 1 nap 3 óránál többet nem süt a nap. A dél-európai tengerpartot műholddal figyelték, és a meteorológiai szolgálat jelentései alapján derült ki, hogy jár-e a kártérítés, vagy nem.

„Biztosítási homokzsák”

Az üzemszünet-biztosítás is érdekes megoldás. Az egyik szálloda a legutóbbi budapesti árvíz kapcsán élvezte ennek a biztosításnak az előnyeit. Az épületet ugyan a víz nem öntötte el, a megfelelő kármegelőzési intézkedéseknek köszönhetően, de a turisták nem tudták megközelíteni, és ez komoly veszteséget jelentett a szállodának. Tehát fizikai károsodás nem történt az épületben, de a szállóvendégek távolmaradása kárt okozott. Ez is egyfajta kártérítés alá tartozik.

Filmbiztosítás

Az Aon a világ vezető filmbiztosítási tanácsadója. Hat hollywoodi stúdióknak is ez a vállalat a partnere. Az itt készülő filmek körültekintő biztosítását az Aon végzi.

Amennyiben, mondjuk, elkészül a teljes film, majd a negatív másnapra eltűnik (volt már rá példa...), az ilyen kárra megkötött biztosítás nagy segítség a probléma megoldásában. Vélhetően ilyenkor dollármilliókért újra kell forgatni a teljes filmet. Ennek költségeit az érintett biztosító fedezi.

Különleges tragédia történt a *Gladiátor* című film forgatásakor. A gladiátorok öreg gazdáját alakító színész, Oliver Reed a forgatás közben váratlanul meghalt. Még lett volna jó néhány leforgatandó jelenete a filmben. Több ok miatt a produkciónak aránylag gyorsan be kellett fejezni. Első lépésként kerestek egy testdublőrt, ami a feladat könnyebb része volt. A korábban felvett filmrészletek alapján számítógéppel előállították a színész hangját, s ugyancsak számítógéppel reprodukálták a művész arcát. Így a tragédia után is be tud-

ták fejezni a filmet. Mindez a biztosítónak közel 3 millió dollárjába került.

Televíziós vetélkedő

Különösen érdekes a televíziós vetélkedők pénznyereményeire vonatkozó biztosítás területe.

Sok olyan játék van, amelynek nyertese milliókkal gazdagodik. Ami öröm a játékosnak, az komoly problémát okozhat az adott tévécsatornának, amennyiben túl gyakran viszik el a magas nyereményt. Épp ezért használják az ezen eseményekre köthető biztosítást. Ami számszakilag kiszámítható, és a bekövetkezés kockázata meghatározható, illetve véletlen esemény, arra lehet biztosítást kötni, feltéve, ha a kellő kockázati közösség összeszervezhető.

Számunkra a kockázat megbecsülését – például az egyik sok milliós nyereménnyel kecsegtető játéknál – első helyen a nemzetközi tapasztalatok begyűjtése segítette elő. A feladattal megbízott Aon a nemzetközi hálózata révén aránylag könnyű helyzetben volt, mivel a műsor korábban már sok országban ment. Így a játékkal kapcsolatos statisztikák begyűjtése gyorsan megoldható volt. Külön elemzést igényelt az egyes kérdések nehézségi foka. Ezért a magyar feladványokat lefordítottuk angolra, majd azokat kiküldtük Londonba, ahol az aktuáriusok „kiszámolták” a főnyeremény megnyerésének valószínűségét, és annak kockázati díját.

Vezető tisztségviselők felelősségbiztosítása

2014 tavasza óta – az új Ptk. életbelépését követően – harmadik személynek okozott károkért a vezető tisztségviselő a társasággal egyetemlegesen felelős. Így a károsult közvetlenül a vezető tisztségviselőt perelheti a kára megtérítéséért. Sőt, e kör a magánvagyonával is felel az okozott kárért. Ez a változás hozta magával az ilyen biztosítási módokat újragondolását. Az úgynevezett „vezető tisztségviselők felelősségbiztosítása” – érthetően – igen gyorsan rendkívül népszerű lett a célcsoport körében.

Egy vezetői tévedés, egy elkövetett hiba adott esetben óriási károkat okozhat. Mint ahogy esetenként okoz is. Egy vezető tisztségviselő

például nem úgy írta alá a pénzügyi átutalást, ahogy az a pénzügyintézetnél regisztrálva volt. Ezért pénteken délben a bank nem utalta el azt sok millió dollárt, amire számított a külföldi partnere. A hét elején az illető nem volt bent az irodában, így az aláírás csak szerdán történt meg. A késedelemből az üzletfélnek komoly kára keletkezett, amit áthárított a cégre. Többek között ilyen esetekben merül fel a vezető tisztségviselő anyagi felelőssége is. Immár az ilyen jellegű problémák kezelésére is található biztosítás.

Az egyik hazai nagyvállalatnál bizonyos döntések és külföldi akvizíciók kapcsán komolyan felmerült a vezetői felelősség kérdése. Ilyen esetekben a hazai és a határainkon túli ügyvédi irodák díjazása, a perköltségek „horrorisztikus” magasságokba emelkedhetnek. Megfelelő biztosításnak a kellő időben történő megkötésével immár az ilyen esetek is kezelhetőek.

„Nem fújja el a szél...”

Amennyiben megmondja az ügyfél, hogy hol van a szélerőműve, akkor mi tudunk neki olyan biztosítást hozni, amely a vártnál szélcsendesebb időben kártalanítja a vállalkozást. Ha kevesebb szél fúj, mint ami éves átlagban szokásos, akkor a biztosító megfizeti azt a bevételkülönbséget, amely az átlag és az adott év alacsony szintű szélfúvásából fakad.

Ahogy fejlődik a világ, úgy változnak a cégeket veszélyeztető kockázatok. Amíg nem volt űrhajó, addig nem volt űrbiztosítás sem. Amíg nem volt gépjármű, addig a lóbiztosítás uralta a „közúti közlekedés” kockázati piacát.

A biztosítási piac igyekszik mindig megfelelő választ adni a gazdasági kihívásokra.

A rongy és a doboz kockázati szerepe

Egy erőműben, ahol szénnel tüzelnek, a darabos szén fel kell adni a felső széntárolókba. Ott tárolják a szén, gravitáció útján leömlik, majd lent megörlik. Szénport csinálnak belőle, azt levegővel együtt befújják a kazánokba, adnak hozzá egy kis pakurát, hogy stabilabbá

tegyék az égést. Így melegítik fel a vizet, abból lesz gőz, és a gőz meghajtja a gépeket, a turbinákat, a generátort. A végén ebből lesz az áram. A folyamat aránylag egyszerű, könnyen átlátható. Sokkal nehezebb viszont azt pontosan és átfogóan felmérni, hogy egy ilyen erőműben mi minden okozhat tartós üzemzavart.

Az egyik hazai erőmű vezetője néhány évvel ezelőtt az Aon Magyarországhoz fordult e kérdéssel. Idehoztunk Londonból egy olyan szakembert, aki hosszú évekig Európa legnagyobb szénerőművének volt a főmérnöke. Később eljött az Aonhoz dolgozni. Ő már több száz ilyen erőművet látott. Tapasztalatai alapján a látogatásakor a következőket mondta az erőmű illetékeseinek:

„Mindenki, mindenhol egyetért abban, hogy a transzformátor, a turbina, a generátor rendkívül nagy értéket képvisel. Egrészt ezeket erőteljesen kell védeni tűz és robbanás ellen. A világon mindenütt azt látom, hogy erre nagyon figyelnek az erőművek illetékesei. Másrészt át kell gondolni, hogy egy esetleges tűz esetén honnan lehet gyorsan pótolni az ilyen eszközöket. Többnyire ezek az információk is rendelkezésre állnak. Ez a dicséretes kockázatkezelés fontos része. De mi van akkor, ha nem tudnak szén felvinni a szállítószalaggal? Ha nem megy föl szén, akkor nem tudnak tüzelni. A látottak alapján ennek meglehetősen magas az ún. üzemszünet-kockázata, amit meg kell oldani.”

Az angol specialista még részletesen ecsetelte a probléma forrását. Azt mindenki tudta, hogy ha a szállítószalagon lévő gumi meggyullad, ami ritkán, de elő szokott fordulni, akkor a szénszállító egy óra alatt le is ég. A csatornában futó iker szénszállító ilyen esetben úgy funkcionál, mint egy kémény. Abban is egyetértettek a szakemberek, hogy ez beláthatatlanul nagy károkat okozna. Ugyanakkor – hívta fel rá a figyelmet a szakértő – egy fa körbenőtte a szállítószalagot. Alatta olajos rongyokat tároltak. Ha valaki egy csikket odadob, és meggyullad a fa, akkor a láng feljebb terjed, meggyullad a szén, majd a szállítószalag, s akkor két hónapig egészen biztosan nincs termelés. Két hónap kiesés egy erőmű életében rendkívül jelentős probléma.

Igen egyszerű megoldásként javasolta a fa megmetszését vagy eltávolítását, s ezáltal a „rongyraktár” megszüntetését. Majd volt egy újabb meglátása, s egy abból fakadó – „horribilis investíciót nem követelő” – praktikus tanácsa:

„Jó dolog, hogy van tartalék alkatrész, forgórész a generátorhoz. Az is hasznos, hogy ez itt van, a géptől 50 méterre. Ugyanakkor problémás, hogy ezt két fadarabra rakták le. Gondoljanak bele, hogy ebben a turbinacsarnokban jönnek-mennek a szakmunkások, kalapáccsal, reszelővel, szerszámokkal a kezükben, vagy karbantartás során daruznak a csarnokban. Nemtörődömségből valaki ráüt, vagy nekikoccan, megsérül a tekercesel, ami abban a pillanatban zárlatos lesz. Ha esetleg baj történik a működő turbinával, akkor majd kiveszik a rosszat, beszerelik a tartalékot, ami – mindenki elképedésére – nem működik. Jó hogy van egy tartalék, de legalább tegyék bele egy dobozba, és vigyék el egy raktárba! Mert mennyibe kerül egy doboz, ahhoz képest, amekkora kárt okozhat ennek a kis odafigyelésnek a hiánya?”

Általában elfogadott szakmai vélemény, hogy a bevételkiesés kárának a nagyságrendje kb. tízszer akkora, mint maga a vagyoni kár.

Ez nem biztosítási kérdés, hanem a kockázat felismerésének, tudatos elemzésének, értékelésének szükségessége...

„SEMMIT SEM LEHET A KÉTBALKEZESÉK ELLEN BEBIZTOSÍTANI, MERT A KÉTBALKEZESÉK RENDKÍVÜL TALÁLÉKONYAK.”

(ARTHUR BLOCH)

Az ember a felelős

A károk 70-80%-áért mindig a humán erőforrás a felelős. (Erre mondja, azért vitatható igazságtartalommal, az egyik kolléga, hogy a biztosítás az emberi hülyeség ellen van.)

Valaki rossz csapat zár el, vagy éppen rosszat nyit ki. A gépkocsivezető egy pillanatra nem figyel oda, ölébe esik a cigarettacsikk vezetés közben, vagy egy csövet a szerelés folyamán nem oda kötnek be, ahová kell...

Vagy, mondjuk, egy targoncavezető ott tölti fel a targonca akkumulátorát, ahol nem lenne szabad. Maradjunk ez utóbbi konkrét esetről! A szabály létezett, ismert volt, annak betartását gyakorta ellenőrizték. Azonban egyvalaki, egy ember, egy „humán erőforrás” nem tartotta be az előírást, nem tartotta be a szabályokat. Az világos, hogy nem lehet mindenki mellé rendészt állítani, nem lehet mindenkit naponta oktatni. Vitán fölül áll viszont, hogy az ember által okozható káresek elkerüléséért rengeteget lehet és kell tenni.

A targoncás tévedése több száz millió forintos kárt okozott. A munkaadó azonban a körülményekhez képest jól jött ki a helyzetből, mivel előzetesen nagyon profi módon foglalkozott a kockázatkezeléssel és a biztosítások aktualizálásával. A megfelelő mértékű és tartalmú biztosítás átsegítette a céget ezen a nehéz időszakon. A vállalat elérte azt a kockázatkezelésnél mindig kitűzendő célt, hogy a kockázat bekövetkezése esetén lehetőleg minél előbb lehessen folytatni a gazdasági tevékenységet.

A kockázatkezelési profizmus addicionális előnyei

A kockázatkezelés „árfolyamgyógyító” szerepe

Tőzsdei cégeknek összegezniük kell az éves jelentésükben, hogy az adott időszakban mennyire foglalkoztak a kockázatkezeléssel, milyen intézkedéseket tettek e területen. Tapasztalatunk szerint már az is előrelépés, ha a menedzsment kinyilatkoztatja az elkötelezettségét a téma iránt. Ezt a tulajdonosok – ismerve a hatását az árfolyam stabili-

tására – többnyire nagy érdeklődéssel figyelik. Sok részvénytársaságnál ez a tevékenység is befolyásolja a menedzsment bónuszát.

A kockázatkezelés imidzs- és üzletépítő hatása

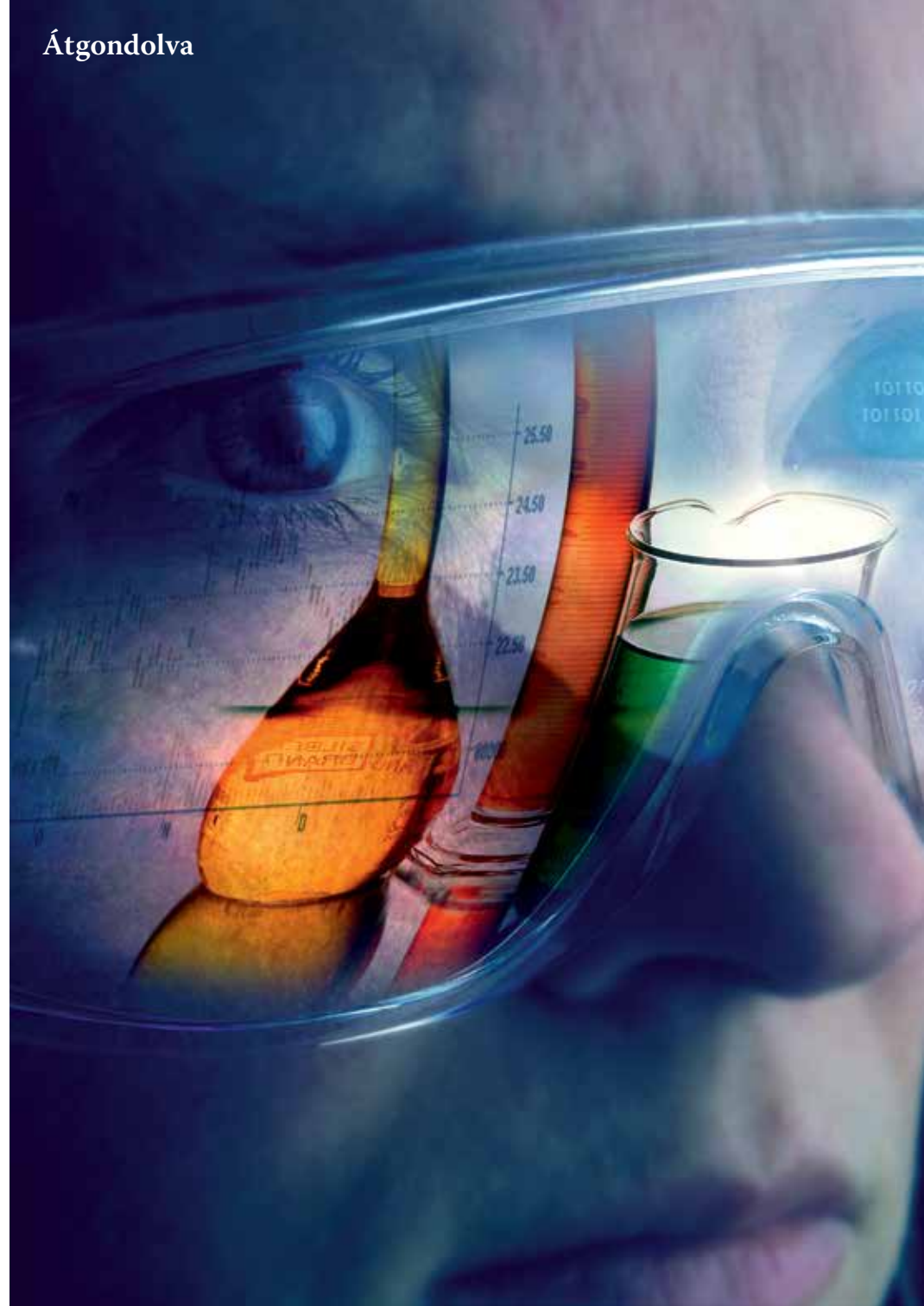
Sok tenderkiíró külön jutalmazza, ha a tenderező cég megfelelő biztosítással rendelkezik. Ez egyrészt jelzi a pályázó körültekintő gondolkodását, professzionalizmusát. Másrészt plusz biztonságot jelent a megbízó számára.

Kockázatkezelés – más szemszögből

Átgondolva

„A fénykép egy titokról készült titok. Minél többet mutat, annál kevesebbet árul el.”

(DIANE ARBUS)



Rendszerezetten



Perspektivikusan



Teherbíróan



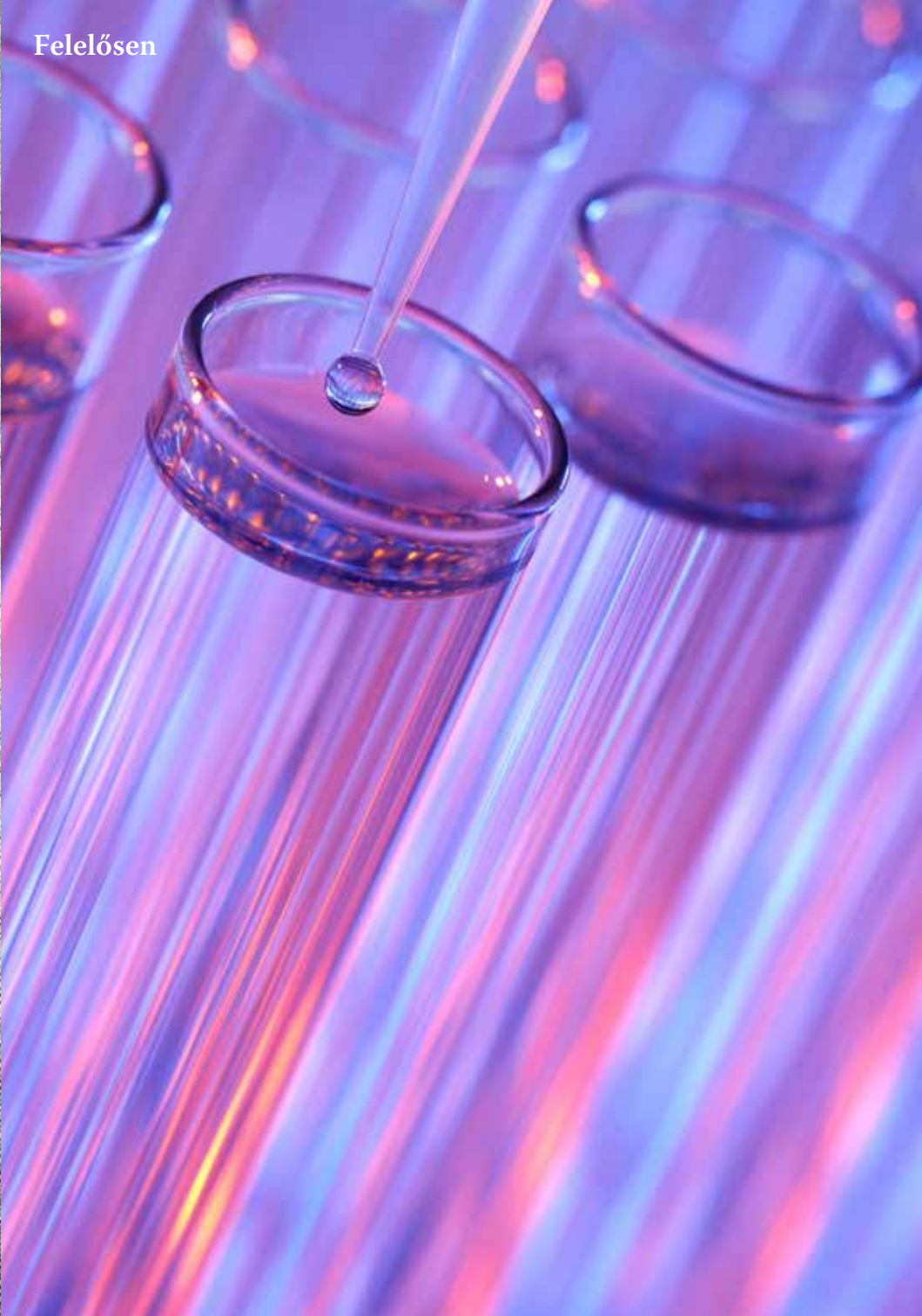
Felkészülten



Pontosan



Felelősen



Csapatban



„A JÖVŐ NEM FOGJA JÓVÁTENNI, AMIT TE A JELENBEN ELMULASZTASZ.”
(ALBERT SCHWEITZER)

A biztosítási kultúra Magyarországon

Látványos volt az előrelépés az elmúlt években, de még bőven van hová fejlődni.

A rutin visszaüt

Kockázatkezelési tanácsadóként gyakran találkozunk partnerekkel a feladat egyeztetésére. Potenciális Megbízónk egy ugyanolyan biztosítási csomagot kért tőlünk a következő évre, mint amilyen korábban is volt neki. Kérdésünkre, hogy miért ezt vásárolja a vállalat, a következő választ kaptuk: „Azért, mert mi már tíz éve ezt vásároljuk.” Erre megkérdeztük, hogy tíz évvel ezelőtt miért ezt vették meg. A válasz egyszerű volt: „Mert az én elődöm is ezt vásárolta.”

A tárgyalás során végül is egyetértés alakult ki közöttünk abban, hogy a biztosítási csomagokat nem szabad automatikusan megújítani. Meg kell nézni, hogy miért azt veszem, ami mellett végül is döntök. Vajon megfelel-e az adott konstrukció az aktuális igényeimnek? Nyilvánvalóan gyorsan változik a világ körülöttünk, változik a vállalat, változnak az elvárások és az egyéb körülmények. Mindez óriási mértékben befolyásolhatja a kockázatkezelési igényeket, s ebből fakadóan a kiválasztandó biztosítási programok összetételét, jellemzőit.

