

مدیریت ریسک، رویکردی نوین برای ارتقای اثربخشی سازمان‌ها

نسرین سیادت‌ی

کارشناس مالی

چکیده - از آنجا که دنیای کسب‌وکار و صنعت با تحولات و دگرگونی‌های متعددی همچون جهانی شدن، برون‌سپاری و ایجاد ائتلاف‌های استراتژیک مواجه است، مدیریت ریسک در فعالیت‌های سازمان‌ها اعم از تجاری و غیرانتفاعی اهمیت روزافزونی یافته است. شناسایی و مدیریت ریسک یکی از رویکردهای جدید است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. به طور کلی، ریسک با مفهوم احتمال متحمل زیان و یا عدم اطمینان شناخته می‌شود که انواع مختلف و طبقه‌بندی‌های متنوع دارد. یکی از این طبقه‌بندی‌ها ریسک سوداگرانه و ریسک خطرناک است. تمامی اشکال ریسک شامل عناصر مشترکی چون محتوا، فعالیت، شرایط و پیامدها هستند. طبقه‌بندی دیگر ریسک استراتژیک و ریسک عملیاتی است. مدیریت ریسک به مفهوم سنجش ریسک و سپس اتخاذ راهبردهایی برای مدیریت ریسک دلالت دارد. انواع ریسک‌ها برحسب احتمال وقوع و تأثیر آنها قابل تقسیم است که نتیجه آن پورتفوی ریسک و اعمال استراتژی‌های مناسب (انتقال، اجتناب، کاهش و پذیرش) است.

واژه‌های کلیدی: ریسک، ریسک سوداگرانه، ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی

مقدمه

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. تحولات عمده در محیط کسب‌وکار، مثل جهانی شدن کسب‌وکار و سرعت بالای تغییرات در فناوری، باعث افزایش رقابت و دشواری مدیریت در سازمان‌ها گردیده است. در محیط کسب‌وکار امروز، مدیریت و کارکنان می‌بایست توانایی برخورد با روابط درونی و وابستگی‌های مبهم و بغرنج میان فناوری، داده‌ها، وظایف، فعالیت‌ها، فرایندها و افراد را دارا باشند. در چنین محیط‌های پیچیده‌ای سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که این پیچیدگی‌های ذاتی را در زمان تصمیم‌گیری‌های مهمشان لحاظ و تفکیک کنند. مدیریت ریسک مؤثر که بر

مبنای یک اصول مفهومی معتبر قرار دارد، بخش مهمی از این فرایند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد. 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 ریسک‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

ریسک و انواع آن

برای درک طبیعت ریسک، ابتدا باید از تعریف آن آغاز کرد. اگرچه تفاوت‌های فراوانی در چگونگی تعریف ریسک وجود دارد، ولی تعریفی که در ادامه ارائه می‌شود، به‌طور مختصر ماهیت آن را نشان می‌دهد: ریسک یعنی احتمال متحمل شدن زیان (DOROFEE-96). این تعریف شامل دو جنبه اصلی از ریسک است:

- مقدار زیان می‌بایست ممکن باشد.

- عدم اطمینان در رابطه با آن زیان نیز می‌بایست وجود داشته باشد.

در اکثر تعاریفی که از ریسک شده است، به‌صورت روشن به دو جنبه آن، یعنی زیان و عدم اطمینان، اشاره شده است. ولی سومین جنبه آن، یعنی انتخاب، معمولاً به‌صورت ضمنی مورد اشاره قرار می‌گیرد که منظور از انتخاب، چگونگی توجه نمودن به آن است. این سه شرط، پایه‌های اساسی ریسک و مبنایی برای بررسی عمیق‌تر آن هستند.

