



مدیریت ریسک

رویکردی نوین برای ارتقای اثربخشی سازمانها

دکتر محمدعلی بابایی
حمیدرضا وزیرزنجانی

چکیده

عدم اطمینان محیطی و شدت رقابت سازمانها و مدیران، آنها را با چالشهای متعدد مواجه ساخته است. برای مدیر مؤثر این چالشها، رویکردهای نوین مدیریت و شایستگیهای خاص طرح و توصیه شده است. شناسایی و مدیریت ریسک یکی از رویکردهای جدید است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد. به طور کلی، ریسک با مفهوم احتمال متحمل زیان و یا عدم اطمینان شناخته می شود که انواع مختلف و طبقه بندیهای متنوع دارد. یکی از این طبقه بندیها ریسک سوداگرانه و ریسک خطرناک است. تمامی اشکال ریسک شامل عناصر مشترکی چون محتوا، فعالیت، شرایط و پیامدها هستند. طبقه بندی دیگر ریسک استراتژیک و ریسک عملیاتی است. مدیریت ریسک به مفهوم سنجش ریسک و سپس اتخاذ راهبردهایی برای مدیریت ریسک دلالت دارد. انواع ریسک ها برحسب احتمال وقوع و تأثیر آنها قابل تقسیم است که نتیجه آن پورتفوی ریسک و اعمال استراتژیهای مناسب (انتقال، اجتناب، کاهش و پذیرش) است.

مقدمه

تحولات عمده در محیط کسب و کار، مثل جهانی شدن کسب و کار و سرعت بالای تغییرات در فناوری، باعث افزایش رقابت و دشواری مدیریت در سازمانها گردیده است. در محیط کسب و کار امروز، مدیریت و کارکنان می بایست توانایی برخورد با روابط درونی و وابستگیهای مهم و بغرنج میان فناوری، داده ها، وظایف، فعالیتها، فرایندها و افراد را دارا باشند. در چنین محیطهای پیچیده ای سازمانها نیازمند مدیرانی هستند که این پیچیدگیهای ذاتی را در زمان تصمیم گیریهای مهمشان لحاظ و تفکیک کنند. مدیریت ریسک مؤثر که بر مبنای یک اصول مفهومی معتبر قرار دارد، بخش مهمی از این فرایند تصمیم گیری را تشکیل می دهد. در این مقاله این اصول بوسیله شناسایی عناصر اصلی ریسک و بررسی چگونگی تأثیر بالقوه این عناصر در موفقیت سازمانها و چگونگی مقابله و مدیریت ریسک ها مورد بحث قرار

می گیرد.

تعریف ریسک و انواع آن

تعریف ریسک: برای درک طبیعت ریسک، ابتدا باید از تعریف آن آغاز کرد. اگرچه تفاوتیهای فراوانی در چگونگی تعریف ریسک وجود دارد، ولی تعریفی که در ادامه ارائه می شود، به طور مختصر ماهیت آن را نشان می دهد: ریسک یعنی احتمال متحمل شدن زیان (DOROFFER-۹۶). این تعریف شامل دو جنبه اصلی از ریسک است:

- مقدار زیان می بایست ممکن باشد؛
- عدم اطمینان در رابطه با آن زیان نیز می بایست وجود داشته باشد.

در اکثر تعاریفی که از ریسک شده است، به صورت روشن به دو جنبه آن، یعنی زیان و عدم اطمینان، اشاره شده است. ولی سومین جنبه آن، یعنی انتخاب، معمولاً به صورت ضمنی مورد اشاره قرار می گیرد که منظور از انتخاب، چگونگی توجه نمودن

به آن است. این سه شرط، پایه های اساسی ریسک و مبنایی برای بررسی عمیق تر آن هستند.

انواع مختلف ریسک: اصطلاح ریسک بصورت گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد، ولی مخاطبان مختلف اغلب تعبیرهای نسبتاً مختلفی از آن دارند (KLOMAN-۹۰). برای مثال، شیوه ارتباط ریسک با فرصت به شرایط تلقی ریسک بستگی دارد. بعضی اوقات، یک وضعیت هم فرصت سودآوری و هم امکان بالقوه زیان را فراهم می سازد نماید. ولی در موارد دیگر، فرصت سودآوری وجود ندارد، تنها امکان بالقوه زیان موجود است. بنابراین ریسک می تواند دارای دو نوع تقسیم فرعی دیگر باشد:

- ریسک سوداگرانه؛
- ریسک خطرناک.

در شکل شماره یک تفاوت میان این دو

۴ - پیامدها.

