



مدیریت ریسک؛ پیش‌بینی یا تقسیم خطر؟

گروه گزارش: علی‌اکبر بابایی - فرانک جواهردشتی - سیما هاشمی

نتیجه مسائل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و چنانچه بیان شد، هرگونه تلاش در این زمینه، موقوف به شناخت محیط و تصمیم‌گیری باتوجه به شرایط است. به‌سختن دیگر، مدیر باید توانایی و قابلیت «اداره ریسک» را داشته باشد و آن را تحت مدیریت خود قرار دهد. در واقع، مدیریت ریسک از یک سو، توانایی تشخیص عوامل موجد ریسک و از سوی دیگر تجزیه و تحلیل ریسک و انتخاب راهبردهای مناسب برای کنترل و از بین بردن آن است.

اهمیت مدیریت ریسک زمانی آشکار می‌شود که مدیر بی‌بردد در اداره سازمان نه با یک نوع ریسک بلکه با طیفی از ریسک‌ها روبروست. پس باید بدانند که هر یک از انواع آن، باتوجه به شرایط محیطی، نوع خاصی از تصمیم‌گیری را طلب می‌کند. قابلیت و موفقیت یک مدیر در گرو شناسایی و تحلیل درست ریسک برای پرهیز از انجام امور از طریق آزمون و خطاست. فعالیت سازمان‌ها در یک بازار رقابتی به‌گونه‌ای است که ناپدید کردن رضایت مشتری و بی‌توجهی به کیفیت را هم تبدیل به ریسک می‌کند. بنابراین وجود دیدگاهی راهبردی در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تشخیص سریع ریسک‌هایی باشد که سازمان‌ها در حال حاضر با آن مواجهند و یا در آینده با آن روبرو خواهند شد.

تصمیم‌گیری جزئی تفکیک‌ناپذیر از زندگی اعم از فردی، سازمانی و اجتماعی محسوب می‌شود و نقشی، پس تعیین‌کننده و در مواردی سرنوشت‌ساز دارد. وقوف بر این نکته که «تصمیم‌ها» می‌توانند زندگی در هر یک از ابعاد مذکور را قرین توفیق و یا با عدم موفقیت روبرو سازند، موجب می‌شود تا امور نه با شانس و تصادف که با نوع و زمان تصمیم‌گیری ارزیابی شوند. به‌راستی که لازمه موفقیت، اتخاذ تصمیم صحیح و به‌موقع و تصمیم‌گیری صحیح منوط به شناخت صحیح از محیط است. در محیط پرتلاطم و سرشار از تغییرات سریع جهان امروز که سرشار از عدم قطعیت‌ها و ریسک‌هاست، شرط بقا و موفقیت، از یکسو آگاهی و شناخت محیط و از سوی دیگر، تصمیم‌گیری صحیح و سریع است. در چنین محیطی در بسیاری از مواقع، سرعت تصمیم‌گیری به‌اندازه صحت آن، اهمیت دارد.

اگرچه سرعت و پیچیدگی تغییرات محیطی به‌حدی است که تصمیم‌گیری بااطمینان کامل محال بنظر می‌رسد و به‌عبارت دیگر، تنها امر قطعی، عدم قطعیت است، ولی در این شرایط و در بعد سازمانی، وظیفه مدیر، کاهش عدم اطمینان و ریسک است. خواه این ریسک‌ها ناشی از عوامل درون سازمانی باشند یا برون سازمانی، خواه ناشی از حادثه‌ای طبیعی باشند خواه

ریسک‌های سوداگرانه یا تجاری تقسیم می‌شوند که ریسک‌های ساده معمولاً ناشی از تحقق خطرات قهری است در حالیکه ریسک‌های سوداگرانه یا تجاری ناشی از فعالیت‌های عموماً مالی مثل خرید و فروش سهام یا سرمایه‌گذاری است. در نتیجه نقش دانش و تخصص و تجربه در ریسک‌های سوداگرانه نقشی کلیدی است در حالی که در ریسک‌های قهری مسائلی مثل ریسک‌های طبیعی مانند زلزله، سیل، طوفان، ریسک‌های تکنولوژیک مثل آتش‌سوزی، انفجار یا ریسک‌های اجتماعی مثل جنگ، شورش، اعتصاب و... تعیین‌کننده می‌شود.

از جنبه دیگری نیز ریسک‌ها به دو دسته قهری و سوداگرانه تقسیم شده است که ریسک‌های قهری به سه دسته ریسک‌های صنعتی، تکنولوژیکی و اجتماعی و ریسک‌های سوداگرانه

در این گفتگوها از کارشناسان خواستیم تا ضمن تعریف مفهوم ریسک، انواع آن و طبقه‌بندی ریسک‌ها، درباره وضعیت کنونی مدیریت ریسک در ایران و موانع و محدودیتهایی که در راه گسترش آن وجود دارد تشریح کنند.

نخستین پاسخگو به این پرسشها آقای بهزاد ایثاری مدرس دانشگاه در زمینه مسایل بیمه و مشاور امور بیمه‌ای است. وی در پاسخ به پرسشهای یادشده گفت:

«ریسک به‌مفهوم احتمال انحراف از نیل به‌هدف مطلوب است. این تعریف کلاسیک ریسک است که در گذشته باخطر به‌صورت مترادف استفاده می‌شد. بااین تعبیر ریسک یک بحث کلان و خطر یک مبحث خرد است. ریسک‌ها معمولاً به دو دسته ریسک ساده و

بحث درباره ریسک، بحث پیچیده‌ای است. چرا که برخلاف سده‌های پیشین که ریسک با خطر بیشتر رویدادهای طبیعی نظیر سیل و زلزله را دربر می‌گرفت، در قرن اخیر و به‌ویژه در سالهای آخر قرن بیستم تنوع و گستردگی بسیاری یافته است و جنبه‌های متنوعی دارد که تعریف و پیش‌بینی آن آسان نیست.

به‌همین دلیل نیز بحث مدیریت ریسک هرروز که می‌گذرد از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود و کارشناسان بیشتری توجه و دقت خود را در این زمینه متمرکز می‌کنند.

مجله تدبیر نیز در این گزارش تلاش کرده است تا به‌سهم خود و باتوجه به امکانات ضمن گفتگو با چندتن از صاحب‌نظران به روشن شدن برخی از تعاریف و ابعاد آن، هم چنین راههای پیشگیری و کاهش خطرات کمک کند.

به صورت نظری تقسیم بندی می شوند.

مراحل مدیریت ریسک

«مراحل مدیریت ریسک معمولاً با شناسایی ریسک شروع می شود و برای شناسایی ریسک تکنیک های شناخته شده ای مثل بررسی چرخه تولید و یا بررسی چارتهای سازمانی و یا به صورت عملی تر بازدید کارشناسی از محلی که پروژه مدیریت ریسک در آنجا انجام می شود و یا درخت خطا معمول است و هدف از این مراحل شناسایی زیر مجموعه ریسک های قهری است.

معمولاً مدیران ریسک درباره ریسک های سوداگرانه به این شیوه عمل نمی کنند و با توجه به نوع سرمایه گذاری ریسک را شناسایی می کنند. در مرحله بعدی ریسکها باید اندازه گیری شده و یا به عبارت دیگر تواتر یا شدت ریسک برآورد بشود که معمولاً از روش های آماری و محاسبات احتمالات کمک گرفته شده و احتمال تحقق خطر به صورت کمی اندازه گیری می شود. پس از اینکه شدت و تواتر خطر محاسبه شد معمولاً مدیران ریسک تکنیک های مختلفی را با توجه به نوع ریسک برای دفع ریسک، اجتناب از ریسک و یا کاهش ریسک انجام می دهند که حاصل کاربرد این تکنیک ها کاهش تواتر و شدت احتمال تحقق خطر است.

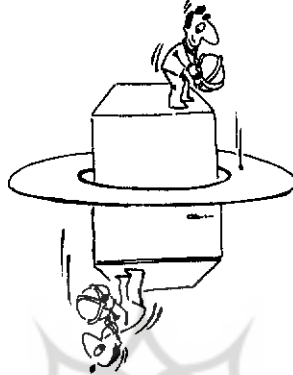
برای روشن شدن هرچه بیشتر مفهوم مدیریت ریسک من مثالی کاربردی را مطرح می کنم. یکی از کارفرمایان ایرانی با مشکل بالابودن میزان خسارت وارده به وسایط نقلیه اش از حد استاندارد مواجه بود. و به همین دلیل حق بیمه گزافی برای بیمه اتومبیل ها پرداخت می شد. در شرایطی که بیش از نیمی از اتومبیل ها همیشه در تعمیرگاه بودند و عمر متوسط آنها از ۳ سال تجاوز نمی کرد. علاوه بر این موارد اصولاً نقلیه سرویس خوب و مناسب را نیز به شرکت نمی داد.

ما این مشکل را از دیدگاه مدیریت ریسک

مورد بررسی قرار دادیم و با شناخت دقیق مسئله و استفاده از مدل های مربوطه به این نتیجه رسیدیم که با ایجاد یک رابطه منطقی مالکیت بین راننده و وسیله نقلیه مشکل قابل رفع است. به این صورت که به رانندگان اعلام شد که مالکیت وسایط نقلیه ای که در اختیار دارند، بعد از ده سال بدون انتقال هیچ وجهی به آنها انتقال می یابد. پس از اجرای این طرح و با مطالعات بعدی متوجه شدیم که بازده استفاده از خودرو

افزایش پیدا کرده مسئله نگهداری بهینه تحقق پیدا کرده و رضایت خاطر رانندگان نیز فراهم شده است. ما در این طرح یک شرط دیگر نیز گذاشتیم که این شرط نیز دقیقاً برخاسته از مدل مان بود. به این صورت که به راننده اعلام کردیم، هرچه اتومبیل کیلومتر بیشتری را طی کرده و از آن

* باید با ایجاد قوانین مناسب فضای لازم را برای کاربرد مدیریت ریسک در ایران به وجود آورد.



* مراحل مدیریت ریسک معمولاً با شناسایی ریسک آغاز می شود و برای شناسایی ریسک نیز روشهای شناخته شده ای وجود دارد.

بیشتر استفاده شود به همان نسبت مدت ده سال نیز کاهش خواهد یافت به این ترتیب رضایت کارفرما نیز که دریافت سرویس بهینه از راننده بود تأمین می شد.

شاید با روش های دیگر نیز شما بتوانید به چنین نتیجه ای برسید. اما نکته مهم آن است که استفاده از مدل علمی مدیریت ریسک صحت نتایج اعلام شده را بالا برده و این مسئله برای مدیران ما که علاقه مند به استفاده بهینه از منابعی که در اختیارشان است بسیار مهم و حیاتی است. آقای ایناری در ادامه گفتگو با اشاره به وضع مدیریت ریسک در کشورهای پیشرفته و ایران افزود:

مدیریت ریسک در کشورهای پیشرفته سازمان یافته و قانونمند است و به همین دلیل بهتر مورد استفاده کارفرمایان قرار می گیرد. ما در ایران فاقد چنین نظامی هستیم در نتیجه صرفاً آن دسته از کارفرمایان را که به نوعی در جریان مباحث مدیریت ریسک قرار گرفته اند، از این تکنیک

استفاده می کنند.

