



و دیگر شرکت‌های خدمات مالی، مهم و ضروری‌اند. ولی این موضوع با توجه به تغییر مداوم ویژگی، اهمیت و اندازه آن ریسک‌ها و فرصت‌ها، چالش‌انگیز است.

رویدادهای سال‌های اخیر مانند طوفان شدید کاترینا و ورشکستگی بازار اعتبار جهانی، نیاز برای به‌روزرسانی روش‌های ارزیابی ریسک را مشخص می‌کنند. تنها یک دیدگاه متعادل، کلی‌گرایانه و در حال رشد می‌تواند در موقعیت‌های خوب و بد به نجات یک تجارت کمک کند.

شرکت‌های بیمه، تاریخچه‌ای از توسعه و به‌کارگیری مجموعه گسترده‌ای از رویکردها به مدیریت ریسک خود و مشتریان‌شان دارند. با این حال، مدیریت ریسک سنتی از طریق عملکرد و روش تجارت، سودمندی خود را محدود می‌کند. اخیراً بیمه‌گران، تکنیک‌های مدیریت ریسک بنگاه‌ها^۲ را توسعه داده‌اند. مدیران بیمه جهت حداکثر استفاده از روش‌های جدید مدیریت ریسک باید دیدگاه‌های ریسک و فرصت خود را سازماندهی کنند.

۱. نگاهی عمیق به ریسک‌ها و فرصت‌ها

در پایان سال ۲۰۰۷ تاورز پیرین^۳ با اکونومیست این تلینس یونیت^۴ در خصوص یک مطالعه تحقیقاتی برای کسب اطلاعات بیشتر در این رابطه که رهبران شرکت‌ها چگونه تأثیر ریسک و فرصت‌های در حال ظهور و موجود را بر روی رشد کار و عملکرد مالی در نظر می‌گیرند، همکاری کرد.

تحقیق فرصت/ریسک تاورز پیرین به‌عنوان اولین در نوع خود شامل یک گروه صنعتی متشکل از ۱۴۵۲ مدیر ارشد شرکت‌های بزرگ و متوسط در تمام نقاط جهان بود. ۲۰۰ شرکت‌کننده (۴۰٪ از کل) نماینده تلفیقی از شرکت‌های بیمه زندگی، اموال/حوادث، درمان و دیگر شرکت‌های بیمه بودند.

این تحقیق از رویکردی مفصل‌تر و منسجم‌تر نسبت به تحقیق قبلی برخوردار بود که نه تنها تأثیر ریسک و فرصت‌ها بر روی عملکرد را به‌صورت جداگانه در نظر گرفت بلکه گستره کامل ریسک تجاری

متعادل کردن ریسک‌ها و فرصت‌ها

مترجم: مریم وحدت^۱

مقدمه

سازمان‌ها نیازمند یک رویکرد متعادل به مدیریت فرصت‌ها و ریسک‌های تجاری‌اند که با یک دیدگاه واقع‌گرایانه در مورد بازار شکل گرفته است و از طریق یک چهارچوب بی‌عیب و نقص مدیریت ریسک شرکت حمایت می‌گردد.

عملکرد تجاری خوب، بر انتخاب و مدیریت موفق ترکیب درست فرصت‌ها و ریسک‌ها استوار است. به‌طور سنتی، مدیریت ریسک بیشتر به اجتناب و قبول خسارت تأکید داشته است. به‌خصوص شناسایی و تشخیص ریسک‌ها و فرصت‌هایی که باید پذیرفته گردند یا مورد اجتناب قرار گیرند برای شرکت‌های بیمه

۱. کارشناس اتکایی بیمه مرکزی ج.ا.ا، کارشناس مدیریت بیمه اکو

2. Enterprise Risk Management (ERM)

3. Towers Perrin

4. Economist Intelligence Unit (EIU)



مدیریت ریسک شرکتش را بیشتر ارزیابی کند، آن شرکت ریسک بیشتری را می‌پذیرد (مشتاق به پذیرش ریسک بیشتری است)؛ به عبارت دیگر، شرکت‌هایی که احساس می‌کنند می‌توانند ریسک را به خوبی مدیریت کنند، می‌توانند ریسک بیشتری را قبول کنند. ولی این واقعیت که همین پاسخ‌دهندگان متمایل به داشتن یک تصور کذب از توانایی‌شان در مدیریت ریسک‌اند، نشان‌دهنده این مطلب است که برخی از شرکت‌ها ریسک‌هایی بیشتر از توانایی‌شان قبول می‌کنند.