محتوا یعنی زمینه، وضعیت، یا محیطی که ریسک در آن منظور شده و مشخص کننده فعالیتها و شرایط مرتبط با آن وضعیت است. به عبارت دیگر، محتوا نمایی از تمامی پیامدهای سنجیده شده فراهم می‌سازد. بدون تعیین یک محتوای مناسب، به طور قطع نمی‌توان تعیین نماید، کدامین فعالیتها، شرایط و پیامدها می‌بایست در تجزیه و تحلیل ریسک و فعالیتهای مدیریتی در نظر گرفته شوند. بنابراین، محتوا، مبنایی برای تمامی فعالیتهای بعدی مدیریت ریسک فراهم می‌کند.

بعد از ایجاد یک محتوا، عناصر باقی مانده در ریسک به طور مناسبی قابل بررسی هستند. عنصر فعالیت یعنی عمل یا اتفاقی که باعث ریسک می‌شود. فعالیت، عنصر فعال ریسک است و می‌بایست با یک یا چندین شرط ویژه برای ظهور ریسک ترکیب شود. تمامی اشکال ریسک با یک فعالیت به وجود می‌آیند؛ بدون فعالیت، امکان ریسک وجود ندارد.

در حالی که فعالیت، عنصر فعال ریسک است، شرایط تشکیل دهنده عنصر منفعل ریسک است. این شرایط تعیین کننده وضعیت جاری یا یک مجموعه از اوضاع و احوال است که می‌تواند به ریسک منجر شود. شرایط، وقتی با یک فعالیت آغازگر

بگیرید. ممکن است اینگونه استدلال کنید که افزایش امنیت احتمالاً برای شما احساس امنیت بیشتری به ارمغان خواهد آورد و متعاقباً باعث کسب آرامش خاطر می‌شود که شما به دنبال آن هستید. در این مثال، شما تمایل به سرمایه‌گذاری مالی در یک سیستم امنیتی به منظور فراهم آوردن یک فرصت احساس امنیت بیشتر برای خود دارید. ریسک امنیتی در این مثال، سوداگرانه است زیرا در این مورد میزان تحمل برای ریسک (به عنوان مثال، مقدار پولی که شما تمایل دارید در یک سیستم امنیتی سرمایه‌گذاری کنید) با میزان علاقه شما برای تحقق یک فرصت (به عنوان مثال، کسب آرامش خاطر) در توازن است.

بنابراین، ریسک به صورت کاملاً مشخص و روشنی قابل طبقه‌بندی به عنوان سوداگرانه و خطرناک بر مبنای نوع آن نیست، بلکه بر اساس شرایطی که آن ادراک می‌شود، قابل دسته‌بندی است.

عناصر اصلی ریسک

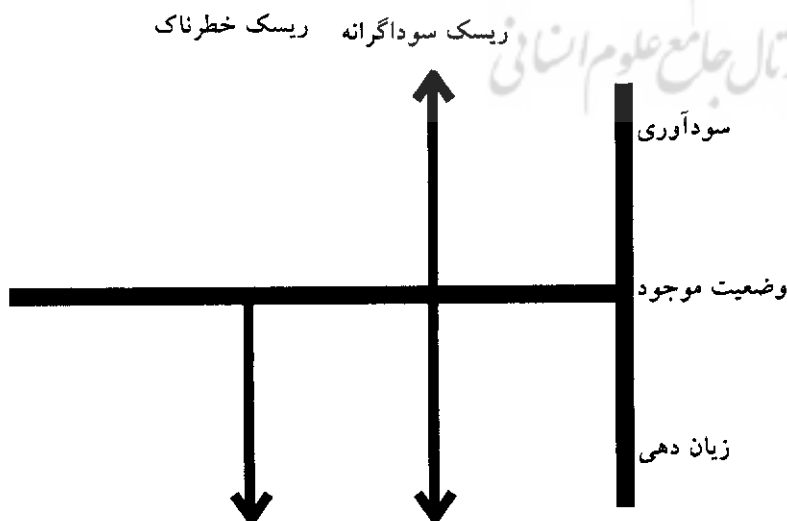
تمامی اشکال ریسک، چه آنها به عنوان ریسک سوداگرانه طبقه‌بندی شده باشند، چه به عنوان ریسک خطرناک، شامل عناصر مشترکی هستند که شامل چهار عنصر ذیل است:

