

## مقدمه ای بر مدیریت ریسک استراتژیک در شرکت های بیمه

محمد عاملی<sup>۱</sup>

### چکیده:

مدیریت استراتژیک شامل فرایند تعیین اهداف سازمانی، ایجاد سیاست ها و برنامه هایی برای رسیدن به اهداف تعیین شده و تخصیص منابع لازم جهت اجرای برنامه ها می باشد. برای کسب موفقیت در این زمینه هماهنگی بین واحدهای مختلف مانند بازاریابی، امور مالی، تحقیق و توسعه، فنی (تولیدی) و سیستم های اطلاعاتی لازم و ضروری است. فرایند مدیریت استراتژیک شامل تلفیق مزیت های استراتژیک با محیط کسب و کار سازمان است. در شرکت های بیمه ای با توجه به رسالت آنها مبنی بر مدیریت ریسک های مشتریان، سازمان و محیط جهت دستیابی به سودآوری، این فرایند در قالب مدیریت ریسک استراتژیک متبلور می شود. حضور در بازار با عنایت به شرایط حاضر مستلزم برنامه ریزی و ایجاد نگرش استراتژیک به مدیریت ریسک می باشد.

### واژگان کلیدی

استراتژی، ریسک استراتژیک (SR)، مدیریت استراتژیک ریسک (SRM)، مدیریت ریسک بنگاه (ERM)، طراحی سناریو، سهم نگهداری بیمه نامه (LOB)، مدل سازی مبتنی بر نماینده (ABM)

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، کارشناس بازاریابی معاونت بازاریابی و فروش بیمه ملت

[Ameli@mellatinsurance.com](mailto:Ameli@mellatinsurance.com)

## مقدمه

بسیاری از فعالان حوزه بیمه مقوله ریسک را در ابعادی چون ریسک فیزیکی، ریسک های مرتبط با دارایی ها و یا نهایتاً ریسک های اقتصادی مورد بررسی قرار می دهند. حال این که وجود سازمان به عنوان یک مجموعه متشکل از افراد در چارچوب ساختارهای سازمانی همراه با ابعاد دیگری از ریسک نیز می باشد.

ارائه دیدگاهی جامع از ریسک، نقش سازمان به عنوان محملی برای مواجهه با انواع ریسک ها، - به ویژه در سازمان های فعال در صنعت بیمه، روند جاری بازار بیمه کشور به سوی آزادسازی تعرفه ها و برداشتن انحصار شرکت های داخلی در ارائه خدمات بیمه ای، ضرورت مطالعه درباره ریسک و ترکیب آن با مسائل سازمانی را اهمیتی فزاینده داده است. در چنین محیطی سازمان ها دیگر نمی توانند تنها متکی به اندوخته سرمایه گذاران بوده و ریسک های مترتب را صرفاً با اتکاء به حمایت های سازمانی و دولتی یا مواردی چون سابقه طولانی در صنعت، تسلط دیرینه بر بخش های خاصی از بازار، شبکه گسترده فروش و مانند آن مدیریت نمایند.

حضور در بازارهای نوین و گام برداشتن برای صادرات محصولات بیمه ای به عنوان نشانه بلوغ صنعت و رسیدن آن به مزیت نسبی در مواجهه با رقبای داخلی و خارجی نیازمند آن است که سازمان ها از ایفای نقش انفعالی در مواجهه با انواع ریسک فاصله گرفته و با طراحی استراتژی های سازمانی از تمام توان خود برای ارائه عملکرد فعال در بازار استفاده نمایند. با عنایت به موارد بالا، لزوم بررسی و ارائه مدل های نوین جهت مدیریت ریسک به صورت استراتژیک در سطح سازمان و بازار از اولویت ویژه ای برخوردار است.

## ۱- ریسک استراتژیک: تاریخچه و تعریف

مفهوم ریسک استراتژیک (SR)<sup>۲</sup> به خوبی تعریف نشده است و بنابراین به خوبی نیز درک نشده است. مشکل شاید در این باشد که واژه استراتژی نیز به خوبی تعریف و درک نشده است. فرهنگ واژگان وبستر دو تعریف زیر را از آن ارائه می دهد:

الف- دانش و هنر به کارگیری نیروهای سیاسی، اقتصادی، روان شناختی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت ها برای فراهم نمودن حداکثر حمایت از سیاست های اتخاذی در صلح یا جنگ.

<sup>2</sup> Strategic Risk

ب- یک طرح یا روش دقیق: یک راهبرد هوشمندانه - هنر طراحی و کاربرد برنامه ها برای رسیدن به

هدف

حال برای گسترش مفهوم از زمینه نظامی به بنگاهها و سازمان ها، تعریف یکسان پیشنهادی از استراتژی عبارت است از:

- دانش و هنر برنامه ریزی
- استفاده از منابع سیاسی، اقتصادی، روان شناختی و سازمانی
- رسیدن به اهداف اصلی سازمانی

این تعریف یکپارچه شده به خوبی با تعریف مندرج در گزارش سازمان پژوهش بیمه های عمومی (GIRO)<sup>3</sup> همخوانی دارد:

استراتژی مجموعه ای بلند مدت از فعالیت هایی است که برای انتقال شرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب آتی آن و اهدافی که یک مزیت رقابتی پایدار در میان سایر شرکت ها در همان بازار فراهم می آورد، طراحی می شود.

