

# مدیریت ریسک جامع؛ چالشها و رویکردها

## بخش نخست

### شرکت کنندگان در میزگرد

محمدعلی بابایی:

دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوئین برن استرالیا، عضو هیات علمی و مدیر پژوهشی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهراء، مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت بهسو.

رضا راعی:

دکترای مدیریت مالی از دانشگاه تهران، عضو هیات علمی و مدیرگروه مدیریت مالی و بیمه دانشگاه تهران، قائم مقام مدیرعامل گروه صنعتی ایران خودرو.

مهدی شاکرین:

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

سعید قربانی:

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

حسن مهدیزاده:

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

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... 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 با توجه 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

خطر آفرین را در برمی گیرد. در مجموع مدیریت ریسک فرایند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح استراتژی‌هایی برای اداره ریسک است. متفکران چهار استراتژی متداول برای مدیریت ریسک بر شمرده اند: انتقال ریسک (قبول ریسک توسط بخش دیگر)، اجتناب از ریسک (عدم انجام فعالیتی که موجب ریسک شود)، کاهش ریسک (شیوه‌هایی 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 با توجه 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 بر اساس 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. با توجه 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.

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 شده اند و به همین جهت ما امروزه با انواع مقوله‌های 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 اصولا شدت رقابت، عرصه تجارت و سرمایه گذاری‌ها را پرخطر ساخته است. برخی دیگر سمت گیری سازمانها از داراییهای محسوس به نامحسوس را به عنوان عوامل مهم مزیت رقابتی عامل اصلی قلمداد کرده‌اند. به عبارتی ماهیت و نوع داراییهایی که برای شرکتها ارزش ایجاد می کنند تغییر کرده است. گروهی دیگر بر ضرورت نوآوری و پیگیری شیوه‌های نوین در عرضه کالا و خدمات و اتخاذ تدابیر بکر در استراتژیها تاکید می کنند و چون این شیوه‌ها 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 ریسک‌ها وابسته است. همان طوری که معروف است «نه قوی ترین و نه باهوش ترین، بلکه منعطف 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 ریسک‌هایی مواجهند و چرا مدیریت ریسک ضرورت دارد؟

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

### 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 هر یک از این محیط‌ها 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 بین المللی، و محیط فضا. در واقع 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 می کنم. محیط بازارهای مالی به چهار بازار تقسیم می شوند: بازار سرمایه، بازار بیمه ها یا بازار تامین اطمینان، بازار پول و اعتبار و بازار کالا یا (MARKET COMMODITY). در بازار اخیر هم می توان 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 صحبت هایم پایان می دهم و از فرمایشات دوستان استفاده می کنم.

بابایی: از فرمایشات آقای مهدیزاده استفاده کنم که بحث خوبی در مورد تعریف ریسک شد و برای شروع بحث بی مناسبت نیست که به تفاوت ریسک با تهدید اشاره ای داشته باشم. تهدید، ریشه های بیرونی و محیطی دارد. در حالی که ریسک هم ریشه بیرونی و هم ریشه درونی دارد. هر تصمیم مدیریتی و حتی یک نوآوری و پیش گرفتن یک روش جدید هم می تواند همراه خودش ریسک داشته باشد. یک فرصت جدید مثلاً سرمایه گذاری در یک کشور خارجی یا افزایش سرمایه، فرصتی است که سازمان می تواند 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 می شود که سازمانها در اجرای وظایف عادی خود نیز ریسک دارند که به آنها ریسک عملیاتی گفته می شود. من در اینجا از آقای دکتر قربانی می خواهم خواهش کنم که درباره دیدگاههای جدید ریسک در بنگاهها و سازمانها برای ما صحبت کنند.

قربانی: در ابتدا لازم می دانم از مجله تدبیر به جهت فرصتی که در این رابطه برای تبادل نظر فراهم کرده، تشکر کنم. در رابطه با سؤال شما باید عرض کنم که در یک کلام می توان 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 می روند. امروزه مدیریت ریسک را فرایندی پویا و مستمر می دانند که در ارتباط نزدیک با مدیریت استراتژیک است؛ فرایندی که به طور هوشمند و روشمند به ریسک های مرتبط با فعالیتهای واحد تجاری چه در جزء و چه در کل می پردازد و هدف از آن شناسایی و مهار ریسک است. به عبارت بهتر هدف غایی این فرایند افزایش موفقیت های سازمانی و کاهش ناکامی هاست.