تمایل مدیر به اطمینان، قابل انتظار و مورد تحسین است؛ زیرا به استراتژی رشد شرکت کمک می‌کند. ولی این اشتیاق باید با یک نگرش همه جانبه و مبتنی بر واقعیات برای پرداختن به ریسک و فرصت‌ها تعدیل گردد. رهبران ارشد باید از ریسک‌هایی که شرکت می‌تواند کنترل کند، مطلع باشند و اجازه ندهند تا شرکت با ریسک‌هایی که نمی‌تواند کنترل کند، درگیر شود.

برای حفظ تناسب ایده‌آل و مطلوب ریسک و فرصت، ارزیابی مجدد مهم است. با مزیت بازنگری ۲۰/۲۰، می‌توان گفت که برای تعداد زیادی از این ۱۴۵۲ شرکت مورد تحقیق مخصوصاً در صنعت خدمات مالی، ریسک‌ها یا کوچک شمرده شده‌اند یا نادیده گرفته شده‌اند. بحران وام در آمریکا، یک مثال مناسب از فراوانی نامعقولی است که راه خود را با عواقب نامناسب ولی قابل پیش‌بینی در مدیریت ریسک یافته است.

جدول ۱. درصدی که ریسک/فرصت را مهم یا خیلی

مهم می‌دانند

تفاوت	ریسک بالقوه	فرصت بالقوه	گروه نیروی کار تجاری
۱۰٪	۶۶٪	۷۶٪	مالی
۱۲٪	۶۰٪	۷۲٪	استراتژیک
۱۳٪	۵۶٪	۶۹٪	عملیاتی
۱۳٪	۶۱٪	۷۴٪	افراد/نیروی کار

را از استراتژیک به مالی، عملیاتی و فاکتورهای مردمی (نیروی کار) نشان می‌داد.

۲. اطمینان مدیران ارشد

در زمان این تحقیق در سه ماهه سوم سال ۲۰۰۷، قبل از بحران اعتباری و ظهور فشارهای اقتصادی دیگر، مدیران ارشد صنعت بیمه درباره جوانب تجارت‌شان بسیار خوش‌بین و مطمئن بودند. آنها از میان چهار گروه نیروی کار تجاری، تعدد ریسک را بیشتر از فرصت می‌دیدند.

در میان پاسخ‌دهندگان تحقیق، مدیران ارشد صنعت بیمه نیز بودند که از توانایی‌شان در مدیریت ریسک بسیار مطمئن بودند. ۵۲٪ از پاسخ‌دهندگان، خود را بهتر یا خیلی بهتر، ۴۱٪ خود را متوسط، ۷٪ خود را بد یا بدتر از همکاران صنعت بیمه‌شان در مدیریت ریسک و فرصت در نظر می‌گرفتند.

بالا بودن اعتماد و اطمینان در مدیریت ریسک موجب تعجب نیست، هر چند توزیعی که نتایج تحقیق نشان می‌دهد در واقعیت امکان‌پذیر نیست. نتایج حاصل از افراد مورد تحقیق به صورت کلی سطح بالایی از اطمینان مدیریت ریسک را نشان می‌داد.

