

از مدیریت ریسک تا مدیریت ریسک شرکتی

مترجم: رامین رشیدی^۱

چکیده

مدیریت ریسک شرکتی، مفهوم جدیدی است که در مقایسه با مدیریت ریسک با سابقه طولانی، تفاوت‌های ماهوی دارد. به‌طور کلی سه وجه متمایز مدیریت ریسک شرکتی از مدیریت ریسک عبارت‌اند از: مدیریت ریسک استراتژیک، دیدگاه کل‌گرایانه و فرهنگ ریسک. این مقاله به بررسی ریشه‌های مفهومی مدیریت ریسک شرکتی، تکامل آن و وجوه متمایز آن با مدیریت ریسک سنتی می‌پردازد.

در مقاله حاضر که یکی از مقالات گزارش باعنوان «مدیریت ریسک شرکتی، یک نیروی پیش‌برنده برای صنعت بیمه»^۲ است که گروه اس.سی.او.آر^۳ (یک مؤسسه بیمه اتکایی فرانسوی) تهیه کرده‌اند، به بررسی ریشه‌های مفهومی مدیریت ریسک شرکتی و تکامل آن پرداخته می‌شود. در این مقاله پس از بررسی مدیریت ریسک سنتی و چهارچوب تاریخی آن، به مدیریت ریسک شرکتی و کاربرد و تداوم آن در شرکت‌ها پرداخته شده و در پایان، مدیریت ریسک شرکتی در شرکت SCOR بررسی شده است.

۱. مدیریت ریسک سنتی

مدیریت ریسک سنتی غالباً بر شناسایی، ارزیابی، متنوع‌سازی و کاهش ریسک‌های عملیاتی تمرکز می‌کند. در مدیریت ریسک سنتی، شناسایی ریسک به

معنی بررسی علل و عواقب آن است، اما فقط با تمرکز بر ریسک‌های مشخص و تعیین شده؛ به‌عنوان مثال، کار واحد حقوقی در رابطه با ریسک‌های حقوقی است و کار بیمه‌گران در رابطه با ریسک‌های قراردادی اما بدون تعامل با یکدیگر.

در مدیریت ریسک سنتی، غالباً ارزیابی ریسک با کمک نقشه‌های ریسک به‌عنوان ابزار نمایشگر و عموماً در مجموعه‌های جدا انجام می‌گیرد. در نتیجه در مدیریت ریسک سنتی، مفهوم همبستگی و وابستگی‌های بین‌رشته‌ها و واحدها به‌خوبی پیاده نمی‌شود. به‌عبارت‌دیگر در مدیریت ریسک سنتی مدل‌های جزئی و خاص، به‌عنوان مثال در رشته‌های زندگی، غیرزندگی، ریسک اعتباری^۴ یا ریسک دارایی، در قالب یک مدل جمعی تلفیق نمی‌شوند. البته خلق یک مدل کلی و فراگیر به‌دلیل ناکافی بودن سخت‌افزار و نرم‌افزار موجود در ده سال پیش، تا حدودی یک چالش به‌شمار می‌رفت. در نتیجه، فقط متنوع‌سازی داخل مجموعه‌های خاص می‌توانست به‌خوبی مدل‌سازی شود که با این شیوه منافع کامل شرکت، حاصل نمی‌گشت و کاهش ریسک از طریق استراتژی‌های خطرزدایی^۵، بیمه، بیمه اتکایی و دیگر ابزارها با زمینه‌های مختلف فعالیت به‌صورت جداگانه، هماهنگی و مناسبت نداشت.

مقایسه تفاوت‌های بین یک شرکت صنعتی و یک شرکت بیمه‌ای از دیدگاه مدیریت ریسک سنتی قابل توجه است، این تفاوت در برخورد با برخی ریسک‌های خاص بسیار زیاد است.

4. Credit risk
5. Hedging

۱. کارشناس ارشد معارف اسلامی و اقتصاد

2. Enterprise Risk Management (ERM) a Driving Force for the Insurance Industry

۳. این شرکت در سال ۱۹۷۰ تأسیس شد و هم‌اکنون در بسیاری از کشورهای جهان شعبه دارد. گروه SCOR از دو بخش اتکایی زندگی و اتکایی اموال و حوادث تشکیل شده است که در زمینه بیمه اتکایی زندگی، پنجمین شرکت بزرگ جهان است. بخش بیمه اتکایی گروه از ادغام SCOR Vie و Revious به‌وجود آمده است [مترجم].

جدول ۱. بخش صنعت و بخش بیمه

بخش صنعت	استراتژیک	وجهه (اعتبار)	قانونی	عملیاتی	اعتباری	بازار
عدم مدیریت ریسک	-	-	-	-	.	-
بعد از مدیریت ریسک سنتی	-	+

بخش بیمه	استراتژیک	وجهه (اعتبار)	قانونی	عملیاتی	اعتباری	بازار	ریسک بیمه‌های تقبل شده
عدم مدیریت ریسک	-	-	-	-	.	-	-
بعد از مدیریت ریسک سنتی	-

یک شرکت بیمه‌ای باید ذخایر کافی برای پوشش خسارت‌های آتی تشکیل دهد و بیشتر این ذخایر را در اوراق قرضه - که قسمت عمده آن اوراق قرضه شرکتی باشد - سرمایه‌گذاری نماید و همین امر ریسک اعتباری را افزایش می‌دهد.

بخش معینی از این ذخایر در سهام و اموال سرمایه‌گذاری می‌شود که این امر نیز به مجموعه ریسک‌های بیمه‌گر، ریسک بازار^۲ را نیز اضافه می‌کند. از سوی دیگر یک شرکت صنعتی تمایل دارد جریان نقدینگی بسیار قوی و مثبتی داشته باشد، در نتیجه ذخایر را تشکیل نخواهد داد و ریسک عمده سرمایه نیز نخواهد داشت.

شرکت‌های صنعتی عمدتاً سرمایه در گردش دارند و غالباً در بازار سهام یا اوراق قرضه سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. در نتیجه در مقایسه با شرکت بیمه‌ای، یک شرکت صنعتی در معرض ریسک قابل توجه بازار نخواهد بود. یک نوع ریسک دیگر برای شرکت‌های بیمه و نه شرکت‌های صنعتی، ریسک بیمه‌های تقبل شده است، به خصوص شرکت‌هایی که مختلط^۳ هستند یا اتکایی؛ چرا که هر چه پرتفو متنوع‌تر باشد، دامنه ریسک نیز وسیع‌تر خواهد بود.

مدیریت درست ریسک‌های استراتژیک و

2. Market Risk

۳. Composite: شرکت‌هایی که هم در رشته‌های زندگی و هم در رشته‌های غیرزندگی فعالیت دارند [مترجم].

هر شرکت صنعتی نظیر کارخانه مواد غذایی یا شرکت دارویی، دارای ریسک استراتژیک است. ممکن است یک شرکت دارویی با فشار رقابت از طرف شرکت‌های سازنده داروهای مشابه روبرو شود. کارخانه مواد غذایی، وابسته به قیمت مواد غذایی و سایر عوامل تأثیرگذار همچون قیمت‌های نفت است. همچنین این دو نوع شرکت در معرض ریسک وجهه^۱ (اعتبار) قرار دارند؛ چرا که بر سلامت مردم تأثیر گذارند. ریسک‌های قانونی، به دامنه و کیفیت حوزه قضایی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، بستگی دارد. مهم‌ترین ریسک‌های عملیاتی برای یک شرکت صنعتی در خود فعالیت‌های تجاری آن شرکت نهفته است، نظیر این ریسک‌ها آتش‌سوزی در کارخانه، یا بلایای طبیعی فاجعه‌آمیز است. همچنین بیشتر شرکت‌های صنعتی، به دیگر شرکت‌ها در زنجیره عرضه‌شان بسیار وابسته هستند که این خود یک ریسک عملیاتی عمده، (زمانی که یک عرضه‌کننده با مشکل مواجه می‌شود) ایجاد می‌کند.

در رابطه با ریسک اعتباری، مهم‌ترین ریسک برای شرکت‌های صنعتی در این واقعیت نهفته است که آنها کالا را از قبل آماده عرضه می‌کنند و اگر خرده‌فروش مشکلات مالی داشته باشد، ممکن است ارزش کالاهای عرضه‌شده کاهش یابد. از طرف دیگر

1. Reputation Risk

بیمه‌های تقبل شده) دارد، به این معنی است که ترکیبات بیشتری از ریسک‌ها وجود دارد که می‌توانند در یک زمان اتفاق افتند و این ترکیبات می‌توانند هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی رخ دهند. به همین دلیل، دیدگاه کل‌گرایانه مورد نیاز است. در جدول ۱ تعداد زیادی علائم خنثی (۰) وجود دارد که با متنوع‌سازی، برخی از آنها به (+) تبدیل خواهند شد؛ به عنوان مثال، در بخش زندگی، ممکن است در برخی مواقع عمر طولانی افراد و فوت زودرس همدیگر را خنثی کنند. اما این امر (متنوع‌سازی) ریسک‌های استراتژیک را دربر نمی‌گیرد؛ بنابراین روشی جهت شامل نمودن و در نظر گرفتن ریسک‌های استراتژیک مورد نیاز است و این گامی مهم و فراتر از مدیریت ریسک سنتی است. همچنین از آنجا که مدیران ریسک سنتی در مجموعه‌های جدا عمل می‌کنند، به دلیل همین مدیریت‌های مختلف و حوزه‌های عمل جدا، به ریسک‌ها لزوماً در یک سطح اهمیت پرداخته نمی‌شود. در برخی موارد، توجه زیادی به جزئیات می‌شود، در برخی دیگر، به جزئیات توجه نمی‌شود و تقریب، معیار عمل است. بنابراین بسیار مهم است که شرکت، فرهنگ (رویه و رفتار) یکسان و سازگاری در رابطه با پرداختن به ریسک‌ها داشته باشد.

مدیریت ریسک استراتژیک، دیدگاه کل‌گرایانه و فرهنگ ریسک، سه مشخصه مدیریت ریسک سنتی از مدیریت ریسک شرکتی است.

۲. تحولات در مدیریت ریسک

تاریخ مدیریت ریسک سنتی به قرن‌ها قبل و به ایجاد لویدز^۲ و حتی قبل از آن به یونان باستان باز می‌گردد، اما تعداد کمی از مردم اصطلاح مدیریت ریسک شرکتی حتی از ۲۰ سال پیش تاکنون را شنیده‌اند. به هر حال مبانی مدیریت ریسک شرکتی یعنی فرهنگ ریسک^۳، مدیریت ریسک استراتژیک و دیدگاه کل‌گرایانه مدتی است که به وجود آمده است.

پاسخ‌گویی به سؤالاتی درباره ادغام [با دیگر شرکت‌ها] و خرید و تملک دیگر شرکت‌ها، استراتژی‌های اصلی خطرزدایی^۱ یا ورود به بازار رشته‌های جدید با مدیریت ریسک سنتی ممکن نیست. دلیل این امر این است که مدیریت ریسک سنتی بر جنبه‌های منفی و پایین‌دستی امور (ضرر و زیان و ...) متمرکز است؛ در حالی که مدیریت ریسک استراتژیک بر بسط بهینه سرمایه یعنی بر جنبه‌های مثبت و بالادستی امور تأکید دارد.

یک شرکت صنعتی با مدیریت ریسک سنتی قادر خواهد بود که از طریق کنترل‌های داخلی و ارتباطات خوب و همچنین حمایت‌های حقوقی، ریسک و وجهه (اعتبار) را کاهش دهد. فعالیت‌های شرکت در زمینه ریسک‌های عملیاتی شامل اقدامات پیشگیرانه نظیر نصب آب‌پاش در کارخانه، رویه‌های مدیریت بحران و همچنین خرید پوشش بیمه‌ای نظیر بیمه اموال خواهد بود. یک شرکت صنعتی می‌تواند با خرید بیمه اعتباری، ریسک اعتباری مشتریان را کاهش دهد؛ اگر چه با این کار، ریسک اعتباری به‌طور کامل حذف نمی‌شود. البته این کار، ریسکی هرچند کوچک در رابطه با بیمه‌گران ایجاد می‌کند. ریسک بازار نیز می‌تواند تا سطح به‌نسبت مطمئنی از طریق متنوع‌سازی مناسب و سرمایه‌گذاری محتاطانه کاهش یابد.

در طرف بیمه یعنی در مورد شرکت‌های بیمه‌ای نیز وضعیت مشابه است. به‌طور کلی تا زمانی که فعالیت تجاری صورت گیرد، همواره ریسک‌های عملیاتی وجود خواهد داشت. اما در مورد شرکت‌های بیمه‌ای، تمرکز بیشتر بر ریسک بازار و ریسک بیمه‌های تقبل شده است که از طریق مشتقات، متنوع‌سازی مناسب و بیمه اتکایی کاهش می‌یابند.

اگرچه در ظاهر به‌نظر می‌رسد که هم شرکت صنعتی و هم شرکت بیمه‌ای تا حد زیادی با ریسک‌های مشابهی روبرو هستند، اما پشت پرده آن دو کاملاً متفاوت است. این واقعیت که یک شرکت بیمه‌ای در مقایسه با شرکت صنعتی، ریسکی اضافه (ریسک

1. Hedging

2. Lloyd's
3. Risk Culture

۱-۲. فرهنگ ریسک

در رابطه با فرهنگ ریسک، مدیریت ریسک بر پایه ترکیبی از ایده‌ها، اصول و ساختارهای حاکمیتی و همچنین مهارت‌ها و تجارب افراد درون شرکت قرار دارد.

قبل از اینکه ویلیام شارپ و داگلاس بارلو^۱ مفهوم «هزینه ریسک»^۲ را ارائه کنند، تصور این نبود که ریسک همچون مواد خام هزینه دارد. استفاده شارپ از نسبت ارزش انتظاری تقسیم بر انحراف معیار که منجر به درک بهتر نمودارهای ریسک و بازدهی گردید، فرهنگ ریسک را بسیار متأثر کرد.

دیگر تأثیر مهم و تأثیرگذار، مفهوم «قوهای سیاه»^۳ یا «ناشناخته‌های مجهول»^۴ است. بحران مالی نشان داد که حوادث در کرانه‌های انتهای تابع توزیع احتمال (یعنی حوادث با احتمال وقوع بسیار پایین) می‌توانند واقعاً اتفاق افتند و هزاران میلیارد دلار برای اقتصاد جهان هزینه داشته باشند. دست و پنجه نرم کردن با چنین مسائلی احتمالاً بزرگ‌ترین چالش مدیریت ریسک شرکتی است و البته باید پذیرفت که همیشه حوادثی وجود دارند که به سادگی قابل پیش‌بینی نیستند.

مهم‌ترین عامل در بهبود استانداردهای حاکمیت و مدیریت ریسک مربوط به تلاش ارکان نظارتی در حل و فصل مسائل اخلاقی از طریق حاکمیت قوی شرکتی و مبارزه علیه کلاهبرداری و اشتباهات عملیاتی از طریق کنترل‌های داخلی است. نیاز به تقویت کنترل‌های داخلی پس از مقررات زدایی (کاهش مقررات دست و پاگیر) در خدمات مالی در دهه ۱۹۸۰ شدیدتر گردید.

در این راستا در دهه ۱۹۹۰، کنترل‌های داخلی سی.او.اس. او^۵ یک عرضه شد و زمینه‌های پیاده‌سازی

1. William Sharp and Douglas Barlow
2. Cost of Risk
3. Black Swans: قوی سیاه کنایه از پدیده‌های کاملاً نامحتمل است [مترجم].
4. Unknown Known

5. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):

نام یک سازمان آمریکایی است که در زمینه عملکرد خوب و آموزش مرتبط با شفافیت در سازمان‌ها فعالیت دارد. در سال ۱۹۹۲، COSO I را در زمینه کنترل داخلی منتشر کرد و در سال ۲۰۰۴، COSO II را در

اس.او.ایکس^۶ را در اوایل دهه اول قرن بیست و یکم شکل داد. در COSOI، کنترل‌های داخلی به سمت توجه به «ابعاد انسانی» سوق داده شدند تا نشان دهند که لازم است عواملی همچون طمع، اطمینان بیش از حد و خودبینی کنترل شوند.

در سال ۲۰۰۴، COSO II دو به‌عنوان شاخه‌ای از کنترل‌های داخلی در رابطه با مدیریت ریسک شرکتی از طریق تلفیق کنترل‌های داخلی با مدیریت ریسک و استراتژی عرضه شد.

در آینده عمده توجهات بر این ابعاد که با پایه دوم^۷ توانگری II در حال پیشرفت است، متمرکز خواهد شد.

مهم نیست چه میزان کنترل به کار می‌رود، بلکه مدیریت ریسک شرکتی در سطح بالا صرفاً با داشتن نیروهای فرهیخته و مجربی قابل تحصیل است که استانداردهای بالای اخلاقی را داشته و قادر باشند به‌طور سیستماتیک تصمیم‌های مناسب مربوط به ریسک - بازدهی اتخاذ نمایند که بیشترین منافع را برای شرکت به دنبال داشته باشد. صرف داشتن مدیران ریسکی که تمام ریسک‌ها را بررسی و کنترل نمایند کافی نیست بلکه کسانی که ریسک‌ها را می‌پذیرند باید در قبال آن به‌طور شفاف پاسخگو باشند. همچنین ضروری است که مشوق‌ها و تنبیه‌ها از طریق بسته‌های جبرانی به ریسک و بازدهی‌های به‌دست آمده مربوط باشد.

واضح است که پیش‌شرط لازم جهت تحصیل فرهنگ

مورد چهارچوب منسجم برای مدیریت ریسک شرکتی در هشت جز به هم وابسته عرضه کرد. با استفاده از اقدامات ارائه‌شده در این مستند منتشرشده، شرکت‌ها قادر خواهند بود تمام انواع ریسک را شناسایی نموده و اقدامات مناسب تخفیف ریسک‌ها را انجام دهند [مترجم].

۶. Sarbanes-Oxley Act: قانون مصوب سال ۲۰۰۲ دولت فدرال آمریکا در رابطه با هیئت‌های مدیره و مدیریت شرکت‌های دولتی و با محتوای قانون افشای اطلاعات درست و به‌موقع، شفافیت مالی و رابطه حسابرسان و شرکت؛ که بر شرکت‌های حسابرسی دولتی آمریکا استانداردهای جدیدی وضع می‌کند. این قانون عکس‌العملی نسبت به سسوی‌های مالی و حسابداری بود که در شرکت‌هایی نظیر انرون (Enron)، ورلد‌کام (WorldCom) و ... به‌وجود آمد و صرفاً مختص شرکت‌های دولتی است و برای شرکت‌های خصوصی قابل اجرا نیست [مترجم].

۷. Solvency II Pillar Two: رژیم توانگری II بر سه پایه بنا شده است که پایه دوم بر فعالیت‌های نظارتی وضع‌کنندگان مقررات با هدف شناسایی شرکت‌هایی که ریسک بالای دارند، تمرکز دارد [مترجم].

میل به ریسک

شرکت مشخص

می‌کند که شرکت

بقدار ریسک‌گریزی یا

ریسک‌پذیر است؛

یعنی در نمودار

ریسک، شرکت در کجا

قرار گرفته است

مشخص می‌کند، تعیین می‌شود.

بهینه‌یابی ریسک - بازدهی مفهومی است که به اداره شرکت در سطوح استراتژیک و عملیاتی به منظور نیل به موارد زیر اشاره دارد:

- ترکیب بهینه امر در رابطه با اهداف سوددهی و میل به ریسک شرکت؛

- رابطه و نسبت قیود مختلف همچون بازار، مقررات، رقابت و سازمان.

پیشرفت‌های زیاد در فناوری کامپیوتر ظرف ۱۰

سال گذشته، توانمندی در این عرصه را شدیداً افزایش

داده و رواج سازگار و منسجم رویکرد ریسک - بازدهی

در تمام تصمیم‌های مهم شرکت همچون ادغام با دیگر

شرکت‌ها یا خرید شرکت‌های دیگر^۳، خطرزدایی

(شامل بیمه اتکایی)، عرضه محصولات جدید،

قیمت‌گذاری و تخصیص سرمایه را موجب شده است.

جنبه مهم دیگر مدیریت ریسک استراتژیک

مربوط به ردیابی ریسک‌های نوظهور به منظور پیش‌بینی

مسائل تأثیرگذار و مهم آینده و تصمیم‌های اتخاذشده

در جهت نگاه‌داشتن این ریسک‌ها در چهارچوب

تحمل ریسک شرکت است.

۲-۳. دیدگاه کل‌گرایانه

جهت اتخاذ یک دیدگاه کل‌گرایانه و به منظور

داشتن یک دید کلی از تمام ریسک‌های شرکت، تمام

اقدامات موجود در چهارچوب مدیریت ریسک سنتی

برای شرکت باید یکجا قرار داده شود؛ به‌عنوان مثال،

سناریوهای افراطی، ریسک تمامی وجوه کار را

در نظر می‌گیرند. همچنین، ممکن است اثرات یک

فرصت کاری جدید برای شرکتی که به آن دست

می‌زند، به تنهایی قابل قبول باشد اما این ریسک اضافه

ممکن است با ریسک دیگر بخش‌ها روی هم انباشته

شود به گونه‌ای که از حد تحمل ریسک کل شرکت

برای یک ریسک خاص فراتر رود. این رویکرد باید

برای تمام ریسک‌ها به‌ویژه ریسک وجهه (اعتبار)

به کار رود. فناوری مدرن محاسباتی و مدیریت داده‌ها،

3. Mergers and Acquisitions (M&A)

ریسک در سطح شرکت، وجود چهارچوب‌های شفاف است؛ به طوری که همه قادر باشند به یک زبان مشترک با هم ارتباط برقرار نمایند.

در این راستا و به‌عنوان یک مثال، تأثیرات فرهنگی که منجر به بروز بحران مالی کنونی گردید، توسط «انجمن اکچوئران آمریکا» به این شرح ارائه گردید:

- عدم پاسخ‌گویی در قبال تصمیم: اگر شخصی تصمیم می‌گیرد، صرف‌نظر از نتیجه مثبت یا منفی باید در قبال آن پاسخ‌گو باشد؛

- مدل‌سازی براساس داده‌های تاریخی: مدل‌های

مورد عمل بر داده‌های تاریخی مبتنی بودند و نه

ریسک‌های واقعی؛

- مدل‌سازی جایگزین تصمیم‌گیری: مدل‌سازی

فقط یک ابزار است که نمی‌تواند و نباید جایگزین

تصمیم‌گیری شود؛

- عدم تناسب جبرانی‌های انگیزشی در رابطه با

نحوه عمل اشخاص: جبرانی‌های انگیزشی باید در

رابطه با رفتار (نحوه عمل) اشخاص باشد نه پذیرش

زیاد ریسک؛

- تبعیت کورکورانه مدیران از دستورات: مدیران

ریسک نباید کورکورانه آنچه را که به آنها گفته

می‌شود، بپذیرند، آنها باید پرسش نموده و چالش

نمایند.

۲-۲. مدیریت ریسک استراتژیک

مدیریت ریسک استراتژیک غالباً در ارتباط

با وضعیت ریسک - بازدهی (میل به ریسک)^۱ و

بهینه‌سازی ریسک - بازدهی است.

میل به ریسک شرکت مشخص می‌کند که

شرکت چقدر ریسک‌گریزی یا ریسک‌پذیر است؛

یعنی در نمودار ریسک، شرکت در کجا قرار

گرفته است. میل به ریسک شرکت توسط هیئت

مدیره که با ذی‌نفع‌های مرتبط بوده و معمولاً [حد]

تحمل ریسک^۲ را برای عرصه‌های مختلف ریسک

1. Risk Appetite

2. Risk Tolerances



فعالیت‌های ریسک‌پذیری تعریف نموده است و فقط ۱۰٪، تابع ریسک برای حداقل سه سال داشتند. چهار سال بعد، وضعیت تغییر یافت. در سال ۲۰۰۸، ۵۸٪ شرکت‌هایی که با آنها مصاحبه شد، مدیریت ریسک شرکتی را مهم دانستند، ۳۵٪ استانداردهای شفافیت را برای ریسک‌پذیری تعریف نموده و ۵۰٪، تابع ریسک برای حداقل سه سال داشتند.

در مطالعه‌ای که تاوورز پیرین تیلینگه‌است^۱ در سال ۲۰۰۸ انجام داد، یکی از یافته‌های مهم این بود که جا انداختن و نهادینه‌سازی مدیریت ریسک شرکتی یک چالش بزرگ است. براساس این مطالعه، بیمه‌گران بزرگ به‌طور قابل ملاحظه‌ای نسبت به دیگر بیمه‌گران، در بیشتر وجوه مدیریت ریسک شرکتی پیشرفته‌تر هستند. شرکت‌های بیمه اروپایی در مقایسه با شرکت‌های آمریکای شمالی و منطقه آسیا-اقیانوسیه در این زمینه مجهزتر و پیشرفته‌تر هستند. در حال حاضر

توانایی شرکت در عرضه این دیدگاه کل‌گرایانه را به‌شدت افزایش داده است.

۱۱ سپتامبر مثال خوبی است از اینکه چگونه یک حادثه می‌تواند بر عرصه‌های متعدد بیمه تأثیر گذارد، به‌طوری که شرکت‌هایی که در زمینه‌های مختلف همچون زندگی، اموال، هواپیما و غرامت کارگران فعالیت داشتند، به‌شدت از این حادثه متأثر گردیدند.

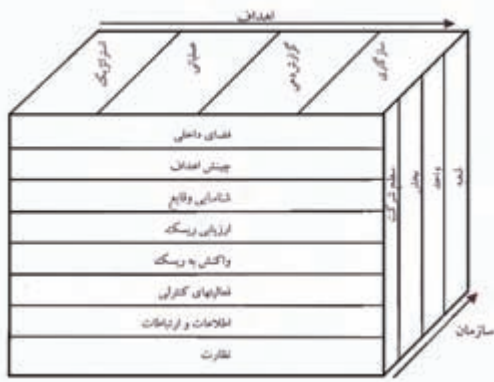
۳. کاربرد و تداوم مدیریت ریسک شرکتی

– موقعیت صنعت بیمه

اگرچه پیشرفت‌های زیادی در زمینه مدیریت ریسک شرکتی حاصل گردیده است، اما هنوز به کارگیری آن در صنعت بیمه یک چالش است. در سال ۲۰۰۴، تنها ۱۸٪ شرکت‌هایی که با آنها مصاحبه شد، کاملاً موافق بودند که مدیریت ریسک شرکتی جزء مهمی از تعاملات آنها با وضع‌کنندگان مقررات، مؤسسات رتبه‌بندی و سرمایه‌گذاران است. ۱۹٪ کاملاً موافق بودند که شرکت آنها استانداردهای شفافیت را برای

1. Towers Perrin Tillinghast

جدول ۲. کاربرد و تداوم مدیریت ریسک شرکتی



(این تقسیم‌بندی از اهداف شرکت، تمرکز بر جنبه‌های مدیریت ریسک شرکتی را میسر می‌سازد.) در وجه اول، چهار نوع هدف وجود دارد: استراتژیک، عملیاتی، گزارش‌دهی و سازگاری (تطبیق). اهداف استراتژیک شامل اهداف عالی است که در راستای مأموریت شرکت قرار می‌گیرد. اهداف عملیاتی، استفاده درست، کارا و مؤثر از منابع برای رسیدن به اهداف استراتژیک برگزیده را تضمین می‌کند. اهداف گزارش‌دهی تضمین می‌کند که گزارش‌دهی خارجی قابل اتکاست. اهداف سازگاری تضمین می‌کند که شرکت به تمام تعهدات قانونی و مقرراتی عمل می‌کند.

در وجه دوم، هشت جزء مدیریت ریسک وجود دارد. فضای داخلی در ارتباط با ابعادی همچون فرهنگ ریسک در شرکت، تصریح شفاف میل به ریسک و حد تحمل ریسک است. در جزء چینش اهداف، مدیریت ریسک شرکتی تضمین می‌کند که اهداف انتخاب‌شده، با میل به ریسک و تحمل ریسک شرکت همان‌گونه که در جزء فضای داخلی آمده سازگاری دارد. جزء بعدی دربرگیرنده شناسایی وقایع داخلی و خارجی است که بر موفقیت فعالیت‌های شرکت در زمینه کسب درک درست از ریسک‌هایی که حیات شرکت را به خطر می‌اندازد، تأثیرگذار است. به‌طور طبیعی گام بعدی، ارزیابی اثر بالقوه حوادث و ریسک‌های شناسایی شده است. این مرحله نیز به نوبه خود شیوه‌های برخورد با

مدیریت ریسک شرکتی بر طراحی محصولات نیز تأثیر می‌گذارد. استانداردهای اقتصادی سرمایه همچون ارزش در معرض خطر^۱ و ترازنامه‌های سازگار با شرایط بازار^۲ در حال ظهور هستند. اما ریسک عملیاتی همچنان نقطه ضعف باقی خواهد ماند: تنها ۰.۷٪ از شرکت‌کنندگان معتقد بودند که معیارهای معقولی برای کمی‌سازی آن دارند.

- به‌کارگیری مدیریت ریسک شرکتی در SCOR

خرید شرکت‌های رویوس و کانوریوم^۳ تغییرات زیادی را برای SCOR به همراه داشت و فرصت مناسبی را فراهم آورد که چهارچوب هماهنگ مدیریت ریسک شرکتی عرضه گردد. چهارچوبی که برای تمامی ارکان SCOR که جدیداً شکل گرفته‌اند، قابلیت اعمال داشته باشد. این چهارچوب هماهنگ مدیریت ریسک شرکتی با استفاده از تجارب ارکان قبلی یعنی واحدهای زندگی، غیرزندگی و تمام توابع دیگر SCOR به‌وجود آمد.

SCOR تصمیم گرفت جهت انطباق با نیازهایش از استاندارد بین‌المللی COSO استفاده نماید. COSO در ابتدا یک استاندارد کنترل داخلی بود که به مدیریت ریسک شرکتی در سال ۲۰۰۴ توسعه یافت (COSO II). استفاده از این استاندارد، بر ارتباط بین سیستم کنترل داخلی SCOR و مدیریت ریسک شرکتی تأکید دارد. با توجه به جدول ۲، چهارچوب مدیریت ریسک شرکتی، مکعبی است با سه وجه: اهداف، اجزاء مدیریت ریسک و سازمان.

1. Value at Risk
2. Market-Consistent Balance Sheets
3. Revios and Converium

ریسک همانند اجتناب از ریسک، پذیرش ریسک، کاهش ریسک و انتقال ریسک را به‌دنبال دارد. اقدامات تخفیف ریسک یکی از سخت‌ترین مراحل است که شامل اطمینان از انجام شدن اقدامات در نظر گرفته شده در رابطه با ریسک است. جزء اطلاعات و ارتباطات مرتبط با در دسترس بودن و جامع بودن داده و اطلاعات در مورد ریسک در شرکت است. سرانجام نظارت بر کل سیستم مدیریت ریسک شرکتی شامل ابعاد داخلی و همچون بحث‌های مدیریتی در رابطه با نقاط ضعف و ابعاد خارجی مانند بازرسی‌های خارجی و حسابرسی است.

وجه سوم چهارچوب مدیریت ریسک شرکتی COSO، ساختار شرکت یعنی بخش‌ها، شعب، واحدها و ... را نشان می‌دهد.

شرکت SCOR از چهارچوب مدیریت ریسک شرکتی برای برقراری مکانیسم‌های ویژه مدیریت ریسک جهت مواجهه با انواع ریسک استفاده می‌کند. برای هر مکانیسم یک تحلیل شکاف^۱ اجرا گردید. در نتیجه، هر جا که نیاز باشد برای پر کردن شکاف‌های شناسایی شده، پروژه‌ها آغاز می‌گردد. برای به‌روز نگه داشتن سیستم، چهارچوب به‌طور پیوسته نظارت، نگهداری و ارتقا می‌یابد.

مدیریت ریسک شرکتی مزایای متعددی دارد. به‌طور کلی چهارچوب مدیریت ریسک شرکتی:

- شفافیت را به دنبال دارد؛
- ارتباطات درون شرکت و همچنین با اشخاص ثالث همچون وضع کنندگان مقررات و مؤسسات رتبه‌بندی را تسهیل می‌نماید؛
- یک نگرش کلی از تمام مکانیسم‌های مدیریت ریسک در شرکت ارائه می‌کند؛
- سطح بلوغ هر مکانیسم مدیریت ریسک را نشان می‌دهد؛

- ارتباطی را به‌منظور تضمین اینکه اهداف استراتژیک و فعالیت‌های عملیاتی در یک راستا قرار

گیرند، فراهم می‌آورد؛

- فرهنگ ریسک را بهبود می‌بخشد. با استفاده از این چهارچوب، این تضمین فراهم می‌شود که زبان مشترکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین این چهارچوب پایه‌ای برای ارائه آموزش‌های درون شرکت و آموزش الکترونیکی است.

۴. فرآیندهای جهانی

محوریت در مدیریت ریسک شرکتی SCOR، مفهوم داشتن فرآیندهای جهانی و کنترل‌های در سطح شرکت است. صاحبان فرآیند جهانی که غالباً در مدیریت ارشد قرار دارند، نقش بسیار مهمی در شرکت دارند. آنها مسئول شناسایی، ارزیابی و تخفیف ریسک فرآیندهایی هستند که در قبال آن باید پاسخ‌گو باشند. مسئولیت آنها عبارت است از: نگهداری مستندات به‌روزشده فرآیندهای کاریشان و تعیین مدیران فرآیندهای محلی که یا مسئول زیرفرآیندها یا استفاده از فرآیند در یک ناحیه جغرافیایی هستند. یک ارزیابی کامل از ریسک‌های مربوط به فرآیند و مستندسازی مکتوب آن، زمینه‌ای برای به‌کارگیری کنترل‌های اساسی است.

صاحبان فرآیندهای جهانی با استفاده از گزارش‌های مختصر و منظم اطمینان کیفیت می‌توانند: - بر وضعیت ریسک‌ها و کنترل‌ها در سازمان

نظارت داشته باشند؛

- مسائل مدیریتی را کارا هدایت نمایند؛ - در قبال کارایی و بهره‌وری فرآیندهایشان پاسخ‌گو باشند.

ارتباط با چهارچوب مدیریت ریسک شرکتی از طریق کنترل‌های سطح شرکت که برای هر مکانیسم مدیریت ریسک تعریف شده‌اند و معمولاً با فرآیندهای جهانی خاص ارتباط نزدیک دارند، برقرار می‌شود. بنابراین، صاحب هر فرآیند جهانی باید کنترل‌های مناسبی را درحالی که اهداف و قیود استراتژیک را مد نظر دارد، تعریف نماید. ساختارهای کنترل در سطح

شرکت می‌توانند به‌عنوان مثال در اشکال گزارش، مستندات، راهنما، ابزار و سیاست باشد.

۵. چالش‌های به‌کارگیری مدیریت ریسک شرکتی

به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت ریسک شرکتی، امری چالشی و مشکل‌است. یک شرط لازم برای رسیدن به این هدف، تعهد آشکار مدیریت اجرایی به آن است. اما مدیران ارشد نیز باید از نزدیک درگیر کار باشند. یک سیستم مدیریت ریسک شرکتی باید جامع و سازگار بوده به این معنا که هیچ‌جزیی از شرکت در این فرآیند عقب‌نماند؛ به‌عنوان مثال یک مدیریت ریسک بیمه‌ای خوب که منسجم و توسعه‌یافته باشد، در صورتی که هم‌زمان مدیریت ریسک دارایی در چهارچوب کلی مدیریت ریسک شرکتی سازمان قرار نداشته باشد، در استفاده محدودیت خواهد داشت. از آنجا که هیچ سیستم مدیریت ریسک شرکتی از قبل آماده‌ای که به‌سادگی بتواند در یک شرکت پیاده

گردد وجود ندارد، پس باید این سیستم توسط خود شرکت براساس نیازها، فرهنگ و منابع ایجاد گردد. واضح است که پیاده‌سازی یک چهارچوب مدیریت ریسک شرکتی با عملکرد خوب، بزرگ‌ترین چالش مدیریت است.

۶. نتیجه‌گیری

مدیریت ریسک ظرف ۱۰ تا ۲۰ سال گذشته به‌سرعت تکامل یافته است و شرکت‌های زیادی از آن به مرحله بعدی یعنی مدیریت ریسک شرکتی حرکت نموده‌اند.

مدیریت ریسک شرکتی، مدیریت ریسک سنتی را از طریق اتخاذ نگرش کل‌گرایانه نسبت به تمامی ریسک‌های شرکت در مقایسه با دیدگاه مجموعه‌ای و جزئی ارتقا می‌دهد. همچنین مدیریت ریسک شرکتی شامل جنبه‌های مثبت و بالادستی امور علاوه بر جنبه‌های منفی و پایین‌دستی بوده و در نتیجه این اطمینان را می‌دهد که از فرصت‌های استراتژیک و

مدیریت ریسک
شرکتی، مدیریت
ریسک سنتی را از
طریق اتفاد نگرش
کل‌گرایانه نسبت به
تمامی ریسک‌های
شرکت در مقایسه با
دیدگاه مجموعه‌ای و
جزئی ارتقا می‌دهد



عملیاتی سوددهی (در رابطه با ریسک پذیرش شده) استفاده می‌شود. مدیریت ریسک شرکتی تأثیری قوی در تقویت یک فرهنگ ریسک قوی و منسجم در سازمان دارد، به گونه‌ای که مسئولیت شفاف در ارتباط با ریسک ایجاد می‌نماید. عملیات مدیریت ریسک از نقش کنترلی به سمت نقش یک عامل تغییر و هماهنگ‌کننده فعالیت‌های مدیریت ریسک حرکت نموده به گونه‌ای که ریسک‌ها به‌طور شفاف توسط کسانی که مسئول تصمیم‌سازی در ارتباط با ریسک هستند، پذیرفته شده است.

منبع

Santori, L 2009, *Enterprise risk managment for insurance: the rating agency's view*, Focus, SCOR, October 2009.

شپوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی