

# A VÁLLALATI KOCKÁZATKEZELÉS ÚJ KORSZAKA – RM 2.0

FARKAS SZILVESZTER<sup>1</sup>

## Összefoglalás

A vállalati kockázatkezelés az utóbbi három évtizedben vált önálló szakmai területté. A 2.0 jelzés tehát léptékváltást jelent, a cikk ennek okait és következményeit vizsgálja. A szerző fordulópontként egy nemzetközi szabvány megjelenését jelöli meg, amely lehetővé tette a kockázatkezelés beillesztését a vállalati irányítási rendszerek közé.

## Kulcsszavak

kockázat, kockázatkezelés, vállalati kockázatkezelés

## Summary

Enterprise risk management has become an independent professional area. The 2.0 indicates a new era, and this article examines the causes and consequences of change. The author thinks that the turning point was the first edition of an international standard. Risk management has become part of the corporate management system.

## Key words

risk, risk management, enterprise risk management

---

<sup>1</sup> egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Főiskola, Pénzügyi és Számviteli Kar, e-mail: farkas.szilveszter@pszfb.bgf.hu

## Bevezetés

Hosszasan lehetne magyarázni a tanulmány címét, a figyelemfelkeltés szándékán túl azért döntöttem emellett a cím mellett, mert a nemzetközi és hazai szakirodalom azt a vélekedést erősíti, hogy az ezredfordulót követően jelentős változáson ment át a vállalati kockázatkezelés (enterprise risk management).

A Magyarországon működő vállalatok erős leegyszerűsítéssel két csoportba sorolhatók, az egyik csoportba tartoznak azok, amelyek a nemzetközi trendeket követve folyamatosan építik be tevékenységükbe a nemzetközi vállalatoknál már természetes új funkcionális nézőpontokat, a mások csoportba azok a vállalatok tartoznak, amelyek az új megoldásokat nem használják, sok esetben nem tudnak ezekről, esetleg határozottan elzárkóznak az újítások használatától.

### *A vállalati kockázatkezelés meghatározása*

A vállalati kockázatkezelés célja, olyan rendszer kialakítása, amely a vállalati működés kockázataival és a bizonytalanságokkal foglalkozik, költséghatékony módon, szolgálva és erősítve a vállalat stratégiai céljainak elérését. A kockázatkezelés fő megoldásai: a kockázatok megosztása, fedezése különböző eszközökkel, pl. határidős ügyletek, más strukturált megoldások, biztosítások, illetve a belső kockázatkezelési eszközök.

A szakirodalom négy fő csoportba sorolja a vállalati kockázatokat:<sup>2</sup>

- 1) egyszerű kockázatok (például a tömegesen biztosított kockázatok, vagyon, élet, baleset)
- 2) piaci kockázatok (például árváltozások, szállítási késedelem)
- 3) működési kockázatok (emberi hibák, időjárás, csalás, IT-kockázatok)
- 4) pénzügyi és likviditási kockázatok

### Fejlődéstörténet

A bevezetésben foglalt állításokat direkt módon nem tudom alátámasztani. Mégis, valahogy „benne van a levegőben”, egyre többet hallani a kockázatokról a kockázatkezelésről. Bizonyíték híján valószínűsíteném szeretném állításomat egy közvetett helyzetértékeléssel, illetve egy fejlődéstörténeti áttekintéssel.

Az egyik legnépszerűbb internetes keresőbe először beírtam a „vállalati kockázatkezelés” kifejezést, majd az „enterprise risk management” kifejezést. A magyar nyelvű keresés 0,23 másodperc alatt 30.900 találatot listázott. Az angol nyelvű keresés eredménye 0,5 másodperc alatt 91.700.000 találat, ebből 0,06 másodperces keresés után a listázott tudományos cikkek száma 1.630.000 volt. Ez a hatalmas mennyiség igazolja, hogy a téma időszerű.

Tanulságos áttekinteni a vállalati kockázatkezelés főbb állomásait.

#### *1. táblázat A kockázatkezelés meghatározó állomásai*

1730	Határidős ügylet Japánban a rizs piacán
1864	Első határidős ügylet agártermékre a Chicago Board of Trade-en
1900	Louis Bachelier doktori értekezése „Théorie de la Spéculation” címmel; Brown-mozgás
1921	Frank Knight „Risk, Uncertainty and Profit” c. könyvének megjelenése
1932	Megjelenik a Journal of Risk and Insurance első száma
1946	Megjelenik a Journal of Finance
1952	H. Markowitz „Portfolio Selection” című cikkének megjelenése
1961-1966	Treynor, Sharpe, Lintner és Mossin kidolgozzák a CAPM-t

<sup>2</sup> Természetesen lehetséges más csoportosítás is, amely függ a vállalat működésének ágazati sajátosságaitól.