انواع مختلف ریسک: اصطلاح ریسک به‌صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی مخاطبان مختلف اغلب تعبیرهای نسبتاً مختلفی از آن دارند (KLOMAN-90). 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 می‌سازد نماید. ولی در موارد دیگر، فرصت سودآوری وجود ندارد، تنها امکان بالقوه زیان موجود است. بنابراین ریسک می‌تواند دارای دو نوع تقسیم فرعی دیگر باشد:

* ریسک سوداگرانه؛

* ریسک خطرناک.

در ریسک سوداگرانه، شما می‌توانید یک سودآوری تحقق یافته یا بهبودی در روال شرایط نسبت به وضع موجودتان داشته باشید. و به‌طور همزمان نیز امکان بالقوه‌ای برای تجربه یک زیان یا بدتر شدن شرایط نسبت به وضع موجود را داشته باشید. قماربازی یک مثال از انجام یک ریسک سوداگرانه است. وقتی شما یک شرط‌بندی انجام می‌دهید، می‌بایست احتمال به‌دست آوردن پول بیشتر در مقابل انتظار از دست دادن میزان شرط‌بندی‌تان،

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، به‌چگونگی در نظر گرفتن امنیت، به‌عنوان یک ریسک خطرناک توجه کنید. 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 به‌منظور 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 به‌واسطه جلوگیری از عواقب ناخوشایند ورود به منزلتان دارید. هدف شما به‌عنوان احساس امنیت بیشتر، تعیین‌کننده شرایطی است که ریسک منظور می‌شود. بعد از تجزیه و تحلیل شرایط، شما ممکن است تصمیم به نصب یک سیستم امنیتی در منزلتان به‌منظور ایجاد موانع برای سارقان 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 به‌دنبال آن هستید. در این مثال، شما تمایل به سرمایه‌گذاری مالی در یک سیستم امنیتی به‌منظور 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 (به‌عنوان مثال، مقدار پولی که شما تمایل دارید در یک سیستم امنیتی سرمایه‌گذاری کنید) با میزان علاقه شما برای تحقق یک فرصت (به‌عنوان مثال، کسب آرامش خاطر) در توازن است.

بنابراین، ریسک به‌صورت کاملاً مشخص و روشنی قابل طبقه‌بندی به‌عنوان سوداگرانه و خطرناک بر مبنای نوع آن نیست، بلکه براساس شرایطی که آن ادراک می‌شود، قابل دسته‌بندی است.

عناصر اصلی ریسک

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

۱- محتوا ۲- فعالیت ۳- شرایط ۴- پیامدها

محتوا یعنی زمینه، وضعیت، یا محیطی که ریسک در آن منظور شده و مشخص‌کننده 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 باقی‌مانده 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 تشکیل‌دهنده عنصر منفعل ریسک است. این شرایط تعیین‌کننده وضعیت جاری یا یک مجموعه از اوضاع و احوال است که می‌تواند به ریسک منجر شود. شرایط، وقتی با یک فعالیت آغازگر خاص ترکیب می‌شود، می‌تواند یک مجموعه از پیامدها یا خروجی‌ها 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 تجاری‌اش می‌پذیرد. در مضمون این تعریف امکان بالقوه سودآوری و زیان‌دهی هر دو وجود دارد، که ریسک استراتژیک را طبیعتاً سوداگرانه می‌سازد. توجه کنید که چگونه چهار عنصر ریسک برای ریسک استراتژیک به کار برده می‌شود. 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 تصمیم‌گیری به اجرا گذاشته می‌شود، مدیریت می‌بایست 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 می‌بایست 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 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 مجموعه‌ای از سودآوری و زیان‌دهی بالقوه برای سازمان تولید می‌کند. مدیریت درجه نسبی هر فرصت و ریسک ناشی از هر فعالیت استراتژیک را مورد بررسی قرار می‌دهد. آنها بهترین انتخاب را بر مبنای میزان تحمل ریسک در مقابل میزان تمایل برای به‌دست آوردن مزایایی از فرصت‌های آن، انجام می‌دهند.

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

ریسک عملیاتی

مدیران در تمامی سازمان‌ها با ریسک سروکار دارند. تمرکز مدیریت در سطوح بالای سازمان در اکثر اوقات روی طبیعت سوداگرانه ریسک است. مدیریت، ریسک سرمایه‌گذاری دارایی‌های سازمانی را در مقابل بازگشت بالقوه آن سرمایه‌گذاری تعدیل می‌کند و با ملاحظات استراتژیک، ریسک را در فعالیت‌های پورتفوی سازمان و سرمایه‌گذاری‌ها، مدیریت می‌کند. 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 می‌آورند، ریسک‌های عملیاتی شروع به ظهور می‌کنند. نقصان موجود

در ذات فرایندها می‌تواند به عدم کارایی و مشکلاتی در خلال عملیات منجر شود که این امر می‌تواند اثر نامطلوبی بر موفقیت سازمان بگذارد.

متأسفانه، تعریف جهان شمولی درباره اصطلاح ریسک عملیاتی وجود ندارد. کمیته سرپرستی بانکداری بسل (Basel) یک چارچوب کاملاً مناسب منتشر کرده است که به‌عنوان Basel II مشهور است و شامل یک تعریف از ریسک عملیاتی به‌شمار می‌رود که به‌طور گسترده‌ای توسط انجمن مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ریسک عملیاتی، طبق تعریف چارچوب Basel II، ریسک زیان ناشی از عدم کفایت یا نقص فرایندهای داخلی، افراد و سیستم‌ها یا از وقایع خارجی تعریف می‌شود.

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. به‌طور هم‌زمان، این تعریف مناسب برای استفاده در اکثر زمینه‌های متفاوت است.

به‌طور خلاصه، اگرچه اشکال مختلفی از ریسک (از جمله، ریسک تجاری، عملیاتی، پروژه‌ای و امنیتی) وجود دارد، ولی تمامی آنها مبنای مفهومی یکسانی دارند. در عین حال، می‌توان تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای میان ملموس انواع مختلف ریسک بر مبنای محتوای درک شده، قائل شد. برای مثال، یک ریسک سوداگرانه، مثل یک ریسک تجاری، خصلت‌های منحصر به فردی دارد که آن را از یک ریسک خطرناک، از جمله ریسک عملیاتی، متمایز می‌سازد. طبیعت سوداگرانه یک ریسک تجاری هم سودآوری و هم زیان را در پی خواهد داشت، درحالی‌که ریسک عملیاتی هیچ فرصتی برای سودآوری ایجاد نمی‌کند. همان‌گونه که قبلاً گفته شده، تعریف ریسک عملیاتی به کار رفته در این متن چنین می‌باشد: ریسک عملیاتی، یعنی امکان بالقوه عدم توفیق در دسترسی به اهداف مأموریت. 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 می‌دهد. تمامی دیگر عناصر مشخص شده، در ارتباط با مأموریت یک فرایند کاری بررسی شده است.

جرقه همان عمل یا اتفاقی است که وقتی با آسیب‌پذیری‌های موجود ترکیب شود، به یک طیفی از زیان‌های بالقوه منجر می‌شود. آسیب‌پذیری‌ها یعنی عیب و نقص‌هایی که فرایند را در معرض زیان‌هایی قرار می‌دهد؛ ضربه‌ها به‌عنوان زیان‌های بالقوه ناشی از یک ریسک درک شده، تعریف می‌شوند. در ریسک عملیاتی، تمامی

زیان‌ها از پیگیری مأموریت حادث شده‌اند. از آنجایی که این یک ریسک خطرناک است، ریسک عملیاتی امکان بالقوه‌ای برای زیان‌دهی فراهم می‌سازد و هیچ امکان بالقوه‌ای برای سودآوری ارائه نمی‌دهد.

یک نوع از شرایط اضافی که می‌بایست به‌عنوان عامل برای معادله ریسک عملیاتی در نظر گرفته شود؛ کنترل‌ها است. در شکل ۲ رابطه میان کنترل‌ها و جرعه‌ها، آسیب‌پذیری‌ها و ضربه‌ها نشان داده شده است. کنترل‌ها شرایط و وضعیت‌هایی هستند که محرک یک فرایند به‌سوی تحقق مأموریتش است. آنها شامل خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، روال کارها، وضعیت‌ها و ساختارهای سازمانی هستند که به‌منظور ایجاد یک تضمین معقول و منطقی برای دستیابی به مأموریت‌ها و حذف، کشف و اصلاح حوادث ناخواسته، طراحی گردیده‌اند.

کنترل‌ها می‌توانند به‌روش‌های زیر، ریسک را کاهش دهند:

* حذف یک اتفاق آغازگر یا جرعه‌زا؛

* کنترل میزان وقوع یک جرعه یا آغازگر و اجرای برنامه‌های اقتضایی در زمان مناسب؛

* کاهش آسیب‌پذیری‌ها؛

* کاهش ضربه‌ها یا زیان‌های بالقوه.

بنابراین، یک سنجش صحیح از ریسک عملیاتی می‌بایست شامل اثرات کنترل‌ها علاوه بر چهار عنصر موجود باشد.

معمولاً، افراد راجع به ریسک عملیاتی از اصطلاح تهدید استفاده می‌کنند. یک تهدید یعنی وضعیت یا اتفاقی که باعث ریسک می‌شود. یک تهدید ترکیبی از یک جرعه و یک یا چند آسیب‌پذیری می‌باشد، زیرا مجموع این دو عنصر مشخص‌کننده اوضاع و احوالی است که باعث خلق ضرر و زیان بالقوه‌ای می‌شود.

مدیریت ریسک

به‌طور کلی، مدیریت ریسک فرایند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح استراتژی‌هایی برای اداره ریسک است. در مجموع، استراتژی‌های به‌کار رفته شامل: انتقال ریسک به بخش‌های دیگر، اجتناب از ریسک، کاهش اثرات منفی ریسک، و پذیرش قسمتی یا تمامی پیامدهای یک ریسک خاص هستند. مدیریت ریسک سنتی، تمرکزش روی ریسک‌های جلوگیری‌کننده از علل قانونی و فیزیکی بود (مثل حوادث طبیعی یا آتش‌سوزی‌ها، تصادفات، مرگ و میر و دادخواهی‌ها). 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 شرکت‌ها و گروه‌های کوچک به صورت غیررسمی، در صورت عدم وجود نوع رسمی آن، مدیریت ریسک را مورد استفاده قرار می‌دهند.

در مدیریت ریسک مطلوب، یک فرایند اولویت‌بندی منظور گردیده که بدان طریق ریسک‌هایی با بیشترین زیان‌دهی و بالاترین احتمال وقوع در ابتدا و ریسک‌هایی با احتمال وقوع کمتر و زیان‌دهی پایین‌تر 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 زیان‌دهی‌شان پایین و ریسک‌هایی که احتمال وقوع‌شان پایین و زیان‌دهی‌شان بالاست، ممکن است به‌طور مناسبی مورد رسیدگی قرار نگیرند. در نتیجه می‌توان ریسک‌های موجود در سازمان را از این دو بُعد نیز طبقه‌بندی کرد که نشان داده شده است.

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

در دنیای کسب‌وکار پرتحول امروز، مدیریت ریسک از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است. مدیریت ریسک ناملموس، یک نوع جدید از ریسک را معرفی می‌کند، ریسکی که احتمال وقوع‌اش ۱۰۰ درصد است، ولی در سازمان‌ها به‌خاطر فقدان توانایی تشخیص، نادیده گرفته می‌شود. برای مثال ریسک دانش، زمانی رخ می‌دهد که دانش دارای ضعف و نقص به‌کار 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 به‌صورت مستقیم بهره‌وری 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 به‌واسطه شناسایی و کاهش ریسک‌هایی که عامل نزول بهره‌وری می‌باشند، ارزش‌های آنی 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 غیرمنفعل 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 به‌منظور 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؛ * برنامه‌ریزی؛ * پیگیری؛ * کنترل.

