



مدیریت ریسک‌های بحرانی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری ساختمانی با رویکرد **ERM**

نهاد گودرزی، فائزه سروش‌نیک، احد نظری

کشور ایران

واژگان کلیدی: ریسک، مدیریت ریسک پورتفولیو، شناسایی
ریسک، مدیریت ریسک سازمانی



چکیده

- در سال‌های اخیر، بحث مدیریت ریسک سازمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. پژوهش حاضر جهت انجام مطالعات ریسک تهیه شده است. هدف از این تحقیق، انجام مراحل مختلف مدیریت ریسک در یک شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی، برای شناسایی، تحلیل و پاسخ‌دهی به ریسک‌ها می‌باشد.
- به دلیل آنکه در شرکت‌های سرمایه‌گذاری، ریسک‌های موجود در هر بخش سازمان می‌توانند بر روی دیگر بخش‌ها تأثیر بگذارند، بررسی مدیریت ریسک سازمانی در این نوع نگاه‌ها ضرورت دارد. در این پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۸۱ سوال تهیه و برای تعدادی از کارشناسان فن فرستاده شد. بدین ترتیب، شش ریسک بحرانی سازمان با ضریب امتیازی بیش از ۴۰ درصد اولویت‌بندی شدند و استراتژی‌هایی برای پاسخ به هر ریسک مطرح شد.
- نتایج نشان می‌دهد که ریسک ناهماهنگی بین پیمانکاران متعدد در پروژه‌های EPC، ریسک رکود در بازار مسکن، ریسک کمبود نقدینگی، ریسک عدم شفافیت وظایف و اختیارات مدیریت پروژه، ریسک نظارتی و ریسک ضعف در متدولوژی مدیریتی شرکت جزو کلیدی‌ترین ریسک‌های سازمان هستند و استراتژی‌های کاهش، انتقال و پذیرش، موثرترین و پرکاربردترین شیوه‌ها برای پاسخ‌دهی به ریسک‌ها می‌باشند؛ در نهایت زمان وقوع و مسئول اقدام ریسک‌ها نیز به دلیل اهمیت زیاد، با نظر خبرگان تعیین شد.



۱. مقدمه

- مدیریت ریسک شاخه جدیدی از علم مدیریت است که در گستره‌ی متنوعی از انواع گرایش‌ها از جمله امور مالی و سرمایه‌گذاری، تجارت، بیمه، ایمنی، بهداشت و درمان، پروژه‌های صنعتی و عمرانی و حتی مسایل سیاسی و اجتماعی و نظامی جایگاه خود را پیدا کرده است. از آنجایی که به هیچ‌عنوان نمی‌توان ریسک را در پروژه‌ها حذف کرد، بنابراین مدیریت ریسک امری لازم و ضروری در مدیریت پروژه می‌باشد.
- در فضای سازمان‌های پروژه‌کار، ریسک امری گریزناپذیر می‌باشد؛ بنابراین مطالعات ریسک و شناسایی ریسک‌های تهدیدکننده سازمان، امری ضروری تلقی می‌شود.
- در سازمان بررسی شده در این پژوهش، به مطالعه و شناسایی ریسک‌های سازمانی در شرکت مادر پرداخته می‌شود و سپس سعی بر آن است تا از طریق تحلیل کیفی، ریسک‌ها را پالایش کرده تا شش ریسک بحرانی سازمان با ضریب امتیاز بالای ۴۰ درصد تعیین شوند و از طریق پاسخ‌گویی کاهش پیدا کنند. از آنجایی که بسیاری از شرکت‌های اجرایی و اکادمیک از روش‌های مدیریت ریسک سازمان طرفداری می‌کنند، بنابراین بدست آوردن اطلاعات کافی درباره‌ی این موضوع اهمیت و ضرورت بسیاری دارد.
- مدیریت ریسک سازمانی، مدیریت یکپارچه تمام ریسک‌هایی است که سازمان با آن مواجه می‌باشد که بطور ذاتی، در نظر گرفتن این مدیریت ریسک نیازمند همسویی با استراتژی و حاکمیت شرکت می‌باشد [۱].