مدیریت ریسک، تکنیکی است که بکارگیری آن باعث کاهش بسیاری از هزینه ها در درازمدت و تصمیم گیری اصولی مدیریتها می شود. برای مثال اگر شما در مورد احداث یک کارخانه مطالعه ریسک قهری را قبل از تاسیس انجام دهید، علاوه بر اینکه خطر رخ دادن چنین مواردی را به حداقل می رسانید بعلاوه حق بیمه کمتری هم بخاطر پیش بینی مسائل ایمنی در طراحی و احداث کارخانه می پردازید و این یعنی کاهش هزینه ها و حراست از سرمایه های ملی که عموماً

ارزبر هم هستند. یا مورد دیگری که به دفعات شاهد آنیم تلفاتی است که به علت بی کنی های ساختمانها رخ می دهد، کاری که به سادگی با اعمال روش های بسیار ابتدایی قابل کنترل است و در واقع هزینه پیشگیری در بودجه مقاطعه کار یا صاحب بنا در مقیاس کل هزینه ها بسیار ناچیز می باشد.

سوالی که در اینجا مطرح است آن است که چرا چنین مطالعاتی انجام نمی شود؟ دلیل اصلی آن به نظر من نداشتن نگرش کلان به موضوع مدیریت ریسک است و متأسفانه ما بعد از هر حادثه به فکر تدابیر رفع آن می افتیم.

مثال دیگری از کاربرد مدیریت ریسک، مسئله زلزله است. دولت همه ساله مبلغ قابل توجهی بابت جبران خسارت حوادث غیرمترقبه در بودجه پیش بینی می کند. این مبالغ معمولاً بعد از تحقق خطر و صرفاً به صورت محدود جبران زیان های وارده را امکان پذیر می کند. بد نظر می رسد با استفاده از شیوه های بیمه ای و مشارکت عمومی در پرداخت حق بیمه، جبران زیان را باید به بیمه گرها منتقل کرد و مبالغ اختصاص داده شده را صرف مدیریت ریسک زلزله که شامل بازسازی و ایجاد ضوابط ساختمانی بخصوص در روستاست نمود. در این صورت می توان تلفات انسانی و زیانهای مالی حاصل از زلزله را کاهش داد. یکی از کاربردهای جدی مدیریت ریسک طبیعی ما باید ریسک زلزله باشد.

مدیریت ریسک و کاهش زیان ملی

مدیریت ریسک مانند هر تکنیک جدیدی نیاز به شناسایی و سرمایه گذاری دارد. این نوع سرمایه گذاری معمولاً توسط دولت به عمل آمده و باید با ایجاد قوانین مناسب فضای لازم را برای کاربرد مدیریت ریسک در ایران به وجود آورد.

متاسفانه بدلیل شناخت ناکافی بدنه دولت از کاربردهای مدیریت ریسک، سرمایه‌گذاری لازم برای ترویج آن صورت نگرفته است. آقای ایثاری در ادامه گفتگو افزود:

مهمترین کاربرد مدیریت ریسک در سطح ملی است. توصیه سازمان ملل به کشورهای درحال توسعه از سه دهه پیش بکارگیری مدیریت ریسک در نظام ملی بوده است. یکی از فواید مهم این مسئله کاهش زیان ملی در اثر پیشگیری از تحقق خطرات است که در کشور ما بدلیل وجود شرایط جوی و حوادث حمل و نقل

متاسفانه زیان ملی بسیار بالایی (ده برابر استانداردهای بین‌المللی) را سبب می‌شود. به نظر می‌رسد چنانچه دولت، به نهادینه شدن این فکر کمک نموده و شرایط و توانین لازم برای آن تنظیم شود ما نیز می‌توانیم دارای نظام تعریف‌شده مدیریت ریسک کلان باشیم.

مدنی که می‌تواند از آن به عنوان الگوی ملی یادکردن می‌شود، ملی است. به موجب این تزی کلیه زیان‌های وارده به کشور در اثر حوادث قهری نظیر حوادث نیروی انسانی یا زیانهای وارده به دارایی‌های عمومی و تخصصی در طول یکسال اندازه‌گیری و میزان پرداخت موسسات جبران‌کننده خسارت (مانند موسسات بیمه) نیز محاسبه می‌شود حال چنانچه مقادیر این دو ستون با یکدیگر مطابقت کند، به معنای آن است که کلیه زیان‌های وارده جبران شده اما در واقعیت چنین نیست. میزان خسارت وارده فقط در حوزه ریسکهای طبیعی چندصد برابر زیانی است که موسسات بیمه جبران می‌کنند.

در نتیجه در همین بحث باید از یکسو با اعمال ضوابط ایمنی زیان‌های وارده ناشی از حوادث طبیعی را کاهش داد و از طرف دیگر با اجباری نمودن برخی از بیمه‌های طبیعی مانند زلزله امکان جبران زیان را فراهم کرد. چنین کاری فقط در حوزه یک طرح کلان نظام مدیریت ریسک در کشور امکان‌پذیر است و یا برای مثال در حمل و نقل، زیانهای وارده می‌تواند ناشی از بارگیری و تخلیه ناصحیح، استفاده از وسایط نقلیه نامناسب و جاده‌های نامطمئن باشد. در برخی موارد مانند تخلیه و بارگیری می‌توان ضریب خطا را کاهش داد در حالی که در بازسازی جاده‌های کشور کاهش ریسک ممکن است نیاز به زمان بلندتری را طلب کند. در این مقوله نیز باید دید چه میزان از زیان‌های وارده در حمل و نقل کشور توسط موسسات حمل و نقل

جبران شده و چه میزان به صورت زیان ملی بدون جبران باقی می‌ماند.

بیمه در حقیقت یک صندوق اداره شده مالی است که وظیفه‌اش جبران زیان می‌باشد. در حالی که مدیریت ریسک یک نظام جامع برای شناسایی، اندازه‌گیری، کاهش و در نهایت انتقال ریسک است. نقطه تلاقی این دو مبحث در همین مرحله نهایی است یعنی انتقال ریسک. به عبارت دیگر در انتقال ریسک است که شما چگونگی ارزیابی نوع بیمه‌نامه، میزان پوشش بیمه، انتخاب بیمه‌گر، میزان حق بیمه قابل پرداخت را تعیین می‌کنید.

*** بیمه در حقیقت یک صندوق اداره شده مالی برای جبران زیان است. در حالی که مدیریت ریسک یک نظام جامع برای شناسایی، اندازه‌گیری، کاهش و در نهایت انتقال ریسک است.**

در کشور ما اکثر کارفرماها با خرید بیمه نسبت به انتقال ریسک‌های خود اقدام می‌کنند و بدین ترتیب نه تنها حق بیمه بیشتری می‌پردازند بلکه خود را در معرض تحقق خطراتی نیز قرار می‌دهند. که نوعاً می‌تواند با اعمال مدیریت ریسک تحقق نیابد و یا در صورت تحقق دامنه آن بسیار محدود باشد.

برای مثال یکی از شرکتهای بزرگ صنعتی کشور چندسال قبل پروژه مدیریت ریسک را اجرا کرد و توانست بیش از ۵۰ درصد در پرداخت حق بیمه‌های خود از بیمه‌گر تخفیف بگیرد و به علاوه در شرایطی قرار گیرد که در صورت تحقق خطر، کل زیان وارد شده توسط بیمه‌گر جبران‌پذیر باشد. هزینه انجام پروژه مدیریت ریسک در قیاس با صرفه‌جویی اقتصادی به عمل آمده، بسیار ناچیز بود.

ریسک‌های ناشی از شرایط اقتصادی

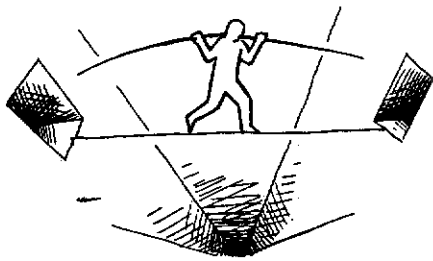
کارشناس دیگری که در این زمینه نظر داد و به تشریح مفهوم ریسک از دیدگاه مدیریت مالی پرداخت «دکتر جهانخانی» استاد علوم اقتصادی و دانشیار دانشگاه شهید بهشتی بود.

دکتر جهانخانی درباره مفهوم ریسک از دیدگاه مدیریت مالی گفت: ریسک به شرایطی اطلاق می‌شود که نتایج واقعی با نتایج موردانتظار متفاوت باشد، می‌توان گفت با پدیده‌های روبرو هستیم که شاید نتوان آن را محاسبه یا حتی پیش‌بینی کرد.

در مدیریت مالی ریسک‌هایی وجود دارد که هر یک شیوه خاصی را برای مقابله با خطرات احتمالی می‌طلبد. مثلاً می‌توان به ریسک ناتوانی پرداخت بدهی‌ها و یا تعهدات اشاره کرد. این ریسک در ارتباط با شرکت‌هایی است که حجم زیادی از بدهی‌ها و تعهدات را تقبل کرده‌اند که همواره این احتمال وجود دارد. حتی از محل درآمدهای نامعلوم خود که در آینده بدست خواهند آورد نتوانند بدهی‌های خود را بپردازند و یا به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند. این نوع ریسک در وضعیت وخیم خود به ورشکستگی منجر می‌شود.

شیوه مقابله با چنین ریسک‌هایی این است که شرکت‌ها در ساختار سرمایه خود از حجم بدهی معقولی استفاده کنند یعنی بدهیهای آنها در حدی باشد که در شرایط نامساعد اقتصادی نیز قابل پرداخت باشند. شیوه دیگر کنترل این ریسک داشتن یک ذخیره نقدینگی از سوی شرکت‌ها است. که می‌تواند به صورت انواع دارایی‌های جاری به ویژه دارایی‌های شبه نقد باشد تا در صورت نیاز بتوان به وسیله آن به سرعت بدهی‌ها را پرداخت نمود.

ریسک دیگر، ریسک کسب و کار است و منظور عدم اطمینان نسبت به درآمد حاصل از



فروش کالا و خدمات می‌باشد، می‌توان گفت تمام شرکت‌ها با این نوع ریسک سروکار دارند اما با شدت و ضعف‌های متفاوت. مثلاً برخی از شرکت‌ها از ثبات فروش بیشتری برخوردار هستند، و قادرند روی درآمدهای آینده خود حساب‌های اطمینان‌بخشی باز کنند. مانند شرکت‌های صنایع غذایی، آب، برق و گاز. این شرکت‌ها در اصل نوعی تقاضای مداوم و قابل پیش‌بینی برای خدمات خود ایجاد کرده‌اند.

از طرفی شرکت‌هایی در جهت عکس چنین روندی گام برمی‌دارند، یعنی فروشی غیرقابل پیش‌بینی دارند. این شرکت‌ها به شدت تحت تاثیر شرایط اقتصادی قرار دارند و در چرخه

اقتصادی شاهد نوسان شدیدی در فروش خود هستند. برای کنترل این نوع ریسک نیز چند روش وجود دارد نخست آنکه این گونه شرکت‌ها سیاست تنوع تولید را اتخاذ کنند تا از وابستگی خود به آن فعالیت بی‌نیازند و یا با سرمایه‌گذاری در رشته‌های دیگر و یا خرید و ادغام شدن با شرکت‌های دیگر امکان‌پذیر است. شیوه دوم برای کنترل این ریسک، استفاده از قراردادهای درازمدت فروش است با استفاده از این قراردادها فروش آینده شرکت تا حد بالایی تضمین می‌گردد. مانند صنعت خودروسازی. راه کار سوم برای کاهش آثار ریسک کسب و کار، کم کردن هزینه‌های ثابت شرکت و استفاده از شیوه‌هایی است که مبتنی بر هزینه‌های متغیر هستند، مانند استفاده از سیستم کارمزدی یا بکارگیری سیستم‌های دستی به جای مکانیزه.

نوع دیگر از ریسک‌های موجود در مدیریت مالی ریسک مقررات دولتی است. زیرا می‌دانیم مقررات دولتی به راه‌های گوناگون بر درآمد و سود شرکت‌ها اثرگذار است. به عبارتی می‌توان گفت در برخی از رشته‌ها جنبه‌های مختلف فعالیت شرکت‌ها تحت تاثیر مقررات دولتی است. مثلاً بسیاری از صنایع هستند که قیمت محصول آنها را دولت تعیین می‌کند، این صنایع پیوسته با این نوع ریسک درگیرند. زیرا اگر دولت به موقع موضوع افزایش قیمت‌ها را به آنها اطلاع ندهد با توجه به افزایش هزینه‌هایی که دارند زیان خواهند دید. از طرفی با توجه به عدم حساسیت سازمان‌های دولتی به خواست شرکت‌ها و اقدام‌های تأخیری آنها، این شرکت‌ها پیوسته ریسک بیشتری را متحمل می‌شوند. شایان ذکر است که این ریسک قابل کنترل نیست.

نوع چهارم از ریسک‌های مدیریت مالی ریسک نوسان قیمت محصول یا مواد اولیه است. از آنجا که قیمت مواد اولیه چه در سطح ملی و چه بین‌المللی پیوسته نوسانات تندی را متحمل می‌شوند پس شرکت‌هایی که به مواد اولیه وابستگی شدید دارند بی‌تردید قیمت تمام شده آنها شدیداً نوسان‌پذیر خواهد بود. که این پدیده روی بازده و سود آنها نیز اثرگذار خواهد بود مانند شرکت‌های فعال در صنعت مس، آلومینیم و روغن نباتی.

ریسک مصادره یا سلب مالکیت صاحبان شرکت، نوع دیگری از ریسک‌های مدیریت مالی است که به دنبال وضع قانون ملی کردن شرکت‌ها انجام می‌شود. برای کنترل این ریسک معمولاً

سعی بر این است تا از منابع مالی دولتی در جهت تامین مالی استفاده شود. که اگر مصادره‌ای هم صورت گیرد، ضربه‌ای شدید بر صاحبان سهام وارد نیاید. البته می‌توان از ابتدا با تعدادی از سازمان‌های دولتی شریک شده و یا آنها را به عنوان سهامدار پذیرفت. با این شیوه می‌توان انگیزه‌های دولت را برای مصادره کاهش داد. البته این ریسک بیشتر باعث نگرانی سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود تا سرمایه‌گذاران داخلی زیرا سرمایه‌گذاران خارجی به دلیل سرمایه‌گذاری در کشورهای مختلف بیشتر در معرض این خطر هستند. پس برای خنثی کردن خطرات ناشی از این سرمایه‌گذاری و یا کاهش

* تمام شرکتها با ریسک کسب و کار که منظور از آن عدم اطمینان نسبت به درآمد حاصل از فروش کالا و خدمات است سروکار دارند اما با شدت و ضعف‌های متفاوت.

ریسک مسابدرت به شراکت با سازمان‌های بین‌المللی می‌کنند و همواره سعی بر این دارند تا بهای مصادره را برای دولتی که قصد چنین کاری را دارد بسیار سنگین کنند. یا اینکه طی قراردادهای درازمدت محصولات شرکت‌ها را به مشتریان خارجی پیش‌فروش می‌سازند و با پول مشتریان و سازمان‌های بین‌المللی خود را تامین مالی می‌کنند.

ریسک‌های ارز و بهره بانکی

ریسک دیگری با نام ریسک نرخ ارز وجود دارد که بیشتر متوجه شرکت‌هایی است که با درآمدهای ارزی دارند (صادرکننده) و یا دارای هزینه‌های ارزی هستند (واردکننده). می‌دانیم که درآمد و هزینه‌های این نوع شرکت‌ها به دنبال تغییر نرخ ارز تغییر می‌کند و این روی سودآوری آنها اثر می‌گذارد. برای کنترل این نوع ریسک از چند روش می‌توان بهره‌گرفت. ابتدا می‌توان در مقابل دارایی‌ها و درآمدهای ارزی، تعهدات ارزی بوجود آورد که این می‌تواند به صورت گرفتن یک وام خارجی باشد. مثلاً اگر صادرکننده‌ای جنس خود را به صورت نسیه ۶ ماهه به فروش رسانیده است، نگران این است که ۶ ماه بعد دلار در دست خود را با چه نرخ تبدیل به ریال کند، می‌تواند پس از صادرات کالای خود یک وام ارزی بگیرد که اولاً توسط آن درآمد بدهی را بازپرداخت کند

و ثانیاً آن را با نرخ امروز تبدیل به ریال سازد و نگران تغییرات احتمالی نرخ ارز نیز نباشد.

یک شرکت واردکننده را در نظر بگیرید که کالایی را خریداری کرده است و قرار است بعداً مخارج آن را به صورت «پوزانس» بپردازد. این چنین شرکت‌هایی برای کاهش ریسک‌های احتمالی باید سعی داشته باشند تا بلافاصله پس از فروش کالای خود در بازار داخلی آن را به دارایی ارزی تبدیل کند تا همراه با تغییرات قیمت ارز ارزش دارایی‌ها نیز تغییر یابد. شیوه دیگر کنترل ریسک‌های ارزی، استفاده از قراردادهای مختلف ارزی است با وجود چنین قراردادهایی مدیران می‌توانند امروز موضوع معامله ارزی را توافق کنند و انجام معامله را به آینده و به مقطع زمانی دیگری موکول کنند. به عبارتی معامله ارز در آینده با شرایط امروز توافق و انجام می‌شود که در دنیا بسیار رایج است مانند (FUTURE CONTRACT) که متأسفانه این نوع قراردادها در ایران رایج نیستند. نوع دیگر از ریسک‌های مدیریت مالی، ریسک نوسان نرخ بهره می‌باشد. این نوع ریسک بیشتر موسسه‌های مالی را تحت تاثیر قرار می‌دهد به ویژه آنهایی که منابع مالی خود را به صورت درازمدت و با نرخ مشخصی از بهره یا سود، قرض داده‌اند و نگران این هستند که در آینده نرخ بهره بالاتری را بابت سپرده‌های دریافتی بپردازند. یک بانک تجاری را در نظر بگیرید که مبادرت به دادن یک وام ۵ ساله با نرخ ۱۸ درصد می‌کند. حال اگر در آینده به دلیل شرایط تورمی یا سیاست‌های اقتصادی دولت، نرخ بهره افزایش یابد و به عدد ۲۵ درصد برسد، چنین بانکی ضرر خواهد کرد. زیرا این بانک مجبور است روی منابع آتی خود بهای بیشتری را بپردازد. درحالی که درآمد بانک به مدت ۵ سال تثبیت شده است. این نوسان نرخ بهره همچنین کسانی را که در اوراق بهادار سرمایه‌گذاری می‌کنند، تحت تاثیر قرار می‌دهد مثلاً اگر نرخ بهره در بازار افزایش یابد، این افزایش منجر به کاهش قیمت اوراق بهادار موجود خواهد شد که قبلاً منتشر شده‌اند. نرخ بهره، باعث کاهش قیمت سهام عادی و کاهش قیمت اوراق مشارکت که قبلاً با نرخ پائین‌تری منتشر شده‌اند می‌گردد. راه مقابله با چنین ریسکی معمولاً این است که سرمایه‌گذاران سعی می‌کنند در اوراق کوتاه‌مدت سرمایه‌گذاری کنند یا اینکه در اوراقی سرمایه‌گذاری کنند که سود آنها متناسب با نرخ روز، تعدیل می‌شود که به اوراق

با نرخ شناور معروف هستند.

ریسک نقدینگی از جمله ریسک‌هایی است که دست‌اندرکاران مسایل اقتصادی را به خود مشغول کرده است این ریسک از دید کسی که در اوراق بهادار سرمایه‌گذاری کرده است، به عدم فروش سریع اوراق بهادار اطلاق می‌شود. معمولاً ریسک نقدینگی به نوع بازاری که آن اوراق در آن معامله می‌شوند بستگی پیدا می‌کند. حال اگر آن بازار دارای عمق باشد و گردش معاملات در آن بسیار زیاد باشد ریسک نقدینگی اندک خواهد بود زیرا می‌توان اوراق را به سرعت خرید و فروش کرد. معمولاً سهامی که مالکیت آنها به صورت گسترده تقسیم شده است و شرکت، سهامداران زیادی دارد، این نوع سهام ریسک نقدینگی اندکی دربر دارد. در مقابل آن سهامی که تعداد معدودی سهامدار دارد و حجم معاملات آن پایین است دارای ریسک نقدینگی بالایی هستند.

ریسک تورم، یکی از انواع مهم ریسک است که تقریباً تمام آحاد جامعه را در معرض خود قرار می‌دهد و منظور ریسک از دست دادن قدرت خرید پول است و کسانی مشمول این ریسک هستند که دارایی‌های خود را به صورت پول نقد نگه می‌دارند و یا مانند بازنشتگان درآمد ثابت دارند. برای مقابله با این ریسک باید سعی شود که در دارایی‌ها به گونه‌ای سرمایه‌گذاری انجام شود که ارزش آن متناسب با نرخ تورم، افزایش می‌یابد. این باعث خنثی شدن کاهش ارزش پول نیز خواهد شد مثلاً می‌توان سرمایه‌گذاریهایی نظیر خرید سهام، زمین و طلا انجام داد.

مدیریت ریسک و مقایسه‌ها

دکتر جهانخانی در پاسخ به این پرسش که آیا می‌توان «چگونگی مدیریت ریسک در ایران را با کشورهای پیشرفته مقایسه کرد» گفت، در کشورهای پیشرفته مدیران برای مقابله با خطرات احتمالی و ریسک‌ها ابزارهای متعددی را بکار می‌گیرند. آنها به راحتی از انواع اوراق بهادار از جمله «اوراق بهادار مشتقی» که در بازار سرمایه رایج هستند استفاده می‌کنند. منظور از این اوراق، اوراق بهاداری است که ارزش آنها، تابع اوراق بهادار دیگر یا عامل دیگری است. مانند قرارداد سلف که نوعی اوراق مشتقی است و ارزش آن تسامعی است از قیمت کالای مورد معامله. نوع دیگر اوراق مشتقی که در میان کشورهای پیشرفته کاربرد گسترده دارد قرارداد

اختیار معامله می‌باشد. (معامله خرید یا فروش).

ریسک، موانع و محدودیت‌ها

دکتر جهانخانی در جهت حذف موانع اعمال مدیریت ریسک معتقد است، برای ازیمن بردن محدودیت‌ها بایستی کم‌کم ابزارها و شیوه‌های مدیریت ریسک مانند معاملات سلف ارز و کالا را بکار گرفت و تا ایجاد تنوع در اوراق بهادار امکان کاهش ریسک را فراهم آورد. مهمتر آنکه می‌توان در دانشگاهها مباحث مدیریت ریسک را جزء دروس دانشگاهی منظور کرد.

آقای محمد شلیله کارشناس دیگری بود که در زمینه مدیریت ریسک با وی گفتگو کردیم. وی که علاوه بر تخصص در مورد مشاوره مالی از تجربه مدیریت و اداره موسسات نیز برخوردار است در پاسخ به این پرسش که در برابر ریسک‌ها چه تدابیری باید اندیشیده شود گفت: با توجه به آنکه موضوع ریسک و انواع آن به وسیله متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت ریسک و مدیریت مالی توضیح داده شده است به توضیحات آنان اضافه می‌کنم که حفاظت موسسات اقتصادی و شرکت‌ها در برابر انواع ریسک‌ها مانند ریسک‌های طبیعی، تکنولوژیکی و اجتماعی بایستی از زمان طراحی و پایه‌گذاری موسسات اقتصادی آغاز شود. اما ریسک‌های بازرگانی هم از آغاز طراحی و تشکیل موسسات و هم در هر دوره برنامه‌ریزی باید مورد توجه قرار گیرد. به عنوان مثال زلزله‌خیز بودن یکی از مخاطرات طبیعی است می‌توان تا اندازه‌ای پیش‌بینی کرد. حساسیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های تکنولوژیکی نیز به شیوه‌های علمی قابل پیش‌بینی است. همین‌طور ریسک‌های اجتماعی را نیز با توجه شرایط و اوضاع و احوال اجتماع می‌توان مدنظر قرار داد اما در مورد ریسک‌های مالی هم‌زمان با طراحی موسسات و تعیین خط‌مشی‌های تجاری و مالی موسسه بایستی سیاست‌هایی را اتخاذ کرد که در زمان اجرای آنها با مخاطرات کمتری روبرو شویم. زیرا میزان درخسور توجهی از ریسک‌های مالی به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اقتصادی وابسته است به عنوان مثال روی آوردن یک موسسه به استقراض با بهره ثابت با آن بخش از ریسک‌های مالی که به عوامل محیطی مانند تغییر برابری نرخ ارز، تغییرات نرخ رشد تورم و سیاست‌های پولی و مالی دولت وابسته است، مربوط می‌شود. متغیرها در دوره زمانی مربوط به خودش اتفاق می‌افتد و برنامه‌ریزی و کنترل آن نیز در همان

دوره زمانی بایستی مورد توجه قرار گیرد.

شلیله در پاسخ به این سوال که به غیر از بهره‌گیری از شرکت‌های بیمه برای جلوگیری از تحقق خطر از چه اقدامات دیگری می‌توان استفاده کرد گفت: یا می‌توان مخاطرات را کنترل کرد یا آنکه از شدت و تواتر آنها کاست. از آن جایی که چنین اقداماتی همیشه در حیطه کنترل سازمان‌ها یا ضوابط مدیریت ریسک نیست بایستی پیش‌بینی‌های لازم برای جبران خسارت احتمالی به موسسه نمود و درصدد انتقال ریسک‌های رسوبی برآمد.

کاربرد انضباطها و دانش مدیریت ریسک امروزه امری کاملاً تخصصی است و به زعم من تنها بایستی به متخصصان این‌گونه از راه‌ها مراجعه کرد که خوشبختانه اگر چه تعداد متخصصان این رشته انگشت‌شمار هستند اما در چند سال اخیر همین تعداد از محققان با استفاده از مدیریت ریسک در عرصه‌های مختلف صنعت تجربیات موفقی را بدست آورده‌اند.

وظایف مدیران

وظایف مدیران در زمینه مدیریت ریسک تنها به سیاست‌گذاری محدود می‌شود زیرا همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره کردم کار تکنیکی در این زمینه تنها به متخصصان این رشته مربوط خواهد شد اما در حوزه تصمیم‌گیری مدیران بایستی سازمان مناسبی را برای نهادی کردن این انضباط در موسسات پیش‌بینی کنند. امور اجرایی مدیریت ریسک تا آنجایی که من تجربه کرده‌ام مستلزم فعالیت‌ها، پیگیری‌ها و مراقبت‌های متعددی است که به سازماندهی نیازمند است اما برای طراحی سیستم مدیریت ریسک و انتخاب مدل‌های مناسب برای حفاظت موسسات در برابر انواع ریسک‌ها با خصوصیات مختلف در هر موسسه و نظارت و حصول اطمینان از رعایت ضوابط مدیریت ریسک بایستی حتماً از مشاوران و کارشناسان مجرب و ذیصلاح در این زمینه استفاده کرد. من می‌توانم از تجربه‌های موفق و تجربه‌های نافرجام در این زمینه یاد کنم و تاکید کنم که علت توفیق تجربه‌های موفق و نافرجام ماندن تجربه‌ها بیش از هر چیز به نگرش و حساسیت مدیران موسسه‌ها و شرکت‌ها بستگی دارد. اما تنها استفاده از کارشناسان ذیصلاح در این زمینه موفقیت طرح را ناعد امکان تضمین می‌کند. برای توضیح بیشتر به یک تجربه اشاره می‌کنم، یکی از شرکت‌هایی که من

پاسخ به ۲۰ پرسش درباره مدیریت ریسک

● راجع به مدیریت ریسک صحبت زیاد می‌شود کاربرد واقعی این مدیریت چیست؟

- شناخت ریسک، اندازه‌گیری ریسک، کاهش ریسک و در نهایت تصمیم‌گیری در مورد نگهداری یا انتقال ریسک، به بیمه‌گر کاربرد واقعی مدیریت ریسک است.

● به چه صورت می‌توان ریسک را شناسایی کرد؟

- روش‌های مختلفی دارد اما در ایران بازدید فیزیکی از مکانی که انرژی و مواد اولیه به محوطه تولید وارد می‌شود تا محلی که محصول نهایی در آن نگهداری می‌شود عملی‌ترین روش شناسایی است.

● چه مسائلی در شناسایی ریسک مطرح است؟ - شدت و تواتر تحقق خطرات موردنظر یا به عبارت دیگر احتمال اینکه در اثر تحقق خطری زیان جانی یا مالی بیار آید مهمترین بحث در شناسایی ریسک است.

● آیا با انجام مدیریت ریسک دیگر نیازی به بیمه داریم؟

- بله، مطالعات مدیریت ریسک و پیاده‌کردن روش‌های کاهش احتمال تحقق خطر، ضریب تحقق ریسک را کاهش می‌دهد لیکن از تحقق آن بطور کامل در تمام موارد جلوگیری نمی‌کند. بنابراین همواره نیاز به انتقال ریسک به بیمه وجود دارد.

● در این صورت چه نیازی به انجام پروژه مدیریت ریسک است؟

- فواید انجام پروژه مدیریت ریسک بسیار است. در مرحله اول مدیر متوجه خطاها و خطرات سیستم کاری خود می‌شود و میزان زیان مالی ناشی از تحقق هر یک از خطرات را می‌تواند اندازه‌گیری کند و در مرحله دوم از تحقق آنها پیشگیری کند. در صورت تحقق خطر از شدت آن می‌کاهد. این خود در حفظ و حراست از اشخاص و اموال بسیار موثر است و در نهایت

با آن همکاری داشتیم دارایی‌هایش بالغ بر ۲۶۰ میلیارد ریال و تولیدات آن در اقتصاد از اهمیت بسیاری برخوردار بود. در نتیجه ضروری به نظر می‌رسید که این شرکت به‌عنوان یک موسسه اقتصادی، به‌بازده موردانتظار سرمایه‌گذاران دست می‌یافت. حال آنکه هر مخاطره‌ای ممکن بود تا

حق بیمه کمتری بابت انتقال ریسک به بیمه‌گر قابل پرداخت است. به عبارت دیگر مدیریت ریسک در حالی که احتمال تحقق خطر را که می‌کند هزینه بیمه را نیز کاهش می‌دهد.

● کاربرد مدیریت ریسک در مورد نیروی انسانی چگونه است؟

- مدیریت ریسک نیروی انسانی دربرگیرنده شناخت خطرانی است که می‌تواند موجب مرگ، نقص عضو و از کارافتادگی از یک طرف و نیازهای رفاهی کارکنان از طرف دیگر است. در یک پروژه جامع مدیریت ریسک هر دو موضوع مورد توجه قرار می‌گیرد که حاصل آن خطر کمتر و رفاه بیشتر برای کارکنان است.

● چه عوامل انسانی در یک پروژه مدیریت ریسک بکار گرفته می‌شود؟

- معمولاً یک گروه کارشناسی از تخصص‌های مختلف بکار گرفته می‌شود که کارشناسان ایمنی، مدیریت، صنایع (حسب نوع) جامعه‌شناسی معمولاً در این گروه شرکت دارند.

● اجرای یک پروژه مدیریت ریسک در چه مدتی امکان‌پذیر است؟

- بستگی به وسعت کار دارد. معمولاً برای یک کارگاه، کارخانه تولیدی در اندازه متوسط بین ۲ تا ۶ ماه طول می‌کشد. البته همکاری کارفرما در ارائه اطلاعات می‌تواند مدت را کاهش دهد.

● با توجه به اینکه مدیریت ریسک در ایران تازه‌گی دارد، نیروی انسانی، بخصوص عواملی که باید از طرف کارفرما با این پروژه همکاری کنند چگونه توجیه می‌شوند؟

- معمولاً قبل از شروع پروژه مدیران در یک دوره کوتاه‌مدت آموزشی کاربردی شرکت می‌کنند و با نتایج پروژه در کارخانه‌های دیگر آشنا می‌شوند.

● به چه صورت حق بیمه کاهش می‌یابد؟ - هنگامی که ریسک شناسایی شد و از تواتر و شدت آن کاسته شد بیمه‌گر بطور معقول هزینه

شرکت را با ضرر و زیان جبران‌ناپذیری روبرو سازد. در نتیجه ما بایستی ریسک‌های شرکت را کنترل کرد. ریسک‌های رسوبی را به بیمه‌گری منتقل کنیم. بیمه‌گر نیز این ریسک را در شبکه بیمه اتکایی توزیع کرد. در نتیجه هم موسسه اقتصادی یادشده در برابر ریسک‌های پیش‌بینی

کمتری را برای انتقال ریسک محاسبه نمی‌کند. کاهش هزینه بیمه‌گری به‌صورت تخفیف در حق بیمه عملی می‌شود.

● در چه نوبت‌هایی و با چه فواصلی باید پروژه مدیریت ریسک را انجام داد؟

- معمولاً برای بار اول باید پروژه به صورت کامل انجام شود لیکن هر سه سال یکبار تغییرات به‌عمل آمده در مسائل کارخانه باید توسط مدیران ریسک مورد مطالعه قرار گیرد و در صورت نیاز تدابیر لازم اتخاذ شود.

● آیا مدیریت ریسک به صورت کلان برای کشور نیز قابل طراحی است؟

- بله، و بدین ترتیب می‌توان زیان ملی ناشی از حوادث بی‌شمار را کاهش داد و جامعه را در شرایط ایمنی قرار داد، به طوری که از تعداد حوادث و میزان زیان ملی کاسته و زیان هر کسی به صورت کامل جبران می‌شود.

● برای تحقق مدیریت ریسک کلان کشور چه ابزارهای مورد نیاز است؟

- خوشبختانه انجام چنین پروژه‌ای نه ارزبر است و نه قرض‌بر. یک نظام جامع چندمنظوره برای تحقق چنین هدفی قابل طراحی است که ضرورت دارد دولت آن را قانون‌مند و متمرکز سازد.

● آیا چنین ریسک‌هایی قابل انتقال به بیمه‌گران در ایران است؟

- بله، دو شرکت بیمه صادرات و سرمایه‌گذاری و صندوق تضمین صادرات ایران چندسالی است که ریسک‌های صادرات را بیمه می‌کنند.

● چه منابعی برای کسب اطلاع بیشتر از مدیریت ریسک در ایران وجود دارد؟

- کتابخانه بیمه مرکزی ایران دارای منابع خارجی در مورد مدیریت ریسک است و برخی از آنها نیز در فصلنامه همین سازمان به فارسی ترجمه شده است.

شده حفاظت شد و هم اقتصاد کشور با مکانیزم توزیع ریسک در شبکه بیمه اتکایی در برابر خسارات احتمالی حفاظت گردید. هزینه‌های اجرایی این پروژه نیز کمتر از یک هزارم ارزش دفتری دارایی‌های این موسسه و در حدود ۱/۵ ده هزارم ارزش جاری دارایی‌های آن بود. □