



اشتهای ریسک برای موفقیت حیاتی است

استفاده از اشتهای ریسک برای پیشرفت در دنیای متغیر

پیشگفتار

این پروژه به سفارش کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو)^۱ است که به ارائه رهبری فکری از طریق توسعه چارچوب‌ها و راهنمایی‌های جامع در خصوص مدیریت ریسک سازمانی، کنترل داخلی و بازدارندگی از تقلب، طراحی شده تا عملکرد و حاکمیت سازمانی را بهبود بخشد و میزان تقلب در سازمان‌ها را کاهش دهد. کوزو یک ابتکار بخش خصوصی است که به طور مشترک توسط سازمان‌های زیر حمایت می‌شود:

- انجمن حسابداری آمریکا^۲
- موسسه آمریکایی سی پی آ^۳
- مدیران مالی بین‌المللی^۴
- موسسه حسابداران مدیریت^۵
- موسسه حسابرسان داخلی^۶

^۱ the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

^۲ American Accounting Association (AAA)

^۳ American Institute of CPAs (AICPA)

^۴ Financial Executives International (FEI)

^۵ The Institute of Management Accountants (IMA)

^۶ The Institute of Internal Auditors (IIA)

The Institute of Internal Auditors (IIA)

پیامی برای اعضای هیئت مدیره، مدیران عالی و مدیران ارشد

چرا باید زمان خود با نگرانی در خصوص اشتباهات ریسک، بگذرانید؟ بسیاری فکر می‌نمایند که این موضوعی است که اعضای هیئت مدیره، مدیران عالی و مدیران ارشد به طور شهودی می‌دانند یا در هنگام تصمیم‌گیری، برای آن تدبیری می‌اندیشند. حتی ممکن است فکر نمایند که به اسناد بیشتری در مورد موضوع نیاز ندارند. موافق نیستیم. ما باید اشتباهات ریسک را به بخشی جدایی ناپذیر از تصمیم‌گیری بدل نماییم.

این مستند بر توسعه اهداف و راهبردها و مدیریت سازمان‌تان بر موفقیت، با توجه میزان ریسکی که تمایل دارید و برای موفقیت لازم است، تمرکز دارد. چیزی که در اینجا مهم است این است که تشخیص دهید که انتخاب راهبرد و اهداف مستلزم شناخت اشتها برای ریسک است.

این مهم با تغییر چشم اندازه‌های کسب و کار دشوارتر می‌شود و شاهد چالش‌های بیشتری در پیش رو هستید. افراد بیشتری هستند که به روش‌های جدید بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. قانون‌گذاران در حال گسترش دسترسی خود به حریم خصوصی و امنیت داده‌ها می‌باشند، سهامداران از شرکت‌ها انتظار دارند که اهداف اجتماعی قوی را به اشتراک بگذارند، و کارمندان در حال تغییر روش کار خویش‌اند. ریسک‌های مرتبط با تغییر چشم انداز بر اساس جهت‌گیری‌های راهبردی متفاوت است و این موضوع‌ها باید ادراک شوند.

اغلب، رویکردهایی که به آنچه در حال وقوع است واکنش می‌دهند نسبتاً جذابیت محدودی دارند. هیئت مدیره‌ها و مدیران باید پیش‌بینی‌کننده باشند - به این افراد گوش دهند و تصمیم‌هایی بگیرند که متوجه این دیدگاه‌ها باشند. کسانی که توانایی پیش‌بینی و درک ریسک خود، در هنگام وقوع تغییرات دارند، بهتر می‌توانند تغییرات را بپذیرند و در شرایط چالش برانگیز چابک‌تراند.

ما بر این باوریم که اشتباهات ریسک پیوند کلیدی بین شکل‌گیری راهبرد و تحقق عملکرد است. در نتیجه، هدف ما کمک به هیئت‌مدیره‌ها، مدیران اجرایی و مدیران است تا تدوین راهبرد و عملکرد خود را با نشان دادن اینکه چگونه می‌توانند به طور مؤثرتری ریسک‌پذیری را بکارگیرند، ارتقاء دهند.

ما اطمینان داریم که در طول زمان اشتباهات شما به ریسک با تکامل راهبردهایتان تغییر خواهد کرد. شما را تشویق می‌نماییم که مسئولیت‌های اجتماعی خود را ایفا نمایید و بررسی نمایید که چگونه تیم اجراییتان، اشتباهات ریسک را برای ایجاد و حفظ ارزش سازمان شما و تقویت رابطه با ذینفعانتان بکار می‌گیرند.

مقدمه

در محور خود، اشتباهای ریسک برای موفقیت سازمانی حیاتی است. بیان اشتباهای ریسک در سازمان شما بینش مهمی را به اعضای هیئت مدیره و مدیریت ارشد عرضه می‌نماید. امیدواریم که این شناخت را افزایش داده و ریسک اشتها را به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از تصمیم‌گیری بهبود بخشیم.

مدیریت ریسک سازمانی کوزو؛ یکپارچه با راهبرد و عملکرد- اشتباهای ریسک را به صورت زیر تعریف می‌نماید: انواع و میزان ریسکی که، در سطح هیئت مدیره، سازمانی تمایل به پذیرش آن در پی تحقق ارزش دارد.

در درون این تعریف چند نکته کلیدی وجود دارد. اشتباهای ریسک:

- آیا هیات مدیره آنرا در کل سازمان استفاده می‌نماید. با شناخت اینکه می‌تواند در بخش‌هایی مختلف سازمان متفاوت باشد، در حالی که وابسته به شرایط متغییر کسب و کار است.
- ریسکی باید مورد توجه باشد که راهبردهایی را دنبال می‌نماید که موفقیت بلند مدت را افزایش می‌دهند.
- تشخیص اینکه ریسک بیشتر از تصمیمات مستقل است.
- پیوندهایی به ارزش- به انتخاب‌هایی که سازمان در مورد نحوی ایجاد و حفظ ارزش برمی‌گزیند، گره خورده است.

از طریق این مقاله برآن هستیم تا در پاسخ به پرسش زیر به مدیران و مدیران اجرایی کمک نماییم: چگونه شناخت و به اشتراک گذاری اشتباهای ریسک به موفقیت سازمان ما کمک می‌نماید؟

شش نکته مهم که در خصوص اشتباهی ریسک باید به خاطر بسپارید

(۱) اشتباهی ریسک^۱، چارچوبی مجزا نیست: بخش جدایی ناپذیر از مدیریت ریسک و نحوی ارتباط و عمل سازمان است. مدیریت ریسک درباره اشتها نباید به عنوان فعالیتی مستقل عمل نماید، بلکه به عنوان بخشی از سبد ریسک‌های سازمان در نظر بگیرد که باید از طریق سازمان تعیین و بررسی شود.

(۲) اشتباهی ریسک و تاب‌آوری یا تحمل ریسک^۱ متفاوت می‌باشند: مستندات متعدد از اصطلاحات «اشتهای ریسک» و «تاب‌آوری ریسک» به روش‌های مختلف، حتی به جای یکدیگر استفاده می‌نمایند. این به ابهام درک معنای آنها می‌افزاید. هرچند که به هم مرتبط‌اند، اما ایده‌هایی متفاوت می‌باشند.

(۳) اشتباهی ریسک بیشتر در صنعت خدمات مالی استفاده می‌شود: در بسیاری از قوانین و مقررات خدمات مالی نهادینه شده است. اما می‌تواند به همه سازمان‌ها در شناخت و مدیریت عملکرد بهتر کمک نماید.

(۴) اشتباهی ریسک در قلب تصمیم‌گیری است: وابسته به تصمیم‌گیری است. به همان میزان که تعیین اینکه یک تصمیم اهمیت است، حیاتی است.

(۵) اشتباهی ریسک بسیار بیشتر از یک معیار است: اغلب، به عنوان بخشی از رویکردی تلقی می‌شود که در آن هر معیاری به اشتها هدفی تخصیص داده می‌شود. اگرچه چنین رویکردی مهم است، اما استفاده بهتر از اشتها ریسک می‌تواند سازمان را به سمت فرصت‌های پیشگیرانه و آینده‌نگر سوق دهد که اشتها و راهبرد را جهت اقدامات آینده به هم گره می‌زند.

(۶) اشتباهی ریسک به افزایش شفافیت کمک می‌نماید: اشتها ریسک خوش تعریف و به اشتراک گذاشته شده، آگاهی از ریسک‌هایی که سازمان می‌خواهد بپذیرد و نیز ریسک‌هایی که قصد محدود سازی آنها را دارد، ارائه می‌نماید.

این مستند از بخش‌های زیر تشکیل یافته است.

(۱) **بیان اشتها ریسک در زمینه (بستر) کسب و کار:** بر چگونه ریسک‌پذیری سازمانها برای نوآور و رشد توجه دارد و نشان می‌دهد که اشتها باید به میزان کافی منعطف باشد تا با شرایط متغیر تطبیق پذیرد و به سازمان کمک نماید تا در یک چشم انداز متحول مرتبط باقی بماند.

^۱ RISK APPETITE

۲) ارتباط اشتباهی ریسک با راهبرد: بر اهمیت شناخت راهبرد و اهداف تاکید دارد به طوریکه ریسک‌پذیری مستلزم درک نوع و مقدار ریسک قابل قبول و لازم در پیگیری اهداف و راهبرد است. این تفاوت کلیدی در پذیرش رویکرد متمرکز بر ریسک^۲ و متمرکز بر هدف^۳ را بررسی می‌نماید.

۳) مروری بر کاربرد و ورودی‌های اشتباهی ریسک: خلاصه‌ای از نحوی بکارگیری اشتباهی ریسک در زمینه اهداف و راهبرد ارائه می‌نماید که جهت پشتیبانی از تصمیم‌گیری توسعه یافته و برای ارتقاء عملکرد استفاده می‌شود. هر یک از این نکات در بخش‌های بعدی تبیین می‌شوند.

۴) ورودی‌های اشتباهی ریسک: ورودیهایی که بر نحوی اعمال اشتباهی ریسک تاثیر می‌گذارند، در نظر بگیرید. اهم آنها عبارتند از: مأموریت و چشم‌انداز سازمان، دیدگاه هیات مدیره و مدیریت در خصوص اشتها، راهبرد فعلی برای تحقق ارزش، وضعیت ریسک و فرهنگ.

۵) اشتباهی ریسک را برای پشتیبانی از اهداف و راهبرد، توسعه دهید: نحوی که سازمان اشتباهی ریسک را در بستر راهبرد کلی توسعه می‌دهد و چگونگی لحاظ اشتباهی ریسک در تنظیم اهداف، در نظر بگیرد. این بخش به بررسی نحویکه سازمان‌ها ممکن است رویکردهای متفاوتی را برای ایجاد اجماع و تشویق تصمیم‌سازی سازگارتر استفاده نماید، می‌پردازد.

۶) بیان و اشتراک‌گذاری اشتباهی ریسک برای حمایت از تصمیم‌گیری: نحویکه سازمان می‌تواند به صورت شفاف و پیوسته اشتباهی ریسک را برای ارتقا تصمیم‌گیری بیان نماید، به ویژه زمانیکه احتمالاً هیئت مدیره و مدیریت موافق نباشند، در نظر می‌گیرد. توانایی اشتراک‌گذاری شفاف اشتها زمانی بهبود می‌یابد که ساختاری وجود داشته باشد که بتواند انتخاب زبان مشترک، سطح دقت مورد نظر و تمرکز بر راهبرد و اهداف را بیشتر از ریسک لحاظ نماید.

۷) استفاده از اشتباهی ریسک جهت افزایش عملکرد: نحوی استفاده از اشتباهی ریسک برای توسعه تاب‌آوری، معیارها و شاخص‌ها و نیز پایش عملکرد در فعالیتهای روزمره در نظر می‌گیرد.

۸) حمایت از استفاده اشتباهی ریسک: دیدگاه ما را در مورد آنچه که سازمان‌ها باید برای حفظ اشتها ریسک پایدار به عنوان بخشی از رویکرد موثر مدیریت ریسک سازمانی انجام دهند، ارائه می‌نماید.

۹) تفکرات نهایی: جمع بندی دیدگاه ما در مورد آنچه که سازمانهای موفق برای موفقیت ریسک انجام می‌دهند.

^۲ risk-focused

^۳ objective-focused

بیان اشتباهی ریسک در بستر کسب و کار

هر سازمانی باید بپذیرد که پذیرش ریسک برای نوآوری و رشد، ذات کسب و کار است. بنابراین عدم انجام این کار، سازمان را جهت واگذاری زمین بازی به سایر رقبا، آسیب پذیر می نماید. چالش این است که میزان ریسک لازم برای حفظ رشد و نوآوری در کل سازمان را بدانیم. با این دانش، سازمانی می تواند تعیین نماید که کدام راهبردی را بپذیرد و کدام اهداف را دنبال نماید.

