

کاربرد تجربی متدولوژی دلفی در ارائه نقشه ریسک‌های استراتژیک در نظام بانکی

دکتر حمید رضا فرتوک‌زاده*
مهدی الهی**

چکیده

بانک، به‌عنوان مهم‌ترین نهاد پولی کشور با ریسک‌های گوناگونی مواجه می‌باشد. در واقع تقابل عوامل درونی - بیرونی و انتظارات ذی‌نفعان برای حال و آینده بانک‌های فعال در کشور ریسک‌هایی را ایجاد می‌کنند، که برخی از این ریسک‌ها، پیشران‌های نوظهوری به نام ریسک‌های استراتژیک هستند که در صورت عدم اعمال مدیریت صحیح بر آن‌ها موجب ورشکستگی بانک‌ها خواهند شد. از مشخصه‌های بلوغ بانکی تعریف فرایندهای خاص و یکپارچه‌ای برای مدیریت ریسک‌های استراتژیک می‌باشد. در این پژوهش با توجه به ضرورت به‌کارگیری این رویکرد در صنعت بانکداری، بانک‌ملت به‌عنوان بانک موردنظر انتخاب شده است. هدف از این پژوهش دستیابی به گنجینه‌های دانشی خبرگان بانکی و کندوکاو در این معادن برای آشکارسازی و مستندسازی ریسک‌های استراتژیک با استفاده از متدولوژی دلفی می‌باشد. این پژوهش در صدد شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های استراتژیک و ارائه نقشه ریسک‌های استراتژیک بانک‌ملت هست.

واژگان کلیدی: ریسک‌های استراتژیک، مدیریت ریسک استراتژیک، صنعت بانکداری بدون ربا، نقشه ریسک‌های استراتژیک.

* استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر - رئیس تعالی صنعتی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع

** دانشجوی دکتری رشته مدیریت مالی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) doctormahdielahi@gmail.com

مقدمه

صنعت بانکداری به عنوان مهم ترین نهاد اقتصادی، پولی و مالی کشور با چالش های متعددی روبه روست. تقابل عوامل محیطی و انتظارات ذی نفعان برای حال و آینده بانک های فعال در کشور ریسک هایی را ایجاد می کنند. برخی از این ریسک ها پیشران های نوظهوری به نام ریسک های استراتژیک هستند. این ریسک ها مجموعه ریسک های استراتژیک نیروهای بالقوه ای هستند که می توانند سیستم استراتژی را بی تعادل کنند و این بی تعادلی، بیشتر از حد تحمل بانک بوده و به همین خاطر بر ارزش بانک، تأثیر منفی قابل ملاحظه ای می گذارد. شواهد نشان می دهند که ریسک های استراتژیک پررنگ تر و خطرناک تر از هر زمان دیگری بوده است. بنابراین، کلید بقای بانک ها ایجاد قابلیت ها و توانمندی هایی لازم برای شناسایی، تحلیل و واکنش نسبت به آنهاست. به عبارت دیگر شرایط پرمخاطره محیطی و تهدیدات پیش روی صنعت بانکداری، نگاه آینده نگر و پیش بینی مسأله های آینده را به یک الزام تبدیل نموده و یکی از مهم ترین رویکردها برای نهادینه سازی نگاه های آینده نگر به کارگیری سازوکار مدیریت ریسک های استراتژیک است.

در این پژوهش با توجه به ضرورت به کارگیری این رویکرد در صنعت بانکداری، بانک ملت به عنوان بانک مورد نظر انتخاب شده است. سؤالات اصلی این پژوهش شناسایی ریسک های استراتژیک و اولویت بندی این ریسک ها می باشد. این پژوهش دارای فرضیه نیست؛ بلکه به دنبال پاسخ گویی به این سؤالات می باشد. هدف از این پژوهش، دستیابی به گنجینه های دانشی خبرگان بانکی و کندوکاو در این معادن برای آشکارسازی و مستندسازی دانش ضمنی آنها می باشد. روش دلفی، متدولوژی است که این امکان را به ما می دهد تا بتوانیم به این گنج های نهان دسترسی پیدا کنیم. به بیان دیگر، ما در این پژوهش درصدد شناسایی و اولویت بندی ریسک های استراتژیک با استفاده از دانش ضمنی خبرگان بانک ملت می باشیم. هدف نهایی ارائه نقشه ریسک های استراتژیک بانک ملت می باشد. در این مقاله، ریسک های استراتژیک بانک ملت با استفاده از متدولوژی دلفی اولویت بندی می گردد.