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 می کند.

### گسترده تر شدن حوزه ها

با توجه به مطالعاتی که در این زمینه داشته ام، می توانم 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 صرفاً 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. ضمناً نگاه استراتژیک به ریسک، شناسایی اهم ریسک‌ها و سعی در درگیرکردن سراسر سازمان و همه افراد برای مدیریت ریسک ضروری است. در واقع برداشت من از صحبت‌های آقای دکتر قربانی این است که سازمانهای جدید با ریسک‌های زیاد مواجهند. در واقع شرایط کسب و کار به علت تحولات بین‌المللی، فشارهای محیط زیست، تحولات سیاسی در کشور، تغییرات تکنولوژیک، و انتظارات مشتریان میزان و تنوع ریسک‌های سازمانها را افزایش داده است. به عبارت دیگر سازمانها با چالشهای متعددی مواجهند و این چالشها را در قالب ریسک و برنامه‌ریزی استراتژیک باید مورد بررسی قرار داد. حال از آقای دکتر راعی می‌خواهم خواهش کنم با توجه به مکتوبات خوبی که در این حوزه داشته‌اند و نیز مسئولیت اخیرشان در یکی از بزرگترین بنگاههای اقتصادی کشور (ایران خودرو)، بفرمایند که سازمانهای ما در سطح ملی و بین‌المللی با چه ریسک‌هایی مواجهند.

راعی: در دنیای واقعی ریسک؛ یعنی عدم اطمینان و نایقینی نسبت به آینده. زندگی بشر همواره با ریسک توأم است. البته نمی‌شود گفت که ریسک همیشه نامطلوب است. ما اگر در بازار بورس سرمایه‌گذاری می‌کنیم، این کار ما همیشه با ریسک مواجه است و معنای آن این نیست که ما حتماً ورشکست خواهیم شد. شما فرض کنید که دو استاد مدیریت مالی دارید. نمره یک استاد حتماً بین ۱۳ تا ۱۷ است و از این میزان خارج نمی‌شود. 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 وسیع‌تر است، پس ریسک آن هم بالاتر است. اما مدیر یا دانشجویی که اهل چالش است، مورد دوم را انتخاب می‌کند، چون آن فرد برای نمره ۲۰ حرکت می‌کند نه برای نمره ۹. بنابراین ریسک همیشه نامطلوب نیست. گاهی اوقات ریسک خوبست. آدم‌هایی که دچار خطاهای ابهام‌آلودند از ریسک فرار می‌کنند. ریسک‌های اقتصادی لزوماً نامطلوب نیستند. از طرف دیگر گفته می‌شود 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 می‌گردد. اطلاعات است که مبنای تصمیم‌گیری‌ها در سازمانها، بنگاهها و دولتهاست. بنابراین اگر اطلاعات باشد، ریسک نامطلوب کم می‌شود. ما نمی‌توانیم بگوییم آینده را پیش‌گویی می‌کنیم، بلکه آینده را پیش‌بینی می‌کنیم. لذا ریسک از فرد و خانواده شروع می‌شود و بنگاه، کشور و جهان را در برمی‌گیرد. در مورد فرد از بیماریها به عنوان ریسک می‌توان نام برد. در خانواده بحث مخارج و هزینه‌های زندگی و محیط‌زیست به عنوان ریسک مطرح است. ریسک در بنگاه چارچوب روشن‌تری دارد. در بنگاه فقط ریسک مالی نیست، بلکه فراتر از آن است.

علت اینکه در ریسک‌های سازمانی، ریسک مالی مورد توجه قرار گرفته، این است که ریسک‌های مالی شاخص‌پذیرتر هستند، دیگر اینکه با استفاده از ابزارها قابل مدیریت هستند. نکته دیگر اینکه در دنیای سرمایه‌داری،

## مدیران و مردم بیشتر به دنبال چند چیز می باشند:

۱ - ریسک اموال و دارائیها و ثروت، ۲ - ریسک سلامتی خودشان. لذا روی دوشاخه ریسک بیشتر کار شده است، یکی ریسک‌های بیمه‌شدنی و دیگر ریسک‌های مالی. بنگاهها به دنبال آن هستند که عدم اطمینان‌های داخلی و محیطی را به نوعی پوشش بدهند. لذا ریسک بنگاه در سطح وسیعی مورد توجه بیشتر قرار می‌گیرد.

اما در سطح کشور، حتی نفت در کشورهای مختلف به عنوان یک ریسک تلقی می‌شود. 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 ریسک‌های مهم مطرح می‌شود. لذا ریسک در تمام سطوح مطرح است و بشر به دنبال این است که بتواند بعد منفی ریسک‌های 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 می‌خواهم فرمایشات ایشان را تکمیل کنم. بحث این است که ریسک هم پدیده بدی نیست. به نظر می‌رسد اسلام هم با ریسک موافق است. در اسلام در مورد قرض‌دادن دو مبحث به نام مرابحه و مضاربه وجود دارد. اسلام مخالف مرابحه است. زیرا فردگیرنده وام باید چند درصد اضافه‌تر نسبت به مبلغ اولیه پرداخت کند. مرابحه هیچ ریسکی به همراه ندارد. اتفاقاً در مدیریت سرمایه‌گذاری وقتی می‌خواهیم راجع به بازده صحبت کنیم اولین سخن راجع به سرمایه‌گذاری بدون ریسک است. سرمایه‌گذاری بدون ریسک مانند انواع **BONDS GOVERNMENT** 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 مرابحه 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 مرابحه صحبت می‌کنیم و این به معنای مخالفت با اسلام نیست.

من در این مقطع فقط خواستم فرمایشات آقای دکتر راعی را تایید کنم که اسلام ریسک را پدیده خوبی می‌داند و به همین دلیل پرهیز از مرابحه 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. اتفاقاً 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: اصلاً یکی از ایرادات ما به بانکها همین است که مدیریت ریسک را تشویق نمی‌کنند و همه کارهایشان بخشنامه‌ای 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 ریسک پذیر 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 باعنایت 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 می دهد. کار بیمه گری با ریسک و ریسک پذیری و کاهش ریسک و محاسبه ریسک سروکار دارد. عده ای می گویند کار مدیر ریسک همان مدیریت واحد بیمه ای سازمان است که به نظر می رسد یک دید محدودی است، عده ای دیگر معتقدند هر مدیری، مدیر ریسک است و هر کسی در کار خودش ریسک پذیری دارد.

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

### **مفاهیم مربوط به مدیریت ریسک را می توانیم در سه گروه خلاصه کنیم:**

۱ - گروهی معتقدند که اداره کلیه ریسک هایی که یک شرکت یا یک موسسه در معرض آنهاست، در حیطه وظایف مدیریت ریسک است. گروه دوم معتقدند مدیریت ریسک منحصرآ مربوط به اداره ریسک های حقیقی است و گروه سوم مدیریت ریسک را در واقع نام دیگر واحد امور بیمه ای سازمان می نامند. 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 می شود که بتواند دارائیهای یک موسسه و بنگاه اقتصادی را حفظ نماید.

شرکتهای بیمه، خیلی از ریسکها را بیمه می کنند. 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 بیمه های سنتی فعال است و در بیمه های غیر سنتی فعال نیستیم. بیشتر پرتفوی شرکتهای بیمه ما همان بیمه های سنتی است. البته چندسالی است که در بیمه های جدید هم شرکتهای بیمه وارد شده اند مانند فعالیت در بیمه های نفت، گاز و پتروشیمی و به طور کلی بیمه های انرژی و ...

