

STRATÉGIAI KOCKÁZATMENEDZSMENT

STRATEGIC RISK MANAGEMENT

SZÉKELY CSABA egyetemi tanár

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Every organizations face uncertainty and risk. Risk management is an approach for dealing with uncertainty. According to some literature the management of organizations involves three core functions: strategic management, operations management and risk management. These three functions are complementary. Therefore strategic risk management can be defined as a management function that pursues to identify and assess the causes and effects of uncertainty in an organization, moreover, takes them into account during the strategic decisions and the implementation of strategies. This study discuss the terms of risk and uncertainty, the phases of the strategic risk management process, the model of strategic risk management, and the methods used in the field of strategic risk management. One of the key approaches to managing strategic risk is scenario analysis which allows the analysis of future complex and uncertain situations. In addition, it is essential to develop the strategic actions on the basis of different scenarios, and to use strategic control for strategic risk management purposes.

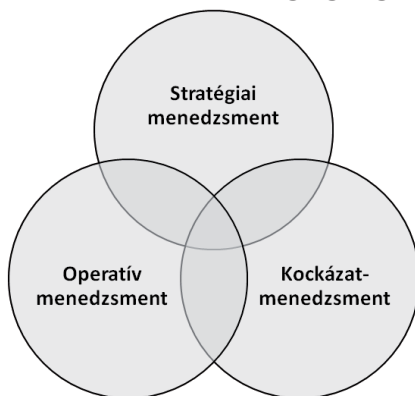
1. Bevezetés

A szervezetek irányításával foglalkozó menedzsment felfogások szerint a három átfogó menedzsment területet lehet elkülöníteni, nevezetesen a stratégiai menedzsment, az operatív menedzsment és a kockázatmenedzsment területeit. A társadalom, illetőleg a globális rendszerek irányítását, befolyásolását tekintve is igaz ez a megállapítás. Ezek a területek azonban nem választhatók szét teljes mértékben egymástól, mint ahogy azt a 1. ábra is szemlélteti.

A stratégiai menedzsment a szervezetek jövőképeinek, küldetésének, és céljainak, valamint az azzal összefüggő stratégiák kialakításával, megtervezésével és megvalósításával foglalkozik. Az operatív menedzsment a stratégiák megvalósításának rövid távú feladatainak kitűzését, tervezését, ütemezését és végrehajtását végzi el. Mindkét funkció a jövővel, a jövőre irányuló célok kitűzésével, megvalósításával függ össze, tehát ezekkel összefüggésben kezelni kell a jövőt érintő kockázat és a bizonytalanság összefüggéseit.

1. ábra A szervezetek menedzsmentjének fő területei

Figure 1. Main areas of managing organizations



Forrás: Williams, et al., 1995.

E két menedzsment területen, de azoktól függetlenül is szükséges a kockázatokkal kapcsolatos feladatok rendszerezése és kutatása is, ezért alakult ki a kockázatmenedzsment koncepciója. A kockázatmenedzsment ugyanakkor feltételezi a két másik menedzsment terület meglétét, miként az operatív menedzsment sem választható el a stratégiai menedzsmenttől, azok is áthatják egymást. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a kockázatmenedzsment vagy stratégiai, vagy operatív jellegű lehet. A kettő közötti különbséget egyrészt az időhorizontban, másrészt a vizsgálандó tényezők többé, vagy kevésbé átfogó jellegében, konkrétságában kell keresni.

A stratégia hosszabb távot, tágabb időhorizontot vizsgál, és általánosabb megállapításokkal, átfogóbb akciókkal operál. A stratégiai menedzsmentnek kell azon feltételeket megteremtenie, amelyek alapján a vállalati jövőkép és a célok hosszú távon megvalósíthatóvá, teljesíthetővé válhatnak. A stratégiai menedzsment kiindulási pontjában és egyúttal a figyelem középpontjában a stratégiák állnak; ezek definiálják a vállalat üzleti irányultságát, tűzik ki a hosszú távú üzleti célokat. A vállalat és az üzleti egységek szintjén arra a kérdésre kell választ adni, hogy miként lehet a vállalatnak eredményesen helytállnia a versenyben az egyes üzleti területeken. Az üzleti területek tartós sikeressége érdekében versenylőnyöket kell kiépíteni és fenntartani a versenytársakkal szemben.

A stratégiák kialakításakor több nehezen megoldható problémával találjuk magunkat szembe. Egyrészt a vállalat külső környezetében számtalan a vállalat működésére, jövőjére zavaróan ható olyan tényező működik, amelyeket egyáltalán nem, vagy csak közvetve lehet befolyásolni. Emellett a tényezők egymást kölcsönösen befolyásolják, ezért a bekövetkezett változások több egy-, vagy ellentétes irányú fejlődést idézhet elő más tényezőknél. Azzal is szembe kell nézni, hogy a helyzet feltárásához szükséges információk nem állnak rendelkezésre, vagy csak nagy ráfordítással és hiányosan szerezhetők be.

A stratégiai elemzéshez szükséges információk megszerzését megnehezíti a vizsgálandó rendszerek bonyolultsága és a jövőbeli helyzetek bizonytalansága. A gyakorlatban nincs arra lehetőség, hogy minden szükséges információt meg lehessen szerezni, illetőleg fel lehessen dolgozni. Mindez kockázat, bizonytalan helyzeteket idéz elő.

