

Kockázatmenedzselés az ellátási láncok működésében, az élelmiszer-kereskedelem kockázati modellje

Veresné Somosi Mariann

„Nem lesz olyan cég a 21. században, amely a globális verseny hatására ne kényszerülne – legalábbis bizonyos mértékig – arra, hogy hálózatépítéssel, hálózati irányítással vagy hálózatfejlesztéssel foglalkozzék.”

COLEMAN–MILES–SNOW 1992, idézi CSIZMADIA 2004, 1.

Napjainkban a szervezetek jelentős mértékű együttműködésének következtében versenystratégiáik túljutnak a nemzeti belső piac adta lehetőségeken, átnyúlnak az országhatárokon, kiterjesztve ez által stratégiáikat, folyamataikat és kapcsolati rendszereiket. A szervezeti versenyképesség biztosításában egyre nagyobb jelentősége van a folyamatok szervezeti határokon átvívelő, hatékony menedzsmentjének, s ezen belül is a szervezeti határokon átvívelő tudásnak (DEMETER 2014). Kiemelten fontos annak a kérdésnek a tisztázása, hogy az ellátási lánc átveheti-e és ha igen, hogyan a klasszikus vezetési eszközöket. Az ellátási lánc célhierarchiájában nem csupán az egyes vállalkozások gazdaságosságának növelése található, hanem az egész értékteremtő lánc eredményességének és hatékonyságának a fokozása is. Ezen strukturált célok realizálásához különböző kockázati források és számos kockázati tényező kapcsolódik, anélkül, hogy feltétlenül tudatosulna a működés során.

A mai globális gazdaságban az ellátási láncok egyre hosszabbá és bonyolultabbá válnak, ezért számos új veszély jelenik meg működésükben. Az elmúlt évtizedektől egyre erőteljesebb jelenségek tanúi lehetünk, amelyek az ellátási láncok sérülékenységét idézik elő. Az ellátási lánc-menedzsment legnagyobb kihívása, hogy a lánc tagjai miképpen osztják meg a hasznokat és az ehhez kapcsolódó kockázatokat úgy, hogy a teljes lánc szintjén keletkező haszon és kockázat eltérő az egyes tagoknál (MENTZER et al. 2001). Egyértelműen kijelenthető, hogy a kockázatok szoros összefüggésben vannak a fenntarthatóság követelményeivel. Ebből a szempontból általában ökológiai, ökonómiai és szociális kockázatok nevesíthetők, azonban megemlítendőek továbbá a válságszituációk, a természeti katasztrófák és a terrorfenyegetettség egyaránt. Valamennyi esetben a kockázatok az ellátási lánc teljesítményével, várható nyereségével, veszteségeivel is közvetlen összefüggésben vannak, ezért a kockázatok pontos felméréséhez a lánchoz köthető teljes partnerállomány felmérése szükséges. A vállalt kockázatok következményeként sok vállalkozás lép be a piacra, de ugyanakkor sok ki is lép onnan, így a szereplők köre is gyorsan változik, ami hatással van a mindenkori szereplők magatartására.

A kockázatok hátterének, formáinak, elkerülési lehetőségeinek vizsgálata előtt röviden áttekintem a kockázat néhány fogalmi megközelítését – a teljesség igénye nélkül – a hazai és külföldi szakemberek megfogalmazásában:

- „a kockázat fogalma alatt valamely esemény bekövetkezése körüli bizonytalanság mértéke érthető” (TÓTH–MESTER–TÚRÓCZI 2017, 4);
- „a kockázat mindennapi életünkben előforduló fogalom, minden olyan helyzet kapcsán felmerül, ahol döntést kell hozni” (HORVÁTH–PETHŐ–PAKAI 2012, 2.);
- „a kockázat egy negatív esemény bekövetkezésének valószínűsége” (ZOLTAYNÉ 2002, 51.);
- „a kockázat bizonytalanságot jelent, mely bizonytalanság az idővel egyenesen arányos, vagyis az idő múlásával egyre csak nő” (TÓTH–MESTER–TÚRÓCZI 2017, 4.).

Témakörtől függően a szakirodalomban számos kockázatsorportosítás létezik. Más és más kockázatok nevesíthetők az üzleti szektorban, a magánéletben, a mezőgazdaságban stb. A következőkben az ellátási láncok, s azon belül is az élelmiszer-kereskedelem területén legelterjedtebb besorolási elveket, kockázattípusokat rendszerezem. Egy lehetséges tipologizálási szempont az, hogy az érintett szervezetnek van-e befolyása a kockázatot kiváltó tényezőre, vagy sem. Ennek megfelelően megkülönböztethetünk külső és belső kockázatokot. Belső kockázat a szervezet működésével kapcsolatban felmerülő (nem megfelelő beszerzési stratégia, alacsony hatékonyság, szabályozatlanságból eredő problémák) és saját hatáskörben kezelhető, míg a külső kockázat (versenytársak váratlan lépései, környezeti hatások, politikai és társadalmi változások) a szervezet által nem, vagy csak indirekt módon befolyásolható.

Az ellátási láncok kockázatmenedzsmentje

Első lépésben fontos tisztázni, hogy a kockázat fogalma alatt az ellátási lánc esetében olyan gátló tényezőket értünk, amelyek miatt az ellátási lánc nem képes elérni a célját. Kockázati szint alatt azt a valószínűségmértéket értjük, hogy valamely esemény bekövetkezik-e, illetve a bekövetkezése következményeit.

Az ellátási lánc kockázatmenedzsmentje az a megközelítés, amellyel beazonosítható, elemezhető, nyomon követhető és előzetesen megvizsgálható azon események hatása, amelyek megzavarhatják az ellátási lánc működését. Ennek megvalósítása tervezett és szervezett együttműködést igényel az ellátási lánc összes tagja között. Hamilton az ellátási láncok működése során jelentkező kockázatoknak két típusát különbözteti meg. Egyrészt vannak a statikus kockázatok, amelyek csak negatív kimenettel jellemezhetők, s könnyebben becsülhetők. Másrészt pedig nevesíthetők dinamikus kockázatok, amelyek kimenetele nem egyértelműen negatív, bizonyos esetekben pozitív is lehet. Mindezt az ellátási lánc folyamataira értelmezve azt mondhatjuk, hogy a statikus kockázat alatt a piaci folyamatokat, az adott szervezetnek az üzleti partnereivel való kapcsolatát értjük, míg a dinamikus kockázat a piaci ágazati folyamatok állandó változásához köthető, s az adott szervezet által nehezen befolyásolható. Mindez indokolja az ellátási láncok kockázatmenedzsment-rendszerének kialakítását, aminek a legfontosabb feladata a kockázatok beazonosítása, elemzése, értékelése és kezelése (TÓTH–MESTER–TÚRÓCZI 2017).

Az ellátási láncok egyik releváns kockázata, hogy a probléma több szinten is megjelenhet.

1. táblázat

Az ellátási láncok tipikus kockázati tényezői

Kockázat sorszáma	Kockázat megnevezése
KÜLSŐ kockázatok	
K1	Ország- és földrajzi jellegű veszélyek
K2	Alvállalkozók teljesítménye, megbízhatatlansága
K3	Terrorfenyegetettség
BELSO kockázatok	
B1	A beszállítók pénzügyi instabilitása
B2	A beszállítói kör változatlansága
B3	Alacsony minőség
B4	Kormányzati rendeletek figyelmen kívül hagyása
B5	Compliance hiányosságok
B6	Társadalmi felelősségvállalás hiánya
B7	Kiszervezés
B8	Lean folyamatok hiányosságai
B9	Az ellátásilánc-hálózat stratégiája nem egyértelműen definiált minden résztvevő számára
B10	Az ellátásilánc-hálózat többletértéke nem transzparens
B11	Az ellátásilánc-menedzsment révén generált többletértéket a hálózatban részt vevő szervezetek között nem a befektetett munka mennyisége alapján osztják fel
B12	A hálózatban működő szervezetek irányítása nem biztosítja az elvárt értéktéremtést
B13	Az együttműködő partnerek közötti folyamatos és gördülékeny információáramlás biztosításának hiányosságai
B14	Integratív döntéshozatali mechanizmus kialakításának hiányosságai
B15	Emberierőforrás-menedzselés alacsony hatékonysága
B16	A teljes ellátási lánc mentén a szűk keresztmetszetek nem megfelelő kezelése
B17	Racionalizálási és költségcsökkentési beavatkozások alacsony száma
B18	Az anyag- és információáramlási tevékenységek gazdaságossági szempontból történő vizsgálatának hiányosságai

Forrás: a szerző szerkesztése

Az élelmiszerláncok hálózati kompetencia-alapú megközelítése

Az élelmiszerláncok működése során komplex folyamatok játszódnak le, s számtalan új kihívás jelenik meg, amelyek jelenleg még válaszokra várnak. E pillanatban az az egyik legfontosabb kérdés, hogyan lehet megtalálni és kifejleszteni azokat a képességeket, kompetenciákat, előteremteni az erőforrásokat a vállalkozások számára, amelyekkel támogatható a versenyképességülésükhöz szükséges stratégia és hálózati koncepció kialakítása

és realizálása. Az új megközelítések adta paradigmák hatékony menedzselése és összehangolása növelheti a szervezetek eredményességét, befolyásolhatja a mindennapi gyakorlatot, például a hálózati irányítás terén, aminek kulcskérdése a szereplők és képességeinek összekapcsolása. Az élelmiszerláncok tagjai már sokszor nem képesek lépést tartani a releváns technológiákkal illetően, ezért „külső képességeket”, tudást integrálnak folyamataikba. Az egyre erőteljesebb együttműködési trend a közgazdasági kérdéseken túl pszichológiai és szociológiai szereplők megjelenését is maga után vonja. „Olyan humán és közösségi tényezők lépnek be a gazdasági folyamatokba, amelyek nem magyarázhatók a rendszeren belülről, csak interdiszciplináris alapokra helyezetten érthetőek meg.” (CSIZMADIA 2004, 3.)

Amennyiben regionális vagy nemzeti élelmiszerláncokat vizsgálunk hálózati alapon, úgy a következő előfeltevésekkel kell élnünk:

- a cselekvők és cselekedeteik egymást kölcsönösen meghatározzák;
- a társadalmi egyedek közötti kapcsolatok transzfercsatornák, ahol pénz, tudás, politikai támogatás, információk, árucikkek stb. jelennek meg az erőforrás-áramlási pályákon;
- a hálózati modell a hálózati strukturális környezetben fókuszál az egyénre, így támogathatja, de gátolhatja az egyes szereplők cselekvéseit;
- a hálózati modell úgy képezi le a társadalmi struktúrát, mint a hálózati egységek közötti viszonyok kiterjedt mintázatát.

A hálózati perspektíva együttesen biztosítja a teljes kapcsolatrendszer, a rendszer elemei és a hálózati struktúra időbeli és morfológiai vizsgálatát. Ezen komplex megközelítés vezethet el bennünket az élelmiszerláncok működése során felmerülő kockázatok megfelelő mélységű vizsgálatához. Ezzel összhangban gondolkodásunkban nagy hangsúlyt kell fektetni a gazdasági innováció hálózatalapú vizsgálatokban tapasztalt gyengeségeinek kiküszöbölésére is (CSIZMADIA 2004):

- nem kap kellő hangsúlyt a megfelelő formájú és tartalmú adatok lekérdezése, s az operacionalizálás sem valósul meg bizonyos tényezők vonatkozásában (CONWAY–JONES–STEWART 2001);
- a hálózati formalizmus ne szorítsa háttérbe a kapcsolatokon keresztül áramló információs tartalmakat (ALBA 1982). Kiemelt szerepe van az olyan dimenzióknak, mint a menedzsment, a passzív tudás megosztása stb.;
- a hálózati perspektívát követő kutatások „elméletmentessége”, ami megkérdőjelezi ezek relevanciáját (ROGERS 1979; GRANOVETTER 1974; BURT 1992). A helyzet kezelésére és támogatására dolgozták ki például a „gyenge kötések ereje” tételt, illetve a „szerkezeti lyukak” elvet (GRANOVETTER 1973; BURT 1992);
- a vizsgálati határvonalak meghatározása
 - kiemelt fontosságú a hálózat körvonalainak meghúzése (WASSERMAN–FAUST 1994);
 - a bevonási és kizárási kritériumok megkonstruálása és betartása (LAUMAN–MARSDEN–PRENSKY 1989).

Gondolkodásunk fontos része az élelmiszerláncok kompetenciáinak vizsgálata, ami arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen faktorok játszanak szerepet abban, hogy egy szervezet hatékonyan tudja menedzselni kapcsolatainak hálózatát. „A hálózati kompetencia

pedig nem más, mint a személy- és szervezetközi kapcsolatok, az ezekből összeálló hálózatok menedzselésének képessége” (CSIZMADIA 2004). Sokszor a sikeres hálózati működés ezen áll vagy bukik. A vizsgálat Gemünden, Ritter és Heydebreck munkája (1996) alapján három kérdés köré csoportosítható:

- Mit jelent a szervezet hálózati kompetenciája?
- Milyen hatást gyakorol az innovációs folyamatokra?
- Milyen szervezeti karakterisztika van hatással a hálózati kompetenciákra?

A kérdésekre adandó adekvát válaszok egyre sürgősebbek, hiszen rövidül a fejlesztés időtartama, s a születendő megoldások egyre összetettebbek. Drucker szerint a probléma vizsgálatára két megközelítés lehetséges (DRUCKER 1985): valamilyen tevékenység folyamathatékonyágának kiaknázása és/vagy olyan erőforrások, előfeltételek összessége, mint amilyen például a feladatspecifikus képességek, tudások.

Az 1990-es években Hamel és Prahalad vezette be a kompetencia fogalmát a versenyképességgel összefüggésben. Az alkalmasság és a rátermettség összetevőit kutatták. Hamel és Prahalad (1994) hangsúlyozták, hogy a kompetenciák a szervezetben jelen levő ismeretek kombinációiként jönnek létre, s az egyénekből (a szervezet tagjaiban) testesülnek meg. Jellemzőjük, hogy fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában eltűnnek. Drejer és Riis (1999) a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg: technológia, az emberi tényező, a szervezet, valamint a szervezeti kultúra.

A szervezeti kompetenciák struktúrájának vizsgálatakor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (BANERJEE 2003). Az 1. ábrán bemutatott modell jól szemlélteti, hogy az első szintű (egyszerű) kompetenciák egyértelműen jól tanulhatók, a magasabb szintűek másolása összetettségükből eredően nem lehetséges. Ez utóbbiak más szervezettől való megtanulása a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastruktúrális háttérkövetelményt teszi szükségessé. Az 1. ábra a kompetenciastruktúra elemeit mutatja be.

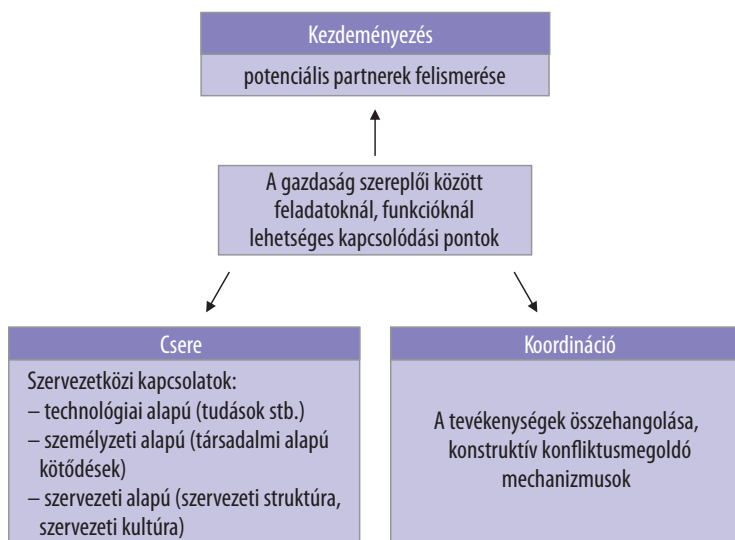
KOMPETENCIÁK	(újra) Kombináció	ELSŐ SZINTŰ KOMPETENCIÁK (egyszerű): a már létező erőforrások használatának ismeretét foglalják magukban
	↓ Az (újra) kombináció ismerése	MÁSODIK SZINTŰ KOMPETENCIÁK (konstruálás): a szervezetbe integrált felhasznált egyszerű kompetenciák (erőforrások) újrastrukturálása
	↓ Az ismeretek megváltoztatásának képessége	HARMADIK SZINTŰ KOMPETENCIÁK (újrastrukturálás): szervezetspecifikus szabályok, szokások és eljárások, amelyek a második szintű kompetenciák architektúrális tudásának újrastrukturálása

1. ábra

A szervezeti kompetenciák struktúrája

Forrás: BANERJEE (2003) alapján a szerző szerkesztése

A hálózati kompetencia esetében három kapcsolatspecifikus elem értelmezhető, amelyeket a 2. ábra szemléltet.



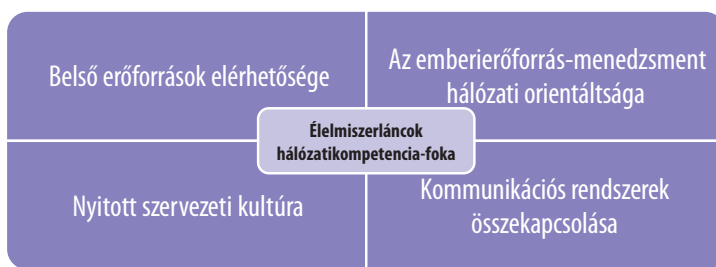
2. ábra

A hálózati kompetencia kapcsolatspecifikus elemei

Forrás: GEMÜNDEN–RITTER–HEYDEBRECK (1996) alapján a szerző szerkesztése

Gemünden, Ritter és Heydebreck (1996) megfogalmazása szerint egy szervezet hálózati kompetenciája a személyzeti kvalifikáción és a feladatmegoldó képességen együttesen múlik. A kapcsolatépítésben fontos a tudás, a képességek, a társadalmi affinitás, valamint a csere, a kezdeményezés és a koordináció megfelelő megvalósítása és a hálózati elvek beépítése a menedzsmentfeladatokba. A kompetenciaalapú megközelítés során a kezdeményezés és a csere dimenziójába az innovációs kooperációt, az alá-fölé rendeltséget kialakító mozzगतó akaratot és a motivációt célszerű helyezni, míg a koordináció esetében a szervezetek ellenőrző, szabályozó megoldásai relevánsak. Felvetődik a kérdés, hogy a kezdeti közös konszenzus (formalizált szabályok, szerepmegosztás, konfliktuskezelés) hogyan, milyen eszközökkel tartható fenn, s hogyan valósítható meg a függetlenség, elfogulatlan-ság hálózati tagként?

Ritter (1999) általános modellje alapján levezethető, hogy az élelmiszerláncok kompetenciafokát négy tényező determinálja, amelyeket a 3. ábra szemléltet. A szervezet elérhető belső erőforrásai közül a fizikai, pénzügyi, emberi és információs adottságok azok a hatótényezők, amelyek növelhetik annak hálózati potenciálját. Az emberi erőforrás vonatkozásában a mennyiségi és minőségi megléte, a kiválasztás és a képzés kiemelt jelentőségű. A kommunikációs struktúrán belül a formális és informális információáramlási csatornák határozzák meg a hálózati aktivitást. A szervezeti kultúra fontossága a szervezetközi és az innovációs kapcsolatok kialakításában és működtetésében rejlik.



3. ábra

Az élelmiszerláncok kompetenciafokát meghatározó tényezők

Forrás: GEMÜNDEN–RITTER–HEYDEBRECK (1996) alapján a szerző szerkesztése

A hálózati kompetenciák vizsgálata felveti azt a kérdést, hogy ez hogyan kapcsolható össze a versenyképesség kérdéskörével, s ez miképpen elemezhető. A Barney nevéhez köthető VRIO-elemzés lehet ennek egy lehetséges metodikája, amelynek alapállítása szerint azon kompetenciák, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és megfelelő a szervezeti beágyazódottságuk, hozzájárulnak a szervezet versenyképességéhez. A VRIO elméleti háttérét az erőforrás-alapú elméletek jelentik (WERNERFELT 1997 [1984]; BARNEY 1991). Az elmélet a szervezetet erőforrások halmazaként értelmezi, s megközelítésében a szervezetek a rendelkezésükre álló erőforrásokban és azok felhasználásának módjában különböznek egymástól. Az ebben fellelhető eltérések eredményezik a szervezetek közötti teljesítménykülönbségeket.

A VRIO-analízis a következő kérdésekre keresi a választ:

- Mennyire értékes a vizsgált kompetencia (alapvető képesség és erőforrások)?
- Egy erőforrás akkor értékes a szervezet számára, ha a birtoklásával magasabb értéket tud előállítani, mint ha a piacon szerezne be.
- Mennyire elérhető ritka kompetencia a piacon?
- Egy kompetencia annál ritkább, minél kevesebb versenytárs számára hozzáférhető.
- A versenytársak által mennyire könnyen másolható?
- A versenyelőny akkor fenntartható egy szervezet számára, ha az általa birtokolt kompetencia nehezen másolható. Ezt befolyásolja a termék összetettsége, egyedisége, jogi védettsége stb.
- A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezet működését?
- A kompetencia birtoklása még önmagában nem jelent versenyelőnyt, ha az nincs a szervezeti működésbe megfelelően integrálva.

A modell alkalmazása során listaszerűen meghatározhatók a szervezet kompetenciái, majd a kérdések megválaszolásával értékelhetők a kompetenciák teljesítményre gyakorolt hatása. A táblázatba rendezett kompetenciák értékelésével válasz adható arra, hogy mely kompetenciák fontosak a versenyelőny szempontjából.

A továbbiakban a VRIO-modellt hálózatok vizsgálatára kiterjesztve, ezen belül is az élelmiszerláncok vizsgálatára alkalmazzuk. Meggyőződésünk, hogy ezen módszertan alkalmas lehet hálózati kompetenciák strukturált elemzésére is. Jelen elemzésben

megkülönböztetjük a kiskereskedelmi és multinacionális élelmiszer-kereskedelmi hálózatokat, azonban a helyzetet általánosságban kívánjuk áttekinteni. Természetesen ettől részletesebb, lebontó vizsgálat is végrehajtható, ahol már a különböző konkrét élelmiszerláncok egyedi kompetenciái értékelhetők.

2. táblázat

Hazai tulajdonú (nem multinacionális) élelmiszer-kiskereskedelmi láncok kompetenciaelemzése VRIO-modell segítségével

TERÜLET		A kompetenciák értéke?	A kompetenciák ritkasága?	A kompetenciák másolásának költsége?	A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezetet?	Értékelés
Pénzügyi erőforrások	A hálózat tagjainak pénzügyi stabilitása	4	3	3	4	alapvető kompetencia
	A hálózat pénzügyi stabilitása	4	2	3	3	megkülönböztető képesség
Tárgyi erőforrások	Informatikai adatbázisok	3	2	3	3	megkülönböztető képesség
	Fizikai infrastruktúra	3	3	3	4	megkülönböztető képesség
Technológiai erőforrások	Kommunikációs rendszerek összekapcsolása	3	2	3	3	megkülönböztető képesség
	Tudásalapú szervezeti kapcsolatok	3	3	3	3	megkülönböztető képesség
	Minőségirányítási rendszer	4	4	3	4	alapvető kompetencia
Piaci pozíciók	Elfogadottság	4	4	4	3	alapvető kompetencia
	Potenciális partnerek felismerése	3	3	3	3	megkülönböztető képesség
	Társadalmi alapú kötődések	4	4	4	4	alapvető kompetencia
Szervezeti képesség	Nyitott szervezeti kultúra	4	4	4	4	alapvető kompetencia
	Szervezeti stabilitás	4	3	4	4	alapvető kompetencia
	Hálózati elvek beépítése a menedzsmentbe	3	3	4	3	megkülönböztető képesség
	Belső erőforrások elérhetősége	3	3	3	3	megkülönböztető képesség
	Innovációs kooperáció	3	3	3	4	megkülönböztető képesség
	Tevékenységek összehangolása	3	3	4	3	megkülönböztető képesség

TERÜLET		A kompetenciák értéke?	A kompetenciák ritkasága?	A kompetenciák másolásának költsége?	A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezetest?	Értékelés
Emberi erőforrások	Munkatársi elkötelezettség	5	4	4	4	alapvető kompetencia
	Hálózati és szervezeti motiváció	4	4	3	3	megkülönböztető képesség
	Konstruktív konfliktusmegoldó mechanizmusok	3	3	4	3	megkülönböztető képesség
	Szakmai kompetenciák	4	3	3	4	megkülönböztető képesség

Forrás: a szerző szerkesztése

3. táblázat

Multinacionális élelmiszer-kereskedelmi láncok kompetenciaelemzése VRIO-modell segítségével

TERÜLET		A kompetenciák értéke?	A kompetenciák ritkasága?	A kompetenciák másolásának költsége?	A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezetest?	Értékelés
Pénzügyi erőforrások	A hálózat tagjainak pénzügyi stabilitása	4	4	4	3	alapvető kompetencia
	A hálózat pénzügyi stabilitása	4	4	4	4	alapvető kompetencia
Tárgyi erőforrások	Informatikai adatbázisok	5	4	4	4	alapvető kompetencia
	Fizikai infrastruktúra	4	5	4	4	alapvető kompetencia

TERÜLET		A kompetenciák értéke?	A kompetenciák ritkasága?	A kompetenciák másolásának költsége?	A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezetet?	Értékelés
Technológiai erőforrások	Kommunikációs rendszerek összekapcsolása	5	4	4	4	alapvető kompetencia
	Tudásalapú szervezeti kapcsolatok	5	4	5	4	alapvető kompetencia
	Minőségirányítási rendszer	4	4	3	4	alapvető kompetencia
Piaci pozíciók	Elfogadottság	4	3	4	3	megkülönböztető képesség
	Potenciális partnerek felismerése	4	5	4	4	alapvető kompetencia
	Társadalmi alapú kötődések	3	4	3	4	megkülönböztető képesség
Szervezeti képesség	Nyitott szervezeti kultúra	4	3	3	4	megkülönböztető képesség
	Szervezeti stabilitás	5	4	4	4	alapvető kompetencia
	Hálózati elvek beépítése a menedzsmentbe	4	4	4	4	alapvető kompetencia
	Belső erőforrások elérhetősége	4	4	5	4	alapvető kompetencia
	Innovációs kooperáció	5	4	5	5	alapvető kompetencia
	Tevékenységek összehangolása	4	4	4	4	alapvető kompetencia
	Munkatársi elkötelezettség	4	3	4	4	alapvető kompetencia
Emberi erőforrások	Hálózati és szervezeti motiváció	3	4	4	4	alapvető kompetencia
	Konstruktív konfliktusmegoldó mechanizmusok	4	5	4	4	alapvető kompetencia
	Szakmai kompetenciák	5	4	4	4	alapvető kompetencia

Forrás: a szerző szerkesztése

Az értékelt 20 szempont közül 4 esetben – azaz az értékek 20%-ánál – kapott azonos értékelést a kétféle élelmiszer-kereskedelmi hálózat:

- a hálózat tagjainak pénzügyi stabilitását illetően,
- a minőségirányítás fontosságában és alkalmazásában,
- a szervezeti stabilitás és
- a dolgozói elkötelezettség elemeknél.

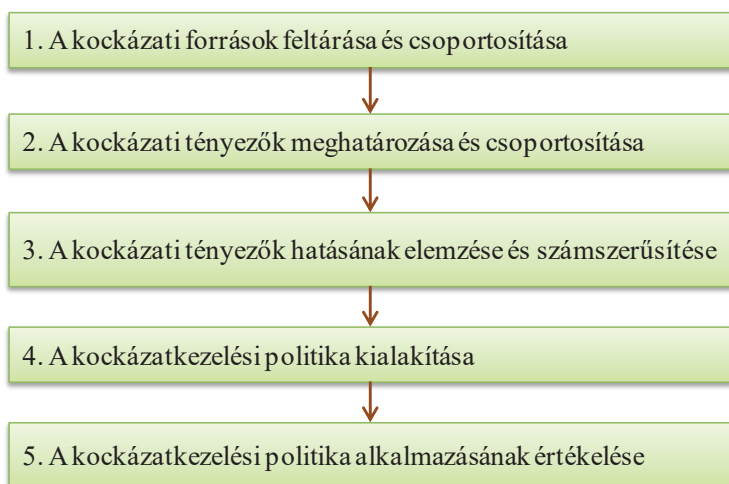
13 szempontnál a multinacionális élelmiszer-kereskedelmi láncok értékelése a maximálisan elérhető pontszámon belül (20) 15-öt vagy annál többet kapott, így ezeket alapvető kompetenciáknak tekinthetjük, ami a versenyképesség szempontjából jelentősen jobb helyeztet jelenít meg az ilyen típusú kiskereskedelmi hálózatokkal szemben. A kiskereskedelmi élelmiszerláncok a nyitottság, a társadalmi alapú kötődések és a nyitott szervezeti kultúra szempontjainál kaptak jobb minősítést a multinacionális láncokhoz képest.

Az élelmiszer-kereskedelem kockázati modellje

A kockázatmenedzsment célja az élelmiszerláncokat érintő veszélyforrások meghatározása, illetve annak felmérése, hogy a veszély bekövetkezése milyen negatív következményekkel járhat. A folyamat során a kockázatok azonosításán túl a bekövetkezett káreseményre való reagálás módjának a meghatározása, illetve a káresemény kivédése lehetőségének a végiggondolása is megtörténik. A kockázatot több tényező is meghatározza, így például a kockázat fenyegetettsége, bekövetkezési valószínűsége, illetve az abból származó következmény súlya, hatása.

A kockázatok kezelésének lényege, hogy a kockázat alapját képező veszélyt bizonyos eszközökkel, tevékenységekkel megpróbálják megelőzni, bekövetkezésének lehetőségét csökkenteni, illetve ha bekövetkezett, akkor elhárítani. Holmes definíciója szerint a „kockázatkezelés lényege az alaposan kidolgozott eljárások betartása, melyek lehetővé teszik a pénzügyi veszteség lehetőségét magukban hordozó tényezők felismerését, számszerűsítését és ellenőrzését. Mindezek eredményeként a kockázatkezelés nagyban a döntéshozók ítéletei és jövőre vonatkozó feltevésein alapul” (HORVÁTH–PETHŐ–PAKAI 2012, 3.). A szervezetek/hálózatok kockázatkezelési döntéseit számos tényező befolyásolja, így a különböző kockázatkategóriák eltérő reagálási módokat, eszközöket, odafigyelést kívánnak meg, amelyek a kockázatkezelési filozófia részét képezik.

Jelen részfejezet az élelmiszer-kereskedelem kockázatkezelési folyamatát, annak tényezőit elemzi és értékeli. A kockázatkezelés egy lehetséges logikai folyamatát szemlélteti a 4. ábra, ahol azokat a releváns fázisokat jelenítjük meg, amelyek elengedhetetlenül szükségesek egy sikeres kockázatmenedzseléshez.



4. ábra

*A kockázatkezelés logikai folyamata**Forrás: DOBÁK – VERESNÉ SOMOSI 2010*

A kockázatkezelés első lépése az összefüggések értékelése, ami megfelel a hálózat külső és belső környezetének helyzetelemzésének. Ennek megfelelően a kockázati források feltárásakor értelmezhetünk külső és belső elemeket. Vizsgálódásunk során nagyszámú kockázati forrás beazonosítására van mód és lehetőség, ami megerősíti, hogy az élelmiszer-kiskereskedelmi kockázatok kiemelt figyelmet igényelnek. A beazonosított kockázatok listáját szemlélteti a 6. és 7. táblázat. Az összegyűjtött kockázati tényezők közel azonos fontosságúak, azért hogy a majdani elemzés során összemérhetőkké válhassanak. A tényezők összegyűjtésekor a vállalkozások kockázati tényezőit komplex módon kezeltem.

A kockázatok számbavételét követően azok elemzése következik, mikor is a kockázatok előfordulási valószínűségét és bekövetkezésük hatását állapítják meg. Hangsúlyozandó, hogy a vállalkozások/hálózatok esetében a kockázatelemzésen túl kiemelt figyelmet kell fordítani a kritikus mérlegesorokra: vevők, szállítók, pénzeszközök, egyéb követelések, kötelezettségek, továbbá a folyamatok stb. Ezek önmagukban még nem kockázati tényezők, viszont a vállalkozások/hálózatok szövevényes struktúrája okán jelentős hatással lehetnek az élelmiszer-kiskereskedelmi tevékenység minőségére és színvonalára, s a konkrét esetek vizsgálatánál igenis kockázati tényezőkké válhatnak.

A kockázattertelés fókuszában azok a kockázatok állnak, amelyek kezelésére a jelenlegi gyakorlat nem alkalmas. A kockázati tényezők hatását két módon lehet értékelni: kvalitatív értékelés (objektív vagy szubjektív), illetve kvantitatív értékelés (érzékenységvizsgálat és objektív valószínűség, valószínűségi elemzés és szintetikus valószínűség) útján. E részfejezetben kvalitatív módon értékelem a kockázati tényezők hatását, mert ennek végrehajtása – példajellelleggel – biztosítja azt az elvárt mélységű eredményt, amely mindenképpen indokolt, másrészt idő- és költségigénye a folyamathoz illeszthető.

Kvalitatív értékelés

A kvalitatív értékelés célja a kockázati tényezők fontossági sorrendjének kialakítása. Számítási módja a következő:

$$K = P + 2I$$

K: kockázati együttható

P: bekövetkezési valószínűség (ötfokozatú skálán mérve)

I: okozott hatás mértéke (ötfokozatú skálán mérve)

4. táblázat

A bekövetkezési valószínűség értelmezési tartománya

Skálaérték	Valószínűségi tartományok (%)
5	81–100
4	61–80
3	41–60
2	21–40
1	0–20

Forrás: DOBÁK – VERESNÉ SOMOSI 2010

5. táblázat

Az élelmiszer-kereskedelmi tevékenység minősége változásának értékkészlete

Skálaérték	Hatástartományok	Élelmiszer-kereskedelmi lánc tevékenysége minőségének változása
5	Nagyon magas	76–100
4	Magas	41–75
3	Közepes	11–40
2	Alacsony	6–10
1	Nagyon alacsony	1–5

Forrás: DOBÁK – VERESNÉ SOMOSI 2010

A kockázati tényező értékei a következők lehetnek:

- $15 > K > 10$ **kritikus kockázati tényező**
- $10 \geq K > 5$ **nem kritikus kockázati tényező, de releváns lehet**
- $5 \geq K$ **elhanyagolható kockázati tényező**

A 6. és 7. táblázatok rendszerezik az összegyűjtött kockázati tényezőket, azok bekövetkezési valószínűségeinek és okozott hatásainak mértékére vonatkozó becsléseket. A számszerűsített kockázati együtthatók esetében a különböző színek a kritikus, nem kritikus és elhanyagolható kategóriákat jelzik. Ezt szemlélteti a valószínűség-hatás-mátrix is, amely jól árnyalja, hogy mely kockázati tényezők esetében kell konkrét kezelési tevékenységeket megfogalmazni.

6. táblázat

Hazai tulajdonú (nem multinacionális) élelmiszer-kiskereskedelem kockázati tényezőinek kvalitatív értékelése

	Kockázati tényező	Bekövetkezési valószínűség P	Okozott hatás mértéke I	Kockázati együttható $K = P + 2I$
K1	Méretgazdaságossági problémák a kisfalvak helyben történő ellátásánál	4	5	14
K2	Hátrányos helyzetű térségekben az e-szolgáltatások igénybevételének szellemi és anyagi korlátozottsága	5	4	13
K3	Szakosított árukiszállítás hiányosságai	4	3	10
K4	Fuvarszervezési problémák	3	4	11
K5	Fogyaszthatósági és minőségmegőrzési idő nem megfelelő kezelése	4	4	12
K6	Minőségirányítási rendszerek nem megfelelő működtetése	4	3	10
K7	Élelmiszer-biztonsági előírásoknak való nem megfelelés	4	4	12
K8	Élelmiszer-eredet igazolásának hiányosságai	3	4	11
K9	Higiéniai követelményeknek való nem teljes körű megfelelés	4	4	12
K10	Nem megfelelő árképzés, árversenyből származó eladósodás	4	4	12
K11	Márkaismertség hiánya miatt forgalomnövelés nem realizálható	3	3	9
K12	Hiányos hatékonyságnövelési ismeretek	3	3	9
K13	Nem megfelelően képzett szakemberállomány	3	3	9
K14	Szűk áruválaszték, alacsony készletek	4	4	12
K15	Hálózati működésből származó szinergiahatások kihasználatlansága	4	2	8

Forrás: a szerző szerkesztése

7. táblázat

A multinacionális élelmiszer-kereskedelmi lánc kockázati tényezőinek kvalitatív értékelése

	Kockázati tényező	Bekövetkezési valószínűség P	Okozott hatás mértéke I	Kockázati együttható $K = P + 2I$
M1	Nem garantált a higiéniai és élelmiszer-biztonsági feltételek betartása	3	4	11
M2	Nem hatékony az élelmiszer-biztonsági és higiéniai feltételeket biztosító rendszer működése	3	3	9
M3	A vevői egyéni igények kielégítése nem kellően hangsúlyos	4	3	10
M4	Kis beszállítók kiszolgáltatottságával való visszaélés	4	2	8
M5	Nagy tömeg, hosszú sorok a pénztáraknál	3	2	7
M6	A hazai termékek forgalmazásának aránya	4	2	8
M7	Vásárlók „becsapása”	2	3	8
M8	Monopolhelyzettel történő visszaélés	4	4	12
M9	A profitmaximalizálásra törekvés a működés (és szolgáltatás) rovására megy	3	3	9
M10	Kevés a személyes kontaktus a személyzet és a vevők között	3	3	9
M11	A vásárló nem kap információt az eladótól	3	1	5
M12	Jelentős a vevőátcsábítás az egyes láncok között	2	2	6

Forrás: a szerző szerkesztése

8. táblázat

Valószínűség-hatás-mátrix

Hatás	5				K1	
	4			K4, K8, M1	K5, K7, K10, K14, M8	K2
	3			K11, K12, K13, M2, M9, M10	K3, K6, K9, M3	
	2		M7, M12	M5	K15, M4, M6	
	1			M11		
		1	2	3	4	5
Valószínűség						

Forrás: a szerző szerkesztése

Az értelmezett 27 tényezőtől (amelyek a sorszámai láthatók a mátrixokban) egyetlen egy került az elhanyagolható kockázati tényezők halmazába, ami azt jelenti, hogy közvetlen kockázatkezelési beavatkozást nem igényel. Ez a következő: A vásárló nem kap információt az eladótól (M11).

A nem kritikus, de releváns kockázati tényezők figyelemmel kísérése indokolt, mert a gazdálkodási év folyamán bekövetkezhet ezek kritikus tényezővé történő felerősödése. Ilyen besorolást kaptak a kiskereskedelmi élelmiszerláncok vizsgálata során:

- a fuvarszervezési problémák;
- szakosított árukiszállítás hiányosságai;
- minőségirányítási rendszerek nem megfelelő működtetése;
- élelmiszer-biztonsági előírásoknak való nem megfelelés;
- márkaismertség hiánya miatt forgalomnövelés nem realizálható;
- hiányos hatékonyságnövelési ismeretek;
- nem megfelelően képzett szakemberállomány;
- hálózati működésből származó szinergiák kihasználatlansága.

Ilyen besorolást a multinacionális láncok vizsgálatakor a következők kaptak:

- nem hatékony az élelmiszer-biztonsági és higiéniai feltételeket biztosító rendszer működése;
- a vevői egyéni igények kielégítése nem kellően hangsúlyos;
- kis beszállítók kiszolgáltatottságával való visszaélés;
- nagy tömeg, hosszú sorok a pénztáraknál;
- hazai termékek forgalmazásának aránya;
- vásárlók „becsapása”;
- a profitmaximalizálásra törekvés a működés (és szolgáltatás) rovására megy;
- kevés a személyes kontaktus a személyzet és a vevők között;
- jelentős a vevőátcsábítás a láncok között.

A kritikus kockázati tényezők csoportjába kerülő szempontok jelenthetik a legnagyobb fenyegetettséget a hálózati működés eredményes végrehajtására vonatkozóan. Ezek kezelése minden esetben indokolt. A kiskereskedelmi láncok esetében 7 tényező kapott ilyen minősítést:

- méretgazdaságossági problémák a kisfalvak helyben történő ellátásánál;
- hátrányos helyzetű térségekben az e-szolgáltatások igénybevételének szellemi és anyagi korlátozottsága;
- fogyaszthatósági és minőségmegőrzési idő nem megfelelő kezelése;
- élelmiszereredet igazolása, hiányosságai;
- higiéniai követelményeknek való nem teljes körű megfelelés;
- nem megfelelő árképzés, árversenyből származó eladósodás;
- szűk áruválaszték, alacsony készletek.

A multinacionális hálózatok esetében két tényező kapott kritikus értékelést, a higiéniai és élelmiszer-biztonsági feltételek betartásának a garantálhatósága, valamint a monopolhelyzettel való visszaélés.

A valószínűséghatás-mátrix jól illusztrálja, hogy a hazai tulajdonú élelmiszer-kiskereskedelmi láncok esetében több és súlyosabb kockázati tényező volt beazonosítható, s közülük a kritikusak a hálózat versenyképességét, fenntarthatóságát alapvetően érintőek. A multinacionális láncok esetében az élelmiszer-biztonság kérdésköre, valamint a lánc piaci magatartása kerültek a fókuszba.

Látható, hogy a multinacionális láncok helyzete eltér a magyar tulajdonú kiskereskedelmi láncokétól. Ha nem is teljeskörűen igaz, de sok esetben megállapítható, hogy a kisboltok gyengeségeit okozó tényezők egy jelentős részét a multinacionális láncok már kiküszöbölték. Található azonban közös tényező is, mint például a mindkét típusnál kockázatként jelentkező higiéniai és élelmiszer-biztonsági feltételek betartása.

A kritikus elemek között találhatunk módszertani jellegűeket, dokumentációs hiányosságból eredőket, szervezetiirányítási vonatkozásúakat, valamint a munkatársak személyiségjegyeire, tudására irányulókat. Farkas és Szabó (2005) alapvetően három kockázatkezelési politikát határoz meg: kockázatkerülés; kockázatcsökkentés és kockázatmegosztás, kockázatátárítás, kockázatáthelyezés.