Az igazi tőkés mentalitás egyik jellemzője, hogy védem a vagyonomat – és még fontosabb – a bevételemet. Ez nálunk még nem érzékelhető megfelelő súllyal. Sokan – legyenek magánemberek vagy cégvezetők – megelégszenek az elérhető legalacsonyabb fokú biztosítási csomaggal. Ez gyakorta visszaüt, ráadásul legtöbbször a saját hibáink folytán. A statisztikák szerint a káresetek mintegy háromnegyede az emberi figyelmetlenség, az emberi tényező miatt következik be.

A biztosítási kultúra része az is, hogy milyen dimenziókban vagyunk képesek e téren gondolkodni. Kizárólag a hétköznapi, a gyakrabban bekövetkező károk veszélyeire vagyunk figyelemmel, vagy képesek vagyunk „távolabbra” is tekinteni?

Füstbe ment tej

Van, mondjuk, egy raktár, ami mellett működik egy sok száz milliós éves értéket termelő tejüzem. Tételezzük fel, hogy egy sajnálatos tűz miatt ez a raktár leég. Mivel a tulajdonos előrelátó volt, erre van biztosítása. Így a kára megtérül. Ugyanakkor a tűz miatt olyan korom fedibe a tejüzemet, hogy ez a termékek forgalomba hozatalát – esztétikai és higiéniai okokból – megghiúsítja, s a területet és az árut az ÁNTSZ előírásait követő megoldásokkal kell megtisztítani. Ez a raktár tulajdonosának a felelőssége, így e téren is neki kell helytállnia. Ha a biztosítása ilyen esetekre is kiterjed, az ügy könnyebben kezelhető. Amennyiben viszont ezt a kockázatot nem építette be a megállapodásba, akkor nagyon komoly nehézségei adódhatnak! A jó szomszédságnak minden bizonnyal vége a két cég között.

A kultúra része az etika, az írott és íratlan szabályok betartása is. Nos, itt is lehet még nagyokat lépni előre.

„Barátok” előnyben

Megtörtént eset: Egy 1000 milliárdos vagyonnal rendelkező vállalat kiírt egy tendert. Olyan cégek jelentkezését várta a mi szakmánkban, amelyeknek van megfelelő tapasztalatuk, referenciájuk 100 millió forintnyi vagyoneérték biztosítóknál történő elhelyezésében.

Visszaírtam a tender gazdájának, hogy valószínűleg elírták a nul-lákat, mert a 100 millió forint egy közepes családi ház a Rózsadombon. A válasz így szólt: „Nincs elírás. Mi olyan megbízható embert keresünk, aki már csinált jelentős összegre biztosítást.” A kiíró tehát egy 100 milliós lakásbiztosítás értékét vetette össze egy 1000 milliárdos, összetett tevékenységet folytató cég igényeivel, értékével stb. A mozgatórugó ettől kezdve elég világossá vált...

Kockázatkezelési menedzser

Egy nagyvállalatnak jó, ha van kockázatkezelési menedzsere. A nagy nemzetközi cégeknél ez természetes. Nálunk ez még közel sincs így. Gyakrabban fordul elő, hogy valakinek van egy ilyen feladata is a meg-

lévő egyebek mellett. E teendő hozzárendelhető például a pénzügyi vagy a műszaki igazgató felelősségi területeihez.

Érdemes megjegyezni, hogy mind több kkv már érzékeli ezen munka „kötelező jellegét”. Náluk többnyire az első számú vezető egyben risk manager is.

E feladatkör fontosságát a következő példa is érzékelteti:

Van egy nagyon fontos gyártósor, egy gyártócsarnok, ahol a vállalati érték 70-80%-át állítják elő. Ebben az esetben igenis szembe kell nézni azzal a helyzettel, hogy mondjuk tűz esetén, vagy ha eltörik a gyártógép, hosszú ideig nincs termelés. Ha nincs termelés, akkor ki-nek beszállítok, a konkurenciától szerzi majd be a terméket. Ilyenkor én imidzset, reputációt, üzletet vesztek. Sőt az is lehet, hogy a korábban sok munkával megszerzett megrendelőm végleg ott ragad a konkurenciánál.

Nézhetek én bármilyen profitabilitás-elemzést, ha egy fizikai kár miatt tönkremehet, leáll a termelés, ami magával ránthatja a cég egész működését, rosszabb esetben a létezését.

„A SZERENCSE AZ A REMÉNY, HOGY VALAMILYEN BEFOLYÁSOLHATATLAN VÉLETLEN MAJD ÁTSEGÍTI AZ EMBERT A NEHÉZSÉGEKEN. A SZERENCSÉRE SZÁMÍTANI NEM MÁS, MINT LEMONDANI A KONTROLLRÓL.”

LAFAYETTE RON HUBBARD

A biztosítók megítélése

A biztosítókat sokszor lenézik, a tevékenységüket rosszul értelmezik. Azt tudni kell, hogy minden egyes bevállalt kockázat mögött tőkének vagy viszontbiztosításnak kell állnia. Természetesen ez utóbbinál is tőke van a háttérben. Sok esetben nem is gondolnánk, hogy bizonyos projektek esetén egy biztosító sokkal nagyobb tőkét mozgósít, és nagyobb kockázatot vállal, mint egy bank.

Ki ad, ki kap?

Téves az a felfogás, miszerint az ajánlatot a biztosító adja az ügyfélnek. Nem: az ajánlatot mindig az ügyfél teszi a biztosítónak. Felajánlom a kockázataimat. Van egy autóm, ennyi köbcentis, ennyi éves, én vezetem, vidéken lakom, eddig 30 autót összetörtem stb. Ezt a kockázatot felajánlom a biztosítónak. A biztosító megmondja, hogy ő ezt mennyiért vállalja el. Ha megtartom a kockázatot, akkor szembesülhetek azzal, hogy kár ér, és én viselem a következményeit. Minden átadandó kockázatnak van díja, amiért azt a biztosító átvállalja tőlünk.

Vannak olyan esetek, amikor a biztosító azt mondja, köszönöm szépen, én ezt a kockázatot nem kérem. Ez történhet azért, mert az ügyfél nem tudja igazán jól bemutatni a kockázatát. Vagy olyan veszélyes a kockázat, hogy a felkeresett biztosító nem kívánja kezelni. Esetleg az adott ügy nem illik a biztosító üzletpolitikájába.

A piacot jól ismerő alkusz bevonásával a felesleges körök is elkerülhetőek.

„A MÁZLI HOSSZÚ TÁVON MÁR KÉPESSÉG KÉRDÉSE.”
(DIMITRI VERHULST)

Az alkusz kulcsszerepe

Egy kérdés, amivel gyakran találkozunk: „Miért célszerű tanácsadót/alkuszt felkérni a kockázatkezelésben és biztosítások elhelyezésében való közreműködésre?”

A válasz tömör lényege a következő: A jól felkészült alkusz testre szabott, a kockázataidnak, pénzügyi helyzetednek, cash flow-dnak, vagyoneértékednek, kockázati kitettségednek megfelelő biztosítási módokat tud bemutatni. Nála nincsenek sablonmegoldások.

Világosan kell látni, hogy a kockázatkezelési tanácsadó szolgáltatásának kiemelkedő fontosságú részét a megbízó kockázatainak részletes feltárása, s annak alapján megvalósuló tanácsadás jelenti. Az ügyfél nyilvánvalóan nem érthet olyan szinten e munkához, amint ez az alkusztól elvárható. De ez nem is feladata. A megbízónak a saját üzlete területén kell kiválóan teljesítenie. Ezt pedig érdemes megtámogatnia olyan – a szolgáltatási piacon megvásárolható – rendkívül speciális tudással, mint például a kockázatkezelés.

Akinek nincs még tapasztalata a megfelelő tanácsadó kiválasztásában, az is aránylag könnyen választhat partnert az egészen világos szakmai kritériumok alapján. A szakértelem, a referenciák mellett igen fontos az elhelyezett díjtömeg, mert az vásárlóerőt jelent a biztosítóknál. Közel sem elhanyagolható a nemzetközi háttér, mert egy ilyennel rendelkező cég rengeteg, jól bevált tapasztalatot tud felkínálni a partnerének. Érdemes olyan alkuszt választani, aki otthonosan mozog abban az iparágban, amelyben az adott cég tevékenykedik. Egy energiaipari cég ne dolgozzon olyan alkusszal, aki eddig jellemzően az életbiztosítások területén bizonyította a rátermettségét.

Mi azt szoktuk javasolni az ügyfélnek, először válasszon ki egy olyan alkuszcéget, amelyikben megbízik. Az alkusz végezze el a maga munkáját, mérje fel a kockázatokat, értékelje a vállalatot, elemezzen, hozzon létre benchmarkot, állítsa össze a biztosítási prog-

ramot, fogadtassa el ezt az ügyféllel, és csak utána keressék fel a biztosítótársaságot.

Az alkusz testre szabja, az ügyfél igényeinek megfelelően igazítja a biztosítási programot. Az alkusznak tudnia kell, hogy melyik biztosító miben igazán jó. Érthető, hogy egy energiaipari, egy erőművi ügyfelet nem tanácsolok olyan biztosítóhoz, amelyiknek a fő profilja az életbiztosítás, vagy a gépjármű-biztosítás. Nem viszek egy nagy vagyonértékű céget olyan biztosítóhoz, amelyiknek 1% alatti a piaci részesedése. Ez azzal a veszéllyel is jár, hogy amennyiben mégis „megoldaná” ez a cég az ügyet, trükkös módon csinálná, tehát nem a szakma biztonságos szabályai szerint járna el.

Azzal, hogy elvállaljuk az ügyfél megbízását, vállaljuk azt is, hogy elmegyünk a biztosítókhoz, ahol szakember a szakemberrel, érv az érvvel ütközik. Az ügyfelet gyakorlatilag döntési pozícióba hozzuk. Természetes az is, hogy az elfogadott biztosítási programot akár több biztosító felé is „terítjük”. A gépjármű-biztosítást nyilván elviszem a téma egyik specialistájához, egy másikhoz megyek vagyon-témával, egy harmadikhoz a felelősségbiztosítással és így tovább. Nincs olyan kötöttség, hogy mindent egy biztosítótársasághoz vigyek. Nagyobb tömegű kockázatokat célszerű akár a piacon tovább porlasztani annak érdekében, hogy egy esetleges kár esetén a kártérítés szintje ne verje ki a biztosítékot az adott társaságnál.

A megbízás birtokában mi több fordulóban letárgyaljuk az ügyeket a biztosítókkal. Ezen a megbeszéléssorozaton nem szükséges részt vennie az ügyfélnek. Opciókat, alternatívákat állítunk fel, mindhez véleményt fűzünk. Jellemző, hogy az ajánlatok sok szakmai részletben eltérnek egymástól. Egy, a szakmában járatlan ügyfél képtelen összehasonlítani a kapott anyagokat. Célszerű szakember segítségét igénybe venni az információk értelmezéséhez, az elérendő kondíciók optimalizálásához. Elmondjuk, hogy melyiket miért érdemes választani, vagy éppen kizárni a lehetőségek közül. Végül – a kettőnk között zajló egyeztetéseket követően – az ügyfél a saját preferenciái és gazdasági körülményei alapján hozza meg a döntést.

Ezt követően mi előkészítjük a szerződést aláírásra. A kötvényt az ügyfél kérésére gyakran mi is ellenjegyezzük.

„SZÍVÜNKNEK IDŐT KELL HAGYNI, S ESZÜNKET NYITVA KELL TARTANI OLY TAPASZTALT
EMBEREK TANÁCSAI ELŐTT, AKIK OKOS TERVEL GONDOSKODNAK SZERENCSENKRŐL.”

(THOMAS MANN)

Az Aon névjegye

A 66 000 munkatársat foglalkoztató, 120 országban 550 irodát működtető Aon neve nem rövidítés, hanem a ONE-nak, azaz az egyiknek az ókelta megfelelője. E szó az egységességet szimbolizálja, amit a piacvezető nagyvállalat rendkívül fontosnak tart az ügyfelei és önmaga számára.

Az Aon világhálózata fiatalnak nem mondható, hiszen a jogelődje közel 326 éve, Hollandiában kezdte meg a munkáját. Az így felgyülemlett tapasztalat és tudás kamatozik immár több mint két évtizede Magyarországon is.

Az elmúlt évtizedekben Magyarországra érkezett külföldi cégek óhatatlanul igényelték nemcsak a biztosítást, hanem a biztosítási tanácsadást is. Egy jelentős hányaduk természetesen igen magas kockázatkezelési kultúrával rendelkezett, amit Magyarországra is magukkal hoztak. E téren is sok know-how, speciális biztosítási megoldás érkezett hozzánk. Sőt, ezzel párhuzamosan megnőtt az igény a helyi kockázati tanácsadók munkájára is. Ennek nyomán megjelentek az első nemzetközi és az első hazai alkuszok. Az Aon Magyarország jogelődje 1990-ben, maga az önálló cég pedig 1995-ben kezdte meg működését hazánkban. A vállalat azóta egyfolytában ezen iparág meghatározó szereplője. Ügyfeleink mondják, hogy nehéz minket olyan biztosítási igényrel megkeresni, amelyre ne tudnánk megfelelő megoldást találni. Amennyiben valami Magyarországon – akár nagyságrendjében, akár egyedisége folytán – nem érhető el (ez azért rendkívül ritka), akkor a feladatot megoldjuk Londonban, vagy éppen Szingapúrban.

2014-ben – összhangban az Aon nemzetközi gyakorlatával – az Aon Magyarország Biztosítási Alkusz Kft.-be beolvadt a Hewitt Humán Erőforrás Tanácsadó Kft. Ez óriási lehetőséget jelent a tovább erősödő gazdasági formációnak, hisz a célcsoportok terén jelentős az átfedés. Ráadásul az Aonnak korábban is volt egy hasonló jellegű tevékenységet végző szervezete. Most csupán annyi történt, hogy a vállalat az egyik üzletágát, a humán erőforrás-tanácsadást úgy növelte, hogy felvásárolta a Hewitt Associates társaságot. Ezzel a hálózattal az

Aon igen jelentős szakmai tudásra, nemzetközi kapcsolatrendszerre és portfólióra tett szert. Most azon dolgozunk, hogy a meglévő szinergiákat a lehető legjobban hasznosítsuk, és ügyfeleink részére szélesebb körű szolgáltatást nyújtsunk.

Kik dolgoznak az Aonnál?

A törvény is előírja, hogy e munkát csak felsőfokú diplomával vagy biztosításszakmai végzettséggel lehet végezni.

Partnereinknél jobban nem akarunk érteni az atomerőműhöz, a kereskedéshez, az orvosláshoz. Ellenben az a tudás a birtokunkban van, amivel a legkülönbözőbb területeken is „tárgyalókésesek” vagyunk. Ez a felkészültség nagyon kell ahhoz, hogy az ügyféllel közösen összegezhessük azokat a kockázatokat, amelyekkel foglalkozni kell. Erre megvannak a módszereink, eljárásrendjeink.

A nyelvtudás is rendkívül fontos nálunk, ugyanis óriási szakmai érték van az Aon-hálózatban, no meg az egész nemzetközi biztosítási porondon is. A hollandiai Aon már közeledik a négyszázadik (!!!) születésnapja felé. Ez a szám eléggé impozáns ahhoz, hogy el tudjuk képzelni, mennyi tapasztalat halmozódott fel nálunk e témakörben. A legkülönbözőbb szakterületeket érintő tudás karnyújtásnyira van, csupán élni kell vele. Ezért is fordul elő gyakran, hogy a munkatársaink az ügyfelekkel együtt kutatják fel a hálózatban lévő „kincseket”.

Kedvező, de értékalapú díjazás

Az új ügyfelekkel való első találkozások egyikén gyakran merül fel a kérdés: Miből él egy olyan cég, mint az Aon? E kérdésre nagyon egyszerű a válasz: az elégedett, hűséges ügyfelekből. Akik élvezik egy erős cég által a számukra kialakított szerződések, kondíciók és az ezzel együtt járó szolgáltatások körét. Egy jó ügyfélportfólióban kiválóan megférnek egymás mellett az ország kiemelkedő méretű vállalatai csakúgy, mint a közepes vagy a kisebb vállalkozások. Olyan ügyfeleket

szeretünk magunk körül tudni, akikkel hosszú távú partneri viszonyt alakíthatunk ki. Úgy, hogy mindegyik fél megtalálja a számítását. Az ügyfeleink azt tapasztalják, hogy kedvező, de értékalapú díjazásért dolgozunk. Gyakran halljuk, hogy egy adott cégnek az alkusza ingyen szolgáltat. Az ingyen munkának nagyjából arányos a felelőssége is. Ingyen munka nincs!

Partnereink

Nagyon nagy megtiszteltetés számunkra, hogy az ország legnagyobb vállalataival, különleges kockázatok birtokosaival hosszú évek óta dolgozunk együtt. A sok összetett feladat megoldása során jó partnerségi viszony alakult ki ügyfeleinkkel. Mindegyik cég biztosítása egy-egy különleges projekt. A jelenleg érvényben lévő kockázatkezelési megoldások az Aon közreműködésével, tanácsadói munkájával, hozzáadott értékével jöttek létre.

Érthetően egyedi és rendkívül szerteágazó tudást, tapasztalatot igényelt a MOL, vagy éppen a BorsodChem kockázatkezelési munkájában való részvételünk. Ugyancsak nagyon érdekes azzal a nemzetközi vállalattal való együttműködésünk, amely orvosi szolgáltatásokat nyújt világszerte. Magyarországon van a hálózat központi risk menedzsmentje. Innen intézzük több mint 10 ország biztosítását, orvosfelelősségi biztosítását, a klinikai kísérleteket érintő kockázatkezelést stb. Számos kiváló partnerünk van az élelmiszeripar és a filmipar területén is. Most igen sokat dolgozunk a mezőgazdasági kockázatkezelési szférában. Itt is sok a nagy szakmai kihívást jelentő, érdekes feladat. Olyan új, komplett terméket kívánunk létrehozni az agráripárt finanszírozó pénzintézetek és a rendszerintegrátorok számára, amely szinte valamennyi kockázatot érinti. Ide tartozik a termékhozam-biztosítás, a garanciabiztosítás, a vagyonsbiztosítás, a terménybiztosítás stb.

A munkánk minőségét érintő visszajelzésnek tartjuk, hogy több mint ezer ügyfelünk van. Külön öröm és megtiszteltetés számunkra, hogy e partnerek mind több területen igénylik az Aon segítségét. Gyakran előfordul, hogy először csak egy vagyonsbiztosításra, egy gép-

törésre, egy üzemszünet-biztosításra szóló kockázatkezelési feladatot kapunk. Később azután kialakul az együttműködés, mondjuk, az alkalmazottakat érintően is.

Nagyon sikeresek vagyunk napjainkban az egészségbiztosítás terén. Ez igen népszerű termék mostanában. Több ilyen szolgáltatást nyújtó társaság is jelen van a magyar piacon. Az állami egészségügyi ellátórendszer mellett vagy saját kapacitást, vagy úgynevezett betegközvetítést hoztak létre. Ez utóbbinak az a lényege, hogy a kivizsgálások gyakorlatilag sorban állás, várakozási idő nélkül, magas színvonalon végezhető el. Mindezt e társaságok biztosítás formájában, önfinszírozó módon tudják vezérelni, eredményesen kézben tartani.

Munkánk igazi elismerésének tartjuk, hogy partnereink közül mind többen egyre több típusú szolgáltatással bíznak meg bennünket. Sokszor a „második ütemben” már a gépjármű parkjának kockázatkezelését is tőlünk kéri a meglévő partner. Igaz ez fordítva is. Napjainkban növekszik azon ügyfeleink száma, akikkel másként bővül az együttműködés. Először az autós flottát érinti a megbízásunk, amiből azután „kinő” egy újabb feladat. Mindez nem csupán üzleti szempontból fontos a számunkra...

Mi van akkor, ha az ügyfélnek problémája van?

Igaz az angol mondás: „A friend in need, is a friend indeed”. Valóban a szükséghelyzetekben derül ki, mennyire számíthatunk a másokra.

Természetesen az Aon egyik alapfeladata, hogy az ügyfeleinknek segítsünk, a komfortérzetüket megóvjuk. Kimondottan kérjük a partnereinket, hogy a közös ügyünkhöz kapcsolódó bármely baj, probléma esetén azonnal hozzánk forduljanak segítségért. Nem mindegy, hogy miként jelentek be egy kárt. Ez nem nyilvánvaló mindenkinek, noha nagyon igaz. A szakembereink ezen a téren is sokat tudnak segíteni.

Az Aon azonban arról is híres – és ez egyébként a minőségi kockázatkezelési munka sajátossága –, hogy mindig a jövőbeli teendőkre fókuszál. Ennek jegyében alkotta meg a világhálózat a szlogenjét. Az „Empower Results” – illetve ennek magyar megfelelője, az „Eredményre hangolva” – lényeges üzenetet rejt a célcsoportjai számára.

E két szóval, illetve a mögöttük lévő tartalommal az Aon pontosan meghatározza, hogy számára mi az az érték, mi a küldetése, mit képvisel az ügyfelei, a kollégái és a környezete felé.

Az üzenet lényege az, hogy az Aonnál folyamatosan egy elsőrangú szakmai szolgáltató céget építünk. Küldetésünk, hogy hozzásegítsük ügyfeleinket saját üzleti céljaik eléréséhez. Mindez elsődlegesen a kockázatkezelés, az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás és a káresetet követően működő tőke biztosítása terén érzékelhető.

A világ óriásit változott a közelmúltban. A kockázatkezelés – például egy földrengés Haitin, egy terrortámadás Londonban, vagy egy árvíz Budapesten – sokkal összetettebb feladatot és jóval nagyobb kihívást jelent ma, mint a korábbiakban. Az alkalmazkodás és a fejlődés érdekében a szervezeteknek képesnek kell lenniük az őket veszélyeztető kockázatok időben történő felismerésére, mennyiségi és minőségi meghatározására, kezelésére.

Az emberi erőforrásokkal való minden szempontból kielégítő gazdálkodás alapvetően fontos kérdés, legyen szó Indiáról, Dél-Afrikáról vagy épp Magyarországról. Nyilvánvaló, hogy minden ügyfelünk szembekerül a munkaerő-toborzás és -megtartás kihívásával. A munkavállalóknak a világ minden táján szükségük van egészségvédelemre, biztosításra, vagy éppen nyugdíjuttatásokra. A vállalkozások sikeressége alapvetően múlik azon, hogy milyen alaposan képesek foglalkozni a rendelkezésükre álló emberi erőforrásokkal. Az itt felmerülő számtalan, igen lényeges kérdés megnyugtató, eredményes kezelése nem egyszerű feladat. Világszerte jól megfigyelhető az a trend, amely szerint e területen is gyorsan növekvő igény van a professzionális külső szakmai segítségre.

Kritikus fontosságú lehet egy olyan – bizonyítottan kompetens forrásból származó – tanács, amely egy kellő időben igénybe vehető tőkeinjekció rendelkezésre állásához vezet. Amikor egy országárszt természeti katasztrófa sújt, a működő tőke azonnali megérkezése óriási segítséget jelent a bajba jutott vállalkozásoknak.