2. Kockázat és bizonytalanság

Kockázatról a jövőről alkotott képpel, az azzal kapcsolatos bizonyosság meglétével, vagy ellenkezőjével, a bizonytalansággal összefüggésben beszélhetünk. Az emberi gondolkodás egyik alapvető sajátossága, hogy nemcsak a jelen dimenzióját hatja át, hanem az ember képessé vált a jövő bizonyos szintű előrejelzésére, tervezésére. A kockázattal kapcsolatos fogalmakat a szakirodalom a szóban forgó tudományterületről, a vizsgálati céloktól függően többféle szempont szerint tárgyalja. A tisztán látás érdekében szükség van a kockázattal kapcsolatos teljes rendszer áttekintésére, rendszerezésére. (Williams et al., 1995, Székely, 2000., Laux, 2014.)

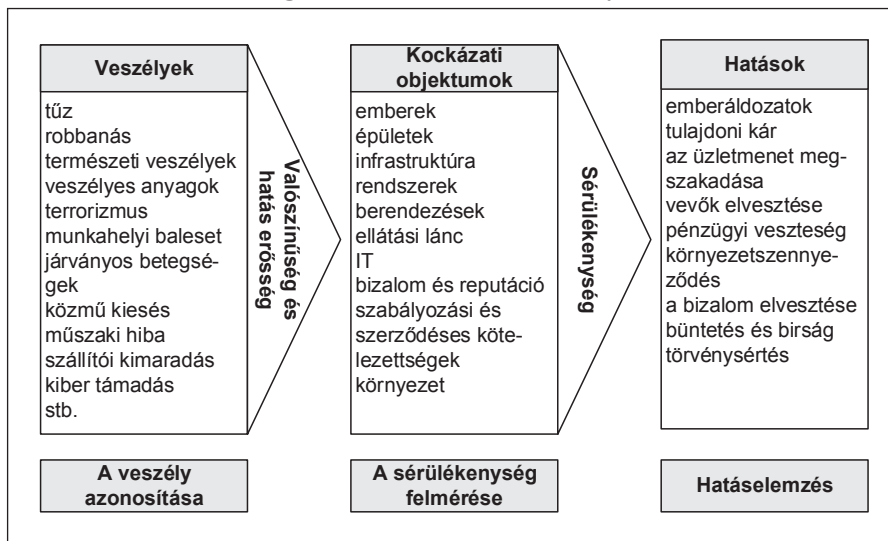
Bizonyosságnak a bármilyen kétség nélküli, egyértelmű jövőbeli állapotot tekintjük. Bizonytalanság a bizonyosság ellentéte: annak a képességnek a hiánya, hogy előre tudjuk jelezni a jelenlegi akciók, történések jövőbeli kimenetelét. Ennek megfelelően a bizonytalanság akkor alakul ki, ha az egyes emberek, csoportok úgy érzékelik, hogy a kimenetekkel kapcsolatos esélyeket nem lehet felmérni.

A kockázat a kimenetek, eredmények potenciális variációja. Kockázat esetén nem lehet pontosan előre jelezni az egyes kimenetek bekövetkezését, illetőleg annak valószínűségeit. A pénzügyi kockázatnak való kitettség akkor jöhet létre, ha egy bizonyos tevékenység potenciális nyereségeket (pozitív kimeneteket) és veszteségeket (negatív kimeneteket) is eredményezhet. Itt akkor van szó alapvető (tisztá) kockázatról, ha veszteségre esély van, de nyereségre nincs. Spekulatív kockázat esetén mindkettőre van esély. A kockázat forrásai alapvetően a környezetben és a vizsgált rendszerekben keresendők. A fizikai (természeti), a társadalmi, a politikai a gazdasági, az operatív és a kognitív környezet egyaránt gyakorolhat káros hatásokat. A veszélyeknek való kitettség sokféle objektumot érinthet: hátrányos helyzetbe kerülhetnek, az emberek (a humán erőforrások), a társadalmi viszonyok (a kapcsolatrendszer), a vagyon (a gazdasági erőforrások), az ember alkotott rendszerek, infrastruktúra és a természeti környezet is sérülhet. A kockázati hatások széles skálán bontakozhatnak ki, és különböző súlyúak lehetnek: egyéni veszteségek (kedvezőtlen sorsfordulat, bizalomvesztés stb.), gazdasági veszteségek, törvénysértés, társadalmi zavarok, természeti katasztrófák, válság, emberáldozatok, háborúk stb.

Az előzőekkel összefüggésben dolgozták ki a kockázatelemzést, amely a veszélyek felmérését és hatásának erősségét, ezzel összefüggésben a kockázati objektumok sérülékenységét, továbbá a bekövetkező hátrányos hatásokat hivatott vizsgálni (2. ábra).

2. ábra A kockázatelemzés területei

Figure 2.: Areas of risk analysis



Forrás: GTZ, 2004

A kockázatelemzés viszonylag egyszerű formája a súlyosság és a valószínűség fokozatait is magában foglaló kockázati mátrix. Ebben a két tényező, és ennek eredményeként a következtetések fokozatait verbálisan, túlnyomó részt szubjektív alapon határozzák meg. Ez gyors elemzést tesz lehetővé, ami különösen az előzetes döntések meghozatalánál járhat jelentős előnyökkel. Elsősorban veszély- és katasztrófa helyzetekben alkalmazzák.

3. ábra: A kockázati mátrix egy lehetséges példája

Figure 3.: An example for risk matrix

SÚLYOSSÁG		VALÓSZÍNŰSÉG				
Megnevezés	Fokozat	Gyakori	Valószínű	Alkalmi	Ritka	Valószínűtlen
Katasztrófális	I	EM	EM	M	M	T
Kritikus	II	E	M	M	T	A
Marginális	III	M	T	T	A	A
Elhanyagolható	IV	T	A	A	A	A

Fokozat	EM - extra magas	M - magas	T - tűrhető	A - alacsony
---------	------------------	-----------	-------------	--------------

Forrás: az IEC/FDIS 2010 nyomán, módosítva

Az 1. táblázat azt szemlélteti, hogy a bizonyosság-bizonytalanság fogalomkörnek több szintből álló logikai lépcsője van, amelyek együttesen teljes rendszert írnak le.

1. táblázat: A bizonyosság-bizonytalanság kontinuum

Table 1.: Certainty-uncertainty continuum

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Példák
Nincs bizonytalanság (bizonyosság)	A kimeneteleket, eredményeket pontosan előre lehet jelezni	A fizika és a matematika törvényei, a természettudományok egy része
1. szint (objektív valószínűséggel mérhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége számítható, ismert	Szerencsejátékok: lottó, kártya, dobókocka; Egyszerűbb műszaki és gazdasági rendszerek
2. szint (szubjektív valószínűséggel jellemezhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége becsülhető	Természettudományi kutatások, időjárás; Befektetések, vállalkozások, fejlesztési projektek
3. szint (bizonytalanság)	A kimeneteleket azonosítani lehet, de bekövetkezésük valószínűsége nem ismert	Tűz kitörése, baleset; Hosszú távú befektetések, a gazdasági helyzet alakulása
4. szint (teljes bizonytalanság)	A kimeneteleket nem lehet teljes mértékben azonosítani, és bekövetkezésük lehetősége sem ismert	Úrkutatás, felfedezések; Sztochasztikus projektek

Forrás: Williams et al., 1995 nyomán, módosítva

A bizonytalanság csökkentésére az informáltság növelésével van lehetőség. A bizonytalanság foka attól függ, hogy milyen mennyiségű, típusú és minőségű információ áll rendelkezésre a lehetséges kimenetek azonosítására és bekövetkezési valószínűségük becslésére.

Az 1. táblázat rendszerezése egyértelművé tette, hogy kockázat szorosan kötődik valószínűség fogalmához. A táblázat szerint az objektív bizonytalanság esetén a kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége ismert. A valószínűség megállapítása tehát a kockázat mérésének elkerülhetetlenül fontos része.

A matematika a valószínűségekről a véletlen, vagy sztochasztikus változókkal összefüggésben tesz említést. Ha valamilyen jelenség kimenetelét egyértelműen meghatározzák a megfigyelt feltételek, akkor determinisztikus, ha a kimenetelre a véletlen is hat, akkor a véletlen által is befolyásolt, azaz sztochasztikus jelenségről beszélünk. Sztochasztikus, bizonytalan változóknak, vagy egyszerűen véletlen változóknak azokat a változókat nevezzük, amelyekhez nem rendelhetők egyértelmű értékek.

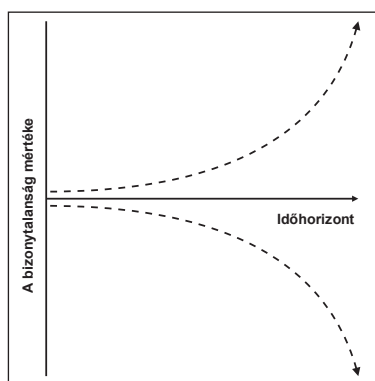
3. A bizonytalanság mértéke és az alkalmazható elemzési módszerek

Az időhorizont tágulásával az előrejelzés, a prognózis egyre bizonytalanabbá válik. Hosszabb időtáv táv esetén nagyobb bizonytalansággal kell számolni, és ebből adódóan kevésbé lehetnek konkrétak, egyértelműek a jövőre vonatkozó információk.

A 4. ábra a bizonytalanság mértékének az idővel összefüggő növekedését mutatja be, amely alapján az tételezhető fel, hogy a bizonytalanság az időhorizont kiterjesztésével exponenciálisan növekszik.

4. ábra: A bizonytalanság mértékének növekedése az idő függvényében

Figure 4.: Increase of uncertainty over time



Forrás: saját szerkesztés

Emellett azonban nemcsak az időkiterjedés, hanem az adott folyamatra ható tényezők számának növekedése, illetőleg ezek egymásra gyakorolt hatásának feltáratlansága is növeli a bizonytalanságot. A következő táblázat a bizonytalanság fokával összefüggő helyzeteket, és az azok vizsgálatára alkalmazható módszereket rendszerezi.

2. táblázat: A bizonytalanság foka és az alkalmazható elemzési módszerek

Table 2.: Degree of uncertainty and the methods of analysis

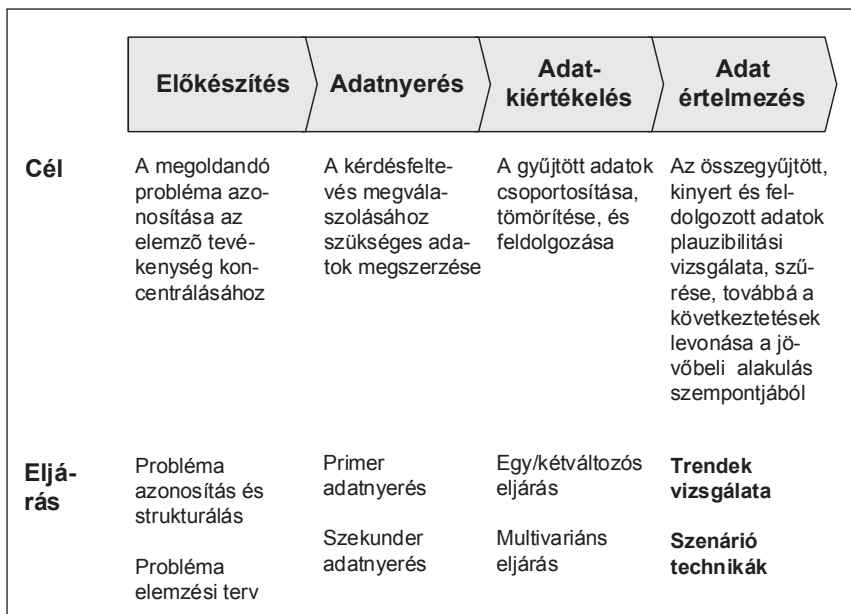
A bizonytalanság foka	Jellemzők	Elemzési módszerek
egyértelmű és világos jövő	egyértelmű a fejlődés iránya, konkrét előrejelzés lehetséges	hagyományos matematikai-statisztikai módszerek (regresszió elemzés, trend-vizsgálat)