کارگروه GIRO آنچه یک استراتژی نمی باشد را نیز روشن می نماید:

(۱) استراتژی ویرای برنامه ریزی تجاری رفته و به خصوص مجموعه وسیع تری از مسائل را در نظر

می گیرد. فرمول بندی استراتژی یک شرکت، نیازمند درک بازاری که در آن به رقابت می پردازد،

جایگاه آن نسبت به رقبا و چگونگی رقابت و مقابله آن با رقبایش می باشد.

(۲) استراتژی به معنای تاکتیک نیست؛ این دو با یکدیگر اشتباه گرفته می شوند. تاکتیک ها سنجه هایی

کوتاه مدت هستند و با جزئیات دقیق تری تشریح می شوند. استراتژی عبارت از زمینه ها/ویژگی-

ها/روش های وسیع تری است که شرکت خواهان به کارگیری آن است.

علت دیگر برای ایجاد اشتباه در مورد ریسک استراتژیک، می تواند هم نشینی دو واژه «استراتژیک» و «ریسک» در

یک ترکیب، بدون نشان گذاری از لحاظ دستور زبان است. افراد منطقی ممکن است این عبارت را کاملاً متفاوت

تفسیر نمایند. برخی از تعاریف بر ریسک پذیری استراتژیک -ریسک پذیری عمدی- به عنوان بخشی اساسی از

<sup>3</sup> General Insurance Research Organization

عملکرد استراتژیک شرکت تمرکز می نمایند و سایرین ریسک استراتژیک را به مثابه محصولی فرعی از طراحی یا اجرای استراتژی در نظر می گیرند [۱].

برای مثال به تعریف ارائه شده از سوی اداره کنترل ارز (OCC)<sup>۴</sup> در سند سال ۱۹۹۸ آن درباره بازار محصولات و فعالیت های تجاری کشورهای نوظهور توجه نمایید:

ریسک استراتژیک عبارتست از قبول ریسک برای افزایش درآمد یا افزایش سرمایه از طریق تصمیم های نامساعد تجاری و یا اجرای نامتناسب چنین تصمیم هایی می باشد. این ریسک تابعی از تطابق میان اهداف استراتژیک سازمان، استراتژی- های تجاری توسعه یافته برای دستیابی به این اهداف، منابع به کار گرفته شده برای این اهداف و کیفیت اجرای آن است. این منابع نیاز دارند تا استراتژی های ملموس و ناملموس تجاری را به اجرا درآورند. آنها شامل کانال های ارتباطی، سیستم های عملیاتی، شبکه های انتقال و ظرفیت ها و توانایی های مدیریتی می باشند. تعریف ریسک استراتژیک بر چیزی بیش از یک تحلیل برنامه استراتژیک کتبی تمرکز می نماید. این امر بر چگونگی تأثیر برنامه ها، سیستم ها و اجرای آنها بر ارزش آزاد<sup>۵</sup> تمرکز می نماید. این امر همچنین چگونگی تحلیل مدیریت از عوامل خارجی که مسیر استراتژیک شرکت را تحت تأثیر قرار می دهند شامل می شود.

تعریف OCC از ریسک استراتژیک به نوع دوم آن یعنی ریسک های ناخواسته به عنوان محصول فرعی برنامه- ریزی یا اجرای استراتژی است. این تعریف را با تعریف ریسک استراتژیک توسط کمیته بازل درباره نظارت بانکی می توان مقایسه نمود [۳]:

"ریسک زیان ناشی از فرایندهای نامتوازن یا معیوب، افراد و سیستم ها یا وقایع خارجی است". این تعریف شامل ریسک حقوقی شده اما مشتمل بر ریسک استراتژیک و ریسک اعتباری نمی شود.

باید توجه نمود که ریسک استراتژیک در تعریف کمیته بازل استثناء شده، اما خرابی در سیستم ها، در تعریف OCC از ریسک استراتژیک گنجانیده است. این مورد از هم پوشانی منحصر به فرد نیست. در واقع بسیاری از ریسک های عملیاتی، اعتباری، مالی و مخاطره ای می توانند ریشه استراتژیک داشته باشند.

<sup>4</sup> Office of the Comptroller of Currency

<sup>5</sup> Free Value

## ۲- تحقیقات انجام گرفته در زمینه ریسک استراتژیک

اولین کاربرد برای عبارت «مدیریت استراتژیک ریسک» (SRM)<sup>6</sup> در ادبیات علمی در پژوهش میلر<sup>7</sup> نمایان شد: «چارچوبی برای مدیریت ریسک یکپارچه در تجارت بین الملل». میلر بر ابهام موجود در ارتباط با تعاریف موجود از ریسک تأکید می نماید. آن (ریسک) می تواند انحراف غیر منتظره منفی در متغیرهای نتیجه (اثرات) کاری یا به عواملی (داخلی یا خارجی) که بر ریسک تجربه شده، توسط شرکت (منابع واقعی ریسک) اثر می گذارند اطلاق شود. میلر موارد زیر را در تعریف خود لحاظ می کند [۶]:

- ریسک به عدم قابلیت پیش بینی در نتایج عملکرد شرکت (اثرات)<sup>۸</sup> اشاره دارد؛ و
- عدم اطمینان به عدم قابلیت پیش بینی در متغیرهای محیطی یا سازمانی که بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارند (منابع) اطلاق می شود.