۳. دستیابی به تعادل مطلوب

نتایج کلی تحقیق نشان داد که هر چه یک پاسخ‌دهنده توانایی‌های

جدول ۵.۲. ریسک و ۵ فرصت برتر

۵ ریسک برتر	۵ فرصت برتر
۱. تداوم تجاری	۱. مهارت‌ها (تجربه نیروی کار)
۲. تقاضای مشتری	۲. رقابت
۳. رقابت	۳. تداوم تجاری
۴. تکنولوژی	۴. توسعه تجاری
۵. توسعه تجاری	۵. تقاضای مشتری

۴. صنعت چگونه بر نگرش‌ها تأثیر می‌گذارد

در میان کلیه شرکت کنندگان در این تحقیق، نگرش مدیران نسبت به فرصت‌ها و ریسک‌های شرکت باتوجه به اندازه و موقعیت جغرافیایی شرکت تغییر چشمگیری نداشت.

عوامل عملیاتی (تداوم تجاری) و عوامل استراتژی (تقاضای مشتری، رقابت و توسعه تجاری) ۴ مورد از ۵ ریسک برتر و ۴ مورد از ۵ فرصت برتر را نشان می‌دهند. مهارت‌ها و تجربه، لیست فرصت را تکمیل می‌کنند. تکنولوژی، عوامل ریسک را کامل می‌کند.

در جایی که تفاوت‌هایی در خصوص در نظر گرفتن عوامل کاری وجود دارد، این تفاوت‌ها اساساً با ۳ فاکتور شکل می‌گیرند:

- صنعتی که در آن پاسخ دهندگان به رقابت می‌پردازند؛
- شرکت‌های شخصی چگونه رقابت می‌کنند؛
- عنوان شغلی پاسخ‌دهنده یا سطح مسئولیت.

پاسخ‌ها نشان می‌دهند زمانی که نگرش‌ها در صنعت بانکداری با نرخ سود و ریسک اعتباری شکل می‌گیرند، شرکت‌های بیمه بیشتر بر توسعه شرکت و رقابت تأکید می‌کنند و توجه بیشتری به بازاریابی و مدیریت فروش نسبت به تکنولوژی یا فرصت‌های مالی نشان می‌دهند. در ضمن، رهبران ارشد در شرکت‌های تولیدی بر زنجیره عرضه و هزینه کالاها تأکید بیشتری دارند.

چگونگی رقابت شرکت‌ها برای تجارت نیز نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌ها دارد. در بانکداری، امتیاز رقابتی معمولاً بر

سخنی در خصوص نیروهای کار تجاری

در این تحقیق، نیروهای کار تجاری (داخل و خارج از شرکت) به ۴ گروه تقسیم شدند: مالی، عملیاتی، افراد/نیروی کار و استراتژیکی. در مقابل، دارای ۲۷ زیرمجموعه موارد تجاری مانند هزینه سرمایه و رقابت‌اند. از مدیران شرکت درخواست شد هر کدام از زیرمجموعه‌ها را به‌عنوان یک ریسک یا فرصت برای شرکت‌شان به‌صورت جداگانه ارزیابی کنند. پاسخ دهندگان نظرات و ارزیابی‌هایشان را در این زمینه ارائه دادند.

مالی	عملیاتی
هزینه سرمایه	تداوم تجارت
هزینه نیروی کار	زنجیره عرضه
تجهیزات	کانال‌ها
نرخ سود	تأمین از خارج سازمان
نرخ ارز	تکنولوژی (مانند: تأسیسات در دسترس)
ریسک اعتبار	نظارت / اطاعت
ارزش خالص	ریسک hazard (مانند: بلایای طبیعی، تروریسم)
	مسئولیت حرفه‌ای
افراد / نیروی کار	استراتژیک (نمونه تجارت، استراتژی، مدیریت)
مهارت‌ها و تجربه	R&D (توسعه کالاها و خدمات جدید)
گیرایی / نگهداری	توسعه تجاری (مانند: بازارهای جدید، M&D)
تعهد	رقابت (مانند: افراد جدید، نمونه‌های تجاری)
برنامه‌ریزی متوالی	مشتری (مانند: تغییر در نیازها)
نیروی کار جهانی	اموال معنوی (مانند: توسعه، حفاظت)
	محیطی
	ژئوپولیتیکی

خدمت به مشتری و شناسایی علامت تجاری استوار است. شرکت‌های بیمه احتمال بیشتری دارند که در برتری عملیاتی و خدمات مشتری به امتیاز رقابتی دست یابند. برای شرکت‌های درمانی، این مزیت بیشتر در خصوص ابتکار تولید و برتری عملیاتی است. بدون توجه به صنعت، شرکت‌هایی که بر روی خدمات مشتری و برتری عملیاتی رقابت می‌کنند، ترجیح می‌دهند که هزینه کارگر را به‌عنوان یک ریسک بالاتر در نظر بگیرند؛ در حالی که شرکت‌هایی که بر شناسایی علامت تجاری رقابت می‌کنند، ترجیح می‌دهند که کانال‌های توزیع را به‌عنوان ریسک بالاتر در نظر بگیرند.



۵. مدیر اجرایی در مقابل مدیر مالی: به‌کاربردن نگرش‌های

مختلف

مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر نگرش مدیران نسبت به ریسک‌ها و فرصت‌ها، به‌عنوان شغلی و مسئولیت مربوط می‌شود. اعضای هیئت‌مدیره، CEO، CFO، رهبران ارشد شرکت و مدیریت میانی همگی ممکن است با استراتژی شرکت و منبع تبعیض رقابتی منطبق باشند، ولی نگرش آنها نسبت به ریسک و فرصت‌هایی که شرکت با آن روبرو است، متفاوت باشد که تحت تأثیر محدوده شغلی و عملکردشان است.

بزرگ‌ترین تفاوت میان نگرش‌ها، بین CEO و CFO بوده است؛ به‌عنوان مثال، از نظر CEO بالاترین ریسک، ریسک مالی (هزینه کارگر و ریسک اعتباری است)؛ در حالی که از نظر CFO، بالاترین ریسک، ریسک‌های استراتژیک (تقاضای مشتری و توسعه کاری) است. همچنین، CEO اطمینان بیشتری در خصوص سودبردن از فرصت‌های کاری دارد تا مدیریت ریسک؛ در حالی که این موضوع در رابطه با CFO برعکس است.

تنوع نگرش‌ها میان CEO و CFO و سایر مدیران ارشد، در صورت دستیابی به یک دیدگاه کلی متعادل در مورد ریسک‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فرد شرکت می‌تواند قابل توجه باشد. مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌ها باید نشان‌دهنده استراتژی و موقعیت صنعتی شرکت باشد که



1. Chief Executive Officer (CEO)
2. Chief Financial Officer (CFO)

**مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌ها باید
نشان‌دهنده استراتژی و موقعیت صنعتی
شرکت باشد که با اشتیاق و گرایش واضح به
ریسک که در کل سازمان مشاهده می‌شود،
هدایت می‌گردد.**

فرصت‌هاست. از طریق تکنولوژی، شرکای تجاری و تأمین از بیرون می‌توان به نتایج بیشتری دست یافت. ولی داشتن افراد متعهد، توانا و صلاحیت‌دار که درک صحیحی از تأثیر کارشان بر فرصت‌ها و ریسک‌های تجاری دارند، تأثیر بیشتری دارد.

تحقیق نیروی کار جهانی تاورز پیرن در مورد ۹۰،۰۰۰ کارگر، ارتباط مستقیم تعهد مستخدم به کار و عملکرد مالی شرکت را تأیید کرد. این تحقیق نشان داد که درک مستخدمین از توجه مدیر ارشد به رفاه آنان و موفقیت آنان در رشد مهارت‌ها و توانایی‌شان در سال گذشته، دو عاملی بود که باعث بالارفتن سطح تعهد مستخدم شد. شرکت‌هایی که می‌خواهند کارایی افراد را افزایش دهند، باید برنامه‌هایی را توسعه دهند که از عوامل ایجاد تعهد حمایت می‌کنند.

**۷. بونری مدیریت ریسک بنگاه‌ها، اعتماد مدیران را
تعدیل می‌کند**

چهارچوب مدیریت دقیق ریسک شرکت و ابزار صحیح تحلیل، به مدیران کمک می‌کند در رابطه با اینکه از چه ریسک‌هایی اجتناب کنند و اینکه آیا می‌توانند فرصت‌های خاصی را برای بهره‌بردن از ریسک‌های مرتبط دنبال کنند، تصمیمات آگاهانه‌ای بگیرند.

با تکمیل تحقیق اولیه تلاش کردیم که انتخاب و تکمیل ERM را با نگرش‌های مربوط به ریسک و فرصت‌ها ارتباط دهیم. تأکید ما بر روی شرکت بیمه بود؛ جایی که ۶۹ شرکت از ۲۰۰ شرکت بیمه در تحقیق ما نماینده شرکت‌هایی بودند که ارزشیابی S&P داشتند. با استفاده از این اطلاعات، جدولی از اطلاعات تحقیق تهیه گردید

با اشتیاق و گرایش واضح به ریسک که در کل سازمان مشاهده می‌شود، هدایت می‌گردد. راه‌حل این است که یک سیاست مدیریت ریسک متعادل که بهترین نظرات مدیران مختلف سازمان را یکپارچه می‌کند، برقرار گردد. وجود سیلوهای عملیاتی درون یک شرکت، پایه و اساس محکمی را برای مدیریت ریسک سنتی ایجاد می‌کند؛ ولی دستیابی به توافق عمومی در مورد ریسک و فرصت‌ها را مشکل می‌کند.

۶. تعامل با وضعیت دشوار نیروی کار

به‌طور کلی برای گروه مورد تحقیق، نیروی کار به‌عنوان بزرگ‌ترین ریسک و فرصت شناسایی شد. شرکت‌ها از طریق افراد می‌توانند خود را از رقبای متمایز بدانند. با نگاهی به آینده، دو نگرانی بزرگ پاسخ‌دهندگان شامل این موارد است:

- آیا استعداد و توانایی را که نیاز داریم، خواهیم داشت؟

- کجا می‌توانیم آن را به‌دست آوریم؟

مدیران ارشد، مزایای بنیادی محیط کاری با تلفیقی از مهارت و تجربه را تشخیص داده‌اند. مهارت و تجربه نیروی کار اولین فرصت در سطح جهانی و در میان سه فرصت کل صنعت‌های تحت بررسی است. ۹۰٪ از پاسخ‌دهندگان این مورد را فرصتی قابل توجه و بااهمیت ارزیابی کردند.

با این حال، مدیران بیمه، اطمینان کمتری به توانایی‌شان در مدیریت موفق ریسک‌ها و فرصت‌های نیروی کار نسبت به مدیریت هر کدام از سه گروه نیروی تجاری دارند. به‌عنوان یک گروه، مدیران در این تحقیق معتقدند که کار کم تجربه و نامرغوبی انجام می‌دهند. کمتر از نیمی (۴۷٪) از پاسخ‌دهندگان، مدیریت ریسک نیروی کار را مطلوب یا خیلی مطلوب ارزیابی می‌کنند.

این اختلاف باید مورد توجه قرار گیرد. روش و استراتژی‌های مدیریت توانایی-شامل اینکه نیروی کار از کجا و چگونه تأمین می‌گردد، تلفیقی از مهارت‌ها، تجربه، تشویق کردن و به خدمت گرفتن موفق نیروی کار- نه فقط به‌عنوان مواردی که با موضوعات منابع انسانی مرتبط است بلکه به‌عنوان راه‌حل‌های مدیریت موفق ریسک و

که ارزیابی S&P را با اطمینان مدیریت ریسکی که پاسخ دهندگان اعلام کرده بودند، مقایسه می کرد.

