

# مدیریت ریسک

نوشته: فیلیپ کارل

ترجمه:

عاطفه واثقی شجاع

اعظم شجاع صفت



|                    |                                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سررسااسه           | کارل، فلیپ                                                                                       |
| عنوان و نام پندآور | Carrel, Philippe                                                                                 |
| مستحصل بنسر        | راهنمای مدیریت ریسک/ نوشته فلیپ کارل: ترجمه عاطفه واثقی شجاع، اعظم شجاع صفت.                     |
| مستحصل طاهری       | مشهد: نشر نما جهان فردا، ۱۳۹۰.                                                                   |
| سایک               | ۳۳۲ ص:، مصر، جدول، نمودار.                                                                       |
| وصفت فهرست نویسی   | ۲۵۰۰۰ ریال: 978-600-217-014-9                                                                    |
| نادداشت            | فدیا                                                                                             |
| موضوع              | عنوان اصلی: The handbook of risk management : implementing a post crisis corporate culture, 2010 |
| موضوع              | مدیریت ریسک                                                                                      |
| موضوع              | فرهنگ سازمانی                                                                                    |
| شناسه افزوده       | واثقی، عاطفه، ۱۳۵۷ -، مترجم                                                                      |
| شناسه افزوده       | شجاع صفت، اعظم، ۱۳۵۸ -، مترجم                                                                    |
| رده بندی کنگره     | ۱۳۹۰ ۲/۵۲۲/HD۶۱                                                                                  |
| رده بندی دیویی     | ۶۵۸/۱۵۵                                                                                          |
| سفره کلاسیکاسی ملی | ۲۲/۳۳۹۳                                                                                          |



نشرجهان فردا



انتشارات نما

انتشارات نما، مشهد، تلفن ۸۴۰۷۹۹۵ - تهران، تلفن ۶۶۴۶۴۵۹۳

E-mail: info@namapub.ir http://www.namapub.ir

نام کتاب: مدیریت ریسک

نویسنده: فلیپ کارل

ترجمه: عاطفه واثقی شجاع، اعظم شجاع صفت

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول بهار ۱۳۹۰ - ۲۳۲ صفحه وزیری

چاپ و صحافی: موسسه چاپ دانشگاه فردوسی

قیمت: ۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۷-۰۱۴-۹

حق چاپ محفوظ است

مرکز پخش: تهران - انقلاب، خیابان اردیبهشت - کوچه وحید شماره ۷ تلفاکس ۶۶۴۶۴۵۹۳

مرکز پخش: مشهد: قاسم آباد - استاد یوسفی ۱۷ - کتاب جهان نما تلفاکس ۶۶۲۸۲۲۵

## فهرست مطالب

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| پیشگفتار.....                                                                     | ۵         |
| بخش ۱- مقدمه: ریسک کار مردم است!.....                                             | ۹         |
| <b>فصل اول: توزیع مواجهه و حساسیت ریسک در سراسر تجارت.....</b>                    | <b>۲۱</b> |
| بخش ۲- شناسایی عوامل ریسک.....                                                    | ۲۳        |
| بخش ۳- کار کردن با عوامل ریسک.....                                                | ۳۸        |
| بخش ۴- کار کردن با سناریوها.....                                                  | ۴۵        |
| بخش ۵- از جمع‌بندی تا توزیع ریسک‌ها.....                                          | ۵۵        |
| بخش ۶- ایجاد جریان متعادل اطلاعات.....                                            | ۶۰        |
| <b>فصل دوم: قدرتمندسازی واحدهای تجاری و ریسک با قابلیت‌های مدیریت ریسک.....</b>   | <b>۶۷</b> |
| بخش ۷- تخصیص قابلیت‌های مدیریت ریسک.....                                          | ۶۹        |
| بخش ۸- استراتژی‌های تنزیل و تاکتیک‌های تحدید.....                                 | ۷۷        |
| بخش ۹- استقلال در ریسک یا بی تفاوتی نسبت به آن؟.....                              | ۸۳        |
| بخش ۱۰- عملکرد پر ریسک.....                                                       | ۸۸        |
| <b>فصل سوم ایجاد جریان اطلاعات برای بازخورد مداوم و تصمیم‌گیری پیشگیرانه.....</b> | <b>۹۴</b> |
| بخش ۱۱- از میزان ریسک تا سیاست‌های ریسک.....                                      | ۹۷        |
| بخش ۱۲- تصمیمات از پایین به بالا و بازخورد.....                                   | ۱۰۶       |
| بخش ۱۳- جمع‌بندی کلان.....                                                        | ۱۱۱       |
| بخش ۱۴- تصمیمات از بالا به پایین و بازخورد.....                                   | ۱۱۹       |
| بخش ۱۵- اقتباس میزان ریسک مشاهده شده واقعی شرکت.....                              | ۱۲۵       |