«ریسک استراتژیک» در واقع به «حرکات استراتژیک که به صورت بالقوه می توانند ریسک های مرتبط با عدم اطمینان را کاهش دهند» اشاره دارد. لذا میلر آنچه را تا به حال به عنوان ریسک استراتژیک در اینجا تعریف شده است، به مثابه عدم اطمینان های استراتژیک - تأثیرات غیرقابل پیش بینی استراتژی ها- در نظر می گیرد. یکی دیگر از مقالات ابتدایی در این زمینه، کاری از بیرد و توماس<sup>۹</sup> با عنوان «به سوی یک مدل اقتضایی در ریسک پذیری استراتژیک» است [۲]. مانند میلر این دو نیز به ریشه های این دانش و نبود دقت در تعاریف موجود اشاره می کنند. آنها به پژوهشی از نایت<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۲۱ به عنوان منبع تعریف خود از ریسک مراجعه می نمایند: «وضعیتی که در آن پیامدهای یک تصمیم و احتمالات مربوط به این پیامدها شناخته شده هستند». آنها این تعریف را از عدم اطمینان که در آن نه پیامدها و نه احتمال آنها مشخص نیست تفکیک نموده اند. ایشان ریسک پذیری استراتژیک را به شرح ذیل تعریف می نمایند [۵]:

«حرکات استراتژیک شرکت که باعث تغییر درآمدها، جسارت در ورود به ناشناخته ها که ممکن است منجر به نابودی شرکت شده - حرکاتی که نتایج و احتمالات آن ممکن است تنها به صورت جزئی شناخته شده و به اهدافی که تعیین آنها دشوار است، امکان دستیابی وجود نداشته باشد».

<sup>6</sup> Strategic Risk Management

<sup>7</sup> Miller

<sup>8</sup> Effects

<sup>9</sup> Baird and Thomas

<sup>10</sup> Knight

بیرد و توماس عناصر عمده ریسک استراتژیک را برجسته می نمایند:

- داوطلبانه در معرض خطر قرار گرفتن
- قابلیت کنترل پیامدها
- صرفه جویی در زمان
- صرفه جویی در فضا
- شناخت از شرایط مخاطره آمیز
- بزرگی تأثیر
- عوامل فردی/گروهی

موارد مربوط به ریسک در تصمیم گیری استراتژیک با استفاده از رویکردهای ساده کننده متعددی فهرست شده-اند:

- به دست آوردن پیش بینی های دقیقتر
- تعدیل عوامل به صورت تجربی
- ایجاد آستانه هایی برای بازده مطلوب
- ارزیابی بهترین و بدترین نتایج یعنی تحلیل سناریوی اولیه
- در نظر گرفتن احتمالات انتخاب شده درباره عوامل کلیدی

اسلیوتسکی و درزیک<sup>11</sup> مدیریت استراتژیک ریسک را به عنوان وسیله ای برای طراحی و کاربرد یک رویکرد نظام مند جهت اداره نمودن ریسک استراتژیک و با طبقه بندی زیر تبیین نموده اند[۸]:

۱. صنعت- تمرکز سرمایه، پذیرش بیش از ظرفیت، مقرون به صرفه سازی، مقررات زدایی و تغییر در چرخه
۲. فناوری- تغییر، حق ثبت، منسوخ شدگی
۳. نشان تجاری- منسوخ شدگی یا از بین رفتن
۴. رقیب- رقبای جهانی، منفعت بران و رقبای منحصر به فرد
۵. مشتری- تغییر اولویت ها، قدرت و تمرکز

<sup>11</sup> Slywotzky and Drzik

۶. پروژه- نقص در طرح و توسعه، فناوری اطلاعات و توسعه تجاری

۷. رکود- حجم ثابت یا کاهش یابنده، افت قیمت و شبکه بندی ضعیف

لیست این دو به عنوان فهرستی از اجزای عمده یک تحلیل ریسک استراتژیک ارزشمند است.

هرتز و توماس<sup>۱۲</sup> مفهوم مدیریت ریسک استراتژیک را بیشتر به تحلیل ریسک استراتژیک بسط دادند که در آن تحلیل ریسک عبارت است از [۴]:

«دروندادی برای فرایند توسعه استراتژی است که در فرمولبندی، ارزیابی، انتخاب و اجرای استراتژی مساعدت می نماید. هیچ تمایزی میان تحلیل ریسک استراتژیک و فرمولبندی استراتژی ایجاد نشده است. در عوض هر دوی آنها به عنوان بخشی از یک فرایند گفتگوی سیاسی تکراری، اقتباسی و منعطف در نظر گرفته شده است». این تعریف بر چگونگی ایجاد تصمیم های استراتژی بهتر تمرکز کرده و لذا به میزان نزدیکی در ارتباط با مفهوم خطای استراتژیک است. کار هرتز و توماس در فراهم نمودن مثالی دقیق و عملی از یکپارچه نمودن تحلیل ریسک در یک فرایند تصمیم گیری استراتژیک شرکتی ارزشمند می باشد.

