شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی در بانکداری بدون ربا

(مطالعه موردی بانک ملت)

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۲/۲ تاریخ تأیید: ۱۳۸۹/۹/۳۰

حمیدرضا فرتوک‌زاده*
مهدی الهی**

فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد اسلامی / سال دهم / شماره ۳۷ / بهار ۱۳۸۹

چکیده

بانک در جایگاه مهم‌ترین نهاد پولی کشور با ریسک‌های گوناگونی روبه‌رو است. تقابل عامل‌های درونی – بیرونی و انتظارهای صاحبان نفع برای حال و آینده بانک‌های فعال در کشور، ریسک‌هایی را پدید می‌آورند. برخی از این ریسک‌های نوظهور، ریسک‌های راهبردی هستند که در صورت عدم اعمال مدیریت صحیح بر آنها، باعث ورشکستگی بانک‌ها خواهند شد. از مشخصه‌های بلوغ بانکی، تعریف فرایندهای خاص و یکپارچه‌ای برای مدیریت ریسک‌های راهبردی است.

در پژوهش پیش‌رو با توجه به ضرورت به‌کارگیری رویکرد پیش‌گفته در صنعت بانکداری ایران، بانک ملت به عنوان بانک موردنظر انتخاب شده است. هدف از پژوهش پیش‌رو، دستیابی به گنجینه‌های دانشی خبرگان بانکی و کندوکاو در این معادن، برای آشکارسازی و مستندسازی ریسک‌های راهبردی با استفاده از روش دلفی است. پژوهش پیش‌رو در صدد شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی و ارائه نقشه ریسک‌های راهبردی بانک ملت است.

واژگان کلیدی: *صنعت بانکداری بدون ربا، ریسک‌های راهبردی، نقشه ریسک‌های راهبردی.*

طبقه‌بندی JEL: E32, E44, G21.

*. استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر. Email: Hr.fartokzadeh@gmail.com.

**. دانشجوی دکترای رشته مدیریت مالی دانشگاه علامه طباطبایی. Email: doctormahdielahi@gmail.com

Archive of SID

www.SID.ir

مقدمه

صنعت بانکداری در جایگاه مهم‌ترین نهاد اقتصادی، پولی و مالی کشور با چالش‌های متعددی روبه‌رو است. تقابل عامل‌های محیطی و انتظارهای ذی‌نفعان برای حال و آینده بانک‌های فعال در کشور، ریسک‌هایی را پدید می‌آورد. برخی از این ریسک‌های نوظهور، ریسک‌های راهبردی هستند. ریسک‌های پیش‌گفته، مجموعه ریسک‌های راهبردی نیروهای بالقوه‌ای هستند که می‌توانند نظام استراتژی را بی‌تعادل کنند و این بی‌تعادلی بیشتر از حد تحمل بانک بوده و به همین علت بر ارزش بانک، تأثیر منفی قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد. شواهد نشان می‌دهند که ریسک‌های راهبردی پررنگ‌تر و خطرناک‌تر از هر زمان دیگری هستند. بنابراین کلید بقای بانک‌ها پدیدساختن قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم برای شناسایی، تحلیل و واکنش نسبت به آنها است. به عبارت دیگر، وضعیت پرمخاطره محیطی و تهدیدهای پیش‌روی صنعت بانکداری، نگاه آینده‌نگر و پیش‌بینی مسئله‌های آینده را به یک الزام تبدیل کرده و یکی از مهم‌ترین رویکردها برای نهادینه‌سازی نگاه‌های آینده‌نگر به‌کارگیری سازوکار مدیریت ریسک‌های راهبردی است.

در پژوهش پیش‌رو با توجه به ضرورت به‌کارگیری این رویکرد در صنعت بانکداری، بانک ملت به عنوان بانک موردنظر انتخاب شده است. پرسش‌های اصلی پژوهش پیش‌رو، شناسایی ریسک‌های راهبردی و اولویت‌بندی آنها است. این پژوهش فرضیه ندارد بلکه به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها است.

هدف از این پژوهش، دستیابی به گنجینه‌های دانشی خبرگان بانکی و کندوکاو در این معادن برای آشکارسازی و مستندسازی دانش ضمنی آنها است. روش دلفی، روشی است که این امکان را به ما می‌دهد تا بتوانیم به این گنج‌های نهان دسترسی پیدا کنیم. به بیان دیگر ما در این پژوهش در صدد شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی با استفاده از دانش ضمنی خبرگان بانک ملت هستیم. هدف نهایی، ارائه نقشه ریسک‌های راهبردی بانک ملت است. در مقاله پیش‌رو، ریسک‌های راهبردی بانک ملت با استفاده از روش دلفی اولویت‌بندی می‌شود.

Archive of SID
www.SID.ir

تاریخچه و ادبیات موضوع

به منظور تبیین خلاهای موجود برای انجام این پـژوهش سـابقه آن را در دو بخـش مـورد بررسی قرار خواهیم داد:

أ) سابقه و ضرورت انجام تحقیق از دیدگاه نظری

مدیریت ریسک‌های راهبردی رویکردی از مدیریت ریسک است که حمایت از هدف‌هـای راهبردی سازمان را هدف قرار داده و به دنبال آن است که با اتخاذ اقدام‌هـای پـیش‌گیرانـه زمینه‌های مساعد را برای دستیابی به ایـن هـدف‌هـا پدیـد آورد. فراینـد مـدیریت ریـسک راهبردی به‌طور کلـی شـامل سـه مرحلـه شناسـایی، تجزیـه وتحلیـل و تـدوین و اجـرای اقدام‌های لازم برای پاسخ‌گویی به این ریسک‌ها است. در ادامه سابقه مهم‌ترین تحقیق‌هـای انجام‌گرفته در این‌باره را بررسی خواهیم کرد:

۱. **مارک بازلی** و **مارک فیگو** (2007)، در تحقیـق *مـدیریت ریـسک‌هـای راهبـردی*، از ریسک‌های مردم، محیط، مقررات، شهرت اطلاعات، تأمین مـالی بـه‌صـورت ریـسک‌هـای راهبردی نام می‌برد.

۲. **جان پاور** (1988) نیز در تحقیق *مدیریت ریسک راهبردی*، ریسک‌های مالی را جزئی از ریسک‌های راهبردی نام برده و عامل‌های شناسایی بهتر ریسک‌های مالی را ریسک‌هـای اقتصادی، انتقال فشارهای اقتصادی و معامله‌های بازار نام می‌برد.

۳. **ادریان اسلایوتزک** (2005) در تحقیق *مقابله با مادر ریسک‌ها*، ریسک‌های راهبردی را در هفت مقوله صنعت، مشتری، فناوری، نام تجاری، رقیبان، پروژه و رکود طبقه‌بندی کرده است.

٤. **دارک کریستوفر** و **وارما سوویر** (1999) در *تحقیق مدیریت ریسک راهبردی به عنوان وسیله رقابتی نوین* از ریسک‌های راهبردی به عنوان موضوع کلیدی استراتژیک نام می‌برند و روش مدیریت ریسک راهبردی و فرایند تجزیه و تحلیل آن را توضیح داده‌اند.

۵. **دارد وود** و **ملانی** (2005) در تحقیق *ارزیابی منافع مدیریت ریسک راهبردی*، فراینـد شناسایی، سنجش تجزیه و تحلیل ریسک‌های راهبردی را توضیح می‌دهند.

٦. **لاورنس ریجر** (1998) در تحقیق *برنده‌شـدن در بـازی مـدیریت ریـسک راهبـردی*، سنجش کارایی‌های مدرن را یکی از اجزای مدیریت ریسک راهبردی می‌داند و توضیح‌های

Archive of SID
www.SID.ir

در این‌باره ارائه می‌دهد.

۷. **فرانک موریزانو** (۱۹۹۷) در تحقیق *مدیریت ریسک راهبردی*، مدیریت ریسک‌های راهبردی شامل شناسایی فشار و تهدید، کسب حمایت‌های مدیریتی و انتخاب ابزارهای پوشش ریسک‌های داخلی وخارجی می‌شود را تبیین می‌کند.

۸. **سهن فرانسیس** (۲۰۰٤) در تحقیق *مدیریت ریسک راهبردی*، به مقایسه مدیریت ریسک راهبردی را با مدیریت ریسک سنتی می‌پردازد.

۹. **رود زولکاس** (2000) در تحقیق *مدیریت ریسک راهبردی*، از بهبود تخصیص سرمایه، کاهش هزینه انتقال ریسک و مشکل‌های کسب عایدی به عنوان مزیت‌های مدیریت ریسک راهبردی نام می‌برد.

۱۰. **لینا گوچ** (2000) نیز در تحقیق *مدیریت ریسک راهبردی عدم قطعیت مالی را کاهش می‌دهد*، مدیریت ریسک راهبردی را به عنوان روش بانک برای به‌دست آوردن بازده باثبات و مزیت رقابتی در محیط اقتصادی غیرمطمئن برشمرده است و در ادامه ذکر می‌کند که بانک **جی‌پی‌مورگان** و بانک **کامرز** و بانک **پی‌جی** به تقاضاها با رویکرد مدیریت ریسک راهبردی می‌نگرند. البته در این مقاله الگو و مدلی ارائه نشده است.