باتوجه به صحبت های دوستان، جنبه خوشایند ریسک را می توان شانس نامید. حال اگر بخواهیم از این دید وارد مقوله بیمه شویم، ببینیم کار بیمه گر چیست؟ بیمه یک کار تعاونی است و بیمه گر باید ریسک ها را طبقه بندی کند، صاحبان ریسک های یکنواخت را دور هم جمع کند، یک صندوق تعاون تشکیل دهد، از همه حق عضویت بگیرد که ما آن را حق بیمه می نامیم. تا به این ترتیب اگر برای عده ای حادثه ناخوشایند پیش بیاید، آن را پوشش بدهد. به این ترتیب آیا می توان کار اصلی بیمه گر را پرداخت خسارت دانست؟ خسارت اصولا بار منفی دارد و کسی نمی خواهد متحمل خسارت شود. اما اگر از نگاه دیگر بگوییم بیمه گر به جای پرداخت خسارت، فروشنده تامین است؛ یعنی به همه کسانی که دور صندوق تعاون بیمه جمع می شوند، تامین می فروشد تا آنها با آسودگی خیال به کسب و کار روزمره شان برسند. در این حالت دیگر بیمه یک امر ناخوشایند نیست و کار بیمه گر فقط پرداخت خسارت نیست. بنابراین پرداخت کنندگان حق بیمه نباید درانتظار خسارت باشند، بلکه باید خوشحال باشند از اینکه حق عضویت پرداخت می کنند. حال اگر برای کسی اتفاق ناخوشایند افتاد، بیمه گر خسارت آن شخص را جبران می کند. در این حال بیمه گر را فروشنده تامین می دانیم. صحبت شد که ریسک در بعضی مواقع هم خوب است. بله در بعضی از رشته های بیمه همین گونه است. انواع بیمه های پس انداز و بیمه های به شرط حیات از این نوع محسوب می شوند. ایفاء تعهدات بیمه گر وقتی است که خسارت اتفاق می افتد. اغلب حوادث معمولا ناگوار است. مانند حوادث آتش سوزی، سیل و زلزله. اما مواقعی است که حادثه خوش آیند است، مثلا فردی پولی را در بیمه پس انداز کند و حق بیمه پس اندازی می پردازد، اگر بعد از مدتی مثلا 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 ازبین بردن شرایط خطرزا دارند و از طریق 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 مورد پوشش قرار می‌گیرد و در واقع می‌بایست ما به این نقش بسیار مهم بیمه‌گر در افزایش ایمنی جامعه نیز توجه داشته باشیم. در کشورهایی که فرهنگ بیمه توسعه یافته است، بیمه‌گران به مسائل پژوهشی و تحقیق در خصوص موادمقاوم، روشهای جدید ساخت و ساز و... اهمیت بسیاری می‌دهند. در نوبت بعدی در مورد انواع بیمه‌ها صحبت خواهیم کرد.

مهدیزاده: آقای شاکرین وارد بحث بیمه‌ها شدند که جزئی از مدیریت ریسک است. یکی از موضوعات اصلی که آقای شاکرین اشاره کردند، پرداخت حق بیمه یا (PRIMUM INSURANCE) است. حق بیمه را محاسبه‌گران بیمه یا اکچوری‌ها حساب می‌کنند که تقریباً آمارگران مالی هستند. در دنیا این نوع محاسبه‌گران خیلی پولدارند. یعنی بالاترین نرخ حقوق را در انگلستان به همین افراد پرداخت می‌کنند. 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 می‌کنند. یعنی یک سری سازمانها درست می‌شوند که افراد حقیقی یا حقوقی را از نظر ریسک طبقه‌بندی می‌کنند. وقتی شما می‌خواهید کارت اعتباری بگیرید می‌گویند اول با آن موسسه یا شرکت صحبت کنید تا ریسک شما مشخص شود. سازمانها به راحتی اطلاعات را با هم ردوبدل می‌کنند و دادن اطلاعات چیز بدی نیست.

یک شرکت بیمه‌گر نمی‌تواند براساس اطلاعات چند سال قبل کار کند و در نتیجه نمی‌تواند حق بیمه را درست حساب کند. یکی از بحثهایی که خارجها دارند همین محاسبه ریسک است و بعداً وقتی انحراف پیش می‌آید می‌گویند انحراف منفی یا انحراف مثبت دارد. بیمه‌گر انحراف مثبت یا منفی را شانس تلقی نمی‌کند، چون قبلاً ریسک را محاسبه کرده است. آنچه که ما در بازار ایران نداریم، همین شرکتهای اکچوری است.