### ۳- مثال هایی از ریسک استراتژیک برای یک بیمه گر

بررسی این امر که چه تعداد از ریسک های استراتژیک از فهرست اسلیوتسکی و درزیک بر عملکرد یک بیمه گر تأثیر می گذارند، مفید می باشد:

- صنعت: تمرکز سرمایه، پذیرش بیش از ظرفیت، مقرون به صرفه سازی، مقررات زدایی و تغییر

در چرخه

بزرگی ریسک: بسیار زیاد

بازارهای بیمه از تمامی این شرایط رنج می برند.

- فناوری: تغییر، حق ثبت، منسوخ شدگی

بزرگی ریسک: کم

<sup>12</sup> Hertz and Thomas

به استثنای نوآوری های ممکن در توزیع خطوط کارکنان از طریق اینترنت. یک حوزه بالقوه از نوآوری، فناوری مدیریت داده ها است.

- نشان تجاری: منسوخ شدگی یا فروپاشی

بزرگی ریسک: متوسط

اساساً محصولات بیمه ای، چک های مدت دار خسارت هستند. بنابراین انجام تفکیک بر مبنای محتوای محصول برای بیمه گران دشوار می باشد، حتی اگر این چک مطلوب یا نامطلوب باشد. بنابراین بیمه گران اغلب این تفکیک را بر اساس قیمت یا خدمات انجام می دهند. اگر بتوان اساس نشان تجاری یک بیمه گر را شامل اداره مناسب خسارات دانست، آنگاه از دست دادن این اعتبار به واسطه ارتباطات نامطلوب و شکایات زیاد می تواند به کلی ارزش ممتاز<sup>۱۳</sup> شرکت را از بین ببرد.

- رقیب: رقبای جهانی، منفعت بران<sup>۱۴</sup> و رقبای منحصر به فرد

بزرگی ریسک: متوسط

قیمت گذاری تهاجمی ریسک بزرگی است، زیرا سهم بازار می تواند به آسانی توسط رقبایی که تمایل به ارائه پوشش با تخفیف نسبت به رقبای جاری دارند بوده شود.

- تغییر اولویت ها، قدرت و تمرکز

بزرگی ریسک: متوسط

این ریسک احتمالاً برای شرکت های بزرگ بیمه ای مسأله ای مهم تر است.

- پروژه: نقص در طرح و توسعه، فناوری اطلاعات و توسعه تجاری

بزرگی ریسک: زیاد

<sup>13</sup> Franchise Value

<sup>14</sup> gainers

برخی شرکت ها دارای سابقه طولانی در تخریب ارزش در ادغام و مالکیت هستند. آنها همچنین در زمینه طرح و توسعه و فناوری اطلاعات که اساساً ایجاد سرمایه ممتاز را فراهم می کند سرمایه گذاران کوچک و بدنامی هستند.

• رکود: حجم ثابت یا کاهش یابنده، افت قیمت و کانال کشی ضعیف

بزرگی ریسک: زیاد

این ریسک به میزان زیادی مربوط به چرخه تغییر مدیریت است. مدیران در به کارگیری مجدد داراییهای خود با دشواری مواجه هستند، زیرا آنها در اصل دارایی هایی هوشمند با درجه بالایی از تعیین و چسبندگی هستند. بیمه گران همچنین از تأخیر در گزارش دهی فشرده و عدم تطابق درآمدها و هزینه ها رنج می برند. بخش از نیرویی که بیمه گران را وامی دارد تا با قیمت های نامتوازن به فعالیت پردازند، نیاز به پوشش هزینه های ثابت سال جاری است.

برخی از نمونه های دیگر که از چارچوب اسلیوتسکی و درزیک استفاده می کنند عبارتند از:

- رقیب: ورود به (یا افزایش در میزان موجود) رشته ها و حوزه های جدید با تجربه بیمه گری نامتوازن، سیستم های قیمتی ناکارآمد، ناتوانی در نظارت بر قیمت ها، قابلیت های کم در ارائه بیمه نامه، عدم درک نیازهای قانونی، کارکنان ناتوان اداره خسارت و غیره.
- پروژه: ادغام کنندگان یا مالکینی که بدون در نظر گرفتن هزینه ها، نبود ظرفیت های فرهنگی، کمبود ذخایر و مانند آن به یک بازار وارد می شوند.
- رقیب: رقابت مخرب از سوی چند رقیب که یک بخش از بازار را هدف قرار داده اند (برنامه ریزی یک جانبه و ناتوانی در درک تغییرات استراتژیک رقبا).
- رکود: برنامه های معیوب سازمانی در پاسخ به چرخه های قیمتی از قبیل نگهداری میزان حق بیمه و سهم بازار در هنگام سقوط قیمت ها و مشوق های نامتناسب عملکرد برای بیمه گران.
- برنامه ریزی (به ویژه برنامه ریزی وضعیت برنامه ضریب خسارت): این فرایند به واسطه خوش بینی نظام مند که به صورت کامل مشمول شاخص های مالی داخلی و الگوبرداری های خارجی نمی شود، در به روز رسانی با شکست مواجه می شود.

