

# Miért költünk kockázatkezelésre?

- avagy mibe kerülhet a kockázati gondolkodás hiánya egy vállalkozásnak? -



dr. Mesterházy Balázs  
Pro Balance Kft.

# Mi az a kockázat?

Az ISO-szabvány definíciója:

*„A kockázat a bizonytalanságnak az elvárt üzleti eredményre gyakorolt hatása.”*

*A kockázatkezelés alapvető tárgya: a BIZONYTALANSÁG*

*Amiről szó van tehát:*

*Az elvárt eredménytől való ELTÉRÉS*

# Milyen kérdései vannak az embernek az elvárttól való eltérésekkel kapcsolatban?

- Mi a **valószínűsége** annak, hogy nem az történik, amit várunk?
- Ha nem az történik, amit várunk, akkor az **milyen hatással** van ránk/vállalatunkra/folyamatainkra?
- Mennyire vagyunk **védtettek** a nem várt hatásokkal szemben?
- Ha nem várt esemény következik be, akkor az milyen gyorsan, **mekkora sebességgel** érkezik? Van-e időnk védekezni?
- **Felismerjük-e** vajon időben a nem várt eseményt?

# „Risk based thinking” (1)

Hogyan értelmezzük a viszonyt?

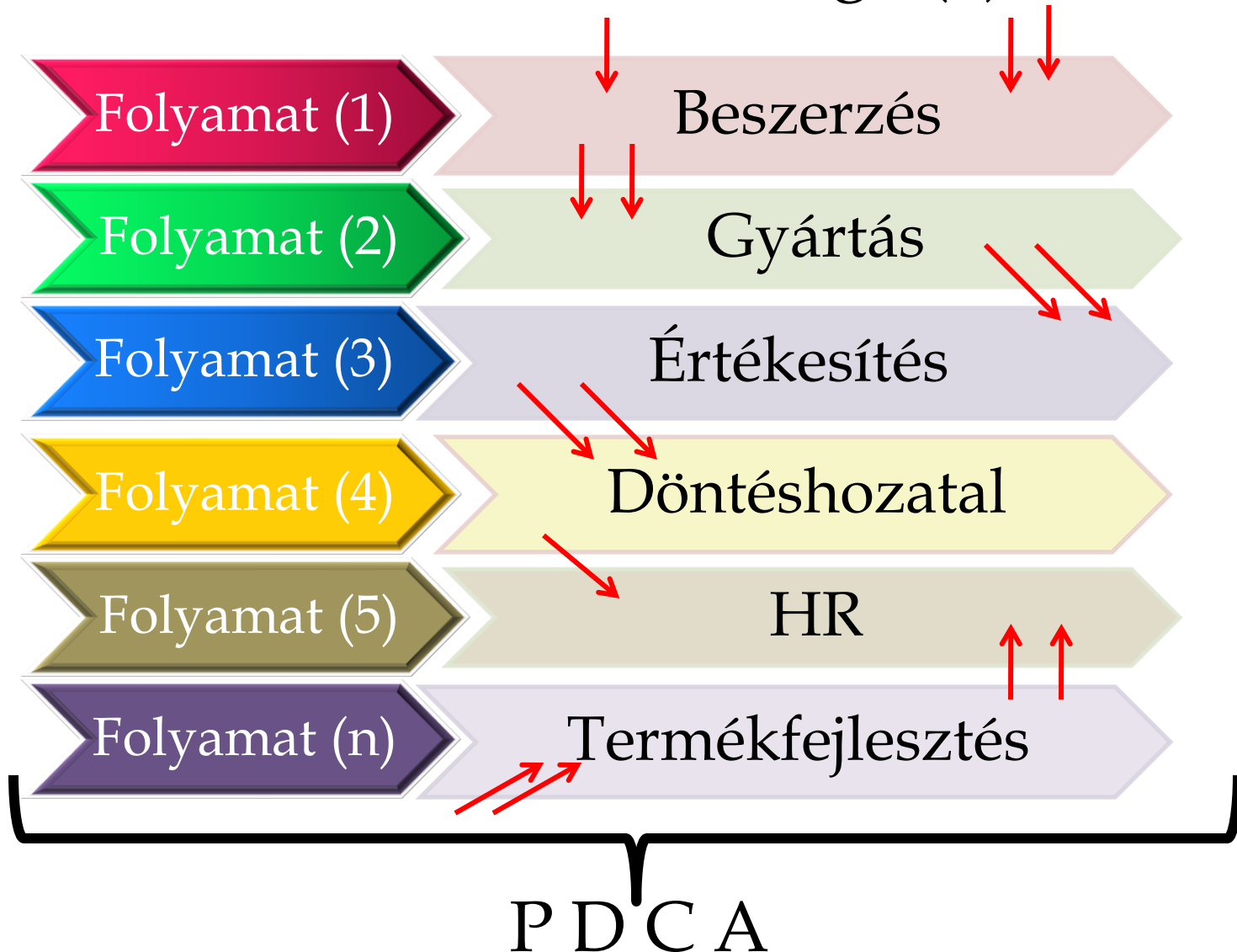
## ISO 9001 – Kockázat

Az ISO 9001 = Minőségmenedzsment-szabvány  
**Minőségmenedzsment-rendszer** (QMS) kiépítését  
és működtetését szolgálja

A QMS működtetésének alapja:

**a folyamat-szemlélet** (process approach)

# „Risk based thinking” (2)



# MIR – ISO - RBT

„**A minőségirányítási rendszer** (...) a cég működését teljesen átfogja, beépül abba és részévé válik annak.

**Az ISO 9001-es szabványnak** való megfelelés csak egy keretet ad, és az elemei – mint egy **betartandó ellenőrző lista** – segítséget nyújtanak.” (In: Egyszerű, érthető, a gyakorlatban is működő minőségbiztosítás kis és középvállalatoknak. Szerkesztette: Dr. Horváth Zsolt, 2016., 34.o.)

**Az RBT** pedig azt jelenti, hogy eme „listában” azt figyeljük, hogy mi okozhat eltérést = nem megfelelést.

Vagyis azt figyeljük, hogy **mi a kockázat a folyamatokban:**  
nyomon követés - kezelés

# Milyen értékeket teremt tehát a kockázatkezelési tanácsadás?

- **HATÉKONYSÁG:** az üzleti folyamatok javításának egyik legjobb eszköze: a kockázatosnak vagy problematikusnak talált folyamatokat átalakíthatja
- **MEGELŐZÉS:** Jelentős költségektől kímélheti meg cégét, ha nem krízist kezel, hanem – még előzetesen – kockázatokat.
- **BIZALOM ÉS REPUTÁCIÓ:** a vevői és a beszállítói bizalmat is sikeresen erősíti.
- **MEGALAPOZOTT DÖNTÉSEK:** Jobb és megalapozottabb döntéseket lehet hozni a segítségével.
- **MEGKÖNNYÍTI AZ IRÁNYÍTÁST:** a kockázatok áttekintése a vállalkozás napi szintű életének áttekintését is jelenti.

# A kockázati szempontú megközelítés tekintetében...

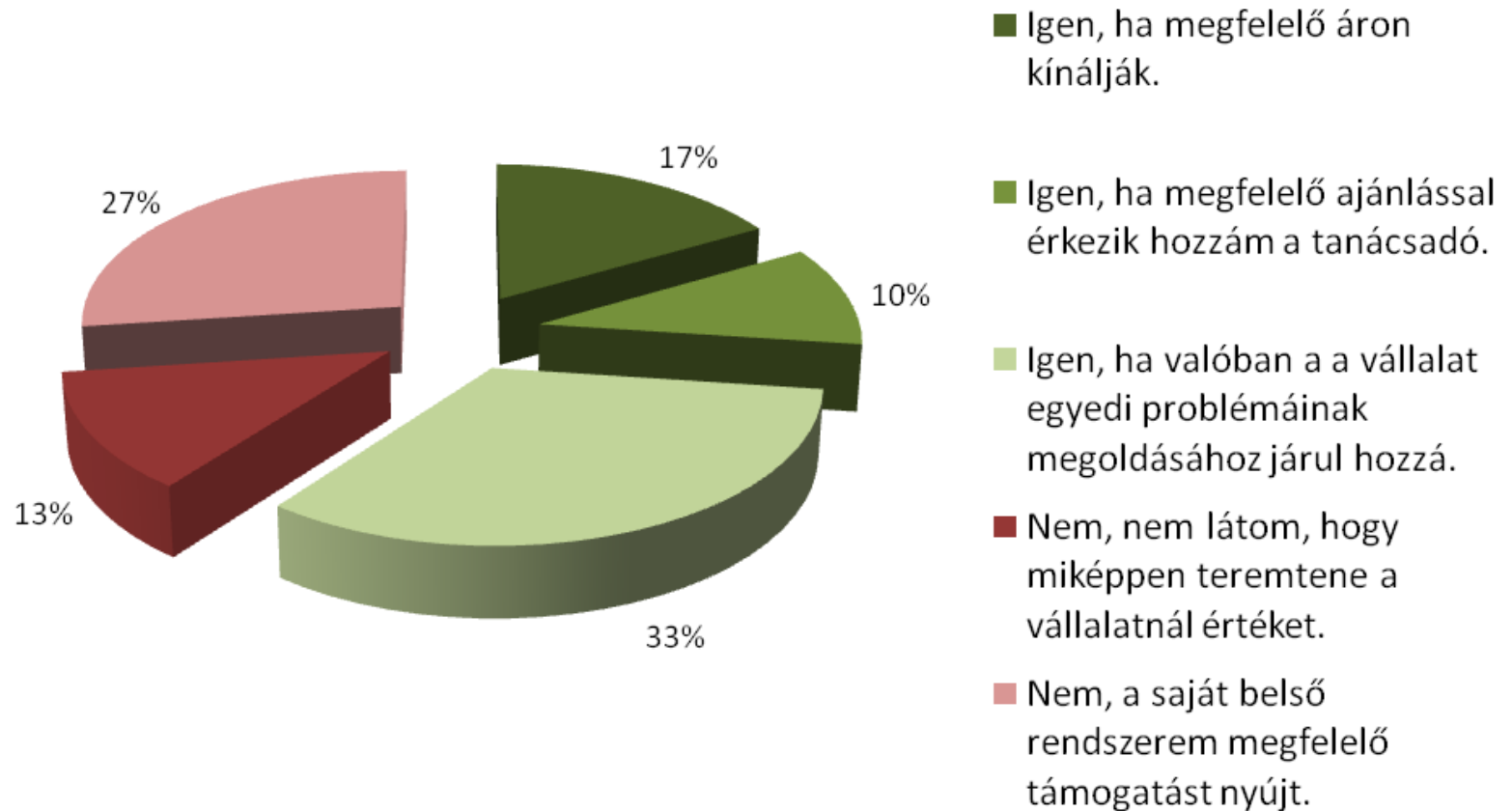
Magyarországon leginkább még vállalati és gazdasági **kultúrabeli hiátusok** vannak

- ...hogyan az előre gondolkodás érték
- ...hogyan a kockázatkezelés vállalati értéket teremt
- ...hogyan tehát a kockázatkezelés a pénztárcáról (és/vagy az ősz hajszálak számának csökkenéséről) szól



# Egy vállalati gyorsszondázás

## Költene Ön és cége kockázatkezelésre?



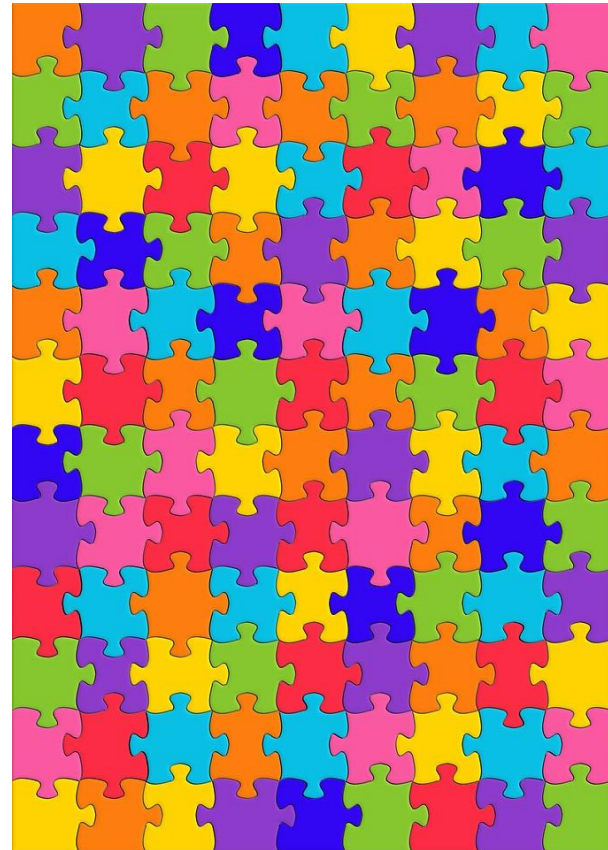
# A nemleges válaszok 3 pont mentén artikulálódnak...

1. Minek? Nem kötelez rá jogszabály
2. Minek? Nem terem értékét = Nem növel megtérülést
3. Minek? Majd a belsős embereim (kontrolling, belső ellenőrök) megoldják

## A belsős nézőpontja

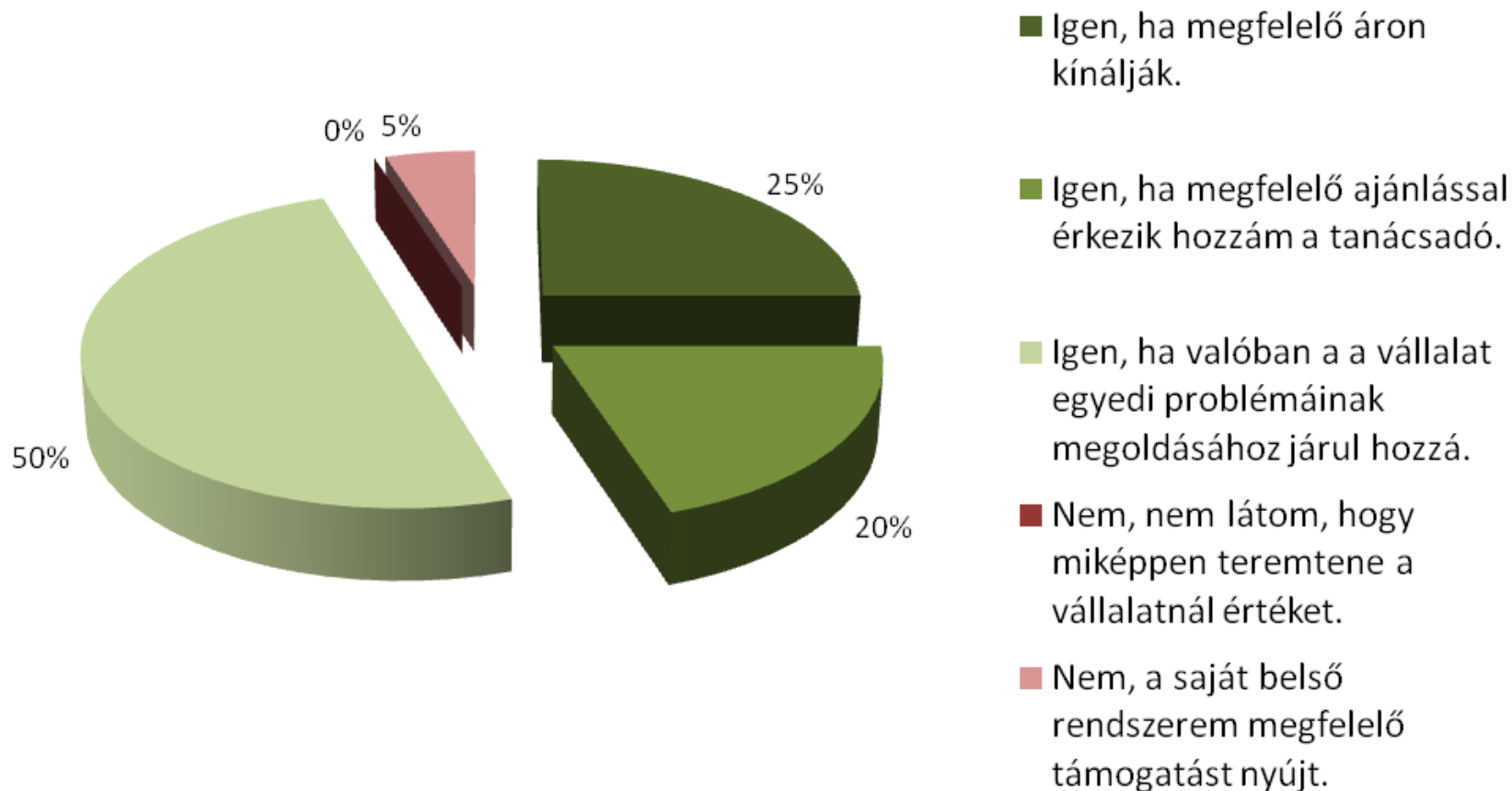


Ezt mindig csak kívülről lehet látni



# Középvállalkozások (50-249 fő) esetében kicsit más a kép...

## Költene Ön és cége kockázatkezelésre?



# Mibe kerülnek a kockázataink?

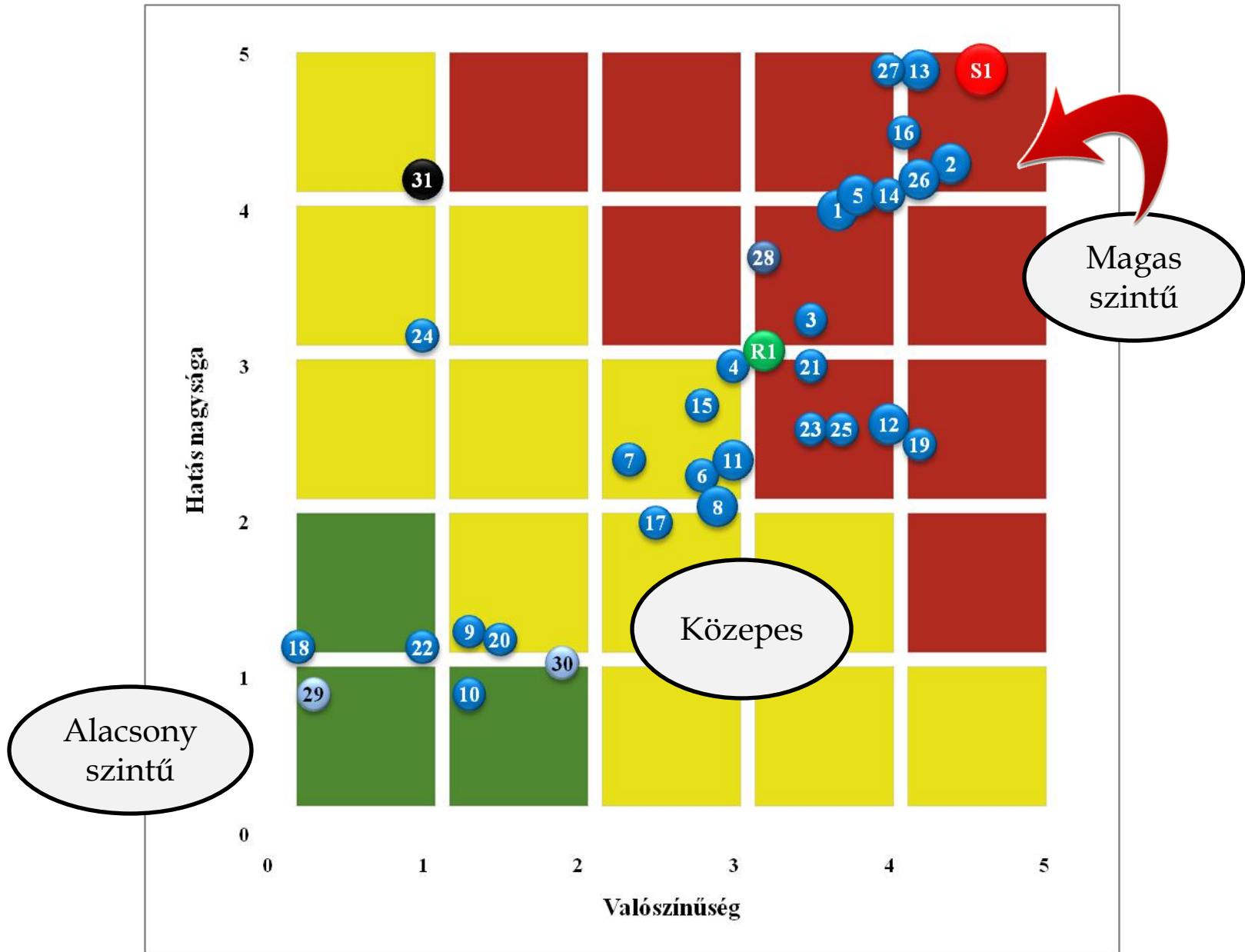
# Kockázatértékelési alapelvek

- Az egyik legfontosabb kockázatértékelési elv: „a legjobb, **rendelkezésre álló** információ” elve”

(ISO 31000 Principles and Guidelines)

- Az ERM nem precíz, biztosítási matematika-szintű számításokat ad, hanem egy **mértékegységet**, amelyre a hatékony kockázatkezelési rendszer felépíthető.

(R. Moeller: COSO – Enterprise Risk Management. 74.o.)



# A kockázatok fajtái

- Irányításhoz, Menedzsmenthez kötődő kockázatok

- Az ellátási láncok mentén képződő kockázatok

Stratégiai

Piaci

Compliance

Külső kockázatok

Pénzügyi

Működési

- Pénzügyi műveletek, finanszírozás

- A napi működési folyamatokban rejlő kockázatok



# Az én vállalatom most... Példa Kft.



9 milliárd HUF/év →



500 millió HUF



240 fő = a közép- és nagyvállalkozás határán



Sokféle SKU, de az egyenértékes termék:  
fém - műanyag - összeszerelés



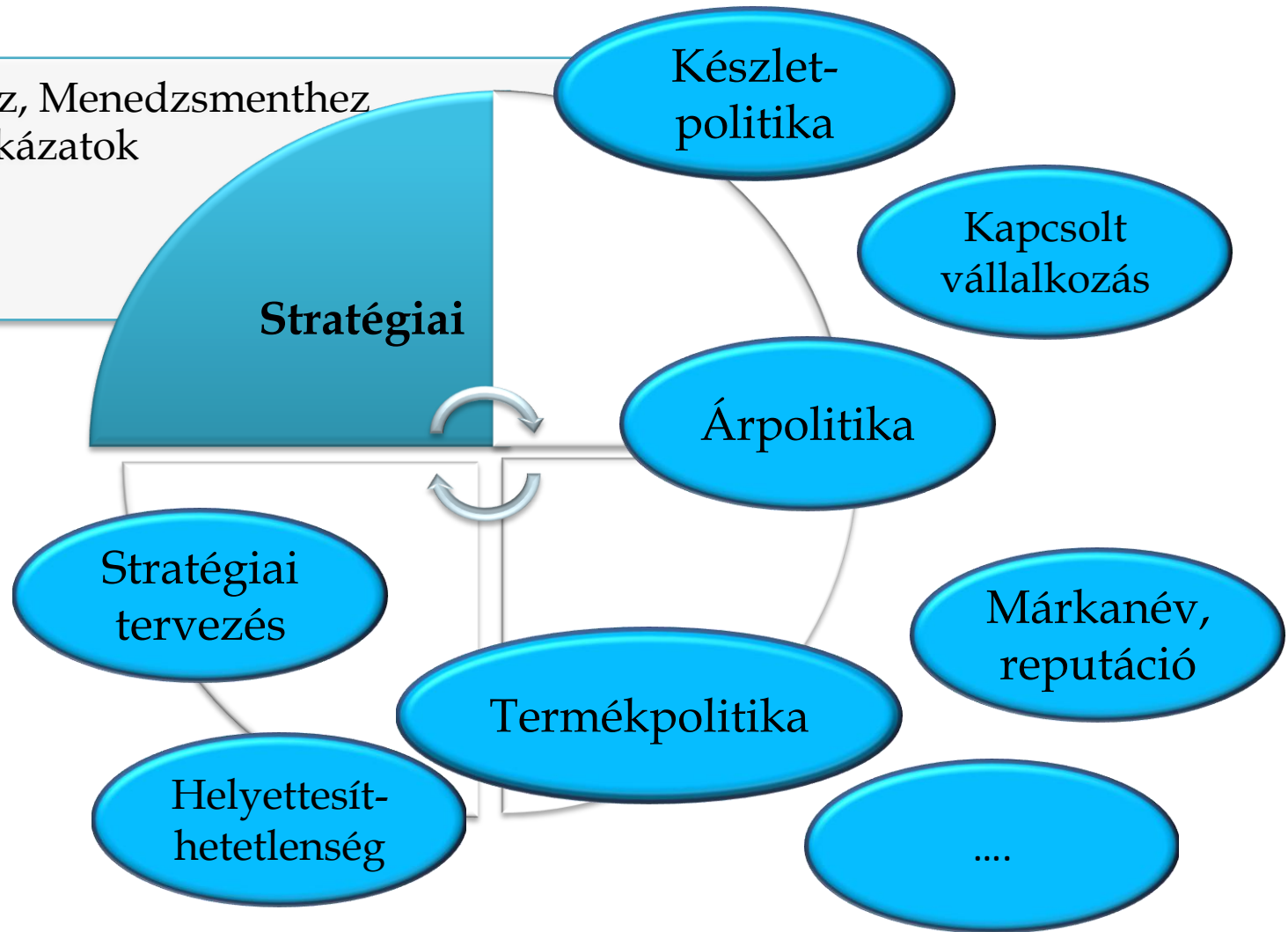
1 db egyenértékes termék önköltsége =  
150 HUF (0,5 EUR)



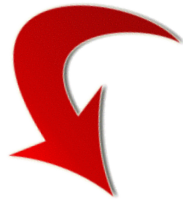
Eladás: kb. 2,5 millió db/hó, 300 HUF/db áron

# Stratégiai típusú kockázatok

- Irányításhoz, Menedzsmenthez kötődő kockázatok



Bizonytalanság:  
Biztos, hogy kár keletkezik belőle?



Hirtelen rengeteg vevőt kell  
kiszolgálni = nincs kár



Úgy van, ahogy általában lenni szokott:  
raktáron „porosodik” a készletezett és  
el nem adott késztermék

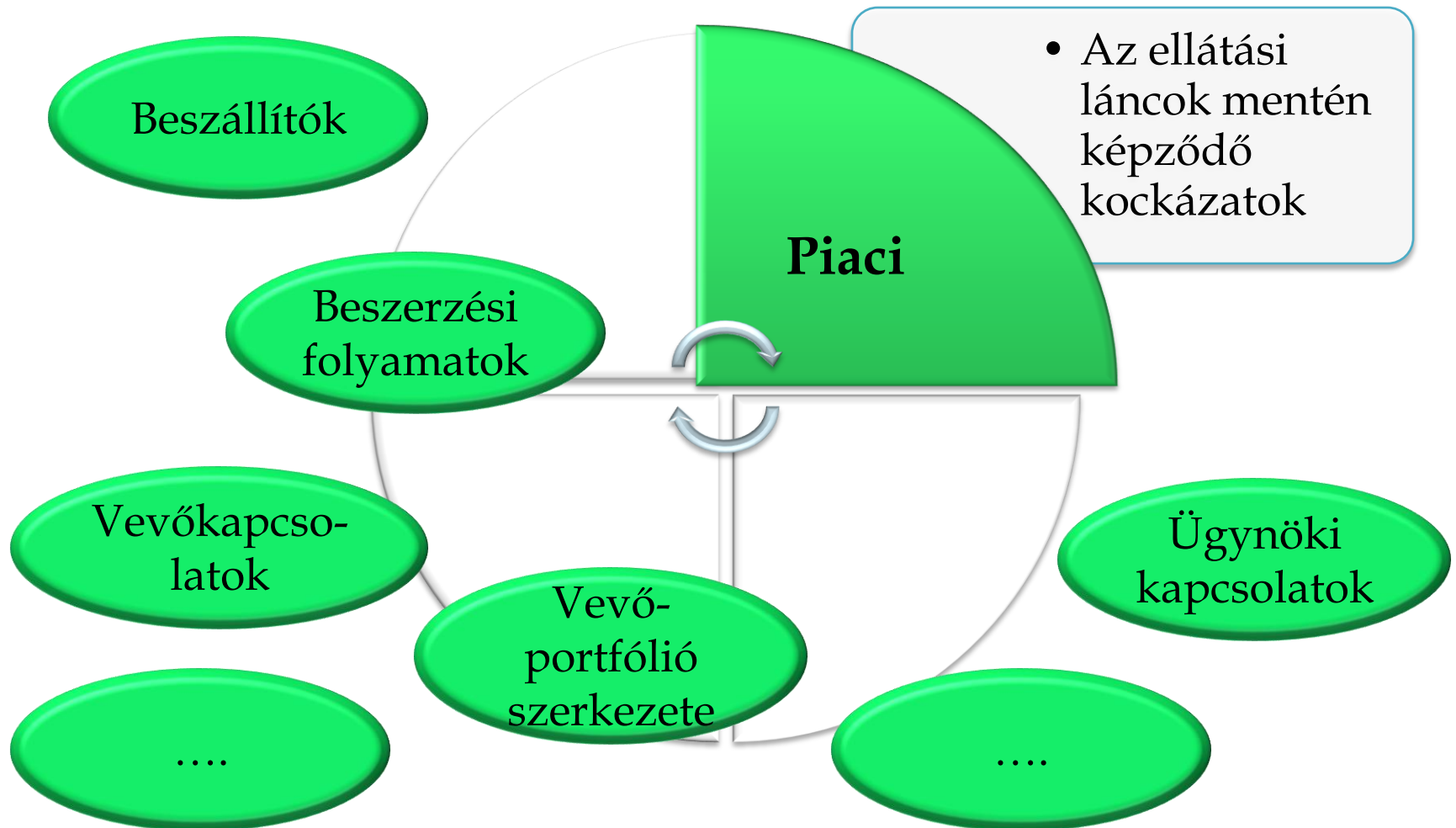
### +1 havi késztermék (felesleges) készleten tartásának költségei:

- A) Tőkeköltség (acélipari béta=4,56;  $r_{\text{fix}}=2,5\%$ -os éves Kincstárjegy;  $r_M=5\%$  /globális tőzsdeindex/) = kb. 50 millió HUF
- B) Elfekvő készlet értékének emelkedése (aránya kb. 8-10%) = kb. 35 millió HUF
- C) Esetlegesen szükséges plusz raktárterület
- D) Eladói alkupozíció csökkenése: a készlet már nem a rugalmas vevői kiszolgálás eszköze: készlet leértékelt áron (50%) való eladása: 160-170 millió HUF  
elmaradt haszon

**$\Sigma = 240-250$**

**millió HUF**

# Az ellátási lánc mentén képződő kockázatok



## Beszállított áruk minősége

Nem megfelelő minőségű beszállított áru kockázata

- Selejteket és Újragyártások számának növekedése
- Nagyobb (biztonsági) raktár, konszignációs raktár tartása
- Időköltés
- Reputációs kár



Megelőzés és/ vagy  
a hatás csökkentése:

**MEGFELELŐSÉG**

# MEGFELELŐEK...

- a beszállított áruk minőségi átvételének folyamatai?
- a beszállítói szerződések?
- a beszállító-értékelési folyamatok?

Valóban működik a MIR, vagy csak formálisan rendelkezünk vele?

Attól ugyanis, hogy nem büntet meg egy állami szerv, még a **megfelelőség a kérdés!**

*Belső  
COMPLIANCE*

## Termékajánlatok minősége

### Termékajánlatok minőségének kockázata

Leírás: Az ajánlatokhoz ne készítsen az Ajánlatadó grafikát.  
Majd a megrendelést követően kerül sor a grafikai elem vevővel való leegyeztetésére → **Kockázat: egyáltalán nem is kerül sor megrendelésre**

Kiadott ajánlat grafikai elem és a megrendelési folyamat kielégítő leírása nélkül:

35%-ából lesz megrendelés

Grafikai elemet és folyamatleírást tartalmazó ajánlat sikerrátája:

**57%**

Erőforrások átrendezése:

- + Grafikusok az ajánlati részlegre
- Újragyártások a vevői elégedetlenség miatt
- Elmaradt bevétel a nem realizálódó megrendelések miatt

Árbevétel kb. 20%-os  
növekedése: 400 M → 470-480 M

AUER 2014 = 52 MHUF  
**AUER 2015 = ? Ez a kockázat „ára”**



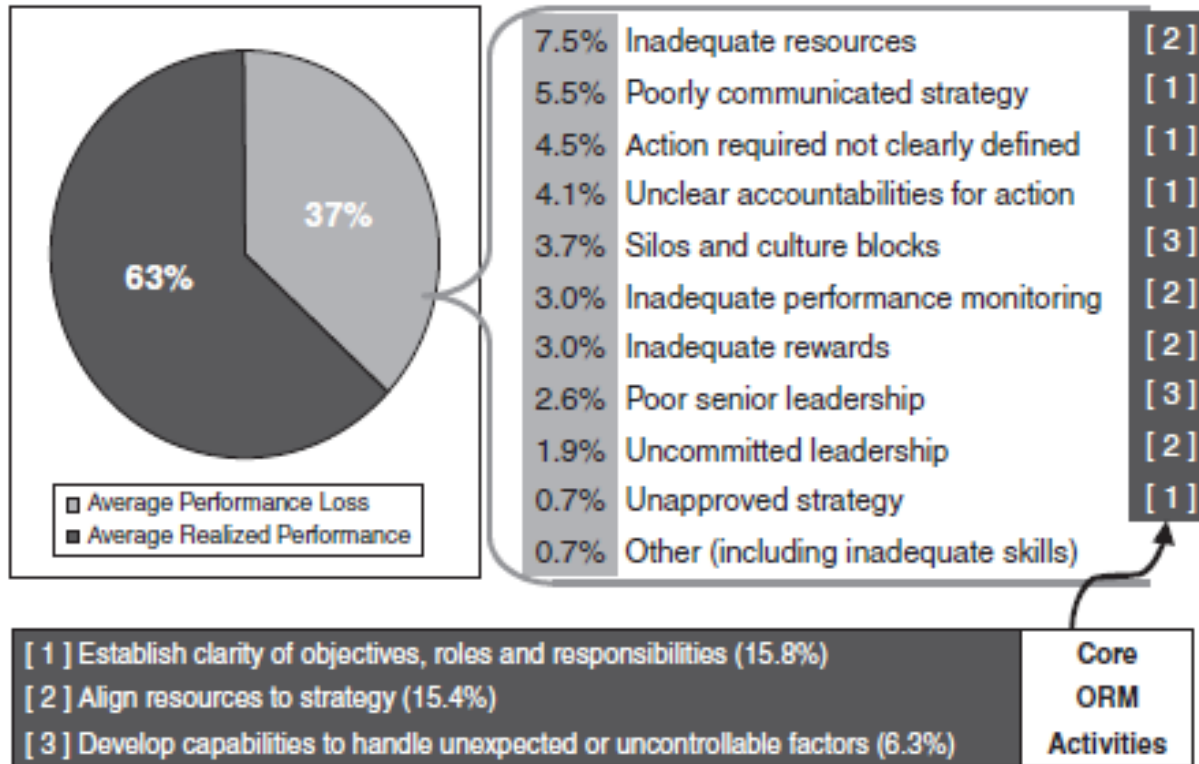
*Egy nemzetközi felmérés szerint a vállalatok általában csak az előzetesen kitűzött pénzügyi teljesítmény 63%-át érik el, a teljesítmény fennmaradó része a napi működés során elveszik. Vajon hogyan keletkezik ez az*