در پژوهش‌های انجام‌شده اولاً طبقه‌بندی مناسبی درباره این نوع ریسک‌ها برای صنعت بانکداری ارائه نشده است. ثانیاً از آنجا که نتیجه‌های پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه به نوع صنعت بانکدری کشور و عامل‌های محیطی وابستگی فراوانی دارد، انجام پژوهش پیش‌رو برای بانکداری بدون ربای ایران، ضرور است. شایان ذکر است با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در این‌باره پژوهشی برای بانک‌های کشور انجام نشده است.

ب) سابقه و ضرورت انجام تحقیق از دیدگاه عملی

بانک‌ها با انواع گوناگون ریسک روبه‌رو هستند که از میان آنها پنج نوع ریسک اعتباری، ریسک عملیاتی، ریسک بازار، ریسک نقدینگی و ریسک راهبردی بیشترین لطمه‌ها را بر پیکر بانک‌ها وارد می‌کنند. همان‌طور که اشاره شد ریسک‌های راهبردی، ریسک‌های نوظهوری است که بر اساس رویدادها و روندهای بیرونی پدید می‌آید و اثر به‌سزایی بر روی ارزش‌آفرینی و به تبع آن ارزش بانک‌ها دارند در حال حاضر بانک‌های کشور خود را تا حدی متعهد کرده‌اند که انواع دیگر ریسک‌ها را مدیریت کنند و مدل‌ها و نرم‌افزارهایی را

Archive of SID
www.SID.ir

برای این منظور به‌کار گرفته‌اند اما مدل و الگویی برای مدیریت ریسک راهبردی در بانکداری بدون ربا طراحی نشده است.

ضرورت مدیریت ریسک در نظام بانکی

از دیدگاه نظری هر فعالیت اقتصادی همراه با درجه‌ای از ریسک است. ریسک را نمی‌توان به‌طور کامل حذف کرد؛ بنابراین نگرش علمی به مسئله ریسک چیزی جز مدیریت آن نیست. ضرورت مدیریت و کنترل بهنیه ریسک در بانک‌های تجاری باعث شده است که مطالعه‌های گسترده‌ای در این‌باره صورت گیرد که در حال رشد و شکوفایی است. ماهیت مدیریت ریسک ایجاب می‌کند که این مطالعه‌ها چندوجهی باشند یعنی افزون بر شناخت عملکرد اقتصادی مالی بانک لازم است مدیران ریسک با آمار، ریاضیات، مدیریت استراتژیک، روش‌ها و مدل‌های کنترل ریسک نیز آشنا باشند. با این وجود می‌توان گفت که درک عمیق و جامع از تحول‌های بازار و توانایی و جرئت گرفتن تصمیم‌های سریع و بهینه در حقیقت هنر است (Ritchie & Marshal, 1993: 1).

جهانی‌شدن و ادغام بازارهای مالی، همراه با رشد چشم‌گیر فناوری مالی باعث تنوع و پیچیدگی بیشتر فعالیت‌های بانک‌ها شده و فرصت‌های جدیدی را پیش‌روی آنها قرار داده است. در عین حال پدیده‌های پیش‌گفته بر فشارهای رقابتی در بین بانک‌ها و مؤسسه‌های پولی غیربانکی و مخاطره‌های پیش‌روی آنها افزوده است. تا دهه ۸۰ میلادی اصلی‌ترین کارکرد بانک‌ها، دریافت سپرده‌ها و اعطای تسهیلات اعطایی به مشتریان و کسب سود حاصل از این فعالیت‌ها بوده است. تشدید رقابت در بین بانک‌ها و افزایش ریسک آنها از جمله ریسک‌های نوظهوری مانند ریسک‌های راهبردی باعث شد که حاشیه سود فعالیت‌های سنتی بانکداری کاهش یافته و در عین حال، کفایت سرمایه مورد نیاز آنان افزایش یابد. بانک‌ها به این چالش‌ها از راه نوآوری و ارائه خدمات جدید پاسخ داده‌اند (Marshal, 1993: 143).

نوآوری‌های مالی به افزایش قابلیت خریدوفروش دارایی‌های بانک‌ها (وام‌ها) در بازارهای مالی و گرایش به بازار دارایی‌های بانک‌ها انجامیده است. در حال حاضر، معامله در بازارهای مالی، کارمزد ارائه خدمات مالی، قراردادهای معاوضه (Swap Contract) نرخ بهره و ارز، قراردادهای آتی (Future Contract) نرخ بهره و فروش وام‌ها یا به عبارت دیگر تبدیل به اوراق بهادار کردن

Archive of SID
www.SID.ir

(Securitization) وام‌ها در بازارهای پولی و مالی، اصلی‌ترین منابع سودآوری بانک‌ها در کشورهای توسعه‌یافته شمرده می‌شوند (Greuning & Bratanovic, 2003: 67).

تحول‌های اخیر بازارهای مالی، به‌ویژه در دو دهه اخیر، و نیز بحران‌های مالی که هر از چندگاه در عرصه بین‌المللی به وقوع می‌پیوندد و کم‌ترین اثر آن، تحرک‌های تخریبی سرمایه است، توجه بانکداران و مقام‌های مالی را به خود جلب کرده است و آنها را به همیاری و کوشش برای ریشه‌یابی مشکل‌ها و نیز پی‌جویی راه‌حل‌ها برای مقابله با شوک‌ها اعم از شوک قیمت (نرخ بهره، قیمت سهام و دیگر اوراق بهادار، کالا و ...)، شوک نقدینگی (دسترسی به بازار) و شوک‌های مربوط به ساختار مؤسسه مالی (مانند: تحول و تکامل بازارها و ابزارها، تغییرها در چارچوب های قانونی) فراخوانده است. سرعت گسترش نارسایی‌ها در این مؤسسه‌ها به‌علت ارتباط نظام‌مند آنها با یکدیگر به همگان ثابت کرد که ضعف‌های موجود در نظام بانکی کشور، اعم از توسعه‌یافته و در حال توسعه می‌تواند ثبات مالی را در داخل کشور و در سطح بین‌المللی مورد تهدید قرار دهد (Basel, 2001: 7).

با توجه به آنچه گفته شد، در حال حاضر مهم‌ترین علل ضرورت مدیریت ریسک در بانک‌ها به شرح ذیل است (Altman & Narayanan, 2001: 12):

۱. جهانی‌شدن و مقررات‌زدایی خدمات بانکی؛
۲. تشدید رقابت در عرصه بازارهای محلی و جهانی؛
۳. افزایش روند ورشکستگی شرکت‌های بزرگ و ضرورت پیش‌بینی امکان ورشکستگی شرکت‌ها در هنگام دریافت اعتبار؛
٤. توسعه و تکامل بازارهای مالی و افزایش ابداع‌ها و نوآوری در ابزارهای پولی و مالی؛
۵. افزایش و تنوع عامل‌های ریسک در بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری به‌علت پیچیده‌شدن معادله‌ها و روابط اقتصادی ناشی از جهانی‌شدن، مقررات‌زدایی، توسعه و نوآوری ابزارهای پولی و مالی که ریسک‌های نوینی را به نام ریسک‌های راهبردی پدید می‌آورد.

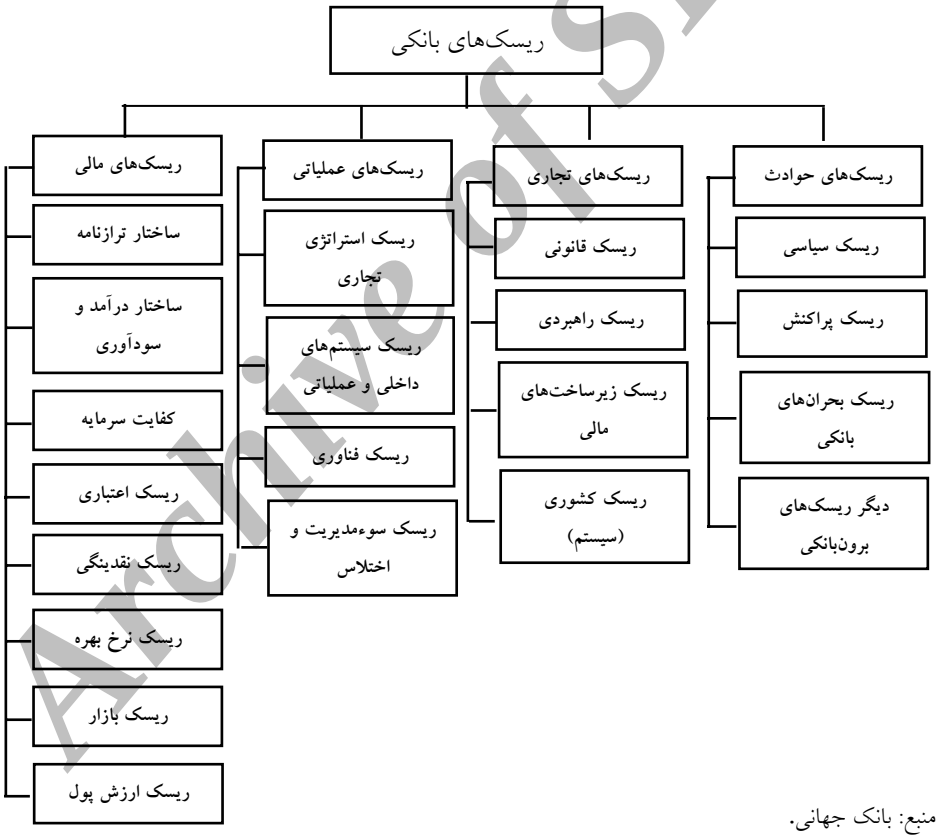
انواع ریسک‌های بانک و جایگاه ریسک راهبردی در نمودار ریسک