#### ۴- مدیریت ریسک استراتژیک و طراحی سناریوی ریسک

مدیریت ریسک استراتژیک موثر با طراحی سناریوی ریسک آغاز می شود. شومیکر نخستین مقاله درباره طراحی سناریو را با عنوان «طراحی سناریو: ابزاری برای تفکر استراتژیک» نوشت. او چند ویژگی طراحی سناریو را چنین بیان می کند:

- دامنه پیشامدهای آتی به تعداد محدودی از وضعیت های ممکن که سناریو نامیده می شوند محدود شده است. هر یک از سناریوها روایتی از چگونگی تعامل ممکن عناصر مختلف در شرایط معینی را بیان می کند.
- سناریوها به جهت سازگاری و معقول بودن مورد آزمون قرار می گیرند.
- این سناریوها برای کشف تأثیر مشترک عدم اطمینان های مختلف به کار می روند.
- سناریوها متغیرهای زیادی را در یک زمان تغییر می دهند، آنها تلاش دارند تا شرایط جدید که پس از شوکهای عظیم یا انحراف از متغیرهای کلیدی رخ می دهند را دریابند.
- سناریوها چیزی بیش از شبیه سازی صرف برون داد ها هستند. آنها شامل تفسیرهای ذهنی از عواملی هستند که اغلب به طور آشکار نمی توان مدلسازی نمود.

شومیکر<sup>۱۵</sup> بحث خود را به صورتی که در پی می آید خلاصه می نماید: «به اختصار، تلاش طراحی سناریو برای رسیدن به منبع و دامنه ای از احتمالات، برانگیختن تصمیم گیرندگان برای توجه به تغییراتی است که نادیده می گیرند.» [۷].

شومیکر گام های اساسی در فرایند طراحی سناریو را مشخص می کند:

- ۱- حوزه عمل: چارچوب زمانی و محدوده تحلیل (جغرافیایی، بخش بندی محصول) را تعریف کنید.
- ۲- ذینفعان عمده مانند مشتریان، تأمین کنندگان، رقبای، کارکنان، صاحبان سهام و قانونگذاران را شناسایی کنید.

- ۳- روندهای اساسی به همراه نفوذ آنها بر سازمان را تعیین نمایید.
- ۴- عدم اطمینان های کلیدی مانند نقاط قدرت نفوذ را مشخص نمایید.
- ۵- زمینه های اصلی سناریو را ساخته و عناصر کلیدی را ترکیب کنید.

<sup>15</sup> Schoemaker

- ۶- انسجام و منطقی بودن آن را بررسی کنید: آیا روندها با چارچوب های زمانی سازگار هستند؟ آیا نتایج با هم تناسب دارند؟ آیا ذینعان عمده در جایگاه واقعی خود قرار دارند؟
- ۷- سناریوهای یادگیری را ایجاد کنید: هدف در اینجا تعیین زمینه هایی است که به طور استراتژیک مرتبط هستند. نامگذاری سناریوها نیز اهمیت دارد.
- ۸- نیازهای پژوهشی را تعیین نمایید: ادراک خود از روندها و عدم اطمینان ها را به جزئیات ببرید.
- ۹- مدل های کمی را ایجاد کنید- ارزیابی نماید که آیا فعل و انفعال های مشخص باید به واسطه یک مدل کمی تعیین شوند یا خیر.
- ۱۰- آنها را به سناریوهای تصمیم گیری بدل نمایید- فرایند تکراری جهت همساز نمودن سناریوها، استراتژیها را آزمایش نموده و ایده های جدید را استخراج می نماید.

### ۵- نمونه ای از طراحی سناریوی ریسک در زمینه بیمه

به طور واضح طراحی سناریو نمایانگر تفاوتی عمده از عملیات متداول برنامه ریزی صنعت است. به هر حال یک بیمه گر می تواند شکلی ابتدایی از طراحی سناریو را انجام دهد. خیزش مورد نیاز شامل حرکت از برنامه ای دقیق اما تقریباً اشتباه به مجموعه ای از برنامه های کم دقت تر بر مبنای سناریوهای کلیدی است. برنامه ریزی سناریو شبیه سازی اولیه دامنه ای از شرایط ممکن جهان است.

بهترین مکان برای یک بیمه گر در فرایند آمیخته پورتنفوی<sup>۱۶</sup> می باشد که به عنوان ترکیبات برنامه ریزی شده از حق بیمه های صادره و ضریب خسارات مربوط به هر سهم نگهداری بیمه نامه (LOB)<sup>۱۷</sup> شناخته می شود. ضریب خسارت تابعی از سطح قیمت است. برای ساده سازی فرض می کنیم که شرکت می تواند به دقت تغییرات قیمت در تجدید بیمه نامه را نظارت نماید.

#### ۵-۱- رویکرد سنتی طراحی یکجانبه

یک طراحی سنتی در شرکت بیمه با تعریف اجزای کلیدی طرح آغاز می شود (توسط هر سهم نگهداری بیمه- نامه):

<sup>16</sup> portfolio mix

<sup>17</sup> Line of business

- ضریب خسارت مبنا
- روند هزینه
- تغییر قیمت
- میزان حق بیمه هدف
- ضریب خسارت

این طرح مبتنی بر «تخمین های طرح» است که به شکل قابل بحثی باید انتظاراتی واقع گرا و غیرجانبدارانه بوده، اما ممکن است به واسطه تحت فشار بودن به واسطه نیاز برای تأمین سود شرکت یا اهداف حجمی حق بیمه، خوش بینانه تر باشند. یک بار که «این طرح» برای مدیریت ارشد توسعه یافته و ارائه شود می تواند مسیر خود طی نماید. مدیران علیرغم شرایط بازار نسبت به انحراف از این برنامه اکراه دارند. واحدهای بیمه گر می خواهند به هر وسیله لازم «تعداد طرح های خود را ایجاد کنند» که با وجود حقایق بازار، فشار را بر اجرای برنامه قرار می دهد.

برای نشان دادن ریسک سازمانی به روش سنتی تمرکز خود را محدود به یک سهم نگهداری بیمه نامه محدود می کنیم:

ضریب خسارت مبنا: ۸۰ درصد

روند هزینه: ۶ درصد

تغییر قیمت: ۰ درصد

میزان حق بیمه هدف: ۱۰۰ میلیون دلار

ضریب خسارت طرح:  $0.84/8 = 0.80(1/0.6)$

با در نظر گرفتن بهترین وضعیت، ممکن است بدون توجه به چگونگی سال بیمه ای، پیام ارسالی به مدیریت و مدیران مالی بسیار نزدیک به این ارقام باشد. برای مثال اگر تغییر قیمت واقعی ۱۰ درصد باشد مورد زیر ممکن است همچنان اتفاق بیفتد:

تغییر قیمت ثبت شده: ۰ درصد

میزان حق بیمه صادره: ۱۰۰ میلیون دلار

ضریب خسارت ثبت شده:  $0.84/8$  (بر مبنای ۰ درصد تغییر قیمت)

ضریب خسارت واقعی: ۹۴/۲٪

حال شرکت نه تنها یک نقص ذخیره پیش بینی نشده دارد، بلکه ممکن است ترکیبی از پورتنفو داشته باشد که مطلوب آن نیست. به بیان دیگر اگر مدیریت در زمان طراحی می دانست که این سطح نگهداری بیمه نامه ضریب خسارتی برابر با ۹۴/۲ درصد خواهد داشت حجم کمتری از آن، برای مثال ۵۰ میلیون دلار، را قبول می کرد. به هر حال بدون داشتن ایده ای از احتمالات هر گونه واکنش از سوی آنها نتیجه ای از مجموع تصمیمات پایین به بالا می باشد. تعهد صرف به یک نوع از طرح سناریو منجر به لختی (اینرسی) سازمانی و عدم انعطاف غیر واقع گرایانه همراه با پتانسیلی برای زیان آوری می شود.

## ۲-۵- مثالی از طراحی سناریوی (SP)<sup>۱۸</sup> ابتدایی

طراحی برای سهم نگهداری بیمه نامه بالا را با طراحی سناریوی پیش گفته در نظر بگیرید. نقطه تخمین برای تغییر قیمت به صورت زیر بسط می یابد:

سناریو	تغییر قیمت (درصد)	احتمال (درصد)
خوش بینانه	۵	۱۰
واقع بینانه	۰	۵۰
بدبینانه	-۱۰	۴۰

طراحی سناریو از سازمان می خواهد تا از پیش درباره موارد زیر تصمیم بگیرد:

- دامنه نتایج یا سناریوها، به همراه احتمال مربوط به آن و
- پاسخ های آن باید هر یک از سناریوها را مد نظر قرار دهد.
- متغیرهای تصمیم گیری قابل کنترل عبارت از تغییر قیمت و میزان حق بیمه هستند.

البته این دو به وسیله منحنی تقاضا با هم ارتباط متقابل دارند. برای مثال شرکت می تواند نتیجه ای مانند مورد زیر را داشته باشد:

<sup>18</sup> Scenario Planning

تغییر قیمت (درصد)	احتمال (درصد)	پاسخ طرح ها
۵	۱۰	۱۵۰ میلیون دلار با ۵٪
۰	۵۰	۱۰۰ میلیون دلار با ۰٪
-۱۰	۴۰	۵۰ میلیون دلار با ۱۰٪-

طرح های سه جوابی باید به دقت مورد بررسی قرار گرفته و جهت تصمیم گیری و اقدام لازم به آنها وزن عملیاتی کافی داده شود. به دلیل اینکه سازمان «مجموعه ای از طرح های انتخابی» را بر مبنای شرایط بازار ایجاد و به کار می بندد، از ناظران بازار می خواهد تا توانایی هر یک از این طرح ها را بررسی نمایند. شرکت پیشاپیش از طریق پاسخ ها به تفکر می پردازد. آنها می توانند گزینه ها را از پیش غربال نموده و درباره بهترین پاسخ به توافق برسند. آنها همچنین می توانند با کاربرد برنامه های کاری استراتژیک تشریح و آماده شده برای استفاده در هنگام بحران به صرفه جویی در زمان بپردازند. لختی سازمانی کاهش می یابد زیرا درجه ای از انعطاف در سازمان به وجود آمده است. وضعیت اضطراری جهت رسیدن به اعداد در تمام سطوح هزینه کم می شود و ترکیب پورتفو با واقعیت های در حال ظهور بازار متناسب می گردد.

### ۳-۵- توسعه مدل

شرکت یک مجموعه سناریو مشتمل بر تمامی رشته های بیمه ای را توسعه خواهد داد. همکاری زیادی از سوی تیم طراحی سازمان برای تبدیل چشم اندازهای رشته بیمه ای به مجموعه ای از سناریوهای منسجم و درونی شرکت مورد نیاز است. توانایی سناریو برای دربرگرفتن وقایع خاصی مانند شوک های بازار و استهلاک قیمت چند سطحی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. طرح های پاسخ نیز به شکلی سیاستمدارانه به حساب آورده می شوند زیرا ظرفیت محدود بیمه گری باید به سراسر سازمان اختصاص یابد. با وجود دشوار بودن این تخصیص، برای سازمان بهتر خواهد بود این فرایند را از طریق یک روند طراحی سناریو و پیش از مواجهه با یک بحران واقعی در بازار طی نماید.

## ۶- طراحی سناریوی پیشرفته و مدلسازی ریسک بنگاه

سناریوها در واقع معادل های ساخته شده برای شبیه سازی هایی از مدل مدیریت ریسک بنگاه (ERM)<sup>۱۹</sup> هستند. در طول زمان شرکت ها در فعالیت های مدلسازی خود ماهرتر می شوند و مدل های ERM آنها باید مجموعه سناریوهایی غنی و معتبر ایجاد کنند. سناریوها در عوض احتمال آزمون استراتژی پویا را فراهم می نمایند و به واسطه آن شرکت می تواند موثرترین رویکرد تصمیم گیری که در آن اثربخشی می تواند در یک طیف وسیع از سناریوهای مشابه آزمایش شود را تعیین کند. این نوع استفاده از مدیریت ریسک بنگاه نشانگر کاهش در ریسک به صورت عامل<sup>۲۰</sup> و حتی بیشینه سازی مزیت استراتژیک است.

نمونه هایی از این آزمون استراتژی در مدیریت ریسک دارایی ها (ARM)<sup>۲۱</sup> وجود دارند. استراتژی های مدیریت ریسک دارایی ها به واسطه شبیه سازی عایدات پورتهوهای که به وسیله استراتژی های مختلف انتخاب شده اند، مورد آزمون قرار می گیرند. هر استراتژی به عنوان مجموعه ای از قواعد انتخاب دارایی ها ارائه می شود. این قواعد به صورت مکرر درباره «توازن دهی مجدد» به پورتهو و در پاسخ به تغییرات محیطی همزمان با پیشرفت سناریو به کار می روند.

مثال هایی از فعالیت های توازن مجدد، شامل فروختن اوراق قرضه سررسید شده، کاهش تخصیص به یک طبقه از دارایی ها که در ارزش، نسبت به سایر طبقه ها رشد داشته است یا انجام سرمایه گذاری های دارای مالیات یا معاف از مالیات با توجه به وضعیت مالیاتی می باشد. این فرایند برای هر استراتژی و هر سناریو تکرار می شود. بهترین پورتهو، آن است که توزیع عواید کلی آن در بالاترین حد ممکن باشد. این ارزیابی می تواند مبتنی بر اهداف مزایا و محدودیت های ریسک باشد.

اولین گام در آزمون استراتژی، اتخاذ و کدگذاری متغیرهای اصلی، گزینش محیطی است که برای تعیین «وضعیت جهان» لازم بوده و بنابراین در انتخاب اسلوب کار استفاده می شود. کاربران همچنین باید کیفیت عملکرد را در زمینه اهداف مطلوب (از قبیل درآمد خالص، ارزش اقتصادی) و محدودیت های نامطلوب تعریف نمایند.

<sup>19</sup> Enterprise Risk Management

<sup>20</sup> proactive

<sup>21</sup> Asset Risk Management

در نهایت کاربران باید قواعد عملکردی که عملکردهای پورتنفو در برابر تغییرات محیطی بازار را تشریح می نمایند، مشخص کنند. به عنوان مثال، استراتژی «حفظ قیمت» با نگهداری شرکت در یک سطح قیمت و از دست دادن میزان قابل توجهی از حق بیمه و سهم بازار به افت در قیمت ها پاسخ می دهد. نمونه ای دیگر از استراتژی، تخصیص ظرفیت بیمه گری بر مبنای سطوح برابری قیمت مورد انتظار است. کلید این امر تبیین پاسخ-ها به عنوان مجموعه ای از قواعد ریاضی است که مدل شبیه سازی می تواند به تغییر در پورتنفو تبدیل کند.

## ۷- مدلسازی مبتنی بر نماینده و تأثیرات تعامل استراتژیک

فرایندی که در بالا تشریح شد، نمایانگر آزمایش استراتژی به صورت یک طرفه است (آزمایش عملیات استراتژیک فعالان بازار در یک محیط ایستا). بعد دیگری از ریسک استراتژیک وجود دارد که نمی تواند در چنین رویکردی نمایان شود، این بعد ریسک اثرات منفی ناشی از تأثیرات تعامل فعالان زیاد بازار است که به طور همزمان استراتژی های خود را به اجرا می گذارند. ثبت پویایی کنش های همزمان، نیازمند مدلسازی مبتنی بر نماینده (ABM)<sup>22</sup> است. این مدل روشی برای سیستم های متشکل از «نماینده های» تأثیرگذار - شخصیت های مستقل که قابلیت ارزیابی محیط، انتخاب روش عمل و تحت تأثیر قرار دادن محیط بر مبنای روش های پیشین را دارند- می باشد. سیستم های پیچیده همچنین دارای آنچه «خصوصیات پدیدار شونده» - کیفیت ها یا ویژگی هایی که ناشی از تعامل های نماینده ها هستند- می باشند. به صورت عادی، یک فرد قادر به پیش بینی این خصوصیات به طور ساده و با تجمیع خصوصیات مجزای نماینده ها نیست.

چالش واقعی در ارزیابی ریسک استراتژیک از مدلسازی تأثیرات تعاملی در یک بازار بیمه با حضور «نمایندگان بیمه» که به دنبال استراتژی های گوناگون هستند نشأت می گیرد. برخی از آنها را باید جزو قیمت گذاران فنی دسته بندی کرد در حالی که سایرین می توانند سهم بازار را پیگیری نمایند. کاربر در این حالت می تواند اثر احتمالی استراتژی های متعدد را بر بازار و بر نتایج خود به آزمون گذارد. این کار با در نظر گرفتن اثرات تعامل نمایندگان مختلف رقیب، فراتر از ارزیابی های ریسک استراتژیک پیشین می رود.

به عنوان مثال یک کاربر ممکن است (در خلاً) یک بخش از بازار را که با استفاده از اطلاعات عمومی سودآور تعیین شده مورد هدف قرار دهد. او می تواند طرح های دقیقی درباره مقدار حق بیمه صادره با میزان ضریب

<sup>22</sup> Agent-Based Modeling

خسارت مطلوب ایجاد کند. چنین طرحی ممکن است روی کاغذ موفقیت آمیز و مطلوب به نظر برسد. به هر حال وی ممکن است احتمال این امر که بسیاری از رقبا به نتیجه مشابهی درباره این بخش از بازار رسیده باشند (زیرا اطلاعات در دسترس عموم قرار دارد) را از قلم انداخته باشد. اگر همه این رقبا متعهد به رشد در این بخش باشند، رقابت منجر به کاهش در قیمت شده که در تناقض با سودآوری مورد نظر می باشد که در وهله اول این بخش از بازار جذاب نموده بود.

### ۸- نتیجه گیری

آنچه در این مقاله مورد بررسی قرار داده شد، تنها نقطه شروعی جهت مدیریت ریسک استراتژیک برای شرکت های بیمه است. به طور واضح، یادگیری سازمانی، تغییرات زیاد و همچنین آموزش ذینفعان با توجه به چشم انداز جدید پیش رو، مورد نیاز می باشد. می توان اطمینان حاصل کرد که مدیریت استراتژیک ریسک در شرکت های بیمه با ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف، انتخاب اهداف منطقی در زمینه بازارهای مورد هدف، میزان نگهداری سهم بیمه نامه و غیره به عملکرد برتر سازمانی و در پی آن به عملکرد برتر در صنعت منتهی خواهد شد.

### منابع

- 1) 2007, Enterprise Risk Analysis (Guy Carpenter & Company, LLC) pp. 144-172.
- 2) Baird, Inga Skromme, and Howard Thomas., 1985, "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking." Academy of Management Review, vol. 10, no. 2, pp:230-243.
- 3) Basel Committee on Banking Supervision., 2005 "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework.", Part 2, Section V-A.  
Available online at [www.bis.org/publ/bcbs118.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf).
- 4) Hertz, David B., and Howard Thomas., 1983, "Decision and Risk Analysis in a New Product and Facilities Planning Problem." Sloan Management Review, 24, 2.

- 5) Knight, F. H., 1921, Risk, Uncertainty and Profit. New York: Harper and Row.
- 6) Miller, Kent D., 1992, "A Framework for Integrated Risk Management in International Business." Journal of International Business Studies, vol. 23, issue 2, pp. 311-331.
- 7) Shoemaker, Paul J. H., 1995, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking.", Sloan Management Review, 36, 2, pp. 29-40.
- 8) Slywotzky , Adrian J., and John Drzik., 2005, "Countering the Biggest Risk of All."Harvard Business Review.