*átlagban 37%-nyi veszteség?*



- A napi működési folyamatokban rejlő kockázatok

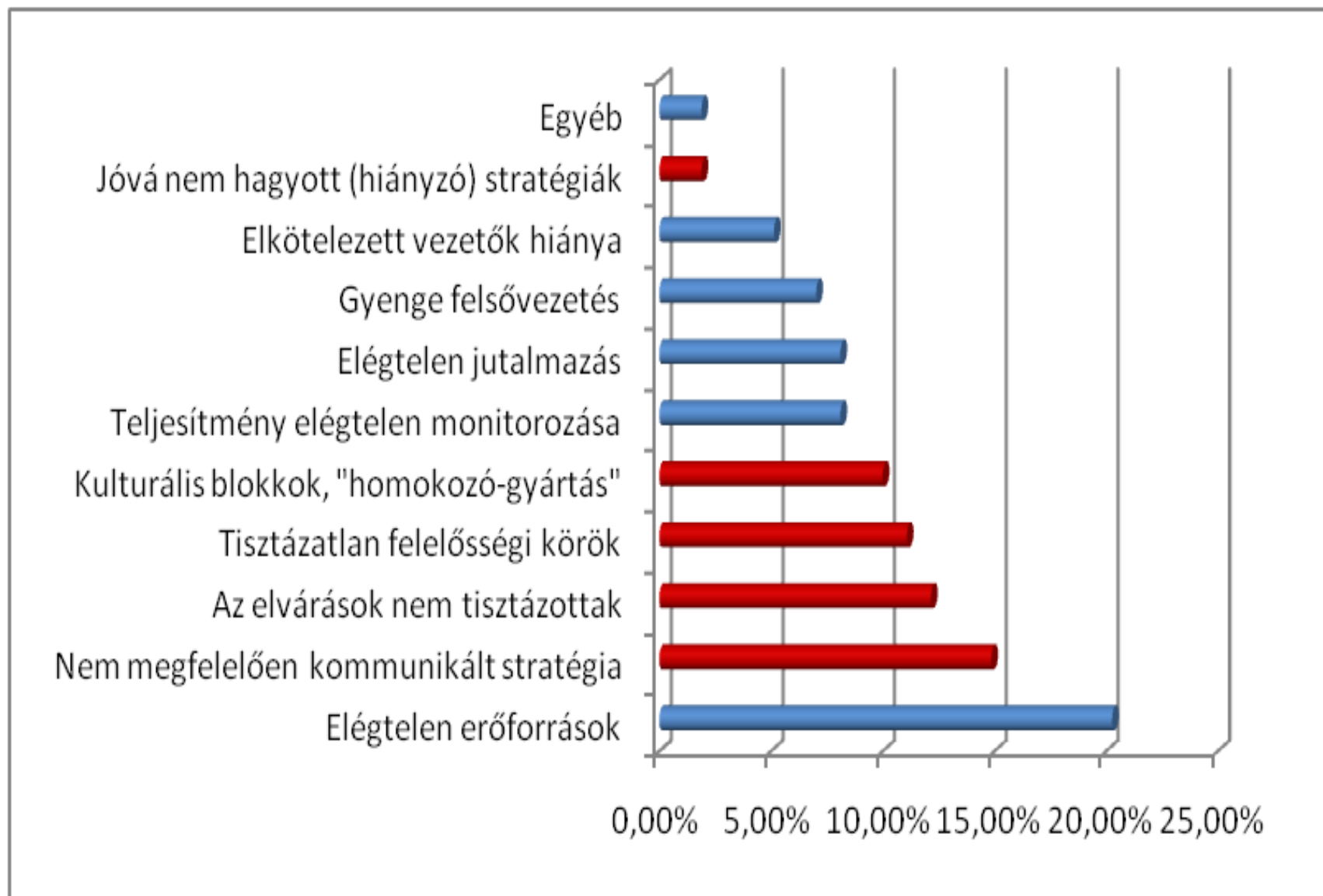
# A 37%-nyi veszteség szerkezete



Adapted from *Turning Great Strategy into Great Performance*, Mankins and Steele, Harvard Business Review August 2005

## Exhibit 16.1 Where the Performance Goes

Source: Adapted from "Turning Great Strategy into Great Performance," Mankins and Steele, *Harvard Business Review*, August 2005.



**“85% of your financial success is due to **your personality** and ability to **communicate, negotiate, and lead.****

**Shockingly, only 15% is due to technical knowledge.**

~ Carnegie Institute of Technology

# Szintén kockázatkezelési alapelv



A kockázatkezelés mindig figyelembe veszi  
a kulturális és emberi tényezőket

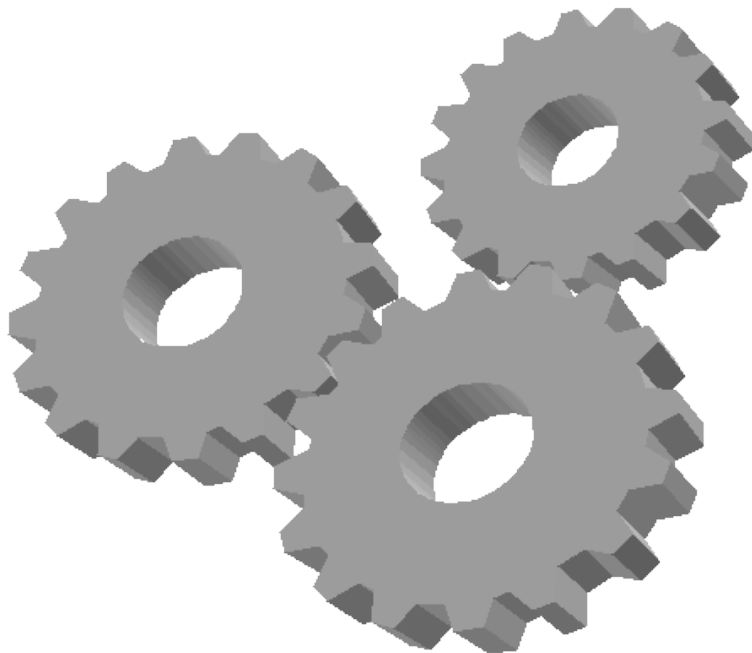


*NAGYON NEHEZEN MONETIZÁLHATÓK*

*(SZAKEMBER SZÜKSÉGES HOZZÁ!)*

Üzemen  
belüli MEO

# Most mégis egy minőségellenőrzési kockázat...



FÉM - MŰANYAG - SZERELÉS

Üzemen belül megfogott félkésztermék  
visszaküldésének és javításának ára:

8 ft/db

Szerelő üzemből visszaküldött termék  
javításának ára (válogatás, bontás, javítás, stb.) –  
külön szerelőcsoportot kell fenntartani a jelenség  
kezelésére: 43 ft/db

*Differencia: 35 ft/db*  
*30 millió db-os gyártás*  
*Valószínűség: 12% =*

**A kockázat költsége:  $30M \cdot 0,12 \cdot 35$  HUF = kb. 126 M HUF**

# Köszönöm a figyelmüket!

**dr. Mesterházy Balázs**  
jogász-közgazdász

vállalati kockázatmenedzsment  
üzletfejlesztés, üzleti modellek  
stratégiai menedzsment

+36 30 82 09 008

Pro Balance  
Fejlesztési és Gazdasági  
Tanácsadó Kft.

[bmesterhazy@probalance.hu](mailto:bmesterhazy@probalance.hu)

 dr. Mesterházy, Balázs

**[www.probalance.hu](http://www.probalance.hu)**