

مدیریت ریسک جامع؛

چالشها و رویکردها

بخش نخست

شرکت کنندگان در میزگرد

اشاره

پیچیدگی محیطی، شدت رقابت، رواج تکنولوژی های نو و پیشرفته، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، شیوه های نوین عرضه کالاها و خدمات، مسایل زیست محیطی و سمت گیری سازمانها از داراییهای مشهود به نامشهود و... از عوامل عمده ای است که موجب شده است سازمانها و بنگاههای اقتصادی در دوران حیات خود با ریسک های بسیار متعدد و خطرات زیاد و حتی پیش بینی نشده مواجه شوند. به همین جهت به منظور کاهش ریسک و جبران زیانهای ناشی از آن امروزه در ادبیات علمی انواع مدیریت ریسک نظیر مدیریت ریسک بنگاه، مدیریت ریسک کسب و کار و مدیریت ریسک استراتژیک مطرح شده و هریک جایگاهی خاص دارند.

بدیهی است هر سازمان باتوجه به ماهیت کار خود، ریسک های گوناگونی را تجربه می کند و در شرایط متحول امروز، اساسا موفقیت هر بنگاه به تسلط آن بر ریسک ها و نوع مدیریتی است که بر انواع ریسک ها اعمال می کند.

مدیریت ریسک زمانی معنا و مفهوم می یابد که شرایط با احتمال متحمل شدن زیان و عدم اطمینان مواجه شود. این نوع مدیریت شامل حوزه های گسترده ای است که مسایل مالی، عملیاتی، تجاری، استراتژیک و حوزه وسیعتری به نام حوادث خطرآفرین را دربرمی گیرد. در مجموع مدیریت ریسک فرایند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح استراتژی هایی برای اداره ریسک است.

متفکران چهار استراتژی متداول برای مدیریت ریسک برشمرده اند: انتقال ریسک (قبول ریسک توسط بخش دیگر)، اجتناب از ریسک (عدم انجام فعالیتی که موجب ریسک شود)، کاهش ریسک (شیوه هایی که موجب کاهش شدت زیان شود)، و پذیرش ریسک (قبول زیان در هنگام وقوع).

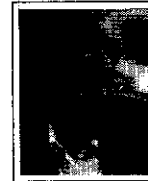
اما نکته اصلی در بنگاههای اقتصادی ما این است که نگاه استراتژیک در مورد شناسایی مدیریت ریسک در آنها وجود ندارد؛ به طوری که جایگاه خاصی برای این نوع مدیریت در سازمانها و بنگاههای ما تعیین نشده است.

بدیهی است باتوجه به شرایط پیچیده و رقابتی کسب و کار در عصر امروز، مدیریت ریسک بیش از گذشته اهمیت خود را بازیافته و مدیران برای بقای بنگاههای خود و کاهش زیان ناگزیرند به آن روی آورده و متعهد به اجرای آن باشند.

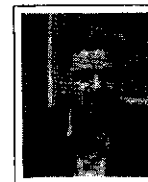
نظر به اهمیت روزافزون مقوله مدیریت ریسک و نیاز مدیران به این گونه مدیریت، این بار تدبیر براساس رسالت خود این مقوله را در چارچوب میزگرد به بحث گذاشته و طی آن چندتن از مدیران، اساتید و کارشناسان ابعاد مختلف و محورهای اساسی موضوع را مورد نقد و بررسی و تحلیل قرار داده اند.

باتوجه به حجم بالای متن اظهارات شرکت کنندگان، مطالب جلسه میزگرد در دو بخش تقدیم علاقه مندان می شود. بخش نخست در این شماره و بخش دوم و پایانی در شماره بعدی به آگاهی شما خواهد رسید.

در پایان ضمن سپاس فراوان از میهمانان جلسه و با امید به اینکه چنین مباحثی راهگشای مشکلات و تنگناهای بنگاهها قرار گیرد، بخش نخست میزگرد را از نظر گرمی شما می گذرانیم.



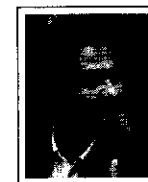
محمدعلی بابایی: دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوئین برن استرالیا، عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت بهسو.



وضاراهی: دکترای مدیریت مالی از دانشگاه تهران، عضو هیات علمی و مدیر گروه مدیریت مالی و بیمه دانشگاه تهران، قائم مقام مدیرعامل گروه صنعتی ایران خودرو



مهدی تاکرین: کارشناس ارشد بیمه، عضو هیات مدیره و معاون فنی بیمه آسپا، مدرس دوره های مختلف بیمه ای در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی.



سعید فریانی: دکترای حسابداری از دانشگاه تهران، مدرس دانشگاه تربیت مدرس، رئیس اداره مطالعات و برنامه ریزی امور بنگاهها در سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران.



حسن مهدیزاده: عضو انجمن سلطنتی مدیران انگلستان، عضو انجمن حسابداران خیره ایران، مدیر سازمان حسابرسی و کارشناس مستقل سازمان مدیریت و برنامه ریزی، مدیرعامل یک شرکت مالی و سرمایه گذاری.

مدیریت استراتژیک بررسی کنیم. در بحث مدیریت استراتژیک، ما بحثی به نام تجزیه و تحلیل محیطی یا (SWOT ANALYSIS) داریم. که در آن ارزیابی محیط خارجی و محیط داخلی مطرح می شود. ضعف در محیط داخلی، خطر برای سازمان است و در محیط خارجی هر چیزی که می تواند فرصت باشد، خطر هم می تواند تلقی شود. برای همین خاطر بعضی ها اعتقاد دارند که هر چیزی که احساس می کنید خطر است، شاید یک فرصت هم باشد، یا چیزی که فکر می کنید فرصت است، ممکن است یک روز خطر هم برای شما تلقی شود.

رقابتی عامل اصلی قلمداد کرده اند. به عبارتی ماهیت و نوع داراییهایی که برای شرکتها ارزش ایجاد می کنند تغییر کرده است. گروهی دیگر بر ضرورت نوآوری و پیگیری شیوه های نوین در عرضه کالا و خدمات و اتخاذ تدابیر بکر در استراتژیها تاکید می کنند و چون این شیوه ها جدید هستند و برای بار اول اجرا می شوند و با خطر و ریسک همراهند سازمانها با خطرات زیادی ادامه حیات می دهند.

به این ترتیب در شرایط پرتحول امروز، توفیق بنگاهها به تسلط آنها بر ریسک ها وابسته است. همان طوری که معروف

بابایی: به نام خدا، در خدمت اساتید محترم هستیم تا موضوع بسیار مهم مدیریت ریسک را که کمتر در ادبیات علمی ما مطرح شده است به بحث بگذاریم و امیدواریم نتایج آن برای سازمانها و بنگاههای ما مفید فایده و منشاء اثر باشد. موضوع ریسک، مطلب جدیدی نیست و هر سازمان به تبع ماهیت کارش ریسکهای متعددی تجربه می کند و اساسا سود شرکتها پیوسته با ریسک همراه است.

اما به دلیل پیچیدگی محیطی و شرایط خاصی که به وجود آمده، سازمانها با ریسکهای بسیار متعدد و فراگیر مواجه



محیطهای خارجی

در بخش خطرات که بحث ریسک سازمانهاست، ابتدا محیط خارجی را ارزیابی می کنیم. من چند محیط خارجی را عنوان می کنم که در هریک از این محیط ها ممکن است ریسک وجود داشته باشد نظیر: محیط اقتصادی، محیط سیاسی، محیط قانونی، محیط تکنولوژی، محیط فرهنگی، محیط اجتماعی، محیط زیست، محیط جمعیتی، محیط فروشندگان کالا، محیط رقبا و محیط مشتریان.

در همین راستا هر کدام از این محیطها، می تواند در ۵ مقوله بررسی شود. محیط خود سازمان، محیط منطقه ای که سازمان در آن فعالیت می کند، محیط ملی، محیط

است «نه قوی ترین و نه باهوش ترین، بلکه متعطف ترین موجودات بقا دارند».

ریشه ریسک از کلمه ایتالیایی "RISCARE" به مفهوم "TO VENTURE" است. این مفهوم به معنی تقبل ریسک در اتخاذ آگاهانه تصمیم دلالت دارد. به عبارتی تحمل میزان ضرر و یا احتمال ضرر آتی که از هر تصمیم یا پدیده بالقوه ناشی می شود. با این مقدمه این سوال مطرح می شود که امروز سازمانهای کشور با چه ریسک هایی مواجهند و چرا مدیریت ریسک ضرورت دارد؟

مهدیزاده: اگر دوستان اجازه دهند بحث مدیریت ریسک در سازمانها را در قالب بحث

شده اند و به همین جهت ما امروزه با انواع مقوله های مدیریت ریسک نظیر (مدیریت ریسک بنگاه INTERPRISE (RISK MANAGEMENT، مدیریت ریسک کسب و کار و مدیریت ریسک استراتژیک مواجه هستیم و به سازمانها و بنگاهها توصیه شده است که برای مدیریت ریسک خود از این رویکردها استفاده کنند.

روندهایی که باعث شده است تا رویکردهای یادشده طرح شوند متنوع هستند. برخی عنوان می کنند که اصولاً شدت رقابت، عرصه تجارت و سرمایه گذاری ها را پرخطر ساخته است. برخی دیگر سمت گیری سازمانها از داراییهای محسوس به نامحسوس را به عنوان عوامل مهم مزیت

بین‌المللی، و محیط فضا.

درواقع آنچه که حسابرسی ریسک سازمانی است باید در این مقولات گنجانده شود. دلیل اینکه من در خدمت دوستان هستم بیشتر مربوط به مدیریت ریسک در محیط اقتصادی است. در محیط اقتصادی صحبتیم را به محیط بازارهای مالی محدود می‌کنم. محیط بازارهای مالی به چهار بازار تقسیم می‌شوند: بازار سرمایه، بازار بیمه‌ها یا بازار تامین اطمینان، بازار پول و اعتبار و بازار کالا یا (COMMODITY MARKET). در بازار اخیر هم می‌توان چهار بازار را به عنوان زیرمجموعه قرار داد: ۱ - بازارهای ارز خارجی، ۲ - بازار فلزات عادی و قیمتی، ۳ - بازار نفت و گاز و پتروشیمی و ۴ - بازار محصولات کشاورزی. من در همین جا به اولین بخش از صحبت‌هایم پایان می‌دهم و از فرمایشات دوستان استفاده می‌کنم.