alternatív fejlődési lehetőségek	alternatív fejlődési irányokat lehet beazonosítani és leírni	szcenáriótechnika, opciós modellek
folyamatos fejlődés	többféle lehetséges fejlődési irány van, amelyeket határok közé lehet szorítani	szcenáriótechnika, játékelmélet, döntési modellek
teljes többértelműség	nem lehet fejlődési irányokat és összefüggéseket azonosítani, nem lehet egyértelmű megállapításokat tenni	szcenáriótechnika, játékelmélet, döntési modellek

Forrás: Hungenberg, 2008.

A táblázat alapján fontos következtetéseket lehet levonni az alkalmazható módszereket illetően. További ismeretekhez juthatunk az alkalmazandó módszerek helyességéről, ha figyelembe vesszük a stratégiai információk megszerzésétől az azok célirányos felhasználásáig tartó adatfeldolgozási folyamatot. Ennek lépéseit, céljait és a javasolható eljárásokat szemlélteti a 5. ábra.

5. ábra: A stratégiai információs folyamat
Figure 5.: The strategic information process



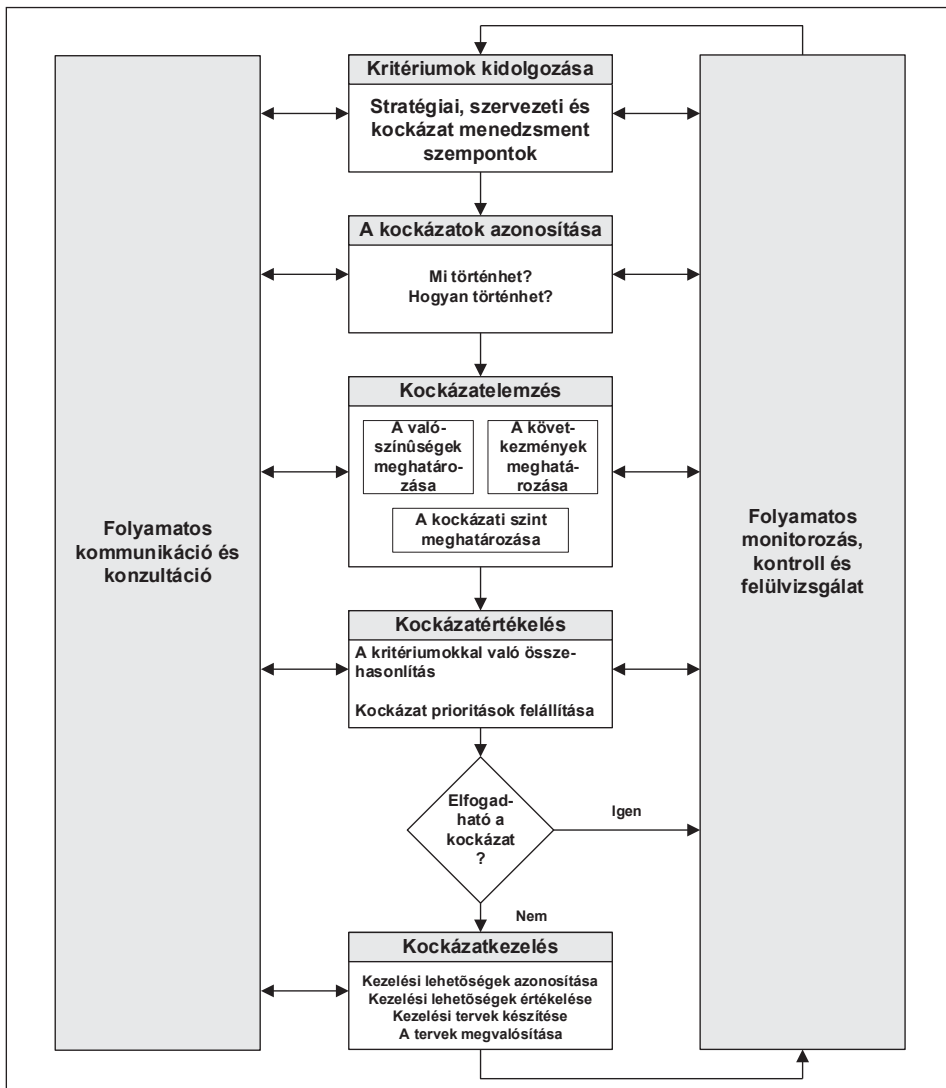
Forrás: Hungenberg, 2008

A 2. táblázat és az 5. ábra áttekintéséből arra lehet következtetni, hogy egyes módszerek, eljárások kiemelt szerepet játszanak a stratégiai kockázat menedzsment szempontjából. A bizonytalanság fokából, és az adatok helyes értelmezésé-

nek fontosságából adódóan prognózis módszereket, és a jövő lehetőségeit feltáró szcenárió technikákat kell előtérbe helyezni. Ezzel a szcenárióelemzés a stratégiai kockázat menedzsment egyik alapvető módszerévé válhat.

6. ábra: A stratégiai kockázatmenedzsment

Figure 6.: Strategic risk management



Forrás: az IEC/FDIS, 2010 nyomán, kiegészítve

4. A stratégiai kockázatmenedzsment

A kockázatokat átfogóan, rendszerszerűen a kockázatmenedzsment segítségével lehet megközelíteni és kezelni. Ezt a fogalmat először szervezetekre, és a gazdasági (pénzügyi) területre dolgozták ki, de alkalmazása másutt is elterjedt, illetőleg elterjeszhető.

A stratégiai kockázatmenedzsment modellje többféle megközelítésben is ábrázolható. A 6. ábrán látható modell teljes körűen, a kockázatbecslés fogalomrendszerének alkalmazásával került kidolgozásra. A középpontban a kockázat azonosítása, a kockázatelemzés és a kockázatértékelés áll, mely fázisokat a kontextus megteremtése, a problémához kapcsolódó kritériumok kidolgozása előzi meg, végül a folyamat a kockázatkezeléssel zárul. A teljes kockázatmenedzsment folyamat elengedhetetlenül fontos része az érintettekkel folytatott folyamatos konzultáció, és a kontroll, tehát a monitorozás és a felülvizsgálat.

A stratégiai elemzésnél nem lehet valamennyi szokványos információgyűjtési és feldolgozási módszert alkalmazni, mivel ezek egyrészt ráfordítás igényesek lehetnek, másrészt nem biztos, hogy megbízható információkhoz vezetnek. A 2. és 3. táblázat azt is bemutatta, hogy az elemzési módszerek között a trendvizsgálatoknak, a játékelméleti és döntési modelleknek, az opciós modelleknek, de főként a szenáriótechnikának van kiemelt jelentősége. A 3. ábra pedig a stratégiai kontroll jelentőségét húzta alá. A továbbiakban a stratégiai kockázat menedzsment ezen elemeiről esik szó a tanulmányban.

4.1. A stratégiai kockázat menedzsment módszerei

Az eddigi fejezetek alapján egyértelművé vált, hogy nem létezik egyetlen kizárólagos módszer a környezeti elemek változásából eredő kockázatok, illetőleg azok gazdasági-társadalmi hatásainak megfigyelésére és elemzésére. A nemzetközi szakirodalom által leírt módszerek mindegyikét valamilyen konkrét (környezeti) kockázat elemzésére dolgozták ki, vagy ellenkezőleg, önmagukban is szélesebb körben, több célra is használható vizsgálati módszereknek tekinthetők.

Az alábbi módszerek tűnnek különösen alkalmasnak, illetőleg szükségesnek a stratégiai kockázatmenedzsment elemzések területein:

- valószínűség számítás (valószínűség, várható érték, szóródás),
- a valószínűség becslési módszerei,
- döntéselemzési módszerek,
- volatilitás számítás idősorok alapján,
- kockázatbecslési mátrix,
- hiba megelőzési analízis,
- szenárióelemzés, és az ehhez kapcsolódó döntéstámogató módszerek.

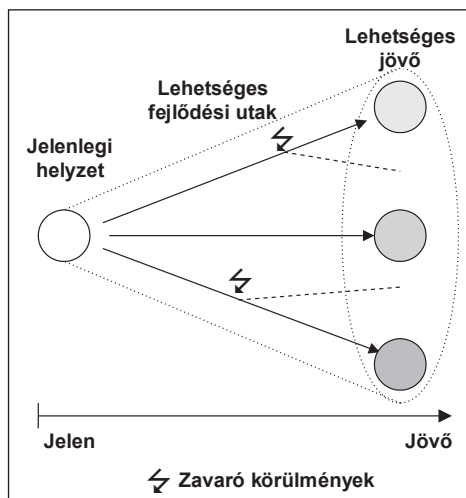
A felsoroltak közül a valószínűség számítás, és a kockázati helyzeteket jellemző valószínűségi eloszlásszámítások klasszikus matematikai módszereknek tekinthetők, és a játékelméletben válhattak alapmódszerekké. A valószínűség becslést a gyakorlati döntéshozatal igényei alakították ki, és erre több döntéselemzési módszert is felépítettek. A volatilitás számítását először a pénzügyi kockázatok felmérésére alkalmazták, de később a természeti kockázatok pontosabb leírásában is szerepet játszott (Székely, 2014). A kockázatbecslési mátrix, és az ehhez kapcsolódó hiba megelőzési analízis klasszikus kockázat elemzési, illetőleg menedzsment módszereknek tekinthetők, és széles körben kerülnek felhasználásra a katasztrófavédelem, a minőségmenedzsment, továbbá az operatív menedzsment egyéb területein. A szenárióelemzés kifejezetten a stratégiai kockázatmenedzsment módszerének tekinthető, amely természetesen az élet számos más területén is felhasználásra kerül.

4.1.1. A szenárióelemzés

A szenárió alatt olyan jövőképet értünk, amely logikailag összetartozó feltételezések eredményeként alakul ki. A szenáriók kapcsolódó események hipotetikus következményeit írják le annak érdekében, hogy fel lehessen figyelni az oksági összefüggésekre, illetőleg a bekövetkező döntési helyzetekre. Ehhez változatokat és alternatívákat kell ábrázolni, amelyek karakterisztikus fejlődési irányokat képviselnek (Hungenberg, 2008). A szenárióelemzés során olyan alternatív jövőbeli utakat kell leírni, amelyek elvezetnek a jövőbeli szituációkhoz. A szenáriótechnika extrém helyzetek elemzésén alapul. A legjobb, a legrosszabb és a várható esetek (best case, worst case, expected case) együttesének elemzésével érzékenységi vizsgálatok formájában deríthetők fel a potenciális következmények és azok valószínűségei.