این تحقیق نشان داد که شرکت هایی که دارای ارزیابی عالی S&P ERM (بالاترین ارزیابی) هستند در مقایسه با همکارانشان که دارای ارزیابی پایین تر S&P ERM می باشند، نسبت به ریسک محتاط تر و نسبت به کارایی کلی مدیریت ریسک اطمینان کمتری دارند. تقریباً (۳۶٪) شرکت هایی که جزء بهترین ها ارزیابی شده بودند، مهارت های مدیریت ریسکشان را بهتر از همکارانشان می دانستند؛ در حالی که ۵۹٪ از شرکت های با ارزیابی پایین، مهارتشان را بالای متوسط در نظر می گرفتند (جدول ۳).

جدول ۳. گرایش به ریسک

۸. گرایش به ریسک

نگرش سازمان یافته ERM به شرکت ها کمک می کند که به تعادل آگاهانه تری بین ریسک و درعین حال فرصت دست یابند و برای تمامی صنعت ها - نه فقط بیمه و خدمات مالی - مناسب است. تصمیم گیری سرمایه ای و استراتژیکی باید ریشه در اصول بنیادی مالی شرکت داشته باشد؛ مانند هزینه سرمایه و بازده ریسک بر سرمایه. ERM باید به عنوان چهارچوبی برای استوار و شفاف کردن آن فرآیند در نظر گرفته شود. ERM این توان را به مدیریت می دهد که صریحاً سناریوهای اصلاح تجارت را با تخصیص سرمایه و فرآیند تصمیم گیری ادغام کند و این کار با هزاران سناریو انجام می گیرد. شرکت هایی که برنامه شان به عنوان بهترین، ارزیابی شده است، ارزیابی درستی از محدودیت های تحلیل ریسک و پتانسیل ریسک های پیش بینی نشده دارند؛ بنابراین در خصوص فرصت ها و ریسک ها می توانند تصمیمات خوبی اتخاذ کنند.

۹.

نگرش سازمان یافته ERM به شرکت ها کمک می کند که به تعادل آگاهانه تری بین ریسک و درعین حال فرصت دست یابند و برای تمامی صنعت ها - نه فقط بیمه و خدمات مالی - مناسب است.

جمع بندی

زمان بندی و یافته های حاصل از بررسی های این تحقیق - به خصوص در زمینه مشکلات بازارهای اعتباری امروز و در محدوده اقتصادی وسیع تر - چالش هایی را که رهبران تجاری با آن روبه رو می شوند، مورد تأیید قرار می دهد. مدیریت کارآمد ریسک ها و فرصت ها نیاز به یک نگرش پویا، بلندمدت و سنجیده دارد که همواره در پی به دست آوردن تعادل درست است. ERM به شرکت ها کمک می کند که دائماً این تعادل را به دست بیاورند.

این تحقیق یک نوع نگرش را به عنوان بهترین نگرش مدیریت ریسک مورد تأیید قرار نمی دهد. درک شرکت ها از ریسک تجاری و چگونگی مدیریت آنها از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک مدیر به مدیر دیگر متفاوت است. مدیریت ریسک و فرصت باید مناسب صنعت شرکت، استراتژی و مقاومت آن در مقابل ریسک



باشد. با فرض اقتصاد جهانی رو به افزایش که امروزه شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند، مدیران ارشد باید از این موضوع آگاهی داشته باشند که نیروهای کاری چگونه در نقاط مختلف جهان کار می‌کنند و سپس آن تفاوت‌ها را برای چهارچوب گسترده مدیریت ریسک سازمان خود به کار گیرند.

در نهایت، فرهنگ همکاری، بزرگ‌ترین بخش نگرش است. فرآیند، مهم است ولی بدون نیروی کار ماهر و متعهد و یک فرهنگ همکاری که یک نگرش کل‌نگر را تشویق می‌کند، شرکت‌ها شکست می‌خورند. سازمان‌ها برای داشتن بیشترین منفعت ذی‌نفع‌ها هم به فرهنگ و هم به فرآیند نیاز دارند.

منبع:

Lebens, J 2008, 'Balancing risks and opportunities',

Emphasis, no.2.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی