

## ریسک در پروسه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک

# غیب‌گویی بسیار مشکل است مخصوصاً اگر درباره‌ی آینده باشد



ترجمه: علی غلیباف  
منبع: مجله‌ی BPM

ریسک را در مجموعه استخدام می‌کنند، تعداد کمی از موسسات وجود دارند که آنها را به نام موسسات ریسک هشیار می‌شناسیم، ریسک هشیار یعنی امکان تفکر و یادگیری در مورد خروجی. بدین صورت که یک سازمان اطلاعات را جمع‌آوری، آنالیز، اجرایی و آموزشی می‌کند. ریسک هشیار نیازمند سیستم‌های موثر، اطلاعات دقیق و گزارش زمان‌بندی شده است، اما سازمان‌ها را توانا می‌کند که از موقعیت‌های استراتژیک بهره‌برداری کنند و امکانات موجود خود را حفظ نمایند.

به طور مثال شرکتی می‌خواهد گسترش بین‌المللی داشته باشد در حالی که بازاری آشکار و لیبالب از فرصت را پیش رو دارد، اما ترس از ریسک کردن برای نفوذ در بازار بین‌المللی را نیز با خود می‌کشد. در بسیاری از اماکن این موضوعات می‌تواند شامل محافظت ضعیف متعلقات، محیط نامعلوم سیاسی، فساد فراگیر و رژیم‌ها و بوروکراسی‌های پیچیده باشد. براساس تحقیقات DTTGM به نام «نوآوری در بازارهای پیش‌رو» موسسات ریسک هشیار پرارزش‌ترین فعالیت‌های خود را برای بازارهای پیشرفته‌تر همراه با حفاظت بالاتر نگه می‌دارند، در حالی که منابع و مراکز اطلاعاتی آنها در بازارهای مختلفی قرار دارد. همچنین آنها قبل از ورود به هر بازار، ارزیابی دقیق و منسجمی در مورد ریسک در زنجیره‌ی مصرف، مالیات قانونی و نظارتی، امنیت و ریسک‌های سیاسی - منطقه‌ای را انجام می‌دهند. بعد از ورود به بازار موسسات ریسک هشیار، ارزیابی ریسک را بر یک پایه‌ی مشخص انجام می‌دهند تا نشانه‌های زودهنگام ریسک را که ممکن است بر روی فعالیت‌های در حال اجرا اثر بگذارند شناسایی کنند. در نتیجه موسسات ریسک هشیار، اعتماد به نفس بیشتری در مورد توانایی‌شان برای مدیریت ریسک دارند. موفقیت در شرکت‌ها، نیازمند مدیریت ریسک عالی به عنوان هسته‌ی رقابتی است. ریسک هشیار، این امکان را به سازمان می‌دهد تا به تغییرات سریع در شرایط غیرمنتظره با چابکی و انعطاف‌پذیری بیشتری عکس‌العمل نشان دهد و ریسکی که به خوبی برنامه‌ریزی شود به منبع قدرتمندی برای رقابت تبدیل می‌شود، اما مدیریت ضعیف می‌تواند زبان‌هایی جدی به موسسه وارد کند.

### برنامه‌ریزی استراتژیک، ریسک و افق دید در

#### تصمیم‌گیری

وقتی صحبت از برنامه‌ریزی استراتژیک ریسک هشیار به میان می‌آید، مشکلات و مزایا در کنار هم مطرح می‌شوند. بخش اول، مزایا: اگر چه تعداد کمی از موسسات براساس ریسک هشیار به جایی که نقشه داشته‌اند رسیده‌اند اما کاری که برای رسیدن به این نقطه لازم است چیز جدیدی نیست. تعداد زیادی از سازمان‌های متوسط و بزرگ در حال حاضر بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک به همراه پروسه‌های اجرایی تاکتیکی برای سرمایه‌گذاری پیش‌بینی آینده کار می‌کنند. آنها می‌توانند به این موضوع با قدرت بیشتری بپردازند تا بهتر درک

#### شکست: یک موضوع ممنوع

از صحبت درباره‌ی شکست به صورت سنتی در شرایط اجرایی پرهیز می‌شود. اما به جای آن، تمرکز بر روی استراتژی شرکت و نیاز به قدرت اجرایی راسخ برای انجام آن قرار گرفته است. در آن صورت افراد شجاع (یا بی‌کله) که عملی شدن نقشه‌ها و بالا بردن کابوس ریسک‌ها را مورد سوال قرار می‌دهند به عنوان «بازیکن فردی» یا «خارج از جریان» شناخته می‌شوند.

در حال حاضر موسسات بیشتری شکست را مورد بررسی قرار می‌دهند. فقط با اطلاع‌رسانی و فهم بهتر از ریسک‌ها و شک‌ها، شرکت‌ها می‌توانند مدیریت ریسک خود را بسیار موثرتر انجام دهند. و تنها با اطلاع از پتانسیل و تاب آوردن برای شکست شرکت‌ها می‌توانند آن را درک و مدیریت کنند. به طور مثال تولیدکنندگان محلی که تغییر درخواست‌های مصرف‌کنندگان را مدنظر قرار نداده بودند بلیون‌ها پول را از دست دادند، در حالی که رقیبان خارجی، جای خالی آن را پر نمودند. این تولیدکنندگان با سابقه‌ی عملکرد قدرتمند نتوانسته بودند موضوع شکست را پیش‌بینی کنند و بهای آن را نیز پرداختند.

در تجارت، معمول‌ترین شکست در تصور فهمیدن یا در نظر گرفتن این مساله است که چه طور موسسه می‌تواند در به دست آوردن سود و بالا بردن درآمد شکست بخورد و یا این که نتواند در بالا بردن سود کاری و یا توان سرمایه‌ای خود موفق باشد. تصمیم‌گیرندگانی که درک می‌کنند موسسه چه طور می‌تواند شکست بخورد توانایی دارد تصمیم بگیرد که آیا می‌توان ریسک شکست را قبول و راه جلوگیری از آن را پیدا نمود؟ چگونه می‌توان راه‌های شکست را تصحیح کرد. به همین جهت ظرفیت مجموعه سازمان و شرکت برای تصور و جلوگیری از شکست باید در پروژه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته شود.

سازمان‌ها و فعالان اقتصادی نیاز دارند (در مورد ریسک‌هایی که باید انجام دهند تا مزایای رقابت را به دست آورند) ابتدا ریسک‌های غیرضروری را از برنامه خارج کنند و سرمایه‌های موجود را حفظ نمایند و در مجموع هشیار عمل کنند.

#### هشیاری در پذیرش ریسک

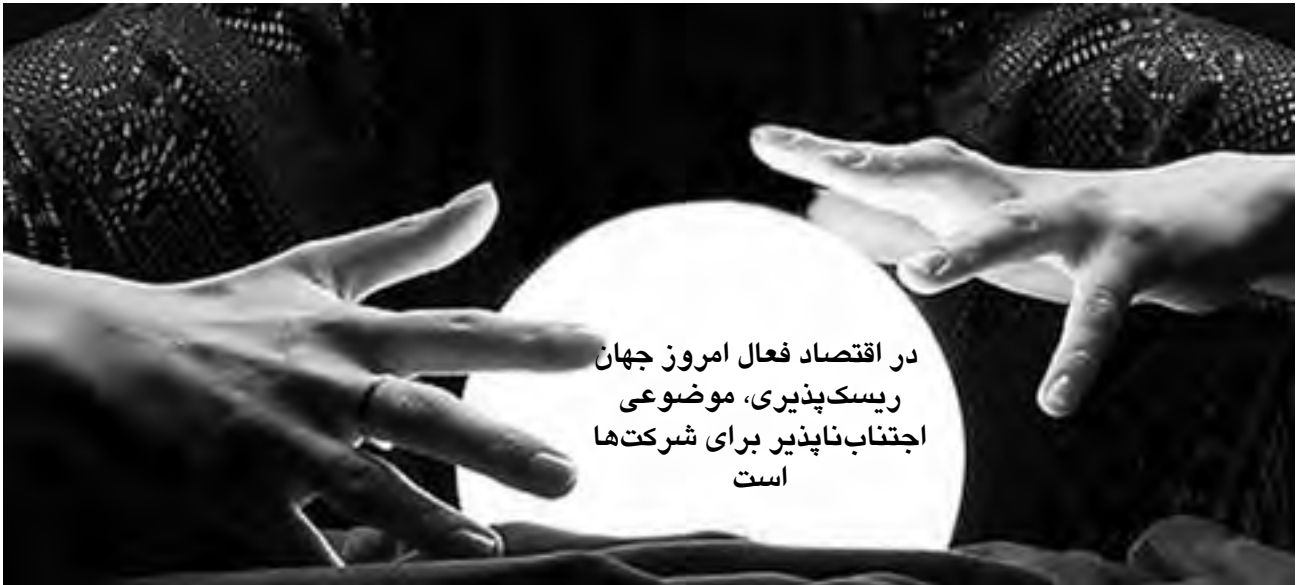
در حالی که بسیاری از شرکت‌ها تعدادی مدیر

صدها ضرب‌المثل در نظم و نثر به خوبی ثبت شده که نشان می‌دهد همه‌ی برنامه‌ریزی‌ها و آینده‌نگری‌ها مطابق با خواسته‌های طراحان به وقوع نمی‌پیوندد. روبرت برنز نوشته است: «بهترین نقشه‌های انسان و موش گاهی بد از کاردرمی‌آید» و یک ضرب‌المثل چینی بر این باور است که: «وقتی انسان از آینده حرف می‌زند، خدایان می‌خندند».

«نیلز بور» بر این نظر است که: «غیب‌گویی بسیار مشکل است، مخصوصاً اگر درباره‌ی آینده باشد». اما شما حتماً نباید فیلسوف باشید تا بدانید که برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت مستقل مهم و اضطراب‌آور است. اما برنامه‌ریزی برای آینده به این معنا نیست که آینده‌ی برنامه‌ریزی‌شده‌ی مورد نظر حتماً به دست خواهد آمد و این موضوع غیرمعمول نیست که در زندگی یا تجارت، مقدار زیادی از انرژی برای آینده‌ی مورد علاقه‌ای صرف شود که به سادگی به دست نمی‌آید.

با این که برنامه‌ریزی استراتژیک همیشه سخت بوده است، در حال حاضر انجام آن مشکل‌تر شده. «مقاله‌ی «جفری کولوبن» به نام «مدیریت در هرج و مرج» که تحقیقی بر تولید و فروش ۵۰۰ شرکت داشت نشان داد که درجه‌ی کلی ریسک - البته ریسک در قدرت شرکت برای به دست آوردن درآمد در حال رشد بلندمدت به طور ثابت - از سال ۱۹۸۵ بیشتر از ۲ برابر شده است. در آن سال فقط ۳۵ درصد از شرکت‌هایی که ریسک بالا را پذیرا شده بودند، رشد درآمد بلندمدت داشته‌اند، ولی در سال ۲۰۰۶ این عدد به ۷۱ درصد تغییر پیدا کرده است. در همین دوره زمانی، تعداد شرکت‌هایی که با ریسک پایین و رشد بی‌ثبات کار می‌کرده‌اند از ۴۱ درصد به ۱۳ درصد کاهش یافته است.

این رشد در ریسک‌پذیری به وسیله‌ی دو فاکتور مهم پشتیبانی می‌شود: سرعت و ارتباط. در فضای تجارت با تکنولوژی امروز شرایط به سرعت تغییر می‌کنند و ارگان‌هایی که با این تغییرات در زمان لازم وفق پیدا نکنند به راحتی قدرت رقابت و ارزش سهام خود از فروش بازار و خیلی بیشتر از آن را از دست می‌دهند. به علاوه در یک اقتصاد جهانی و مرتبط‌تیرانی که در یک صنعت یا منطقه رخ می‌دهند می‌توانند تاثیر فوری بر روی آن صنف و مناطق دیگر بگذارند. در این فضا، آینده‌ی هیچ شرکتی تضمین شده نیست.



## در اقتصاد فعال امروز جهان ریسک‌پذیری، موضوعی اجتناب‌ناپذیر برای شرکت‌ها است

کنند چه طور ریسک‌های مختلف می‌تواند برنامه‌ریزی آنان را تحت تاثیر قرار دهد.

مشکلات: در بسیاری از سازمان‌ها، افرادی که مسوول برنامه‌ریزی استراتژیک هستند دید دقیقی از ریسک ندارند. اطلاعات ضروری ممکن است در بخش‌های مختلف تخصصی به کار آید مانند خزانه‌داری، بیمه، ریسک اجرایی، IT، ممیزی داخلی، حسابداری، منابع انسانی و غیره به اندازه‌ی بخش‌های دیگری که دارای دپارتمان‌های تخصصی اجرایی هستند. اطلاعات این بخش‌ها معمولاً به صورت جداگانه و با جزئیات به دست تصمیم‌گیرندگان رده بالا نمی‌رسد.

در جواب، تعداد رو به رشدی از سازمان‌ها دست به ایجاد ردیف پستی به نام مدیر ریسک می‌زنند تا به این نوع از نقطه‌نظر دست پیدا کنند (البته شایان ذکر است که مدیران ریسک معمولاً کار مدیریت روند ریسک را انجام نمی‌دهند). زمانی که سازمان‌ها می‌خواهند تصمیمات راجع به ریسک را در پروسه‌ی برنامه‌ریزی وارد کنند افق دید از نقطه زمانی باید مدنظر قرار گیرد. برنامه‌ی استراتژیک تجارتی مشخص بین یک تا سه سال تنظیم می‌شود و در ادامه به همراه یک خط کاری یا تولیدی، افق زمانی آنها به سه تا پنج سال افزایش پیدا می‌کند. برنامه‌ریزی‌های استراتژیک صنفی تا پنج سال و بیشتر گسترش می‌یابد. در سطح هیات مدیره این استراتژی باید شامل تمرکز بر روی تمام بخش‌های کوچکتر و برای بازده زمانی طولانی‌تری - بین ده تا بیست سال - باشد با این هدف که بتوان ارزش و قدرت اجرای سازمان را به سهامداران ثابت کرد.

### شک و بی‌اطمینانی

به این ترتیب شک و بی‌اطمینانی با هر گسترش در افق زمانی افزایش می‌یابد. مدیران به صورت کلی اطمینان و اعتماد به نفس بیشتری نسبت به اتفاقات پیش‌بینی شده‌ی فصل یا سال پیش‌رو دارند، اما زمانی که

به آینده‌ی دورتر می‌نگرند درجه‌ی شک نیز بالا می‌رود. علاوه بر این زمانی که افق زمانی گسترده‌تر می‌شود آنها برنامه و کارهای متفاوتی را به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌کنند. مدیران بخش‌های کوچک باید تلاش خود را بر روی اجرای اهداف کوتاه‌مدت متمرکز نمایند و ریسک‌های اجرایی و عملی را شناسایی کنند. توانایی آنان در برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی مفید و شناسایی ریسک این امکان را ایجاد می‌کند که فونداسیون اولیه ریسک را برای رده‌های بالاتر مشخص کنند.

در رده‌های بالاتر، مسوولین دپارتمان‌های مختلف باید بر روی انتخاب گزینه‌های استراتژیک و تاکتیکی مناسب برای هدف‌ها و اضطراب‌های سازمان متمرکز باشند. مدیر عامل باید شک‌های درازمدت را مدیریت نموده و برای موسسه، روندی با بهترین فرصت و ارزش را به عنوان راه مورد نظر انتخاب کند، و بالاخره هیات مدیره نیز باید بر روی عملکرد کلی سازمان و رویکرد ریسک‌پذیری سازمان تمرکز نمایند.

جرات پرسش «اگر این گونه...؟»

نقشه‌های کاری معمولاً بر روی آینده مورد نظر تنظیم می‌شوند و این آینده‌ی مطلوب باید با تعدادی فرض قابل قبول پی‌ریزی شود. اما هر کدام از این فرض‌ها مقداری ریسک و شک را با خود یدک می‌کنند. از نظر استراتژیک، انعطاف‌پذیری و در نظر داشتن «همه‌ی آینده‌های مهم» و نه فقط آینده‌ی مطلوب مورد نظر بسیار حیاتی است. این مهم به وسیله‌ی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ی سریالی به دست می‌آید که فرض‌های اصلی و تغییرات مهم را شناسایی می‌کنند. شرکت‌هایی که این برنامه‌ریزی سریالی را انجام نمی‌دهند معمولاً نمی‌توانند تشخیص دهند که چه زمانی، فرض‌های آنان اعتبار خود را از دست داده‌اند.

از بالاترین تا پایین‌ترین رده‌های یک سازمان تصمیم‌گیرندگان باید از خود بپرسند: چه چیزی می‌تواند ما را دچار شکست کند؟ بازخوردهای این شکست چه

خواهد بود؟ چگونه می‌توان این شکست را شناسایی و از آن جلوگیری نموده و آن را از بین برد؟

بهترین راه برای اجرای برنامه‌ریزی سریالی جا دادن آن در برنامه‌ی کاری در حال اجرای سازمان است. برای مثال تولیدکننده‌ای که از ۶ سیگما (sigma 6) استفاده کرده بود برای فهمیدن بهتر ریسک‌های کلیدی برای سازمان «آنالیز شرایط شکست و بازخورد» (FMEA) را در برنامه‌های استراتژیک و اجرایی خود جا داد تا فاکتورهایی را شناسایی کند که ممکن بود سازمان را از رسیدن به اهداف کاری‌اش باز دارد.

سناریوی «اگر این گونه...؟» توانایی دارد ریسک‌های ناشناخته (که برنامه‌ریزی استراتژیک را تهدید می‌کنند) را قابل شناسایی و دستیابی کند. این سناریو امکان می‌دهد تا سازمان‌ها ابتدایی‌ترین فرض‌های خود را تست کنند و متوجه باشند در مقابله با این مشکلات چگونه راهی را باید پیش بگیرند.

### جریان برنامه‌ریزی استراتژیک ریسک هشیار

مشتریان آینده چه چیزی خواهند خواست؟ رقیبان چه خواهند کرد؟ چه مشکلات غیرمنتظره، اقتصادی و چه نیازهایی محیط کاری را تحت تاثیر قرار خواهد داد؟ هیچ کس جواب این سوالات را نمی‌داند. سازمان‌ها نمی‌توانند تصمیمات را برای شرایط آینده و با اطلاعات کامل بگیرند. آنها سعی می‌کنند با بهترین اطلاعات در دست، تصمیم‌گیری کنند، و در این شرایط نامعلوم هیچ تجارتی نمی‌تواند خود را از شکست مصون بداند. به این دلیل است که سازمان‌ها باید روند سیستماتیکی را برای قرار دادن شک در مرکز برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد کنند، دلیل و بازخوردهایی که می‌تواند سیستم را دچار ضربه کند مدنظر قرار دهند و به اشخاص جرات دهند تا فرض‌ها را در همه‌ی مراحل کار تحت سوال قرار دهند. این اطلاع از ریسک، سازمان را از شکست در آن مصون نمی‌کند، اما شرایط مقابله با آن را بهتر فراهم می‌نماید. ▲