شاکرین: متأسفانه شرکتهای بیمه‌کشور ما از لحاظ در اختیار داشتن محاسبین فنی بیمه خیلی فقیرند. در شرکتهای بیمه تعداد افرادی که محاسبات بیمه‌ای 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 ۰/۴ 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 می‌دهد که جای کار خیلی زیاد است. بخصوص در رشته بیمه‌های عمر، بیشتر محاسبات ما به دلیل فقری که 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 بیمه‌هایی هم که مورد استفاده قرار می‌گیرند ضعف داریم. به همین دلیل بیمه‌های اتکایی ما اغلب به خارج بازمی‌گردد و در داخل چیزی قابل توجه نداریم. یک بخش محاسبات فنی بیمه به جداول مرگ و میر باز می‌گردد 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 جمع‌بندی مختصر داشته باشیم. برای تجهیز مدیران و سازمانها در جهت استفاده از مدیریت ریسک، زیرساخت‌های 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 می‌کند. ریسک‌ها را براساس دو پارامتر مهم ارزیابی می‌کنند: شدت یا تاثیر، و تکرار. اگر ریسک‌هایی باشند که زیاد تکرار شوند و تاثیرات کمی داشته باشند، این نوع ریسک‌ها را متداول یا هزینه‌های جاری شرکت می‌نامند و ما زیاد نگران آنها نیستیم. اگر ریسک‌هایی باشند که اتفاق می‌افتد، ولی تاثیرات آنها زیاد باشد، شرکتهای گاهی آگاهانه آنها را قبول می‌کنند یا می‌پذیرند. ریسک‌هایی هم هستند که تکرار می‌شوند، ولی شدت آنها کم است مانند تصادفات اتومبیل و آتش‌سوزی‌ها که شرکتهای بیمه در مورد آنها اطلاعات دارند و بیمه، این نوع خدمات را ارائه می‌دهد. مشکل ما از اینجا ناشی می‌شود که ممکن است ریسک‌هایی 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 ریسکهای متفاوتی داشته باشند.

## طبقه بندی ریسک ها

طبقه بندی های مختلفی راجع به این نوع ریسکها ارائه شده است. یکی از این طبقه بندیها ریسکها را به انواع ریسکهای اقتصادی (مانند زیان ناشی از تحولات اقتصادی در سطح کشور نظیر بحرانهای اقتصادی، تورم) ریسکهای سیاسی (مثل تغییر احزاب، تغییر قوانین، تغییرات سیاسی در سطح کشور) ریسکهای مرتبط با صنعت (مانند جایگزینی مواد و تکنولوژی، ریسکهای بازار مانند تغییر سلائق مصرف کنندگان، کاهش تقاضا، تغییر الگوی مصرف) ریسکهای عملیاتی (نظیر نگهداری تجهیزات، تکنولوژی اطلاعات، تامین مواد، سوخت مصرفی، هزینه های پرسنلی، روابط کار، ریسک های تکنولوژیکی) ریسکهای پولی و مالی (مانند نوسانات نرخ بازار، ریسک های حقوقی مانند شکایات مشتریان در آینده از محصول 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 شرکتهای 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 شرکتهای 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. 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 باز خرید خواهند کرد. این ریسک را قانون برای بنگاهها ایجاد کرده است. از طرف دیگر یکی از مهمترین ریشه های ریسکهای 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. هر چند 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 شرکتهای 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 گوییم قماربازی هم عین ریسک است. این دو با یکدیگر فرق دارند. ما می گوییم 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 خنثی 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 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 نمی‌تواند ریسک را کنترل کند. ثبات مدیریتی در کشور ما یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم و اثرگذار است؛ یعنی هرچقدر ثبات مدیریتی کمتر باشد ریسک هم بیشتر است. از طرف دیگر من وقتی می‌خواهم 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 می‌شود 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 میکروسافت نیست. دوستان به موسسات رتبه سنجی یا رتبه بندی اعتباری اشاره کردند. می‌خواهم بگویم اگر بیل گیتس را هم در ایران بگماریم، مطلقاً رتبه بالایی به دست نخواهد آورد. این مساله نشان می‌دهد که من به عنوان یک مدیر بنگاه اقتصادی در کشور کمتر می‌توانم ریسک خود را مدیریت کنم، نسبت به آن مدیری که در محیط دیگر ریسک خود را مدیریت می‌کند. هر دو ریسک مالی است، ولی ریشه‌های 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.

قربانی: همان گونه که بحث شد، در مورد ریسک و مدیریت آن نکات مختلفی را می‌توان عنوان داشت. برای مثال خوب یا بد بودن ریسک به این نکته باز می‌گردد که معیار سنجش و مقایسه ما چیست؟ زمانی می‌گوییم ریسک نامطلوب است که احتمالاً آن را با شرایط اطمینان کامل مقایسه می‌کنیم. 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 می‌دهد که قبلاً وجود نداشته، می‌توان تعبیر خوبی از آن داشت. مسائل 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 می‌کنند. در واقع این یک باور و ارزش سازمانی است که باید به آن در سطح یک واحد تجاری به خوبی پرداخت. در مورد قابل پیش‌بینی نبودن شرایط، باید عرض کنم که این مساله اساساً بخشی از مدیریت ریسک است. به عبارت بهتر زمانی که شرایط با عدم اطمینان روبروست، مقوله‌ای به نام مدیریت ریسک معنا و مفهوم می‌یابد. در همین شرایط فعلی ما، هستند شرکت‌های خارجی که در صنایع نفت و گاز یا حتی خودرو سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها هم با همین قوانین مشکل‌ساز 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 ریسک‌هایی مواجه است و با چه اقداماتی می‌توان این ریسک‌ها را مهار و به بیان دقیق‌تر مصون‌سازی (hedging) کرد. ضمن اینکه آن بخش از فرمایشات عزیزان را قبول دارم که یک سری مشکلات از بابت استفاده از ابزارهای مصون‌سازی در مقابل ریسک وجود دارد؛ مثلاً طبیعی است که برای موضوعی نظیر مصون‌سازی در مقابل تغییرات نرخ ارز، در دنیا از قراردادهای آتی ارزی (futures) 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 شرکت‌ها 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 شرکتها با 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 می‌شد. اما به خاطر اینکه ما مسائل پیرامونی شرکتها 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 حادث‌تر از آنهاست، اتفاقاً به همین جهت، مقوله مدیریت ریسک را باید نسخه و راه حل حداقل 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 خلاقانه‌تر 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 سرمایه‌گذاری 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 سرمایه‌گذاری می‌کنند. غالباً شرکت‌های خارجی، جایی سرمایه‌گذاری 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 متفاوت‌تر 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 بیمه‌گران 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 ناقص العضو 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 شرکتها 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 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 بیمه ای کامل

مسئله مهم دیگر این است که خیلی از موسسات بیمه را می گیرند به خاطر اینکه بگویند بیمه نامه داریم، اما بیمه نامه با شرایط کامل نمی گیرند. مثلا کارخانه را بیمه آتش سوزی می کند 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 می شود. لکن بیمه گذار می گوید من زلزله را پوشش نمی خواهم و فقط بیمه آتش سوزی را بیمه می کند. یا کارخانه درجایی قرار دارد که در معرض سیل است، ولی پوشش سیل را نمی گیرد یعنی پوشش بیمه خود را از این لحاظ کامل نمی گیرد و یا اینکه مبلغ بیمه را درست تعیین نمی کند. باور کنید هنوز داریم مدیران مالی که همان عدد یک ریالی را که در دفترش نوشته شده در لیست بیمه می آورند؛ یعنی بر مبنای ارزش دفتری بیمه می کنند. در صورتی که این مدیران باید اموال خود را به قیمت واقعی و بازار بیمه کنند. بنابراین متأسفانه خیلی از مدیران مالی شرکتهای ما پوشش های کامل نمی گیرند و اگر پوشش بیمه ای می گیرند مبلغ بیمه اش را درست پرداخت نمی کنند. این مسایل موسسات بیمه گر و بخصوص بیمه گذاران را با مشکل مواجه می کند. 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 شرکتهای را بعداً با ورشکستگی مواجه می کند. در حالی که الان پرداخت حق بیمه را حسابرسیان و سازمان مالیاتی به عنوان یک هزینه قابل قبول تلقی می کنند. واحدهای تولیدی که از خرید بیمه مناسب و کافی خودداری می کنند باید توجه داشته باشند که در محاسبه قیمت تمام شده کالای خود هزینه های محتمل و آتی را نادیده گرفته و در نتیجه قیمت تمام شده کالای مربوط کمتر از قیمت واقعی آن می شود و یا به عبارت دیگر در حسابهای آخر سال خود سود غیرواقعی نشان می دهند و بر اساس همین سود غیرواقعی مالیات پرداخته و سود صاحبان سهام را تقسیم می کنند. بدیهی است در دوره های مالی که حادثه و خسارتی واقع نشود مشکلی پیش نمی آید، اما در صورت وقوع یکی از حوادث و ایجاد خسارت سنگین نه تنها مالیات غیرواقعی پرداخته اند، بلکه برای حفظ ثبات فعالیت واحد خود ناگزیر به تحصیل اعتبار جدید و یا افزایش سرمایه اند که هیچیک، کار ساده ای نیست. آخرین نکته اینکه اگر مسئولان یک موسسه در کشورمان یک واحد اقتصادی را بیمه نمی کنند، هم به آن واحد اقتصادی ضرر می زنند و هم به اقتصاد ملی کشور لطمه وارد می کنند.