A szenáriótechnika olyan esetekben is alkalmazható, amikor a hagyományos matematikai és statisztikai módszerek már csődöt mondanak. A szenárióelemzéssel azonban nem lehet ugyanolyan egyértelmű, bizonyítható megállapításokat lehet tenni, mint a matematikai modellekkel. Ettől függetlenül szükség van ilyen módszerekre, amelyek legalább támpontot adhatnak a bonyolult természeti, társadalmi, gazdasági összefüggések jövőbeli alakulását illetően. A szenárió olyan jövőképnek tekinthető, amely logikailag összetartozó feltételezések eredményeként alakul ki. A szenáriók egymáshoz kapcsolódó események hipotetikus következményeit írják le. Elemzésük célja elsősorban az, hogy fel lehessen ismerni az oksági összefüggéseket, és a bekövetkező döntési helyzeteket. Az elemzés során olyan szenárió változatokat és alternatívákat kell kialakítani, amelyek a helyzetre jellemző fejlődési irányokat képviselnek. A 7. ábra a szenárióelemzés koncepciójának lényegét mutatja be.

7. ábra: A szenárióelemzés koncepciója
Figure 7.: The concept of scenario analysis



Forrás: saját szerkesztés Hungenberg (2008) nyomán

A szenárióelemzés alapvetően kétféle módszerrel, az előre haladó (forward) és a visszafelé haladó (backward) eljárással végezhető el attól függően, hogy először a jövőt alapvetően befolyásoló „kulcstényezőket” állapítanak-e meg, és ezekből logikailag konzisztens szenáriókat alakítanak-e ki, vagy azonnal a jövőt leíró lehetséges szenáriókat dolgoznak-e ki, majd ezeket magyarázzák meg azok befolyásoló tényezőivel. A 4. táblázat ezeknek megfelelően vázolja fel a szenárióelemzés lépéseit.

3. táblázat: A szenárióelemzés lépései

Table 3.: Steps of scenario analysis

„Forward” eljárás	„Backward” eljárás
1. Feladat- és problémaelemzés, a kulcstényezők meghatározása	1. Feladat- és problémaelemzés, a kulcstényezők meghatározása
2. Befolyáselemzés	2. Befolyáselemzés
3. Előrejelzések a kulcstényezők alakulásáról	3. Jövöképek meghatározása
4. Logikailag konzisztens szenáriók kialakítása	4. A jövöképek „feloldása” a tényezőkben

Forrás: Hungenberg, 2008

A szenáriók kialakítása csoportos szakértői közreműködéssel, és többnyire kreatív technikák alkalmazásával történhet, melynek során több erre a célra kidol-

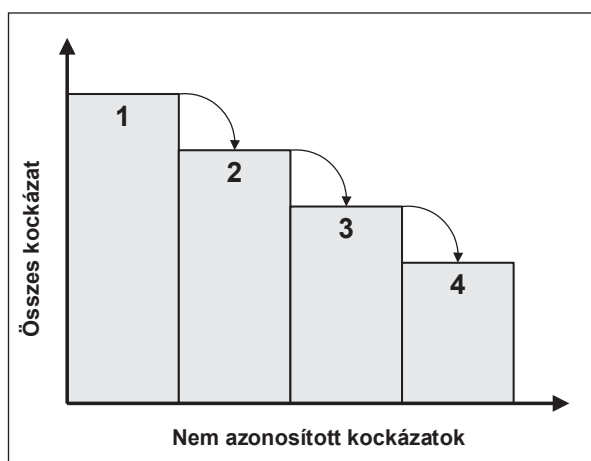
gozott módszer (befolyáselemzés, brainstorming, ok-okozati összefüggés elemzés stb.) felhasználása is szükségessé válhat. A kidolgozott scenáriók, mint a jövő alakulásának lehetséges esetei szolgálhatnak stratégiák kidolgozásának alapvető kiindulási pontjaként.

5. A stratégiai döntések, kockázatkezelés, implementálás és kontroll

A stratégiák kidolgozása során olyan megoldásokat kell előnyben részesíteni, amelyek a kockázatelemzés során kimutatott kockázatokat figyelembe veszik, vagy számolnak azokkal. Ezekkel az akciókkal a kockázatok elkerülhetők, csökkenthetők, másokkal megoszthatók, illetőleg bizonyos esetekben a tervezők tudatosan vállalják, és a tulajdonosok viselik a kockázatokat abban a reményben, hogy azok elegendően kis valószínűséggel következhetnek be. A stratégiai kockázatkezelés e fokozatait Wanner (2009) írta le a 8. ábrának megfelelően.

8. ábra: A stratégiai kockázatkezelés fokozatai

Figure 8.: Levels of strategic risk management



Forrás: Wanner, 2009.

A Wanner-féle modell alapján az első lépésben azt kell megvizsgálni, hogy elkerülhető-e a kockázat. Ehhez a kockázatot kiváltó okokat kell megszüntetni, eliminálni, amennyiben arra lehetőség van (például árvízveszély esetén másik telephely választása). Ha makacs, nehezen befolyásolható okokra vezethetők vissza a kockázatok (2. szint), akkor a kockázatok lehetőség szerinti csökkentésére kell törekedni. Ez a bekövetkezési valószínűség, vagy a káros hatások redukálásával oldható meg. A bekövetkezési valószínűség csökkentése általában csak nagyobb anyagi ráfordításokkal képzelhető el (például az árvízvédelmi töltés magasítása).

Ugyanígy a káros hatások csökkentése is anyagi áldozatokat követelhet meg, például ha a toronyházat földrengés biztos műszaki megoldásokkal erősítik meg.