Megfelelő tőke nélkül a biztosítótársaságok sem lennének képesek az ügyfeleik problémáit megoldani. A rendelkezésre állásuk teszi lehetővé a cégeknek, a gazdaságoknak, hogy kevesebb kockázattal, jobban hasznosítható forrásokkal, munkaerővel működjenek. Mindez csök-

kenti a leépülés, a csőd, a felszámolás veszélyét, miközben alaposan megnöveli a vállalkozás lehetőségeit.

Új szlogenünkben is megfogalmazott küldetésünk jelzi azt a céllunkat, hogy tovább erősítsük és segítsük a társaságok gazdálkodását, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségeik kihasználását. A szándékaink és a valós teljesítményünk közötti harmónia megléteére számos – az ügyfeleinktől, a partnereinktől, a környezetünkben ismétlődően érkező – visszacsatolás utal. Ezek egyértelműen azt jelzik, hogy kiszámítható, megbízható partnerei vagyunk mindenkinek, aki számára a szakértelem, a vásárlóerő, a tisztesség és a transzparencia értéket jelent.

Vállalatunk nevéhez is szervesen kapcsolódik az új alapüzenetünk. Az Aon ugyanis kelta eredetű szó, amely egységet (one) jelent. A jövőben kétségkívül minden korábbinál helytállóbb lesz az a megállapítás, hogy a tanácsadó és széles körben értelmezett partnerei kizárólag együtt gondolkodva és közösen cselekedve lehetnek eredményesek.

Az Aon mantrája, ahogy Greg Case, az Aon csúcsvezetője mondta: „Egy aonosnak minden reggel két kérdéssel kell ébrednie. Az első kérdés az, hogy miként segíthetek egy ügyfelemnek. A második kérdés pedig úgy szól, hogy miként segíthetek egy kollégámnak, hogy ő segíteni tudjon egy ügyfelünknek.”

A függetlenség fontossága

Nemhiába hívnak minket független biztosítási alkuszoknak. Függetlenek vagyunk a biztosítóktól, azaz mi az ügyfél megbízásából, az ügyfél érdekében, az ügyfél partnereiként járunk el az ügyfél problémáinak, igényeinek a megoldásában.

Ki fizeti a révészt, azaz a tanácsadót? Mindig az ügyfél, hiszen ő adja a megbízást.

A fizetésnek kétféle módja lehet:

1. A biztosítási díj tartalmazza azt a díjazást is, amit az alkusz megkap.
Mondjuk, a cég fizet 100 forint biztosítási díjat a biztosítónak, s

akkor a tanácsadó ennek egy bizonyos százalékát kapja meg. Ez egy gyakorta használt megoldás. Hátránya az, hogy az ügyfél számára nem látszik világosan az alkuszi munkáért kifizetett összeg.

2. A szakértői díj, amit az ügyfél direktben fizet a tanácsadónak. Ebben az esetben a biztosítási díj jutalékot nem tartalmaz. A klasszikus tanácsadói, ügyvédi stb. szolgáltatások körében is használt megoldás során egyértelműen elkülöníthetők egymástól a szolgáltatások. Ez esetben a megbízó valóban a munkát, a színvonalas teljesítést fizeti meg. A csere igazságos, világosan elválik egymástól a biztosítási szolgáltatásért és a tanácsadásért járó díj.

A kár kalkulációja, avagy mennyi az annyi?

Állítólag már az ókorban is létrejöttek kockázati közösségek a temetések biztosítására. Jelentős fejlődésnek indult az iparág az 1600-as évektől kezdődően. Akkor Angliában, a Lloyds nevű kávéházban – a hajók biztosítása érdekében – kockázati közösséget hoztak létre a közös kasszába biztosítási díjat befizető hajótulajdonosok. Ettől kezdve már nem volt probléma, ha az áruk egy részét a tengerbe kellett dobni, amikor a hajó és a legénység épsége ezt kívánta. A befizetett díjakból az illető társaságot kártalanították. A biztosítók több száz éve gyűjtik, rögzítik és elemzik például a tűzkárral kapcsolatos adatokat, tapasztalatokat. Ezen számok alapján állapítják, állapították meg egy tűzeset bekövetkezésének valószínűségét, majd a biztosítási díjat. Annyi alagutat, utat, épületet még cég nem épített, mint a biztosítók. Gondoljunk csak bele a következőkbe: A világ valamennyi erőműépítése előbb-utóbb megjelenik az adott területre szakosodott viszontbiztosítók könyveiben. Ismerik minden egyes terület problémáit, kockázatait. Egy jól képzett szakember látott 1000 útépitést, és tudja, mit kell kérdeznie, hogy az adott kockázatot megítélje és rangsorolja.

Ahogy fejlődik a technika, úgy csökkenthető a káresemény bekövetkezésének esélye és a kár mértéke.

A biztosítók a vállalásaikat különböző módon, ún. PML (Probable Maximum Loss – valószínűsíthető legnagyobb kár) vagy MAS (Maximum Amount of Loss – a legnagyobb kárösszeg) alapon állapítják meg. Ismerik ők is Murhpy törvényét. Tehát, ha tűz van, és hívni kellene a tűzoltókat, akkor biztos, hogy lemerült az akkumulátorod. Vagy nem veszik fel a telefont, esetleg dugó van. Mindig a maximális lehetséges kárral kalkulálnak. Nem bízhatnak a jó szerencsében, kár esetén teljesíteniük kell és teljesítenek is.

Az egyik cégnek volt egy hatemeletes épülete. Erre vállalt kockázatot az egyik biztosító 100 egységnyi biztosítási díjért. Azt mondta ugyanis, hogy ez az épület egyben, egy kockázatot jelent (PML). Nagy a valószínűsége annak, hogy tűz esetén az egész leég. A cég vezetője ennek ellenére hívott egy alkuszt, azzal, hogy kevés a pénzük, nem szeretne 100 egységnyi díjat fizetni. Jött egy „okos” tanácsadó (akinek szerencsére volt szakmai felelősségbiztosítása...) Vállalta, hogy hoz olcsóbb biztosítást.

Mit csinált? Feldarabolta az épületet 6 különálló emeletre, 6 külön kockázatra csökkentve ezzel az ún. PML-t. Ezután csak arra a három emeletre köttetett biztosítást, amelyeknél a tüzeset bekövetkezésének a legnagyobb esélye volt. A megbízó örült, hogy csökkent a fizetendő biztosítási díj. Az elégedettség nem tartott sokáig. Az egyik legveszélyeztetettebb emeleten tűz keletkezett, a lángok azonban nem tudtak különbséget tenni biztosított és biztosítatlan emeletek között. Az épület teljesen leégett. Sok múlik tehát azon, hogy valaki jó tanácsadót választ, vagy sem. Az olcsó húsnak gyakran itt is híg a leve.

„Az igazságos csere”

A szakértői díjért akkor dolgozik meg jól az alkusz, ha a minden szempontból legkedvezőbb szerződéses konstrukciót mutatja be az ügyfélnek. Ennek nagyon lényeges eleme az ár, de az önmagában nem minden.

Nagyon fontos annak belátása, hogy nincs ingyen ebéd. Mindennek megvan az ára. Tehát, ha az ajánlatban szereplő díj nagyon alacsony, akkor az veszélyes is lehet. Vélhetően az ügyfél a majdani kár bekövetkezé-

sekor a remélnél kevesebb szolgáltatást kap majd a biztosítótól, csak ő ezt ekkor még nem tudja. Mindenki szeret olcsón vásárolni. De ha egy kiló bélszint 300 forintért árulnak, ott valami gyanús.

Akkor jó, ha a kifizetett biztosítási díj arányban áll a kockázattal, tehát igazságos csere történik. Ilyen esetekben érzi jól magát az ügyfél és a biztosító is.

Az Aon-minőség

Több mérőszám is van az ügyfélel-égedettség mérésére, amit folyamatosan figyelünk. Egyrészt van egy ún. ügyfélmegtartási mutató, amely az ügyfelek számára fókuszál. Azt monitorozza, hogy a tavalyi ügyfelek hány százaléka ügyfél még ebben az esztendőben is. Ez nálunk évről évre 95% fölött van. Továbbá az Aon minden évben Magyarországon is lefuttatja a net promoter score-t. Feltesszük az ügyfélnek azt a kérdést, hogy mennyire elégedett a szolgáltatásainkkal, illetve ehhez illeszkedve ajánlaná-e a céget másoknak. A felmérés kimutatja, hogy kik a támogatók, kik semlegesek, és kik elégedetlenek. Ezen eredményeink is évről évre javuló tendenciát mutatnak.

A velünk elégedetlen cégekhez kötelező az Aon egyik képviselőjének elmennie. Minden esetben világosan kell látni, hogy hol van a hiba, s azt miként tudjuk a lehető leggyorsabban orvosolni.

Valamennyi ügyfél fontos – a mérettől függetlenül. Nekünk az is komoly veszteség, mondhatom, jelentős kockázati tényező, ha egy kisebb cég elégedetlen a szolgáltatásunkkal. Az Aon jó hírnevét, a márka értékeit folyamatosan őrizni kell. Ezért – és ezt nagyon komolyan vesszük – minden ügyfélreakcióra maximális figyelmet kell fordítani.

Van nálunk egy 2013-ban alapított díj, az „Aon nagykövete” cím. Ez az elismerés a következő megfontolásból nőtt ki magát: Gyakran mondjuk, milyen fontos számunkra az elégedett ügyfél. Nála csak a hűséges, hosszan megtartott partner a vonzóbb. De azért a legjobb az az ügyfél, aki „nagykövetként” az Aon jó hírét elviszi hazánkban belül, netán még a határainkon túl is. Nagy örömünkre jó néhány „nagykövet-jelöltünk” van, és évről évre több lesz!

„A SIKER NEM MÁS, MINT EGY JÓ DÖNTÉS EREDMÉNYE.
A JÓ DÖNTÉST EGY TAPASZTALAT ELŐZI MEG.”
(ANTHONY ROBBINS)

Virtuális kerekasztal-beszélgetés a kockázatkezelési tapasztalatokról

„HA NEM ÉRTESZ AZ ÉKSZEREKHEZ, AKKOR LEGALÁBB ÉRTSÉL A MEGFELELŐ ÉKSZER-
RÉSZ KIVÁLASZTÁSÁHOZ!

(WARREN BUFFET)

A régió „direktbe” kapcsolat

(Lex Geerdes, az Aon Közép-Kelet-Európáért, a FÁK országaiért is felelős regionális igazgatója)

Mindenki láthatja, hogy ez egy nagyon energikus, üzletorientált régió. Itt minden sokkal közelebb áll a nyugat-európai üzleti szemlélethez, mint korábban gondoltam volna. Közép-Kelet-Európa és a FÁK biztosítási piaca jelentős növekedést fog elérni az elkövetkezendő években. Érzékelhetően erősödő igény mutatkozik a biztosításra a magánszemélyek és az üzlet oldaláról egyaránt. Közép-Kelet-Európa és a FÁK átlagos, egy főre jutó biztosítási költsége évi 100–330 euró közötti. Hollandiáé, Svájcé és az Egyesült Királyságé eléri a 4000 eurót. Ezen felül az utóbbi országokban a munkatársak számára a vállalatok zöme olyan biztosítási előnyöket is rendszeresen kínál, mint például jobb egészségbiztosítás, vagy a kiegészítő nyugdíjbiztosítás. E téren ez a régió még komoly fejlődés előtt áll.

A kockázatkezeléssel kapcsolatosan rengeteg adattal rendelkezünk. Ez lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy jobban felmérhessék a kockázatokat. Például a Globális Kockázatfigyelő Platformon (Global Risk Insight Platform) keresztül figyelemmel kísérjük a fedezeti összegek és limitek változásait, valamint a biztosítási díjakat. Ily módon meg tudjuk mutatni ügyfeleinknek, hogy a biztosítási lefedettségük megfelelő és elegendő-e, valamint hogy a számukra felajánlott ár értékarányos-e.

A kockázat és annak viselése egyre összetettebbé válik. Egy német márkájú autót talán Szlovákiában gyártanak Kínából származó alkatrészekből, indiai after sales szolgáltatásokkal. A vállalatoknak ezért világszerte nagyon érzékenyen kell figyelembe venniük a kockázatelemzéseket és a külső tényezőket. Kockázatelemzőként gyakran mutatunk be kockázatmenedzsmentet a partnereink vezetői számára.

A cégek érdeklődése is megváltozott a különböző biztosítási lehetőségek iránt. Gyakori, hogy biztosítási szempontból már nem az eszközöket és a gyárat tekintik a legfontosabb vagyontárgyaiknak. Mind többen vallják, hogy a munkavállalók és azok tudása a cég legnagyobb értéke. Ez ránk nézve is tökéletesen igaz.

Sokat segítünk ügyfeinknek az alkalmazottak elkötelezettségének és elégedettségének felmérésében. Ezzel nagyon fontos információkat nyújtunk a munkáltatóknak. Mint ismeretes, ha az emberek motiváltak, sokat megtesznek a cégükért, így hálálva meg a pozitív légkört. Ezért vált ez a tevékenység is az üzleti munkánk fontos részévé.

Az Aon igen jól teljesít a közép-kelet-európai és a FÁK-régióban is. Ügyfeink nagyon elégedettek szolgáltatásainkkal, és a biztosítók is szeretnek az Aonnal dolgozni.

Mindez közrejátszik abban, hogy az elkövetkezendő években az Aon minden téren alaposan felgyorsítja a közép-kelet-európai és a FÁK-régióba szánt beruházásait. Erre szükség is van, hiszen 2017-re 100 millió dollár elérését céloztuk meg megfelelő, jövedelmező, fenntartható éves bevételként!

A piacot nem lehet megvenni!

(Dospod Dénes, a RiGoCon tanácsadó ügyvezetője, az Ernst & Young, a Budapest Bank, a Rudolf Wolff, a MOL korábbi vezető beosztású szakértője.)

A vállalkozást azért hozzák létre, hogy értéket teremtsen. Ha az alapítók nem látnának benne fantáziát, nem tennék bele a tőkéjét az adott cégbe. Amikor valaki egy ilyen döntést hoz, egyben a kapcsolódó kockázatokat is vállalja. Nyilvánvaló ugyanis, hogy kockázatmentes megtérülés nem létezik. Mint ahogy az is természetes, hogy a befektetők, a részvényesek, a finanszírozók világosan szeretnék látni, hogy ez a kockázat mettől meddig terjed. Ők ugyanis ezt is beárazzák. Azt mondják, hogy ennyibe kerül nekem a piacra jutás, ennyit fizetek az eszközökért, ez az erőforrások ára stb. Ezt összegzem. Igen, de a másik oldalon mekkora kockázattal kell számolnom? Nyilvánvaló, hogy e téren több kérdést kell megvizsgálni: Mi van akkor, ha a termék nem igazán sikerül, ha a piacon nincs rá elegendő kereslet, ha adóváltozások nehezítik a sikert stb.? A tulajdonos ezeket végigzongorázza, annak tudatában, hogy az alapkockázatot ő viseli. Ezt követően ennek egy jelentős részét átruházza azokra, akik majd működtetik a vállalkozást. Itt csúcsosodik ki az operatív menedzsmentnek, s azon más döntéshozóknak a szerepe, akik stratégiát építenek, pénzügyi tervet készítenek, operatíván működtetik a céget. Ezzel ők tulajdonképpen átveszik a kockázatokat, vagyis a kockázatok üzemeltetését is. E téren nagyon fontos, hogy a tulajdonosok, az esetleges tőketársak és a megbízott vállalati vezetők között nyílt, fair kommunikáció legyen. Minden oldalon világosan kell látni az aktuális és a prognosztizálható kockázatokat.

A globalizálódó világ speciális kockázata

Ahogy globalizálódott a világ, úgy vált egyre hangsúlyosabbá a kérdés: Hogyan lehet a rizikókat egységesen kezelni, amikor sokszor azt sem tudjuk, hogy aktuálisan mi történik a Föld másik felén? Tényleg

azt csinálják-e ott, amit én gondolok? Valóban jól működtetik az átadott vagyont? Biztonságban van-e a vállalkozásom? A megnyugtató válaszok megtalálása két okból sem egyszerű. Egyrészt, nem mindig tudja a jobb kéz, hogy mit csinál a bal ezeknél a bonyolult, nagy szervezeteknél. Másrészt maga a vállalat vezetése alkalmanként elmegy abba az irányba, ahol az ő személyes érdekeltsége hirtelen dominánssá válik a tulajdonosok érdekével szemben. Az, hogy ő negyedévente, fél-évente, vagy évente bizonyos eredményeket felmutasson, egyszer csak fontosabbá válik, mint a fenntartható fejlődési pályán való megfontolt haladás. Adott gazdasági ciklusok esetén nem lehet utólag visszatermelni azt, amit egyszer, mondjuk, elhatároltak bizonyos „speciális” célokkal a könyvekben. Ilyenkor erős a remény, hogy „jövőre majd ebből kinövünk”. Azután, ha ez mégsem sikerül, elindulnak a kellemetlen láncreakciók. Például az egykor Szingapúrban tevékenykedő Nick Leeson tudna erről sokat mesélni. Ő – ahogy ezt a könyvében is megírta – a Barings Bankot úgy vitte csődbe, hogy legelőször az egyik kollégája hibázott. Leeson ezt akkor magára vállalta, mondván, hogy majd visszacsinálja, sőt, végül még nagyobb nyereséggel jönnek ki e helyzetből japán állampapírokkal végrehajtott spekulációk által. Igen, csak ezután egy kis hógolyó útjára indult, amiből egy nagy lavina lett. A vezetőnek egyre kockázatosabb lépéseket kellett tennie annak érdekében, hogy titkolhassa a gondokat. Belenyúlt a rendszerekbe, valótlan adatokat mondott a kontrollereknek stb., így a londoni központban már szinte semmit sem értettek abból, hogy mi zajlik a világ másik felén... A végén aztán bedőlt a Barings, a világ egyik legrégebbi és legpatinásabb bankháza, amely előtte évszázadokon át kezelte az angol királyi család pénzügeit is.

Ki, meddig mehet el?

Aki kontrollálatlanul spekulál, az biztos, hogy előbb vagy utóbb a saját dugájába dől. A piacot nem lehet megvenni és megverni! Muszáj, hogy legyenek határok, akár pusztán prudenciális, etikai elvek lefektetésével, akár konkrét pénzügyi vagy egyéb mutatókkal határozzuk meg azokat. Van, mondjuk, egy olyan vállalatvezető, aki ezt mondja a tulajdonosoknak: „Sajnos veszteséges az operáció, mert ilyenek a

piaci körülmények, olyanok a hatósági árak, meg hasonlók. De én ezt majd különböző devizaműveletekkel kompenzálom.” Amennyiben én tulajdonosként meghallanék egy ilyen nyilatkozatot, egészen biztosan nem fogadnám el, válaszul valószínűleg azonnal kivonnám a tőkémet, eladnám a részvényeimet. Mert egy cég, egy termelő vagy egy kereskedő vállalat ne az alaptervékenységen kívüli megoldásokkal akarjon nekem értéket teremteni. Örülök, ha ebből is kihoz valami pluszt, de ne ez legyen a munka fókuszja. Ez ugyanis NEM kockázatkezelés; ehelyett felelőtlen kockázatvállalásnak nevezném, ami egyáltalán nem veszi figyelembe a tulajdonosok, a hitelezők és egyéb érintettek érdekeit.

„Egy kis hazai”

A magyar tőkepiac nem nevezhető „kritikus tömegűnek” – ahogy az ország mérete és a piaci felvevő potenciál sem az. Emiatt a hazai vállalkozások egy része már láthatóan kezd nemzetközivé válni, úgy, hogy miközben a döntéshozói központ és az operáció egy része itt van, a tulajdonosok hazai és külföldi kockázati tőkét vonnak be, amit terjeszkedésre (is) fel kívánnak használni. A folyamat elején a tulajdonosok még átlátják a vállalkozást, később ez nehezedik. A kockázati tőkés nem akar a végtelenségig a vállalkozásban bennmaradni. Szeretne belátható időn belül, jó nyereséggel kiszállni az üzletből. Ennek eléréséig rengeteg kockázattal kell megfelelő szinten szembenéznie. Ez nem könnyű...

A másik oldalon az látható, hogy hazai tulajdonosok egyre gyakrabban vásárolnak határokon túli vállalatokat. A szállodaláncok, a gyógyszergyárak, az energiaipari cégek mellett ma már mind több közép vállalkozásról is hallani ebben az összefüggésben. Ezen többszereplős ügyekben különösen fontos, hogy az új típusú kockázatokról – nagy odafigyeléssel – elgondolkodjanak a vállalatok. Kell, hogy legyen náluk egy olyan szakértő, aki az ügy fontosságának megfelelő intenzitással foglalkozik a kapcsolatos témákkal. Nem elég az, hogy, mondjuk, a kontrollíngon valakinek ezt mondják: „Ha lesz egy kis idő, légy szíves, nézz rá még erre a kérdésre is!...”

A minőségi kockázatkezelés = az összefüggések állandó keresése

Mind több az olyan cégprofil, az olyan cégméret, az olyan komplexitású munka, amely megköveteli e kérdés nagyon igényes belső kezelését.

Ráadásul a vállalatnál erre kijelölt személy a munkáját csak akkor tudja ellátni, ha a céget átlátja, azzal együtt lélegzik, a megfelelő információkhoz hozzáfér. Mindehhez komoly szakmai tudás és megfelelő autoritás szükséges. Csak ezek birtokában lehet a kockázatkezeléssel foglalkozó személy az egyes üzleti felelősök, gazdasági, pénzügyi vezetők érdemi partnere.

Természetesen e szakember nem lehet egyszerre jó mérnök, kiváló számviteles, netán tapasztalt treasurer, sikeres üzletkötő, nagyszerű termékfejlesztő stb. A kockázatkezelési téren meglévő tudása viszont alkalmassá teszi arra, hogy az adott terület illetékesétől releváns információkat kaphasson, s ezekre javaslatokkal reagálhasson.

Nálunk, sajnos, külön nem tanítják e szakmát. Legalábbis egyelőre.

Nem ejtjük szót úgy működési kockázatokról, hogy nem beszélünk működésről, a működés legapróbb elemeiről. Ugyanakkor nem lehet szó úgy pénzügyi kockázatokról, hogy nem beszélünk vállalati pénzügyekről.

Aki ezen a területen jól akar teljesíteni, annak világosan kell értenie, hogy a kockázatkezelés nem számviteli kérdés.

Vegyük például a pénzügyi szolgáltatásokat, amelyek egyébként fejlettebb kockázatkezelési infrastruktúrákat üzemeltetnek. De ez valóban meghatározza egyben a kockázatkezelés mint folyamat minőségi szintjét is?