1963	K. Arrow az optimális biztosításról, erkölcsi kockázatról és a kontraszelekcióról publikál
1972	Deviza határidős ügylet a Chicago Mercantile Exchange-n
1973	Opció értékelés kidolgozása: Black, Scholes és Merton
1974	Merton inszolvenca modellje
1977	Kamatláb változás Vasicek modelljét továbbfejlesztik: Cox-Ingersoll-Ross (1985)
1980-1990	Egzotikus opciók, árfolyam opciók, részvény derivatívok megjelenése
1979-1982	Első OTC swap ügyletek
1987	Az első banki kockázatkezelési osztály (Merrill Lynch)
1988	Basel I
1980-as évek	Value at risk (VaR) és az optimális tőke nagyság meghatározása
1992	Heath-Jarrow-Morton a határidős kamatláb alakulásáról publikál Integrated Risk Management fogalmának megjelenése RiskMetrics
1994-1995	Határidős spekulációk okozta csődök: Procter and Gamble (1994), Orange County (1994) és Barings Bank (1995)
1997	CreditMetrics
1997-1998	Az oroszországi és ázsiai válság, a LTCM összeomlása
2001	Enron csőd
2002	Sarbanes-Oxley törvény
2004	Basel II
2007	A pénzügyi válság kezdete
2009	Solvency II (2013-as bevezetéssel)
2010	Basel III

*Forrás:* Dionne (2013) 10-11. pp

Ehhez a felsoroláshoz hozzá kell még tenni a vállalatok szempontjából fontos, a piaci jelenléthez és a piaci elismeréshez, valamint a belső vállalati folyamatok irányításához egyre kevésbé nélkülözhető vállalatirányítási rendszereket. Szabványos, néhány kivételtől eltekintve tanúsítható rendszerekről van szó. A tanúsítás nemzetközi szabványok alapján történik, ezért külföldi piacon is értékesek. A legkorábbi az első kiadását tekintve 1987-es minőségirányítás, ez mindmáig a legnépszerűbb, ezt követte a környezeti irányítás szabványa, helyesebben szabványsorozata. A felsorolt szabványos rendszerek nagyjából ötévente érkező új kiadásai tendenciaszerűen egyre többet vesznek át a kockázatkezelés szemléletéből, a rendszerkövetelmények is ebbe az irányba fejlődnek. 2005 után szabványosították a társadalmi felelősségvállalási rendszereket, kijöttek a technikai jellegű kockázatkezelési szabványok az informatikai biztonságról, megkezdődhetett a munkahelyi egészségről és biztonságról szóló rendszerek kiépítése. Végül megszületett kanadai és ausztráliai minták alapján egy teljes sorozat kifejezetten kockázati menedzsment nemzetközi szabvány, ennek már magyar változata is van. A szabványok alkalmazásakor a vállalatok saját irányítási rendszereket alkotnak, ezért a szabványkövetelményekben szereplő kockázati megfontolások közvetlenül érvényesülnek. (A szabványok részletes felsorolása az irodalomjegyzékben található.)

A fejlődési folyamat talán a következőképpen szakaszolható: A vállalati kockázatkezelés a II. világháború után kezdett kiválni a hagyományos biztosítási keretektől. A kiválást és a fejlődést segítette az 1950-es évek biztosítás piaci válsága, a biztosítási fedezetek hiánya. A hatvanas években a kockázatkezelés, amellyel, hogy továbbra is szolgált a biztosítás és pénzügy eszköztáraként, vállalati ismeretkörként, menedzsment szemléletként kezdett terjedni. A fent vázlatosan ismertetett rendszerek, illetve, amit eddig nem említettem,

a kötelező normák, állami törvények és jogszabályok vagy más normák együttes hatására a vállalati kockázatkezelés önálló ismeretkörré vált. A kétezres tízes évek körül az ismertett körülmények tehát minőségi változást hoztak. Új korszak kezdődött, ezért használom a 2.0 jelet.

### **A vállalati kockázatkezelés 2.0 lényeges ismertetőjegyei**

A vállalati kockázatkezelés alapvető feladata a tulajdonosi érték növelése. Az integrált szemlélet egyik fejlesztési iránya a kockázatkezelés a beruházások közötti kapcsolat<sup>3</sup> felépítése, a már meglévő eszközök segítségével.