A következő fokozat (3. szint) a kockázat megosztása lehet, amire kockázati közösségeket lehet létrehozni (több szereplő bevonása a kockázatkezelésbe, pl. biztosítás kötése). A kockázatmegosztás elterjedt módszer a különböző gazdasági, társadalmi kockázatok kezelésére (lakásbiztosítás, életbiztosítás stb.). Ha a kockázat megosztására nincs lehetőség, vagy az nem ad elegendő biztosítékot a károk elhárítására, fel kell készülni a kockázat viselésére (4. szint). Ez többek között olyan tervek kidolgozását is jelentheti, amelyeket a vészhelyzetekben lehet alkalmazni. A társadalom, a gazdasági szervezetek, a családok is kidolgozhatnak ilyen terveket, illetőleg hozhatnak intézkedéseket ilyen tervek eredményes végrehajtása érdekében (pl. homokzsákok, egyéb árvízvédelmi berendezések raktározása, katasztrófavédelmi szervezetek fenntartása, finanszírozása stb.).

A kockázatelemzést és kockázatkezelést a stratégiai folyamat minden részében, a teljes stratégiai folyamatban szem előtt kell tartani. Már a jövőkép meghatározásánál gondolni kell a lehetséges kockázatokra (lásd: szcenáriók), de a stratégiai elemzés, a stratégia kialakítás és az implementálás fázisai sem nélkülözhetik a minden befolyásoló tényezőre kiterjedő figyelmet. Ez legcélszerűbben a stratégiai kontroll funkcióhoz kötöten valósulhat meg.

A stratégia kialakítása, tehát a megfelelő stratégiai akciók kialakítása, kiválasztása során arra kell törekedni, hogy a szcenárióelemzés eredményeképpen kialakított lehetséges jövőbeli fejlődési utaknak és állapotoknak megfelelő alternatívák kerüljenek kidolgozásra. Az alternatív fejlődési irányoknak megfelelő stratégiai akciókat a döntéselemzés módszereinek megfelelően, a kockázatos, vagy bizonytalan döntésekhez javasolt módszerekkel célszerű értékelni (várható érték számítás, a várható hasznosság meghatározása, a bizonytalanság esetére javasolt eljárások, Laux, 2014.) a stratégiai menedzsment irodalomban javasolt determinisztikus módszerek mutatószámaira (DCF, EVA stb.) építve. A megvalósítandó stratégiai akciók kiválasztásánál így a kockázatok és az döntéshozók egyéni preferenciái is figyelembe vételre kerülhetnek.

Széles lehetőség adódik a kockázatok kezelésére a stratégia implementálásakor. Ki lehet alakítani a kidolgozott stratégiákhoz legjobban illeszkedő struktúrákat és rendszereket, amelyek megfelelő kereteket adnak a kitűzött célok követéséhez. A környezeti feltételek ugyanakkor jelentős mértékben megváltozhatnak a stratégia megvalósításának hosszú időszakában, ezért adaptív menedzsment módszerek alkalmazására van szükség. Ezek közül kiemelkedik a változtatás menedzsment, amely nem csak a változtatási intézkedések stratégiai céloknak megfelelő végrehajtását segíti elő, hanem elkerülhetővé teszi a szervezeti és egyéni ellenállásból adódó kockázatokat, amelyek ellehetetleníthetik a stratégiai célkitűzések megvalósítását.

A stratégiai kontroll elsősorban arra szolgál, hogy megállapítható legyen a tervezett siker bekövetkezése, az eredmények megvalósulása. A stratégia megvalósításának intézkedései azonban hosszabb időszakra terjednek ki. Ha a klasszikus

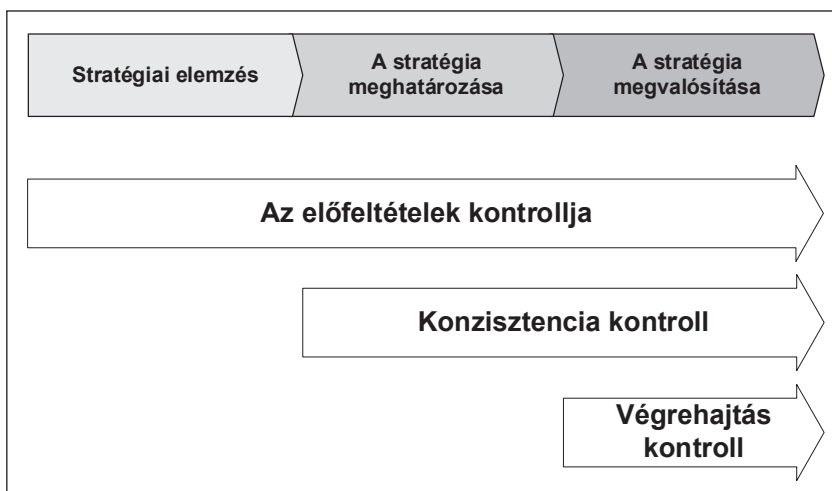
kontroll szabályainak megfelelően csak a teljes végrehajtási időszak végén történne meg a megvalósítás kontrollja, akkor nem lehetne reagálni az esetleges eltérésekre. A stratégiai kontrollnak ezért elsődlegesen a jövőre kell irányulnia.

A jövőre irányuló kontroll előrecsatolással („feed forward“) valósítható meg a szokványos visszacsatolás („feed back“) helyett (Hungenberg, 2008.). A stratégiai kontroll ezzel az eljárással lehetővé teszi, hogy már idejekorán információkat lehessen szerezni azon tényezők alakulásáról, amelyek befolyásolhatják a tervezett stratégia megvalósulását. Így megfelelő időpontban lehet meghozni az intézkedéseket a zavaró tényezők (kockázatok) kiiktatására, a terveknek a megváltozott feltételekhez való igazítására.