وظایف پیوسته در مدیریت ریسک

وظایف پیوسته مدیریت ریسک در قسمت پایین معرفی گردیده‌اند. هر ریسکی به‌طور طبیعی این وظایف را به‌طور متوالی طی می‌کند، ولی فعالیت‌ها به صورت پیوسته، همزمان (مثلاً 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 سرتاسر چرخه حیات یک مأموریت اتفاق می‌افتند.
 * شناسایی: جستجو و مکان‌یابی ریسک‌ها، قبل از مشکل‌ساز شدن آنها.
 * تحلیل: تبدیل داده‌های ریسک به اطلاعات تصمیم‌گیری. ارزیابی میزان اثر، احتمال وقوع و محدوده زمانی ریسک‌ها و طبقه‌بندی و اولویت‌بندی ریسک‌ها.
 * برنامه‌ریزی: 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

- پذیرش (یا نگهداری)

- کاهش (یا تسکین)

استفاده مطلوب از این استراتژی‌ها شاید امکان‌پذیر نباشد. بعضی از آنها ممکن است مستلزم بده بستن‌هایی باشد که برای فرد یا سازمانی که در زمینه مدیریت ریسک تصمیم‌گیری می‌کند، قابل قبول نباشد.

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 استراتژی‌های انتقال ریسک با استفاده از بستن قرارداد است. در موارد دیگر این امر بواسطه قراردادهای کلامی انجام می‌گیرد که ریسک را به بخش‌های دیگر بدون پرداختی بابت حق بیمه، انتقال می‌دهد. معمولاً بار مسئولیت در میان سازندگان ساختمان یا دیگر سازندگان بدین صورت انتقال می‌یابد. از سوی دیگر، استفاده از وضعیت‌های تعدیل‌کننده در سرمایه‌گذاری‌های مالی، یک نمونه از چگونگی انجام اقدامات احتیاطی توسط شرکت‌ها، به‌منظور اداره ریسک از نظر مالی است.

بعضی از روش‌های اداره نمودن ریسک، در تمامی طبقات جای می‌گیرند. 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 بیمه‌ای پیشاپیش میان اعضای گروه مبادله نمی‌شود، ولی در عوض زیان حاصله به حساب تمام اعضای گروه گذاشته می‌شود.

اجتناب از ریسک

استراتژی اجتناب، یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می‌شود. به‌عنوان مثال ممکن است که یک دارایی خریداری نگردد یا ورود به یک کسب‌وکار مورد چشم‌پوشی قرار گیرد، تا از مشکلات و دردهای آنها اجتناب شود. مثال دیگر در این زمینه، پرواز نکردن هواپیماست، تا از ریسک سرقت آن اجتناب شود. استراتژی اجتناب به‌نظر می‌رسد راه‌حلی برای تمامی ریسک‌هاست، ولی اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیان‌دهی در مورد سودآوری‌های بالقوه‌ای است که امکان دارد به‌واسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود. داخل نشدن به یک بازار به‌منظور اجتناب از ریسک، همچنین احتمال کسب سودآوری را ضایع می‌کند.

پذیرش ریسک

استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می‌دهد. در واقع خودتضمینی یا تضمین شخصی در این طبقه جای می‌گیرد. 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 می‌شود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آن امکان‌پذیر نیست یا پرداخت هزینه بیمه آن شاید عملی نباشد. در این زمینه، جنگ به‌خاطر 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 می‌شود. 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.