A vállalati tevékenység egyik fontos új eleme és kerete a globalizáció, a vállalati tevékenység nemzetköziesedése, amely új stratégia szemléletet jelent, nem lehet egyenként értékelni egy-egy üzem/gyár tevékenységét, a hálózati szemlélet egyre fontosabbá válik. A hálózati stratégiai döntések új típusú kihívást jelentenek a beruházások értékelésben és a kockázatkezelésben egyaránt.

A beruházások értékelésben megkerülhetetlen módszerré vált a portfólió-elmélet, a nettó jelenérték (NPV) meghatározása, a reálopciók értékelés és Capital Asset Pricing Model (CAPM). Ezen módszerek sajátossága, hogy különböző mértékben képesek figyelembe venni a kockázatokat. A módszerek és megközelítések fontos eszközeivé váltak a vállalati kockázatkezelésnek. A módszertani fejlődés mellett fontos eleme a kockázatkezelés megújításának a vállalatok vezetési-irányítási rendszereinek megújítása érdekében kidolgozott és egyre szélesebb körben alkalmazott keretrendszerek.

Az ISO 31000 szabvány és a COSO ERM keretrendszer alapján a következő lépések foglalják össze a vállalati kockázat menedzsment folyamatát:

1. a vállalati kockázat-tartalom definiálása
2. kockázatok azonosítása
3. kockázatok elemzése
4. kockázatok értékelése
5. kockázatok kezelése
6. monitorozása és felülvizsgálat
7. kommunikáció és konzultáció.

A szabvány a nemzetközi szabványoknál megszokott módon nem egyedül, hanem csoportként jelent meg. Nagy jelentősége van annak, hogy a már korábban említett irányítási rendszerek elvét és módszertanát követi. Lényeges a tanúsíthatósága, egy tanúsítvány mindig növeli a vállalat tekintélyét. Külön kiemelő, hogy a sorozat módszertani szabványa a kockázatértékelésre (kockázatfelmérésre) vonatkozó megoldásokat a feladatokhoz rendelve ismerteti.

Az, hogy a kockázatkezelési rendszerek mennyire terjednek el, ma még nem tudható. Az eddigi szabványos rendszerekkel kapcsolatos tapasztalatok azt vetítik előre, hogy a piac értékítélete fog dönteni. Ha a piac díjazza a rendszerek meglétét, akkor sikeres lesz.

A vállalati kockázatkezelés 2.0-nak (nevezhetjük integrált kockázatkezelésnek) három területet kell egyenrangúan és együttműködően kezelnie:

1. Pénzügyi kockázatkezelés (piaci, fizetőképességi és hitel kockázatok)
2. Működési kockázatkezelés (a vállalat működésének kockázatai)
3. Stratégiai és üzleti kockázatkezelés (termék, szolgáltatás, szervezet, irányítás kockázatai)

Kérdés, hogy a kérdéskör milyen támogatást kap, illetve az is, hogy a vállalatoknál milyen irányítási elemekhez kapcsolódik.

---

<sup>3</sup> A szakirodalom gyakran a „hálózat” kifejezést használja.

A támogatás hatékony eszköze ma már vitathatatlanul csak valamilyen elektronikus eszköz, rendszer lehet, célszerűen integrálva a vállalat irányítási rendszeréhez.

Bár, az előbb felsorolt három terület mindegyike némileg más kockázatkezelési felfogást kíván, mégis meg lehet jelölni azt a területet, ahol integrálhatók. Ez a terület a tervezés (gazdasági, termelési, stratégiai tervezés). A tervezéshez való kapcsolás elvileg és gyakorlatilag is a legjobb megoldás. A kockázatelemzés ugyanis elvileg is várható értéket ad meg, feltüntetve a lehetőségek határait. A gyakorlati érv pedig az, hogy a vállalatok egy bizonyos mérethatár felett rendszeresen készítenek terveket, ehhez a tervszámok mellett a véletlenek, a kockázati tartományok megfontolása és tervben való rögzítése nagy segítséget nyújt.

### **Mire építhet a 2.0?**

A hazai és nemzetközi szakirodalmat tanulmányozva érdekes kép rajzolódik ki a vállalati kockázatkezelésről. A vállalatoknak szüksége van kockázatkezelésre, ezért belső továbbképzéssel és/vagy tanácsadói szolgáltatás igénybevételével alakítják ki, fejlesztik kockázatkezelés rendszerüket. Az ismert szabványok, ajánlások (COSO, ISO, Tunbull Report, KonTrag) szélesítik a vállalati kockázatkezelésről történő gondolkodást. A nemzetközi szervezetek is jelentős szerepet vállalnak a kockázatkezelési ismeretek átadásában.

A felsőoktatás azonban lemaradásban van, persze nem kell rögtön a magyar felsőoktatásra gondolni.