فصل چهارم: استراتژی‌های بودجه‌گذاری و تاکتیک‌های مدیریت نقدینگی..... ۱۳۹

بخش ۱۶ - نقدینگی، ریسک عملیاتی نهایی..... ۱۴۱

بخش ۱۷ - تحلیل و اندازه‌گیری ریسک‌های نقدینگی..... ۱۴۴

بخش ۱۸ - ریسک بودجه‌گذاری..... ۱۴۷

بخش ۱۹ - مدیریت و توزیع ریسک‌های نقدینگی..... ۱۵۶

فصل پنجم: روابط خارجی، سیاست‌های افشا و شفاف‌سازی..... ۱۷۸

بخش ۲۰ - روابط خارجی..... ۱۸۱

بخش ۲۱ - افزایش شفاف‌سازی..... ۱۹۵

بخش ۲۲ - تبادل اطلاعات برای هوشمندی ریسک..... ۲۰۲

فصل ششم: تحولات تنظیم کننده دهه ۲۰۱۰..... ۲۱۰

بخش ۲۳ - ترقی عظیم..... ۲۱۱

بخش ۲۴ - پیشنهاداتی برای تحولات تنظیم کننده..... ۲۱۹

## پیشگفتار

در دنیای امروز، سفری آغاز شده که به سمت مدل اقتصادی مدرنی پیش می‌رود. جایی که کنترل ریسک‌ها، علاوه بر جستجوی مداوم رشد و کارایی سرمایه آن را مجدداً متعادل‌سازی می‌کند.

طی بیست سال رشد اقتصادی، پس از فروپاشی دیوار برلین و شرکت برادران لِه‌مان، جهان با افزودن ۳ میلیون مشتری به نقشه اقتصادی خود، ثروت بی‌سابقه‌ای فراهم کرده است. با این وجود، ساختارهای صنعت مالی و خصوصاً ارزش‌های اصلی مؤثر بر این تلاش‌ها کاملاً تغییر نکرده‌اند. مقیاس مدل‌های موجود مرتب بزرگ‌تر و تکرار شده در حالی که کارایی سرمایه به صورت ارزش انحصاری در فرهنگ صنفی باقی مانده است. جهانی شدن با استانداردسازی و یکنواختی ارتباط داشته، چون همه ناظران بر اصل همگرایی ثابت قدم بودند.

وقتی در اواخر سال ۲۰۰۸، بازار پول بین بانکی کاملاً متوقف شد، مراجع پولی کل دنیا بطور گسترده‌ای مداخله کرده و درصدد کمک برای بودجه‌گذاری مالی بین‌المللی برآمدند. سرانجام عده‌ای متوجه غیر کاربردی بودن سیستم شدند اما باز هم بسیاری از علائم هشدار دهنده تا سال ۲۰۰۶ نادیده گرفته شدند. مقالات بسیاری در مورد اشتباهات و مسیرهایی که منجر به این بحران‌ها شدند و درس‌هایی که می‌توان فراگرفت وجود دارد. اما به هر حال، ناهمخوانی یک مدل، مسأله عمیق‌تری نسبت به یک بحران است.

مدل جدیدی لازم است تا جستجو برای کارایی سرمایه را با مدیریت میزان ریسکی که شخصاً توسط سهامداران هر شرکت و نهادهای بودجه‌گذار بیان می‌شود، متعادل کند. متنوع‌سازی در مخالفت با همگرایی به عنوان راهی برای برگشت مجدد به صنعت مالی ظاهر شد، اوضاع بحرانی که می‌تواند اقتصاد جمعیت ۶.۵ بیلیونی را زنده کند.

بسیاری از بانک‌های جهانی که ترازنامه‌ها و نسبت‌های سرمایه استاندارد شده را بر مبنای داده‌های بازار محاسبه و طرح می‌کنند، به هنگام افزایش فشار وقایع دنباله‌دار تکراری‌ای که خود با تمرکز ثروت در دوران ترقی ایجاد کرده‌اند، شکست خوردند.

عدم تنوع‌سازی در استراتژی‌ها و اهداف، تمرکزهای غیر قابل اجتنابی ایجاد می‌کند که مساعد تشکیل و تورم حباب‌های دارایی است. متنوع‌سازی ریسک‌ها نامحدود است و مشخصاً داده‌های نامحدودی که این ریسک‌ها ممکن است درون آن بر هم تأثیر بگذارند و با هم ترکیب شوند، چندین برابر شده‌اند. مواجهه ریسک یکسان الزاماً نمی‌تواند بسته به شرکت یا سیستمی که بر آن تأثیر می‌گذارد، برای حساسیت یکسانی به کار رود. ویژگی‌های شرکت‌ها، منابع بودجه‌گذاری سنتی آنها، پایگاه مشتری ممتاز آنها، ماهیت دارایی، سوابق و در یک کلمه فرهنگ آنها راهی را که باید برای مواجهه با ریسک اتخاذ کنند، تعیین می‌کند. هر کس باید بتواند تعادل ارزش ایجاد شده خود را در قبال تولید ریسک در درون همان محیطی که درون آن کار می‌کند، مدیریت کند. برای مثال بانک‌های آسیایی چگونه توانستند با بودجه‌بندی تحولات صنعتی محلی، رویکرد بودجه‌بندی اعتبارات را مثل عملیات دنباله‌دار عظیم در انگلستان، متخصصان رهن‌گذاری در آمریکا یا بانک‌های سرمایه‌گذاری وال استریت متحول کنند؟ حتی اگر برای انجام این کار کاملاً حساس باشند، شرایط خارجی اعتبارات، ذخیره نقدینگی، ناپایداری ارز و مؤلفه‌های ناشناخته که مسیر تحسین حساسیت را نشان می‌دهند، این رویکرد را نامربوط می‌کنند.

دستورالعمل‌ها و اصولی برای تنظیمات وجود دارد اما در سطوح بالاتر، این تنظیمات باید با توجه به تنزیل ریسکی که توسط هر صنف خاص اتخاذ می‌شود، درون یک یا چند محیطی که به آن تعلق دارند، اجرا شود.

این شیوه جدید که شامل مدلسازی متمرکز یک پروفایل با تعریف دقیق اصول کار، طبقات ریسک و مدل‌های یکسان برای کل صنعت بود، به هدفی متضاد با آنچه که برای آن طرح‌ریزی شده بود، دست یافت. این شیوه، از مطابقت شرکت‌ها با محیط‌هایشان ممانعت می‌کرد. بنابراین ریسک‌های ویژه آنها را افزایش می‌داد. فرض بر این است که سختی و پیچیدگی‌های قوانین تنظیم‌کننده موجود، موجب سیستمی شدن ریسک‌های سیستماتیک می‌شود.

ناظران (تنظیم‌کنندگان) حتی اگر امکانپذیر هم باشد لازم نیست بگویند چه کاری باید انجام شود یا چه اندازه کافی است. تنظیمات فقط در حیطه شناخت‌ها و در زمان معین دست

یافتنی است و بنابراین طبق تعریف با تحولات آتی ناهمخوانی خواهد داشت. تلقین فرهنگ به هر شخصی برای یادگیری چگونه کنار آمدن با ریسک های خود، مطابقت با ماهیت متغیر ریسک ها و چگونگی همسویی با انتظارات سهامداران و مشتریان، به مراتب بسیار سودمند و مناسب خواهد بود.

هنگامی که قانون گلس - استیگال لغو شد، بسیاری از پل های بین دنیای سهام قرضه و بانکداری فرو ریخت. مؤسسات مالی توانستند از طریق توسعه غیر سازمانی و افقی با هدف جهانی شدن، ارزش را افزایش دهند و بر بازارها غلبه کنند. به طور همزمان، آمار و ارقام مشتریان، سرمایه گذاران و بودجه گذاران، تقاضاها و رفتارهای آنان را عمیقاً تغییر داد. مطالبه بازده های مالی ممکن است تغییر نکند اما مؤلفه های ریسک خواسته یا ناخواسته از طریق استراتژی های جایگزینی تغییر می کنند. در نتیجه، سطوح مبهم ریسک های ناخواسته از کشورها و صنایع منتقل شده و بطور غیرمستقیم مختص سرمایه گذارانی است که مخالف این نوع ریسک ها هستند. چگونه سهامداران سهام قرضه اروپایی توانستند بطور غیرمستقیم با بازار املاک آمریکا از طریق سهام قرضه، مواجهه را خاتمه دهند؟ ترکیب استراتژی های یکسان و محدودیت های تنظیم کننده موجب تخرکاتی شد. شرکت ها اعتقاد داشتند به چیزی نیاز دارند که «مثل میوه سهل الوصول باشد»، اما عملاً مجبور شدند از طریق سهام قرضه عمل کنند.