بانک‌ها با توجه به نوع فعالیت‌های خود در معرض محدوده وسیعی از انواع ریسک‌ها هستند. مجموعه ریسک در بانکداری می‌تواند به‌طور کلی به دو دسته ریسک فعالیت‌های اقتصادی یا ریسک درون‌بانکی و ریسک برون‌بانکی تقسیم‌بندی شوند. درباره ریسک

Archive of SID
www.SID.ir

فعالیت‌های اقتصادی باید اذعان داشت که هر عمل اقتصادی از بدو فعالیت تا پایان کار، میزان معیّنی ریسک دارد. ریسک فعالیت اقتصادی در بانکداری، شامل ریسک مالی، تجاری، نقدینگی، اعتباری، ریسک ساختار درآمدها و هزینه‌ها و ریسک ناشی از ساختار دارایی‌ها و بدهی‌ها هستند. این‌گونه ریسک‌ها را از راه مدیریت صحیح می‌توان حذف کرد. ریسک برون‌بانکی از فعالیت اقتصادی بانک‌ها ناشی نبوده بلکه از وضعیت محیطی سیاسی و اقتصادی بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری ناشی است. مهم‌ترین ریسک‌های برون‌بانکی، ریسک‌های راهبردی هستند.

تصویر۱: انواع ریسک در بانک‌ها



منبع: بانک جهانی.

ریسک‌های راهبردی

امروزه به‌علت تغییر مداوم محیط، وابستگی به منابع و ضرورت پاسخ‌گویی به خواست‌های محیطی یک سری ریسک‌های راهبردی برای بانک‌ها پدید می‌آید. ریسک‌های راهبردی نیروهای

Archive of SID
www.SID.ir

بالقوه‌ای هستند که می‌توانند نظام استراتژی را بی‌تعادل کنند و این بی‌تعادلی بیشتر از حد تحمل بانک بوده و به همین علت بر ارزش بانک، اثر منفی قابل‌ملاحظه‌ای می‌گذارد. شناخت تمام ریسک‌های راهبردی با توجه به پیچیدگی وفور آنها امکان‌پذیر نیست بلکه هدف، شناخت ریسک‌های راهبردی است که بانک باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد یا توان نشان‌دادن چنان واکنشی را داشته باشد (Greuning & Bratanovic, 2003: 12).

بانک‌ها باید بتوانند از راه تدوین استراتژی در برابر ریسک‌های راهبردی به‌صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهند؛ به‌گونه‌ای که اثرهای ناشی از تهدیدهای بالقوه ریسک‌های راهبردی را به پایین‌ترین حد ممکن برسانند. بقای بسیاری از بانک‌ها فقط در گرو این واقعیت است که ریسک‌های راهبردی موجود را شناسایی و مدیریت کنند.

تعقیب روندهای محیط بیرونی برای مدیران بانک اهمیت حیاتی دارد. به این علت تجزیه و تحلیل ریسک‌های راهبردی به‌صورت نظام‌مند ضرورت می‌یابد.

درباره محیط بیرونی، ریسک‌های راهبردی بسیار فراوانی را می‌توان برشمرد اما تمام ریسک‌های راهبردی بانک را به‌طور همسان تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در برابر، برخی از ریسک‌ها که اثرشان بر روی بانک فراوان، مهم و بحران‌زا است. برخی از ریسک‌ها زیاد اثرگذار نیستند. یک ریسک راهبردی که بر روی بانکی اثرگذار است شاید در بانک دیگری اثرگذار نباشد زیرا ریسک‌های راهبردی با توجه به استراتژی‌های بانک‌ها پدید می‌آیند.

نااطمینانی محیط برای مدیران بانک، زمینه‌ساز ریسک راهبردی است زیرا توانایی آنها را در طراحی برنامه‌های بلندمدت و همچنین تصمیم‌گیری‌های استراتژیک برای حفظ توازن بانک را کاهش می‌دهد. از طرف دیگر نااطمینانی محیط، حوزه فعالیت جدیدی پدید می‌آورد که در آن خلاقیت و نوآوری می‌تواند نقش مهمی را برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ایفا کند.

بنابراین با توجه به وضعیت محیطی، تجزیه‌وتحلیل ریسک‌های راهبردی عبارت است از پیگیری این ریسک‌ها و پیدا کردن منبع آنها (نیروی پدیدآورنده آنها). برای شناسایی طبیعت ریسک‌ها و روابط آنها، تجزیه کل به اجزا ضرورت می‌یابد (Willet, 1993: 14).

باید مشخص شود که ریسک‌های راهبردی ریشه در کجا دارند و چه زمانی بروز خواهند کرد. مدیران باید به دو منظور ریسک‌های راهبردی را شناسایی کنند:

۱. تعیین ریسک‌های موجود در محیط که برای استراتژی فعلی بانک و دستیابی به

Archive of SID
www.SID.ir

هدف‌های آن تهدید تلقی می‌شود؛

۲. تعیین ریسک‌های موجود در محیط که به بانک فرصت می‌دهد با تغییر استراتژی خود به هدف‌های والاتری دست یابد.

بانک‌هایی که به‌طور نظام‌مند به تجزیه‌وتحلیل ریسک‌های راهبردی می‌پردازند، از بانک‌های دیگر کامیاب‌تر هستند. مقدار پیچیدگی این تجزیه‌وتحلیل و تشخیص، بستگی به ضروریات محیط دارد.

شناسایی و تجزیه‌وتحلیل ریسک‌های راهبردی باید به‌صورت قسمتی از نظام تصمیم‌گیری در بانک دیده شود. شناسایی و تجزیه‌وتحلیل این ریسک‌ها در دو رشته زمانی جداگانه بررسی شود و فقط مشخص‌کردن ریسک‌های راهبردی فعلی کافی نیست. پیش‌بینی ریسک‌های راهبردی آتی نیز اهمیت فراوانی دارد. باید ریسک‌های راهبردی شناسایی، اولویت‌بندی، احتمال رخداد و اثر آن بر بانک مشخص شود.

منابع ریسک‌های راهبردی

منابع ریسک‌های راهبردی، نیروهای داخلی و خارجی هستند که سرچشمه پدیدساختن ریسک‌های راهبردی هستند. نیروهای پیش‌گفته از محیط‌های داخلی و خارجی بر بانک وارد می‌شود. برخی از این منابع از کنترل مستقیم بانک‌ها خارج هستند و بانک‌ها فقط می‌توانند در برابر ریسک‌های راهبردی پدیدآمده از این منابع، عکس‌العمل نشان دهند. نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی – فرهنگی، نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی، نیروهای فناوری، و نیروهای رقابتی جزو منابع پدیدآورنده ریسک‌های راهبردی شمرده می‌شوند (Balestra, 2000: 77).

مدل مفهومی ریسک های راهبردی

بانک‌ها برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب، باید شکاف استراتژیکی را سپری کنند. برای طی این راه با مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک روبه‌رو هستند. استراتژی‌های بانک باعث می‌شود که بانک با طی مرحله‌های تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه موردنظر در آینده دست یابد. انتخاب هر استراتژی، ریسک‌های راهبردی ویژه آن را در پی دارد. بنابراین برای شناخت ریسک‌های راهبردی بانک، شناخت بُعدهای گوناگون استراتژی مهم به نظر می‌رسد (Parker, 1995: 33). استراتژی از اصلی‌ترین محورهای مورد توجه مدیران بانکی عصر حاضر است که می‌کوشد بانک را برای حرکت در فضای عدم اطمینان پیش‌روی

Archive of SID

www.SID.ir

خود و حصول هدف‌های موردنظر آماده کنند. برخی از اندیشه‌وران روی این مسئله تأکید دارند که استراتژی، ویژگی نائل‌شدن بانک به تطبیق با محیط، مدیریت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی هماهنگ با قابلیت‌های درونی بانک است. نیاز به تطبیق با محیط و اثربخشی است که بانک ها را مجبور می‌کند براساس وضعیت خاص خود به طراحی یا انتخاب راهکارهای استراتژیک اقدام کنند (Mintzberg, et al., 1998: 350-373; Gore, 1993: 138-145). بُعدهای استراتژی در بانک شامل چهار بُعد موقعیت استراتژیک بانک، گزینه‌های استراتژیک بانک، اجرای استراتژی و ریسک‌های راهبردی است. شکل گیری و انتخاب استراتژی‌های هر بانک با تجزیه‌وتحلیل و تشخیص نظام بانک و استراتژی‌های موجود آغاز می‌شود. مدیران بانک با تجزیه‌وتحلیل هدف‌ها و منابع، موقعیت استراتژیک را تعریف می‌کنند. در حقیقت در این مرحله بانک‌ها به پرسش‌های «ما در حال حاضر چه هستیم؟» و «کجا هستیم؟» پاسخ می‌گویند.