A hagyományos banki hozzáállás az, hogy egy hitelkérelemhez elvárják az utolsó 2-3-4 év pénzügyi adatait. Ez tartalmazza a mérleget, az eredménybeszámolót, a cashflow-t, a kiegészítő mellékletet, esetleg pluszinformációkat és semmi többet. Adott esetben az ügyet elbíráló nem is látják a vállalatot, ki se mennek oda. Megkapják a papírokat, átnézik őket, és a számok alapján hoznak döntést. Rendben van, bizonyos pénzügyi mutatókat ezekből ki lehet számolni. Az viszont a kérelem reális elbírálásának szempontjából óriási probléma, hogy ezek múltbéli számok. Honnan tudja az illetékes, hogy holnap mi történik a cégnél? És mi történik fél év múlva? Egyáltalán: lehet-e extrapolálni

múltbéli információkat, és az eredményt milyen mértékben fogadom el? A megoldás az, hogy meg kell érteni a vállalat működését. Ezt úgy tudom megtenni, hogy tájékozódok a helyszínen. Kérdéseket kell feltenni az üzleti területeken, a pénzügyi területeken dolgozóknak. Meg kell érteni – egészen analitikus szintre lemenően –, hogy miből épül fel az értéklánc. Azt nézem meg, hogy miként kapcsolódnak egymáshoz a folyamatok, amelyek végül is a jövőbeni megtérülést biztosítják. Részletesen elemezni kell, mi mindent érinthetnek a működésből, a belső pénzügyi mechanizmusokból, a stratégiai irányvonalból, sőt, a vállalat vezetésének filozófiájából eredő kockázatok. Nincs mese, gyúrjuk fel az ingujjunkt, és menjünk végig azokon a folyamatokon, amelyek ezeket a kockázatokat tartalmazzák!

Ha a másik oldalt nézem: a vállalat vezetésének jól felfogott érdeke, hogy saját maga is tisztában legyen a fenti kérdésekkel. Így nem véletlen, hogy egyre több vállalatnál már létezik kockázatkezelő beosztás is, amire a belső védelmi vonalak egyik kiemelt elemeként tekintenek.

Integrált kockázatkezelés és felelős vállalatirányítás

A stratégiai döntésekből fakadó kockázatok érthető okok miatt rendkívül sokrétűek. Ide tartoznak – a teljesség igénye nélkül – a piaci helyzetet, a növekedést, a piaci szabályozást, a pénzügyeket (ezen belül a tőkeellátottságot, a cashflow-t, a banki finanszírozást), a munkaerőhelyzetet stb. érintő kérdések. Külön mérlegelést érdemelnek a természeti katasztrófából, a reputáció sérüléséből fakadó vészhelyzetek. Az minimális követelmény, hogy a kockázati profil és annak mértéke összhangban legyen a vállalat céljaival, az értéklánc jellegzetességeivel, a pénzügyi tőrészattal és a tulajdonosok elképzeléseivel.

Mindezt ad hoc alapon nem lehet megoldani. Szükség van egy átfogó, az összefüggésekre is figyelő kockázatkezelésre (*kockázat & kockázat, pénzügyek & működés, kockázatkezelés & értéklánc, rövid távú eredmények & fenntarthatóság*), s annak taktikai, napi teendőkre lebontott működtetésére: a kockázatok folyamatos elemzésére és visszamérésére, a szükséges döntések meghozatalára és végrehajtására, azok felügyeletére és kommunikálására, valamint – nem lebecsülve! – a kockázatkezelés mint átfogó folyamat továbbfejlesztésére és értékelésére.

A téma fontosságát az is jelzi, hogy ezen ügyeket mind több vállalatnál valamilyen tulajdonosi képviselőből álló kockázatkezelési fórum vitatja meg. Másutt a vezetői értekezletek egyik visszatérő napirendi pontjává vált a kérdéskör (persze, nem függetlenül a tulajdonosi érdeklődéstől...) Van, ahol nem az igazgatóság, hanem az operatív menedzsmenthez tartozó kockázatkezelési bizottság e téma gazdája. Másoknál – és ez kiválóan megoldható a kkv-knál is – menetrendszerűen (!), havonta szerveznek rövid megbeszéléseket e kérdésekről a kulcsérintettek és alkalmazottak bevonásával.

Természetesen igen fontos stratégiai kérdés az is, hogy miként kommunikálunk e témáról házon belül és azon kívül. A tulajdonosi kör számára létfontosságú, hogy megbízható (!) információkat kapjon a menedzsmentre bízott vagyon kezeléséről, az ott felmerülő kockázatok menedzseléséről. A témát érintő tisztességes kommunikáció cég-nagyságtól függetlenül alapvető elvárás a tulajdonos részéről. A nyílt, transzparens belső kommunikáció pedig pontosan azt segíti elő, ami a végső cél: a vállalat vezetői és alkalmazottai közötti kohéziót erősíti a célok és feladatok megértésében, elfogadásában, és a hatékonyság növelésében.

Nem kétséges, hogy a felelősen gondolkodó vezető végső soron abban érdekelt, hogy olyan vállalkozást működtessen, amely jövedelmező, értéket teremt a tulajdonosok és az érintettek számára. Az ilyen cég fenntarthatóan innovatív, és rendelkezik azzal a minőséggel, szaktudással és reputációval, amelyek segítségével tisztességes piaci versenyben – még nehéz gazdasági és piaci körülmények között is – sikeresen megállja a helyét. Ez pedig csak tudatos építkezéssel érhető el. Ennek párosulnia kell egy olyan vállalatirányítási kultúrával, ami eleve magában foglalja a kockázatok szisztematikus felmérését, kezelését és kommunikációját mind a belső, mind a külső érintettek számára. A stabil vállalkozás logikája mindezt nagyon egyértelműen követeli meg.

„Ha nincs pénzed, akkor igenis vegyél biztosítást!”

(Angyal Attila, az AEGON Zrt. Alternatív Üzletfejlesztési Igazgatóságának igazgatója)

Rá kell döbbenünk, hogy mindannyiunk életében folyamatosan jelen vannak a kockázatok. Tőlünk függ, hogy miként foglalkozunk ezekkel.

Az ember elmegy az orvoshoz, aki a következőket mondja: „Ha ön továbbra is 42 gombóc fagyit eszik meg minden nap, akkor nagy eséllyel a hangszálait húsz év múlva elveszíti. Sokéves tapasztalataim ugyanis azt bizonyítják, hogy akik ennyi gombóc fagyit ilyen időintervallum alatt esznek meg, azok ötvenéves korukban már többnyire nem tudnak beszélni.” A jól dokumentált tapasztalatok, a statisztikák rengeteg segítséget jelentenek a kockázatok kezelésében, függetlenül attól, hogy milyen területen fellépő veszélyekkel foglalkozunk. A problémamegoldási útvonalak rendkívül közel esnek egymáshoz.

A lakásbiztosítási piac kb. 30%-ára van rálátásunk, ezért érthető, hogy sokszor találkozunk hasonló kérdésekkel: „Mekkora eséllyel válhatok betörés áldozatává?”

Országos Kármegelőzési Programunk sokat segít e kérdés teljes körű megválaszolásában. Az Aegon Magyarország, az Országos Rendőrfőkapitányság és az MTA CSFK Geodéziai és Geofizikai Intézet összefogott azért, hogy olyan statisztikáink, elemzéseink legyenek, amelyek érdemben támogatják többek között a veszélyek mértékének területi beazonosítását. Meglehetősen nagy pontossággal tájékoztathatjuk az ügyfeleinket arról, hogy mennyire vannak kitéve bizonyos káreseményeknek. Ez egyben arra is lehetőséget nyújt, hogy közösen átgondoljuk, miként lehet a kockázatot csökkenteni.

Például meg tudjuk mondani, hogy Budapesten, a VII. kerületben hány db lakás van, a lakásbetörések száma ennyi, az egy éven belüli lakásbetörés valószínűsége pedig milyen százalékot képvisel. Igény esetén (ez például a lakásvásárlásokat megelőzően gyakorta fordul elő) arról is tudjuk tájékoztatni a partnerünket, hogy ez a mutató miként viszonyul más kerületek hasonló mutatóihoz. Sőt, ez a kimutatás a

városok tekintetében is létezik. Siófokon például négyszer nagyobb a betörés valószínűsége, mint Győrben.

De ez csupán a kockázatelemzés egyik összetevője. A veszélyek mennyisége és nagysága sok tényezőtől függ, éppen ezért a biztosítások is modulrendszerben működnek. Például kérhetem a szerződésemet betöréseslopás-fedezet nélkül, mert lehet, hogy mellettem van a rendőrkapitányság épülete, így feleslegesen nem kell költenem számomra nem jelentős veszélytípusokra.

Ráadásul több lehetőségem is van a kockázat csökkentésére. Elképzelhető, hogy veszek egy pluszzárat, riasztó berendezést, ellátom biztonsági fóliával az alacsonyan fekvő ablaküvegeket. Ezzel a betörési kockázatot Siófokon a győri szintre csökkentem. Igazán jó tanácsokat csak az adott terület részletes megismerésével lehet adni.

Ha elmegeyek egy lakásba, és azt látom, hogy szinte olyan a bejárati ajtó, mint a pincérátjáró az étterem és a konyha között, akkor az első tanácsom, hogy kellene venni kettő darab zárat.

Ha a tulajdonos 365 napból 340-et nem tölt ebben a lakásban, az újabb kockázat. Ilyenkor némi segítséget jelent, ha a szomszéd hetente egyszer körülnéz. Javasolnám azt is, hogy legyen a lakásban egy olyan beprogramozott kapcsoló, amely bizonyos időközönként fel-le kapcsolja a világítást, olyan hatást keltve, mintha állandóan tartózkodna ott valaki. Igen jó megoldás lehet az is, ha a tulajdonos előfizet egy 24 órás távfelügyeleti szolgáltatásra.

Ha valaki családi házban lakik, amelynek 150 méter hosszú kertje van, felmerül a kérdés: Amikor a tulajdonos kimegy az ingatlan végébe szőlőt metszeni, vajon mindig bezárja a bejárati ajtót? Rengetegen nem törődnek ezzel, ami nagyon kedvez a besurranó tolvajoknak. Első számú tanácsom, hogy zárja be a kaput és a bejárati ajtót. Bár vásárolható besurranásra szóló kiegészítő biztosítási fedezet (fontos, hogy ez a normál betöréseslopás-fedezetben nincs benne!), ez nem helyettesíti a tudatos kockázatmegelőzést.

Fontos tanács még, hogy a táskát, a kulcsot ne rakjuk le a bejárati ajtó közelében, továbbá készpénz, ékszer ne legyen jól látható helyen.

Nagyon aktuális téma a gépkocsilopás veszélye. Nem csupán a garázst, de az ott lévő autót is be kell zárni.

Különös veszélyeket jelentenek a kellő megfontolás nélkül használt legújabb információs csatornák, közösségi médiumok. Amikor hosszú nyaralásra megy valaki, ne jelezze a Facebookon, hogy két hétig a Hawaii-szigeteken nyaral. Bizonyos körökben ez felhívás keringőre. Az utazásról sok szempontból bölcsebb csak utólag beszámolni!

Ugyancsak érdemes hosszabb távollétek előtt olyan viszonyokat teremteni a lakásban, amelyek az esetlegesen bekövetkező kár esélyét, nagyságát csökkentik. Pl. elzárni a központi vízcsapot, így a csőrepedésből, a csőtörésből fakadó gondok minimalizálhatóak.

Egy biztosítási tanácsadó akkor dolgozik jól, ha a biztosítási ajánlat ismertetése vagy a szerződés megkötése mellett az ilyen és az ehhez hasonló praktikus tanácsokról is tájékoztatja az ügyfelét. A jó tanácsadó sokat kérdez, annak érdekében, hogy a veszélyek, kockázatok pontos feltárása után a lehető legjobb összeállítású ajánlatot tudja javasolni.

Mindez jelzi, hogy a biztosítás önmagában nem képes a megfelelő biztonság megteremtésére. Sőt, arra szolgál, hogy ha megtettünk minden tőlünk telhetőt az ismert kockázatok csökkentése érdekében, és mégis bekövetkezik a biztosítási esemény, akkor fedezze/csökkentse az eredeti állapot visszaállításának költségeit.

A vállalati és a lakossági biztosítások terén több azonosság is van, hiszen például a szélsőséges időjárás nem aszerint válogat, hogy magán- vagy vállalati célú ingatlannal áll szemben.

Ugyancsak sajnálatos tény, hogy – legyen szó vállalkozókról vagy magánszemélyekről – sokan még mindig az „én ezt nem engedhetem meg magamnak” felfogásból fakadóan nem fordítanak elég figyelmet a kockázatkezelésre. Ezzel csak az a baj, hogy a – statisztikailag sajnos kiszámíthatóan megérkező – káresemények okozta helyreállítási

költség majd egyszerre terheli meg a pénztárcájukat, ahelyett, hogy némi előrelátással és vállalható, rendszeres díjfizetéssel, vagy sok apró odafigyeléssel ezt a megterhelő kiadást elosztva illesztenék bele a napi költségvetésükbe.

Tehát ha nincs pénzed, igenis vegyél biztosítást!

Gondoljunk bele a részletekbe! Nagyon kifizetődő.

(Kovács Gábor, az AIG Europe Limited regionális felelősségbiztosítási vezetője)

A terrorizmus az egyik olyan kockázat, aminek a veszélyeit a legkevésbé lehet kiszámítani

A terrorcselekmények hatása a kis, figyelemfelkeltő eseményektől a rettentő és nagyon szomorú katasztrófákig terjedhet. Nyilvánvaló, hogy ezen kockázat mérlegelése különleges felkészültségű szakértők bevonását igényli. Bár furcsának tűnhet a megfogalmazás, a terrorizmus kapcsán is felmerülhet a felelősség kérdése. Pontosítsuk csak! Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az ügyfelünk felelős a terrorizmusért. A kérdés inkább az, hogy milyen típusú kockázatkezelés történt (vagy nem történt) e téren.

Még rágondolni is rossz, de sajnos létező kockázat a terrorizmus kapcsán felmerülő felelősség kérdése. Például terroristacselekmény miatt pusztító tűz keletkezik valamelyik bevásárlóközpontban. Ha a létesítmény üzemeltetője nem gondoskodott a menekülő-útvonal megfelelő használhatóságáról, akkor személyi sérülések, anyagi károk keletkeznek. Ilyenkor szembesülhet az üzemeltető akár perekkel is. Ezekből óriási anyagi teher alakulhat ki, amit egy átfogó, terrorizmus-biztosításszerződés képes jelentősen kompenzálni. A károsult ilyen esetben semmiképp sem azt nézi, hogy ki volt a „többedik károkozó”. Teljesen jogos és érthető, hogy megpróbál a vele direkt kapcsolatban lévő cégtől kártérítést kapni. Ha ő az adott bevásárlóközpontból nem jutott ki elég gyorsan, bennégett a ruhája, az autója, akkor az üzemeltetőt fogja perelni. Az alap vagyoni biztosítások Magyarországon és a világon szinte mindenhol a háborús és a terrorizmussal kapcsolatos károk kizárásával működnek. Így az ilyen eseményekkel kapcsolatos károk csak ezzel a speciális termékkel enyhíthetőek biztosítási oldalról. Az egyes országoknak különböző kockázati besorolásaik vannak. Magyarország egy nagyon alacsony kockázatú ország ebből a szempontból, de velünk ellentétben akár szomszédos országokat is említhetünk, melyek kifejezetten magas kockázatú besorolás alá esnek. Egy hazai vállalkozónak

a külföldi piacra lépésekor érdemes e téren is körültekintően eljárnia. Elképzelhető, hogy például Magyarországon nem vásárol ilyen fedezetet, de ha átmegegy egy magasabb kockázatú országba, és telephelyet vagy képviselőtet nyit, akkor ott már köt erre vonatkozó szerződést. Ezen a területen, a határainkon belül elsődlegesen szállodák, irodaházak, bevásárlóközpontok és nagyobb termelőegységek az ügyfeleink.

Külön érdemes szólni az építési-szerelési biztosításról

Ha házat építünk, vagy bármilyen nagyobb szerelési munkát végzünk, az számomra nem egy hétköznapi kockázat, nem tartozik az általános teendőimhez. Biztosítási oldalon is kimarad ez a tevékenység az alapvető vagyon- és felelősségbiztosításokból. Az építés-szerelés igen magas kockázattal járó munka, hiszen nagy tömegeket, földet mozgatnak, falakat húznak fel, hegesztenek, szögelek, daruznak. Ez mind-mind olyan munka, amely fokozott figyelmet igényel. Jelentős a kockázat a munkavállalók és egyben a külvilág felé is.

Egy nagy irodaháznál, gyáregységénél természetes az ilyen típusú biztosítás, míg sajnos a kis- és középvállalkozások esetében ez már nem ilyen egyértelmű. Még rosszabb a helyzet az „öntevékeny” lakossági építkezés, építés-szerelés terén. Pedig érdemes átgondolni, mennyiféle kár következhet be, és azok milyen egyszerűen fedezhetőek lennének az építési-szerelési biztosítással: például leéghet a félkész épület, egy erős vihar megrongálhatja a szerkezetet, a tetőt, ellophatják az anyagaimat, betörhetnek a közel kész épületbe, a szomszédnak kárt okozhatnak (pl. építőanyag esik a gépkocsijára).

Jelenleg a risk management világában az egyik legforróbb téma a cyber-kockázatok kezelése

Nézzünk egy valós példát! Van egy áruháza. A raktárkészletet egy, a pénztár-szoftverrel összekötött számítógépes rendszer kezeli. Éveken át jól működik minden. Majd lecserélem a pénztárgépeimet. A tesztelés alatt ez nem jön elő, de éles üzemben pár nap után kiderül, hogy a két szoftver nem kommunikál egymással. Így a központi raktárból

nem mennek ki az utánrendelések, mivel a raktárszoftver nem érzékeli a készletek fogyását. Mindez, persze, a karácsonyt megelőző időszakban következik be. Karácsony előtt, megfelelő készlet nélkül – ez hatalmas kiesés az árbevételemből. Az esemény viszont biztosítható...

Vagy valaki megtámadja az értékesítési rendszeremet. Magyarországon is láthattunk ilyet. Egy piaci szereplő online árul vonzó terméket. Valamelyik versenytársa speciális módon indít ellene támadást: nagyon olcsón lehet találni „vállalkozót”, aki túlterheli, meghekkeli a másik szerverét. A rendszer elérhetetlenné válik az ügyfelek részére, ami így óriási árbevétel-kiesést okoz. Ezek olyan kockázatok, amelyekre most már létezik cyber típusú biztosítás.

Léteznek a könnyen meghatározható, jól számszerűsíthető károk. Azonban nagyon sokszor – például a jó hírnév súlyos következményekkel járó rontása esetében – mindez nem oldható meg. Ellenben számos biztosításfajta mellé társulnak az ilyen szituációkban megoldást jelentő pluszszolgáltatások is. Az említett, jó hírnévvel kapcsolatos kárra vonatkozó biztosítás lényege az, hogy „vészhelyzetben” a mi költségünkre egy kiváló krízismenedzselési szakember segíti a probléma megoldását, a jó hírnevet romboló és a kapcsolódó egyéb károk hatékony csökkentését. E kérdéskörnél érdemes külön szólni a termékviisszahívásról. Itt jellemzően fontosabb a jó hírnév, mint maga a kár. Mindig igen magas a logisztikai költsége, sok pluszmunka stb. A legnagyobb kérdések azonban ettől eltérőek. Vajon vesznek-e tőlem terméket a csalódott vásárlók? Mit tegyek a márkanéven esett csorba kiköszörülése érdekében? Hogyan, mikor, mit kommunikáljak? Teljesen világos, hogy e munkát olyan embernek kell irányítani, aki már rengeteg termékviisszahívás során szerzett projektvezetői tapasztalatot. Az ilyen háttérrel rendelkező tanácsadók a projekt során folyamatosan az ügyfél rendelkezésére állnak. A sikeres munka értéke alig becsülhető fel. Emellett természetesen a logisztikai teendők költségét is visszatéríti a biztosító.

Nagyon jól érzékelhető a szakmai felelősségbiztosítás iránti igény rohamos növekedése

Ennek ellenére kevesen tudják, hogy hazánkban 35-40 olyan szakma van, amelyek képviselőinek kötelező vagy javasolt ilyet kötniük.

Ezen túlmenően azonban nagyon sok cégtulajdonos, cégvezető nem is gondol rá, hogy ezzel komolyan kellene foglalkoznia. Aligha tudnánk olyan területet mondani, ahol nem fenyeget a jelentős károkozással járó szakmai hiba elkövetésének veszélye.

Egyre többen, de nemzetközi viszonylatban még mindig nagyon kevesen látják és érzik a vezető szakemberek elvesztéséből fakadó károk potenciális veszélyeit. Például egy hatalmas építkezésnél, vagy egyéb, nagy formátumú ütemtervnel bármi ok miatt már nem számíthatunk az adott munkát irányító főmérnökre. Ebben az esetben nagy valószínűséggel csúszik a projekt. Ez viszont igen súlyos kártérítési kötelezettségeket hozhat magával. Az ilyen kulcskockázat ellen rendkívül jól működő biztosítást lehet kötni.

Az általános felelősségbiztosítások a legvégén kullognak a biztosítási sorban

Az emberek ezt át szokták ugrani, holott így lemondanak a velük érdekazonosságban lévő biztosítók nyújtotta segítségről.

Felelősségbiztosításnál – amikor az ügyfelem kárt okoz valakinek – speciális a feladatom. A kártérítési igény felmerülésekor – ha az jogosulatlan – segítek a partneremnek ennek elhárításában. Amennyiben jogos a kárigény, akkor helytálló az ügyfelem helyett. Termékfelelősségi vagy általános felelősségi kár okozása esetén az anyagi terhek sokak számára elképzelhetetlen magasságokba emelkedhetnek. Egy példa: Az épületem ötödik emeletéről leesik egy rosszul rögzített ablak. Az összetöri az alatta álló taxit. Ekkor nyilván ki kell fizetnem a taxi kárát. Majd a számlák szépen sorban jönnek tovább. Azon napok után, amíg a taxi nem dolgozott, ki kell fizetnem a kieső árbevételt. Amennyiben a sofőr megsérült, meg kell térítenem a bérkiesését. Ha az illető személy úgy megsérült, hogy többé nem tud vezetni, akkor fizetnem kell azt az életjáradékot. Ezt a bíróság jogosan megítéli, hiszen a szerencsétlenül járt ember soha nem tud majd visszaállni a munkájába. Onnantól, hogy először meg kellett téríteni egy viszonylag egyszerű direkt kárt (a gépjármű megjavíttatásának költségét), máris eljutottam egy évtizedekig tartó járulékfizetési kötelezettségig. Ebben az esetben azonnal 100 millió forint körüli összegről, vagy még többről is szó le-

het. Magyarországon az egyik legnagyobb gond a felelősségbiztosítási területen a következő: nem gondolunk bele, hogy milyen hosszú távú következményei lehetnek egy felelősségi károkozásnak. Rengeteg nagyon rossz példát látunk, amikor több milliárd forintos árbevételű cégek pár 10 millió forintos kártérítési limitet kérnek. Amennyiben mégis kötnek valamit, akkor az ügyet félvállról veszik, és alacsony limiteket vásárolnak. Elképesztő, pedig igaz: lakásbiztosításban legtöbbször magasabb kártérítési limit szerepel felelősségbiztosításra, mint amit vállalkozások vásárolnak.