درست مثل بانک ها، همه طرح های سرمایه گذاری جمعی، مدیران دارایی، شرکت های مدیریت ثروت خصوصی و سهام محدود شده نیازمند ابزار جهانی برای تعدیل مواجهه ریسک خود با میزان ریسک مشتریان، سهامداران و هر کسی که بودجه گذاری کرده هستند. آنها نیازمند «هوشمندی ریسک» هستند.

محیط مالی، بخش الزامی یک کشور یا یک منطقه نیست بلکه توسط پروفایل ریسک، مؤلفه های مواجهه و جامعه شرکا و همتایان تعریف شده است. هر محیط مالی باید بداند چگونه خود را بطور مستقل با ماهیت غیر قابل پیش بینی توزیع و حجم رویدادهای ریسک، سازگار کند. درست مثل شرکت هایی که نیازمند طرح ریزی یک DNA ی صنفی هستند، پیش بینی قوانین ریسک ها و تنزیل حساسیت آنها، اطلاعاتی ایجاد کرده که محیط های مالی هم نیازمند توسعه کد DNA ی خود بر مبنای هوشمندی ریسک هستند. این مسئله نیازمند فرهنگ کلی اطلاع رسانی و شفاف سازی است که بدنه نامحدود دانش برای ابقا می باشد. ناظران فراملی و نمایندگان صنعتی باید فرهنگ ضروری را برای ایجاد درک کلی از ریسک و سازگاری با آن گسترش دهند. این محدوده ها نسبی نیستند و به اخلاقیات مرتبطند. ملزومات

آن محدود به زبان تنظیم کننده نیست بلکه برای محاوره های چند جانبه مراجعی گسترش یافته تا ریسک های ویژه را ارزیابی کنند و حین ایجاد هوشمندی ریسک با آن مطابقت کنند. این روش ها محدود به سیاست «چماق و هویج» نخواهد بود بلکه نوعی تبادل سودمند اطلاعات است. قوانین ارتباط و سیاست های افشا باید متناسب با سطوح کلی ریسک و ناپایداری باشند که سیستم در زمان های مختلف با آنها روبروست. [چماق و هویج یک سیاست است. در این سیاست چماق به معنای تشویق (+) و هویج به معنای تنبیه (-) می باشد. به شما چماق زده می شود تا تشویق شوید که هویج را بخورید. در واقع در این سیاست، ارائه تشویق برای رفتار خوب و ارائه تنبیه برای رفتار بد است و به عبارتی به معنی سیاست «تهدید و تحییب» به کار می رود. اصل این استعاره از هریج آویزان بر سر چوب به عنوان انگیزه حیوان برای انجام کار بود: مترجم]

این کتاب راهنما، مدل‌ورزی‌هایی را مطرح می‌کند که از مباحثات متعدد با بانک‌ها، شرکت‌های مدیریت دارایی در تمام سطوح، مدیران بودجه‌گذاری، ناظران، بانک‌های مرکزی و اسناد ارائه شده توسط تامسون رويترز به دست آمده است. به دنبال بحران سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ هر یک از آنها با چالش‌های جدیدی روبرو شدند و راه‌های جدیدی برای متعادل کردن مجدد ارزش ایجاد شده تجاری خود یا سهامداران با مواجهه ریسک ایجاد کردند. این کتاب همچنین بر مبنای تحقیقی از رویکردهای اخیر دانشمندان و پیشگامان متفکر در تلاش برای به تصویر کشیدن جوانب گسترده مدیریت ریسک پس از بحران به وجود آمده است. این کتاب، تلاش‌های آنها را به عنوان مجموعه‌ای از اصول کلیدی جمع‌بندی کرده تا خوانندگان و شرکت‌ها را در مسیر کدبندی فرهنگ خود به صورت اجزای DNA ی صنفی که ارزش‌های اصلی مدیریت ریسک را مجسم می‌کند، راهنمایی نماید.

### تقدیر و تشکر

در اینجا می‌خواهم از «لیم یان شینگ» قدردانی کنم. بدون او این پروژه همچنان یک پروژه باقی می‌ماند. و با تشکر از «تامسون رويترز» به خاطر ارائه داده‌ها و حمایت‌های فنی در تکمیل این مجموعه.