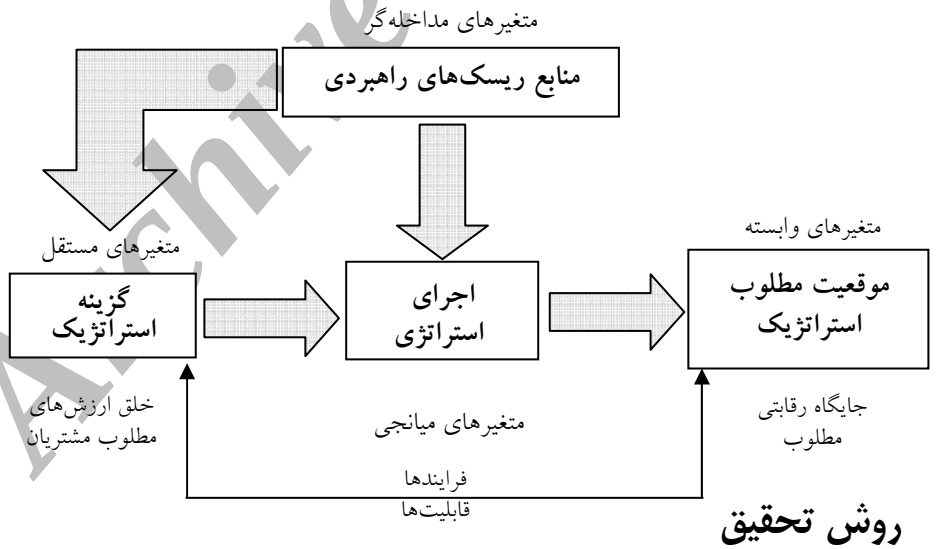
برای تعیین استراتژی منظم و نظام‌مند، پاسخ‌گویی به این پرسش‌هایی پیش‌شرط است. در حقیقت بانکی که در زمان مشخص، موقعیت استراتژیک خویش را نمی‌داند. روشن است که نمی‌تواند استراتژی‌های معیّنی را توسعه و بسط دهد. این بُعد از استراتژی بر روی اطلاعاتی تمرکز دارد که بتواند موقعیت جاری و آینده سازمان را تشخیص بدهد. فعالیت‌های رقیبان، وضعیت قانونی، شایستگی محوری از موضوع‌های کلیدی موقعیت استراتژیک بانک است؛ به‌طور مثال، بانکی که سهم بازار خود را نداند. هدفی را که دایر بر دو برابر کردن آن تعیین خواهد کرد زیاد واقع‌بینانه نخواهد بود.

در مرحله دوم فرایند انتخاب استراتژی، محیط درونی و بیرونی تجزیه‌وتحلیل شده، هدف‌ها و استراتژی‌های جدید تثبیت می‌شود. پرسش‌های پایه‌ای که باید در این نقطه پاسخ داده شود عبارت است «چه می‌خواهیم بشویم؟» یا «در کجا می‌خواهیم باشیم؟». پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها با مرحله نخست از نزدیک مربوط است زیرا مشخص‌شدن هدف‌ها، به امکانات قابل دسترسی و توان کامیاب‌شدن بستگی دارد اما در این مرحله، مدت‌زمان تحقق‌پذیری هدف‌ها به‌طور کامل باید تعیین شود: «چه موقع؟» هیئت مدیره برای انتخاب دامنه‌ای از گزینه‌ها به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند و تصمیم می‌گیرند که کدام‌یک از این گزینه‌ها را در طرح تجاری بانک توسعه بدهند؛ به‌طور مثال، بیرون‌رفتن از کسب‌وکاری بزرگ، برون‌سپاری فرایندهای بزرگ و ارائه خدمات جدید از گزینه‌های استراتژیک است.

Archive of SID
www.SID.ir

در مرحله نهایی انتخاب استراتژی، به پرسش «جایی که می‌خواهیم باشیم، چگونه می‌توانیم برسیم؟» پاسخ داده می‌شود و به خاطر آن گزینه‌ای استراتژیک باید تعیین شود. هنگام تعیین گزینه‌های استراتژیک با شروع از پرسش «چگونه می‌توانیم شکاف استراتژیکی را پر کنیم؟» فهرست‌بندی می‌شود. برای حرکت از وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب، گزینه‌های استراتژیک گوناگونی وجود دارد. بعد از بررسی تمام گزینه‌های استراتژیک به‌صورت دقیق، مناسب‌ترین آن انتخاب می‌شود. ارزیابی کامیاب‌بودن یا نبودن استراتژی‌ها باید با پدیدآوردن یک سری معیارها اندازه‌گیری شود. ریسک‌های راهبردی در نتیجه اجرای استراتژی‌ها پدید می‌آید. در حقیقت، ریسک‌های راهبردی نیروهای بالقوه‌ای هستند که می‌توانند نظام استراتژی را بی‌تعادل کنند و این بی‌تعادلی بیش‌تر از حد تحمل بانک بوده و به همین علت بر ارزش بانک، تأثیر منفی قابل‌ملاحظه‌ای می‌گذارد. با توجه به توضیح‌های پیشین مدل مفهومی ریسک راهبردی به‌صورت شکل ذیل است:

نمودار۱: مدل مفهومی ریسک راهبردی
عوامل و شرایطی که به‌طور قابل ملاحظه‌ای سبب کاهش توانایی بانک در اجرای استراتژی می‌شوند



روش تحقیق

پژوهش پیش‌رو با استفاده از استراتژی پژوهشی دلفی (Delphi)، در مدل مفهومی ریسک راهبردی به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش دلفی به منظور برقراری تعامل صحیح بین نظرهای واقعی افراد طراحی شده است. دلفی از جمع‌آوری نظرهای کارشناسان

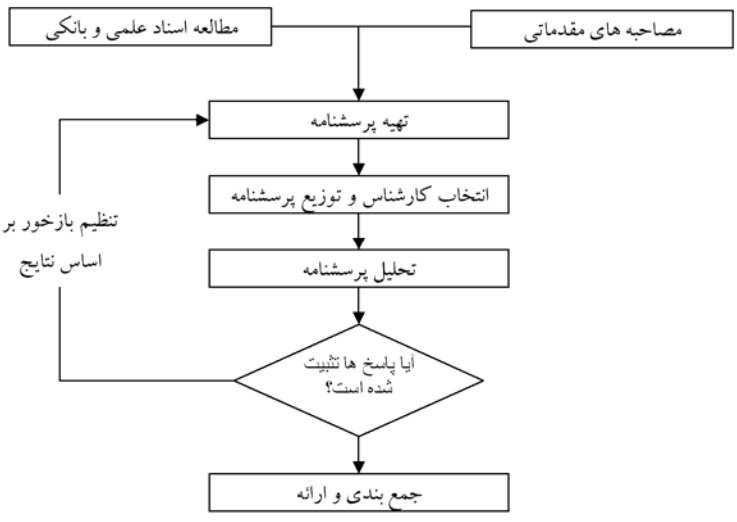
Archive of SID
www.SID.ir

در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسشنامه‌ها به‌دست می آید. برای نمایاندن هم‌گرایی نظرها و تشخیص اختلاف باورها یا واگرایی نظرها به‌کار می‌رود. هر تکرار، یک دوره را تشکیل می‌دهد (Anderson, 1975: 121).

در روش دلفی با بی‌اثرساختن سخنوری افراد، تمام نظرهای غیرمعمول برای تحلیل بعدی به‌طور یکسان به اعضای گروه برگردانده می‌شود (Ghurchian, 1994: 45).

دلفی، روشی کیفی است که با یک رویکرد تیمی به تصمیم‌گیری می‌پردازد و با تعریف مسئله مورد مطالعه آغاز، سپس با آماده‌سازی دو یا سه پرسشنامه اجرایی و سرانجام به تحلیل پاسخ‌ها ادامه می‌یابد. بنابراین بازخورکنترل شده و «ثبات در بین پاسخ‌های کارشناسان» عنصر غیرقابل حذف در روش دلفی است (Sahkian, 1997). رمز کامیابی محقق با روش دلفی، در انتخاب شرکت‌کنندگان و تنظیم پرسش‌نامه و تعداد دفعات پخش آن است (Javy & Julial, 1991). در پژوهش پیش‌رو با استفاده از موردکاوی، مصاحبه عمیق (جامع)، بررسی اسناد و استفاده از پرسش‌نامه‌های متفاوت در چهار دور، داده‌ها و اطلاعات کیفی جمع‌آوری شد.

نمودار۲: روش دلفی



در موارد متعدد از روش دلفی در جاهای گوناگون در جایگاه ابزاری برای حل مسئله از راه خبرگان استفاده شده است. انواعی از این روش‌ها برای گونه‌های خاصی از مسائل و هدف‌های طراحی‌شده و یکی از انواعی که کاربرد گسترده‌ای یافته است. دلفی برای

www.SID.ir

«اولویت‌بندی» است که برای دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی موضوعات است (Toruff, 1999).

چرایی انتخاب بانک ملت

صنعت بانکداری در جایگاه مهم‌ترین نهاد اقتصادی، پولی و مالی کشور با چالش‌های متعددی روبه‌رو است. تقابل نیازها و انتظارهای نظام اقتصادی و محدودیت‌های نظام بانکی وضعیتی از تهدیدها را برای بانک‌های کشور پدید آورده است. در ادامه با مرور این انتظارها و محدودیت‌ها، ضرورت‌های اتخاذ رویکرد مدیریت ریسک‌های راهبردی را برای صنعت بانکداری بررسی خواهیم کرد:

أ) نیازها و انتظارهای ذی‌نفعان صنعت بانکداری

نیازها و انتظارهای ذی‌نفعان صنعت بانکداری به شرح ذیل است:

۱. جامعه: فراهم‌آوردن موجبات ثبات و رشد امنیت اقتصادی با گردش سرمایه از موقعیت‌های مازاد سرمایه به موقعیت‌های کمبود سرمایه؛

۲. مشتریان: کیفیت خدمات، تسهیلات ارزان و به‌موقع و نقدینگی، سرمایه‌گذاری با بازدهی مطلوب؛

۳. مالکان: افزایش ثروت بانک‌ها؛

٤. دولت: تبعیت و اجرای قوانین و سیاست‌های پولی و مالی تصویب‌شده به‌وسیله بانک مرکزی؛

۵. مدیران و کارکنان: جبران خدمات به‌صورت مادی و غیرمادی؛

٦. رقیبان و دیگر نهادهای پولی و مالی: رقابت سالم و همکاری‌های مناسب و مؤثر بین‌سازمانی.

ب) چالش‌ها و محدودیت‌های نظام بانکی

این چالش‌ها ناشی از عامل‌های متعدد کلان محیطی هستند و عبارت هستند از:

۱. عامل‌های اجتماعی و فرهنگی: بانک‌ها باید اثرهای بالقوه نیروهای اجتماعی – فرهنگی را تشخیص دهند تا به این وسیله بتوانند روابط وحسن شهرت را در سطح وسیعی از جامعه کسب کنند؛

۲. عامل‌های اقتصادی: نیروهای اقتصادی می‌توانند اثر عمیقی بر رفتار و عملکرد بانک داشته باشند. رشد اقتصادی، نرخ بهره، نرخ‌های تورم، نرخ ارز، خصوصی‌سازی، جهانی‌شدن مالیه، رقلبت جهانی برای جذب سرمایه و تحریم‌های پدیدآمده برای کشور مهم‌ترین عامل‌های اقتصادی اثرگذار بر صنعت بانکداری هستند؛

Archive of SID
www.SID.ir

۳. عامل‌های فنی: بانکداری الکترونیکی و انتقال الکترونیکی وجوه، رشد چشم‌گیر خدمات نوین پولی مالی الکترونیک، بهبود زیرساخت‌های نظام بانکی، افزایش سرعت فعالیت‌های بانکی، نتیجه گسترش فناوری در این صنعت است؛

٤. عامل‌های مربوط به رقابت: رقابت داخلی، تأسیس بانک‌های خصوصی، ورود بانک‌های خارجی و دیگر نهادهای مالی جدید در نظام مالی کشور، وضعیت جدیدی را برای رقابت در صنعت بانکداری کشور پدید آورده است؛

۵. عامل‌های سیاسی- قانونی: سیاست‌های پولی و مالی و دیگر سیاست‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دولت‌ها می‌تواند فرصت‌ها یا تهدیدهایی را برای بانک‌ها پدید آورد.

در وضعیت متحول کنونی، اساساً کامیابی تمام بنگاه‌ها به تسلط آنها بر تمام انواع ریسک‌ها و به‌ویژه ریسک‌های راهبردی بازمی‌گردد. تحلیل و مدیریت ریسک‌های بنیادین یا راهبردی باعث عملکرد مؤثر و پیش‌گیرانه خواهد شد و می‌تواند خسارت‌ها و تلفات ناشی از رخدادهای نابهنگام و غیرمترقبه را به شدت کاهش دهد، است.

امروزه در ادبیات کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بلوغ سازمانی، نوع نگاه سازمان به شناسایی و مدیریت ریسک‌های راهبردی است؛ به‌طوری که در سازمان‌های بالغ، فرایندهای خاص و یکپارچه‌ای برای این منظور در نظر گرفته شده است. فرایند پیش‌گفته، نوعی رفتار سازمانی است که با اساس سازمان‌ها در هم آمیخته و این امکان را پدید می‌آورد که سازمان به هدف‌های برنامه‌ریزی‌شده خود، دست یابد. مدیریت ریسک‌های راهبردی، راه گریز از رقیبان و محافظه‌کاری در برابر جریان‌های اقتصادی را نیز توصیه نمی‌کند، بلکه در حقیقت نوعی درایت عقلایی برای فراهم ساختن فرصت‌های مناسب، پشت‌سر نهادن مشکل‌ها و رویارویی با ناملایمات موجود، در راه تعالی سازمان است. یکی از مهم‌ترین مزیت‌های این فرایند، پدیدساختن نوآوری، به‌دست گرفتن ابتکار عمل و خلاقیت در راهبری سازمان است.

در پژوهش پیش‌رو با توجه به ضرورت‌های به‌کارگیری این رویکرد در صنعت بانکداری، به علل ذیل بانک ملت به‌عنوان بانک مورد مطالعه انتخاب شده است و کوشیده می‌شود بُعدهای گوناگون این رویکرد را مورد بررسی قرار دهیم:

۱. بانک ملت یکی از بانک‌های تراز اول کشور بوده و در بین بانک‌های کشور، خدمات

Archive of SID
www.SID.ir

بانکی و مشاورهای این بانک وسعت قابل‌ملاحظه‌ای دارد.* بانک پیش‌گفته در تأمین رضایت مشتری جزو چند بانک نخست کشور شمرده شده و در عرصه روابط عمومی الکترونیک مقام نخست را در کشور دارد. همچنین بانک ملت در تأمین منابع مالی جهت اجرای طرح‌ها و پروژه‌های بزرگ و کوچک ملی و منطقه‌ای نقش برجسته‌ای دارد؛

۲. بانک پیش‌گفته راهبردهای گسترده‌ای را برای توسعه فعالیت‌های خود انتخاب کرده است؛ به‌طور مثال، همگام با فناوری نوین و خودکارکردن خدمات بانکی، بانک ملت فعالیت‌های چشم‌گیری در توسعه خدمات بانکداری الکترونیکی انجام داده است که سامان حساب جاری الکترونیک جام، سامانه ملت کارت، کارت‌های هوشمند، اتو بانک ملت، آنی بانک ملت از جمله این خدمات است. با توجه به حجم فعالیت بانک پیش‌گفته در تجهیز و تخصیص منابع مالی و ارائه خدمات آن با ریسک‌های راهبردی بسیاری روبه‌رو است؛

۳. هر چند هر یک از بانک‌های فعال کشور بر اساس وضعیت خاص خود، با ریسک‌های راهبردی گوناگونی روبه‌رو هستند اما به‌نظر می‌رسد با توجه به‌ویژگی‌های بانک ملت، با بررسی وضعیت ریسک‌های راهبردی این بانک بتوان به الگوی به نسبت جامعی دست یافت که امکان تعمیم آن تا حد قابل‌قبولی برای بانک‌های دیگر فراهم باشد.

چرایی انتخاب دلفی

محققان از روش دلفی در جاهای گوناگونی در جایگاه ابزاری برای حل مسئله از راه خبرگان استفاده کرده‌اند. آنها انواعی از این روش‌ها را برای گونه‌های خاصی از مسائل و هدف‌های طراحی کرده‌اند. یکی از انواعی که کاربرد گسترده‌ای یافته است، روش دلفی برای رتبه‌بندی است که برای دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی چیزها است. **اشمیت**، وصف مبسوطی درباره چگونگی انجام این روش ارائه کرده است که شامل رهنمودهایی برای جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها (که بر اساس روش‌های آماری ناپارامتریک) و گزارش نتیجه‌ها است. پیش‌بینی، شناسایی و اولویت‌بندی موضوع‌ها، نوعی از کاربردهای این روش است. اکثر کاربردهای دلفی طی دهه نخست در پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بوده است. اطلاعات بعدی اعتبار و صحت بلندمدت دلفی را نشان

* تعداد شعبه‌های داخلی بانک ملت، ۱۹۵۱ و تعداد شعبه‌های خارجی، شش شعبه و تعداد شرکت‌های وابسته به آن، هشت شرکت است. همچنین تعداد کل پرسنل این بانک ۲۳۵۱۷ نفر است.

Archive of SID
www.SID.ir

داده‌اند در حالی که بسیاری از تحقیق‌های پیش‌بینی‌گرایانه از روش دلفی برای رسیدن به باور توافقی استفاده کرده‌اند. تحقیق‌های دیگری از جمله تحقیق **کندال و همکاران** بر تفاوت در باورها تکیه کرده‌اند تا مجموعه‌ای از سناریوهای گوناگون مربوط به آینده طرح کنند. ارائه مفهوم / چارچوب، نمایانگر نوعی دومی از کاربردهای روش دلفی است. این طرح های تحقیق به‌طور معمول شامل فرایند دو مرحله‌ای است که با شناسایی / تشریح مجموعه‌ای مفهوم‌های آغازشده، با طبقه‌بندی / رده‌بندی ادامه می‌یابد.

به علل ذیل، روش دلفی برای تحقیق پیش‌رو انتخاب شده است:

۱. تحقیق پیش‌رو به بررسی اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی در بانک ملت می‌پردازد. این مسئله مستلزم دانش افرادی است که مسائل اقتصادی، مالی، بانکی، اجتماعی و سیاسی آنجا را می‌فهمند، روش دلفی به پرسش‌های تحقیق به‌گونه‌ای مناسب‌تر پاسخ می‌گوید؛

۲. تحقیق دسته‌جمعی به مناسب‌ترین صورت به پرسش‌های تحقیق پاسخ می‌دهد تا پاسخ‌های فردی خبرگان. دلفی روشی گروهی مناسب است. روش دلفی در میان دیگر روش‌های تحلیل تصمیم‌های گروهی کارامد از قبیل روش گروه اسمی و تحلیل قضاوت اجتماعی ترجیح دارد چرا که این روش خبرگان را ملزم به ملاقات فیزیکی که ممکن است برای خبرگان غیرعملی باشد، نمی‌کند؛

۳. اگرچه ممکن است تعداد به نسبت محدودی از خبرگان با دانش مربوط به پرسش‌ها و الزام‌های دقیق تحقیق وجود داشته باشد. الزام‌های دلفی از نظر اندازه مجموعه افراد، سخت‌گیرانه نیست و با افراد محدودی قابل اجرا است. به‌طور معمول بین ۱۵-۷ نفر است که این تعداد خبره در بانک ملت وجود دارد؛

٤. روش تحقیق دلفی از نظر طرح آن منعطف و قابل اصلاح است. این امر امکان جمع‌آوری داده‌های غنی‌تری را فراهم کرده، به درک عمیق‌تر پرسش‌های اساسی تحقیق می‌شود؛

۵. داده‌های جمع‌آوری‌شده در تحقیق پیش‌رو، داده‌های کیفی است؛ بنابراین با توجه به نوع داده‌ها، روش تحقیق باید روش کیفی باشد، از بین روش‌های کیفی، دلفی روشی مناسب است؛

٦. دلفی، تکنیکی برای تصمیم‌گیری است. در تحقیق پیش‌رو تصمیم‌گیری‌های خبرگان درباره اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی سنجیده می‌شود؛

۷. داده‌های جمع‌آوری‌شده به‌وسیله روش دلفی از اعتبار بالایی نسبت به روش‌های پیمایشی سنتی دارند؛

۸. در روش دلفی، خبرگان رویارویی چهره به چهره ندارند؛ از این‌رو تأثیر منفی ناشی‌شده

Archive of SID
www.SID.ir

از فشار اجتماعی (نفوذ شخصیت، غلبه شخصی، دغدغه‌های منطقی) بر تصمیم‌های یکدیگر نمی‌گذارند و ترسی از نقدشدن ندارند؛

۹. دلفی، روشی برای کندوکاو در معادن دانشی خبرگان بانک است. این روش بعد از آشکارسازی دانش نهفته، به مستندسازی آن می پردازد؛

۱۰. در این روش بازخور کنترل شده وجود دارد که غنای تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد.

رویه انتخاب خبرگان

رمز کامیابی دلفی، در انتخاب شرکت‌کنندگان آن است. از آنجایی که نتیجه‌های دلفی به دانش و معلومات اعضای گروه وابسته است، شرکت اشخاصی که احتمال می‌رود نظریه‌های گران‌بهایی دارند، ضرور است. در مطالعه‌های آماری مانند نظرخواهی‌های عمومی، شرکت‌کنندگان به‌عنوان نماینده جمعیتی بزرگ شمرده می‌شوند، در صورتی که در مطالعه‌های دلفی، اشخاصی که انتخاب می‌شوند نماینده جمعیتی نیستند بلکه افرادی آگاه هستند. بنابراین نخستین مسئله در مطالعه دلفی، انتخاب شرکت‌کنندگان با استعداد است؛ خبرگانی که دانشی عمیق و مرتبط درباره موضوع تحقیق دارند.

خبرگان بانک ملت

مرتبط‌بودن رشته دانشگاهی با موضوع تحقیق، سابقه علمی و پژوهشی خبره (تعداد مقاله‌های منتشره و ارائه‌های انجام‌شده)، مرتبط‌بودن تخصص کاری با موضوع تحقیق، مدت زمان (تعداد سال‌های فعالیت بانکی، تعداد سال‌های تصدی در یکی از پست‌های مربوطه) و درجه تخصص معیارهای انتخاب خبرگان در بانک ملت است که با توجه به این معیارها، مدیران سطوح عالی بانک، متخصصان بانکی آشنا با بانک ملت، استراتژیست‌های بانک ملت، مشاوران بانک، دانشگاهیان فعال در بانک به‌عنوان خبرگان در بانک ملت انتخاب شدند.

استراتژی‌های بانک ملت

افزایش سودآوری کسب‌وکارها، استراتژی غربال‌گری، شناسایی فرصت‌های نوین، مولدکردن دارایی‌ها، فناوری اطلاعات و فناوری نوین و تجهیز منابع با نوآوری استراتژی‌های بانک ملت است که با توجه به این استراتژی‌ها، حوزه‌های ریسک‌خیز بانک ملت شامل حفظ و جذب مشتریان کلیدی و کاهش مشتریان غیرکلیدی، تغییر روش ارائه

Archive of SID
www.SID.ir

خدمات، ادغام و نوسازی شعبه‌ها، پروژه‌های مشارکتی سودآور و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پربازده اقتصادی است.

روش محاسبه درصد اهمیت متغیرها (تحلیل آماری)

در پژوهش پیش‌رو از روش‌های میانگین و اولویت‌بندی در چهار بُعد ارزیابی اهمیت، ارزیابی احتمال، ارزیابی شدت اثر و ارزیابی نوسان‌ها برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. خبرگان از لحاظ نمره‌دهی در دامنه بالاتر از ٦٥ درصد به وفاق رسیدند که نتیجه‌های ارزنده‌ای را به همراه داشت. میانگین، مد، میانه، انحراف معیار و ... از جمله روش‌های آماری استفاده‌شده در پژوهش پیش‌رو است. در ذیل نمونه‌ای از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در فاز دوم دلفی ارائه می‌شود؛ برای نمونه، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در فاز دوم دلفی (نمره‌دهی از ۱۰۰ است).

جدول نتیجه‌های ارزیابی اهمیت ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از فناوری

فناوری	تغییر فناوری	کاهش امنیت شبکه های الکترونیکی	امکان توقف شبکه ارتباطی
Mean	۶۴,۰	۶۵,۰	۵۹,۳
Overal rank	۱۳	۱۲	۱۶

جدول نتیجه‌های ارزیابی احتمال

فناوری	تغییر فناوری	کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی	امکان توقف شبکه ارتباطی
Mean	۶۳,۱	۵۳,۷	۵۰
Overal rank	۱۰	۱۱	۱۴

جدول نتیجه‌های ازریابی شدت اثر

فناوری	تغییر فناوری	کاهش امنیت شبکه های الکترونیکی	امکان توقف شبکه ارتباطی
Mean	۶۱,۲	۶۱,۸	۵۶,۲
Overal rank	۱۴	۱۳	۱۵

جدول نتیجه‌های ارزیابی نوسان‌ها

فناوری	به شدت در حال افزایش	در حال افزایش	ثابت	در حال کاهش	به شدت در حال کاهش
تغییر فناوری	۲	۴	۲	–	–
کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی	–	۱	۳	۴	–
امکان توقف شبکه ارتباطی	–	۱	۳	۴	–

Archive of SID
www.SID.ir

پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه)

در مطالعه پیش‌رو، جهت تعیین میزان روایی یا اعتبار ابزار انـدازه‌گیـری، از اعتبـار صـوری (محتـوایی) اسـتفاده شـده اسـت کـه در ایـن روش از مـشاوره و مـصاحبه بـا اسـتادان و صاحب‌نظران موضوعی بهره گرفته شد. همچنین از منابع متعددی برای اعتبار انـدازه‌گیـری استفاده شد و جهت تعیین میزان این قابلیت اعتماد و پایایی، و به عبارتی دقیق‌تر هم‌سـازی درونی گویه‌ها جهت سنجش مفهوم و متغیر ترکیبی، از ضریب آلفای **کرونباخ** استفاده شده است. که نتیجه‌های آزمون (با آلفای ۸۲ درصد) نشان داد که پرسش‌های پرسشنامه قابلیـت اعتماد یا پایایی بالایی دارد.

فرایند اجرای تحقیق دلفی

اجرای پرسش‌نامه از رویه تحقیق‌های دلفی نوع «رتبه‌بندی» که به‌وسیله **اشمیت** مطرح شده است، پیروی می‌کند. این رویه شامل ٤ فاز کلی خواهد بود:

فاز اول: طوفان فکری برای تعیین لیستی از ریسک‌های راهبردی؛

فاز دوم: محدودکردن لیست اصلی به مهم‌ترین موارد؛

فاز سوم: رتبه‌بندی لیست عامل‌های مهم؛

فاز چهارم: تکرار برای رسیدن به وفاق.

فرایند اجرای تحقیق دلفی در بانک ملت با توجه به اسـتراتژی هـا شـامل چهـار گـام طوفان فکری، تحدید، اولویت‌بندی و وفاق اسـت. طوفـان فکـری بـرای تعیـین لیـستی از ریسک‌های راهبردی است که پرسش‌نامه اولیه دلفی در این گام، دربردارنده درخواستی باز برای طرح ایده‌ها می‌باشد. در این پرسش‌نامه با توجه به استراتژی‌های مطـرح بـرای بانـک ملت، چهار پرسش باز مطرح شد. در گام دوم، لیست‌ها محدود می‌شود. هدف از این گـام آسان‌سازی برای رتبه‌بندی است. از هر خبره خواسته خواهد شد تا دست‌کم ده ریـسک را از لیست که به‌عنوان ریسک راهبردی برشمرده می‌شود را انتخاب (نه رتبـه‌بنـدی) کنـد. در گام سوم، ریسک‌های راهبردی رتبه‌بندی می‌شود. هدف از این گام، رسیدن به اتفاق‌نظر در رتبه‌بندی ریسک‌های راهبردی است. مطالعه‌ها به‌طور هماهنگ به این نتیجه رسیده‌انـد کـه رسیدن به این اتفاق‌نظر در گروه‌های دلفی بسیار مشکل‌تر از توافق‌نظر در گروه‌هایی اسـت که در آنها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد. در گام چهارم، تکرار برای رسیدن به وفاق

Archive of SID
www.SID.ir

در بین خبرگان ادامه می‌یابد.

در پژوهش پیش‌رو از روش‌های میانگین و اولویت‌بندی در چهار بُعد ارزیابی اهمیت، ارزیابی احتمال، ارزیابی شدت اثر و ارزیابی نوسان‌های برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. خبرگان از لحاظ نمره‌دهی در دامنه بالاتر از ٦٥ درصد به وفاق رسیدند که نتیجه‌های ارزنده‌ای را به همراه داشت. از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، مد، میانه و انحراف معیار) برای تحلیل داده ها استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

فاز اول: طوفان فکری برای تعیین لیستی از ریسک‌های راهبردی

پرسش‌نامه اول: جمع‌آوری اولیه ریسک‌ها

پرسش‌نامه اولیه دلفی دربردارنده درخواستی باز برای طرح ایده‌ها است. در این پرسش‌نامه با توجه به چهار استراتژی مطرح برای بانک ملت، چهار پرسش باز مطرح شد که عبارت هستند از:

١. بانک ملت در جهت حفظ و جذب مشتریان کلیدی و کاهش مشتریان غیرکلیدی در دو حوزه منابع و مصارف بانک، با چه مخاطره‌هایی روبه‌رو است؟

٢. بانک ملت در جهت تغییر روش ارائه خدمات از حالت حضور مشتری در بانک به حالت غیرحضوری (تلفنی، اینترنتی و ...) با چه مخاطره‌هایی روبه‌رو است؟

٣. بانک ملت در جهت ادغام و نوسازی شعبه‌ها (تغییر مکان شعبه‌ها، فروش شعبه‌ها، تغییر کاربری شعبه‌ها و افتتاح شعبه‌های جدید) بر اساس الگوی ارزش‌آفرینی برای مشتریان کلیدی با چه مخاطره‌هایی است؟

٤. بانک ملت در جهت توسعه پروژه‌های مشارکتی سود آور و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پربازده اقتصادی با چه مخاطره‌هایی روبه‌رو است؟

با تجزیه‌وتحلیل پاسخ‌های پرسش‌نامه اولیه منابع ریسک‌های راهبردی در شش زمینه مشتریان، رقیبان، فناوری، پروژه، نام تجاری و عامل‌های محیطی طبقه‌بندی شد. تغییر فناوری، کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی و امکان توقف شبکه ارتباطی، ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از فناوری هستند. ورشکستگی شریکان تجاری عمده، ارزیابی نادرست کارشناسان در پروژه‌های مشارکتی و امکان معلق‌شدن پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی به

Archive of SID
www.SID.ir

علل محیطی و عملیاتی ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از پروژه هستند. ظهور رقیبان خارجی، ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر به‌وسیله رقیبان و انعطاف در نرخ سود سپرده‌ها ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از رقیبان هستند. وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی تغییر در نرخ تورم و تحریم ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از عامل‌های محیطی هستند. تغییر اولویت و انتظارهای مشتری، وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان و ورشکستگی مشتریان، عمده ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از مشتری هستند. افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان، تقویت تصویر بانکی رقیبان در نزد مردم و دولتمردان، ریسک‌های راهبردی ناشی‌شده از نام تجاری هستند.

فاز دوم: تحدید ریسک‌ها

در این فاز دیدگاه‌های خبرگان را محدود ساخته و سپس برای رسیدن به اتفاق‌نظر تسهیل می‌کنیم. در فاز دوم لیست‌ها محدود می‌شود؛ هدف از این فاز آسان‌سازی برای رتبه‌بندی است. از هر خبره خواسته شد تا دست‌کم یازده ریسک را از لیست که به‌عنوان ریسک راهبردی برشمرده می‌شود را انتخاب (نه رتبه‌بندی) کند.

با تحلیل پاسخ‌های پرسش‌نامه گام دوم ریسک‌ها به‌صورت ذیل تحدید شدند:

۱. کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی؛
۲. امکان معلق‌شدن پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی به علل محیطی و عملیاتی؛
۳. ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر به‌وسیله رقیبان؛
٤. وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی؛
۵. تغییر در نرخ تورم؛
٦. تحریم؛
۷. تغییر اولویت و انتظارهای مشتری؛
۸. وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان؛
۹. ورشکستگی مشتریان عمده؛
۱۰. افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان؛
۱۱. تقویت تصویر بانکی رقیبان در نزد مردم و دولتمردان.

Archive of SID
www.SID.ir

فاز سوم: رتبه‌بندی ریسک‌های راهبردی

هدف از فاز نهایی، رسیدن به اتفاق‌نظری در رتبه‌بندی ریسک‌های راهبردی است. مطالعه‌ها به‌طور هماهنگ به این نتیجه رسیده‌اند که رسیدن به این اتفاق‌نظر در گروه‌های دلفی بسیار مشکل‌تر از توافق‌نظر در گروه‌هایی است که در آنها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد. این تکرار برای رسیدن به وفاق در بین خبرگان ادامه می‌یابد.

با تحلیل پاسخ‌های پرسش‌نامه گام سوم ریسک‌های راهبردی بانک ملت به‌صورت ذیل اولویت‌بندی شدند:

۱. تقویت تصویر بانکی رقیبان در نزد مردم و دولتمردان؛
۲. وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان؛
۳. افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان؛
٤. وضع یا تغییر مقررات بانکی وخط‌مشی‌های دولتی؛
۵. تحریم؛
٦. ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر به‌وسیله رقیبان؛
۷. تغییر اولویت و انتظارهای مشتری؛
۸. ورشکستگی مشتریان عمده؛
۹. تغییر در نرخ تورم؛
۱۰. کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی؛
۱۱. امکان معلق‌شدن پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی به علل محیطی و عملیاتی.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از ویژگی‌های بلوغ بانکی، تعریف فرایندهای خاص و یکپارچه‌ای برای مدیریت ریسک‌های استراتژیک است. در پژوهش پیش‌رو با توجه به ضرورت به‌کارگیری این رویکرد در صنعت بانکداری، بانک ملت در جایگاه بانک موردنظر انتخاب شد. در شورای عالی استراتژیک بانک ملت، افزایش سودآوری کسب‌وکارها، استراتژی غربال‌گری، شناسایی فرصت‌های نوین، مولدکردن دارایی‌ها، فناوری اطلاعات و فناوری نوین و تجهیز منابع با نوآوری به‌عنوان استراتژی‌های بانک مشخص شد که با توجه به این استراتژی‌ها حوزه‌های ریسک‌خیز بانک ملت شامل حفظ و جذب مشتریان کلیدی و کاهش مشتریان غیرکلیدی، تغییر روش ارائه خدمات، ادغام و نوسازی شعبه‌ها، پروژه‌های مشارکتی سودآور و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پربازده اقتصادی تعیین شد. فرایند اجرای تحقیق

Archive of SID
www.SID.ir

دلفی در بانک ملت با توجه به استراتژی‌ها، شامل چهار گام طوفان فکری، تحدید، اولویت‌بندی و وفاق است. با تجزیه‌وتحلیل پاسخ‌های پرسش‌نامه اولیه منابع ریسک‌های استراتژیک در شش زمینه مشتریان، رقیبان، فناوری، پروژه، نام تجاری و عامل‌های محیطی طبقه‌بندی شد.

در گام دوم، لیست‌ها محدود شد. هدف از این گام، آسان‌سازی برای رتبه‌بندی است. در گام سوم، تحدید و در گام چهارم، رتبه‌بندی شد. در پژوهش پیش‌رو از روش‌های میانگین و اولویت‌بندی در چهار بُعد ارزیابی اهمیت، ارزیابی احتمال، ارزیابی شدت اثر و ارزیابی نوسان‌ها برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. خبرگان از لحاظ نمره‌دهی در دامنه بالاتر از ٦٥ درصد به وفاق رسیدند که نتیجه‌های ارزنده‌ای را به همراه داشت. در پایان نقشه ریسک‌های استراتژیک بانک ملت ارائه شده است و جمع‌بندی پژوهش پیش‌رو به‌صورت نقشه ریسک‌های راهبردی بانک ملت ارائه می‌شود:

نقشه ریسک‌های راهبردی بانک ملت

نوع ریسک	درصد اهمیت	رتبه ریسک	احتمال وقوع	شدت اثر بر سودآوری	تغییر نوسان‌ها در گذر زمان
نام تجاری					
افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان	٧٠,٥	٧	٤٢,٢	٧٠,٥	در حال کاهش
تقویت تصویر بانکی رقیبان در نزد مردم و دولتمردان	٧٦,١	١	٥٢,٢	٦٠,٥	در حال افزایش
پروژه					
امکان معلق‌شدن پروژه به علل محیطی و عملیاتی	٥٨,٨	١١	٥٠	٥٦,١	ثابت
فناوری					
کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی	٧١,٢	٥	٦٠,٦	٧٦,٢	در حال کاهش
رقیبان					
ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر توسط رقبا	٧١,١	٦	٧٦,٦	٧٢,٢	در حال افزایش
عامل‌های محیطی					
وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی	٧٥	٢	٧٣,٨	٦٧,٢	در حال افزایش
تغییر در نرخ تورم	٧٣,٨	٣	٧٤,٤	٧٠,٥	در حال افزایش
تحریم	٧٣,٨	٤	٧٣,٣	٧٣,٨	در حال افزایش
مشتریان					
تغییر اولویت و انتظارهای مشتری	٦٤,٤	١٠	٥٧,٢	٦٨,٨	در حال افزایش
وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان	٦٥,٥	٩	٦٢,٢	٧٢,٢	ثابت
ورشکستگی مشتریان عمده	٦٥,٥	٨	٥١,٢	٦٩,٤	در حال افزایش

Archive of SID
www.SID.ir

پیشنهادها

در تحقیق پیش‌رو به شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی برای بانک ملت پرداخته شد. در ذیل پیشنهادهایی برای مدیریت ریسک‌های راهبردی ارائه می‌شود:

۱. طراحی و استقرار سامانه نرم‌افزاری در شناسایی و پیش‌بینی ریسک‌های راهبردی؛

۲. تلفیق روش‌های کمی و کیفی پیش‌بینی ریسک‌های راهبردی و استقرار نظام درجه‌بندی این ریسک‌ها براساس شاخص‌ها؛

۳. استقرار نظام مدیریت ریسک به‌طور اعم و مدیریت ریسک راهبردی به‌طور اخص در ساختار بانک‌ها؛

٤. بازبینی و بهبود فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بانک‌ها و نظام ارزیابی آن با در نظرگرفتن ریسک‌های راهبردی؛

۹. آموزش مستمر مدیران و پرسنل شاغل در بخش‌های استراتژیک بانک برای استفاده از نرم‌افزارها در پیش‌بینی ریسک و انجام اقدام‌های مقتضی؛

۱۰. کاربرد روش دلفی در طراحی مدل پیش‌بینی ریسک راهبردی؛

۱۱. طراحی و تبیین مدل اقتضایی مدیریت ریسک‌های راهبردی؛

۱۲. استفاده از متغیرهای کیفی و کمی در طراحی مدل‌های ریسک راهبردی؛

۱۳. تعیین رابطه بین ریسک راهبردی و اولویت‌های استراتژیک بانک؛

۱٤. بررسی استراتژی‌های متداول برای مدیریت ریسک‌های راهبردی و طراحی مدلی برای نظارت و کنترل بر ریسک‌های راهبردی؛

۱۵. طراحی مدل بلوغ هوشمندی ریسک‌های راهبردی برای بانک.

منابع و مآخذ

۱. آهنگران، محمداسماعیل، ۱۳۸۲ش، **اصول و مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک**، تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی زهد، اول.

۲. دانایی‌فرد، حسن، سیدمهدی الوانی و عادل آذر، ۱۳۸۳ش، **روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**، تهران: صفار اشراقی، اول.

۳. راعی، رضا و علی سعیدی، ۱۳۸۳ش، **مبانی مهندسی مالی و مدیریت ریسک**، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و انتشارات سمت.

Archive of SID

www.SID.ir

٤. رحمان‌سرشت، حسین، ۱۳۸۳ش، **مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه‌پردازان**، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی ﷺ، اول.

٥. علی‌احمدی، علی‌رضا، مهدی فتح‌الله و ایرج تاج‌الدین، ۱۳۸۲ش، **نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها)**، تهران: تولید دانش، اول.

6. Beasley, Mark &, Mark Frigo, 2007, "Strategic Risk Management: Creating And Protecting Value" **Strategic Finance**; Vol. 88 Issue 11.
7. C. W. Holsapple & K. D. Joshi, 2002, "Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study", **Information** and **Management**, v.39, n.6.
8. Christopher, Dark & Suvir Varma, 1999, **Strategic risk management: the news competitive edge**, long rang planning, London.
9. Cognos, Francis, 2004, **Egg plc selects Cognos Enterprise Planning for strategic risk and opportunity modelling and analysis**; Planning and forecasting form part of Egg's strategic financial systems review for BasleII compliance. Coventry: Jun 16, pg. 1
10. Collins, J. and T. Ruefli, 1992, "Strategic Risk: An Ordinal Approach," **Management Science**, vol. 38, no. 12.
11. Dalkey, N. & O. Helmer, 1963, **an experimental application of the Delphi method to the use of experts**, Management Science.
12. Frederick, julien & Rieger lawernce, 1998, "winning the game of strategic risk management", **Bank security journal**, newyork.
13. Gibson, Lay James & Mark Miller, 1990, "A Delphi Model for Planning 'Preemptive' Regional Economic Diversification," **Economic Development Review**.
14. Goch, lynna. 2000, **strategic risk management reduces financial un certainty Bests review**, oid wick
15. Gordon, T.J, 1994. ,"The Delphi Method", AC/UNU Millennium Project, **Futures Research Methodology** , edited by Glenn, J.C.,
16. Haubenstock, mike & frank morisano, 1997, **Beyond Loss avoidance to strategic risk management,** Banking strategy .chicago
17. Julien Frederick & Rieger lawernce, 1998, **winning the game of strategic risk management**, Bank0security.
18. Maassen P.A.M. & van Vught, 1984, **The Delphi Method: Forecasting Technique and Policy Development Instrument**, Beleidsanalyse.

Archive of SID
www.SID.ir

19. Miller, K. & P. Bromiley, 1990, “Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures,” **Academy of Management Journal**, vol. 13, no. 4.
20. Morisano, Frank, 1997, **beyond loss avoidance to strategic risk management Banking Strategies**, Chicago: Jul/Aug. Vol. 73, Iss. 4.
21. Powers, John 1988, “strategic risk manages ment”, **inter market journal**, Chicago ,Jul.
22. SchmidtR, C, 1997, **Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques**, Decision Sciences 28.
23. Slywotzky, Adrian & John Drzik, 2005, **countering the biggest risk of all**, Harvard business review.
24. Wood Dard, Melanie, 2005, **Measuring the pay offs of strategic risk manage ment**, CMA management.
25. Zolkos, rodd. 2000, **strategic risk management in financial institutions**, survey business insurance.

Archive of SID
www.SID.ir