A magyarországi portfólióadatokat ismerve azt mondom, hogy „életveszélyes” az e téren tapasztalható alacsony lefedettség.

A kockázatkezelés néhány sarkalatos pontja

(Malicskó László Gábor, az Allianz Hungária Zrt. kockázatkezelési vezetője)

Nem kétséges, hogy egy, a kockázatkezelésben csúcsmínőségű szolgáltatást nyújtó cégnek igen jó saját példával kell elől járnia.

Ennek megfelelően az Allianz csoport – a világ egyik legnagyobb biztosítási és komplex pénzügyi szolgáltatójaként – úttörő munkát végzett e téren az utóbbi években.

Kidolgozta például az egyik legfejlettebb belső kockázati mérő- és kontrollrendszert. Ezért is élenjáró az EU-ban a közeljövőben bevezetésre kerülő Szolvencia II rendszer implementálásában.

Minden cég életében bekövetkezhetnek olyan extrém események, amelyek miatt nem, vagy csak részben képes a pénzügyi kötelezettségei teljesítésére, és emiatt kénytelen csődöt jelenteni. Bankok és biztosítók esetében egy ilyen csődhelyzet katasztrófális hatással lehet az adott pénzügyi intézmény ügyfeleire és a teljes gazdaságra is. Mivel mindkét pénzügyi intézménytípus nagymértékben az ügyfelek és a piaci szereplők bizalmára épít, ezért már több évtizede létrehozta úgynevezett szolvencia-előírásokat, amelyek meghatározzák, hogy egy pénzügyi intézménynek a működéshez minimálisan mekkora tőkével kell rendelkeznie, illetve kiegészítő szabályok, limittek vonatkoznak a vállalható kockázatok körére és mértékére. Ezen előírások betartását szigorú felügyeleti intézmény ellenőrzi (Magyarországon az MNB, illetve korábban a PSZÁF). Ez a szabályozói rendszer lehetővé teszi, hogy csődközeli helyzet csak nagyon kis valószínűséggel alakulhasson ki, illetve még egy ilyen helyzetben is rendelkezzen az érintett pénzügyi intézmény olyan mennyiségű tőkével, amivel az ügyfelek felé vállalt kötelezettségek teljesítése nagy biztonsággal garantálható.

A biztosítási szektorban ezt a funkciót jelenleg a Szolvencia I. rendszer tölti be az EU-ban (és hasonló rendszerek működnek az EU-n kí-

vül is). A 2000-es évek elején azonban felmerült az igény egy új típusú követelményrendszer felállítására, amely:

- egységesíti az EU-n belül a biztosítókkal szembeni elvárásokat;
- nagymértékben kockázatérzékeny, tehát a működéshez szükséges minimális tőke függ az intézmény által vállalt kockázatoktól;
- olyan belső kockázatkezelési kontroll- és monitoringrendszer működtetését követeli meg, ami garantálja a biztosítók kockázattudatos működését, az összhangot a ténylegesen vállalt kockázatok és a modellszámításokban meghatározott tőkeszükséglet között.

Ez az ún. Szolvencia II. rendszer, amely egy 2003 óta tartó szabályozási folyamat végeredményeként 2016. január 1-től kerül bevezetésre az EU-ban és így hazánkban is.

Természetesen az ügyfeleink számára is igen fontos tény, hogy az Allianz csoporton belül az Allianz Hungáriát a Szolvencia II rendszer adaptálásában is a legjobbak között tartják számon. Ez nem kis részben köszönhető a vállalat kiemelkedő tőkeerejének, belső folyamatainak, kockázattudatos menedzselésének. Működésünk során proaktívan figyelemmel kísérjük, előre jelezzük a cégünket érintő biztosítási, természetikatasztrófa-, pénzügyi, piaci, hitel-, működési és stratégiai kockázatok. Ezeket azután célirányosan, a megfelelő eszközök, rövid, közép- és hosszú távú stratégiák megfontolt kiválasztásával, a biztonság garantálását megcélozva kezeljük.

A saját kockázati profilunk finomhangolásában szerzett tapasztalatokat, ezek hasznát örömmel osztjuk meg a partnereinkkel is. Ebből is fakadóan mind az egyéni, mind pedig a vállalati ügyfeleink számára olyan biztosítási, befektetési konstrukciókat kínálunk, amelyekkel az ő igényeikhez illeszkedve vállaljuk át a partnereink kockázatait. Az így elérhető, felszabaduló erőforrásaikat bátran fordíthatják a mindennapi működésükben rejlő lehetőségek kiaknázására, céljaik sikeres elérésére.

Sok szakmai megbeszélésen esik szó a kockázatkezelésre való felkészülés sarkalatos pontjairól.

Bátran kijelenthető, hogy a magyar biztosítási piacon az egyik leggyakoribb probléma az ingó és ingatlan vagyon alulbiztosítottsága, az értékkövetés elmaradása.

A helyzet súlyosságának érzékeltetésére álljon itt egy kitalált, de a valóságtól nem elrugaszkodott példa. X cég a '90-es évek végén kezdett el autópári beszállítóként tevékenykedni. Természetesen a management az akkor beszerzett gyártósor és az újonnan felhúzott épületek értékének megfelelően 2 milliárd forintos összegre kötött vagyonszerződést. A vállalkozás – hála a kiváló minőségű alkatrészeknek – gyorsan növekedett. Néhány év múlva a gyártósor is felújításra, illetve bővítésre került, az eredeti épületegyüttest is kiegészítették egy új blokkal.

Sajnos a 2010-es év katasztrófával kezdődött. A leállított gyártósorok mellett elektromos rövidzárlat keletkezett, ami gyorsan terjedő tüzet okozott. Szerencsére az üzem területén felszerelt tűzjelző és sprinkler-rendszer működésbe lépett. A hatékony oltás révén a tüzet sikerült megfékezni. Ennek ellenére a gyártósor jelentős károkat szenvedett. A felújítási munkálatok, valamint a gyártósor javításához szükséges alkatrészek beszerzése egy hónapig tartottak. Az anyagi kár 500 millió forintra rúgott, az egy hónapos leállás miatti bevételkiesés pedig nagyjából 1 milliárd forintot tett ki.

Természetesen a cég vezetője az esemény bekövetkezése után azonnal biztosítási partneréhez fordult segítségért. Ekkor kiderült, hogy az eredeti 2 milliárd forintos biztosítási összeget és a fizetendő díjat ugyan a biztosítási partner az éves inflációnak megfelelően évente automatikusan megemelte, de a cég nem értesítette a biztosítót a menet közben megvalósult beruházásokról. Az inflációval korrigált 2,5 milliárdos biztosítási összeghez képest a cég ingatlanainak és a gyártósornak a valós értéke ekkor már elérte a kb. 5 milliárd forintot. Így a biztosító a kárrendezést követően a cég részére az alulbiztosítás miatt csak az 500 millió anyagi kár felét, azaz 250 millió forintot fizetett ki. Mivel a cég a kockázatait nem kellő körültekintéssel mérte fel, és nem kötött üzemszüneti biztosítást, a tűzkárnak végzetes következményei lettek. A meg nem térített anyagi kárból és a felfüggesztett termelésből fakadó bevételkiesés következményeként a cég csődbe ment, működését nem tudta folytatni.

A fenti példa fiktív, de sajnos számos hasonló esetet figyelhettünk meg a múltban. Nagyon sok fórumon, a médiában, illetve tanácsadóinkon keresztül hívjuk fel mi és velünk együtt a versenytársaink is arra a figyelmet, hogy ügyfeleink néhány évenként, de legalább minden, a vagyoni helyzetünkben bekövetkező változást követően egyeztessenek biztosítójukkal, a tanácsadójukkal a vagyonszerződésük felülvizsgálásáról.

Ezen egyeztetések jó alkalmat teremtenek arra is, hogy az ügyfelek átgondolják az őket fenyegető egyéb kockázatok körét is. Fontos, hogy a meglévő kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás, otthonbiztosítás, casco mellett gondoljanak a gyermekeik, családtagjaik jövőjének, egészségének, valamint nyugdíjuknak a biztosítására, az előtakarékosságra, a befektetéseikre is.

Világszerte érzékelhető, hogy a vállalatok újabb és újabb kockázatok kapcsán igényelnek innovatív megoldásokat. Ezzel kapcsolatban csak néhány friss példát említenék meg:

Partnereinkkel, az Aonnal és a Duna Elektronikával együttműködve már olyan új, komplex biztosítási szolgáltatási csomagot is kidolgoztunk, amellyel jellemzően irodai tevékenységet végző cégeknél bekövetkező katasztrófa-helyzetekben segíthetünk. Az új konstrukció révén biztosítjuk, hogy munkájukat akár két nap múlva, az általunk rendelkezésre bocsátott helyszínen, megszokott IT-környezetükben tudják folytatni, minimalizálva a helyzetből eredő bevételkiesést.

Garancia- és kezesi biztosításaink lehetővé teszik ügyfeleink részére az EU-s támogatások egyszerűbb, gyorsabb lehívását, a kormányzati, önkormányzati projektekben, közbeszerzésekben történő gördülékeny részvételt. Az Allianz által vállalt garancia, ill. kezesség egyenértékű a bankok által adott garanciával. Sőt, előnyösebb abból a szempontból, hogy nem terheli meg az ügyfél hitelkeretét, valamint óvadékként elfogadjuk a nálunk kötött egyszeri díjas életbiztosítást is. Ezen szerződések nem tipikus biztosítási szerződések, hanem pénzügyi kötelezettségvállalások.

Profizmus minden téren

(Sinkó Ferenc, a Generali vállalatbiztosítási igazgatója)

A kockázatkezelés sikeressége megköveteli, hogy a folyamatban részt vevő minden szereplő profi módon gondolkodjon a teendőkről.

A biztosított oldal természetesen már hosszú ideje rengeteg szó esik a vezető tisztségviselő felelősségéről. A személyes vagyon féltése teljesen érthető módon sláger témává vált. Az ezzel kapcsolatos konkrét tapasztalataink elgondolkodtatóak...

Egy alkalommal megkérdeztem egy ügyvezető igazgatót a következő diszcrepanciáról: Az illető cégvezetőként 2 milliárdos kár fedezésére alkalmas biztosítást kötött a saját felelősségét érintően. Ezzel párhuzamosan az általa vezetett vállalat felelősségbiztosítási plafonja mindössze 50 millió forint volt. Az általa irányított vállalkozásban kb. száz dolgozója van. Elképzelhető, hogy a főnök ilyen hatalmas kárt tud okozni, mikor a munkatársai által végzett munka hasonló típusú kockázata nagyságrendileg kisebb? A válasz akadozott... Végül abban maradtunk, hogy a saját felelősségbiztosításra szánt összeg egy jelentős részét hasznosabb inkább a céges limit megemelésére fordítani.

Tényleg érdemes minden vezetőnek átgondolnia a következőket. Ha egy cég valóban okozhat, mondjuk, 500 millió forintos kárt, akkor egy 100 millió forintra szóló felelősségbiztosítás később akár szakmai felelősségre vonást is eredményezhet.

A biztosított oldal kapcsán külön kell szólni egy rendkívül fontos ügyfélszegmensről. A Generalinak 100 ezer kkv.-s ügyfele van. Ebben a körben nagyon sok, kiválóan vezetett, sikeres cégnél találkozunk a kockázatkezelés problematikájával. Gyakori az az érzés, hogy e témát egyszerűbb nagyvállalatoknál vagy multinacionális vállalatoknál megoldani, hiszen ott már megvan az anyacég részéről a szükséges kultúra. Ugyanakkor látni kell, hogy egy 2 milliárdos árbevételű cég a működési vagy egyéb kockázatok szempontjából hajszálpontosan ugyanazoknak a veszélyeknek lehet kitéve, mint egy 500 milliárd forint forgalmú vállalat. Ráadásul a tapasztalataink szerint a kkv.-k jelentős hányadánál a kockázatok felmérésére való érzékenység lényegesen alacsonyabb, mint a nagyobb cégeknél.

A kockázatkezelési profizmusnak van egy másik alapkérdése: „Melyik közvetítővel dolgozunk együtt?”

Amikor valaki megbíz egy könyvelőt, egy jogászt vagy egy adószakértőt, akkor szinte automatikusan elvégez egy előszűrést is. Kíváncsi a meglévő minősítésekre, a referenciákra stb. Sajnálatos módon, a biztosítási alkusz kiválasztásakor gyakran azt látom, hogy ezt nem tesszük meg. Ennek talán az az oka, hogy a biztosítás mint kockázatkezelés nincsen a helyén, az értékén kezelve. Ha nekem fontos, hogy egy nagy tapasztalattal rendelkező, szakmájához értő jogtanácsost válasszak magamnak jogi tanácsadóként, akkor miért gondolom azt, hogy a piacon jelen lévő, bármelyik biztosításközvetítő a biztosítási igényeimre és kockázataimra szabott, magas színvonalú tanácsokat tud adni?

A biztosítási szakmának a nem megfelelő szinten, vagy nem megfelelő súllyal történő kezelése óriási probléma a kockázatmenedzselésben is. Egy adótanácsadót vagy egy könyvelőt nem apróhirdetés alapján választunk ki. Ezért ezt az alkuszok megbízásánál sem javasolom!

Kétségtelen, hogy a biztosító kiválasztása is alapos felkészültséget igényel. Amennyiben én, mondjuk, egy közepes nagyságú cég vezetője lennék, akkor az alkusszal együttesen alaposan átgondolnám a válogatási elveket. Ennek során kérném például, hogy a biztosítónak egy embere jöjjön ki, és végezzen nálam kockázatalbíró szemlét. Ebből már látni fogom, hogy egyáltalán melyik cég tud egy ilyen elvárásnak megfelelni. Nekünk például két olyan kollégánk is van, akik a „top kockázatokra” specializálódtak. Ők komoly nemzetközi kiképzés során szerezték meg azt a nemzetközi tanúsítványukat, amellyel Koreától kezdve Európán keresztül Amerikáig végezhetnek különleges felkészültséget igénylő kockázati felméréseket.

A biztosítást igénylő partnernél való „bejárás” a jó ajánlat egyik alapfeltétele. Mondjuk, egy mátészalkai cég helyében feltenném a kérdést: „Vajon egy budapesti irodaház íróasztala mögött ülő kockázatvállaló mi alapján mondja rám, hogy az én biztosítási díjam 1 millió forint? Ő nem ismer, nem volt itt nálam, nem nézett körül, nem látta az épületeimet, a gépeimet stb... Erre természetesen lehet azt mondani, hogy „a statisztikai számok”, meg „az általános tapasztalatok” stb. Mindez azonban nagyon messze van a minőségi szolgáltatás igényességétől, lehetőségeitől...

Nem kétséges, hogy a hazai kockázatkezelési kultúra fejlődése érdekében még rengeteget kell tenni.

A magyarországi felelősségem mellett még 9 másik országért felelek a régióban. Azt kell mondanom, hogy kockázattudatosság, kockázatkezelés stb. szempontjából mi legfeljebb a középmezőnyben vagyunk. Csehországban, Lengyelországban, és bizonyos szempontból Szlovákiában is jóval fejlettebb ez a fajta gondolkodásmód, mint nálunk.

Az előrelépés érdekében szükség van minél több olyan fórumra, ahol felkészült szakemberek együttesen gondolhatják át a teendőket. Erre egyébként a világ azon részén is igény van, ahol e téren már jóval előttünk járnak. Például a risk managereket tömörítő – a Generali által is támogatott – nemzetközi szervezet rendszeresen tart rendkívüli értékeket felvonultató szimpóziumokat.

Jól szolgálják a fejlődés ügyét azok a rendezvények is, amelyeken a szakma az ügyfelekkel folytathat párbeszédet. Például a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület szervezésében zajló beszélgetések sokat segítenek a kockázatkezelési kérdések közös átgondolásában.

Elérkezett annak is az ideje, hogy egy jól megfogalmazott koncepció mentén beinduljon e témakörben a megfelelő keretekbe foglalt edukáció, készüljenek oktatási anyagok, kiadványok.

Nem szabad elfelejteni, hogy a profizmus hiánya vagy alacsony szintje igen jelentős kockázati tényező a gazdaságunk számára!

Megtart és csábít az alkalmazotti biztosítás

(Dr. Zolnay Judit, a MetLife Biztosító Zrt. vezérigazgató-helyettese)

A vállalatvezetők és a HR-szakemberek világszerte egyetértenek abban, hogy a sikeres működést veszélyeztető tényezők között előkelő helyet foglal el a jól teljesítő munkatársak elvesztése. Éppen ezért nem keveset foglalkoznak azzal, miként lehetne a csábításnak kitett kollégákat hosszabb távon megtartani.

Hasonlóan lényeges kérdés az, hogy milyen módon lehet a cégünk vonzó a tehetséges, jól felkészült álláskeresők számára.

Sokan (bár egyre kevesebben) azt vallják, hogy „ez nem probléma, mióta a főníciaiak feltalálták a pénzt...” Az élet azt bizonyítja, hogy e téma kezelése ennél sokkal bonyolultabb.

A cégek, vállalati vezetők egy része valóban úgy gondolja, hogy az emberek kizárólag a pénzért dolgoznak, és ez az egyetlen motivációs eszköz, amit alkalmazni érdemes. Számtalan felmérés szerint azonban az anyagi megbecsülésen túl a munkavállalók élvezetes munkakörnyezetre is vágynak, ahol képességeiket hasznosítani és folyamatosan fejleszteni tudják, és ahol a munkahelyi légkör a kölcsönös megbecsülésen alapul.

E kölcsönös megbecsülés egyik formája a munkáltatói juttatások körében nyújtható alkalmazotti biztosítás.

E megoldás nem új, bár folyamatosan fejlődik, komplexebbé válik. A MetLife Biztosító (korábban AHICO) szolgáltatása már 1992 óta elérhető a magyarországi vállalatok számára. Az első időszakban még csak a nagy nemzetközi cégek alkalmazták ezt a juttatási elemet. Később azonban tágult a kör, és egyfelől a kisebb cégek, másfelől a magyar tulajdonú vállalkozások is elkezdtek érdeklődni az ilyen típusú biztosítások iránt.

Kifejezetten a magyar tulajdonú vállalatok számára a 2000-es évek elején jelent meg ez az elem a cafeteria-programokban. Mivel az adó-

zási rendszer is kedvező környezetet teremtett hozzá, egyre szélesebb körben alkalmazzák a cégek e juttatást a cafeteria-csomagon kívül is. Ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy hazánkban jelenleg ez a biztosítási terület is alulbiztosított. Az európai átlaghoz képest még igen kevés helyen jellemző az alkalmazottak, a munkavállalók ilyen jellegű megbecsülése, elismerése és támogatása.

A MetLife cégcsoport – amely az egész világon meghatározó szerepet játszik a munkáltatói juttatások területén – azonban nagyon jó jelnek tekinti, hogy már Magyarországon is jelentős nemzetközi és hazai cégek tartoznak a szerződéses állományába. Ez sok egyéb mellett annak is köszönhető, hogy az úgynevezett Maxis nemzetközi pool-hálózaton keresztül olyan ajánlatokat és szolgáltatásokat nyújt, amelyek összhangban vannak az e területen megjelent legújabb, leg sikeresebb trendekkel.

Mint a biztosítások általában, ez a lehetőség is csak hosszabb távon tudja megmutatni hasznosságát. Sajnos az életünk nem kockázatmentes, rohanó és stresszes világunkban egyre több fiatal is ér betegség és tragédia.

Folyamatosan érzékelhető, hogy a korábbi, „az állam gondoskodik mindenről és mindenkiről” szemléletet felváltja egy új típusú tulajdonosi gondolkodás és gondoskodás.

A jelen gazdasági környezetben kiemelt, egyre inkább felértékelődő feladatot jelent a munkaerő, a munkaképesség hosszú távú megőrzése, a munkavállalókról való színvonalas gondoskodás. Mindezek alapján a vállalatok külső és belső megítélésében is egyre fontosabb szerep jut azon kiegészítő juttatásoknak, melyek hosszú távon fejtik ki hatásukat. E megoldások ösztönzik a jól képzett és hatékony munkaerőt a vállalat gazdasági eredményeinek megőrzésére, további fejlesztésre. Ezzel párhuzamosan jelentős vonzerőt jelentenek a „gondoskodó munkahelyet” kereső, jól felkészült munkaerő számára is.

Természetesen az emberi tragédiák esetén a biztosítás sem képes a fájdalom enyhítésére. Segítséget nyújt azonban az új élethelyzetre való felkészülésben. Mint ahogy ez a következő esetben is történt:

A biztosított férfi és élettársa ugyanazon pénzügyintézetnél dolgozott. A biztosítási szerződésük a kockázati életbiztosítást és a házastársi/élettársi halálra vonatkozó kitételeket is tartalmazta. A sajnálatosan bekövetkezett haláleset következtében a MetLife Biztosító 500 000 Ft összeget fizetett ki az élettárs részére „házastársi halál” címen. Azonban mivel a biztosított férfi kitöltött kedvezményezett nyilatkozattal rendelkezett, az élettárs részére a biztosítónk ki tudta fizetni a kártérítés összegét is, azaz 18 624 000 forintot – hagyatéki végzés nélkül.

A különbségekben meglévő hasonlóságok

(Dénes Attila fióktelep-vezető, vezérigazgató – QBE Insurance (Europe) Ltd. Magyarországi Fióktelepe)

Ha valamire, akkor a biztosítási kínálatra tényleg igaz, hogy „ahány ház, annyi szokás”. Mivel az ausztrál gyökerű QBE a világ 46 országában végez biztosítási tevékenységet, bizony, a kockázatkezelés terén sok különlegességgel találkozunk a hálózat szakemberei.

Például éppen Ausztráliában létezik egy olyan madárfaj, amely előszeretettel lyukasztja ki a házak falait táplálék után kutatva. Ott ez ellen is lehet biztosítási fedezetet vásárolni. Az Egyesült Államok bizonyos területein viszont a természhangyák okoznak jelentős károkat az ingatlanokban. Számos tengerparti országban komoly veszélyt jelenthetnek a szökőárok, amelyek ellen lényegében lehetetlen védekezni. Ezért e térségekben egyedüli megoldást a biztosítás vásárlása jelent. Érdekes az is, hogy a világ néhány országában egyre gyorsabban nő a művészek, a sportolók, a hírességek körében a bizonyos testrészeik (melyek a legfőbb megélhetési forrásuk) sérülése esetére vásárolt biztosítások száma.

Mint látható, a kockázatkezelési igények nagyon különbözőek és sokrétűek lehetnek. Ugyanakkor a kezelésükben rengeteg a hasonlóság és az azonosság. A sikeres munka érdekében minden kockázatkezelési folyamat során elengedhetetlenül szükséges a megfelelő dokumentáltság, a jól felkészített, dedikált erőforrás, a változó körülményekre való gyors reagálás stb.

Nem meglepő módon a saját működésünket érintő kockázatkezelési munka a cégcsoportunkon belül is rendkívül átgondoltan, minden részletre kiterjedően zajlik. Mi Magyarországon a Londonban lévő anyavállalat szabályait használjuk, figyelembe véve a helyi sajátosságokat. A főbb kockázatok kezelésére kidolgozott folyamatok, szabályok és felelősök vannak. Negyedévente monitorozza a vállalat, hogy milyen újabb kockázatok jelentek meg, illetve, hogy a meglévő ellenőrzési folyamatok működőképese-e. Sok egyéb mellett ide tartozik a menedzseri kockázatok kezelése is. Például bizonyos vezetői szint fölött mindenkinek van egy kijelölt helyettese, aki bármikor – ha szükséges – át tudja venni az adott vezetői feladatokat.

Minden operáció rendelkezik egy részletesen kidolgozott üzletfolytonossági tervvel, amelynek a működőképességét folyamatosan teszteljük.

Természetesen állandó kockázatkezelési feladat a biztosítási tevékenységből fakadó veszteségek kezelése, a portfóliók folyamatos monitorozása, a testreszabott viszontbiztosítás vásárlása.

Nyilvánvalóan a suszternek nem lehet lyukas a cipője, ezért is működik a világhálózatunkon belüli kockázatkezelés rendkívüli precizitással. Sőt, nagyon vigyáz a QBE arra, hogy az ügyfelei is „kényelmes, biztonságos, megfelelő árú lábbelit hordhassanak”. Igen gyakran épp a saját példánkon keresztül mutatjuk be a vállalati partnereinknek a felelős biztosítási kultúra legfontosabb összetevőit.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a biztosítás a kockázatkezelés egyik legvégső eszköze. Ez akkor nyújt segítséget, ha minden elővigyázatosság ellenére bekövetkezik egy káresemény. Abban, hogy már a biztosítás megvásárlásakor a legnagyobb mértékben csökkentjük a kockázatunkat, igen nagy szerep hárul mind az ügyfélre, mind a biztosítást közvetítőre. Kizárólag a körülmények és az igények teljes ismeretében választható ki a legjobb szolgáltatást nyújtó konstrukció. Mind a biztosítónak, mind az ügyfélnek érdeke, hogy a káresemény bekövetkezésének valószínűségét csökkentsék. A biztosító ezáltal kedvezőbb kárhányaddal tud működni, és az ebből fakadó előnyöket felhasználja az ügyfelek javára. Ők élvezhetik az ebből fakadó előnyöket, például kedvezőbb díj, kisebb önrész, magasabb színvonalú szolgáltatás formájában.

A takarékos gondolkodás természetes elvárás a biztosítási konstrukciókban részt vevő valamennyi szereplő számára. Ugyanakkor a veszélyeket alulbecsülő magatartás gyakran jóvátehetetlen károkat okoz.

A QBE piacvezető utasbiztosítóként is gyakran találkozunk ilyen esetekkel. Kevesen gondolnak arra, hogy mondjuk egy sajnálatos balesettel, komoly megbetegedéssel elrontott utazás akár hosszú időszakra is egzisztenciális csődöt jelenthet a szerencsétlenül járt személynek és családjának. Nem egy olyan helyzettel találkoztunk, amikor például az Egyesült Államokban, Kanadában kiállított kórházi végszámla több tízmillió forintnyi dollárról szólt. Ezért is elvárás a kollégáink

felé, hogy testreszabott megoldásokat kínáljanak az utazások során felmerülő kockázatok kezelésére. Még egy ilyen egyszerű biztosítás megvásárlása előtt is alaposan át kell gondolni, mire is van pontosan szükségünk. Nem mindegy, hogy Európán belül, vagy Európán kívülre utazunk, milyen hosszú ideig leszünk távol, mennyi csomagunk lesz, végzünk-e az utazás ideje alatt valamilyen sporttevékenységet, ki akarunk-e próbálni bizonyos extrém sportokat, szükségünk lehet-e jogi, vagy az autónkkal kapcsolatos segítségre stb.

Nemzetközi tapasztalatok szerint sokan mondják akár a vállalati, akár az egyéni biztosítások kapcsán, hogy mindenre úgysem lehet felkészülni. Ebben nyilván igazuk van. Ugyanakkor ez nem azt jelenti, hogy ne próbáljuk meg a lehető legtöbb kockázatot, majd ezek optimális kezelését átgondolni. A mindennapok bizonyítják, hogy ezek elhanyagolása rendkívül kockázatos, legyen szó vállalatról vagy magánszemélyről, Ausztráliáról vagy Magyarországról...

A kockázat ára

(Beszélgetés Takács Róberttel, az UNION Biztosító igazgatósági tagjával)

„Na, mennyibe fog ez nekem kerülni?...” – teszik fel önmaguk és partnereik számára a valóban fontos kérdést a kockázatkezelési stratégiát megvalósítani kívánó cégek. A jó válasz érdekében tisztázni kell néhány alapvető dolgot.

Akkor tévednek nagyot a cégvezetők, amikor azt mondják, hogy nekik a „total cost of risk”, azaz a kockázat teljes költsége nem más, mint pusztán a biztosítási díj. Ez nem így van! Minden olyan tényező, amely a kockázatok csökkentésével, azok menedzselésével kapcsolatos, kockázati költség. Ilyen lehet pl. az őrző-védő cég szolgáltatási díja. De ide tartozik az önrész is a biztosítási szerződésben, amelyet a cég vállal egy adott kár bekövetkezése esetén. (Sok esetben előfordul, hogy az adott vállalat magasabb önrészt választ, és cserébe a biztosító alacsonyabb biztosítási díjat állapít meg a részére.) A kockázat teljes költségének összegzésekor minden olyan tényezőt számításba kell venni, amely a kockázatkezelés bármely formáját érinti. A biztosítási díj mellett tehát ide tartoznak a biztosító által nem vállalt káresemények, a károk bekövetkezési esélyét részben vagy egészben csökkentő teendők kiadásai, a kapcsolódó adminisztratív költségek stb.

Mindezt érdemes összegezni a tisztán látás érdekében. Természetesen az is igaz, hogy ehhez sajátos szemlélet, olykor speciális tudás szükséges. Csak két példát mondom erre:

Ha egy raktárban a sprinkler aljáig érnek a polcok, akkor gyakorlatilag ezzel hatástalanítják az eszközt. Tűz esetén csak a legfelső polcot tudja oltani a sprinkler, ami keveset ér.

Sajnos sokan nem tudják, hogyan kell a tűzivíztározót megépíteni. Nincs elég ismeretük arról, miként lehet a tűzoltóknak már eleve olyan felvonulási területet adni egy tűzveszélyes területen, hogy tűz esetén ne ott kelljen keresni a tűzivizet. Az ilyen esetekben létfontosságú lehet a megfelelő felkészülés. A problémát tehát fel kell ismeri, utána jöhet a költséghatékony megoldás. Ezekben tud segíteni egy megfelelő tudással rendelkező biztosítási alkusz.

Az ipari biztosítások terén meglévő vezető szerepünkben adódóan rengeteg a napi tapasztalatunk. Naponta érzékeljük, hogy e téma nagyon foglalkoztatja a cégeket, ugyanakkor még sok a fehér folt. Mind többen szeretnének egy átfogó kockázatkezelési stratégiát kialakítani. Ehhez természetesen több dolgot is mérlegelni kell.

Először is az egységes kockázatkezelési stratégia átgondolásakor rögtön külön kell kezelni az úgynevezett vállalkozói kockázatokat. Például a termékkínálati profil megválasztása, az árak megállapítása, a célcsoportok meghatározása egyaránt rejt veszélyeket. Ezek felvállalása nyilván kizárólag a vállalkozó felelőssége, és természetesen az ő kockázata is.

Mindezen túlmenően rengeteg egyéb kockázat (pénzügyi, fizikai stb.) létezik, napjainkban egyre nagyobb figyelem irányul néhány speciális veszélyhelyzetre. Ide tartozik a beszállítói, illetve a vevői kockázat is. Komoly gondot okozhat, ha egy vállalat nagyon kiszolgáltatott e téren. Amennyiben egyetlen cégtől kapja az összes alapanyagot, vagy egyetlen cég jelenti a vásárlói kör túlnyomó többségét, akkor ez a helyzet adott esetben rengeteg problémát okozhat. A korábbi stabil, kizárólagos partner bármi okból történő hirtelen elvesztése végzetes lehet a vállalkozásunk számára. Ennek a kockázatnak a felismerése, elemzése, a teendők megalapozott megfogalmazása speciális tudással és gyakorlattal rendelkező szakértőt igényel.

Fontos tehát megállapítani, hogy a kockázatok bizonyos hányada, de semmi esetre sem teljes egésze fedhető le biztosítással. Az e körbe tartozó veszélyek felismerését követően áll össze a biztosítható kockázatok listája, maga a testreszabott biztosítási program. Ezen kockázatokat adják át a cégek a biztosítótársaságoknak, és cserébe a kockázatvisseléléért biztosítási díjat – mint kockázatkezelési költséget – fizetnek nekik. Nyilván egy biztosítótársaság nagyobb veszélyközösséget létrehozva, hatékonyabban tudja ezeket a kockázatokat kezelni.

Természetesen lehet azt is mondani, hogy bizonyos fenyegető kockázatokat nem biztosítok, habár erre lenne lehetőség – gondoljunk csak egy nagy gépjárműflotta casco-kockázataira. A flottaüzemeltetési szakértő évekre visszamenőleg megnézi és elemzi, hogy mennyi volt a töréskár, a lopáskár stb., és mennyit fizetett ki biztosításra a cég. Ennek alapján az a véleménye, hogy a vállalata jobban jár, amennyiben

önmaga hoz létre egy veszélyközösséget, s ehhez egy pénzügyi alapot, amelyből finanszírozza a casco-biztosítási károkat. Itt tehát nincs casco, de tudatosan nincs, viszont van egy okosan átgondolt kockázatkezelési stratégia.

A téma fontossága és összetettsége folytán a stratégia elkészítésében, majd a teendők konkretizálásában egyre nagyobb feladat hárul a külső szakértő cégekre, alkuszokra. Ők végzik el a minden részletre kiterjedő kockázatfelmérést, majd a folyamat menedzselését. Így nemcsak azt mondják, hogy kevés a spinklered, hanem a konkrét teendőket is megfogalmazzák.

A jól előkészített elemző és javaslattevő szakmai anyag birtokában készülhet el a teljes, testreszabott biztosítási koncepció. Ez megkívánja az alkalmanként többszöri egyeztetést a megbízóval és a kockázatmenedzselő szakértővel. Az így előkészített anyagok alapján lehet igazán jó ajánlatot készíteni. Saját érdekeinek árt az a cég (sajnos ilyennel is lehet találkozni...), amely így közli az igényeit:

„Eddig ilyen biztosításaink voltak. Jelentős kárunk sosem adódott, biztosan nem is lesz a jövőben! Kérünk egy ugyanilyen, vagy lehetőleg olcsóbb biztosítási csomagot!”

Biztosítói sajátosság, hogy ha nincs elegendő információ, az adott helyzetben a legrosszabbat feltételezi. Ez azonban feleslegesen megrágtja a díjakat. A kellő módon kimunkált koncepció, a helyzetfeltárás jelentős költségek – akár kockázatkezelési, akár biztosítási – megtakarítását teszi lehetővé. Sőt, az adott szituáció ismeretében a biztosító is előállhat takarékos javaslatokkal.

A jó alkusz tehát egyben tolmács is, aki lefordítja a cég számára a kockázatkezelési, a biztosítási nyelvet. E nyelvismeret hiánya káros lehet a vállalatok számára. Láttunk már olyat – bár elég szélsőséges eset volt –, hogy egy megbízás során nem vették igénybe a „tolmács” segítségét: derék másfélmillió forint volt a biztosítási díj, miközben a kártérítési limit alig érte el a kétfélmillió forintot...

Van még egy tényező, ami nem tartozik klasszikus értelemben a kockázatkezelés lépései közé, de bízom abban, hogy ez a közeljövőben változni fog. A kockázatkezelési téma kiemelt jelentősége egyre inkább megköveteli, hogy a jelenleginél sokkal nagyobb helyet kapjon az oktatásban. Elsődlegesen a vezetőképző intézményekre gondolok,

de néhány alapvető gondolatnak már a felsőfokú oktatás területén is helye lenne. (Magyarországon a pénzügyi gondolkodás oktatása egyébként is meglehetősen hiányos.) Cégmérettől, tevékenységi körtől függetlenül a kockázatmenedzselés alapismereteit az élet bizony „kötelező tantárgyként” kezeli. Nem minden bukás esetén van lehetőség „pótvizsgára”.

A 25 országban működő Vienna Insurance Group tagjaként azt tapasztaljuk, hogy egész Közép- és Kelet-Európában óriási változások mennek végbe a kockázatkezelés terén. Húsz évvel ezelőtt az volt az általános vélekedés, hogy ha a vállalatodról nincs kellően mély kockázati információ, akkor az egy átlagos kockázat. A piac viszont azt bizonyította be, hogy ha nincs ilyen kockázati információ a cégedről, az egy igen veszélyes kockázat. Kétségtelen, hogy kockázatmentes cég, vállalkozás, tevékenység nem létezik. Legfeljebb az illetékesek még nem mérték fel kellően a veszélyeket. Netán felmérték, de „Legyünk optimisták, erre ne költsünk!” alapon pénzt igyekeznek megtakarítani.

Ami azután roppant drága lehet...

Gyakorlati példa rendkívül összetett kockázatkezelési folyamatok működtetésére

(Jaap Veenbos, az Aon Global Risk Consulting CEE ügyvezető igazgatója)

Az Aon 2006-ban létrehozta az AGRC CEE kockázatkezelési csoportot az ügyfeleknél felmerülő kockázatkezelési igények magas szintű kiszolgálása érdekében.

Ezek a szolgáltatások magukban foglalják a magán- és állami vállalatok számára nyújtott vállalati kockázatkezelést, biztosítási szolgáltatásokat, beruházások kockázatkezelését, építőipari tanácsadást, valamint kockázatfinanszírozási tanácsadást minden szektorban.

Az Aon Global Risk Consultingnek több tucat országban 1200 munkavállalója van, a bevétele eléri a 200 millió USD összeghatárt, így a világ legnagyobb és legszélesebb körű szolgáltatásokat nyújtó kockázati tanácsadó cége. Az Aon Global Risk Consulting közép- és kelet-európai részlege 24, rendkívül felkészült szakértőből és mérnökből áll, míg Európa, Közel-Kelet és Afrika térségében további 124 tanácsadó áll rendelkezésre.

Az Aon képviselőjében megbízott kockázatkezelési szakértőként koordinációs feladatokat láttam el az Accenture, a francia elektronikus megoldásokat kínáló Althom Alcatel cég és a holland Royal Volker Wessels vállalkozóiból álló konzorcium közös projektjében. A projekt kivitelezése során a kockázatkezelést nemcsak a kockázatok azonosításának és kezelésének eszközeként alkalmaztuk. A kialakított kockázatkezelési rendszer ezeken túlmenően kommunikációs és problémamegoldó eszközzé is vált a projektszereplők, így a tanácsadók, az EPC- (mérnöki, beszerzési, építési) vállalkozók, valamint a megbízóink (azaz holland kormányzati és önkormányzati szervek) között.

A projekt célja egy tömegközlekedésben használt elektronikus jegy (E-jegy) fejlesztése, bevezetése volt. Ez az innovatív, kártyaalapú rendszer a papírból készült jegyeket volt hivatott felváltani egy, a Távol-Keleten használt megoldás mintájára. A módszer lehetővé tet-

te valamennyi tömegközlekedési cég számára, hogy pontosan tudják, mikor, hol, mennyi utas veszi igénybe a szolgáltatásaikat. Így jobban tervezheték a kapacitásaikat, az erőforrásaikat. Ráadásul minimalizálhatóvá vált a nem fizető utasok miatt keletkező veszteség.

A közlekedési rendszer működési elve a következő: Az utazás megkezdésekor – akár busszal, villamossal vagy metróval történik – a kártyáról egy fix összeg kerül levonásra, majd a szerelvény elhagyásakor a tényleges utazás díja feletti rész visszatérítésre kerül. Ily módon a reggeli és esti csúcsidőben akár 60–100 millió euró összeg is felhalmozódik az Accenture klíringintézet számláján, ami lehetővé teszi a konzorcium számára további bevételek generálását.

Kihívást jelentett ugyanakkor, hogy EPC-vállalkozóként nemcsak egy megbízónk volt (maga az állam), hanem párhuzamosan 20 tömegközlekedési vállalat is e körbe tartozott. Ennek eredményeképpen, az alap EPC-szerződésen túlmenően mind a 20 tömegközlekedési vállalattal külön DBM- (tervezés, kivitelezés, karbantartás) szerződéssel is rendelkezünk. Emellett sor került egy úgynevezett koordinációs megállapodás megkötésére is. Ez kezelte a DBM-szerződés és a tömegközlekedési vállalatokkal kötött szerződések rendelkezései között felmerülő hiányosságokat és ellentéteket.

Kockázatkezelőként kifejlesztettünk egy átfogó, webalapú kockázatkezelő adatbázist, amelyet a projekten dolgozó kollégák százai – Európából, Ázsiából és az Egyesült Államokból – egy éven belül közel 3000 egyedi kockázattal töltöttek fel.

Olyan alapvető hibákat (vagy kockázatokat) azonosítottak, illetve fedeztek fel, mint a ki nem javított tervezési funkciók, a kormány által megváltoztatott követelmények, az elektronikus chip változó biztonsági követelményei (a kártyabirtokosok személyes adatainak és pénzének megőrzése) stb. Ezek ismeretében hamar világossá vált, hogy a tervezéshez és gyártáshoz további időkeret szükséges. Látható volt például, hogy a villamosokon, a buszokon és az állomásokon létesítendő elektronikus kapuk telepítése minden bizonnyal csúszni fog. Ez késleltetheti a működés beindítását, veszélyeztetheti a bevételek realizálását. Így akár a teljes projekt is meghiúsulhat.

A projekt ésszerűsítése érdekében ezért arra a következtetésre jutottunk, hogy a szerződésekben foglalt megbeszélések és tárgyalások

során történő igényérvényesítés és véget nem érő pereskedés helyett inkább optimalizálnunk kell a kockázatot. A valószínű kockázati érték számításakor megállapítottuk, hogy az extra költségek teljes összege több mint 100%-kal meghaladja a tervezett értéket. Ez a kockázat még magas haszonkulcs esetén sem kezelhető. Megállapítottuk továbbá, hogy sok olyan veszély is felmerült, amely az EPC-vállalkozók felelősségi körébe tartozik, de közvetlenül a tömegközlekedési szervezetektől függ. Világossá vált, hogy nemcsak nekünk magunknak, az EPC-vállalkozóval van szükségünk több időre a tervezésre, a kivitelezésre és a telepítésre, hanem erre a tömegközlekedési vállalatoknak is jogos igényük lehet. Csak így nyílhat lehetőségük arra, hogy a járművek, az állomások a kellő időpontban készen álljanak az elektronikus kapuk telepítésére.

Hasonló volt a helyzet az elektronikus chipkártya biztonsági szintjeinek megvitatásakor. A tömegközlekedési vállalatok ekkor még csak azon szolgáltatások meghatározásánál tartottak, amelyeket hozzá kívántak rendelni a rendszerhez (hűségprogramok, kiegészítő szolgáltatások stb.), miközben a konzorcium a sebesség és a funkciók közötti egyensúly optimalizálásával küzdött (például milyen biztonsági szint mellett mennyi funkciót lehet beolvasni 20 milliszekundum alatt). Több funkció alkalmazása alacsonyabb biztonsági szinttel jár. Mindkét példa azt mutatja, hogy a kockázatkezelési rendszerrel képesek lehetünk kiküszöbölni a késedelmeket, rögzíteni a kötelezettségeket, és elkerülhetjük a felmerülő extra költségeket. Ennek elérése érdekében lehetővé tettük megbízóink számára, hogy hozzáférjenek a kockázati adatbázishoz. Ez végül is elősegítette a kölcsönös egyetértést, és javította a partneri viszonyt.

Ezt követően létrehoztuk az úgynevezett peer-to-peer bizottsági értekezleteket. Ezeken a megbeszéléseken az EPC-vállalkozók kockázatkezelő csoportja találkozott az állami szektor vállalatainak kockázatkezelő és/vagy szakértői csoportjával. Az értekezleteken információt cseréltünk a kockázatokról, a kockázatok hatásairól, a kockázatok befolyásolásának és csökkentésének lehetőségeiről. Mindemellett ezek a tárgyalások szerződésen kívülinek minősültek. Bármit is beszélünk meg, egyik fél sem ruházhatott át felelősséget a másikra, vagy érvényesíthetett bármilyen további jogosultságot. En-

nek eredményeként képesek voltunk a kockázatokat optimalizálni, és tanácsot adni az EPC-szerződést kezelőknek a késések kompenzálására, valamint az extra költségek csökkentésére vonatkozóan.

A projektkockázatok elemzése és értékelése során szükség van mind az EPC-vállalkozók, mind pedig a megbízók közreműködésére. Hiszen a projektcélok sikeres megvalósítása a megbízó és a vállalkozó együttes érdekeit is szolgálja.

A fentiek szolgálnak példaként arra, hogyan nyújthat segítséget az Aon egy hagyományos DBM-szerződés kibővítésében, amely végül is a vállalkozó és az állami megbízó között létrejött, jól működő partnerségi modellt növelte ki magát. A fentiek eredményeként – a késedelmek ellenére – az új tömegközlekedési rendszert sikeresen bevezették, és jelenleg is üzemel.

Kockázatkezelés – más szemszögből

„A FÉNYKÉP EGY TITOKRÓL KÉSZÜLT TITOK. MINÉL TÖBBET MUTAT, ANNÁL KEVESEBBET ÁRUL EL.”

(DIANE ARBUS)

„TANULJ A TEGNAPBÓL, ÉLJ A MÁNAK ÉS REMÉNYKEDJ A HOLNAPBAN.
A LEGFONTOSABB AZONBAN AZ, HOGY NE HAGYD ABBA A KÉRDEZÉST!”