بابایی: اگر اجازه بفرمایید من به پرسش اول برگردم که سازمانهای ما با کدام ریسک های مهم مواجه هستند و چه می توانند بکنند؟ آقای دکتر راعی به این موضوع اشاره کردند که ریسک های عمده ای که سازمانها با آن مواجه هستند ریشه های 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. در کل جامعه ما برای شرکتهای و نگاهها ریسکی است. اخیراً **BUSINESS MONITOR** گزارشی منتشر کرده که ریسک تجاری را برآیندی از ریسک اقتصادی و ریسک سیاسی می داند که در هر سه مورد ایندکس **INDEX** سالهای آتی کشور بدتر از فعلی است. پیش بینی آن این است که همین طوری که به سال ۲۰۱۰ نزدیک می شویم 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 ریسکها متوجه سازمانها باشد، مدیران سازمانها می توانند با برنامه ریزی و استفاده از رویکردهایی مثل بیمه و موارد دیگر ریسکها را مدیریت کنند.

مهدیزاده: خوشبختانه به تدریج وارد بحث کلان ریسک می شویم تا بحث جزئیات ریسک یک سازمان. قبل 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 بباندازد. 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 شرکتهای، 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 فرا ملیتی صادر میکند مثل قانون I.L.S.A

من برای اینکه در راستای فرمایشات شما برسم به آنجایی که شرکتهای با چه موانعی مواجه هستند به محیط قانونی شرکتهای اشاره می کنم. شرکتهای 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... شرکتهای در محیط قانونی شان همه این قانون ها را باید در نظر بگیرند. چون ندانستن آنها ممکن است برایش 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 بگیری. اگر اجازه دهید در مدیریت ریسک مطلبی را باز کنم.

### 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, POSTPONEMENT, MODIFICATION** را داریم. اگر شما توانستید یک ریسکی را **PREVENT** بکنید خیلی هنر کرده اید. اگر توانستید به تأخیرش بباندازید، 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 بباندازد 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 بازاریابی است. از جمله می تواند جنگ قیمتها را راه بباندازد 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 هر کدام از ریسک هایی که سازمان با آن مواجه است، چه نوع استراتژی داشته باشیم. استراتژی ها اسم های گوناگون دارند مثلاً ما یک استراتژی به نام **PACKMAN** داریم که این استراتژی معکوس **ACQUISITION AND TAKE OVER & MERGER** یا جذب و ادغام شرکتهای 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 تایر 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 کند که ریسک بسیار بالایی دارد و با آن شرکت دیگری را **TAKE 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 گفتیم **PREVENTION, POSTPONEMENT, MODIFICATION** استفاده کنیم و اگر هم قرار است اتفاق 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 **DENATIONALIZATION** 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 تاجر 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 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. در حالی 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 دهیم 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؟ تا چه 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.