

**Nyugat-magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Kar**

**STRATÉGIAI SZEMLELETŰ KOCKÁZATMENEDZSMENT A  
MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**Herczeg László**

**Sopron**

**2015**

**Doktori Iskola:** Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Program:** Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Témavezető:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

.....

**Témavezető támogató aláírása**

## **1. A munka előzményei, a kitűzött célok**

A vállalati stratégiai menedzsment a vállalat elsődleges tevékenységeire koncentrál (Porter értéklánc modellje szerinti elsődleges tevékenységek). A doktori értekezés ennek egyes elemeit mutatja be, elemzi. Ezek a befelé irányuló logisztikai folyamatok, a kifelé irányuló logisztikai folyamatok, emellett a teljes értéklánc, alapvető értékteremtési folyamat a kapcsolódó területekkel.

A szerző elsősorban nagy termelési volument előállító vállalatokkal foglalkozik elemzésében. Ezeknél magasak annyira a felmerülő logisztikai és értéklánchoz, értékteremtéshez kapcsolódó költségek, hogy csökkentésükkel jelentős költségmegtakarítást lehet megcélozni és elérni. Az alapvető tevékenység, a gyártás-termelés mellett a minőségmenedzsment, a logisztika és a szállítmányozás területe is jelentős kockázatokat rejt magában, mind lehetséges kárértékben, mind bekövetkezési valószínűségben. Ezek a veszélyek kihatnak a pontosságra, a rugalmasságra, a minőségre és a fenntarthatóságra egyaránt.

Az ellátási lánc menedzsment (Supply Chain Menedzsment, SCM) a vállalati gazdálkodás kulcsfontosságú területe. A legnagyobb kockázatok jellemzően azoknál a vállalatoknál jelentkeznek, melyek több telephelyen működnek és sok beszállítóval dolgoznak. Ebbe a körbe tartoznak többek között a meghatározó kiskereskedelmi vállalatok vagy az autóipar legnagyobbjai. Ezen vállalatok közös jellemzője az átgondolt és komplex logisztikai rendszer, melybe beletartozik jellemzően az integrált kockázatmenedzsment is, annak eszközeivel, folyamataival, struktúrájával. Az elemzés fókuszában elsődlegesen a Magyarországon működő nagy és közepes termelő vállalatok állnak. De a felmérésbe, elemzésbe belevett a szerző több kisebb vállalatot is,

hogy tudja szemléltetni a vállalatméretből, vállalat érettségéből, vállalati stratégiából adódó különbségeket is. Ebbe a körbe tartoznak multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatai és hazai tulajdonú vállalatok egyaránt.

A vállalatok jellemzően azokkal a kockázatokkal foglalkoznak érdemben, melyek tervezhetők, mérhetők és menedzselhetők. Ez volt az alapvető feltevés, ebből kiindulva határozta meg a szerző a kiinduló hipotéziseket, koncentrálna stratégiai menedzsment célokra és a kapcsolódó projektekre. A tudományos háttérismeretek a stratégiai menedzsment, a kockázatmenedzsment, a projektmenedzsment, a minőségmenedzsment és az ellátási lánc menedzsment alaptevései.

Fontos kérdés, milyen mértékben tervezhetők és mérhetők a kockázatok. Ez összefügg a felmerülő kockázatok időtávjával és számszerűsíthetőségével, de számos egyéb tényezővel is. A kockázatok besorolása, osztályozása után fontos kérdés, hogy a vállalat mennyire intenzíven és módszeresen tud azokkal foglalkozni, tudja kezelni, megelőzni, menedzselni azokat. A kockázatok megjelennek mind stratégiai, mind operatív szinten, így érdemes őket e külön két síkon, de összefüggéseikben is vizsgálni. Bár a kockázatmenedzsment önmagában jellemzően egy kiegészítő, alárendelt menedzsment tevékenység a vállalatoknál, mégis érdemes feltenni a kérdést, mennyiben függ össze a vállalati kockázatmenedzsment sikeressége a vállalat egészének sikerével. A vállalatoknak különféle jellemzői vannak, többek között a tevékenységi kör, a méret, a tulajdonosi háttér, a célok, az alap és kiegészítő tevékenységből adódó kockázati szint, a kockázat érzékenység, a rendelkezésre álló erőforrások. Ezeket a jellemzőket is érdemes párhuzamba, avagy éppen ellentétbe állítani a vállalati kockázatmenedzsment tevékenységgel. Szervezeti és a vállalati kultúrát érintő aspektusai egyaránt

vannak egy vállalat kockázatmenedzsmentjének és kockázatokhoz való viszonyának. Az előzőek mellett sok vállalatnál jellemzőek a projektek, a projekt szervezet, az ehhez kapcsolódó speciális kockázatok és kockázatmenedzsment elvárások is érdekes és releváns témakört jelentenek.

A kezdetben megfogalmazott hipotézisek közül öt lényegit választott ki a szerző, és ezeket a szakirodalmi háttér alapján, valamint egy kérdőíves felmérés segítségével bizonyította, illetve cáfolta. Ezen túlmenően mélyinterjúkon keresztül behatóbban is megvizsgálta a hipotézisek és azok részaspektusainak teljesülését, nem teljesülését, összefüggéseit.

## **Hipotézisek**

- H1: A magyarországi vállalatok kockázatmenedzsment címszó alatt jellemzően a tervezhető, mérhető és kezelhető kockázatokkal foglalkoznak.
- H2: A magyarországi vállalatok vezetői jellemzően nem fordítanak kellő hangsúlyt azokra a kockázatokra, melyek nehezen tervezhetők, mérhetők, kezelhetők.
- H3: A vállalati stratégiai és operatív menedzsment sikere összefügg a sikeres kockázatmenedzsment tevékenységgel.
- H4: A magyarországi vállalatoknál a kockázatmenedzsmentre fordított erőforrások mennyisége és összetétele elsősorban a vállalati tevékenység kockázati szintjétől, és a vállalat méretétől függ.

- H5: Ha a vállalati stratégia részét képezi a kockázatmenedzsment, ez a vállalati projektek kockázatmenedzsmentjére is kihat. Ha egy vállalat nagy hangsúlyt fektet a projektek (termékfejlesztés, technológiai innováció, szervezet fejlesztése) kockázatmenedzsmentjére, akkor a kockázatmenedzsment célok a vállalati stratégiában is kiemelt szerepet kapnak.

## **2. A kutatás tartalma, módszere, indoklása**

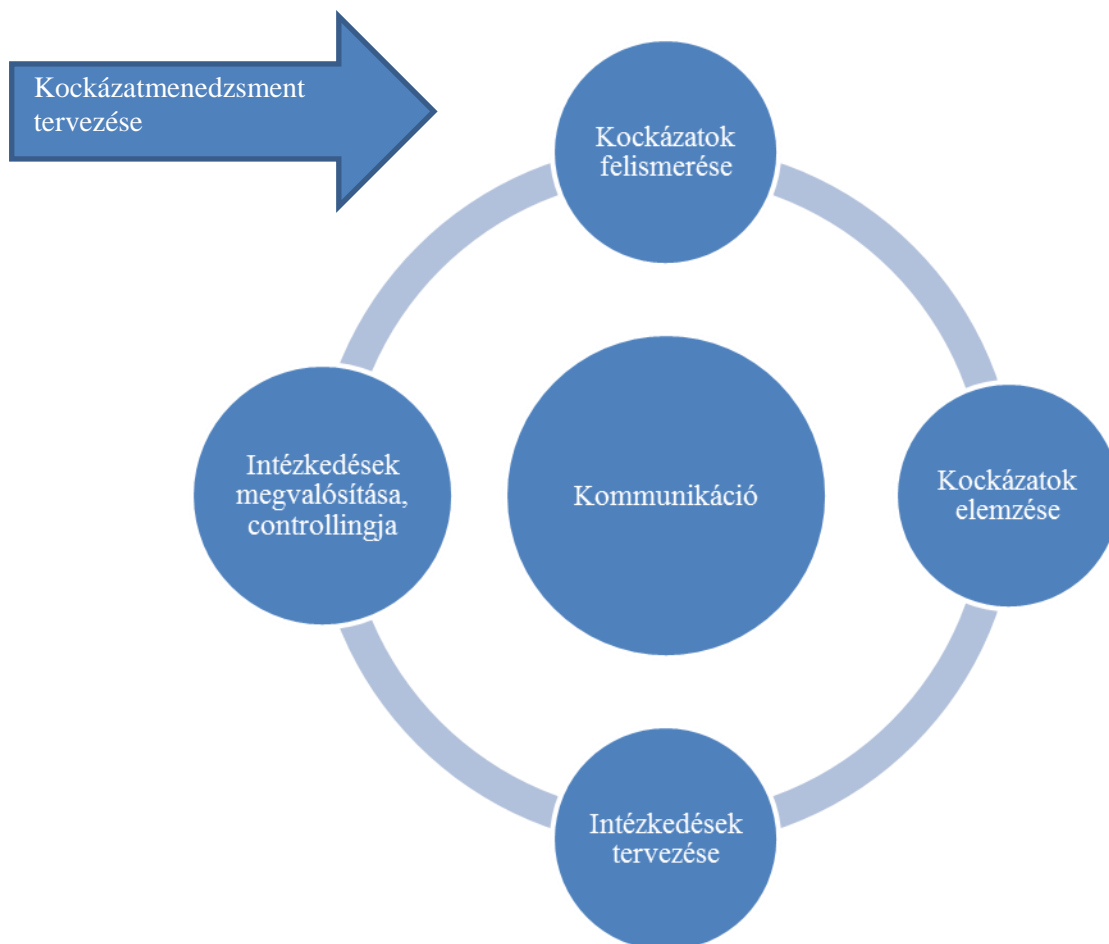
### **2.1. Szekunder kutatás tartalma, módszere, indoklása**

A szekunder kutatás két alapvető témakörre, a stratégiai menedzsmentre és a kockázatmenedzsmentre épült. Ezt kiegészítették további részterületek, melyek közül a minőségmenedzsment, a projektmenedzsment és az ellátási lánc menedzsment voltak a leghangsúlyosabbak.