۱- محتوا؛ ۲- فعالیت؛ ۳- شرایط؛

مقوله به تصویر کشیده شده است. در ریسک سوداگرانه، شما می‌توانید یک سودآوری تحقق یافته یا بهبودی در روال شرایط نسبت به وضع موجودتان داشته باشید. و به طور همزمان نیز امکان بالقوه‌ای برای تجربه یک زیان یا بدتر شدن شرایط نسبت به وضع موجود را داشته باشید. قمار بازی یک مثال از انجام یک ریسک سوداگرانه است. وقتی شما یک شرط بندی انجام می‌دهید، می‌بایست احتمال به دست آوردن پول بیشتر در مقابل انتظار از دست دادن میزان شرط بندی‌تان، مورد ارزیابی قرار دهید. در این مثال، هدف کلی افزایش ثروتتان است، و تمایل شما به سرمایه‌گذاری در ریسک، به منظور فراهم‌ساختن یک فرصت سودآورانه است.

در مقابل، ریسک خطرناک فقط یک امکان بالقوه زیان به همراه دارد و هیچ فرصتی برای بهبود روال شرایط فراهم نمی‌سازد. برای مثال، به چگونگی در نظر گرفتن امنیت، به عنوان یک ریسک خطرناک توجه کنند. فرض کنید که شما نگران محافظت از اشیاء با ارزشی باشید که در خانه نگهداری می‌شوند. هدف اصلی شما در این مثال، اطمینان از عدم دستبرد به اشیاء موجود در منزل شما بدون اطلاع و اجازه از جانب شماست. بعد از بررسی میزان کیفیت امنیت اشیاء، امکان دارد که شما تصمیم به نصب یک سیستم امنیتی در منزلتان به منظور جلوگیری از ورود دزد و سرقت اشیاء بگیرید. توجه کنید که هدف در این مثال، طبق تعریف، تنها تمرکز ریسک بر روی محدوده امکان بالقوه زیان است. در اکثر شرایط مناسب، شما تنها آنچه را که هم اکنون مالک آن هستید، محافظت می‌کنید. و هیچ امکان بالقوه‌ای برای سودآوری وجود ندارد.

در این مثال، شما تمایل به کسب آرامش خاطر به واسطه جلوگیری از عواقب ناخوشایند ورود به منزلتان دارید. هدف شما به عنوان احساس امنیت بیشتر، تعیین کننده شرایطی است که ریسک منظور می‌شود. بعد از تجزیه و تحلیل شرایط، شما ممکن است تصمیم به نصب یک سیستم امنیتی در منزلتان به منظور ایجاد موانع برای سارقان



شکل ۱- ریسک سوداگرانه و خطرناک

سروکار دارند. تمرکز مدیریت در سطوح بالای سازمان در اکثر اوقات روی طبیعت سوداگرانه ریسک است. مدیریت، ریسک سرمایه گذاری داراییهای سازمانی را در مقابل بازگشت بالقوه آن سرمایه گذاری تعدیل می کند و با ملاحظات استراتژیک، ریسک را در فعالیتهای پورتنوی سازمان و سرمایه گذارها، مدیریت می کند. با وجود این، در سطوح عملیاتی یک سازمان، کارکنان و مدیریت طبق معمول تمرکزشان روی مدیریت یک نوع از ریسک خطرناک به نام ریسک عملیاتی است. همچنان که کارکنان و مدیریت فرایندهای کاری را به اجرا در می آورند، ریسکهای عملیاتی شروع به ظهور می کنند. نقصان موجود در ذات فرایندها می تواند به عدم کارایی و مشکلاتی در خلال عملیات منجر شود که این امر می تواند اثر نامطلوبی بر موفقیت سازمان بگذارد.

متأسفانه، تعریف جهان شمولی درباره اصطلاح ریسک عملیاتی وجود ندارد. کمیته سرپرستی بانکداری بَسیل (Basel) یک چارچوب کاملاً مناسب منتشر کرده است که به عنوان Basel II مشهور است و شامل یک تعریف از ریسک عملیاتی به شمار می رود که به طور گسترده ای توسط انجمن مالی مورد استفاده قرار می گیرد. ریسک عملیاتی، طبق تعریف چارچوب Basel II، ریسک زیان ناشی از عدم کفایت یا نقص فرایندهای داخلی، افراد و سیستم ها یا از وقایع خارجی تعریف می شود.

بازار؛

۲ - انجام اقدام احتیاطی از طریق ارائه خدمات آزمایشی اندک؛

۳ - در حال حاضر عملی انجام ندادن، ولی محفوظ نگهداشتن حقوق برای اقدامات آتی؛

۴ - تصمیم گرفتن برای عدم ورود به بازار. شرایط در این مثال، شامل روندهای جاری و عدم اطمینان نسبت به خدمات بانکداری آنلاین، از جمله تعداد مشتریان بالقوه، آنچه که رقبا ممکن است انجام بدهند، و شایستگیهای اصلی سازمان در حال حاضر است. ترکیب هر فعالیت استراتژیک با روندهای جاری و عدم اطمینان، یک طیفی از پیامدها، یا مجموعه ای از سودآوری و زیاندهی بالقوه برای سازمان تولید می کند. مدیریت درجه نسبی هر فرصت و ریسک ناشی از هر فعالیت استراتژیک را مورد بررسی قرار می دهد. آنها بهترین انتخاب را بر مبنای میزان تحمل ریسک درمقابل میزان تمایل برای به دست آوردن مزایایی از فرصتهای آن، انجام می دهند.

بنابراین، چهار عنصر اصلی ریسک یک ابزار مفید برای تجزیه و درک یک ریسک تجاری استراتژیک فراهم می سازد. این عناصر همچنین در زمان بررسی یک ریسک خطرناک، مثل ریسک عملیاتی، مفید واقع می شود.

ریسک عملیاتی

مدیران در تمامی سازمانها با ریسک

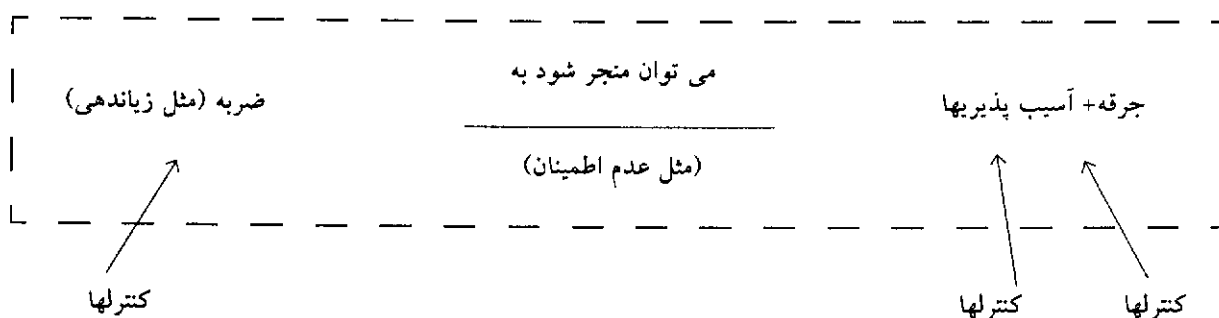
خاص ترکیب می شود، می تواند یک مجموعه از پیامدها یا خروجی ها را تولید کند. پیامدها، به عنوان آخرین عنصر ریسک، نتایج یا اثرات بالقوه یک فعالیت در ترکیب با یک شرط یا شرایط خاص است.

ریسک استراتژیک و عملیاتی

ریسک استراتژیک، ریسکی است که یک سازمان برای تحقق اهداف تجاری اش می پذیرد. در مضمون این تعریف امکان بالقوه سودآوری و زیاندهی هر دو وجود دارد، که ریسک استراتژیک را طبیعتاً سوداگرانه می سازد. توجه کنید که چگونه چهار عنصر ریسک برای ریسک استراتژیک به کار برده می شود. برای مثال، شرایطی را فرض کنید که مدیریت ارشد در یک مؤسسه مالی در حال بررسی درباره ورود به یک بازار جدید، مثل ایجاد خدمات بانکداری آنلاین است. از آنجایی که این امر به واسطه فرایند تصمیم گیری به اجرا گذاشته می شود، مدیریت می بایست فرصتها و تهدیدهای بالقوه موجود در آن بازار را بررسی کند.

محتوا در این مثال خاص، بازار خدمات بانکداری آنلاین است. تمامی فعالیتها، شرایط و پیامدها می بایست در داخل این محتوای خاص در نظر گرفته شوند. فعالیتها در این مثال طیفی از انتخابهای استراتژیک سنجیده شده است. مدیریت تعدادی از انتخابهای قابل پیگیری، شامل چهار مورد زیر را پیش روی دارد:

۱ - تصمیم گرفتن برای ورود فوری به



شکل ۲ - کنترلها و ریسک عملیاتی

- کنترل میزان وقوع یک جرقه یا آغازگر و اجرای برنامه های اقتضایی در زمان مناسب؛
 - کاهش آسیب پذیریها؛
 - کاهش ضربه ها یا زیانهای بالقوه.
- بنابراین، یک سنجش صحیح از ریسک عملیاتی می بایست شامل اثرات کنترلها علاوه بر چهار عنصر موجود باشد.
- معمولاً، افراد راجع به ریسک عملیاتی از اصطلاح تهدید استفاده می کنند. یک تهدید یعنی وضعیت یا اتفاقی که باعث ریسک می شود. یک تهدید ترکیبی از یک جرقه و یک یا چند آسیب پذیری می باشد، زیرا مجموع این دو عنصر مشخص کننده اوضاع و احوالی است که باعث خلق ضرر و زیان بالقوه ای می شود.
- مدیریت ریسک**
- به طور کلی، مدیریت ریسک فرایند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح استراتژی هایی برای اداره ریسک است. در مجموع، استراتژی های به کار رفته شامل: انتقال ریسک به بخشهای دیگر، اجتناب از ریسک، کاهش اثرات منفی ریسک، و

- ضربه ها به عنوان زیانهای بالقوه ناشی از یک ریسک درک شده، تعریف می شوند. در ریسک عملیاتی، تمامی زیانها از پیگیری مأموریت حادث شده اند. از آنجایی که این یک ریسک خطرناک است، ریسک عملیاتی امکان بالقوه ای برای زیاندهی فراهم می سازد و هیچ امکان بالقوه ای برای سودآوری ارائه نمی دهد.
- یک نوع از شرایط اضافی که می بایست به عنوان عامل برای معادله ریسک عملیاتی در نظر گرفته شود؛ کنترلها است. در شکل ۲ رابطه میان کنترلها و جرقه ها، آسیب پذیریها و ضربه ها نشان داده شده است. کنترلها شرایط و وضعیتهایی هستند که محرک یک فرایند به سوی تحقق مأموریتش است. آنها شامل خط مشی ها، رویه ها، روال کارها، وضعیتها و ساختارهای سازمانی هستند که به منظور ایجاد یک تضمین معقول و منطقی برای دستیابی به مأموریتها و حذف، کشف و اصلاح حوادث ناخواسته، طراحی گردیده اند.
- کنترلها می توانند به روشهای زیر، ریسک را کاهش دهند:
- حذف یک اتفاق آغازگر یا جرقه زا؛

تعریف دیگری از ریسک عملیاتی نیز موجود است: ریسک عملیاتی، یعنی امکان بالقوه عدم توفیق در دسترسی به اهداف مأموریت. این تعریف شامل زیان (ناکامی در رسیدن به اهداف مأموریت) و عدم اطمینان (احتمال وقوع یا عدم وقوع ناکامی) است. به طور همزمان، این تعریف مناسب برای استفاده در اکثر زمینه های متفاوت است.

به طور خلاصه، اگرچه اشکال مختلفی از ریسک (از جمله، ریسک تجاری، عملیاتی، پروژه ای و امنیتی) وجود دارد، ولی تمامی آنها مبنای مفهومی یکسانی دارند. در عین حال، می توان تفاوتی قابل ملاحظه ای میان ملموس انواع مختلف ریسک بر مبنای محتوای درک شده، قائل شد. برای مثال، یک ریسک سوداگرانه، مثل یک ریسک تجاری، خصصتهای منحصر به فردی دارد که آن را از یک ریسک خطرناک، از جمله ریسک عملیاتی، متمایز می سازد. طبیعت سوداگرانه یک ریسک تجاری هم سودآوری و هم زیان را در پی خواهد داشت، درحالی که ریسک عملیاتی هیچ فرصتی برای سودآوری ایجاد نمی کند. همانگونه که قبلاً گفته شده، تعریف ریسک عملیاتی به کار رفته در این متن چنین می باشد: ریسک عملیاتی، یعنی امکان بالقوه عدم توفیق در دسترسی به اهداف مأموریت. شکل ۳ چگونگی تعبیر چهار عنصر ریسک را در ریسک عملیاتی نشان می دهد. عبارت موجود در شکل منعکس کننده اصطلاحات رایج و مرسوم در توصیف ریسک عملیاتی است. توجه کنید که مأموریت یک فرایند کار همان محتوایی است که ریسک عملیاتی در آن منظور گردیده است. تعریف مأموریت، نخستین مرحله حیاتی در توصیف ریسک عملیاتی است، زیرا این مرحله اساس تشخیص، شرح و تفسیر ریسک عملیاتی را تشکیل می دهد. تمامی دیگر عناصر مشخص شده در شکل ۲، در ارتباط با مأموریت یک فرایند کاری بررسی شده است.

جرقه همان عمل یا اتفاقی است که وقتی با آسیب پذیریهای موجود ترکیب شود، به یک طیفی از زیانهای بالقوه منجر می شود. آسیب پذیریها یعنی عیب و نقصهایی که فرایند را در معرض زیانهایی قرار می دهد؛

زیاد	ریسکهای دارای:	ریسکهای دارای:
	بالاترین احتمال وقوع بالاترین میزان زیاندهی	بالاترین احتمال وقوع بالاترین میزان زیاندهی
احتمال وقوع	ریسکهای دارای:	ریسکهای دارای:
کم	کمترین احتمال وقوع بالاترین میزان زیاندهی	کمترین احتمال وقوع بالاترین میزان زیاندهی
	کم	زیاد

شکل ۳- انواع ریسک و میزان اولویت در رسیدگی

پذیرش قسمتی یا تمامی پیامدهای یک ریسک خاص هستند. مدیریت ریسک سنتی، تمرکزش روی ریسک‌های جلوگیری کننده از علل قانونی و فیزیکی بود (مثل حوادث طبیعی یا آتش سوزیها، تصادفات، مرگ و میر و دادخواهی ها). مدیریت ریسک مالی، از سوی دیگر، تمرکزش روی ریسک‌هایی بود که می‌تواند استفاده از ابزار مالی و تجاری را اداره کند. مدیریت ریسک ناملموس، تمرکزش روی ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی، مثل ریسک دانش، ریسک روابط و ریسک فرایندهای عملیاتی است. بدون توجه به نوع مدیریت ریسک، تمامی شرکتهای بزرگ دارای تیم‌های مدیریت ریسک هستند و شرکتهای کوچک به صورت غیر رسمی، در صورت عدم وجود نوع رسمی آن، مدیریت ریسک را مورد استفاده قرار می‌دهند.

در مدیریت ریسک مطلوب، یک فرایند اولویت بندی منظور گردیده که بدان طریق ریسک‌هایی با بیشترین زیاندهی و بالاترین احتمال وقوع در ابتدا و ریسک‌هایی با احتمال وقوع کمتر و زیاندهی پایین تر در ادامه مورد رسیدگی قرار می‌گیرند. در عمل، این فرایند ممکن است خیلی مشکل باشد و همچنین در اغلب اوقات ایجاد توازن میان ریسک‌هایی که احتمال وقوع شان بالا و زیاندهی شان پایین و ریسک‌هایی که احتمال وقوع شان پایین و زیاندهی شان بالاست، ممکن است به طور مناسبی مورد رسیدگی قرار نگیرند. در نتیجه می‌توان ریسک‌های موجود در سازمان را از این دو بُعد نیز طبقه بندی کرد که در شکل ۳ نشان داده شده است.

مدیریت ریسک ناملموس، یک نوع جدید از ریسک را معرفی می‌کند، ریسکی که احتمال وقوع اش ۱۰۰ درصد است، ولی در سازمانها به خاطر فقدان توانایی تشخیص، نادیده گرفته می‌شود. برای مثال ریسک دانش، زمانی رخ می‌دهد که دانش دارای ضعف و نقص به کار برده شود. ریسک روابط، زمانی رخ می‌دهد که همکاری بی‌اثر و نتیجه‌ای اتفاق افتد. ریسک فرایند عملیاتی، زمانی رخ می‌دهد که عملیات بی‌ثمری اتفاق افتد. این ریسک‌ها به صورت

ریسک استراتژیک ریسکی است که سازمان برای تحقق اهداف تجاری خود می‌پذیرد.

در دنیای کسب و کار پرتحول امروز، مدیریت ریسک از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است.

مستقیم بهره وری دانش کارکنان را کاهش داده، و باعث نزول مقرون به صرفه بودن از نظر اقتصادی، سودآوری، خدمات، کیفیت، شهرت، ارزش مارک و کیفیت درآمدها می‌شود. در واقع مدیریت ریسک ناملموس باعث می‌شود در مدیریت ریسک به واسطه شناسایی و کاهش ریسک‌هایی که عامل نزول بهره وری می‌باشند، ارزشهای آبی و مستقیمی خلق شود.

در نتیجه می‌توان مدیریت ریسک را یک وظیفه‌ای شامل فرایندها، روشها، و ابزاری برای اداره ریسک در فعالیتهای سازمانی است. که یک محیط منضبط برای تصمیم‌گیریهای پیش‌تازانه و غیر منفعل در موارد زیر فراهم می‌آورد:

- ارزیابی پیوسته در مورد آنچه که ایجاد اشکال می‌کند (ریسک)
- شناسایی ریسک‌های مهم در راستای برخورد با آنها
- اجرای استراتژی‌های مناسب به منظور اداره نمودن آن ریسک‌ها

پارادایم مدیریت ریسک

پارادایم یا الگوی مدیریت ریسک مجموعه‌ای از وظایف که به صورت یک سری فعالیتهای پیوسته در سرتاسر چرخه

عمر یک مأموریت می‌باشند و عبارتند از:

- شناسایی ریسک‌ها؛ • تحلیل؛ • برنامه ریزی؛ • پیگیری؛ • کنترل.

وظایف پیوسته در مدیریت ریسک: وظایف پیوسته مدیریت ریسک در قسمت پایین معرفی گردیده‌اند. هر ریسکی به طور طبیعی این وظایف را به طور متوالی طی می‌کند، ولی فعالیتها به صورت پیوسته، همزمان (مثلا ریسک‌هایی پیگیری می‌شوند در حالی که به موازاتش ریسک‌های جدیدی شناسایی و تحلیل می‌شوند)، و تکراری (مثلاً برنامه کاهنده‌ای برای یک ریسک ممکن است برای ریسک دیگری مفید باشد) در سرتا سر چرخه حیات یک مأموریت اتفاق می‌افتند.

- شناسایی: جستجو و مکان‌یابی ریسک‌ها، قبل از مشکل ساز شدن آنها.
- تحلیل: تبدیل داده‌های ریسک به اطلاعات تصمیم‌گیری. ارزیابی میزان اثر، احتمال وقوع و محدوده زمانی ریسک‌ها و طبقه بندی و اولویت بندی ریسک‌ها.
- برنامه ریزی: ترجمه اطلاعات ریسک به تصمیم‌ها و فعالیتها (هم حال و هم آینده) و به‌کارگیری آن فعالیتها.
- پیگیری: بررسی شاخصهای ریسک و فعالیتهای کاهنده.
- کنترل: اصلاح انحرافات نسبت به برنامه‌های کاهنده ریسک.

ارتباطات: اطلاعات و بازخورهای بیرونی و درونی از فعالیتهای ریسک، ریسک‌های موجود و ریسک‌های پدید آمده فراهم می‌سازد.

استراتژی‌های مدیریت ریسک

وقتی که ریسک‌ها شناسایی و ارزیابی شدند، تمامی تکنیک‌های اداره ریسک در یک یا چند طبقه از چهار طبقه اصلی قرار می‌گیرند:

- انتقال
- اجتناب
- کاهش (یا تسکین)
- پذیرش (یا نگهداری)

استفاده مطلوب از این استراتژی‌ها شاید امکان پذیر نباشد. بعضی از آنها ممکن است مستلزم بده‌بستانهایی باشد که برای فرد یا

سازمانی که در زمینه مدیریت ریسک تصمیم گیری می کند، قابل قبول نباشد.

اجتناب از ریسک: استراتژی اجتناب، یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می شود. به عنوان مثال ممکن است که یک دارایی خریداری نگردد یا ورود به یک کسب و کار مورد چشم پوشی قرار گیرد، تا از مشکلات و دردسرهای آنها اجتناب شود. مثال دیگر در این زمینه، پرواز نکردن هواپیماست، تا از ریسک سرقت آن اجتناب شود. استراتژی اجتناب به نظر می رسد راه حلی برای تمامی ریسکهاست، ولی اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیاندهی در مورد سودآوریهای بالقوه ای است که امکان دارد به واسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود. داخل نشدن به یک بازار به منظور اجتناب از ریسک، همچنین احتمال کسب سودآوری را ضایع می کند.

کاهش ریسک: استراتژی کاهش، یعنی به کارگیری شیوه هایی که باعث کاهش شدت زیان می شود. به عنوان مثال می توان به کپسول های آتش نشانی که برای فرونشاندن آتش طراحی گردیده اند، اشاره کرد که ریسک زیان ناشی از آتش را کاهش می دهد. این شیوه ممکن است باعث زیانهای بیشتری بواسطه خسارات ناشی از آب شود و در نتیجه امکان دارد که مناسب نباشد. سیستم هالوژنی جلوگیری کننده از آتش ممکن است آن ریسک را کاهش دهد، ولی هزینه آن امکان دارد، به عنوان یک عامل بازدارنده از انتخاب آن استراتژی جلوگیری کند.

پذیرش ریسک: استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می دهد. در واقع خود-تضمینی یا تضمین شخصی در این طبقه جای می گیرد. پذیرش ریسک یک استراتژی قابل قبول برای ریسکهای کوچک است که هزینه حفاظت در مقابل ریسک ممکن است از نظر زمانی بیشتر از کلیه زیانهای حاصله باشد. کلیه ریسکهایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل پذیرش هستند. اینها شامل ریسکهایی می شود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آن امکان پذیر نیست یا پرداخت هزینه بیمه آن شاید عملی نباشد. در این زمینه، جنگ

به خاطر ویژگیهایش و عدم وجود تضمین نسبت به ریسکهایش، مثالی مناسبی است. همچنین هر مقداری از زیاندهی بالقوه علاوه بر مقدار تضمین شده، ریسک پذیرفته شده محسوب می شود. همچنین ممکن است این حالت قابل قبول باشد در صورتی که امکان تحقق زیانهای سنگین، کم باشد یا هزینه بیمه کردن برای مقدار پوشش بیشتر، خیلی زیاد باشد به طوری که مانع بزرگی برای اهداف سازمانی ایجاد کند.

انتقال ریسک: استراتژی انتقال، یعنی موجب شدن اینکه بخش دیگری ریسک را قبول کند، معمولاً بوسیله بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی. بیمه کردن، یک نوع از استراتژی های انتقال ریسک با استفاده از بستن قرار داد است. در موارد دیگر این امر بواسطه قراردادهای کلامی انجام می گیرد که ریسک را به بخشهای دیگر بدون پرداختی بابت حق بیمه، انتقال می دهد. معمولاً بار مسئولیت در میان سازندگان ساختمان یا دیگر سازندگان بدین صورت انتقال می یابد. از سوی دیگر، استفاده از وضعیتهای تعدیل کننده در سرمایه گذاریهای مالی، یک نمونه از چگونگی انجام اقدامات احتیاطی توسط شرکتها، به منظور اداره ریسک از نظر مالی است.

بعضی از روشهای اداره نمودن ریسک، در تمامی طبقات جای می گیرند. پذیرش جمعی ریسک از لحاظ فنی یعنی تحمل ریسک توسط گروه، ولی توزیع آن در کل گروه، یعنی انتقال ریسک در میان افراد عضو در گروه. که این وضعیت متفاوت از بیمه سنتی است، که در آن هیچ حق بیمه ای پیشاپیش میان اعضای گروه مبادله نمی شود، ولی در عوض زیان حاصله به حساب تمام اعضای گروه گذاشته می شود.

جمع بندی

از آنجا که دنیای کسب و کار و صنعت با تحولات و دگرگونیهای متعددی همچون جهانی شدن، برون سپاری و ایجاد ائتلافهای استراتژیک مواجه است، مدیریت ریسک در فعالیتهای سازمانها اعم از تجاری و غیر انتفاعی اهمیت روزافزونی یافته است. در

این مقاله دیدگاهی روشن و مشخص نسبت به انواع مختلف ریسک در سطوح سازمانی و استراتژی های مدیریت آن را بحث کرده است. در بخش ابتدایی یک طبقه بندی از ریسک با توجه به نوع انتظار و پیامد آن (سودآوری یا حفظ وضع موجود) صورت پذیرفت: ریسک سوداگرانه و ریسک خطرناک، سپس انواع ریسک ها از جمله ریسک استراتژیک، ریسک مالی، ریسک عملیاتی و ریسک تجاری بررسی شد. صرفنظر از نوع آن، عناصر اصلی تمامی ریسک ها یکسان است، که شامل: محتوا، فعالیت، شرایط و پیامدها است. البته شاید این عناوین بسته به نوع ریسک، تغییراتی در ظاهر داشته باشند، ولی مفاهیم بنیادی آنها یکسان است. در انتهای این مقاله ضمن تعریفی مختصر از مدیریت ریسک و بعضی از موارد رایج و شایع آن در شرایط کسب و کار امروز، انواع استراتژی های متداول در مدیریت ریسک توضیح داده شده است، که شامل: استراتژی انتقال، استراتژی اجتناب، استراتژیک کاهش (یا تسکین) و استراتژی پذیرش (یا نگهداری) است. □

منابع

- Dorfman, Mark S. (1997). Introduction to Risk Management and Insurance (6th ed.), Prentice Hall.
- Stulz, René M. (2003). Risk Management & Derivatives (1st ed.), Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Alijoyo, Antonius (2004). Focused Enterprise Risk Management (1st ed.), PT Ray Indonesia. Jakarta.
- Alberts, Christopher & Dorofee, Audrey. Managing Information Security Risks: The OCTAVESM Approach. Boston, MA: Addison-Wesley, 2002.
- Kloman, H. F. "Risk Management Agonists." Risk Analysis (June 1990).
- محمدعلی بابایی، عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا
- حمیدرضا وزیر زنجانی: کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی