

Kockázatvállalás nélkül nincs siker, kockázatkezelés nélkül nincs sikeres vállalat

2018. február 5. hétfő - 07:30 / piacesprofit.hu

A gyorsan változó körülmények közepette egyetlen vállalat vezetője sem engedheti meg magának, hogy hátradőljön és ráüljön az eredményeire. A cégek ugyanis ilyenkor hajlamosabbak elveszíteni dinamizmusukat, rugalmasságukat és kiteszik magukat a szervezetükben, tevékenységükben vagy környezetükben rejlő kockázatoknak.

A legnagyobb hiba, amit egyébiránt sikeresnek mondható vállalatok vezetői elkövethetnek, hogy „ráülnek az eredményre” azaz kész tényként kezelik, amit személyesen ők maguk vagy cégeik egy adott időpontig elértek; legyen az a pénzügyi eredményesség, az ügyfelek bizalma, a reputáció vagy – nem függetlenül az előbbiektől – a részvények (vagy magán cégek esetén: a vállalati érték) pozitív teljesítménye. Ilyenkor könnyen találhatják magukat abban a csapdában, ami minden döntéshozó rémálma: lelassul a korábbi dinamizmus és rugalmasság. A cég egyszer csak már nem a maga által kijelölt utat követi, hanem gúzsba köti a gondolkodását a „tűzoltás” és az azzal járó – igen csak erőforrás-igényes – időtöltések sorozata, mint az újratervezések, a folyamatok átgondolása, az IT rendszerek fejlesztése, az alkalmazottak és szakértők – részben kényszerű – cseréje.

Minden gazdálkodó szervezet életében ott rejlenek a kockázatok, akkor is, ha nem veszünk róluk tudomást! A helyzetet bonyolítja, hogy a vállalat jövője szempontjából jelentősnek minősíthető kockázatok nehezen lokalizálhatók egy adott szakterületen vagy egy folyamatlépésben; ezzel szemben át- és átjárnak a döntési pontokon és vírusszerűen képesek megfertőzni más területeket, ezért egyetlen ember sem képes önmagában azonosítani őket.

A szemléltetés érdekében vegyünk néhány gyakorlati példát:

- A beruházási döntés megszületett, a projekt a tervek szerint halad, de mire 2 év múlva átadásra kerül, a piaci igények és a versenytársak újításai megelőztek minket, sőt, bizonyos törvényi változások miatt már a technológia sem megfelelő. Ennek következménye: az új eszköz értékvesztése és a várt bevétel-növekedés elmaradása.
- Cégünk, a piaci részesedés növelése érdekében, elsődleges célnak tűzi ki a ‘top-line’, azaz az ügyfélszám és a bevétel növelését, és ezt sikeresen végre is hajtjuk. Azonban 1 év után derül ki, hogy a vevők egy része fizetési késedelemben van vagy már megszűnt/bedőlt, ráadásul ugrásszerűen emelkednek a garanciális panaszok, és az utóbbiakról szóló hírek már megjelentek a közösségi oldalakon is.

- Igyekszünk úgy szervezni a hosszú-távú szerződéseinket, hogy a deviza és árupiaci árfolyammozgásokból fakadó kockázatok minél jobban fedjék egymást ('természetes hedge'), és csak a különbözetet fedezzük le pénzügyi termékekkel. Időközben változik az üzleti portfólió, a hagyományos 'természetes fedezettség' felborul, azonban az információk valamilyen okból nem jutnak el a pénzügyi osztályunkra, így az év végi záraskor vagy a szerződések lejáratakor derül ki, hogy jelentős árfolyamveszteségeink keletkeznek.
- Cégünk stabilizálta pozícióját a piacon, megrendelőink köre állandósult és kiváló eredményeket értünk el tavaly. Egyik kora reggeli órában azonban a versenyhivatal 'hajnali rajtaütéssel' ('dawn raid') lepi meg az irodáinkat, majd egy rövid vizsgálat eredményeként árkartellezést állapít meg és büntetésként az előző évi árbevétel 10%-át rója ki, továbbá kizár minket a jövőbeni közbeszerzésekből.
- Egy vállalkozás bővíteni kívánja a termékpalettáját, azonban nem végzi el a szükséges költség-haszon modellezéseket a módosított termékportfólióra, elmulasztja kielemezni, hogy végül is nem esetleg a korábbi termékeivel szemben támaszt-e versenyhelyzetet ('kannibalizál'), illetve nem változik-e meg a róla kialakított kép. A végeredmény: az első (rész)sikereket emelkedő költségek és csökkenő eredményesség követi.