بابایی: از فرمایشات آقای مهدیزاده استفاده کنم که بحث خوبی در مورد تعریف ریسک شد و برای شروع بحث بی‌مناسبت نیست که به تفاوت ریسک با تهدید اشاره ای داشته باشم. تهدید، ریشه‌های بیرونی و محیطی دارد. درحالی که ریسک هم ریشه بیرونی و هم ریشه درونی دارد. هر تصمیم‌مدیریتی و حتی یک نوآوری و پیش گرفتن یک روش جدید هم می‌تواند همراه خودش ریسک داشته باشد. یک فرصت جدید مثلا سرمایه‌گذاری در یک کشور خارجی یا افزایش سرمایه، فرصتی است که سازمان می‌تواند استفاده کند، ولی در اجرای آنها ریسک وجود دارد. یا استفاده از تکنولوژی جدید مثل فناوری اطلاعات و ذخیره کردن اطلاعات در کامپیوتر که همراه ریسک است، زیرا دستگاه اگر خراب شود تمام اطلاعات ممکن است از بین برود. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که سازمانها در اجرای وظایف عادی خود نیز ریسک دارند که به آنها ریسک عملیاتی گفته می‌شود. من در اینجا از آقای دکتر قربانی می‌خواهم خواهش کنم که درباره دیدگاههای جدید ریسک در بنگاهها و سازمانها برای ما صحبت کنند.

قربانی: در ابتدا لازم می‌دانم از مجله تدبیر به جهت فرصتی که در این رابطه برای تبادل نظر فراهم کرده، تشکر کنم. در رابطه با سوال شما باید عرض کنم که در یک کلام می‌توان چنین عنوان نمود که رویکردهای نوین در مدیریت ریسک به سمت ایجاد ارتباط منطقی میان مدیریت ریسک و مدیریت استراتژیک در قالب یک ساختار استاندارد پیش می‌روند. امروزه مدیریت ریسک را فرایندی پویا و مستمر می‌دانند که در ارتباط نزدیک با مدیریت استراتژیک است؛ فرایندی که به طور هوشمند و روش‌مند به ریسک‌های مرتبط با فعالیتهای واحد تجاری چه در جزء و چه در کل می‌پردازد و هدف از آن شناسایی و مهار ریسک است. به عبارت بهتر هدف غایی این فرایند افزایش موفقیت‌های سازمانی و کاهش ناکامی‌هاست. با عنایت به نزدیکی این فرایند با مدیریت استراتژیک، انتظار داریم مدیریت ریسک حضوری گسترده در تمام ابعاد یک سازمان داشته باشد. بدین معنا که از مدیریت کلان و استراتژیک شروع شده و در عین حالی که همراهی و تعهد مدیران ارشد را با خود به دنبال دارد تا سطح واحدهای سازمانی و حتی افراد تسری پیدا می‌کند.

گسترده تر شدن حوزه‌ها

با توجه به مطالعاتی که در این زمینه داشته‌ام، می‌توانم بگویم که نگاههای دنیای امروز به این سمت و سو در حرکت است که تا حد امکان یک چارچوب و نظام استاندارد در رابطه با مدیریت ریسک ارائه نماید. برای مثال، جامعه مدیران ریسک و بیمه انگلستان (AIRMIC) و مؤسسه مدیریت ریسک انگلستان (IRM) تلاشهایی را برای آنکه این نظام را در قالب یک حالت استاندارد تعریف نمایند، انجام داده‌اند. در سال ۲۰۰۲ هم آنان یک گزارش در این زمینه ارائه کردند که به نوعی چارچوب منسجم و فراگیری از مفهوم مدیریت ریسک در اختیار می‌گذاشت.

البته مباحث مرتبط با مدیریت ریسک در مباحث مدیریت کیفیت و ایزو هم سابقه دارد، اما نکته مهم وجود و حضور یک نگاه منسجم، فراگیر و نظام یافته در این خصوص است. شاید زمانی مدیریت ریسک را صرفا

در حوزه مسائل مالی تصور می‌کردند، اما اکنون حوزه‌هایی که از مدیریت ریسک تعریف می‌کنند، حوزه‌های گسترده‌ای است که مسائل مالی، عملیاتی، استراتژیک و حوزه گسترده‌تری به نام وقایع خطرآفرین را هم در بر می‌گیرد. هرکدام از این حوزه‌ها نیز، از دو منظر محرکهای درونی و بیرونی ریسک، قابل بررسی است. یعنی ریسک مالی می‌تواند محرک بیرونی داشته باشد مانند نرخ بهره که خارج از کنترل شرکت است یا محرک درونی داشته باشد که به موضوع مدیریت جریان نقدینگی بر می‌گردد. البته محرک‌هایی هم هستند که به نوعی هر دو بخش بیرونی و درونی را پوشش می‌دهند و در مرز این دو بخش قرار دارند.

در مجموع باید بگویم که پیشگامان مفهوم مدیریت ریسک در حال حاضر به دنبال رسیدن به یک چارچوب استاندارد هستند. در عین حال تلاش می‌شود تا این مفهوم با نگاهی فراگیر، منسجم و البته فراتر از مسائل درونی شرکتها و با جامعیت خیلی گسترده مورد توجه قرار گیرد؛ به نحوی که در این ساختار شرکتها متعهد هستند تا این مفهوم را به صورت یک فرایند پویا، هوشمند و روش‌مند در نظر بگیرند. ضمن اینکه به دلیل ساختار سیستماتیک این فرایند، باید نظارت مستمر بر روی اجزاء آن انجام داد و در صورت نیاز تعدیلات لازم اعمال شود تا این سیستم بتواند کارآمدی خودش را در مجموعه سیستم‌های داخلی یک شرکت حفظ کند.

بابایی: خلاصه فرمایش آقای دکتر قربانی این است که باید به همه ریسک‌ها توجه کرد. ضمنا نگاه استراتژیک به ریسک، شناسایی اهم ریسک‌ها و سعی در درگیرکردن سراسر سازمان و همه افراد برای مدیریت ریسک ضروری است. درواقع برداشت من از صحبت‌های آقای دکتر قربانی این است که سازمانهای جدید با ریسک‌های زیاد مواجهند. درواقع شرایط کسب و کار به‌علت تحولات بین‌المللی، فشارهای محیط زیست، تحولات سیاسی در کشور، تغییرات تکنولوژیک، و انتظارات مشتریان میزان و تنوع ریسکهای سازمانها را



بابایی:

در شرایط پرنحول امروز، توفیق بنگاهها به تسلط آنها بر انواع ریسک وابسته است.

ریسک با تهدید متفاوت است. تهدید ریشه های بیرونی و محیطی دارد، در حالی که ریسک علاوه بر ریشه بیرونی، ریشه درونی هم دارد.

هر تصمیم مدیریتی و حتی یک نوآوری و پیش گرفتن یک روش جدید می تواند همراه خودش ریسک داشته باشد.

شرایط کسب و کار به علت تحولات بین المللی، فشارهای محیط زیست، تحولات سیاسی، تغییرات تکنولوژیک و انتظارات مشتریان، میزان و تنوع ریسک های سازمانها را افزایش داده است.

سازمانها با چالشهای متعددی مواجهند و چالشها را باید در قالب ریسک و برنامه ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار داد.

مدیران باید ریسک پذیر باشند، ولی در عین حال سنجیده عمل کنند.

برای تجهیز مدیران و سازمانها در جهت استفاده از مدیریت ریسک، زیرساخت های اطلاعاتی لازم است که باید در سطح کلان کشور فراهم شود.

ریسک ها بر اساس ۲ پارامتر مهم ارزیابی می شود: شدت یا تاثیر، و تکرار.

مورد فرد از بیماریها به عنوان ریسک می توان نام برد. در خانواده بحث مخارج و هزینه های زندگی و محیط زیست به عنوان ریسک مطرح است. ریسک در بنگاه چارچوب روشن تری دارد. در بنگاه فقط ریسک مالی نیست، بلکه فراتر از آن است.

علت اینکه در ریسک های سازمانی، ریسک مالی مورد توجه قرار گرفته، این است که ریسک های مالی شاخص پذیرتر هستند، دیگر اینکه با استفاده از ابزارها قابل مدیریت هستند. نکته دیگر اینکه در دنیای سرمایه داری، مدیران و مردم بیشتر به دنبال چند چیز می باشند: ۱ - ریسک اموال و دارائیه و ثروت، ۲ - ریسک سلامتی خودشان. لذا روی دوشاخه ریسک بیشتر کار شده است، یکی ریسک های بیمه شدنی و دیگر ریسک های مالی. بنگاهها به دنبال آن هستند که عدم اطمینان های داخلی و محیطی را به نوعی پوشش بدهند. لذا ریسک بنگاه در سطح وسیعی مورد توجه بیشتر قرار می گیرد.

اما در سطح کشور، حتی نفت در کشورهای مختلف به عنوان یک ریسک تلقی می شود. نفت در کشور ما اگرچه منبع و یک فرصت است، ولی از طرف دیگر در صورتی که دیگران چشم طمع به نفت ما داشته باشند تهدید است. برای مثال در سطح دنیا لایه اوزون به عنوان یکی از ریسک های مهم مطرح می شود. لذا ریسک در تمام سطوح مطرح است و بشر به دنبال این است که بتواند بعد منفی ریسک های مختلف را به حداقل برساند و از بعد مثبت آن استفاده بهینه کند.

مهدیزاده: بحث خوبی را آقای دکتر راعی مطرح کردند و من هم می خواهم فرمایشات ایشان را تکمیل کنم. بحث این است که ریسک هم پدیده بدی نیست. به نظر می رسد اسلام هم با ریسک موافق است. در اسلام در مورد قرض دادن دو مبحث به نام مرابحه و مضاربه وجود دارد. اسلام مخالف مرابحه است. زیرا فرد گیرنده وام باید چند درصد اضافه تر نسبت به مبلغ اولیه پرداخت کند. مرابحه هیچ ریسکی به همراه ندارد. اتفاقا در مدیریت سرمایه گذاری وقتی

افزایش داده است. به عبارت دیگر سازمانها با چالشهای متعددی مواجهند و این چالشها را در قالب ریسک و برنامه ریزی استراتژیک باید مورد بررسی قرار داد. حال از آقای دکتر راعی می خواهم خواهش کنم باتوجه به مکتوبات خوبی که در این حوزه داشته اند و نیز مسئولیت اخیرشان در یکی از بزرگترین بنگاههای اقتصادی کشور (ایران خودرو)، بفرمایند که سازمانهای ما در سطح ملی و بین المللی با چه ریسک هایی مواجهند.

راعی: در دنیای واقعی ریسک؛ یعنی عدم اطمینان و نایقینی نسبت به آینده. زندگی بشر همواره با ریسک توأم است. البته نمی شود گفت که ریسک همیشه نامطلوب است. ما اگر در بازار بورس سرمایه گذاری می کنیم، این کار ما همیشه با ریسک مواجه است و معنای آن این نیست که ما حتما ورشکست خواهیم شد. شما فرض کنید که دو استاد مدیریت مالی دارید. نمره یک استاد حتما بین ۱۳ تا ۱۷ است و از این میزان خارج نمی شود. نمره استاد دیگر ممکن است بین ۹ تا ۲۰ باشد؛ یعنی احتمال این است که شما نمره ۲۰ یا ۹ از استاد بگیرید. دامنه مورد دوم وسیع تر است، پس ریسک آن هم بالاتر است. اما مدیر یا دانشجویی که اهل چالش است، مورد دوم را انتخاب می کند، چون آن فرد برای نمره ۲۰ حرکت می کند نه برای نمره ۹. بنابراین ریسک همیشه نامطلوب نیست. گاهی اوقات ریسک خوب است. آدمهایی که دچار خطاهای ابهام آلودند از ریسک فرار می کنند. ریسک های اقتصادی لزوما نامطلوب نیستند. از طرف دیگر گفته می شود که ریسک نامطلوب آن بخش از ریسک است که اثر منفی روی موقعیت مالی شرکتها دارد. زندگی بشر به دنبال این است که آینده چه خواهد شد؟ که آن هم به اطلاعات ما از آینده باز می گردد.

اطلاعات است که مبنای تصمیم گیری ها در سازمانها، بنگاهها و دولتهاست. بنابراین اگر اطلاعات باشد، ریسک نامطلوب کم می شود. ما نمی توانیم بگوییم آینده را پیش گویی می کنیم، بلکه آینده را پیش بینی می کنیم. لذا ریسک از فرد و خانواده شروع می شود و بنگاه، کشور و جهان را در بر می گیرد. در



می‌خواهیم راجع به بازده صحبت کنیم اولین سخن راجع به سرمایه‌گذاری بدون ریسک است. سرمایه‌گذاری بدون ریسک مانند انواع GOVERNMENT BONDS یا TREASURY BILLS است مثل اوراق مشارکت خودمان در ایران یا نرخ سپرده‌های بانکی کوتاه‌مدت و بلندمدت. اسلام باین نوع سرمایه‌گذاری‌ها که بازده را مشخص می‌کند و ریسک را هم به عهده نمی‌گیرد، مخالف است. ولی با سرمایه‌گذاری موافق است، چون مضاربه است. پس ما از محدوده مضاربه وارد مضاربه می‌شویم. اسلام مضاربه را به عنوان اینکه کاری را انجام می‌دهید که در سود و زیانش شریک می‌شوید، دوست دارد.

البته ما در کلاسهای مدیریت سرمایه‌گذاری، برای آگاهی دانشجویان، راجع به مضاربه صحبت می‌کنیم و این به معنای مخالفت با اسلام نیست.

من در این مقطع فقط خواستم فرمایشات آقای دکتر را می‌توانم تایید کنم که اسلام ریسک را پدیده خوبی می‌داند و به همین دلیل پرهیز از مضاربه و روی آوردن به مضاربه را توصیه می‌کند.

بابایی: بر فرمایشات عزیزان تاکید کنم. توضیح و اشاره درستی بود. منظور ما این نیست که ریسک گریز باشیم. اتفاقا برعکس امروز توصیه می‌شود که مدیران ریسک پذیر باشند، حتی میزان تحمل ریسک را در سازمانها بالا ببرند. زیرا اداره رویه‌های گذشته و تکرار روشها و تصمیم‌های قبلی ممکن است در آینده با توفیق همراه نباشد.

مهدیزاده: اصلا یکی از ایرادات ما به بانکها همین است که مدیریت ریسک را تشویق نمی‌کنند و همه کارهایشان بخشنامه ای است.

راعی: به اعتقاد من تصمیم‌گیری؛ یعنی ریسک. وقتی شما می‌گویید این مسیر را انتخاب کن و مسیر دیگر را انتخاب نکن، یک تصمیم است. در این حالت یک ریسک را پذیرفته‌اید. بسیاری از مدیران ما کارمندان عالی‌رتبه خوبی‌اند؛ یعنی مطابق بخشنامه و چارچوب تعریف شده، خوب

حرکت می‌کنند و در تصمیمات خود هیچ ریسکی را نمی‌پذیرند.

بابایی: بنابراین مدیران باید ریسک‌پذیر باشند، ولی در عین حال سنجیده عمل کنند. یعنی ریسکها باید شناسایی، ارزیابی و کنترل شوند. بعضی ریسک‌ها را حتی می‌توان واگذار یا خریداری کرد که این مسأله به موضوع بیمه برمی‌گردد. حال باید دید شرکت‌های بیمه چه نوع خدماتی را می‌توانند در زمینه ریسک به مدیران بنگاهها ارائه دهند. از جناب آقای شاکرین با عنایت به مسئولیت اجرایی‌شان استدعا می‌کنم این پرسش را پاسخ دهند.

شاکرین: ریسک دلیل وجود بیمه است و بدون ریسک در واقع بیمه مفهوم خود را از دست می‌دهد. کار بیمه‌گری با ریسک و ریسک‌پذیری و کاهش ریسک و محاسبه ریسک سروکار دارد. عده‌ای می‌گویند کار مدیر ریسک همان مدیریت واحد بیمه‌ای سازمان است که به نظر می‌رسد یک دید محدودی است، عده‌ای دیگر معتقدند هر مدیری، مدیر ریسک است و هر کسی در کار خودش ریسک‌پذیری دارد.

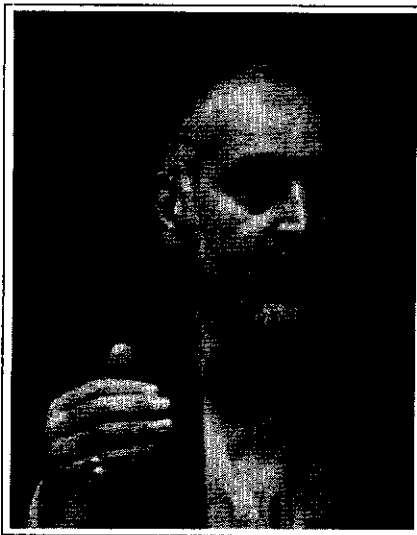
در سالهای اخیر عنوان جدیدی به گروه‌های مدیریتی اضافه شده به نام مدیریت ریسک. قبلا نیز تحت عنوان امور ایمنی آن را می‌شناختند. امور ایمنی؛ یعنی کلیه اقداماتی که حصول اطمینان از ادامه فعالیت موسسه را مقدور می‌سازد.

مفاهیم مربوط به مدیریت ریسک را می‌توانیم در سه گروه خلاصه کنیم: ۱ - گروهی معتقدند که اداره کلیه ریسک‌هایی که یک شرکت یا یک موسسه در معرض آنهاست، در حیطه وظایف مدیریت ریسک است. گروه دوم معتقدند مدیریت ریسک منحصرآ مربوط به اداره ریسک‌های حقیقی است و گروه سوم مدیریت ریسک را در واقع نام دیگر واحد امور بیمه‌ای سازمان می‌نامند. به هر صورت مدیریت ریسک را فرایند یافتن و به اجرا گذاشتن روشهای مقابله با ریسک باید دانست و به عبارت دیگر مدیریت ریسک به مجموعه اعمالی گفته می‌شود که بتواند دارائیهای یک موسسه و بنگاه اقتصادی را

حفظ نماید.

شرکتهای بیمه، خیلی از ریسکها را بیمه می‌کنند. در کشور ما فرهنگ بیمه و خدمات بیمه با مکانیسم روز دنیا و کشورهایی که ضریب نفوذ بیمه در آن بالاست فاصله دارد و به عبارتی صنعت بیمه ما در بیمه‌های سنتی فعال است و در بیمه‌های غیر سنتی فعال نیستیم. بیشتر پرتفوی شرکت‌های بیمه ما همان بیمه‌های سنتی است. البته چندسالی است که در بیمه‌های جدید هم شرکت‌های بیمه وارد شده‌اند مانند فعالیت در بیمه‌های نفت، گاز و پتروشیمی و به طور کلی بیمه‌های انرژی و ...

باتوجه به صحبت‌های دوستان، جنبه خوشایند ریسک را می‌توان شانس نامید. حال اگر بخواهیم از این دید وارد مقوله بیمه شویم، بینیم کار بیمه‌گر چیست؟ بیمه یک کار تعاونی است و بیمه‌گر باید ریسک‌ها را طبقه‌بندی کند، صاحبان ریسک‌های یکنواخت را دور هم جمع کند، یک صندوق تعاون تشکیل دهد، از همه حق عضویت بگیرد که ما آن را حق بیمه می‌نامیم. تا به این ترتیب اگر برای عده‌ای حادثه ناخوشایند پیش بیاید، آن را پوشش بدهد. به این ترتیب آیا می‌توان کار اصلی بیمه‌گر را پرداخت خسارت دانست؟ خسارت اصولا بار منفی دارد و کسی نمی‌خواهد متحمل خسارت شود. اما اگر از نگاه دیگر بگوییم بیمه‌گر به جای پرداخت خسارت، فروشنده تأمین است؛ یعنی به همه کسانی که دور صندوق تعاون بیمه جمع می‌شوند، تأمین می‌فروشد تا آنها با آسودگی خیال به کسب و کار روزمره‌شان برسند. در این حالت دیگر بیمه‌گر یک امر ناخوشایند نیست و کار بیمه‌گر فقط پرداخت خسارت نیست. بنابراین پرداخت کنندگان حق بیمه نباید درانتظار خسارت باشند، بلکه باید خوشحال باشند از اینکه حق عضویت پرداخت می‌کنند. حال اگر برای کسی اتفاق ناخوشایند افتاد، بیمه‌گر خسارت آن شخص را جبران می‌کند. در این حال بیمه‌گر را فروشنده تأمین می‌دانیم. صحبت شد که ریسک در بعضی مواقع هم خوب است. بله در بعضی از رشته‌های بیمه همین گونه است. انواع بیمه‌های پس‌انداز و بیمه‌های به شرط حیات از این نوع



مهدیزاده:

اسلام، ریسک را پدیده خوبی می داند و به همین دلیل پرهیز از مباحه و روی آوردن به مضاربه را توصیه می کند.

بیمه گر انحراف مثبت یا منفی را شانس تلقی نمی کند، چون قبلاً ریسک را محاسبه کرده است.

در کشورهای پیشرفته، یکی از وظایف شرکتهای تعیین ریسک اعتباری طبقه بندی افراد حقیقی یا حقوقی از لحاظ ریسک است.

شرکتهای محیط قانونی خود با انواع قوانین نظیر قانون اساسی، قانون تجارت، قانون ثبتی، قانون مالیاتی و... مواجه هستند.

یکی از استراتژی های کاهش ریسک، تنوع گرایی است.

ما در محیط قانونی خودمان هم می توانیم لابی کنیم، یعنی قبل از اینکه ریسکی شامل حال ما شود، می توانیم از استراتژی های مختلف استفاده کنیم.

در مقابل هر کدام از ریسک هایی که سازمان با آن مواجه است، می توان از استراتژی مربوط به آن استفاده کرد.

ضعف در محیط داخلی، خطر برای سازمان است و در محیط خارجی هر چیزی که می تواند فرصت باشد، خطر هم می تواند تلقی شود.

بیمه یا اکچوری ها حساب می کنند که تقریباً آمارگران مالی هستند. در دنیا این نوع محاسبه گران خیلی پولدارند. یعنی بالاترین نرخ حقوق را در انگلستان به همین افراد پرداخت می کنند. ولی بنیان کار اینها آمار و اطلاعات است.

در کشورهای پیشرفته، چیزی به نام شرکتهای تعیین ریسک اعتباری یا (CREDIT RATING AGENCY) داریم. این نوع شرکتهای در بازار ریسک فعالیت می کنند. یعنی یک سری سازمانها درست می شوند که افراد حقیقی یا حقوقی را از نظر ریسک طبقه بندی می کنند. وقتی شما می خواهید کارت اعتباری بگیرید می گویند اول با آن موسسه یا شرکت صحبت کنید تا ریسک شما مشخص شود. سازمانها به راحتی اطلاعات را با هم ردوبدل می کنند و دادن اطلاعات چیز بدی نیست. یک شرکت بیمه گر نمی تواند براساس اطلاعات چند سال قبل کار کند و در نتیجه نمی تواند حق بیمه را درست حساب کند. یکی از بحثهایی که خارجیها دارند همین محاسبه ریسک است و بعداً وقتی انحراف پیش می آید می گویند انحراف منفی یا انحراف مثبت دارد. بیمه گر انحراف مثبت یا منفی را شانس تلقی نمی کند، چون قبلاً ریسک را محاسبه کرده است. آنچه که ما در بازار ایران نداریم، همین شرکتهای اکچوری است.

شاگرین: متأسفانه شرکتهای بیمه کشور ما از لحاظ در اختیار داشتن محاسبین فنی بیمه خیلی فقیرند. در شرکتهای بیمه تعداد افرادی که محاسبات بیمه ای را براساس آمارهای علمی انجام بدهند بسیار اندک هستند. شایان ذکر اینکه ضریب نفوذ بیمه در سالهای اخیر در کشور ما بیشتر شده است و از ۱/۴ درصد به ۱/۲ درصد رسیده است. درست است که ضریب نفوذ بیمه در کشور در ده سال اخیر حدود سه برابر شده است، ولی هنوز از لحاظ توسعه فرهنگ بیمه نسبت به کشورهای توسعه یافته، فاصله زیادی داریم. این امر نشان می دهد که جای کار خیلی زیاد است. بخصوص در رشته بیمه های عمر، بیشتر محاسبات ما به دلیل فقری که

محسوب می شوند. ایفاء تعهدات بیمه گر وقتی است که خسارت اتفاق می افتد. اغلب حوادث معمولاً ناگوار است. مانند حوادث آتش سوزی، سیل و زلزله. اما مواقعی است که حادثه خوش آیند است، مثلاً فردی پولی را در بیمه پس انداز کند و حق بیمه پس اندازی می پردازد، اگر بعد از مدتی مثلاً بیست سال زنده بود، بیمه گر سرمایه بیمه را به او بپردازد. این نوع بیمه ها را پس اندازی یا بیمه تشکیل سرمایه می گویند. بنابراین در این حالت، بیمه یک امر خوشایند است. شرکتهای بیمه به همین ترتیب بیمه تشکیل جهیزیه را نام گذاری کرده اند.

نکته شایان ذکر اینکه در تمام انواع بیمه ها نقش بیمه گران را در کاهش خسارتهای مالی و جانی نباید نادیده گرفت. بیمه گران در فرایند بیمه کردن ریسک ها انگیزه و تمایل زیادی برای شناسایی و از بین بردن شرایط خطرزا دارند و از طرق مختلف از جمله بازدیدهای اولیه ای که از ریسک ها انجام می دهند و یا تخفیف هایی که در میزان حق بیمه ریسک های خوب و ایمن می دهند و یا تخفیف هایی که به علت عدم ایجاد خسارت در بعضی از رشته های بیمه ای مانند بیمه های اتومبیل می دهند، این نقش را ایفاء می کنند و وقتی حادثه و خسارتی رخ می دهد بیمه گر تلاش می کند تا علت حادثه را بداند تا بتواند ریسک مربوطه را در آینده کاهش دهد. به همین دلیل است که حق بیمه قابل پرداخت از طرف بیمه گذار متناسب با خطری است که موردپوشش قرار می گیرد و درواقع می بایست ما به این نقش بسیار مهم بیمه گر در افزایش ایمنی جامعه نیز توجه داشته باشیم. در کشورهایی که فرهنگ بیمه توسعه یافته است، بیمه گران به مسائل پژوهشی و تحقیق درخصوص موادمقاوم، روشهای جدید ساخت و ساز و... اهمیت بسیاری می دهند. در نوبت بعدی درمورد انواع بیمه ها صحبت خواهیم کرد.

مهدیزاده: آقای شاگرین وارد بحث بیمه ها شدند که جزئی از مدیریت ریسک است. یکی از موضوعات اصلی که آقای شاگرین اشاره کردند، پرداخت حق بیمه یا (INSURANCE PRIMUM) است. حق بیمه را محاسبه گران



امروزه در کشور خودمان، قانون یک ریسک است. چندی پیش تصویب کردند که میزان حقوق و دستمزدها ۳۰ درصد افزایش یابد. وقتی که حقوق و دستمزد یک بنگاه بزرگ اقتصادی افزایش پیدا می کند، دهها میلیون تومان قیمت تمام شده اش بالا می رود. در این حالت، حاشیه سودش پایین می آید و قیمت محصول هم ثابت است.

به نوشته مطبوعات، شرکتهای نساجی اعلام کرده اند که به خاطر افزایش دستمزدها دهها هزار نفر را بازخرید خواهند کرد. این ریسک را قانون برای بنگاهها ایجاد کرده است. از طرف دیگر یکی از مهمترین ریشه های ریسک های مالی، ریسک سیاسی است. ما در بازار سرمایه تب گیری به نام شاخص داریم. خود شاخص با ریسک سیاسی بالا و پایین می رود. مثلاً گفته می شود با بحث انرژی هسته ای بازار تب می کند و قیمت سهام پایین می رود. هرچند که به همین شاخص غلط همه اجازه نمی دهیم به عنوان یک دماسنج بازی کند و آن را دست کاری می کنیم. بنابراین ریسک سیاسی، روی ریسک مالی شرکتها اثر می گذارد. ما یک سری ریسک ها داریم که توسط بنگاهها قابل کنترل نیستند. من از فرصت استفاده کنم و این نکته را یادآوری کنم که ما نمی گوئیم قماربازی هم عین ریسک است. این دو با یکدیگر فرق دارند. ما می گوئیم ریسک فعالیت اقتصادی خوب است، ولی بعداً باید مدیریت شود. اما قماربازی یک بحث دیگر است و کاملاً متفاوت است.

آدمها را از لحاظ ریسک پذیری به چند دسته تقسیم می کنیم، یک عده عاشق ریسک اند که همان قماربازها هستند، آدمهای خشی نسبت به ریسک و یک عده هم ریسک گریزها. از لحاظ اقتصادی، ما نسبت به ریسک، آدمهای متفاوتی داریم که روی یک طیف قرار می گیرند. اما کسانی نیستند که خودشان را در آتش بیندازند، بلکه ریسک را متناسب با بازده یا پاداش آن می پذیرند. اینجاست که بحث بهینه سازی ریسک مطرح می شود. آیا در کشورمان امکان پذیر است که ریسک را بهینه کنیم؟ متأسفانه در شرایط فعلی این عمل در بنگاههای اقتصادی امکان پذیر نیست و دلیل آن هم این است

ممکن است ریسک هایی وجود داشته باشد و تاثیرات آنها بزرگ و تکراری هم باشد، ولی بیمه چنین خدماتی را ارائه نمی دهد. دلیل آن هم این است که صنایع و سازمانها و شرکتهای مختلف ممکن است ریسک های متفاوتی داشته باشند.

طبقه بندی ریسک ها

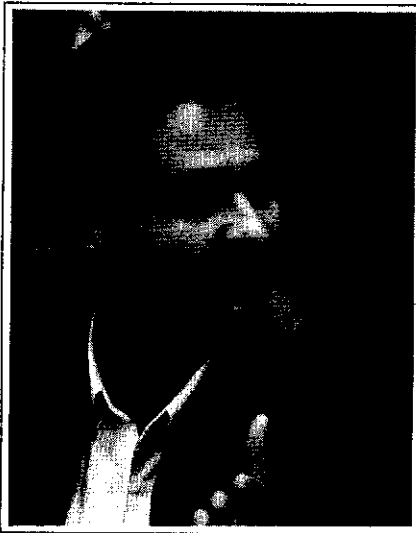
طبقه بندی های مختلفی راجع به این نوع ریسک ها ارائه شده است. یکی از این طبقه بندی ها ریسک ها را به انواع ریسک های اقتصادی (مانند زیان ناشی از تحولات اقتصادی در سطح کشور نظیر بحرانهای اقتصادی، تورم) ریسک های سیاسی (مثل تغییر احزاب، تغییر قوانین، تغییرات سیاسی در سطح کشور) ریسک های مرتبط با صنعت (مانند جایگزینی مواد و تکنولوژی، ریسک های بازار مانند تغییر سلائق مصرف کنندگان، کاهش تقاضا، تغییر الگوی مصرف) ریسک های عملیاتی (نظیر نگهداری تجهیزات، تکنولوژی اطلاعات، تامین مواد، سوخت مصرفی، هزینه های پرسنلی، روابط کار، ریسک های تکنولوژیکی) ریسک های پولی و مالی (مانند نوسانات نرخ بازار، ریسک های حقوقی مانند شکایات مشتریان در آینده از محصولات و فعالیت شرکت) ریسک های جغرافیایی و بلایای ناشناخته (مانند زلزله و طوفان) تقسیم می کند. طبقه بندی های دیگر هم وجود دارد. حال با توجه به این طبقه بندی سوال این است که بیشترین نگرانی سازمانهای کشورمان ناشی از کدامیک از این ریسک هاست و برای مدیریت بهینه آنها، سازمانها چه اقداماتی را باید انجام دهند؟

راعی: ریسکی که مدیران شرکتها به دنبال آن هستند با ریسک هایی که ریشه اصلی آنها هستند، تفاوت دارند. ریسک های اقتصادی، بنگاههای اقتصادی ما را بیشتر تهدید می کند. برای مثال وقتی شرکتها نتوانند به موقع سود سهامشان را بپردازند، نتوانند تعهدات خود را به سیستم بانکی عمل کنند، نتوانند مواد اولیه بخرند و حقوق و دستمزد کارکنان را بپردازند، همه بیانگر ریسک مالی هستند. اما به اعتقاد من منشاء ریسک مالی در جاهای دیگر است.

در این قسمت از نظر تعداد محاسبین فنی داریم، علمی و آماری نیست. لذا یکی از نیازهای اصلی شرکتهای بیمه، همین موضوع محاسبات فنی بیمه و کارشناسان آن است.

راعی: نه فقط در مورد محاسبات فنی بیمه (ACTUARY)، بلکه در مورد بیمه هایی هم که مورد استفاده قرار می گیرند ضعف داریم. به همین دلیل بیمه های اتکایی ما اغلب به خارج بازمی گردد و در داخل چیزی قابل توجه نداریم. یک بخش محاسبات فنی بیمه به جداول مرگ و میر باز می گردد که مربوط به کشورهای دیگر مثلاً فرانسه است. بنابراین متأسفانه در این حوزه جداول مرگ و میر متعلق به خودمان نیست و از کشورهای دیگر به عاریت گرفته ایم. آقای مهدی زاده به فقر دادن اطلاعات اشاره کردند. علاوه بر این، ما فقر داشتن اطلاعات هم زیاد داریم. همین که جدول مرگ و میر نداریم، خودش فقر اطلاعات است. امیدواریم این گونه مسایل ما را هدایت کند که ریسک را بهتر مدیریت کنیم.

بابایی: با اجازه دوستان، اجازه بفرمایید یک جمع بندی مختصر داشته باشیم. برای تجهیز مدیران و سازمانها در جهت استفاده از مدیریت ریسک، زیرساخت های اطلاعاتی لازم است که خارج از حوزه اختیارات مدیران است و باید در سطح کلان کشور فراهم شود. این بحث به طور طبیعی ما را به مدیریت ریسک هدایت می کند. ریسک ها را براساس دو پارامتر مهم ارزیابی می کنند: شدت یا تاثیر، و تکرار. اگر ریسک هایی باشند که زیاد تکرار شوند و تاثیرات کمی داشته باشند، این نوع ریسک ها را متداول یا هزینه های جاری شرکت می نامند و ما زیاد نگران آنها نیستیم. اگر ریسک هایی باشند که اتفاق می افتد، ولی تاثیرات آنها زیاد باشد، شرکتها گاهی آگاهانه آنها را قبول می کنند یا می پذیرند. ریسک هایی هم هستند که تکرار می شوند، ولی شدت آنها کم است مانند تصادفات اتومبیل و آتش سوزی ها که شرکتهای بیمه در مورد آنها اطلاعات دارند و بیمه، این نوع خدمات را ارائه می دهد. مشکل ما از اینجا ناشی می شود که



قربانی:

رویگردهای نوین در مدیریت ریسک به سمت ایجاد ارتباط منطقی میان مدیریت ریسک و مدیریت استراتژیک در قالب یک ساختار استاندارد پیش می روند.

مدیریت ریسک شامل حوزه های گسترده ای است که مسایل مالی، عملیاتی، استراتژیک و حوزه وسیعتری به نام وقایع خطر آفرین را دربرمی گیرد.

پیشگامان مفهوم مدیریت ریسک در حال حاضر به دنبال رسیدن به یک چارچوب استاندارد هستند.

زمانی مدیریت ریسک را صرفاً در حوزه مسایل مالی تصور می کردند، اما اکنون حوزه های گسترده ای را دربرمی گیرد.

امروزه در شرکتهای موفق کلیه کارکنان در زمینه ریسک و مدیریت آن حداقل در حوزه عمل خود، احساس تعهد می کنند.

زمانی که شرایط با عدم اطمینان روبروست، مقوله ای به نام مدیریت ریسک معنا و مفهوم می یابد.

مساله اصلی برای بنگاههای اقتصادی ما این است که یک نگاه استراتژیک در مورد شناسایی مدیریت ریسک در آنها وجود ندارد.

در جامعه ای که بیشتر به شیوه دستوری عمل می شود، مدیریت ریسک دشوارتر است.

قربانی: همان گونه که بحث شد، در مورد ریسک و مدیریت آن نکات مختلفی را می توان عنوان داشت. برای مثال خوب یا بد بودن ریسک به این نکته باز می گردد که معیار سنجش و مقایسه ما چیست؟ زمانی می گوئیم ریسک نامطلوب است که احتمالاً آن را با شرایط اطمینان کامل مقایسه می کنیم. با این معیار ریسک پدیده مطلوب و خوبی نیست. ولی وقتی با این مساله روبرو هستیم که ریسک یک فرصتی را در اختیار ما قرار می دهد که قبلاً وجود نداشته، می توان تعبیر خوبی از آن داشت. مسایل فرهنگی نیز چه از بعد فرهنگ اجتماعی و چه از بعد فرهنگ سازمانی، از اهمیت بالایی برخوردار هستند. امروزه در شرکتهای موفق کلیه کارکنان در زمینه ریسک و مدیریت آن حداقل در حوزه عمل خود، احساس تعهد می کنند. در واقع این یک باور و ارزش سازمانی است که باید به آن در سطح یک واحد تجاری به خوبی پرداخت.

در مورد قابل پیش بینی بودن شرایط، باید عرض کنم که این مساله اساساً بخشی از مدیریت ریسک است. به عبارت بهتر زمانی که شرایط با عدم اطمینان روبروست، مقوله ای به نام مدیریت ریسک معنا و مفهوم می یابد. در همین شرایط فعلی ما، هستند شرکتهای خارجی که در صنایع نفت و گاز یا حتی خودرو سرمایه گذاری می کنند. آنها هم با همین قوانین مشکل ساز و گاه ضد و نقیض داخلی ما سروکار دارند. به نظر من مساله اصلی برای بنگاههای اقتصادی ما این است که یک نگاه استراتژیک در رابطه با شناسایی و مدیریت ریسک در آنها وجود ندارد.

واقعاً چند سازمان هستند که بدانند فعالیتهایشان با چه ریسک هایی مواجه است و با چه اقداماتی می توان این ریسک ها را مهار و به بیان دقیق تر مصون سازی (hedging) کرد. ضمن اینکه آن بخش از فرمایشات عزیزان را قبول دارم که یک سری مشکلات از بابت استفاده از ابزارهای مصون سازی در مقابل ریسک وجود دارد؛ مثلاً طبیعی است که برای موضوعی نظیر مصون سازی در مقابل تغییرات نرخ ارز، در دنیا از قراردادهای آتی ارزی (futures)

که ما یک محیط کاملاً غیرقابل پیش بینی داریم. در کشورهای دیگر احتمال پیش بینی محیط خیلی بیشتر فراهم است. البته درصد خطاهای پیش بینی محیطی در کشور ما فوق العاده بالاست.

ضرورت کنترل ریسک

یک سری مؤلفه ها سیستمی است و قابل کنترل توسط مدیر بنگاه، مانند کنترل موجودی انبار، دقت در فروش و بازاریابی. اما وقتی قانون، افزایش حقوق و دستمزد را تصویب می کند، یک مدیر بنگاه اصلاً نمی تواند پیش بینی و کنترل کند؛ یعنی اگر در کشور، سیستم حکومتی منافع بنگاه اقتصادی را لحاظ نکند، مدیر بنگاه به هیچوجه نمی تواند ریسک را کنترل کند.

ثبات مدیریتی در کشور ما یکی از مؤلفه های بسیار مهم و اثرگذار است؛ یعنی هرچقدر ثبات مدیریتی کمتر باشد ریسک هم بیشتر است. از طرف دیگر من وقتی می خواهم نرخ ارز را پوشش دهم (HEDGE)، یک تعامل مناسب با بازار بین المللی فراهم نیست. پس استفاده از ابزارها برای من فراهم نیست و قابلیت پیش بینی نسبت به کشورهای دیگر بسیار کمتر و سخت تر است. همه اینها باعث می شود که من نتوانم به راحتی ریسک را مدیریت کنم. بنابراین به اعتقاد من ریسک اصلی در بنگاههای ما ریسک مالی است. اما ریسک مالی ما از نوع ریسک مالی مثل مایکروسافت نیست. دوستان به موسسات رتبه سنجی یا رتبه بندی اعتباری اشاره کردند. می خواهم بگویم اگر بیل گیتس را هم در ایران بگماریم، مطلقاً رتبه بالایی به دست نخواهد آورد.

این مساله نشان می دهد که من به عنوان یک مدیر بنگاه اقتصادی در کشور کمتر می توانم ریسک خود را مدیریت کنم، نسبت به آن مدیری که در محیط دیگر ریسک خود را مدیریت می کند. هر دو ریسک مالی است، ولی ریشه های آنها متفاوت است.

خلاصه اینکه برخی از ریسکها سیستمی و قابل کنترل هستند و برخی غیرسیستمی، محیطی و غیرقابل کنترل. ریسکهای محیطی نه تنها در اختیار مدیران نیستند بلکه میزان آنها هم در کشور ما بیشتر است.

استفاده می‌شود. ولی شرکتهای ما از این ابزارها بی‌بهره‌اند یا برای استفاده از آنها با محدودیت جدی روبرو هستند.

این امر در مورد ریسک‌های مطرح در حوزه مسائل سیاسی هم وجود دارد. برای مثال، هر چه جامعه متکی به آرای عمومی باشد، بنگاههای اقتصادی هم بیشتر از این امکان و فرصت برخوردار هستند که در رابطه با تغییرات قوانین بتوانند با نهادهای قانون‌گذار تعامل داشته باشند و به نوعی ریسک‌های مربوطه را مدیریت کنند. طبیعتاً در جامعه‌ای که بیشتر به شیوه دستوری عمل می‌کند، این مدیریت دشوارتر است. در کشورهای پیشرو، شما فرایندی را در قانون گذاری دارید که از آن با عنوان Due Process یاد می‌شود؛ یعنی قبل از وضع قانون آن را در معرض دید افکار عمومی بویژه نخبگان آن جامعه قرار می‌دهند. در چنین شرایطی، تمامی ذی‌نفعان از جمله بنگاههای اقتصادی فرصت خواهند داشت تا حضوری فعال پیدا کنند و البته مسیرهای قانونی برای تأثیرگذاری آنها در این فرایند نیز دیده شده است. حالا این شرایط را با فضایی مقایسه کنید که در آن بخشنامه می‌شود در رابطه با فلان قانون و اثرات آن (مثلاً قانون بودجه)، اظهار نظر مغایر ارائه نشود.

در هر حال فارغ از همه این مشکلات، به نظر می‌رسد مشکل اساسی ما به این نکته بر می‌گردد که مدیریت شرکتهای نارسایی‌های بیرونی را به قدری بزرگ و محتوم فرض می‌کنند که دیگر باور ندارند با استقرار یک سیستم جدید می‌توان بر آنها غلبه کرد، می‌توان به پیش‌بینی شرایط در آینده پرداخت و سناریوهای مختلفی را طراحی کرد. چرا شرکتهای ما توجه به مسیر کلی برنامه‌های دولت، نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که در سال جدید افزایش حقوق و دستمزد چه میزان خواهد بود؟ پدیده‌ای که به نظر بنده در نگاهی به سیر تاریخی شرایط اقتصادی و سیاسی کشور نباید چندان هم غیرمنتظره تصور می‌شود. اما به خاطر اینکه ما مسائل پیرامونی شرکتهای ما را به صورت مشکلات لاینحل نگاه می‌کنیم، عملاً خود را هم از فرصتهایی که استقرار مدیریت ریسک می‌تواند در اختیار ما قرار دهد، محروم

می‌سازیم.

جالب اینجاست که مفهوم مدیریت ریسک به خاطر همین شرایط عدم اطمینان و مخاطره آمیز است که برای جامعه ما ضرورت بیشتری پیدا می‌کند. اگر مسائل و مشکلات ما متفاوت با کشورهای پیشرفته و بعضاً حادثه‌تر از آنهاست، اتفاقاً به همین جهت، مقوله مدیریت ریسک را باید نسخه و راه حل حداقلی پاره‌ای از مشکلات دانست؛ نه اینکه به خاطر وجود این مشکلات، چنین تصور کنیم که چنین مقولاتی در کشور ما جوابگو نیست. البته به طور طبیعی پارامترهای مطرح در کشور ما متفاوت و احتمالاً متعددتر است و باید راهکارهای مواجهه با آنها نیز خلاصانه تر و مدیریت آنها دقیق‌تر باشد. قاعدتاً در این شرایط، شرکتهایی که از مدیریت ریسک استفاده می‌کنند، در مقایسه با شرکتهایی که در کشورهای پیشرو فعالیت دارند، ثمرات و اثرات آن را بیشتر و بهتر درک می‌کنند.

راعی: آقای دکتر قربانی به سرمایه گذاری شرکتهای خارجی در کشور ما اشاره کردند. در اینجا باید به این نکته خیلی دقت کرد. شرکتهای خارجی اغلب در حوزه نفت و گاز ما سرمایه گذاری می‌کنند.

غالباً شرکتهای خارجی، جایی سرمایه گذاری می‌کنند که اطمینان خاطر زیاد داشته باشند. برای مثال، اگر ال ۹۰ را که آقای قربانی اشاره می‌کنند نگاه کنید می‌بینید که خارج از نفت و گاز است و آنها می‌دانند که یک بازار مطمئن را از ایران می‌خواهند بگیرند. دو شرکت خودروسازی بزرگ ما را هم درگیر این قضیه کردند؛ یعنی دولت ما هم در این قضایای خاص مستثنی نیست و این ریسک را نپذیرفته است. پس به گونه‌ای ریسک را به دولت ما منتقل و دولت ما را شریک کردند.

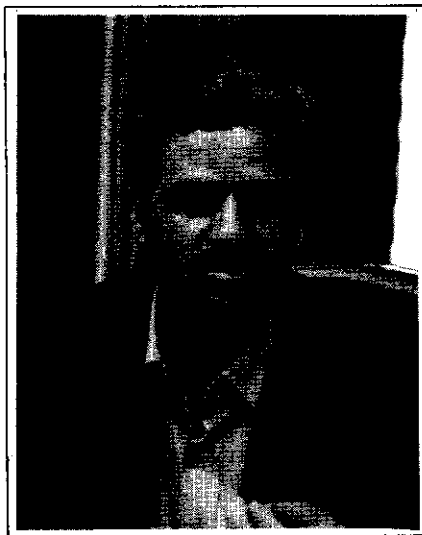
نکته دیگر اینکه امسال حقوق و دستمزدها خیلی متفاوت تر از سالهای گذشته تغییر کرد. ما همه انتظار داشتیم که طبق روال سالهای گذشته حداکثر ده درصد حقوق و دستمزدها افزایش پیدا کند، اما امسال شورای عالی کار یکدفعه حقوق و دستمزدها را ۳۰ درصد افزایش داد و این برای مدیران غیرمنتظره بود.

بنابراین، این قضایا، عدم اطمینان در قانونگذاری را نشان می‌دهد. سوال این است که به نظر دوستان آیا نسبت عدم اطمینان در قانونگذاری و تصمیم‌گیری در کشور ما بالاتر است یا در اتریش و سوئیس؟ لذا تصور من این است که اگر در کشور ما پارامترها متغیر است، مدیران هم دیرتر تصمیم می‌گیرند.

شاکرین: خیلی از ریسک‌ها برای بیمه گران شناخته شده هستند. یک فرایند و تحلیل مثبت از مدیریت ریسک این است که بالاخره باید وضعیت مالی موسسه بهتر شود و موسسه با بحران مالی مواجه نشود. این را قبول دارم که صنعت بیمه در کشور ما آن گونه که باید و شاید رشد نکرده است.

نکته دیگر اینکه در بین تمام انواع بیمه‌ها یک بیمه اجباری قانونی به نام بیمه شخص ثالث وجود دارد که خیلی شناخته شده است و براساس قانون، داشتن آن برای دارندگان وسیله نقلیه اجباری است. حتی براساس قانون شخص ثالث، پلیس باید از تردد اتومبیل‌هایی که این بیمه نامه را ندارند، جلوگیری کند. حدود ۳۷ سال است که از تصویب این قانون می‌گذرد. علی‌رغم این قضیه اکثریت اتفاق نظر دارند که حدود یک سوم اتومبیل‌های ما الان فاقد بیمه نامه اجباری قانونی شخص ثالث هستند. می‌دانید میزان ریالی دیه هر نفر در ماه حرام سی و پنج میلیون تومان تعیین شده است که رقم کمی نیست. حالا جالب است بدانید ممکن است راننده‌ای با یک نفر تصادف کند و او را ناقص کند و به آن فرد ناقص‌العضو به جای یک دیه، چند دیه تعلق بگیرد. و یا راننده مقصر باعث فوت و صدمه بدنی چندین نفر شود. لذا باید عرض کنم که ممکن است مجبور به پرداخت رقم سنگینی گردد که از توان مالی یک فرد خارج است، اما متأسفانه شاهدیم که تعدادی از رانندگان، اتومبیل خود را بدون داشتن پوشش بیمه شخص ثالث اجباری حرکت می‌دهند.

می‌خواهم بگویم متأسفانه در خیلی از شرکتهای و موسسات مالی ما، بیشتر واحدهای بیمه‌ای زیر نظر مدیریت مالی قرار دارند، یا جاهایی که واحد بیمه ندارند و مدیران مالی تصمیم می‌گیرند. هزینه بیمه را یک



راعی:

زندگی بشر همواره با ریسک توأم است و نمی‌توان گفت که ریسک همیشه نامطلوب است.

اطلاعات است که مبنای تصمیم‌گیری‌ها در سازمانها، بنگاه‌ها و دولتهاست. بنابراین اگر اطلاعات باشد، ریسک نامطلوب کم می‌شود.

ریسک نامطلوب آن بخش از ریسک است که اثر منفی روی موقعیت مالی شرکتها دارد.

تصمیم‌گیری؛ یعنی ریسک. بسیاری از مدیران ما مطابق بخشنامه، خوب حرکت می‌کنند و در تصمیمات خود هیچ ریسکی را نمی‌پذیرند.

ریسک‌های اقتصادی، بنگاههای اقتصادی ما را بیشتر تهدید می‌کند.

در کشور ما قانون، یک ریسک است.

یکی از مهمترین ریشه‌های ریسک‌های مالی، ریسک سیاسی است.

درصد خطاهای پیش‌بینی محیطی در کشور ما فوق‌العاده بالاست.

اگر سیستم حکومتی منافع بنگاه اقتصادی را لحاظ نکند، مدیر بنگاه به هیچوجه نمی‌تواند ریسک را کنترل کند.

ریسک‌های محیطی در اختیار مدیران نیستند و میزان آنها هم در کشور ما بیشتر است.

تلقی می‌کنند.

واحدهای تولیدی که از خرید بیمه مناسب و کافی خودداری می‌کنند باید توجه داشته باشند که در محاسبه قیمت تمام شده کالای خود هزینه‌های محتمل و آتی را نادیده گرفته و در نتیجه قیمت تمام شده کالای مربوط کمتر از قیمت واقعی آن می‌شود و یا به عبارت دیگر در حسابهای آخر سال خود سود غیرواقعی نشان می‌دهند و براساس همین سود غیرواقعی مالیات پرداخته و سود صاحبان سهام را تقسیم می‌کنند. بدیهی است در دوره‌های مالی که حادثه و خسارتی واقع نشود مشکلی پیش نمی‌آید، اما در صورت وقوع یکی از حوادث و ایجاد خسارت سنگین نه تنها مالیات غیرواقعی پرداخته‌اند، بلکه برای حفظ ثبات فعالیت واحد خود ناگزیر به تحصیل اعتبار جدید و یا افزایش سرمایه‌اند که هیچیک، کار ساده‌ای نیست.

آخرین نکته اینک اگر مسئولان یک موسسه در کشورمان یک واحد اقتصادی را بیمه نمی‌کنند، هم به آن واحد اقتصادی ضرر می‌زند و هم به اقتصاد ملی کشور لطمه وارد می‌کنند.

بابایی: اگر اجازه بفرمایید من به پرسش اول برگردم که سازمانهای ما با کدام ریسک‌های مهم مواجه هستند و چه می‌توانند بکنند؟ آقای دکتر راعی به این موضوع اشاره کردند که ریسک‌های عمده‌ای که سازمانها با آن مواجه هستند ریشه‌های حقوقی، سیاسی و قانونی دارد و یا نشأت گرفته از دولتی بودن عرصه تجارت و اقتصاد کشور است. به عبارت دیگر چون عرصه تجارت و اقتصاد کشور کمتر مبتنی بر قوانین بازار است. بنابراین خیلی از سازمانهای ما اختیار و اقتدار لازم برای مدیریت کردن ریسکها را ندارند. درکل جامعه ما برای شرکتها و بنگاهها ریسکی است. اخیرا BUSINESS MONITOR گزارشی منتشر کرده که ریسک تجاری را برآیندی از ریسک اقتصادی و ریسک سیاسی می‌داند که در هر سه مورد ایندکس INDEX سالهای آتی کشور بدتر از فعلی است. پیش‌بینی آن این است که همین طوری که به سال ۲۰۱۰ نزدیک می‌شویم

هزینه اضافی تلقی می‌کنند.

البته از اوایل دهه هفتاد، سازمان حسابرسی به موضوع پوشش بیمه‌ای شرکتها و موسسات توجه خاصی کرده است و لذا در جاهایی که سازمان حسابرسی دخالت می‌کند این معضل کمتر شده است.

عدم پوشش بیمه‌ای کامل

مسئله مهم دیگر این است که خیلی از موسسات بیمه را می‌گیرند به خاطر اینکه بگویند بیمه نامه داریم، اما بیمه نامه با شرایط کامل نمی‌گیرند. مثلا کارخانه را بیمه آتش سوزی می‌کند اما کارخانه درجایی است که روی گسل زلزله واقع است و باید بیمه زلزله هم بکند که در شرکتهای بیمه کشور ما بیمه آتش سوزی و زلزله توأمان ارائه می‌شود. لکن بیمه‌گذار می‌گوید من زلزله را پوشش نمی‌خواهم و فقط بیمه آتش سوزی را بیمه می‌کند. یا کارخانه درجایی قرار دارد که در معرض سیل است، ولی پوشش سیل را نمی‌گیرد یعنی پوشش بیمه خود را از این لحاظ کامل نمی‌گیرد و یا اینکه مبلغ بیمه را درست تعیین نمی‌کند. باور کنید هنوز داریم مدیران مالی که همان عدد یک ریالی را که در دفترش نوشته شده در لیست بیمه می‌آورند؛ یعنی بر مبنای ارزش دفتری بیمه می‌کنند. در صورتی که این مدیران باید اموال خود را به قیمت واقعی و بازار بیمه کنند. بنابراین متأسفانه خیلی از مدیران مالی شرکتهای ما پوشش‌های کامل نمی‌گیرند و اگر پوشش بیمه‌ای می‌گیرند مبلغ بیمه‌اش را درست پرداخت نمی‌کنند. این مسایل موسسات بیمه‌گر و بخصوص بیمه‌گذاران را با مشکل مواجه می‌کند. اواخر سال ۱۳۸۳ در استان گیلان برف بسیار سنگینی آمد و خسارات خیلی زیادی به موسسات و کارخانجات صنعتی وارد شد. خیلی از این کارخانجات حتی همین بیمه نامه اولیه آتش سوزی را هم نداشتند و تعداد زیادشان هم بیمه نامه اولیه را با مبالغ جزئی داشتند و تقریباً بیش از ۸۰ درصد آنها پوشش سنگینی برف را نداشتند. این چه صرفه جویی است که شرکتها را بعداً با ورشکستگی مواجه می‌کند. درحالی که الان پرداخت حق بیمه را حساب‌برسان و سازمان مالیاتی به عنوان یک هزینه قابل قبول



ریسک ها بیشتر خواهد بود.

حال سوال من از آقای مهدیزاده این است که ریسک های عمده سازمانهای ما چیست و سازمانها در مقابل این ریسکها چه اقداماتی را می توانند انجام دهند؟

چون بحث بر سر این است که اگر فرض کنیم که عمده ریسک های ما سیاسی و قانونی است در آن صورت مدیران خیلی نمی توانند کاری انجام دهند. ولی اگر بخشی از ریسک ها متوجه سازمانها باشد، مدیران سازمانها می توانند با برنامه ریزی و استفاده از رویکردهایی مثل بیمه و موارد دیگر ریسک ها را مدیریت کنند.

مهدیزاده: خوشبختانه به تدریج وارد بحث کلان ریسک می شویم تا بحث جزئیات ریسک یک سازمان. قبلاً از آن می خواهم یک مقدار بحث را به طرف سناریونویسی پیش ببرم. دنیا برای خودش یک سناریو به اسم نظام نوین جهانی دارد. کشورها را طبقه بندی کرده و خیلی رک و راست می گوید. آیا شما با من هستی یا مخالف من هستی؟ اگر مخالف هستی تو را جزء کشورهای شرور می گذارد پس در نتیجه در محور شرارت قرار می گیری. خوب وقتی تو را در این محور قرار داد دیگر تقصیر خودت نیست زور می گوید و ترا می خواهد به عذاب بیندازد. تو به نظام نوین جهانی احترام نمی گذاری. اینها در نظام نوین جهانی دنیا را به عنوان یک شرکت سهامی اداره می کنند. من اسم آن را شرکت سهامی جهانی گذاشته ام. در این شرکت سهامی جهانی هیئت مدیره را تعریف کرده اند. این هیئت مدیره قبلاً گروه ۷ بود ولی الان گروه ۸ شده است. نفر هشتم چه کسی است؟ روسیه است. هیأت مدیره استراتژی جهانی، دیدگاههای جهانی، ساختارهای جهانی، مأموریت ها و هدفها را تعریف می کند که دنیا باید به کدام طرف برود. ما باید جایگاه قیاسی خودمان را در دنیا تشخیص دهیم. آمریکا رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل گروه ۸ است. این درحالی است که براساس مقررات حاکمیت شرکتها، مدیرعامل نمی تواند رئیس هیأت مدیره نیز باشد، و اگر باشد فساد می آورد. درحالی که آمریکا نه تنها مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره این شرکت سهامی جهانی است، بلکه

سنای آمریکا نیز مجمع این شرکت جهانی را دارد شکل می دهد و دائماً قانون فراملیتی صادر میکند مثل قانون I.L.S.A

من برای اینکه در راستای فرمایشات شما برسم به آنجایی که شرکتها با چه موانعی مواجه هستند به محیط قانونی شرکتها اشاره می کنم.

شرکتها محیط قانونی شان را بخوبی نمی شناسند، ولی اگر بخواهند در حوزه قانون یک حسابرسی مدیریت ریسک کنیم با این قوانین مواجه هستند: قانون اساسی، قانون تجارت، قانون ثبتی، قانون مالیاتی، قانون شهرداریها، قانون اجاره ای، قانون استخدامی، قانون گمرکی، قانون دریایی، قانون ترانزیتی، قانون کار و تامین اجتماعی، قانون آلودگی محیط زیست، قانون راهنمایی و رانندگی، قانون سندیکای کارگری، قانون تعزیرات حکومتی، قانون مجازات اسلامی، قانون نظام وظیفه، قانون بودجه و... شرکتها در محیط قانونی شان همه این قانون ها را باید در نظر بگیرند. چون ندانستن آنها ممکن است برای خطر ایجاد کند و یا فرصت را از دستش بگیرند.

اما آن چیزی که در دنیا معروف است لابی کردن است. لابی کردن یعنی اینکه اگر قانونی قرار است به منافع شرکت تو ضرر بزند جلویش را بگیر. اگر اجازه دهید در مدیریت ریسک مطلبی را بازکنم.

سیاستهای کاهش ریسک

باید ریسک را به چهار طریق کاهش دهیم و آن هم معروف است به سیاستهای کاهش ریسک، که در آن ما اصطلاحاتی به نام PREVENTION, POSTPONEM, ENT.MODIFICATION را داریم. اگر شما توانستید یک ریسکی را PREVENT بکنید خیلی هنر کرده اید. اگر توانستید به تأخیرش بیندازید، خیلی هنر کرده اید. اگر توانستید MODIFY کنید، این هم خیلی هنر است. ولی اگر قرار است این ریسک اتفاق بیفتد پس بهتر است آن را به طریقی کاهش دهید یا MITIGATE کنید. یکی از استراتژی های کاهش ریسک تنوع گرایی یا DIVERSIFICATION است. شرکتهایی که در سطح بین المللی فعالیت می کنند

مثل نوکیا و سامسونگ اگر قرار است سامسونگ کالایی را بیاورد که نوکیا ندارد از همین استراتژی ها استفاده می کند، یعنی به یک طریقی سعی می کند این را به تأخیر بیندازد تا خودش ضمن تحقیق و جست و جو بتواند این کار را زودتر انجام دهد. حالا اگر نتوانست چه طور می خواهد این ریسک را MITIGATE بکند که استراتژی های مختلفی در بازاربایی است. از جمله می تواند جنگ قیمتها را راه بیندازد یا می تواند سراغ درست کردن کارتل ها و تراست ها برود. همه اینها استراتژی هایی است که می توانیم تعریف کنیم تا در مقابل هرکدام از ریسک هایی که سازمان با آن مواجه است، چه نوع استراتژی داشته باشیم.

استراتژی ها اسم های گسوناگون دارند مثلاً ما یک استراتژی به نام PACKMAN MERGER & ACQUISITION معکوس AND TAKE OVER یا جذب و ادغام شرکتها است. یعنی اگر یک سازمان بخواهد شرکت شما را TAKE OVER کند شما کاری می کنید که خودش TAKE OVER شود. حالا از چه اهرمهایی استفاده می کنیم. بحث JUNK BOUND ها (اوراق قرضه بنجل) مطرح می شود که تا مدتی در بازار بورس نیویورک وجود داشتند. حالا فلسفه اینها از کجا می آید؟ ما یک شغل به نام اوراق چی داریم. اوراق چی یک خودرو تصادفی را می خرد و هر قطعه از آن را جدا می فروشد. یعنی قیمت کمی را می دهد کل را می خرد و اجزاء را گران تر می فروشد و سود می برد. از این استراتژی در مدیریت مالی هم استفاده می شود و به آن می گویند ASSET STRIPPING. شرکت تایلر پیرلی و مغازه های معروف سیف وی را همین طور خریدند. آقای گلداسمیت از ASSET STRIPPER های معروف است که از اوراق قرضه های بنجل استفاده می کند.

وقتی ارزش اجزاء یک شرکت هولدینگ از کل آن بیشتر باشد ASSET STRIPPER ها وارد می شوند یک اوراق قرضه بنجلی درست می کنند که ریسک بسیار بالایی دارد و با آن شرکت دیگری را TAKE



شاکرین:

ریسک دلیل وجود بیمه است و بدون ریسک، بیمه مفهوم خود را از دست می دهد.

مدیریت ریسک به مجموعه اعمالی گفته می شود که بتواند داراییهای یک موسسه و بنگاه اقتصادی را حفظ نماید.

وقتی بگویم بیمه گر به جای پرداخت خسارت، فروشنده تأمین است، در این صورت بیمه یک امر ناخوشایند نیست.

جنبه خوشایند ریسک را می توان شانس نامید.

در تمام انواع بیمه ها، نقش بیمه گران را در کاهش خسارتهای مالی و جانی نباید نادیده گرفت.

بیمه گران در فرایند بیمه کردن ریسکها، تمایل زیادی برای شناسایی و ارزیابی بردن شرایط خطر را دارند.

یک تحلیل مثبت از مدیریت ریسک این است که باید وضعیت مالی موسسه بهتر شود و موسسه با بحران مالی مواجه نشود.

در حال حاضر حدود یک سوم انومیل های ما فاقد بیمه نامه اجباری قانونی شخص ثالث هستند.

متأسفانه در خیلی از شرکتها بیشتر واحدهای بیمه ای زیر نظر مدیریت مالی قرار دارند و خیلی از این واحدها هزینه بیمه را یک هزینه اضافی می دانند.



غیر مستقیم. در بحث سیاستهای بین المللی هم دو نوع سیاست مطرح است: سیاستهای درهای باز یا سیاست درهای بسته.

می گویند چین از سیاست درهای بسته استفاده کرده است و بعد اصلاحات انجام داد. اما من زیاد معتقد نیستم که چین سیاست درهای بسته داشت، بلکه معتقدم موقعی که انقلاب کرد، کشورهای ضدانقلاب درها را به رویش بستند. ما هم همین حالت را در ایران داشتیم که می گفتند ایران نمی خواهد با دنیا مذاکره کند، یا مثلاً ایران باید برگردد به جامعه بین المللی، مثل اینکه تا بحال از آن خارج بوده است. درحالی که این طور نیست، ما هر جا بحث مذاکره باشد مذاکره می کنیم، هر جا اجازه دهند سفیر می فرستیم. آنها هستند که می گویند ما سفیرهایمان را خارج می کنیم یا به شما اجازه نمی دهم وارد شوید.

اینها بحثهای اساسی است. روابطش با کشورهای دیگر را در چه می بیند؟ در چه پیمان منطقه ای شرکت می کند و این پیمانها از چه نوع است؟ مثل همین پیمانی که هشت کشور بزرگ اسلامی اخیراً در اندونزی داشتند و یا پیمان منطقه ای ECO. دشمن را در کجا و دوست را در کجا می بیند؟ نفوذش در نقاط مختلف دنیا در کجاست و سازمانهای ایرانی چگونه می توانند در فروش محصولات خود از آن خود استفاده کنند؟ در مورد واردات تعرفه ها و قراردادهای بین المللی چه برنامه ای دارد؟ تاجچه حد تحت نفوذ دولتهای خارجی است؟

در رابطه اش با خارجی ها از چه تزی حمایت می کند؟ ملی گرایی، مذهب گرایی، نژادپرستی و یا احترام متقابل به تمام ارزشهای انسانی؟ در رابطه با بقیه کشورها آیا لیست سیاهی دارد یا ندارد و اگر دارد در چه مواردی است؟ نظرش در مورد مهاجرین چیست و با آنها چگونه برخورد می کند؟ اینها همه ریسک سیاسی است. این است که در هر کدام از این مباحث می توانیم جلو برویم، ولی محدودیت وقت اجازه نمی دهد.

تدبیر: با سپاس مجدد از شرکت کنندگان محترم، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده چاپ و منتشر خواهد شد. □

OVER می کند. به این می گویند حمله شبانه یا OVER NIGHT RAID یعنی یک دفعه سهام صاحب شرکت را شبانه جمع می کند، صبح که بلند می شود می بیند شرکتش دیگر در دستش نیست. من می خواهم بگویم که ما در محیط های قانونی خودمان هم می توانیم لابی کنیم. یعنی قبل از اینکه ریسکی شامل حال ما شود می توانیم از این سه استراتژی که قبلاً گفتم، PREVENTION, POSTPONEMENT, MODIFICATION استفاده کنیم و اگر هم قرار است اتفاقی بیفتد به سمت MITIGATION پیش برویم.

ریسک سیاسی

یکی از ریسک های دیگر، ریسک سیاسی است که به دو ریسک سیاستهای داخلی کشور و سیاستهای خارجی کشور تقسیم می شود. در سیاستهای داخلی این مساله خیلی مهم است که آیا دولت در سیاستهای کشور به سمت تمرکز سیاسی یا به طرف عدم تمرکز و منطقه ای شدن پیش می رود. اگر قرار باشد که به مناطق آزادی اجرایی داده شود، در سیاستهای کشورها هم بسیار تاثیر دارد. در مورد صنایع چه نظری دارد؟ آیا به طرف خصوصی سازی می رود و یا به طرف ملی کردن آنها حرکت می کند. NATIONALIZATION یا DENTIONALIZATION این بحث یکی از بحثهای اساسی امروز دنیاست و هر کدام خطراتی برای خود دارند. ما در اداره کشورها می توانیم سیاستهای بودجه ای FISCAL POLICY یا سیاست مالی MONETARY POLICY داشته باشیم که استاد اعظم آنها میلتون فریدمن است. آقای ریگان و خانم تاچر از سیاستهای فریدمن در سیاست مالی استفاده کردند و رونق بسیار خوبی هم به آمریکا و هم به انگلیس دادند. یکی از بحثهای اساسی در ایران، همین صندوق ذخیره ارزی است که ۳۰ میلیارد دلار پول دارد و بعد ما راه می افتیم و در دنیا دنبال FINANCER برای واژه های نفت و گاز و سایر پروژه های ملی می گردیم.

در بحث ریسک سرمایه گذاری خارجی این سوال مطرح است که آیا سرمایه گذار خارجی مستقیم می خواهد وارد شود یا