A vállalati kockázatkezelés oktatását áttekintő 2014-es tanulmány szerzői arról értekeznek, hogy miért nem vált még fontos akadémiai területté a kockázatkezelés (Acharyya– Brady [2014]). Az elemzők három fő okot, akadályozó tényezőt említenek: 1) a szakma jogi elismerése hiányzik, 2) a kockázatkezelés értékének vállalati elismerése még nem elég erős, 3) a kockázat nem elég különálló, hiszen része számos akadémiai tudományterületnek (pl. közgazdaságtan, pénzügyek).

Ha a vállalati kockázatkezelés önálló tudományterületi és tantárgyi megjelenését indokolt, akkor ezt a három akadályozó tényezőt kell figyelembe venni. A kérdés az, hogy milyen tematikával, oktatási anyagokkal működjön egy ilyen kurzus Magyarországon.<sup>4</sup> A kurzus közelíthető a vállalati kockázatok és kezelésük (menedzselésük) oldaláról, erre példa a Széchenyi István Egyetem Kockázatkezelés és biztosítás kurzusa. Menedzsment fókuszú az a tantárgy, amely a vállalati kockázatkezelési keretrendszer szervezeti-irányítási beillesztését helyezi a kurzus középpontjába (pl. Budapesti Gazdasági Főiskola Kockázatmenedzsment tantárgya).

A röviden bemutatott ellentmondás, amely a vállalati igények és oktatás között fellelhető enyhíthető egyrészt a vállalati kockázatkezelés oktatási bázisának szélesítésével, a lehető legtöbb helyen önálló tantárggyá alakításával, másrészt az oktatás gyakorlatorientált felépítésével. Vállalati esetek (esettanulmányok) bemutatása, elemzése nélkül nehezen képzelhető el eredményes, korszerű oktatás.

### **Összegzés**

Arthur Rudolph a Saturnus 5 rakéta tervezője mondta és ez a kockázatkezelés egyik gyakran idézett szövege: „Az ember olyan szelepet szeretne szerkeszteni, amelyik nem szivárognak, és mindent megpróbál a kifejlesztésére. De a valóságban csak olyan szelepek vannak, amelyek szivárognak. Így el kell dönteni, hogy mekkora szivárgás engedhető meg.”

A vállalati kockázatkezelés fejlődésének következő lépése (2.0) véleményem szerint két tényező együttműködéséből következik. Az egyik tényező a pénzügyi közgazdaságtan eszköztárának beépítése a kockázatkezelési technikákba. A másik tényező a társadalmi és

---

<sup>4</sup> Nem gondolom, hogy teljes egészében másolni kellene a Acharyya-Brady tanulmányban közölt egyetemi tantárgyprogramot Acharyya-Brady (2014) 119-127. oldalak.

vállalati fenntarthatóság érdekében az eddig elkészült ajánlások és szabványok átalakítása és a jelenleginél erősebb integrációja, a GRI (Global Reporting Initiative) keretrendszerrel történő kiegészítésük.<sup>5</sup>

## Irodalom

- Acharyya, M. – Brady, Ch. (2014): Designing an Enterprise Risk Management Curriculum For Business Studies: Insights From a Pilot Program. *Risk Management and Insurance Review*, 2014, Vol. 17, No. 1, 113-136 DOI: 10.1111/rmir.12019
- Dionne, G. (2013): Risk management: History, Definition and Critique.
- Dickinson, G. (2001): Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 26 No. 3 360-366. pp
- Crockford, G. N. (1982):The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations. *The Geneva Papers on Risk and insurance*, 7 (No 23, April), 169-179. pp
- Farkas, Sz. – Szabó, J. (2005): A vállalati kockázatkezelés kézikönyve. Dialóg Campus, Budapest-Pécs  
<http://www.kovet.hu/hirek/kockazatkezeles-a-fenntarthatosag-jegyeben>
- ISO 31 000 szabvány. Kockázati menedzsment. Risk management 2009
- ISO 26 000 szabvány. Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz. Guidance on Social Responsibility, 2010
- ISO 9000, 9001 és 9004 szabvány. Minőségirányítás. Quality management 2008
- ISO 14000, 14001 és 14004 szabvány. Környezetközpontú irányítási rendszer. Environmental management, 2004
- MSZ 28001:2008 szabvány. Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer, 2008. OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems, 2007
- ISO/IEC 27001:2013 Informatika. Biztonságtechnika. Az információbiztonság irányítási rendszerei. Information technology - Security techniques - Information security management systems, 2013

---

<sup>5</sup> Lásd <http://www.kovet.hu/hirek/kockazatkezeles-a-fenntarthatosag-jegyeben>.