A fenti esetekben közös vonás, hogy miközben a cégek teljesítik adott évi terveiket (és annak minden pozitív hozadékát pl. bónuszok formájában), addig a kockázatok már ott lappanganak a mélyben, és csak arra várnak, hogy egy későbbi időpontban fel is üssék a fejüket. Ha pedig ez bekövetkezik, akkor olyan károkat okoznak, amik visszamenőlegesen is semmissé teszik az elért eredményeket, nem kizárva a szomorú személyi konzekvenciákat. Hogy mindebből mik a tanulságok?

Az egyik, hogy a tudatos kockázatvállalás a siker egyik feltétele: a kockázatok felismerése és a szervezet sajátosságaira illeszkedő kezelése nélkül az eredmények véletlenszerűvé válnak és csökken az esélye a fenntartható jövedelmezőségnek.

A másik, hogy a kockázatok leképezik a vállalat értékláncát és gazdálkodását. Ezért a kockázatkezelés csak belső együttműködéssel oldható meg, ahol mindenkinek meg van a maga szerepe. A mérnököknek, a termékfejlesztőknek, az értékesítőknek, a beszerzőknek, az operációs dolgozóknak, a HR-eseknek, az IT-seknek vagy a pénzügyeseknek (és még sorolhatnám) meg kell osztaniuk egymással az ez irányú információkat, szükség esetén pedig időben meg kell hozniuk a kellő döntéseket. A kockázatok felügyeletéről ugyanis ott kell gondoskodni, ahol egyébként mérjük az eredményhez való hozzájárulást, ahol a döntések születnek és ahol a véget ér a célkitűzési és teljesítményértékelési rendszer: vagyis az egyéni szinteken!

A harmadik tanulság pedig az, hogy a cég vezetésének saját jól felfogott érdekében olyan értékrendet kell közvetítenie, ami bátorítja a kockázatok proaktív megközelítését oly módon, hogy ehhez biztosítja a belső átláthatóságot, világossá téve az elvárásokat, a feladatokat és az ezzel járó felelőségeket.

Ha mindez megvalósul, akkor már többről beszélünk, mint pusztán a kockázatok *kezelése*: ezen a szinten már *menedzseljük* azokat, vagyis a célok szolgálatába állítjuk őket és hozzáadott értéket kapunk a hatékonyság növekedéséből, a biztonságérzetből és a belső együttműködés erejéből. A jó kockázatmenedzsment ezért legalább annyira kulturális, mint technikai kérdés, de mindenekelőtt a vállalatirányításnak tartóoszlopa.

Szerző:

Doszpod Dénes

Szerzőnkről

Vezetési tanácsadó a kockázatmenedzsment, a vállalatirányítás, és a belső kontrollok területén, a Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) Üzleti Etika és Átláthatóság munkacsoportjának vezetője. A RiGoCon Tanácsadó Kft.-t 2012-ben alapította. Korábban a MOL-Csoport Kockázatkezelés vezetőjeként irányította az integrált kockázatmenedzsmentet (ERM), a pénzügyi kockázatok kezelését, a biztosítási tevékenységet és a derivatív kereskedelem middle-office feladatait, előtte pedig a Budapest Banknál (GE Money) Felelős Vállalatirányítás-vezetőként felügyelt egyes kiemelt működési és felügyeleti funkciókat (Compliance és etika, Csalásmegelőzés, Bankbiztonság, Információbiztonság, Működési kockázatkezelés, ICAAP, Üzletmenet-folytonosság). Korábban az Ernst & Young vezető tanácsadójaként segítette multinacionális cégek irányítási, kockázatkezelési és belső ellenőrzési rendszereinek erősítését, tanácsadóként támogatta többek között a Budapesti Értéktőzsde első Felelős Vállalatirányítási kódexének kiadását. Karrierje első évtizedét a Hungalu/Aluker-nél és a Rudolf Wolff árutőzsdei brókercég budapesti és hamburgi irodáiban töltötte.