ضرورت مدیریت ریسک در نظام بانکی

ضرورت مدیریت و کنترل بهینه ریسک در بانک‌های تجاری موجب شده است که مطالعات گسترده‌ای در این زمینه صورت گیرد که در حال رشد و شکوفایی می‌باشد. ماهیت مدیریت ریسک ایجاب می‌کند که این مطالعات چندوجهی باشد یعنی علاوه بر شناخت عملکرد اقتصادی مالی بانک لازم است مدیران ریسک با آمار، ریاضیات، مدیریت استراتژیک، روش‌ها و مدل‌های کنترل ریسک نیز آشنا باشند. با وجود این می‌توان گفت که درک عمیق و جامع از تحولات بازار و توانایی و جرأت اتخاذ تصمیم‌های سریع و بهینه در واقع هنر است. [B.Ritchie&D.Marshal, 1993:1]

جهانی شدن و ادغام بازارهای مالی، همراه با رشد چشمگیر تکنولوژی مالی موجب تنوع و پیچیدگی بیشتر فعالیت‌های بانک‌ها شده و فرصت‌های جدیدی را پیش روی آن‌ها قرار داده است. درعین حال، این پدیده‌ها بر فشارهای رقابتی در بین بانک‌ها و مؤسسات پولی غیربانکی و مخاطرات پیش روی 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 بانک‌ها از جمله ریسک‌های نوظهوری مانند ریسک‌های استراتژیک باعث گردید که حاشیه سود فعالیت‌های سنتی بانکداری کاهش یافته و درعین حال کفایت سرمایه مورد نیاز آنان افزایش یابد. بانک‌ها به این چالش‌ها از طریق نوآوری و ارائه خدمات جدید پاسخ داده‌اند. [Ritchie Marshal, 1993: 143]

ریسک‌های استراتژیک

امروزه، به دلیل تغییر مداوم محیط هم از نظر وابستگی به منابع و هم از نظر ضرورت پاسخ‌گویی به خواست‌های محیطی، یک‌سری ریسک‌های استراتژیک برای بانک‌ها ایجاد می‌شود. ریسک‌های استراتژیک نیروهای بالقوه‌ای هستند که می‌توانند سیستم استراتژی را بی‌تعادل کنند و این بی‌تعادلی بیشتر از حد تحمل بانک بوده و به همین خاطر بر ارزش بانک، تأثیر منفی قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد. شناخت تمامی ریسک‌های استراتژیک با توجه به پیچیدگی و فور این ریسک‌ها امکان‌پذیر نیست بلکه هدف، شناخت ریسک‌های استراتژیک است که بانک باید در برابر آن‌ها واکنش

عملی نشان دهد (یا توان نشان دادن چنان واکنشی را داشته باشد. [Greuning & Bratanovic, 2003:12]

بنابراین، با توجه به شرایط محیطی تجزیه و تحلیل ریسک‌های استراتژیک عبارت از پیگیری این ریسک‌ها و پیدا کردن منبع آن‌ها (نیروی ایجادکننده آن‌ها) می‌باشد، برای شناسایی طبیعت ریسک‌ها و روابط آن‌ها، تجزیه یک کل به اجزا ضرورت می‌یابد. [Willet, 1993:14]

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

۱. تعیین ریسک‌های موجود در محیط که برای استراتژی فعلی بانک و دستیابی به اهداف آن تهدید تلقی می‌شود؛
۲. تعیین ریسک‌های موجود در محیط که به بانک فرصت می‌دهد با تغییر استراتژی خود به اهداف والاتری دست یابد.