Az ilyen elven felépített stratégiai kontrollnak három különböző időszakra kell kiterjednie, és három eltérő funkciót kell ellátnia, amelyek a 9. ábra szemléltet, a stratégiai folyamat három fő lépésének megfelelően.

9. ábra: A stratégiai (kockázati) kontroll területei

Figure 9.: Areas of strategic (risk) control



Forrás: Hungenberg, 2008.

A teljes stratégiai folyamatra előre mutatóan kell elvégezni az előfeltételek kontrollját. A stratégiai elemzésen (SWOT) alapuló kockázat felmérés és elemzés mutatja meg, hogy egyáltalán milyen stratégiai akciók valósíthatók meg a környezeti feltételek és a belső tényezők keretfeltételei mellett, illetőleg azok lehetséges jövőbeli alakulása függvényében. A SWOT elemzést ehhez a megvalósíthatóságra (feasibility), az elfogadhatóságra (acceptability) és az illeszkedésre (suitability) vonatkozó kvalitatív vizsgálatokkal is ki kell egészíteni (Jeffs, 2012).

A konzisztencia kontroll kérdése a stratégia kidolgozásának, meghatározásának időszakában vetődik fel. A vizsgálatoknak itt arra kell irányulniuk, hogy a tervezett

stratégiák összhangban vannak-e a szervezet erőforrásaival, a szervezeti struktúrával, a célkitűzésekkel, illetőleg a párhuzamosan megvalósítandó más stratégiai akciókkal. A konzisztens struktúra és stratégia lényegesen növelheti a sikeres megvalósítás esélyét, csökkenti a kockázatot.

A végrehajtás kontrollja hagyományos ellenőrzésnek, visszacsatolásnak fogható fel, és a terv-tény összehasonlítás alapján valósul meg. A megvalósulás eredményeit elsősorban a stratégiai tervekhez kell hasonlítani. A folyamatos visszacsatolással a stratégiák megvalósulása mellett biztosítani lehet és a változó környezethez való folyamatos alkalmazkodást is, ami szintén kockázatkezelési intézkedésekkel jár együtt.

6. Következtetések

A szakirodalom tanulmányozása és a kapcsolódó gyakorlat is megerősíti, hogy a stratégiai kockázatkezelés önálló menedzsment feladatként is megfogalmazható, amely szorosan összefonódik az többi menedzsment területtel.

A stratégiai kockázatmenedzsment nehézségét és bonyolultságát elsősorban a hosszú időtáv, és az azzal együtt járó bizonytalanság idézi elő. A hosszútávon bekövetkező események valószínűségei nem ismerhetők meg, illetőleg szerencsés esetben csak becsülhetők, ezért megfontolandó, hogy a stratégia területén ne a kockázat menedzsment, hanem inkább a bizonytalanság menedzsment fogalmát használjuk. A bizonytalanság esetén speciális módszertant kell alkalmazni, amelynek fő elemei azok a kvantitatív és kvalitatív módszerek, amelyek a nehezen elérhető adatbázisok, a valóságot leegyszerűsítő prognózis mellett is kellően megbízható kockázatelemzést és kockázatkezelést tesznek lehetővé. Ezek közül kiemelkedik a szenárióelemzés, továbbá a hosszú távú kockázatok kezelésére is alkalmas feed forward kontroll módszerek. A szenárióelemzés ugyan képtelen pontos válaszokat adni a felvetődő stratégiai kérdésekre, de legalább keretet biztosít az ilyen helyzetekben szükséges intézkedések kidolgozására. A stratégiai kockázatmenedzsment teljes folyamata pedig a stratégiai kontrollhoz kapcsolódó eljárásokkal tehető egésszé az előfeltételek, a konzisztencia és a végrehajtás szakadatlanul folyó kontrollja révén.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), (2004): Guidelines Risk Analysis – a Basis for Disaster Risk Management (<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/05-0038.pdf>)
- European Commission, (2010): Risk Assessment and Mapping Guidelines for Disaster Management. Commission Staff Working Paper, Brussels, 21.12.2010. SEC (2010) 1626 final. (http://climate-adapt.eea.europa.eu/viewaceitem?aceitem_id=3704)
- Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren. Gabler, Wiesbaden, 2008. ISBN 978-3-8349-1260-2

- IEC/FDIS 31010 (2009): Risk management – Risk assesment techniques (http://www.previ.be/pdf/31010_FDIS.pdf)
- Jeffs, Ch. (2012): Strategic Management. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446216446> || SAGE Publications Ltd Print. ISBN: 9781412947695
- Laux, H., Gillenkirch, R.M., Schenk-Mathes, H.Y.(2012): Entscheidungstheorie. Springer Verlag, 2012. ISBN: 978-3-642-23510-8
- SCOPE 15. Whyte, A. V., Burton, I.(szerk) (1980):. Environmental Risk Assesment. John Wiley & Sons, Chicester, New York, Brisbane, Toronto.
- Székely, Cs. (2000): Gazdasági döntések. In: Buzás Gy., Nemessályi Zs., Székely Cs.: Mezőgazdasági Üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, pp.:207-237.
- Székely, Cs.(2014): A környezeti kockázatok kezelése, kockázatmenedzsmnt módszerek. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2014.
- Wanner, R., 2009: Risikomanagement in Projekten. S.93.
- Williams, C.A. Jr., Smith, M.L., Young, P.C. (1995): Risk Management and Insurance. McGraw-Hill, Inc.,