۲. مفاهیم نظری

- ERM در واقع ایده‌ای است که در اواخر دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد؛ این رویکرد بیان می‌کند که یک شرکت باید تمامی ریسک‌ها را در صورت امکان شناسایی کند و احتمال وقوع آن‌ها را اندازه‌گیری کند و آن‌ها را در یک چهارچوب واحد مدیریت کند که این برعکس رویکرد سنتی در مدیریت ریسک می‌باشد [۲]. مطالعه ریسک تاثیر زیادی بر اهداف بلند مدت شرکت دارد که باعث حداکثر کردن ارزش شرکت نیز می‌شود.
- ERM فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها در تمامی حوزه‌های مربوط به خود، ریسک‌های موجود از منابع مختلف را برای افزایش ارزش‌های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان ارزیابی، کنترل و نظارت می‌کنند [۳]. همچنین مدیریت ریسک سازمان، یک روش ساختاریافته و قانون‌مند است که با کمک آن می‌توان عدم قطعیت‌ها را مدیریت کرد و این راهکار با در نظر گرفتن روش کل‌نگری و یکپارچه، تمامی ریسک‌های شرکت را در بر می‌گیرد.
- از طرفی، مدیریت ریسک پورتفولیو، دستورالعمل‌ها و ابزارهایی را برای شناسایی، تجزیه و تحلیل، پاسخگویی و نظارت بر ریسک‌های سازمان ارائه می‌دهد. ریسک پورتفولیو را می‌توان مجموعه‌ای از رویدادهای نامشخص و یا شرایطی دانست که در صورت وقوع، یک یا چند اثر منفی بر حداقل یکی از اهداف استراتژیک سازمان دارند.
- مدیریت پورتفولیو مجموعه‌ای از پروژه‌هاست که بطور هماهنگ برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان مدیریت می‌شوند. مدیریت ریسک پورتفولیو می‌تواند دانش سازمانی را ارتقا دهد و از اثرگذاری ریسک یک پروژه بر دیگر پروژه‌ها جلوگیری کند. تجزیه و تحلیل ریسک، بخش مهمی از مدیریت ریسک پورتفولیو می‌باشد و اطلاعاتی را فراهم می‌کند که می‌تواند در نحوه انتخاب پروژه‌ها برای پورتفولیو موثر باشد [۴].

[2] Harrington & Niehaus

[3] Darcy, SP., & Brogan

[4] Ghasemi, F., Mahmoudi



۳. روش تحقیق

- در این پژوهش، یک شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی در داخل کشور مورد بررسی قرار گرفته است. این شرکت سرمایه‌گذاری، شامل یک شرکت مادر و تعداد زیادی شرکت زیر مجموعه و تابعه می‌باشد. در این مقاله تمرکز اصلی بر روی شرکت مادر می‌باشد. در این پژوهش، بررسی و انجام مراحل مختلف مدیریت ریسک سازمانی در شرکت سرمایه‌گذاری مورد مطالعه، با رویکرد شناسایی منشا ریسک‌ها، شناسایی ریسک‌ها، تحلیل کیفی و پاسخ‌دهی به ریسک‌ها انجام شده است.
- در مرحله اول، ریسک‌های کلان یک شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی با استفاده از مراجع علمی متعدد، در ۱۲ منشا مجزا، ۲۷ ریسک شناسایی شده و هر کدام با توجه به منشا، در الگوی ساختار شکست ریسک دسته‌بندی شدند.
- در مرحله دوم، با اقتباس از تکنیک FMEA، برای محاسبه سطح ریسک، از ضرب سه مشخصه احتمال ریسک، شدت اثر ریسک و قابلیت کشف ریسک استفاده می‌شود. سپس از پرسشنامه‌ای محقق ساخته استفاده شده است که روایی صوری آن از طریق کارشناسان تایید گردیده است. این پرسشنامه حاوی ۸۱ سوال تخصصی درباره سه معیار مهم ریسک‌ها می‌باشد. در این پرسشنامه خبرگان ملزم بودند برای هر ریسک میزان احتمال، اثر و قابلیت کشف آن ریسک را با توجه به مقیاس لیکرت، وزن‌دهی کنند. با توجه به نتایج جمع‌آوری شده از این پرسشنامه و تحلیل داده‌ها، ریسک‌های شناسایی شده در سازمان، تحلیل شدند و در نهایت شش ریسک بحرانی اولویت‌بندی شدند.
- در مرحله سوم، برای هر کدام از شش ریسک بحرانی سازمان، با استفاده از تحقیقات و پیشینه پژوهش و نظر کارشناسان فن، پاسخ‌هایی برای کاهش سطح ریسک ارائه شد.



۴. داده‌های تحقیق

□ شناسایی ریسک‌ها

شناسایی ریسک‌ها: ریسک‌ها برخواسته از واقعیت‌هایی هستند که در محیط وجود دارند و علت بروز ریسک‌ها، منشا ریسک‌ها هستند. اگر این منشاها در سازمان وجود داشته باشند، می‌توان ریسک‌ها را شناسایی کرده و پس از آن به وسیله تحلیل مشخص کرد که این ریسک‌ها چه تاثیری می‌توانند در سازمان داشته باشند؛ بنابراین برای مدیریت و کاهش تاثیر ریسک باید منشا ریسک‌ها را شناسایی کرد. برای شناسایی منشاها در شرکت سرمایه‌گذاری مورد مطالعه، ریسک‌ها را می‌توان در سه دسته گنجانده:

۱) عوامل محیط داخلی سازمان ۲) عوامل محیطی و خارجی سازمان ۳) عوامل مربوط به پروژه‌های ساختمانی سازمان

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده، ریسک‌های مورد مطالعه می‌توانند در مقولات زیر گنجانده شوند که شامل ریسک‌های مالی، ریسک‌های منابع انسانی، ریسک‌های نظارتی، ریسک‌های مدیریتی، ریسک‌های بکارگیری استراتژی جدید، ریسک‌های اقتصادی، ریسک‌بازار، ریسک‌های زنجیره تامین، ریسک‌های سیاسی/قانونی/فرهنگی/اجتماعی/قراردادی، ریسک‌های طراحی، ریسک‌های اجرایی و ریسک‌های مدیریت پروژه‌ها می‌باشند.

□ تحلیل کیفی ریسک‌ها

هدف از تحلیل و ارزیابی ریسک آن است که بتوانیم نواحی پرمخاطره و حساس ریسک را شناسایی کنیم. اگر سازمانی مطالعات ریسک را انجام دهد اما در ارزیابی خود نتواند نقاط بحرانی و چالش‌برانگیز و مسئله‌آفرین سازمان را شناسایی کند، در مطالعات خود موفق نبوده است. اگر سازمان‌ها بتوانند ریسک‌ها را بدرستی ارزیابی و تحلیل کنند باعث می‌شود در گام پاسخ‌گویی، منابع پروژه را بدرستی و موثرتر تخصیص دهند.



– بوسیله پرسشنامه‌ای که بین خبرگان این حوزه توزیع شده است، برای هر کدام از ریسک‌ها، احتمال، شدت اثر مبتنی بر هزینه و قابلیت کشف ریسک‌ها امتیاز دهی شده اند و بدین ترتیب درصد بزرگی ریسک برای هر مورد بطور مجزا تعیین گردید. با توجه به تحلیل کیفی انجام شده که از طریق توزیع پرسشنامه بین خبرگان و متخصصان در این زمینه جمع‌آوری شد، شش ریسک برتر و بحرانی یک شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی با ضریب امتیازی بیشتر از ۴۰ درصد، به ترتیب جدول ۱ زیر تعیین شدند.

رتبه ریسک	کد ریسک	عنوان ریسک	درصد بزرگی ریسک
۱	۱-۴-۲	ریسک ناهماهنگی بین پیمانکاران متعدد در پروژه های EPC	۸۰
۲	۲-۱-۲	ریسک رکود در بازار مسکن	۶۴
۳	۱-۱-۲	ریسک کمبود نقدینگی	۵۰.۴
۴	۳-۳-۱	ریسک عدم شفافیت وظایف و اختیارات مدیریت پروژه	۴۸
۵	۱-۳-۱	ریسک‌های نظارتی	۴۰
۶	۱-۴-۱	ریسک ضعف در متدولوژی مدیریتی شرکت	۴۰

– حال با توجه به آستانه ریسک هر سازمان، می‌توان جایگاه ریسک‌ها را در ماتریس احتمال و اثر ریسک مطابق جدول ۲ مشخص کرد و از طریق آن به میزان بحرانی بودن هر ریسک پی برد. در این پژوهش، ریسک‌هایی با وزن بالاتر از ۵۴ را می‌توان جزو ریسک‌های بالاتر از آستانه ریسک سازمان در نظر گرفت.



Effect		۱	۳	۵	۷	۹
		VL	L	M	H	VH
Probability	VH	۹	۲۷	۴۵	۶۳	۸۱
	H	۷	۲۱	۳۵	۴۹	۶۳
	M	۵	۱۵	۲۵	۳۵	۴۵
	L	۳	۹	۱۵	۲۱	۲۷
	VL	۱	۳	۵	۷	۹

جدول ۲- ماتریس احتمال و اثر ریسک

□ پاسخ‌گویی به ریسک‌ها

در این پژوهش سعی بر آن است تا از طریق ارائه پاسخ‌هایی به ریسک‌های بحرانی و اجرای آن در سازمان، از میزان بزرگی ریسک کاسته شود. پاسخ‌های ارائه شده مطابق با ۴ روش پاسخ‌گویی معتبر اجتناب، انتقال، کاهش و پذیرش ارائه شده‌اند و از طریق مصاحبه با کارشناسان فن در داخل و خارج از سازمان جمع‌آوری شده‌اند. بدین ترتیب برای ۶ شش ریسک بحرانی سازمان به ترتیب استراتژی‌های (کاهش)، (کاهش و پذیرش)، (کاهش)، (انتقال و کاهش)، (کاهش) و (کاهش) در نظر گرفته شده‌اند که هرکدام به تفصیل در مقاله مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۵. نتیجه تحقیق

در این پژوهش ۲۷ ریسک مهم یک شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی شناسایی، تحلیل و پاسخ‌دهی شدند و هرکدام به تفصیل مورد بررسی قرار گرفتند. این پژوهش به جهت بررسی و مطالعه دقیق یک شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی و انجام مراحل مختلف مدیریت ریسک با رویکرد ERM در نمونه موردی مذکور، اهمیت زیادی دارد چراکه در بیشتر تحقیقات، تمرکز اصلی بر ریسک پروژه‌ها می‌باشد و توجه به ریسک‌های کلان یک سازمان بصورت فرایندی و مطابق با آنچه در این مقاله آمده است، کمتر مورد توجه بوده است.

تمامی منابع استفاده شده در این پوستر، در فایل اصلی مقاله قابل مشاهده می‌باشد.