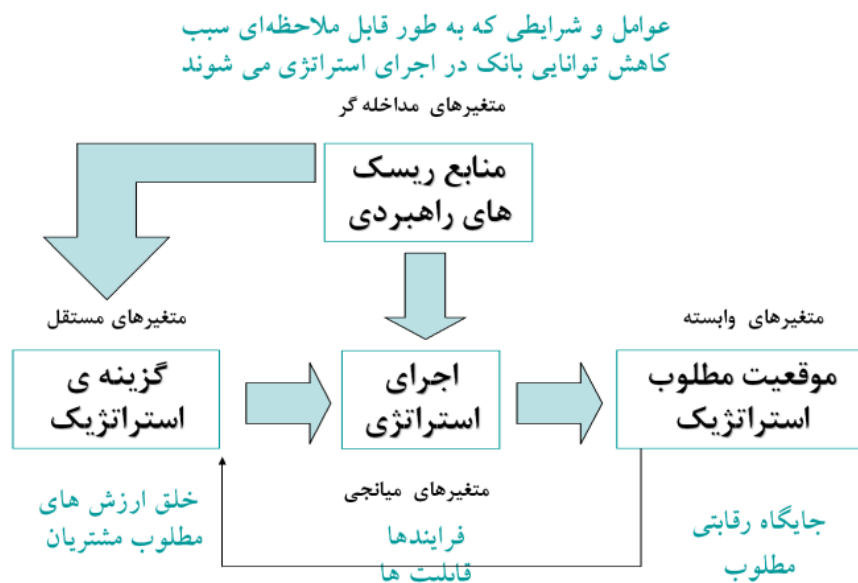
منابع ریسک‌های استراتژیک

منابع ریسک‌های استراتژیک نیروهای داخلی و خارجی هستند که منشأ ایجاد ریسک‌های استراتژیک می‌باشند این نیروها از محیط‌های داخلی و خارجی بر بانک وارد می‌شود. بعضی از این منابع، از کنترل مستقیم بانک‌ها خارج هستند و بانک‌ها تنها می‌توانند در مقابل ریسک‌های استراتژیک ایجاد شده از این منابع، عکس‌العمل نشان دهند. نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی - فرهنگی، نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی، نیروهای فن‌آوری (تکنولوژیکی)، و نیروهای رقابتی جزء منابع ایجادکننده ریسک‌های استراتژیک به‌شمار می‌روند. [Balestra, 2000:77]

مدل مفهومی ریسک‌های استراتژیک

بانک‌ها، برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب باید شکاف استراتژیکی را سپری کنند. برای طی این مسیر با مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک مواجه می‌باشند. استراتژی‌های بانک باعث می‌شود که بانک طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه موردنظر در آینده دست یابد. انتخاب هر استراتژی، ریسک‌های استراتژیک مخصوص به آن را در پی دارد. بنابراین، برای شناخت

ریسک‌های استراتژیک بانک، شناخت ابعاد مختلف استراتژی مهم به نظر می‌رسد. [Parker, 1995:33] ابعاد استراتژی در بانک شامل چهار بعد موقعیت استراتژیک بانک، گزینه‌های استراتژیک بانک، اجرای استراتژی و ریسک‌های استراتژیک می‌باشد. مدل مفهومی ریسک استراتژیک در نمودار (۱) ارائه می‌گردد.



نمودار ۱. مدل مفهومی ریسک استراتژیک

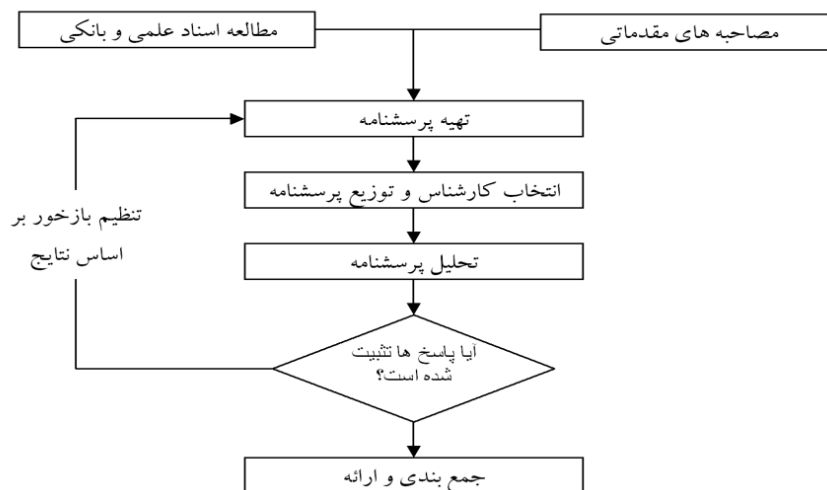
روش تحقیق: کاربرد متدولوژی دلفی در بانک ملت

این پژوهش با استفاده از استراتژی پژوهشی دلفی، در مدل مفهومی ریسک استراتژیک به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش دلفی به منظور برقراری یک تعامل صحیح بین نظرات واقعی افراد طراحی شده است. دلفی از جمع‌آوری نظرات کارشناسان در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسشنامه‌ها به دست می‌آید و برای نمایاندن همگرایی نظرات و تشخیص اختلاف عقیده‌ها یا واگرایی آرا به کار می‌رود.

هر تکرار، یک دوره را تشکیل می‌دهد. [Anderson, 1975:121]

در روش دلفی، با بی‌اثر ساختن سخنوری افراد همه نظرات غیر معمول برای تحلیل بعدی به طور یکسان به اعضای گروه برگردانده می‌شود [Ghurchian, 1994:45].

دلفی روشی کیفی می‌باشد که با یک رویکرد تیمی به تصمیم‌گیری می‌پردازد و با تعریف مسئله مورد مطالعه، آغاز و سپس با آماده‌سازی دو یا سه پرسشنامه اجرایی و در نهایت با تحلیل پاسخ‌ها ادامه می‌یابد. بنابراین، بازخور کنترل‌شده و «ثبات در بین پاسخ‌های کارشناسان» عنصر غیرقابل حذف در روش دلفی است. [Sahkian, 1997] رمز موفقیت یک محقق با روش دلفی، در انتخاب شرکت‌کنندگان و تنظیم پرسشنامه و تعداد دفعات پخش آن می‌باشد [Javy and Julial, 1991]. در این پژوهش با استفاده از موردکاوی، مصاحبه عمیق (جامع)، بررسی اسناد و استفاده از پرسش‌نامه‌های متفاوت در چهار دور، داده‌ها و اطلاعات کیفی جمع‌آوری شد. مراحل روش دلفی در نمودار (۲) ارائه می‌گردد.



نمودار ۲. روش دلفی

در موارد متعدد از روش دلفی در جاهای مختلف به‌عنوان ابزاری برای حل مسئله از طریق خبرگان استفاده شده‌است. انواعی از این روش‌ها، برای گونه‌های خاصی از مسائل و اهداف طراحی شده‌اند و روش دلفی یکی از انواع این روش‌هاست و کاربرد گسترده‌ای یافته‌است. دلفی برای «اولویت‌بندی» در جهت دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی موضوعات است. [Toruff 1999]

چرایی انتخاب دلفی

محققین از روش دلفی در جاهای مختلفی به عنوان ابزاری برای حل مسئله از طریق خبرگان استفاده کرده‌اند. آن‌ها انواعی از این روش‌ها را برای گونه‌های خاصی از مسائل و اهداف طراحی کرده‌اند، یکی از انواعی که کاربرد گسترده‌ای یافته، دلفی برای «اولویت‌بندی» است که برای دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی چیزهاست. «اشمیت»، توصیف مبسوطی درباره چگونگی انجام این روش ارائه کرده است که شامل رهنمودهایی برای جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها (که براساس روش‌های آماری ناپارامتریک) و گزارش نتایج می‌باشد. پیش‌بینی و شناسایی / اولویت‌بندی موضوعات یک نوع از کاربردهای این روش است. اکثر کاربردهای دلفی، طی دهه اول در پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بوده است، اطلاعات بعدی اعتبار و صحت بلند مدت دلفی را نشان داده‌اند. درحالی که بسیاری از تحقیقات پیش‌بینی‌گرایانه از روش دلفی برای نیل به یک عقیده توافقی استفاده کرده‌اند. تحقیقات دیگری از جمله تحقیق «کندال» و همکاران بر تفاوت در عقاید تکیه کرده‌اند تا مجموعه‌ای از سناریوهای مختلف مربوط به آینده را طرح کنند. ارائه مفهوم /چارچوب، نمایانگر نوعی دومی از کاربردهای روش دلفی است. این طرح‌های تحقیق، معمولاً شامل فرایند دو مرحله‌ای است که با شناسایی /تشریح مجموعه‌ای مفاهیم آغاز شده و با طبقه‌بندی /رده‌بندی ادامه می‌یابد.

به دلایل زیر روش دلفی برای این تحقیق انتخاب شده است:

۱- این تحقیق به بررسی اولویت‌بندی ریسک‌های استراتژیک در بانک ملت می‌پردازد. این مسئله پیچیده، مستلزم دانش افرادی است که مسائل اقتصادی، مالی، بانکی، اجتماعی، سیاسی آنجا را می‌فهمند. از این رو، روش دلفی به سؤالات تحقیق به گونه‌ای مناسب‌تر پاسخ می‌گوید؛

۲- تحقیق دسته‌جمعی به مناسب‌ترین نحو به سؤالات تحقیق پاسخ می‌دهد تا پاسخ‌های فردی خبرگان. دلفی یک روش گروهی مناسب است، روش دلفی در میان دیگر روش‌های تحلیل تصمیمات گروهی کارآمد (از قبیل روش گروه‌اسمی و تحلیل قضاوت اجتماعی ترجیح دارد؛ چراکه این روش خبرگان را ملزم به ملاقات فیزیکی نمی‌کند، چون ممکن است برای خبرگان غیر عملی باشد.

- ۳- اگر چه ممکن است تعداد نسبتاً محدودی از خبرگان با دانش مربوط به سؤالات و الزامات دقیق تحقیق وجود داشته باشد الزامات دلفی از نظر اندازه مجموعه افراد، سختگیرانه نیست و با افراد محدودی قابل اجرا می‌باشد. معمولاً بین ۷ تا ۱۵ نفر می‌باشد [Schmidt. 1997] که این تعداد خبره در بانک‌ملت وجود دارد؛
- ۴- روش تحقیق دلفی از نظر طرح آن منعطف است و قابل اصلاح می‌باشد. این امر، امکان جمع‌آوری داده‌های غنی‌تری را فراهم کرده و منجر به درک عمیق‌تر سؤالات اساسی تحقیق می‌گردد؛
- ۵- داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق، داده‌های کیفی می‌باشد. بنابراین، با توجه به نوع داده‌ها، روش تحقیق باید روش کیفی باشد، از بین روش‌های کیفی، دلفی روشی مناسب می‌باشد؛
- ۶- دلفی تکنیکی برای تصمیم‌گیری می‌باشد. در این تحقیق، تصمیم‌گیری‌های خبرگان در مورد اولویت‌بندی ریسک‌های استراتژیک سنجیده می‌شود؛
- ۷- داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله روش دلفی از اعتبار بالایی نسبت به روش‌های پیمایشی سنتی برخوردار می‌باشد.
- ۸- در روش دلفی خبرگان رویارویی چهره‌به‌چهره ندارند. از این رو، تأثیر منفی ناشی از فشار اجتماعی (نفوذ شخصیت، غلبه شخصی، دغدغه‌های منطقی) بر تصمیمات یکدیگر نمی‌گذارند و از نقد شدن ترسی ندارند.
- ۹- دلفی روشی برای کندوکاو در معادن دانشی خبرگان بانک می‌باشد. این روش، بعد از آشکارسازی دانش نهفته، به مستندسازی آن می‌پردازد.
- ۱۰- در روش دلفی بازخور کنترل‌شده وجود دارد که غنای تصمیمات را افزایش می‌دهد.

رویه انتخاب خبرگان

رمز موفقیت یک دلفی، در انتخاب شرکت کنندگان آن می‌باشد. از آنجایی که نتایج دلفی به دانش و معلومات اعضای گروه وابسته است، شرکت اشخاصی که احتمال می‌رود دارای نظریات گرانبهایی هستند ضروری است. در مطالعات آماری مانند نظرخواهی‌های عمومی، شرکت کنندگان به‌عنوان نماینده یک جمعیت بزرگ محسوب می‌شوند، در صورتی که در مطالعات دلفی اشخاصی که انتخاب می‌شوند نماینده یک

جمعیت نیستند؛ بلکه افرادی آگاه محسوب می‌شوند. بنابراین، اولین مسئله در یک مطالعه دلفی انتخاب شرکت کنندگان با استعداد می‌باشد خبرگانی که دارای دانشی عمیق و مرتبط در باره موضوع تحقیق باشند.

خبرگان بانک ملت

مرتبط بودن رشته دانشگاهی با موضوع تحقیق، سابقه علمی و پژوهشی خبره (تعداد مقالات منتشره و ارائه‌های انجام شده)، مرتبط بودن 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 می‌باشد که با توجه به این معیارها، مدیران سطوح عالی بانک، متخصصین بانکی آشنا با بانک ملت، استراتژیست‌های بانک ملت، مشاوران بانک، دانشگاهیان فعال در بانک به عنوان خبرگان در بانک ملت انتخاب شدند.

استراتژی‌های بانک ملت

افزایش سودآوری کسب و کارها، استراتژی غربال‌گری، شناسایی فرصت‌های نوین، مولد کردن دارائی‌ها، فناوری اطلاعات و فناوری نوین و تجهیز منابع با نوآوری، استراتژی‌های بانک ملت می‌باشد که این استراتژی‌ها در شورای عالی استراتژیک بانک ملت توسط مدیران بانک مشخص شده است. 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 شعب، پروژه‌های مشارکتی سودآور و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پربازده اقتصادی می‌باشد.

فرایند اجرای تحقیق دلفی

اجرای پرسشنامه از رویه تحقیقاتی دلفی نوع «رتبه بندی» پیروی می‌کند که توسط اشمیت مطرح شده است، این رویه شامل ۴ فاز کلی خواهد بود:
فاز اول: طوفان فکری برای تعیین لیستی از ریسک‌های استراتژیک؛
فاز دوم: محدود کردن لیست اصلی به مهم‌ترین موارد؛
فاز سوم: رتبه‌بندی لیست عوامل مهم؛

فاز چهارم: تکرار برای رسیدن به وفاق.

فرایند اجرای تحقیق دلفی در بانک ملت با توجه به استراتژی‌ها شامل چهار گام طوفان فکری، تحدید، اولویت‌بندی و وفاق می‌باشد. طوفان فکری برای تعیین لیستی از ریسک‌های استراتژیک می‌باشد که پرسشنامه اولیه دلفی در این گام در بردارنده یک درخواست باز برای طرح ایده‌ها است. در این پرسشنامه با توجه به استراتژی‌های مطرح برای بانک ملت، باز چهار سؤال مطرح شد. در گام دوم، لیست‌ها محدود می‌شود هدف از این گام آسان‌سازی برای رتبه‌بندی می‌باشد. از هر خبره خواسته خواهد شد تا دست کم ده ریسک را از لیست که به‌عنوان ریسک استراتژیک برشمرده می‌شود انتخاب (نه رتبه‌بندی) کند. در گام سوم، ریسک‌های استراتژیک رتبه‌بندی می‌شود. هدف از این گام، رسیدن به یک اتفاق نظر در رتبه‌بندی ریسک‌های استراتژیک می‌باشد. مطالعات به‌طور هماهنگ به این نتیجه رسیده‌اند که رسیدن به این اتفاق نظر در گروه‌های دلفی بسیار مشکل‌تر از توافق نظر در گروه‌هایی است که در آنها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد. در گام چهارم، تکرار برای رسیدن به وفاق در بین خبرگان ادامه می‌یابد.

در این پژوهش از روش‌های میانگین و اولویت‌بندی در چهار بعد ارزیابی اهمیت، ارزیابی احتمال، ارزیابی شدت اثر و ارزیابی نوسانات برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. خبرگان از لحاظ نمره‌دهی در دامنه بالاتر از ۶۵ درصد به وفاق رسیدند که نتایج ارزنده‌ای را به‌همراه داشت. از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، مد، میانه، انحراف معیار) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

فاز اول: طوفان فکری برای تعیین لیستی از ریسک‌های استراتژیک

پرسشنامه اول: جمع‌آوری اولیه ریسک‌ها:

پرسشنامه اولیه دلفی، در بردارنده یک درخواست باز برای طرح ایده‌ها می‌باشد. در این پرسشنامه با توجه به ۴ استراتژی مطرح برای بانک ملت، ۴ سؤال باز مطرح شد که عبارتند از:

۱- بانک ملت در راستای حفظ و جذب مشتریان کلیدی و کاهش مشتریان غیرکلیدی

در دو حوزه منابع و مصارف بانک، با چه مخاطراتی مواجه می‌باشد؟

۲- بانک ملت در راستای تغییر روش ارائه خدمات از حالت حضور مشتری در بانک به حالت غیر حضوری (تلفنی، اینترنتی و...) با چه مخاطراتی مواجه می‌باشد؟

۳- بانک ملت در راستای ادغام و نوسازی شعب (تغییر مکان شعب، فروش شعب، تغییر کاربری شعب، افتتاح شعب جدید) براساس الگوی ارزش آفرینی برای مشتریان کلیدی با چه مخاطراتی مواجه می‌باشد؟

۴- بانک ملت در راستای توسعه پروژه‌های مشارکتی سودآور و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پر بازده اقتصادی با چه مخاطراتی مواجه می‌باشد؟

با تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه اولیه، منابع ریسک‌های استراتژیک در شش زمینه مشتریان، رقبا، تکنولوژی، پروژه، نام تجاری و عوامل محیطی طبقه‌بندی شد. تغییر تکنولوژی، کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی و امکان توقف شبکه ارتباطی ریسک‌های استراتژیک ناشی از تکنولوژی می‌باشند. ورشکستگی شرکای تجاری عمده، ارزیابی نادرست کارشناسان در پروژه‌های مشارکتی و امکان معلق شدن پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی به دلایل محیطی و عملیاتی ریسک‌های استراتژیک ناشی از پروژه به‌شمار می‌روند. ظهور رقبای خارجی، ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر توسط رقبا و انعطاف در نرخ سود سپرده‌ها ریسک‌های استراتژیک ناشی از رقبا هستند. وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی تغییر در نرخ تورم و تحریم ریسک‌های استراتژیک ناشی از عوامل محیطی و تغییر اولویت و انتظارات مشتری، وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان و ورشکستگی مشتریان عمده ریسک‌های استراتژیک ناشی از مشتری می‌باشند. افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان، تقویت تصویر بانکی رقبا در نزد مردم و دولتمردان، ریسک‌های استراتژیک ناشی از نام تجاری‌اند.

فاز دوم: تحدید ریسک‌ها

در این فاز، دیدگاه‌های خبرگان را محدود ساخته و سپس برای رسیدن به اتفاق نظر تسهیل می‌کنیم. در فاز دوم، که لیست‌ها محدود می‌شود هدف از این فاز آسان‌سازی برای رتبه‌بندی می‌باشد. از هر خبره خواسته خواهد شد تا دست کم یازده ریسک از لیست را که به عنوان ریسک استراتژیک برشمرده می‌شود، انتخاب و نه (رتبه‌بندی) کند.

با تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه، گام دوم ریسک‌ها به صورت ذیل تحدید شدند:

- کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی، امکان معلق شدن پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی به دلایل محیطی و عملیاتی، ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر توسط رقبا، وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی، تغییر در نرخ تورم، تحریم، تغییر اولویت و انتظارات مشتری، وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان، ورشکستگی مشتریان عمده، افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان، تقویت تصویر بانکی رقبا در نزد مردم و دولتمردان.

فاز سوم: رتبه‌بندی ریسک‌های استراتژیک

هدف از فاز نهایی، رسیدن به یک اتفاق نظر در رتبه‌بندی ریسک‌های استراتژیک می‌باشد. مطالعات به‌طور هماهنگ به این نتیجه رسیده‌اند که رسیدن به این اتفاق نظر در گروه‌های دلفی بسیار مشکل‌تر از توافق نظر در گروه‌هایی است که در آن‌ها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد.

این تکرار برای رسیدن به وفاق در بین خبرگان ادامه می‌یابد.

با تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه گام سوم ریسک‌های استراتژیک بانک ملت به صورت ذیل اولویت‌بندی شدند:

۱- تقویت تصویر بانکی رقبا در نزد مردم و دولتمردان؛

۲- وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان؛

۳- افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان؛

۴- وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی؛

۵- تحریم؛

۶- ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر توسط رقبا؛

۷- تغییر اولویت و انتظارات مشتری؛

۸- ورشکستگی مشتریان عمده؛

۹- تغییر در نرخ تورم؛

۱۰- کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی؛

۱۱- امکان معلق شدن پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی به دلایل محیطی و عملیاتی.

جدول ۱. نقشه ریسک‌های استراتژیک بانک ملت

تغییر نوسانات در گذر زمان	شدت اثر بر سودآوری	احتمال وقوع	رتبه ریسک	درصد اهمیت	نوع ریسک
نام تجاری					
در حال کاهش	۷۰,۵	۴۲,۲	۷	۷۰,۵	افول تصویر بانک در نزد مردم و دولتمردان
در حال افزایش	۶۰,۵	۵۲,۲	۱	۷۶,۱	تقویت تصویر بانکی رقبا در نزد مردم و دولتمردان
پروژه					
ثابت	۵۶,۱	۵۰	۱۱	۵۸,۸	امکان معلق شدن پروژه به دلایل محیطی و عملیاتی
تکنولوژی					
در حال کاهش	۷۶,۲	۶۰,۶	۵	۷۱,۲	کاهش امنیت شبکه‌های الکترونیکی
رقبا					
در حال افزایش	۷۲,۲	۷۶,۶	۶	۷۱,۱	ارائه خدمات نوین بانکی و تسهیلات برتر توسط رقبا
عوامل محیطی					
در حال افزایش	۶۷,۲	۷۳,۸	۲	۷۵	وضع یا تغییر مقررات بانکی و خط‌مشی‌های دولتی
در حال افزایش	۷۰,۵	۷۴,۴	۳	۷۳,۸	تغییر در نرخ تورم
در حال افزایش	۷۳,۸	۷۳,۳	۴	۷۳,۸	تحریم
مشتریان					
در حال افزایش	۶۸,۸	۵۷,۲	۱۰	۶۴,۴	تغییر اولویت و انتظارات مشتری
ثابت	۷۲,۲	۶۲,۲	۹	۶۵,۵	وابستگی بیش از حد به عده کمی از مشتریان
در حال افزایش	۶۹,۴	۵۱,۲	۸	۶۵,۵	ورشکستگی مشتریان عمده

بنابراین یافته‌های تحقیق به صورت نقشه ریسک‌های استراتژیک بانک ملت در جدول (۱) ارائه می‌شود:

نتیجه گیری

از مشخصه‌های بلوغ بانکی، تعریف فرایندهای خاص و یکپارچه‌ای برای مدیریت ریسک‌های استراتژیک می‌باشد. در این پژوهش با توجه به ضرورت به کارگیری این رویکرد در صنعت بانکداری، بانک ملت به عنوان بانک مورد نظر انتخاب شد. در

شورای عالی استراتژیک بانک ملت افزایش سودآوری کسب و کارها، استراتژی غربالگری، شناسایی فرصت‌های نوین، مولد کردن دارائی‌ها، فناوری اطلاعات و فناوری نوین و تجهیز منابع با نوآوری به‌عنوان استراتژی‌های بانک مشخص گردید 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 شعب، پروژه‌های مشارکتی سودآور و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پر بازده اقتصادی تعیین گردید. فرایند اجرای تحقیق دلفی در بانک ملت با توجه به استراتژی‌ها شامل چهار گام طوفان فکری، تحدید، اولویت‌بندی و وفاق می‌باشد. با تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه اولیه منابع ریسک‌های استراتژیک در شش زمینه مشتریان، رقبا، تکنولوژی، پروژه، نام تجاری و عوامل محیطی طبقه‌بندی شد.

در گام دوم لیست‌ها محدود شد، هدف از این گام آسان‌سازی برای رتبه‌بندی می‌باشد. در گام سوم تحدید و در گام چهارم رتبه‌بندی گردید. در این پژوهش از روش‌های میانگین و اولویت‌بندی در چهار بعد ارزیابی اهمیت، ارزیابی احتمال، ارزیابی شدت اثر و ارزیابی نوسانات برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. خبرگان از لحاظ نمره‌دهی در دامنه بالاتر از ۶۵ درصد به وفاق رسیدند که نتایج ارزنده‌ای را به همراه داشت و در پایان نقشه ریسک‌های استراتژیک بانک ملت ارائه گردید.

منابع و مآخذ

۱. آهنگران، محمداسماعیل، اصول و مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک، مؤسسه فرهنگی انتشاراتی زهد، تهران، ۱۳۸۲.
۲. دانایی‌فرد، حسن، مهدی الوانی و آذر عادل، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، صفار اشراقی، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۳.
۳. راعی، رضا و علی سعیدی، مبانی مهندسی مالی و مدیریت ریسک، تهران: انتشارات سمت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.
۴. رحمان‌سرشت، حسین، مدیریت استراتژیک (استراتژیک) در اندیشه نظریه‌پردازان، تهران دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۳.
۵. علی‌احمدی، علیرضا و مهدی فتح‌الله و ایرج تاج‌الدین، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها). تولید دانش، تهران، ۱۳۸۲.
6. Beasley, Mark S Frigo, Mark., "STRATEGIC RISK MANAGEMENT: CREATING AND PROTECTING VALUE", Strategic Finance; Vol. 88 Issue 11, 2007.
7. C. W. Holsapple, K. D. Joshi, **Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study**, Information and Management, 2002.
8. Christopher dark, suvir varma, **strategic risk management: the news competitive edge**, long rang planning, London, 1999
9. Collins, J. and Ruefli, T., "Strategic Risk: An Ordinal Approach," Management Science, vol. 38, no. 12, 1992.
10. julien Frederick, Rieger lawernce, **winning the game of strategic risk management**, Bank0security, 1998.
11. Gibson, Lay James and Miller, Mark, "A Delphi Model for Planning 'Preemptive' Regional Economic Diversification", Economic Development Review, 1990.
12. Goch, lynna, **Strategic risk management reduces financial un certainty Bests review**, oid wick, 2000.
13. Gordon, T.J., "The Delphi Method", AC/UNU Millennium Project, Futures Research Methodology , edited by Glenn, J.C., 1994.
14. Haubenstock, mike morisano frank, **Beyond Loss avoidance to strategic risk management /Banking strategy**, chicago ,1997,
15. Miller, K. and Bromiley, P., "Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures," Academy of Management Journal, vol. 13, 1990.
16. N. Dalkey, O. Helmer, **An experimental application of the Delphi method to the use of experts**, Management Science, 1963.
17. Maassen P.A.M., van Vught, F.A., **The Delphi Method: Forecasting Technique and Policy Development Instrument**, Beleidsanalyse, 1984.
18. Schmidt R.C., **Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques**, Decision Sciences, 1997.

19. Slywotzky, adrian, drzik, john, **countering the biggest risk of all, Harvard business review**, 2005.
20. Schmidt R.C, **Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques**, 1997.