A vállalati stratégiai menedzsment alapja a vállalati stratégia, a vállalati stratégiába ágyazott célok. A kockázat egy olyan jövőbeni esemény, melyet nem látunk előre, és hatásai nem tervezhetőek egyértelműen. A köznyelvben a kockázatra jellemzően használt szinonima a veszély. Ezalatt azokat a külső behatásokat értjük, melyek személyekre, csoportokra, szervezetekre hathatnak (Rehner, 2009, 27.o.). Ennek a következményei egy semleges értelmezés esetén jelenthetnek károkat és előnyöket egyaránt (Wengert, 2013, 2.o.). A kockázatot szűken értelmezve Diderichs az alábbi definíciót adja: a kockázat „a veszély, hogy események, döntések, intézkedések vagy leállítások a vállalatot megakadályozzák abban, hogy a céljait elérje vagy a stratégiáit sikeresen végrehajtsa“ (Diderichs, 2012, 9.o.). A döntő egy kockázat adott kihatásában, súlyában az, hogy mennyiben, milyen mértékben befolyásolja a szervezet cél kijelölését és elérését (Rehner, 2009, 28.o.).

A kockázatmenedzsment folyamatát több módon is definiálhatjuk. Felírható egy láncként (Brauweiler, 2014, 8.o.), ahol a kockázatmenedzsment célokból

kiindulva haladunk tovább a kockázatok felismerésével, azonosításával, kezelésével és végül a kockázat controllinggal. Mindezt a folyamatot végigkíséri egy átfogó kockázat kommunikáció és dokumentáció. Wanner (Wanner, 2014, 19.o.) ehhez hasonlóan írta fel a kockázatmenedzsment folyamatát. A kezdeti lépés a kockázatmenedzsment tervezése. Ezután következik a négy elemi lépésből álló ciklus: a kockázatok felismerése, értékelése (kvantitatív és kvalitatív elemzéssel), majd az intézkedések definiálása és felügyelete, controllinja. A folyamatot végigkíséri egy átfogó kommunikáció, minden érintett szakterületet bevonva.

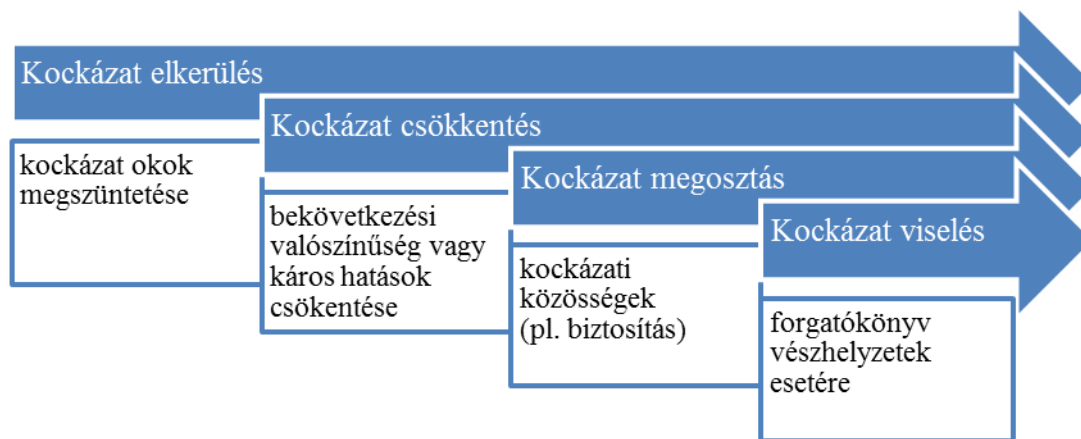


### **A kockázatmenedzsment folyamata (Wanner, 2014, 19.o.)**

A kockázatmenedzsment fogalmát érdemes mai kontextusba helyezni: „A növekvő külső értékteremtés és a globalizáció az értékteremtési lánc területén

egyre nagyobb kihívások elé állítja a vállalatokat a jövőben. A függés a beszállítók nemzetközi körétől egyre nő.“ (Dust, 2014, 7.o.). A globális beszerzés, a just-in-time koncepciók és az outsourcing előretörése révén a saját értékteremtés aránya csökken, így egy jóval komplexebb beszerzési és ellátási lánc helyzetbe kerülnek a vállalatok, ahol a beszállítóktól való függés egyre nagyobb. Ez a kockázatok jelentős növekedését eredményezi (Gabath, 2010, 32.o.). A kockázatmenedzsment az operatív és stratégiai beszerzés területén így igen nagy jelentőségű, ezek a kockázatok az egész vállalat eredményességét veszélyeztethetik (Gabath, 2010, 29.o.), beleértve a szállítóképességet (Gabath, 2011, 15.o.) és a megcélzott éves árbevétel elérését.

A kockázatkezelés a gyakorlatban négy szinten valósul meg, ezek a kockázat elkerülés, kockázat csökkentés, kockázat megosztás és kockázat viselés, Wanner (Wanner. 2014, 81.o.) alapján.



**A stratégiai kockázatkezelés fokozatai (Wanner, 2014, 81.o.)**

## **2.2. Primer kutatás tartalma, módszere, indoklása**

A primer kutatás egy kérdőíves felmérésből és ezt elmélyítendő mélyinterjúkból állt. A kérdőíves felmérés célja a hipotézisek behatóbb vizsgálata, a



szakirodalom tükrében, kiegészítő feltevéseket is beleértve. A mélyinterjúk lefolytatása és a célzott elemzés előtt mindenképpen szükségesnek tartotta a szerző módszertanilag egy viszonylag alacsony számú mintával, de részletes kérdésekkel elvégzett kérdőíves felmérés lefolytatását. Ez előkészíti a mélyinterjúkat, a hipotézis vizsgálatot, másrészt átvezetést ad az általános megállapítások és a konkrét következtetések között. A szerző a Magyarországon tevékenykedő vállalatokra koncentrált, ott is azokra, ahol feltételezhető egy kockázatos alaptevékenység és a hozzá kapcsolódó kockázatmenedzsment. Próbálta leképezni a hazai ipari és szolgáltatási vállalati struktúrát. Ez folyamatában új következtetésekre is módot adott.

Megfelelő sokaságú minta állt rendelkezésre az elemzések elvégzésére. A megkérdezett szűk szakértői csoportnál megvolt egy alapvető szintje a kockázattudatosságnak és a kockázatmenedzsment tudásnak. Minden megkérdezett szakember olyan pozícióban és tudásszinten állt, ami megfelelő betekintést enged a vállalatvezetésbe, a vállalati stratégiába és a vállalati kockázatmenedzsment tevékenységbe. Minden kérdőív kitöltő stratégiai fontosságú szervezeti egységben és feladatkörrel dolgozik, valamint felsőfokú végzettséggel (jellemzően egyetemi szint) rendelkezik.

A kérdőíves felmérést 2014. május 5. és 2014. május 31. között végezte a szerző. A kiküldött 178 kérdőív közül 73-ra érkezett válasz, ez 41,01 %-os kitöltési aránynak felel meg. Ez megfelelően jónak tekinthető, a kitűzött céllal egybevág. Az iparági bontás nem mutat kiugrásokat, nagyjából leképezi a magyarországi gazdasági struktúrát. Ez alapján meghatározóak az alábbi iparágak: autóipar, IT ágazat, kereskedelem, logisztika, pénzügyi tevékenységek, építőipar.

A mélyinterjúkat a kérdőíves felmérést követően, a 2014. május 31. és július 29. közötti időszakban folytatta le a szerző, mélyinterjúként 5-7 kérdéssel, melyeknél igen jelentős, 3-4 kérdés a teljes átfedés. Míg a szerző a kérdőíves felmérés eredményeinek összefoglalásakor a kvantitatív összefüggésekre koncentrált, a mélyinterjúk ezzel szemben jellemzően kvalitatív azonosságokkal szolgáltak.

A kérdőíves felmérés alapján a megkérdezett vállalatok többségénél a felső vezetés a kockázatmenedzsment fő alakítója:

<b>Kockázatmenedzsment területek</b>	<b>Említési gyakoriság</b>
<b>Vállalatvezetés/Menedzsment</b>	<b>50</b>
Pénzügy	32
Termékmenedzsment/Marketing	24
Controlling	16
Stratégiai beszerzés	13
Operatív beszerzés	10
SCM/Logisztika	9
HR	9
Egyéb adminisztratív terület	9

### **Vállalati kockázatmenedzsment meghatározó területei**

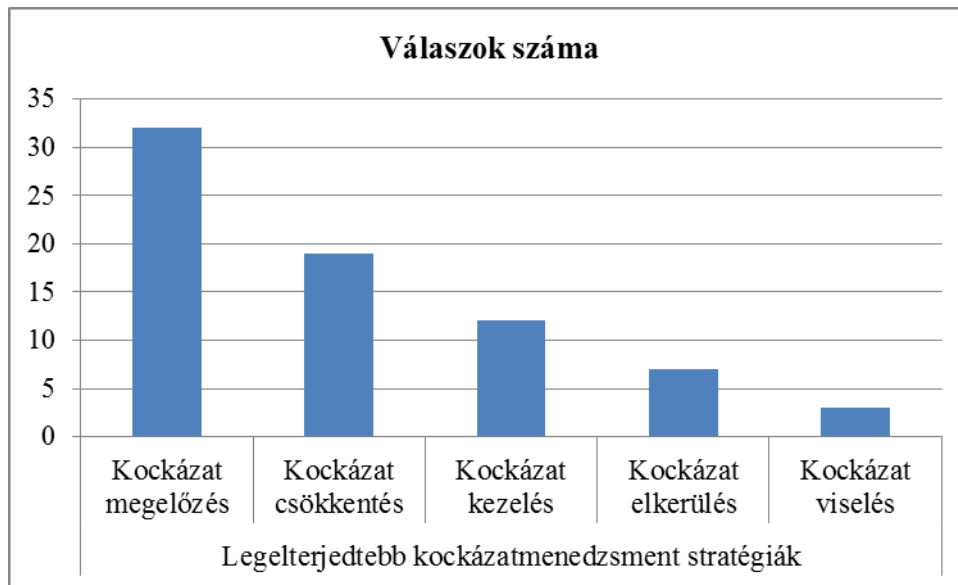
A magyarországi vállalatoknál kiemelkedő fontosságú kockázatmenedzsment eszközök a minőségi kockázatok menedzsmentje 2,85-ös átlaggal, a vevőkhöz kapcsolódó kockázatok menedzsmentje 2,73-as és a pénzügyi kockázatok menedzsmentje 2,55-ös átlaggal (1-6-os skálán, ahol 1 a legalacsonyabb 6 a legmagasabb értéket jelöli). Itt különösen a pénzügyi kockázatok menedzsmentje területén vannak igen jelentős kihasználatlan potenciálok. A fontosság alapján alkotott második csoport az átlagok sorrendjében az alábbi: folyamatok kockázatmenedzsmentje (2,32), IT kockázatok menedzsmentje (2,26), logisztikai és beszállítóhoz kapcsolódó kockázatok menedzsmentje

(rendre 2,05), árfolyamkockázatok menedzsmentje (1,96) és a technológiai kockázatok menedzsmentje (1,88). Végül, a fontossági sorrend alapján alkotott utolsó eszköz csoportba a HR kockázatok menedzsmentje, az FMEA és az egyéb kockázatmenedzsment eszközök sorolhatóak.



### **Egyes kockázatmenedzsment eszközök fontossága a vállalatoknál**

A megkérdezett vállalatok legfőbb prioritása, a kockázat megelőzés, 32 említéssel. Ez egy pozitív irányultság mindenképpen, de jellemzően inkább egy kívánt, mint egy valós szintet mutat. A válaszadóknak mindösszesen 43,8%-a (illetve ha a kockázat elkerülést is beleszámítjuk, 53,4%-a) a preventív kockázatmenedzsment híve, míg a fennmaradó, nagyobb rész reaktív módon menedzseli a kockázatait. A reaktív módszertanok közül a kockázat csökkentés a legnépszerűbb, de egy mondhatni kiegyenlített képet mutatnak a válaszok, összességében tudatos, de nem kellőképpen fejlett kockázatmenedzsmenthez való hozzáállást mutatva. A kockázatmenedzsmentre vonatkozó egyes megoldási lehetőségek elterjedtsége olvasható ki a következő ábrából:



### **Legelterjedtebb kockázatmenedzsment megoldások, stratégiák a vállalatoknál**

Kiegészítő információként kapcsolódik a szerző által végzett kérdőíves felméréshez, mely területeken látják a megkérdezett szakemberek a legnagyobb kockázatmenedzsment fejlődési potenciált. Kiemelkedő a HR terület említési gyakorisága.

<b>kockázat terület</b>	<b>említések száma</b>
HR	8
beszerzés/logisztika	4
pénzügyi	4
technológiai	4
piac/vevők	4
egyéb	3
<b>összesen</b>	<b>27</b>

**Mely területeken a legnagyobb a potenciál a kockázatmenedzsmentben?**

## **3. A kutatás eredményei**

### **3.1. A kutatás általános eredményei**

*Első és második hipotézis* felvetéseként merült fel a disszertációban az egyes kockázatok tervezhetősége, mérhetősége és kezelhetősége. A **kockázatokat**

minél inkább **tervezhetővé, mérhetővé és kezelhetővé kell** és érdemes **tenni**, hogy a kockázatmenedzsment megfelelő hatékonysági és célzottsági (koncentráltági) szintje megvalósulhasson. A vállalati kockázatmenedzsment fejlettségi és intenzitási szintje szorosan összefügg e tevékenység sikerével, egyúttal átláthatóságával és mérhetőségével.

A *harmadik hipotézis* vizsgálatát összefoglalva elmondható, hogy a vállalati kockázatmenedzsment sikere a vállalati stratégia sikerével van egyértelmű összefüggésben. Az **operatív hatékonyság és a stratégiai megalapozottság** adják ki együttesen **a vállalat fenntartható sikerét**. Ennek meghatározó eleme a vállalati stratégia, melynek részei a stratégiai kockázatmenedzsment célok, eszközök, szervezeti és folyamat háttér is.

A *negyedik hipotézis* igazolása szintén fontos eredményeket hozott. A nagyvállalatoknál rendelkezésre áll mind a pénzügyi háttér mind a kompetencia a magas szintű kockázatmenedzsment megvalósítására. Emellett iparági sajátosságok, tendenciák is megfigyelhetők mind a vállalati kockázatmenedzsment egészére mind egyes részterületeire vonatkozóan. Valamely általánosan **magas kockázatú vállalati tevékenység** (vegyipar, gyógyszeripar, innovatív iparágak és vállalatok) **magas intenzitási szintű és átfogó kockázatmenedzsmentet igényel**, míg más területek (ellátási lánc menedzsment kockázatok menedzsmentje, projekt kockázatok menedzsmentje, technológiai kockázatok menedzsmentje) akkor hangsúlyosak kockázatmenedzsment szempontból, ha mind az adott terület, mind az ott megjelenő kockázatok kiemelten jelentősek a vállalat egésze szempontjából. Minél kockázatosabb tevékenységet folytat egy vállalat, és minél nagyobb méretű, annál fejlettebb a kapcsolódó kockázatmenedzsment tevékenysége.

Az *ötödik hipotézis*, a projektek kockázatmenedzsmentjének szerepe függ a projektek vállalaton belüli súlyától és kockázati szintjétől egyaránt. Az egyértelmű bizonyítást nyert, hogy a **fejlett kockázatmenedzsment stratégiájú vállalatok a projekt kockázatok menedzsmentjére is nagy hangsúlyt fektetnek**. Emellett a kiemelten magas kockázati szintű projektek még hatékonyabb, a vállalat általános szintjén túlmutató kockázatmenedzsmenttel is rendelkezhetnek, illetve fordított esetben egy leegyszerűsített, operatív, a projekt célokra koncentrááló módszertan is elképzelhető.

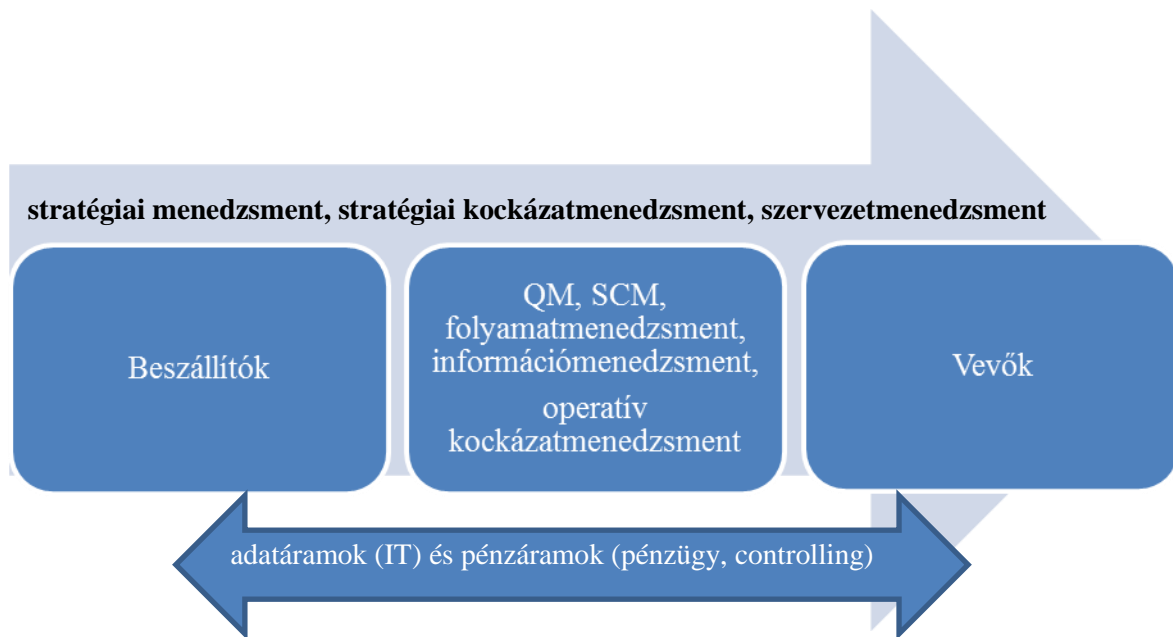
A hipotézis vizsgálatokat összegezve a **vállalati stratégia sikere és fenntarthatósága szorosan összefügg a stratégiai kockázatmenedzsmenttel és az egyes funkcionális területek kockázatainak operatív és stratégiai menedzsmentjével**.

### 3.2. Új tudományos eredmények

A kutatás főbb megállapításai, új tudományos eredményei az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

A vizsgált vállalatoknál jellemző az **általános kockázatok**, elsődlegesen az **IT és HR kockázatok nem megfelelő kezelése**. Erre megoldás a **vállalatvezetés IT kockázat tudatos stratégiai szemlélete, és IT szakterület operatív kockázatmenedzsmentje**, a HR területen pedig a kockázattudatos **szervezet- és tudásmenedzsment**. Ami szintén minden vállalatot érint, a **folyamat- és minőség kockázatok menedzsmentjének** szükségessége, **kvalitatív célokat is definiálva**. A vállalati kockázatmenedzsmentet, **az alaptevékenységet és a projekteket egyaránt figyelembe véve, átfogóan, átláthatóan, vevőorientáltan és fenntarthatóan érdemes kialakítani**.

A kutatás eredményei alapján definiálható egy általános jellegű **kockázatmenedzsment folyamat**, amely az alábbiak szerint épül fel:



**A vállalati kockázatmenedzsment egy lehetséges folyamata (saját szerkesztés)**

A vállalati stratégiai és operatív kockázatmenedzsment folyamatát összefoglalva:

- A kockázatmenedzsment folyamatát a **vállalati értékteremtéssel** és áramokkal (**anyagáram, pénzáram, adatáram**) párhuzamosan érdemes felírni.
- **Minden menedzsment funkciót és területet** bele kell venni a kockázatelemzésbe.
- A stratégiai és operatív kockázatmenedzsment szintek nem választhatóak el egymástól. A hatékony vállalati kockázatmenedzsment ezek párhuzamára épül. De **meghatározó szerepe a stratégiai menedzsmentnek van.**
- A kockázatmenedzsment fókuszában a **vevők és a vevői igények állnak**, a **célok** ennek megfelelően alakítandóak.
- A **stratégiai fontosságú és stratégiaileg kockázatos területek** meghatározandóak: a stratégiai kockázatmenedzsmentnek ezekre kell koncentrálnia.

A kérdőíves és mélyinterjú felmérések eredményeit összegezve jól látható, hogy a **stratégiai kockázatmenedzsment intenzitási szintje** és a **vállalat méret** alapvetően **egyenes arányban állnak egymással**: minél nagyobb a vállalat, annál fejlettebb és hangsúlyosabb a kockázatmenedzsment stratégiája és tevékenysége. Azonban az is szembetűnő, hogy van egy olyan, jellemzően **hazai tulajdonosi háttérű és hagyományos iparágakban tevékeny középállalati réteg**, ahol a **kockázatmenedzsment intenzitási szintje** az elvárható és kalkulálható szinttől **jelentősen elmarad**. Mindez annak ellenére, hogy ezek a vállalatok is **globális elvárásokkal** szembesülnek, egy **globális versenyhelyzetben** működnek. Stratégiai és operatív kockázatmenedzsmentjük intenzitási és integráltsági szintje ennek ellenére nem versenyképes. Ennek okai több területen is kereshetőek. Ilyen terület a **menedzsment tevékenység** (elsődlegesen a stratégiai menedzsment eszköztár) általános fejlettségi szintjének a nemzetközi viszonylatban is **versenyképes szinttől elmaradása**. Szintén hátráltató tényező az **erőforrások, kompetenciák, kapcsolatrendszer és szakértői háttér hiánya** (elsődlegesen a HR, IT és SCM területeken).

A kockázatmenedzsmentre sok tényező hat. Kutatási eredményei összefoglalásában ezek közül *öt* lényeges pontra mutat rá a szerző, melyek a kérdőíves felmérés és a mélyinterjúk tapasztalatai alapján a legfontosabbak. Az **iparági háttér** igen fontos, speciális elvárásokat, irányokat, célokat indukál, kereteket ad. Ugyanígy kiemelten fontos a **kulturális háttér**, a kockázatokhoz való viszony, az esetlegesen **kockázatkerülő illetve kockázatkereső magatartás**. Ez egyébként jelentős mértékben összefügg a vállalat fókusz iparágával és a tulajdonosi háttérrel, de a stratégiai menedzsment a meghatározó szintje, fő alakítója. A másik két tényező, melyek szintén jelentősen összefüggenek, a **szervezet és folyamatok érettségi szintje**. Ezek határozzák meg a kockázatmenedzsmenttel járó többlet ráfordítások elfogadásának folyamatát, a **rugalmasságot, hatékonyságot, fenntarthatóságot**. Az ötödik



pont a **kommunikáció**, kiegészülve a kockázatmenedzsment célok meghatározásával, kijelölésével és követésével. A stratégiai kockázatmenedzsment fókuszában a **vállalat jövője, fenntarthatósága, stratégiai céljai elérésének biztosítása** és a vállalat jövőbeni kockázatai állnak.

#### **4. Következtetések és javaslatok**

Összegzésként elmondható, hogy minden vállalat elsődlegesen azokkal a kockázatokkal foglalkozik, melyek a fő tevékenységének fókuszában állnak. Amennyiben ez a műszaki terület, arra, amennyiben a termékminőség, arra, amennyiben ez az ellátási lánc, arra. Szintén fontos pont, hogy a vállalati kockázatmenedzsmentnek akkor van értelme és létjogosultsága, ha van érdemi hosszú távú tervezés a vállalatnál. A kockázatokkal alapvetően hosszú távon, stratégiai szinten kell és érdemes foglalkozni, a rövid távra tekintő kockázatmenedzsment nem más sok esetben, mint egyfajta „tűzoltás“. A minőségi kockázatok is egy igen fontos kockázat dimenzió: mind a vállalat működése mind az ügyfelek szempontjából meghatározó. A mélyinterjúkra részleteiben tekintve beszélhetünk itt az IT adat kockázatokról, az elérhetőségről, gyorsaságról, stabilitásról és flexibilitásról egyaránt, melyek további elemzésekre adhatnak módot.

A kockázatmenedzsment tevékenység fókuszában sok esetben egyes elemek állnak, és nem a vállalat egésze. Szigetszerű kockázatkezeléssel találkozunk, funkcionális illetve elemi szinten, gondol itt a szerző a vevőkhöz, beszállítókhöz, minőségmenedzsmenthez kapcsolódó kockázatok menedzsmentjére, egymástól elkülönülve. A jövő, a fenntartható kockázatmenedzsment irány azonban mást jelent, különösen a vizsgált területeken és az egész vállalatot átfogóan. Integrált és folyamatorientált

kockázatmenedzsmentre van szükség. Ennek hangsúlyos elemei általános jellegűek, a folyamatmenedzsmentre, az IT és adat kockázatokra, a HR kockázatokra, a pénzügyi kockázatokra (beleértve az árfolyam kockázatokat is) koncentrálnak. Ez utóbbi, pénzügyi kockázat menedzsment terület túlmutat a vállalaton, makro és globális szemléletmódot is magában foglal. Egy vállalatnak nem csak a közvetlenül őt érintő kockázatokra kell és érdemes koncentrálnia, de figyelembe kell venni áttételes, közvetett kockázatokat, ország kockázatokat is, például az ázsiai beszállítóit vagy a dél-afrikai vevőit érintő politikai, jogi, földrajzi kockázatokat is, de gyakorlatilag minden, a tevékenységéhez és ellátási láncához kapcsolódó releváns kockázatot.

Jellemzőek a kockázatmenedzsment gyakorlatában a kétdimenziós mátrixok, azonban sok esetben javasolt három dimenzióban gondolkodni, a kockázatokat komplexebb összefüggéseikben felírva-értelmezve. A kétdimenziós mátrixokban az X tengelyen jellemzően a kárérték kerül ábrázolásra, míg az Y tengelyen a bekövetkezési valószínűség. Ez az operatív kockázatmenedzsment területén jól alkalmazható megoldás. A stratégiai kockázatmenedzsment esetében azonban egy másfajta értelmezést javasol a szerző. Itt az X tengelyen a stratégiai fontosságot ábrázolhatjuk (kapcsolódás és relevancia az átfogó vállalati stratégiára vonatkozóan), míg az Y tengelyen az említési gyakoriságot, illetve a kapcsolódást stratégiai fontosságú területekhez (egy vagy több területhez). Így két dimenzióban megvalósul annak ábrázolása, a vállalat illetve a vállalati stratégia egészére, és ezt kiegészítendő az egyes funkcionális összetevőire milyen hatással van egy adott kockázat, esemény. Ezáltal összekapcsolódik a stratégiai menedzsment a kockázatmenedzsmenttel.

kockázat által érintett területek	a vállalat egésze					
	5 vagy több terület					
	3-4 terület					
	2-3 terület					
	1 terület					
		elhanyagolható	nem jelentős	jelentős	nagyon jelentős	kiemelkedő
		kockázat stratégiai relevanciája (fontossága)				

### Stratégiai kockázatmenedzsment mátrix példa (saját szerkesztés)

A kockázatmenedzsment stratégia megalkotása és a kockázatmenedzsment rendszer működtetése döntésekkel jár. Ilyen döntés, hogy a stratégiát milyen irányból indulva építjük fel. Az általános irányból haladunk a speciális, területi, funkcionális pontok felé, vagy fordítva, a specifikustól az általános felé. Itt ajánlasként elmondható, hogy az átfogó, központi irány szerepe a meghatározó optimális esetben. De ha már léteznek szigetszerű, sikeresen működő kockázatmenedzsment elemek, akkor ezekből projektszerűen kiindulva, ezekből felépítve is elképzelhető egy sikeres vállalati kockázatmenedzsment, mind stratégiai mind operatív szinten. A kockázatmenedzsment rendszer kiépítésékor meg kell határozni az implementáció kereteit, időtávját. Erőforrásokat is kell allokálni, meg kell határozni a célokat és a stratégiát. Fontos definiálni a bevont szakterületek és szakemberek körét. Egy vállalati kockázatmenedzsment folyamatrendszer kialakításánál fontos meghatározni, hogy az operatív vagy a stratégiai kockázatmenedzsmentre fektetünk nagyobb hangsúlyt. Ezeket célszerű összefüggéseiben, egységében, célrendszerükbe ágyazottan értékelni. Szintén tervezési kérdés a későbbi monitoring időtávjának, módszertani háttérének meghatározása. A koordináció és a kommunikáció is rendkívül fontos, mind a kockázatmenedzsment projekt szervezetben, mind a későbbi normál működésre vonatkozóan.

## **A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi**

Bácsi Judit, Herczeg László: Minőségorientált ellátási lánc menedzsment – a vállalati stratégia sikerének és versenyképességének kulcsa; Minőség és Megbízhatóság (ISSN: 0580-4485); 2015/5

Herczeg László, Herczeg István: Purchasing strategies in the praxis; Science for Sustainability (ISBN 978-963-334-103-2) 284-288.o.; 2013

Bácsi Judit, Herczeg László: Effective small and medium enterprises risk management solutions; Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists (ISSN: 1508-3535); 2013/4

Herczeg László: Az Incoterms 2010 és kapcsolódó kockázatkezelési stratégiák; Gazdaság és Társadalom Különszám (ISSN 0865 7823); 54-64.o.; 2012

Herczeg László: Változtatásmenedzsment és folyamatoptimalizálás a vállalati stratégia tükrében; Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 10 (ISSN 2062-1396); 207-213.o.; 2012

Boga-Pohl Patricia, Herczeg László: Változásmenedzsment a vállalkozások szolgálatában, különös tekintettel a projektek során felmerülő kihívásokra Doktoranduszok Országos Szövetsége, Konferenciakötet (ISBN:978-615-501-33-8); 35-44.o.; 2011

Herczeg László: Quality risk management in the strategic purchasing; Economics, Management and Tourism; Neofit Rilsky, SWU (ISSN 1314-3557); 228-231.o.; 2011

Herczeg László: Minőségi rizikók a beszerzés területén - a rizikómenedzsment egy aspektusa Doktoranduszok Országos Szövetsége, Konferenciakötet (ISBN:978-615-501-33-8); 167-172.o.; 2011