(ALBERT EINSTEIN)

Aon Kockázatérettségi Index

„Mennyire fejlett a szervezetem kockázatkezelési keretrendszere? Hogyan tud a vállalatom értéket közvetíteni hatásosabb kockázatkezelési gyakorlatok alkalmazása által? Hol tart a vállalatom a versenytársakhoz és a partnerekhez képest? Tisztában vagyunk-e a meglévő és újonnan felbukkanó kockázatokkal, és kiosztottuk-e az erőforrásokat a megfelelő módon? Képesek vagyunk a lehetőségek sikeres kihasználására a bennük rejlő kockázatok megértése által? Hogyan azonosíthatjuk azokat a réseket, melyeket be kell tömnünk ahhoz, hogy optimalizálhassuk az iparágunkban és a versenykörnyezetben felmerülő kockázatok kezelésére alkalmazott módszereinket?”

A fenti és az ezekhez hasonló kérdések az Aon egyre több ügyfelénél merültek fel. Ezek megválaszolására szolgál az Aon Kockázatérettségi Index (Aon Risk Maturity Index). Ez egy olyan innovatív diagnosztikai eszköz, amely lehetővé teszi a kockázatkezelési és pénzügyi vezetők számára, hogy maguk is hatékonyan tudják értékelni a szervezetük kockázatkezelési keretrendszerét. E módszer révén azonnali visszajelzést és javaslatokat kapnak a munkájuk fejlesztéséhez. A kockázatérettségi index objektívan értékeli a vállalatirányítással, a vezetői döntéshozatali folyamatokkal és a kockázatkezeléssel kapcsolatban megfigyelhető gyakorlatokat és struktúrákat.

A 2013-ban elindított legutóbbi felmérés célja az volt, hogy az Aon a Pennsylvániai Egyetemi Wharton School együttműködő partnereként úttörő kutatást végezzen a kockázatkezelés és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatról. A világ különböző pontjain közel 200 nyilvánosan működő részvénytársaság adatait felhasználva a Wharton és az Aon kutatói számos lényeges összefüggést figyeltek meg a kockázatérettségi szint és a részvényárfolyam-indikátorok között.

A kockázatérettségi besorolás skálája felső végén teljesítő szervezetek átlagosan 50 százalékkal alacsonyabb részvényárfolyam-hullámzást tapasztaltak, mint a skála alsó végén helyet foglaló vállalatok. A hatásos kockázatkezelés nemcsak az idők során nyújtott stabilabb teljesítménnyel hozható összefüggésbe. Eredményei egyúttal a pénzügyi teljesítmény fokozásában is megjelennek azáltal, hogy enyhítik a

szervezeteket érő negatív külső nyomást is. Megfigyelhető az is, hogy csak a magasabb kockázatértségi besorolást elérő szervezetek tudják igazán a kezükben tartani a részvények értékét akkor, amikor komoly kihívásokkal teli piaci feltételek között kell működniük.

A kockázatkezelésben rejlő értékek iparágon és ügyfélkörön belüli fokozott tudatosításához az Aon egy további kutatást végzett a magas kockázatértséggel rendelkező szervezetek fő jellemzőiről. A több mint 500 szervezettől kapott válasz alapján három fő téma került előtérbe: a tudatosság, a megegyezés és a stratégiai összehangolás.

A magas kockázatértséggel rendelkező szervezetek legfőbb megkülönböztető tulajdonsága, hogy tudatában vannak a kockázatok komplexitásának. A szervezetek hozzáértő módon képesek különböző forrásokból származó elsőrendű információk megszerzésére. Céljuk az, hogy megértsék a legfőbb kockázati tényezők közötti korrelációt. Azok, akik sikeresek a stabilabb pénzügyi teljesítmény elérésében, beépítik a kockázati adatokat a realisztikus teljesítményelvárások és a pontos előrejelzések kialakítási folyamatába. Ezáltal nagyobb valószínűséggel érik el a pénzügyi céljaikat.

A kockázatokkal szembeni fokozott tudatosság kialakítása után a fejlett kockázatkezelési gyakorlattal rendelkező vállalatoknál előtérbe kerül a stratégiát és a szükséges lépéseket érintő egységes vállalati álláspont, elhatározás. A vezetőség elkötelezi magát a meghatározott kockázatkezelési stratégia gyakorlati megvalósítása, folyamatos aktualizálása mellett. Ezek a szervezetek folyamatosan újraértékelik stratégiáikat és tevékenységeiket a megtanult leckék alapján.

A munka lényeges eleme, hogy a munkatársak megértsék a kockázatkezelésben betöltött szerepüket és felelősségüküket. Ugyanakkor felelősségre is vonhatók a végrehajtásért. Az információ átláthatóan és egyenletesen áramlik, köztük a negatív előrejelzésekre és eredményekre vonatkozó adatok is. Ezeket proaktív módon megvitatják a jövőbeli fejlesztések elősegítése érdekében.

Mindez azt jelenti, hogy a kockázatkezelés helyet kap a stratégiai módszerek közt a szervezet legfelsőbb szintjén. A fejlett kockázatértséggel rendelkező szervezetek irányítói nem úgy tekintenek e témára, mint

egy módszerre, amelynek pusztán a negatív hatások elkerülése, a kockázatok teljes költségének leszorítása a feladata. Érzékelik és értik, hogy ez egy olyan eszközrendszer, amely alkalmas a kockázatkezelési módszerek optimalizálására.

Az Aon Kockázatértségi Index adatbázisa globális, és folyamatosan növekszik. Aktuális felmérésünkben a világ minden tájáról és az iparágak széles köréből különböző méretű szervezetek adtak válaszokat.

A kockázatértségi besorolási átlagok iparágankénti különbségei azt jelzik, hogy néhány csoport, például a nonprofit, az oktatási és az állami szektorok lemaradhatnak az üzleti vállalatokhoz képest a fejlett kockázatkezelési gyakorlatok alkalmazásában. Ezzel ellentétben az erősen szabályozott, összetett, magas veszteségkockázatú iparágak, mint a hajózás, a repülés és a biztosítás vállalatai az elsők közt lehetnek a gyakorlatok alkalmazásában.

A fejlett kockázatértségi 10 jellemzője

Az Aon Kockázatértségi Index egy online diagnosztikai eszköz, melyet a szervezetek kockázatkezelési gyakorlataik önértékelésére használhatnak a fejlett kockázatértségi 10 jellemzője alapján. Az eszköz a szervezet kockázatértségi besorolását számítja ki az adott válaszok révén. A felmérés 125 átfogóan összeállított, a kockázatkezelés 40 kulcsösszetevőjét lefedő kérdéssorozatból áll, és hasznos tanácsokkal szolgál a fejlesztésekhez.

Természetesen a közepes nagyságú és a kisebb cégek számára elérhető a felmérés egyszerűbb, kevesebb kérdést tartalmazó változata is.

A kockázat komplexitásának felismerése

Az érettebb szervezetek a kockázatok közötti kölcsönös kapcsolatok megértéséről tesznek tanúbizonyságot. Folyamatosan tanulmányozzák a kockázatok forrásait, összetevőit, jellegét stb. Szintén szakértőnek számítanak a belső és külső forrásokból származó információ hasznosításában. Megfigyelik azokat a kockázatokot, melyek túlnyúl-

nak a saját közvetlen működési szférájukon. Végül kiegészítik a kockázatról szerzett megfigyelésen alapuló és kvalitatív tudásukat kvantitatív elemzésekkel.

A szervezeteknek meg kell ismerniük először, hogy milyen eredmények elérésére képesek, és milyen akadályokra számíthatnak a munkájuk során. A hatásos kockázatkezelési gyakorlatokkal rendelkező szervezetek minden szinten hasznosítják a megszerzett információkat, legyen szó stratégiai tervezésről, az egyes üzleti egységek felügyeletéről, vagy mondjuk a befektetési döntések értékeléséről.

A kockázatokkal módosított megtérülési elvárások kialakítása

A magasabb kockázatérlettségű szervezetek szinte mindegyike tudatában van annak, hogy egyéni üzleti területeik különböző kockázati profilokkal rendelkeznek. E cégek így alakítják ki módosított megtérülési elvárásaikat az egyes részegységeik számára. A szervezetek fele ennél is messzebb megy, és ezeket az elvárásokat beépítik a költségvetésről és az erőforrás-allokációról hozott döntéseikbe. Az alacsonyabb kockázatérlettségű szervezetek gyakran nincsenek tisztában azzal, hogy szükség van egy kockázatokkal módosított elvárásrendszer kialakítására. Ez potenciálisan hozzájárulhat az egyes területek eredményeinek helytelen értékeléséhez, és ködös képet adhat a vállalati szintű teljesítményről.

Kulcstényező: a tudatosság

A magasabb kockázatérlettségű szervezetek a teljesítményüket és stratégiai céljaikat fenyegető kockázatokkal teljes mértékben tisztában vannak a céljaik kitűzése során. Így biztosítják azt, hogy megfelelően válaszoljanak ezekre a kockázatokra. Ezáltal nagyobb valószínűséggel érik el céljaikat, és stabilabb teljesítménynek örvendhetnek az idők folyamán.

Megállapodás, elkötelezettség

A siker szempontjából nagyon lényeges, hogy a vezetőség egységesen, elkötelezetten támogassa az elkészített kockázatkezelési stratégiát.

Azonban egy kezdeti konszenzus elérése a stratégiáról még nem jelenti a folyamat végét egy magasabb kockázatérlettségű vállalat számára.

Ahhoz, hogy időről időre stabil teljesítményt érjenek el a szervezetek, nem szabad csak a megfelelő elvárások összegzésére szorítkozni. A vezetőknek meg kell érteniük azt is, hogy a jelenlegi eredményeket előidéző tényezők hogyan befolyásolják a jövőbeli teljesítményt. Így a vállalat felismerheti az ideálisnak nem mondható tényezőket is. Ez pedig az okra történő reagálás első lépése!

A meglévő kockázatkezelési stratégiák újraértékelése

Az átlagos pontszám feletti kockázatérlettségi indexű válaszadók csaknem 100 százaléka végez utólagos vizsgálatokat a fontosabb döntések esetén. Sok válaszadó formális folyamatot alakított ki ennek végrehajtására. Ez igaz még abban az esetben is, ha az eredmények az elvárásoknak megfelelnek, vagy azokon túlmutatnak. Ezek a megoldások sokkal kevésbé megszokottak a kockázatkezelési szempontból kevésbé érett résztvevők körében. A legfejlettebb csoport még ennél is tovább megy. Felhasználja az utólagos vizsgálatokból származó információkat és megtanult leckéket ahhoz, hogy kiértékelje, és szükség esetén felülvizsgálja az aktuális kockázatkezelési stratégiáját. Feltételezve, hogy a hatékony kockázatkezelés csökkenti a volatilitást, azok a szervezetek lesznek a legsikeresebbek egy állandó teljesítmény elérésében, melyek kockázatkezelési stratégiáikat dinamikusan változtatják a megtanult leckék alapján.

A munkatársak bevonása

Az átlagos kockázatérlettségi besorolás felett teljesítő szervezetek a kockázatkezelési szerepek és felelősségekörök megértését és végrehajtását biztosító munkafolyamatok mellett kötelezik el magukat.

Az elvárásokat és a teendőket világosan fogalmazzák meg minden egyes terület e témában érintett dolgozója számára. A kockázatkezelési felelősségi köröket beillesztik a teljesítményértékelésekbe. Ösz-

szekapcsolják az ösztönzési struktúrákat a kockázatkezelési eredményekkel.

A negatív eredmények és előrejelzések kommunikációja

Az átlag felett teljesítő szervezetek 80 százalékában az illetékesek gond esetén azonnal továbbítják felfelé a negatív előrejelzéseket. Ez lehetővé teszi a gyors, érdemi reagálást.

A negatív eredmények formális dokumentációja és átlátható jelentése (az informális megbeszélésekkel szemben, ami a kevésbé érett szervezetek körülbelül kétharmadára jellemző) arra utalhat, hogy az adott vállalati kultúrában nem félnek a negatív eredmények közzétételétől és fogadtatásától. Ez nyilvánvalóan minden cég egyértelmű érdeke.

A kockázatmegterülési módszer beépítése a stratégiába

A kockázatkezelés teljes körű kiterjesztéséhez, és annak menedzsment-eszközként való használatához az ügyvezetőknek tisztában kell lenniük az ebből származó előnyökkel.

A kevésbé érett kockázatkezelési keretrendszerrel rendelkező szervezetek inkább a negatív kimenetek elkerülésére fókuszálnak. Ezzel ellentétben az átlagos kockázatérettségi besorolás feletti felismerték a kockázat jó oldalát is. A magasabb kockázatérettségi besorolású szervezetek vezetőinek közel 70 százaléka jelentősen kiterjesztette a kockázatkezelést. Így azonosítják azokat a feltételeket, melyek között a szervezetet érintő kockázat fennállása és a kockázat megértése lehetővé teszi több kockázat elviselését is. Ez – megfelelő körülményekkel párosulva – nagyban segítheti az eredményes gazdálkodás esélyeit. A globális átlag alatti kockázatérettségi besorolású szervezetek vezetőinek 80 százaléka továbbra is csak az olyan kockázatkezelési szerepekre koncentrál, mint a kockázatmegelőzés, náluk meghatározott a kockázatok teljes költségének minimalizálása.

A felmérés tán legfontosabb üzenete

A legfejlettebb kockázatkezelési gyakorlatokat alkalmazó szervezetek kockázatkezelési szemléletmódjukat egy olyan speciális tudománnyá alakították át, amely különleges értékeket teremt a számukra.

A 10 legfőbb kockázati tényező

2013-ban – immár egymást követően a harmadik felmérés során – a gazdasági visszaesést, valamint az abból való lassú felépülést rangsorolták a legfőbb kockázatnak a felmérés résztvevői. A politikai kockázat és bizonytalanság most először került be az első 10 kockázati tényező közé.

Nézzük meg „erősorrendben”, hogy a megkérdezettek melyik 10 kockázatot sorolták a legkritikusabb kockázatok körébe!

1. Gazdasági visszaesés/lassú felépülés
2. Változások a törvénykezésben/a jogszabályokban
3. Növekvő verseny
4. A vállalati hírnév/márka sérülése
5. A tehetséges munkaerő vonzásának vagy megtartásának kudarca
6. Sikertelen innováció/kielégítetlen fogyasztói szükségletek
7. Megszakított üzletmenet
8. Árutözsdei árkockázat
9. Cash flow-/likviditási kockázat
10. Politikai kockázat/bizonytalanság

Gazdasági visszaesés/lassú felépülés

A gazdasági bizonytalanság érezhetően nagy súllyal nehezedik az Aon 2013-as globális kockázatkezelési felméréseinek résztvevőire. E tényezőt rangsorolták a legfőbb olyan kockázatnak, amellyel szembe kell nézniük. A 28 iparág közül 16, és az 5 régióból 3 – melyekről a jelentés készült – szintén ezt említi az első helyen. Továbbá ezt a kockázatot jelölték meg legtöbben a kimutatott bevételkiesések legfőbb okozójának. Amikor azt kértük a résztvevőktől, hogy rangsorolják a három év múlva várható legfőbb kockázatokat, akkor a következők derültek ki:

A válaszadók előrejelzései szerint a gazdasági visszaesés továbbra is a lista élén fog maradni.

A kockázatok megítélésekor – többek között – a következő hírek öntötték olajat a tűzre:

- folyamatos gyengeség az eurózónában;
- lassuló gazdasági növekedés előrejelzése Indiában és Kínában;
- folyamatos fiskális változások Japánban;
- megnövekedett munkanélküliségi ráták világszerte;
- az Egyesült Államok fiskális politikájához kötődő bizonytalanságok.

Ezek a félelmetes hírek kétségkívül aláásták a szervezeteknek a gazdasági felépülésbe vetett bizalmát. Emellett ezen információk aggodalmakat ébresztettek a globális pénzügyi rendszerrel kapcsolatban

– a világ bizonyos tájain az utóbbi időkben lezajlott részvénytőzsi fel-lendülés és ingatlanpiaci javulás ellenére is.

Mivel a világgazdasággal kapcsolatos aggodalmak nem fognak a közeljövőben sem eloszlani, a szervezeteknek hosszú távon kell kezelniük a problémát, ráadásul globális megközelítésből. Már nem elszígeteltlen ülünk csak önmagunkban. Ami a világ másik felén történik, az is közvetlen hatást gyakorol szinte az összes szervezetre, akár végez nemzetközi tevékenységeket, akár nem. Például a pénzügyi válság idején az ingatlanárak csökkenése, a rekordnagyságú ingatlan-árverezési ráták és a kölcsönök visszafizetésére képtelen adósok hatalmas tömege az Egyesült Államokban világszerte beindította a hitelpiaci válságot, ami mindenütt hatást gyakorolt az üzleti életre, megnehezítve a kölcsönhöz jutást és a növekedést.

Így a szervezeteknek számolniuk kell ezzel a kockázattal is, és tanulniuk kell a múlt hibáiból! Ki kell lépniük az egyik napról a másikra történő működésből, és gondolniuk kell a vállalatuknak a jövőre való felkészítésére. Enélkül elképzelhetetlen a sikeres kockázatkezelés.

Változások a törvénykezésben/a jogszabályokban

A 2009-es pénzügyi recesszió óta az országok kormányai világszerte kiszélesítették a szabályozási funkciójukat.

Bár a vállalatok többsége elfogadja az üzleti életet irányító szabályozások szükségességét, a szabályozások teljes volumene és összetettsége még mindig kétségbeejtő, nem is említve a változások gyakoriságát.

Ironikus módon a szabályozások, amelyek az üzleti vállalatokat hivatottak szolgálni a kockázatok mérséklésében, most az egyik legjelentősebb kockázati tényezőkké lettek a vállalatok számára. Számos vállalat az egyre szigorodó szabályozásokat alkalmatlannak és hátráltatónak ítéli meg. Ez az érzés az egész felmérést teljesen áthatja.

A törvényi/jogszabályi változások az első számú kockázatnak számítanak a bankok, az állami szektor, az egészségügy, a biztosítók, a befektetés és a pénzügy, a gyógyszerészet és a biotechnológia, a telekommunikáció és a műsorszórás, valamint a közművek szektora

esetén, melyek tradicionálisan kiterjedt szabályozásoknak vannak kitéve.

Elgondolkodtató, hogy a felmérésben a vállalatok felkészültsége a törvénykezési/jogszabályi változások kezelésére 11 százalékkal visszaesett a 2011-es 55 százalékos értékről. Ennek következtében 54 százalék jelzett törvényi/jogszabályi változásokból származó bevételkiesést az elmúlt 12 hónapban, ami drasztikus növekedésnek számít a 2011-es 22 százalékhoz képest.

Növekvő verseny

Amikor a chicagói központú Groupon – egy 2008-ban indított, napi akciós ajánlatokat kínáló weblap, mely a helyi és nemzeti vállalatok kedvezményes ajándékkuponjait kínálta – globális szinten kezdett terjeszkedni, 2010-ben azzal szembesült, hogy haszonnal kecsegtető üzleti modelljét rövid időn belül tehetséges utánpótlás hatalmas serege kezdte másolni világszerte. Mivel ez a koncepció relatíve egyszerű a fogyasztók és a helyi cégtulajdonosok számára is, több ezer Groupon-utánpótlás jelent meg a piacokon, Latin-Amerikától kezdve Európáig. Magában Kínában több mint ezer Groupon-szerű vállalat bukkan fel.

Még ha a Groupon számos sajtósági tulajdonsággal is rendelkezik, esete jól példázza a növekvő versenyt, mellyel a vállalatoknak napjainkban szembe kell nézniük – elsősorban a globális piacon. Mialatt a verseny táplálja az innovációt, a termelékenységét és a növekedést, egyúttal felemésztheti a piaci részesedéseket, sőt egy üzleti vállalkozás végét is jelentheti.

Ez nem éri meglepetésként a szervezeteket, mivel e tényező immáron egymást követően második alkalommal került be az első három kockázat közé.

Így a növekvő verseny elengedhetetlenné tette a vállalatok számára az innováció előtérbe helyezését, a márkanév ismertségének bővítését stb.

A verseny kockázatának kezeléséhez magas fokú, vállalati szintű módszerre van szükség, mely a következő elemeket tartalmazza:

- a piacra belépő új versenytársak azonosítása és megismerése;
- a legfrissebb fogyasztói trendek felderítése és a szükséges rugalmasság kialakítása;

- lépést tartani a technológiai fejlesztésekkel;
- a globalizáció, azon belül az alacsonyabb költségű gazdaságok szerepének megértése a globális piacon;
- felkészülés a versenytársak agresszív viselkedésére, például az árháborúkra.

A vállalati hírnév/márka sérülése

A vállalati hírnév/márka sérülését az események széles köre kiválthatja – például a termékviszահívások, az ellátási lánc zavarai, a vezetők ellen felhozott etikai vádak stb.

A hírnevet és a márkát befolyásoló tényezők megjósolhatatlansága továbbra is fenyegetést jelent a vállalatok számára, így az e téren fenyegető sérülési veszélyt a legnagyobb aggodalmat keltő kockázatok közé rangsorolták. A felmérés válaszadói elmondása szerint az elmúlt 12 hónapban az ebből fakadó bevételkiesésük drámai módon emelkedett. Ebben sokuknál jelentős szerepe van a közösségi média hatásainak.

A termékviszահívások, a szalmonellajárványok, a banki hűtlen kezelések és a számviteli csalások sok szervezet számára okoztak már értékvesztést. Egy különállóan elkészített, az Aon által szponzorált 2012-es vizsgálat szerint a jelentős hírnévbéli válságot elszenvedett 10 vizsgált vállalatból hét elvesztette értékének több mint egyharmadát.

A nap 24 órájában sugárzott hírek, és a gyors elterjedésüket segítő közösségi média korábban a hírnéven esett csorbára azonnal és célzottan kell reagálni.

Az aprólékos tervezés válságok esetére, az egyéni szerepkörök és felelőségek megértése, és egy útvonalterkép kidolgozása kulcsszerepet tölt be a márkanév védelmezésében.

Számos szervezet számára átfogó hírnévkockázat-ellenőrzési stratégiával megelőzhető egy kritikus esemény megfékezhetetlen válsággá történő alakulása.

A tehetséges munkaerő vonzásának vagy megtartásának kudarca

A tehetség szűkös erőforrás. A gazdasági nehézségekkel folytatandó küzdelmek során különösen kiéleződik az érték folytatott verseny.

A tehetségért folytatott háború megnyeréséhez a vállalatoknak elkötelezett munkaerőre van szükségük. Az Aon Hewitt e témában elvégzett kutatása szerint az elkötelezett munkaerő megléte feltételezi az elkötelezett vezetés meglétét is. A felmérés azt is kimutatta, hogy az elkötelezett munkaerő nagy valószínűséggel rendszeresen népszerűsíti a vállalatát is. Ez pozitív módon hat az üzletmenetre, ráadásul segít a többi jó munkaerő megtartásában is.

A vállalatoknak gondoskodniuk kell a szervezet elkötelezettségi szintjének értékelésére kialakított módszerek meglétéről, átfogó akciótervek készítéséről.

Azok a szervezetek, melyek kiaknázzák a képességüket a tehetség megtartására és vonzására, boldogulni fognak az erősen kompetitív piacokon is.

Sikertelen innováció/kielégítetlen fogyasztói szükségletek

A Borders könyvkiadó lánc, mely első üzletét 1971-ben a michigani Ann Arbor városban nyitotta, úttörőnek számított az óriási könyv-áruházláncok üzleti világában, és piaci erőfölénnyel rendelkezett negyven éven keresztül. Azonban 2011-ben több száz Borders-üzletet bezártak, és több mint 10 000 alkalmazottjuk elvesztette az állását, miután a vállalat csődöt jelentett. A cég képtelen volt innovációkkal előállni a vásárlói szükségletek előjelzésére és kielégítésére. Amikor a könyvek szerelmeseinek milliói kezdtek online vásárolni, a Borders kiszorult a versenyből.

A történelem tele van a Borderséhez hasonló példákkal, akik elbuktak az innováció hiánya miatt. Albert Einstein szavaival élve: „Nem lehet napjaink jelentős problémáit megoldani ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel teremtettük őket.”

Az innováció problematikája jól ismert a jelenlegi felmérés válaszadóinak körében is, akik a sikertelen innováció/kielégítetlen fogyasztói szükségletek kockázatát az első 10 helyezett közé (6.) sorolták, a 2011-es rangsorhoz hasonlóan.

Az Aon-felmérés eredményei összhangban állnak más iparági adatokkal is. A New York-i Rochesterben székelő Harris Interactive vállalat 1000 vezetővel készített felmérése arra mutatott rá, hogy miközben

a felmérésben részt vevő vállalatok 95 százaléka felismerte az innováció kritikus szerepét a jövőbeli növekedésre nézve, több mint a felük elismerte, hogy a vállalatuk nem rendelkezik rendszerrel, eszközökkel vagy folyamatokkal a vállalati innováció elősegítésére. A felmérésben részt vevők legalább egyharmada az innováció korlátjának tekinti az ilyen eszközök és folyamatok hiányát a vállalatánál.

Gyakran előfordul, hogy a vállalatok az innovációt a technológiai fejlesztésekkel vagy átfogó (és gyakorta költséges) kutatási és fejlesztési projektekkel azonosítják. A szakértők szerint azonban az innováció sokkal inkább a szervezet minden szintjén az alkalmazottak kreatív gondolkodásának ösztönzésére terjed ki. Az innováció-kultúrát a vezérigazgatói szinttől lefelé mindenhol terjeszteni kell.

Az innováció másik alappillére a szervezet azon képességében rejlik, hogy a vásárlók szükségleteit előre tudják jelezni, és az ezeket kielégítő termékeket gyártsanak. Stratégiaileg nem lehet a jelen pillanatra tervezni; a jövőre kell felkészülni a vállalat talpon maradásának biztosításához.

Az innováció gyakran a gyártótól érkezik – nem a vásárlótól. Henry Ford egykori mondása szerint, ha megkérdezte volna a vásárlóit, hogy mire van szükségük, gyorsabb lovakat kértek volna.

Megszakított üzletmenet

A legtöbb üzemszünetet nehéz előre jelezni. Az üzletmenet megszakítását előidéző tényezők általában hirtelen lépnek fel, és többségükben megjósolhatatlanok. Így komoly kihívást jelentő feladat a rájuk való felkészülés.

Miközben az üzemszünetek tipikusan olyan hatalmas katasztrófák képét idézi fel bennünk, melyek pusztítóak, és hatással vannak egész közösségekre – mint például a hurrikánok, földrengések vagy terroristatámadások –, a kisebb kiterjedésű, címlapra nem kerülő történésekről sem szabad megfeledkeznünk. Ilyenek lehetnek – sok egyéb mellett – az áramszünetek, a vízellátási problémák, a tüzesetek, a bombariadó stb.

Az előre nem látható kockázati események – akár természeti csa-

pásról, akár ember által előidézett kárról van szó – bénító hatást válthatnak ki az érintett cégben. Tanulmányok kimutatták, hogy azoknak a vállalatoknak 80 százaléka, amelyek egy hónapon belül képtelenek helyreállítani az üzletmenetüket egy jelentős katasztrófát követően, nagy valószínűséggel kiszorultak az üzleti életből. A szakértők szerint a rendszer leállításának átlagos hatása a piaci részesedés fél százalékát teszi ki nyolcóránként, és három évbe kerül a piaci részesedésnek ezt a százalékát visszaszerezni.

A legutóbbi földrengések, a cunamik, a hurrikánok stb. sok cégnél ébresztőként szolgáltak arra, hogy fokozott tudatossággal dolgozzanak ki forgatókönyveket a károk mérséklésére.

A vállalatoknak hatékonyan kell megbirkózniuk az üzletüket ilyen módon fenyegető potenciális veszélyek azonosításával és a fenyegetéseket csillapító lehetőségek értékelésével.

Árutőzsdei árkockázat

Az árutőzsdei árkockázat immáron egymást követően harmadik alkalommal került fel a 10 legfőbb kockázati tényező listájára. A vállalatok közel 40 százaléka úgy érzi, hogy nincs felkészülve az árutőzsdei árkockázatra a jelenlegi üzleti környezetben.

A felmérés eredményei az egyes piacokon lévő erős árazás miatti aggodalmakat tükrözik, jellemzően az agrártermékek, a kőolaj és a fémek piacán.

Az árutőzsdei termények egyre jelentősebb hatással vannak egy sor vállalat pénzügyi teljesítményére. Az ellátási láncot érő potenciális kockázatok és természeti katasztrófák profitkieséshez vezethetnek a magasabb árutőzsdei árak vagy a kiesett értékesítések miatt.

Cash flow-/likviditási kockázat

A kilencedik helyre rangsorolt cash flow/likviditási kockázat egyet előrelépett a listán az előző felméréshez képest. Folyamatosan a 10 legfőbb kockázat között szerepel 2009 óta (a recesszió kezdetétől fogva).

Az eurózóna pénzügyi kihívásai – különösen a görög, a spanyol és az olasz államadóssági válságok – igen kedvezőtlenül hatottak a tőke

hozzáférhetőségére ezekben a régiókban. Ez átszivárgott más kontinensekre is. Sok országban növekvő aggodalomra ad okot a tőkekiáramlás, illetve a helyi valuta leértékelődése.

Politikai kockázat/bizonytalanság

Nagyon elgondolkodtató, hogy 2007 óta, amióta az Aon felméréseket készít, most először került fel a politikai kockázat/bizonytalanság a 10 legfőbb kockázati tényezőt tartalmazó listára – a 2011-es 14. helyről előreugrott a 10. helyre 2013-ra. Sajnálatos annak az elemzése is, hogy a felfelé ívelő trendet követve a válaszadók ezt a kockázatot három évvel később a hatodik helyre sorolták.

Az Aon szakértői szerint az előre nem látható politikai események az alábbiakhoz vezethetnek:

- eszközök elkobzása, kisajátítása vagy állami tulajdonba vétele;
- export/import embargók vagy az export/import engedélyek bevonása;
- az eszközök fizikai sérülése politikai erőszak alkalmazása miatt;
- szerződések felbontása vagy teljesítésük elmulasztása;
- ki nem fizetés vagy moratórium a deviza-konverzióval járó átutalások és a valuták átválthatatlansága miatt;
- az áruk és/vagy a szolgáltatások áramlásának megszakítása egy országba vagy egy országon kívülre;
- az ajánlati biztosítékok és a szerződés teljesítésére szolgáló óvadékok visszahívása tisztességtelen módon vagy politikai okokból kifolyólag;
- kényszerű lemondás vagy elidegenítés;
- az állam vagy az állam által birtokolt létesítmények kereskedelemmel kapcsolatos adósságainak ki nem fizetése a pénzügyi intézetek felé;
- az árutőzsdei termékek és nyersanyagok költségeinek emelkedése.

A kockázatok teljes költségének mérése

A szervezet kockázatkezelési stratégiájának értékelésére az egyik leghatékonyabb mód a kockázatok teljes költségének (KTK) következetes

mérése és kezelése. A szervezetek KTK-összetevői a kockázat-átruházási költségek (biztosítási prémium), a kockázati tartalékok költségei (visszatartott veszteségek és kárrendezési költségek), a külső (bróker, tanácsadók és egyéb szolgáltatók) és belső (személyzet és a hozzá kapcsolódó) kockázatkezelési költségek.

Egy folyamatosan lefelé tartó trendet figyeltünk meg a KTK és egyes komponensei mérésében az Aon által készített, legutóbbi négy globális kockázatkezelési felmérés során. 2013-ban a válaszadók nem több mint 33 százaléka számolt be arról, hogy a KTK minden komponensét nyomon követték és kezelték, 2011-ben 39 százalékos volt ez az érték. Az összes TCOR-komponens mérésének sikertelensége hátterében álló okok közt a szűkülő erőforrások/szakértelem 55 százalékban szerepel, és 38 százalék az adatok/információk hiányát jelölte meg indoklásul. A válaszadók 32 százaléka nem találta a folyamatot hasznosnak. A trendnek aggodalomra kéne okot adnia – ugyanis nehéz kezelni, amit nem mérnek. Hosszú távon a KTK-tényezők nyomon követésének és kezelésének sikertelensége hátrányos helyzetbe hozhatja a szervezetet.

A biztosítási limit meghatározása

Ha elérkezik az idő a limitek megfelelő szintjének kiválasztására, a szervezetek több módszer kombinációját alkalmazzák. A 2013-as felmérés szerint a leggyakrabban használt módszer a vezetőség megítélése és tapasztalata (62 százalék). A limit meghatározásához egy bróker vagy egy független tanácsadó megbízását második helyre sorolta a válaszadók 60 százaléka.

A szervezetek méretének növekedésével megpróbálják kiszélesíteni a hagyományos szemléletmódokat kifinomult és analitikus módszerekkel, mint például a kvantitatív analízis vagy a metrika, valamint különleges tanulmányok vagy strukturált műhelytanulmányok alapján.

Regionális alapon a vezetőség megítélése és tapasztalata és egy bróker vagy független tanácsadó megbízása került fel a listánkra a két leggyakoribb módszer közé.

A kockázatkezelésbe való befektetés előnyei

2009 óta a kockázatkezelésbe való befektetés három legnagyobb előnye továbbra is ugyanaz maradt, csak a rangsorolásukban történt változás évről évre. A legutóbbi két felmérésben a válaszadók többsége a „döntéshozatal a kockázatviselésről/kockázati tartalékképzésről bővebb információ alapján” lehetőséget jelölte meg a legnagyobb előnyként (65 százalék), melyet a „fejlettebb belső irányítás” (55 százalék), majd „a biztosítható kockázatok alacsonyabb teljes költsége” követett. A konzisztens eredmény alátámasztja ezen elemek fontosságát a szervezeten belüli kockázatkezelési funkció sikerének értékelésében.

A tavalyi felméréshez hasonlóan a formális kockázatkezelési osztállyal nem rendelkező szervezetek kevesebbre értékelték a felsorolt előnyöket. „A kockázatviselésről/kockázati tartalékképzésről bővebb információk alapján hozott döntések” és „a biztosítható kockázatok teljes költségének csökkentése” kategóriákban nagy rés érzékelhető a formális kockázatkezelési osztállyal rendelkező szervezetek és az anélküliek értékelése között (22 százalék a bővebb informált döntéshozatal és 20 százalék a TCOR csökkentése esetén).

Ezek az érzékelési különbségek azt jelezhetik, hogy a formális kockázatkezelési osztállyal nem rendelkezők nincsenek tisztában azzal, milyen valós értékeket hordozhat magában a professzionális kockázatkezelési szakértelem.

A felmérésben részt vevő szervezetek 65 százaléka a „döntéshozatal a kockázatviselésről/kockázati tartalékképzésről bővebb információ alapján” lehetőséget választotta a kockázatkezelésbe való befektetés legnagyobb előnyeként.

A kockázatkezelés módszere az igazgatóság szintjén

A szervezetek különféle módszereket alakítanak ki a kockázatfelügyeletre és a kockázatkezelésre az igazgatóság szintjén – a megcélzott kockázatérettségi szintjük függvényében. A kritikus tényező, hogy ezeket a módszereket hagyják jóvá, támogassák, formalizálják és dokumentálják. A vállalat átfogó kockázatérettségét tekintve a legalacsonyabb szint a „nincs igazgatói részvétel”, melyet „az igazgatóság évente (vagy

időszakonként) vizsgálja felül és hagyja jóvá” lehetőség követi, majd „az igazgatóság figyelembe veszi a sajátos üzleti kockázatokat, vagy rendszeres tájékoztatást kap a fő kockázatokról és a kockázatkezelési tevékenységekről“ opció folytatja.

Kockázatkezelési igazgató

A vállalati szinten zajló kockázatkezelés egyre sürgetőbb igénye ellenére a felmérésben részt vevő szervezetek többsége azt tervezi, hogy meglévő csapatokat csoportosít át, és kockázatkezelési bizottságokat alakít ki a változás előmozdításához – egy elkülönült és megkülönböztetett szervezeti kockázatkezelési igazgatói (CRO – Chief Risk Officer) pozíció létrehozása helyett.

A válaszadók 28 százaléka rendelkezik kockázatkezelési igazgatóval. A CRO felelősségköre vállalatról vállalatra és iparágról iparágra változik. Gyakran a CRO-k olyan feladatokat kapnak, mint a hitelkockázat, a piaci kockázat, a szabályozási kockázat és a megfeleléségi kockázat kezelése, amely vagy tartalmazza, vagy sem a biztosítási/veszélyforrási kockázatot.

Amennyiben nem a CRO kezeli a hagyományos biztosítási/veszélyforrási kockázatokat, akkor tapasztalataink szerint azok tipikusan egy kockázatkezelési vezető felelősségi körébe tartoznak, aki egy másik terület vagy felettes (például CFO) felé tartozik beszámolási kötelezettséggel.

Prioritások a biztosító megválasztásakor

Most első alkalommal a „kártérítési szolgáltatás és követelésrendezés” nyerte el a legfontosabb kritérium címet a szervezetek biztosítóválasztása terén – átvéve a „pénzügyi stabilitás” helyét, mely a lista élén szerepelt a legutóbbi három felmérésben. A kártérítési szolgáltatás és követelésrendezés mutatta a legnagyobb prioritásbeli növekedést az összes vizsgált tényező közül. A prioritásbeli sarkalatos változás nem érkezett teljesen váratlanul, mivel 2011 volt az egyik legnagyobb veszteségekkel járó év. Továbbá a biztosított veszteségek 2012-ben (a Sandy hurrikán okozta károkkal együtt) szintén meghaladták a globális tízéves átlagot.

Végül is a biztosítási kötvények legfőbb célja, hogy a biztosított veszteségeket fedezzék.

A kártérítési szolgáltatások és a követelésrendezés után a pénzügyi stabilitást a lista második helyére rangsorolták, amit az ár–érték arány követett. Ez azt tükrözi, hogy az árszabások fontossága még mindig összefonódik azzal az érdeklődéssel, hogy olyan kockázatviselővel kössenek üzletet, akik rendelkeznek pénzügyi kapacitással a kárigények kifizetésére, és eleget tesznek a minimális finanszírozási besorolási követelményeknek a szerződéseken és a vállalati kötvényeken belül.

A biztosítóválasztást befolyásoló tényezők listájának legvégén szerepel a dokumentáció gyorsasága és minősége, valamint a kockázatkontroll és a mérnöki szolgáltatások. A dokumentáció sebessége és minősége, amit szinte mindig az utolsó helyre vagy ahhoz közel soroltak három egymás utáni felmérésben, úgy tűnik, már nem megkülönböztető tényező a biztosítók körében. A kockázatkontroll és a mérnöki szolgáltatások lettek a sereghajtók az idei felmérésünkben, ami azt jelenti, hogy a szervezetek a brókereiket vagy saját belső személyzetüket tekintik elsődleges erőforrásnak erre a feladatra.

„A JÓ DÖNTÉS IS ROSSZ, AMENNYIBEN AZT TÚL KÉSŐN HOZZÁK MEG!”
(LEE IACOCCA)

A kutatás eredményeihez kapcsolódó szakértői vélemények, meglátások

Christopher Ittner, Ernst & Young, a Pennsylvaniai Egyetem, Wharton School professzora

„Az Aon legfrissebb globális kockázatkezelési felmérése szerint a világ még mindig kockázatos hely az üzleti élet számára. Több vállalat mutatott ki kockázati eseményekből származó veszteségeket az elmúlt 12 hónapban, és a cégek nagyobb hányada úgy vélekedik, hogy a kockázatokra való felkészültségi szintjük alacsonyabb, mint régebben.

Annak ellenére, hogy a válaszadók egyre többen veszteségekről számoltak be, és alacsonyabbnak vélik a felkészültségi szintjüket, a vállalatok többségénél mégis úgy tűnik, hogy a kockázatkezelés nem szerepel a stratégiai döntéshozatal kulcsfontosságú elemei közt. A legtöbb cég igazgatósága még mindig nem alakított ki formális politikát a kockázatfelügyeletre és a kockázatkezelésre. Inkább az intuíció és a tapasztalat marad a két elsődleges információforrás a kockázatok tekintetében a formálisabb, strukturáltabb módszerekkel szemben.

Az Aon és a Wharton School együttes kutatása szerint az érettebb kockázatkezelési programok összefüggésben állnak az alacsonyabb részvénypiaci volatilitással és a magasabb pénzügyi teljesítménnyel. Azonban a 2013-as Aon-felmérés válaszaiból arra következtethetünk, hogy a vállalatok többsége továbbra is relatíve éretlen kockázatkezelési programmal rendelkezik. A felmérés eredményei rávilágítanak a kockázatkezelés fejlesztéséhez és a szervezeti teljesítmény fokozásához rendelkezésre álló hatalmas lehetőségekre. Ezek további stratégiai kockázatkezelési gyakorlatok átvétele által valósíthatók meg az igazgatói testület vezetésével.”

Craig Bowlus, ARM

ügyvezető igazgató, Aon Risk Solutions, Egyesült Államok

„Az egyetlen igazán »drámai« növekedés, amire számítok három éven belül, az a számítógépes bűnözés, a hackelés, a vírusok, a kártékony kódok terén fog megmutatkozni. Minden állami szervezet egyre

több támadásnak van kitéve. A korlátozott erőforrásokkal, előregedő technológiákkal és infrastruktúrával, és a legtehetségesebb információbiztonsági szakemberek vonzásának kudarcával karöltve egyre nagyobb aggodalmakra fog okot adni akkor is, ha a kockázat bűnözői vagy terrorista forrásokból származik.”

Radoslaw Ziomko

kockázatkezelési igazgató, Aon Risk Solutions – Lengyelország

„A probléma az, hogy hiányoznak az olyan alapvető növekedési hajtóerők, mint az új technológia vagy az új energiaforrás; nincs új a nap alatt. A megújítható energia és az energiahatékonyság forradalmára lenne szükség, hogy előrehajtsa a gazdasági növekedést, de a nehéz fiskális helyzet és a korlátokkal teli szabályozási környezet megbénította a fejlesztést ezeken a területeken.”

Nickolas Clarke

regionális igazgató, Stratégiai Ügyfélmenedzsment, Aon Risk Solutions – Ázsia

„A legnagyobb tehetségek vonzásának és megtartásának kudarcra szinte minden iparágat érintő probléma Ázsiában. Masszív hiány áll fenn a képzett és tapasztalt egyénekből a piacon, és nagyon kevés cég rendelkezik hatékony tervvel az utánpótlás és a kulcsfontosságú munkatársak képzésére.”

Theresa Bourdon

csoport-ügyvezető igazgató, Aon Global Risk Consulting, Aon Risk Solutions

„Meg vagyok lepve, hogy a katasztrófa-helyreállítási vagy üzletmenet-folytonossági terv sikertelenségét eléggé hátra sorolták. Lehet, hogy a vállalatoknak megvannak a terveik, de sokat ki sem próbáltak, vagy

nem vizsgáltak felül megfelelően. Az ember azt gondolná, hogy a legutóbbi események miatt ezt a kockázatot nagyobb jelentőségűnek értékelik.”

Bridget Gainer

általános stratégiai igazgató, Aon Service Corporation

„A kockázatok hangsúlya 2007 óta eltolódott a szervezetek számára túlnyomórészt belső kockázatokról – amilyen a tehetségek megtartása, az innováció és a katasztrófa-helyreállítás – a túlnyomórészt külsőkre: a gazdasági visszaesésre, a szabályozásokra, az árutőzsdei árakra és a politikai kockázatokra.”

Andrew Tunncliffe

COO – Aon Risk Solutions – EMEA

„A 10 legfőbb kockázat listáján csak két olyan kockázatot látok, amelyek »biztosíthatók«, vagy amelyek esetén a biztosítók realisztikus párbeszédet folytatnak a biztosításról – a megszakított üzletmenetet, és a politikai kockázatot. Vajon ez arra fogja ösztönözni a biztosítási iparágat, hogy kreatívabbá váljon a termékfejlesztéseivel, ily módon kielégítve a keresletet és a szükségleteket?”

Nancy Green, CPCU, ARM

ügyvezető elnökhelyettes, Stratégiai Ügyfélmenedzsment, Aon Risk Solutions – Egyesült Államok

„A régiók szerinti 10 legfőbb kockázat nem tűnik meglepőnek – az egyes földrajzi területek átfogó profiljának különleges kihívásait mutatják. Például az ázsiai és a csendes-óceáni régió eredményei a vágató, de lassuló növekedés kezelésének lehetőségeit és kihívásait tükrözik. Közel-Kelet és Afrika az átalakulás fázisában tart a gazdaság régiónkénti fejlődése terén. Latin-Amerika, úgy tűnik, a „kezd szerve-

zetté válni” fázisban tart, ahol a nagyobb szerepek betöltésére adódó lehetőségek egyre inkább kirajzolódnak. Európa és Észak-Amerika a fejlődés sokkal érettebb fázisában van.”

„A KOCKÁZAT OLYAN, MINT A TŰZ.
HA KÉPES VAGY AZ ELLENŐRZÉSÉRE,
AKKOR SEGÍTSÉGEDRE LESZ.
VISZONT HA EZ ELMARAD, AKKOR ÓRIÁSIRA NŐ,
ÉS TÖNKRE TESZ TÉGED.”

(THEODORE ROOSEVELT)