کاهش ریسک

استراتژی کاهش، یعنی به‌کارگیری شیوه‌هایی که باعث کاهش شدت زیان می‌شود. به‌عنوان مثال می‌توان به کپسول‌های آتش‌نشانی که برای فرونشاندن آتش طراحی گردیده‌اند، اشاره کرد که ریسک زیان ناشی از آتش را کاهش می‌دهد. این شیوه ممکن است باعث زیان‌های بیشتری بواسطه خسارات ناشی از آب شود و در نتیجه امکان دارد که مناسب نباشد. سیستم هالوژنی جلوگیری‌کننده از آتش ممکن است آن ریسک را کاهش دهد، ولی هزینه آن امکان دارد، به‌عنوان یک عامل بازدارنده از انتخاب آن استراتژی جلوگیری کند.

نتیجه‌گیری:

از آنجا که دنیای کسب‌وکار و صنعت با تحولات و دگرگونی‌های متعددی همچون جهانی شدن، برون‌سپاری و ایجاد ائتلاف‌های استراتژیک مواجه است، مدیریت ریسک در فعالیت‌های سازمان‌ها اعم از تجاری و غیرانتفاعی اهمیت روزافزونی یافته است. در این مقاله دیدگاهی روشن و مشخص نسبت به انواع مختلف ریسک در سطوح سازمانی و استراتژی‌های مدیریت آن را بحث کرده است. در بخش ابتدایی یک طبقه‌بندی از ریسک با توجه به نوع انتظار و پیامد آن (سودآوری یا حفظ وضع موجود) صورت پذیرفت: ریسک سوداگرانه و ریسک خطرناک، سپس انواع ریسک‌ها از جمله ریسک استراتژیک، ریسک مالی، ریسک عملیاتی و ریسک تجاری

بررسی شد. صرف نظر از نوع آن، عناصر اصلی تمامی ریسک‌ها 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 استراتژی‌های متداول در مدیریت ریسک توضیح داده شده است، که شامل: استراتژی انتقال، استراتژی اجتناب، استراتژیک کاهش (یا تسکین) و استراتژی پذیرش است.

منابع

- 1- Alberts, Christopher & Dorofee, Audrey. Managing Information Security Risks: The OCTAVESM Approach Boston, MA: Addison-Wesley, 2002.
- 2- Stulz, René M. (2003). Risk Management & Derivatives (1st ed.), Mason, Ohio: Thomson South-Western
- 3- Kloman, H. F. "Risk Management Agonists." Risk Analysis (June 1990)
- 4- Yu, Willem. Dorfman, Mark S. (1997). Introduction to Risk Management and Insurance (6th ed.), Prentice Hall
- 5- Fotios, C. Harmantzis. "Operational Risk Management In Financial Services", ORMS Today, 30(1), (2003)
- 6- Chalupka, R., Teplý, P. (2008), "Operational Risk Management and Implications for Bank's Economic Capital – A Case Study." IES Working Papers 17/2008, <http://ies.fsv.cuni.cz/sci/publication/show/id/3477/lang/cs>.
- 7- New Capital Accord Basle II, Using LDA Approach for Measuring Operational Risk. Amsterdam Vrij University, Netherland, Jan 2005.
- 8- Alijoyo, Antonius (2004). Focused Enterprise Risk Management (1st ed.), PT Ray Indonesia, Jakarta.
- 9- Samad-Khan, Ali, "Why COSO is Flawed," Operational Risk (January 2005).
- 10- Jorion, P. (2007), Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. 3rd edition, McGraw-Hill 2007.
- 11- Samad-Khan, Ali, "Modern Operational Risk Management," Emphasis (2008/2)
- 12- Mignola, G., Ugocioni, R. (2007), "Statistical Approach to Operational Risk Management." Sampolo IMI Group Italy 2007, <http://www.r-project.org/user-2006/Abstracts/Mignola+Ugocioni.pdf>.
- 13- Amihud, Y., and B. Lev, 1981, Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers, Bell Journal of Economics 12, 605-617.