همچنین اشتباهی ریسک باید به اندازه کافی منعطف باشد تا با شرایط متغیر سازگار گردد و به سازمان کمک نماید تا در چشم انداز متحول مرتبط باقی بماند. برای مثال، در دوران خوب اقتصادی در مقایسه با دورانی که شرایط اقتصادی بد و چشم انداز کسب و کار خوب نیست، شرکت موفق و در حال رشد ممکن است تمایل بیشتری به پذیرش ریسک های منفی^۱ مشخصی داشته باشد. کاربردهای اولیه اشتباهی ریسک اغلب متمرکز بر معیارهای مالی و عملیاتی است. این تمرکز با ذهنیت تطبیق به خوبی کار می نماید. اما برای برتری در به کارگیری اشتباهی، سازمان ها باید هدف خویش را گسترش دهند، که مستلزم مشاهده مدیریت ریسک سازمانی از زاویه اهدافی است که با انتظارات عملکردی همراستا هستند. این دیدگاه اشتباهی ریسک را گسترش می دهد تا همه ذینفعان را دربرگیرد و در فرهنگ سازمانی نهادینه شود.

چنین دیدگاهی را می توان در بیانیه ای نحوی تصمیم گیری سازمان در مدیریت ریسک بیان کرد. یک بیانیه نمونه شاید به صورت زیر باشد:

ما نوآوری را برای بهبود خدمات مشتری و کارایی در عملیات دنبال خواهیم کرد، مگر اینکه چنین نوآوری به طور بالقوه ریسک مربوط به قابلیت های داخلی را افزایش دهد یا موجب ریسک وقفه قابل توجهی در عملیات کسب و کار شود. نوآوری که ریسک قابل توجهی در مورد عملکرد جاری مالی ایجاد می نماید، در مواردی که ریسک انطباق با قوانین و مقررات به طور غیر قابل قبولی بالا باشد، ارزیابی می گردد.

نمونه ای برای اشتباهی ریسک

در سال ۲۰۱۹، یکی از بزرگترین شرکت های تجهیزات پزشکی نتوانست نقص بزرگی را در نرم افزار یک محصول به روزرسانی شده که برای تکمیل تجزیه و تحلیل پزشک استفاده می گردید، شناسایی نماید. این تجهیزات همانند محصولات موجود طراحی شده بود و به روزرسانی نرم افزار با هدف امکان سازگاری سریع کاربران با محصول به روز شده، بود. متأسفانه، نرم افزار به روز شده با درصد پائینی از موارد با احتمال آسیب و حتی از دست دادن جان شکست خورد. آزمایش کنندگان بالینیکه محصول به روز شده را ارزیابی می کنند، نرم افزار را به طور گسترده آزمایش

^۱ downside

نکردند، اگرچه حتی چند نقص در حین توسعه محصول مشاهده شد. عرضه سریع محصول برای مدیریت و هیئت مدیره به منظور شکست رقبا در بازار با این محصول به روز شده، اهمیت داشت.

چه چیزی اشتباه بود؟

شاید بتوان بیان داشت که شرکت نوع ریسک‌ها را درک نکرده است، یا اینکه ریسک شکست بسیار کم بود، یا اینکه زمان توسعه و استفاده از اشتها در این زمینه مفید نبوده است. دیگران ممکن است بگویند که اشتباهی که توسط هیئت مدیره تعیین شده، بسیار دور از ریسک واقعی بوده است، و این بحث‌ها بیشتر «اثر درآمدی است تا واقعیت»^۱.

این سازمان نیز مانند بسیاری از سازمان‌ها عمل کرد و فرصت بحث در مورد اینکه چه چیزی و چه میزان ریسک را باید پذیرفت، از دست داد، اما پذیرفت که هدف خود را برای ارائه موفقیت‌آمیز این محصول به روز به بازار دنبال نماید.

علاوه بر این، سوالی در مورد شناخت نحوی تغییر اشتهای ریسک شرکت وجود داشت. به عنوان مثال، شرکت در بازار سهام ضعیف عمل کرده است. این شرکت در حالی که گروه توسعه محصول خود را در بخشی از کشور با منابع مهندسی قوی ترک کرده بود، دفتر مرکزی خود را به منطقه جدیدی از کشور دارای مرکز مالی قوی منتقل کرده بود.

هیئت مدیره تصمیم گرفت ارزش سهام را با یک برنامه گسترده باز خرید سهام افزایش دهد. این منجر به سود بیشتر هر سهم شد، اما همچنین شرکت را از میراث مهندسی و نوآوری خود دور کرد. خط پایان: اشتهای ریسک شرکت در حال تغییر بود، در واقع افزایش یافت، زیرا شرکت به دنبال بهبود بازده سهامداران بود.

چگونه دید جامع‌تر از اهداف و ریسک می‌تواند کمک نماید؟

راه‌های زیادی برای بررسی اهداف و ریسک‌های مرتبط با شرکت تجهیزات پزشکی وجود دارد. به عنوان مثال، در صورت عدم تحویل به موقع تجهیزات پزشکی، ریسک جریمه‌های مالی وجود داشت که باعث ایجاد عدم اطمینان در مورد توانایی دستیابی به اهداف عملکرد مالی می‌شود. تنشی بین کاهش ریسک برای دقت محصول و بهبود

^۱ “lipstick” than “substance”.

مترجم: اثر رژلب: اثر رژ لب زمانی است که مصرف‌کنندگان در دوران رکود اقتصاد یا زمانی که شخصاً پول نقد کمی دارند، هنوز پول خرج می‌کنند. آنها به اندازه کافی برای خرید اقلام لوکس پول زیادی ندارند. با این حال، بسیاری هنوز برای خرید اقلام کوچک لوکس، مانند رژلب درجه یک، پول نقد پیدا می‌نمایند. به همین دلیل، شرکت‌هایی که از اثر رژلب بهره می‌برند، حتی در زمان رکود اقتصادی نیز انعطاف‌پذیر هستند. درک اثر رژلب تجلی چیزی است که اقتصاددانان آن را اثر درآمد می‌نامند. اقتصاددانان تقاضای مصرف‌کننده برای هر محصول معین را به صورت ترکیبی از اثرات قیمت یک کالا نسبت به سایر کالاها، که به عنوان اثر جایگزینی شناخته می‌شود، و درآمد مصرف‌کننده، که به عنوان اثر درآمد شناخته می‌شود، بررسی می‌نمایند.

پاداش‌های مالی برای تحویل به موقع و تثبیت آینده با شهرت در نوآوری و کیفیت وجود داشت. در همان زمان، توانمندی‌های نوآوری در حال کاهش بود. علاوه بر این، دینفعان، مهندسان، پزشکان و بیماران ممکن است دیدگاه متفاوتی نسبت به اینکه چه چیزی ریسک قابل قبولی است، داشته باشند. آیا اشتباهی ریسک بیان شده بهتر به این شرکت پزشکی کمک می‌کرد؟ پاسخ، بلی بدون ابهام^۱ است.

از این چه چیزی را می‌توانیم بیاموزیم؟

چندین درس مهم برای یادگیری ما از شرکت تجهیزات پزشکی وجود دارد.

(۱) به راحتی می‌توان ریسکی را که رخ داده است، حدس زد، حتی ریسکی که احتمال کمی دارد. گاهی اوقات ریسک‌هایی که احتمالشان کم در نظر گرفته می‌شوند، رخ می‌دهند، اما این به معنای اینکه اشتباه اشتباه بوده یا تصمیمات درست نبوده است، نیست. آنچه مهم بود این است که مدیریت باید در ارزیابی توانایی خود برای ارائه این محصول به روز به بازار کوشا باشد و پیامدهای کمی برای شهرت و نام تجاری شرکت داشته باشد.

(۲) روایتی که به خوبی ساخته شده است راهنمایی برای تصمیم‌گیری عرضه می‌نماید که در این وضعیت کمک کننده است. این امر می‌توانست برای تصمیم‌گیرندگان شفافیت و برای کسانی که مسئول نظارت می‌باشند اطمینان حاصل نماید که تصمیمات بیانگر دیدگاه‌های هیئت مدیره و مدیریت در مورد ریسک هستند. همچنین برای سایر افراد که می‌خواهند ریسک‌ها را بهتر درک کنند، به عنوان اشتباه، شفاف‌سازی نماید.

(۳) داشتن اشتباهی ریسک واضح می‌توانست درک بهتری از اینکه آیا ریسک‌های عرضه محصولی معین به بازار در سطح مطلوب مدیریت است یا اینکه در کل از میزان ریسک قابل قبول فراتر می‌رود، فراهم می‌نماید.

نقش اشتباه در مدیریت ریسک سازمانی

اشتها صرفاً بخشی از مدیریت ریسک سازمانی است که به صورت مستقل عمل نمی‌نماید. همانطور که در چارچوب ذکر شده است، اشتها در تمام جنبه‌های مدیریت ریسک سازمانی جریان دارد. باید با سایر بخش‌های کسب‌وکار، از توسعه راهبرد گرفته تا اجرا و نظارت، ادغام گردد.

این سند دیدگاه‌های موجود در چارچوب کوزو را با تأکید بر نکات زیر تقویت می‌نماید:

- سازمان‌ها باید شرایط متغیر کسب و کار و نحوه واکنش سازمان به این تغییرات را درک کنند.

^۱ unequivocal

- میزان ریسکی که سازمان مایل به پذیرش آن است چیزی است که هیئت مدیره و مدیران ارشد^۱ باید هنگام انتخاب راهبردها و اهداف از آن آگاه باشند.
- انتخاب راهبرد و اهداف از عوامل مهم موفقیت سازمان می‌باشند.
- ریسک‌پذیری مستلزم آگاهی از میزان ریسک قابل قبول برای پیگیری راهبردها و اهداف است، رابطه بین ریسک و پاداش را متوازن می‌نماید.
- انتخاب وضعیت موجود ریسکی است که مدیریت باید آن را نیز ارزیابی نماید.
- نیازی نیست که اشتباهی ریسک به صورت کمی تعیین شود.

شفاف‌سازی برخی از زبان‌ها

رابطه بین راهبرد و اهداف

راهبرد برنامه سازمان برای دستیابی به مأموریت و چشم انداز خویش و استفاده از ارزش‌های اصلی خود برای مدیریت عملکرد و ارزش می‌باشد. ما معتقدیم که راهبرد مقدم بر اهداف است. در ادامه پس راهبرد به صورت مستقیم با تصمیماتی درباره نحوی ارزش آفرینی سازمان مرتبط است. اهداف مراحل قابل اندازه‌گیری هستند که سازمان برای رسیدن به راهبردهای خود انجام می‌دهد. اهداف به اهداف واحدهای کسب و کار، بخشها و وظایف تقسیم می‌شوند.

رابطه بین اهداف و تاب‌آوری

تاب‌آوری^۲ به مرزهای تغییرات قابل قبول عملکرد نسبت به اهداف اشاره دارد. ما تاب‌آوری را از نگاه عملکردی بررسی می‌کنیم. آنرا با معیارهای عملکردی که برای اهداف و نه ریسک استفاده می‌شوند، همراستا می‌نماییم. این موضوع در پیوست A بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است.

ارتباط بین وضعیت ریسک و دیدگاه پورتفولیو

هر دو وضعیت ریسک^۳ و دیدگاه پورتفولیو^۴ به دیدگاه ترکیبی از ریسک اشاره دارند که ممکن است بر عملکرد وابسته به راهبرد و اهداف تأثیر بگذارد. دیدگاه پورتفولیو جامع‌تر است، زیرا در کل سازمان است و وضعیت ریسک می‌تواند در هر سطحی از سازمان باشد.

^۱ C-suite

^۲ Tolerance

^۳ risk profiles

^۴ portfolio view

ارتباط بین اشتهای ریسک و راهبرد

سازمان باید انتظار داشته باشد که راهبردی که انتخاب می‌نماید، بتواند مطابق اشتهای آن سازمان اجرا شود. یعنی باید راهبرد با اشتها همراستا باشد. اگر ریسک مربوط به یک راهبرد خاص با اشتهای سازمان ناسازگار باشد، باید در آن تجدید نظر شود، یا لازم است استراتژی جایگزین انتخاب شود، یا خود اشتها نیاز به بازنگری دارد. به عنوان مثال، تولید کننده تجهیزات ورزشی این راهبرد را داشت: "رشد کسب و کار با گسترش موقعیت‌های تولید جهانی" با این حال، وقتی مشخص شد که برخی از مکان‌های جهانی ریسکی را ارائه کردند که بیش از اشتهای تولیدکننده است، این راهبرد به‌روزرسانی شد: «رشد کسب و کار با گسترش به مکان‌های جهانی در چارچوب الزامات زیرساختی تعیین‌شده و قوانین و مقررات دولتی».

توسعه اشتهای ریسک باید با توسعه راهبرد و برنامه‌های کسب و کار همراستا باشند، در غیر این صورت ممکن است به نظر رسد که دیدگاه‌ها در مورد راهبرد و اشتهای ریسک متناقض هستند

شکل ۱: راهبرد در زمینه



این چارچوب سه دیدگاه مهم در مورد رابطه راهبرد و مدیریت ریسک سازمانی بیان می‌نماید. هر دیدگاه مربوط به بحث اشتهای ریسک است.

- **امکان ناهمسویی راهبرد و اهداف کسب و کار:** هم ماموریت و هم چشم انداز دید سطح بالایی از انواع و مقدار ریسک قابل قبول برای سازمان را ارائه می‌نمایند. آنها به سازمان کمک می‌نمایند تا مرزها را تعیین و بر چگونگی تاثیر تصمیمات بر راهبرد تمرکز نمایند. سازمانی که ماموریت و چشم انداز خود را شناخت، می‌تواند راهبردهایی تدوین نماید که دیدگاه مطلوب پورتفولیوی از ریسک را ارائه نماید.
- **پيامدهای راهبرد انتخاب شده:** مدیریت ریسک سازمانی راهبرد سازمان را ایجاد نمی‌نماید، اما سازمان را از ریسک‌های مرتبط با راهبردهای جایگزین مطرح شده، و در نهایت راهبرد انتخاب شده، آگاه می‌نماید.

سازمان باید ارزیابی نماید که آیا راهبرد انتخاب شده می‌تواند بر نمای کلی پورتفولی ریسک، بویژه بر نوع و مقدار ریسکی که سازمان بصورت بالقوه در معرض آن است، تاثیر بگذارد.

• **ریسک‌های راهبرد و عملکرد:** همواره در اجرای راهبرد ریسک وجود دارد. تمرکز بر شناخت راهبرد تدوین شده و ریسک‌های که مرتبط به ارتباط و دوام آن هستند، می‌باشد. گاهی اوقات میزان ریسک‌ها به اندازه‌ای مهم می‌شوند که سازمان ممکن است بخواهد راهبرد خود را بازبینی نماید و راهبردی با وضعیت ریسک مناسبتری را در نظر بگیرد. همچنین ممکن است با اجرای راهبرد سازمان، انواع جدیدی از ریسک‌ها بروز نمایند. ریسک اجرای راهبرد به بهترین وجه از منظر اهداف مشاهده می‌شود.

رویکردهای هدف محور

رویکردهای هدف محور^۱ ارتباط نزدیکی با جهت‌گیری راهبردی و نحویکه سازمان قصد ارزش آفرینی دارد، دارد. آنها بر اهداف و اولویتهای سطح سازمان توجه دارند. در ادامه نمونه‌هایی از عبارات متمرکز بر اهداف ارائه می‌شود:

▪ **شرکت انرژی:** ما به دنبال نوآوری برای بهبود سطوح خدمات مشتریان و کارایی در عملیات هستیم، مگر اینکه چنین نوآوری به صورت بالقوه نگرانی‌های ایمنی را افزایش دهد یا اختلال چشمگیری در عملیات کسب و کار ایجاد نماید (هدف: نوآوری برای ارزش آفرینی).

▪ **شرکت محصولات صنعتی:** ما به دنبال راه‌های برای ارائه مجموعه متنوعی از محصولات هستیم که تجهیزاتی با کیفیت و اطمینان برتر ارائه نماییم. ما درک می‌نماییم که این چنین هدفی ممکن است هزینه داشته باشد. زمانی که برای حفظ کیفیت نیاز به انجام این کار باشد، ریسک‌هایی را هزینه‌های ما را افزایش می‌دهند، محتاطانه پذیرا هستیم. (هدف: تولید محصولات برتر و مطمئن).

در توسعه یک نمای هدف، سازمان‌ها باید وضعیت کلی ریسک را نسبت به آن اهداف و در نهایت، راهبرد کلی درک نمایند.

رویکردهای ریسک محور

در مقابل، اغلب رویکردهای ریسک محور^۲ می‌توانند به ریسک یا دسته‌های ریسک ذکر شده در یک ریسک معمولی ثبت شده مرتبط باشند- ریسک از دست دادن کارمندان، تمرکز وام، هزینه‌های گارانتی، مراجعه به بیمار و غیره- بیانیه‌های ریسک محور اغلب تکمیل کننده رویکرد گسترده‌تر هدف محور با بیان دقیق‌تر، نتیجه مورد انتظار، می‌باشند. در زیر چند نمونه ارائه شده است:

^۱ Objective-focused approaches

^۲ Risk-focused approaches

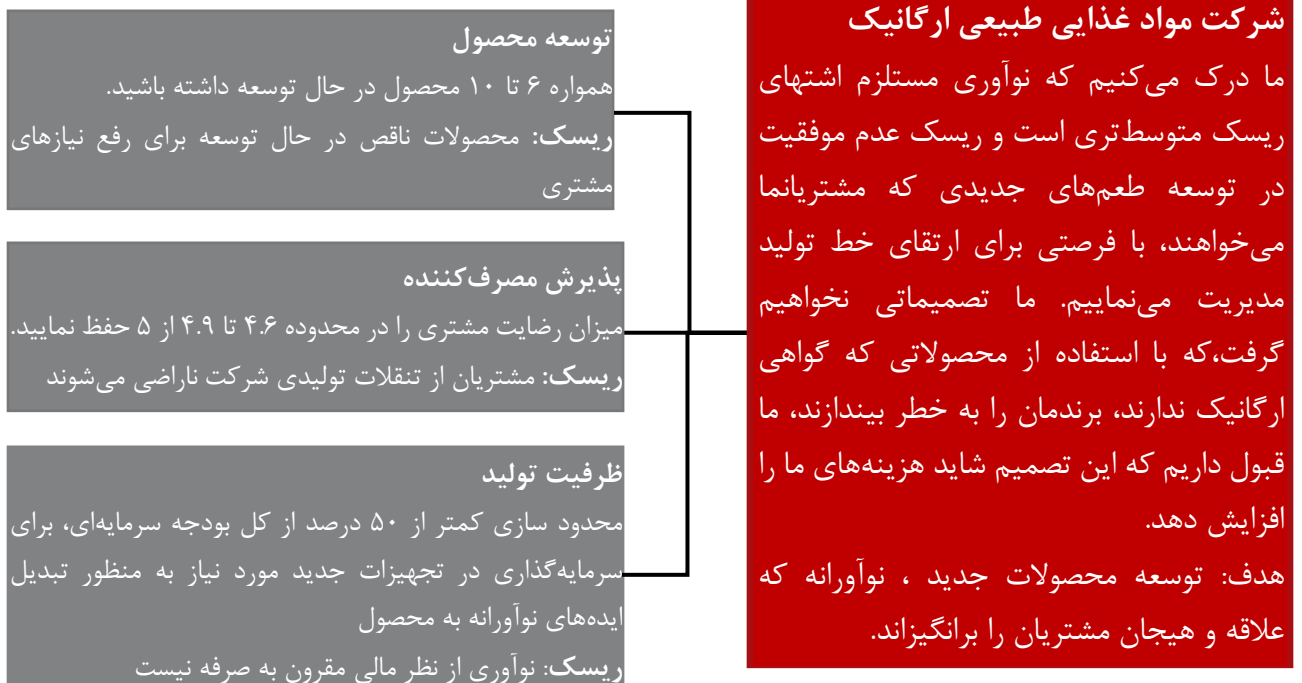
- **شرکت خودرو سازی:** حفظ تعداد وسایل نقلیه نیازمند به تعمیرات گارانتی در محدوده ۱٪ تا ۲٪ (ریسک: هزینه‌های گارانتی).
- **انجمن بانک:** حفظ تمرکز جغرافیایی در هر یک از مناطق تا ۲۰ درصد از کل پورتفلیو (ریسک: خسارت اعتباری)
- **شرکت مدیریت هتل:** حفظ کمتر از ۶۰ درصد میزان جابجایی پرسنل به صورت سالانه (ریسک: از دست دادن کارکنان).

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم یک رویکرد هدف محور را اتخاذ کنند، که به ملاحظات ریسک تبدیل می‌شود، مگر اینکه دلایل مقرراتی خاص یا سایر دلایل کسب و کاری که این انتخاب را محدود می‌نمایند، وجود داشته باشد

پیوند رویکردها:

همانطور که در شکل زیر نشان می‌دهد، سازمانی ممکن است یک رویکرد هدف محور را اتخاذ کند و آن بیانیه اشتباهی مبتنی بر هدف را به بیانیه ریسک محور تبدیل نماید.

شکل ۲. متصل کردن رویکردها



ورودی‌ها اشتها و کاربرد آنها: مرور کلی

نمودار زیر چرخه اشتها، از مأموریت و چشم انداز سرتاسر انتخاب و اجرای راهبرد و اهداف، و بازخورد بواسطه نظارت بر عملکرد را نشان می‌دهد.

شکل ۳. رویکردی مستمر برای توسعه و به کارگیری اشتها



برای بکارگیری اشتها، همانطور که در نمودار بالا بیان شده است، سازمان باید ساختاری برای توسعه، بیان و اشتراک گذاری اشتها بپذیرد. چهار مرحله کلی را تعیین کرده‌ایم.

۱. ورودی‌های اشتها: ورودیهایی که نحوی بکارگیری اشتها را شکل می‌دهند، در نظر بگیرید.
۲. توسعه اشتها برای حمایت از راهبرد و اهداف: در نظر بگیرید که چگونه سازمان اشتها را در بستر راهبرد کلی خود توسعه می‌دهد و اشتها را در تدوین اهداف می‌گنجاند.
۳. بیان و اشتراک گذاری اشتها برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری: در نظر بگیرید که سازمان چگونه می‌تواند بیان شفاف و منسجم از اشتها را ایجاد نماید، که توانمندی تصمیم‌گیری را افزایش دهد بویژه زمانی که ممکن است هیئت مدیره دیدگاه‌های متفاوتی داشته باشند.
۴. استفاده از اشتها برای بهبود عملکرد: نحوی استفاده از اشتها در توسعه تاب آوری، معیارها، شاخص‌ها و محرک‌ها و پایش عملکرد و استفاده از آنها در رویه‌های روزانه را در نظر بگیرید.

ورودی‌های اشتباه ریسک

ماموریت و چشم انداز:

ماموریت و چشم‌انداز دیدگاه‌های اولیه را در مورد نحوی ارزش آفرینی سازمان را بیان می‌نمایند. آنها تصمیم‌گیری را در مورد جاهایی که سازمان ممکن است و یا ممکن نیست ریسک^۱ نماید، راهنمایی می‌نمایند. اشتباهی ریسک باید با این چشم انداز همراستا باشد. این ماهیت ریسک قابل قبول را شفاف می‌سازد، و اطمینان بیشتری می‌بخشد که سازمان به عنوان یک کل با ماموریت و چشم انداز کلی خویش همراستا خواهد بود. به عنوان مثال، دو شرکت را در نظر بگیرید. هر دو در صنعت محصولات مصرفی هستند و در برخی بازارها ممکن است با یکدیگر رقابت کنند. با این حال، بیانیه‌های مأموریت مربوطه نشان می‌دهد که ریسک‌های متفاوتی را پذیرا می‌باشند.

بیانیه ماموریت شرکت الف: هدف ما ارائه خدمات سطح بالا و بیشترین انتخاب محصولات با رقابتی‌ترین قیمت می‌باشد.

بیانیه ماموریت شرکت ب: هدف ما ارائه نوآورانه‌ترین محصولات مصرفی است با بهترین خدمات و ارزش، در جوامعی که به آنها سرویس می‌دهیم. تنها در صورتی گسترش می‌یابیم که مزیت رقابتی و توانایی برای پیشرو بودن در جوامع جدید را داشته باشیم.

هر دو شرکت بر محصولات و خدمات مرتبط به ارزش آفرینی برای ذینفعانشان تمرکز دارند، شرکت ب، با تمرکز بر محصولات نوآورانه با ارزش و سطح بالاتر، زمینه مضاعف را فراهم می‌آورد. تاکید بر نوآوری، بهترین ارزش و ... بیان می‌کند که شرکت تمایل است ریسک بیشتری را برای همراستایی با راهبرد شرکت بپذیرد.

تصمیم‌گیری در مورد انتخاب راهبرد و توسعه اشتها یک فرآیند خطی نیست و همیشه یک تصمیم بر تصمیم دیگری مقدم است. همچنین یک اشتهای "واقعی" که برای همه سازمان‌ها استفاده شود، وجود ندارد. با این حال، اشتهای مناسب هر سازمانی وجود دارد - اشتهایی که بیانگر ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های اصلی منحصر به فرد سازمان باشد.

اشتهای ریسک به سازمان کمک می‌کند تا بدانند چه زمانی تصمیمات تلاش‌ها را از ماموریت و چشم انداز منحرف می‌نمایند. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، مسئولیت بررسی مجدد تصمیمات بر عهده مدیریت است. حسب نیاز، هیئت مدیره ممکن است با مدیریت راهبرد انتخاب شده را بررسی نمایند، شاید راهبردهای جایگزین را شناسایی و ارزیابی نمایند.

^۱ venture

جهت‌گیری راهبردی:

اشتهای ریسک بخش اساسی از تعیین راهبرد و اهداف است و بستری را فراهم می‌نماید که سازمان سطح معینی از عملکرد را پیگیری نماید. برای مثال، تعیین هدف افزایش ۲ درصدی پایگاه مشتریان احتمالاً وضعیت ریسک بسیار متفاوتی نسبت به رشد ۱۲ درصد آن، خواهد داشت.

بحث اشتها همیشه درباره ریسک کردن زیاد نیست. گاهی اوقات درباره ریسک‌گریزی بیش از حد سازمان است، یعنی عدم تمایل به پذیرش ریسک بیشتر برای هدایت عملکرد. بررسی مجدد اشتهای سازمان هر از گاهی، می‌تواند به مدیریت و هیئت مدیره کمک نماید تا متوجه شوند که شاید سازمان برای پیشرفت باید ریسک بیشتری بپذیرد، یا اینکه نیاز به گسترش دارد و نه انقباض. علاوه بر این، اگرچه سازمان اغلب می‌تواند خود را برای پذیرش ریسک بیشتر در چارچوب اشتهای تعیین‌شده، تعدیل نماید، ممکن است زمان‌هایی وجود داشته باشد که سازمان نیاز به تعدیل اشتها یا حتی شاید راهبرد برای سازگاری با محیط کسب‌وکار متغییر داشته باشد.

جهت‌گیری راهبردی فعلی شرکت بینش ارزشمندی درباره ریسک و عملکرد بالقوه ارائه می‌نماید. این به این دلیل است که توسعه راهبرد شامل یک سری مفروضات است - آنچه که سازمان در هنگام تنظیم راهبرد، درست فرض می‌نماید. به عنوان مثال، سازمانی که راهبرد خود را بر این فرض که صنعت آن دچار اختلال قابل توجهی از تحول دیجیتال^۱ خواهد شد، بنا کرده است، ممکن است نیاز به اشتهای بالاتر برای نوآوری و پیشرفت، در چنین محیطی، در نظر بگیرد.

علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌های موفق بر توانمندیهای متمایزکننده‌ای تمرکز می‌نمایند که زیربنای راهبردی هستند. برای یک شرکت، این ممکن است خدمات مشتری باشد. برای دیگری، ممکن است مهارت و دانش فنی باشد که موجب تفکر نوآورانه می‌شود. شناخت این توانمندی‌ها مهم است. سازمانی که تشخیص می‌دهد که چنین توانمندی‌هایی موجب ارزش می‌شوند، احتمالاً اشتهای کمتری برای تخریب این توانمندی‌ها دارند.

دیدگاه‌های هیئت مدیره و مدیریت در مورد اشتها

هیئت‌ها و مدیریت گزینه‌هایی در خصوص نحوه اعمال اشتها در سازمان دارند. سازمان به راهنمایی روشن هیئت مدیره و مدیریت در مورد موارد زیر نیاز دارد:

- آیا سازمان رویکردی اتخاذ خواهد کرد که اشتها را با لنز متمرکز بر هدف یا لنز ریسک می‌نگرد و یا اینکه رویکردی که این دو رویکرد را یکپارچه می‌نمایند.
- تمرکز بر نظارت بر عملکرد و تصمیم‌گیری است.

^۱ digital transformation

- تمرکز نه تنها بر ریسک‌هایی که سازمان می‌خواهد از آنها اجتناب کند، بلکه بر ریسک‌هایی است برای افزایش ارزش بر آن است تا آنها را نیز بپذیرد.
- میزان تنش‌های طبیعی مورد نیاز برای اشتها به منظور عمق بخشی به مباحث مورد تجزیه و تحلیل جهت پشتیبانی از تصمیم‌گیری.
- دیدگاه‌های ذینفعان که سازمان در اشتها در نظر گرفته است.

تصمیم‌گیری و نظارت

دو روش کلی برای اعمال اشتها وجود دارد. یکی از رویکردهای پرکاربرد بر نظارت جهت ارائه بازخورد در مورد نحوه عملکرد سازمان توجه دارد. سازمان‌ها اغلب از اشتها برای تعیین مرزهای ریسک استفاده می‌نمایند. ماتریسی که بیانیه ریسک، معیارهای کلیدی عملکرد، اهداف، عملکرد واقعی و مرزهای اشتها را ارائه می‌نماید به مدیریت این امکان را می‌دهد تا نظارت نماید آیا ریسک‌های فعلی در بازه اشتها هستند یا خیر. اینچنین نظارتی می‌تواند محرک گفتگو در مورد زمان بازنگری تصمیمات و شاید اشتها و راهبرد شود.

رویکرد دوم - شاید مهم‌تر است - اعمال اشتها را در زمینه تصمیم‌گیری می‌باشد. استفاده از اشتها در این زمینه می‌تواند میزان تحلیل و چالش راهبرد و اهداف انتخابی و نیز توانایی و ظرفیت سازمان را برای مدیریت فعالیت‌ها در چارچوب پارامترهای ریسک قابل قبول افزایش دهد.

در اصل، رویکرد تصمیم‌گیری قابل پیش‌بینی‌تر است (با توجه به ریسک‌هایی که ممکن است در پیش باشد). به سازمان اجازه می‌دهد تا در برابر تغییرات و اختلالات آتی مقاومت باشند. برعکس، رویکرد نظارتی اغلب واکنشی است و تنها زمانی پاسخ می‌دهد که نتایج ریسک‌های بالقوه بر عملکرد تأثیر گذاشته باشند. چنین تأثیراتی را با استفاده از شاخص‌های پیشرو تا حدودی می‌توان تقلیل داد، اما در واقع، بیشتر سازمان‌ها عمدتاً بر شاخص‌های گذشته نگر (عقب مانده) متکی هستند.

در حالت ایده‌آل، هیئت مدیره و مدیریت استفاده از رویکردی را برمی‌گزینند که اشتها را در تصمیم‌گیری با شاخص‌های دقیق‌تری که به نظارت بر ریسک‌های پذیرفته شده کمک می‌نماید، دربرگیرد.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که تعیین نمایند که آیا سازمان رویکرد نظارتی را اعمال خواهد کرد یا رویکردی را که تصمیم‌گیری و شیوه‌های نظارت را ادغام می‌نماید.

ریسک لازم برای عملکرد

اغلب اشتها عمدتاً متمرکز بر مواردی است که باید اجتناب کرد و عامل مهم را از دست می‌دهد: اینکه هر سازمانی ریسک می‌نماید تا موفق باشد. به عنوان مثال، اشتها ممکن است روی حوزه‌های زیر متمرکز شود:

- از حد آستانه اعتبار تجاوز نکنید.
- مدیریت میزان نرخ جابجایی کارکنان.
- حفظ حداقل فرصت‌های فروش در شیوه‌های سازمان یافته فروش.
- برآوردن الزامات زنجیره تامین.

اگرچه چنین اظهاراتی به سازمان کمک می‌نماید تا بدانند چه کاری را نباید انجام دهد، با این وجود تصمیماتی را بیانگر سطح ریسک لازم برای سطح مطلوب عملکرد باشد، تشویق نمی‌نمایند. هیئت مدیره و مدیریت باید تاکید نمایند که اشتها برای ریسک گریزی تمامی تصمیم‌گیرندگان نیست، بلکه برای تشویق تصمیمات است که بدانند که هر سازمان موفق ریسک می‌نماید. این شاید با ارتباط ملاحظات ریسک با تدوین راهبرد یا براساس در نظر گرفتن مرزهای پایین و بالای ریسک در بیانیه اشتها صورت پذیرد.

مثال اول:

حداقل سطح ریسک مورد نیاز یک شرکت حرفه‌ای خدماتی

یک شرکت حرفه‌ای خدماتی محلی معتقد است که برای رقابت موفقیت آمیز در بازار خود، باید با نرخ سالانه ۵ و ۱۰ درصد رشد نماید. متوسط رشد تاریخی سالانه در این منطقه هفت درصد بوده و انتظار می‌رود تا سال آینده با همین نرخ ادامه یابد. راهبرد شرکت تمرکز بر مجموعه‌ی اصلی خدمات در منطقه خود است. بررسی دقیق برنامه بازاریابی و طرح‌های توسعه نیروی انسانی برآورد می‌نماید که آنها انتظار رشد یک تا دو درصد بیشتر از نرم صنعت، عمدتاً با گرفتن بازار از رقبای خود، را دارند. بعید است این راهبرد به رشدی که دست‌اندرکاران برای رقابت لازم می‌دانند برسد. دست‌اندرکاران باید در نظر بگیرند که آیا راهبردی با وضعیت ریسک بالاتری - شاید معرفی خدمات جدید یا گسترش به مناطق جدید - برای درستی به نرخ رشد ۱۰ و ۵ درصد لازم است یا نه.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که هم مرزهای پایین و هم مرزهای بالای اشتها را تعیین نمایند.

تنش‌های طبیعی

تنش طبیعی به وضعیتی اشاره دارد که در آن یک بیانیه اشتها به نظر از یک تصمیم حمایت می‌نماید در حالی که با یک بیانیه دیگر در تضاد است. برای مثال، فرض نمایید شرکتی تمایل دارد ریسک بیشتری را برای رشد پایه مشتری خود بپذیرد، اما می‌خواهد همان حاشیه سود ناخالص را حفظ نماید و در عین حال میزان ریسک فعلی را تا حاشیه سود خود حفظ کند. در این سناریو، انگیزه بازاریابی با هدف جذب مشتریان جدید از طریق تخفیف‌های

زیاد، تنش طبیعی بین این دو هدف ایجاد می‌نماید. تنشهای طبیعی برای اینکه تعامل قوی کسب و کار را شبیه سازی می‌نمایند، سالم هستند. تجزیه و تحلیل بیانیه و تنش‌ها جزء کلیدی برای رسیدن به بیان معنادار اشتها سازمان است

تنش‌های طبیعی سالم هستند، زیرا محاوره تجاری قوی‌تری را تحریک می‌کنند. تجزیه و تحلیل اظهارات و تنش‌ها یک جزء کلیدی برای رسیدن به یک بیان معنادار اشتها برای یک سازمان است.

مثال دوم

تنش طبیعی در بانک اجتماعی

بانک اجتماعی^۱، هدفی برای حمایت از جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌نماید، دارد. همچنین در قبال سهامدارنش مسئولیت دارد تا در تصمیماتش به لحاظ مالی معقول (محتاط) باشد. با توجه به این موضوع، در بیانیه اشتهای آن موارد زیر آمده است:

ما پرسنل خود را تشویق می‌نماییم تا محصولات مالی به مشتریانمان ارائه نماید که نیازهای آنها را برآورده سازد، اما نه در مواردی که ریسک اعتباری از سطح معقول فراتر رود.

ما برآن هستیم تا از جامعه محلی خود در تبدیل شدن به مکانی اصیل و متنوع برای زندگی در یک زمینه تجاری سودآور، حمایت نماییم

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که میزان تنش طبیعی که در تدوین اشتهای ریسک لحاظ خواهد شد، در نظر بگیرند.

دیدگاه ذینفعان

اغلب هیئت مدیره و مدیریت اشتها را در رابطه با تعداد محدودی از سهامداران - معمولاً سهامداران و تنظیم کنندگان - در نظر می‌گیرند. این دیدگاه محدود است.

ذینفعان در گروه‌های مختلفی قرار می‌گیرند، اما هر یک منافع خاصی را در سازمان دنبال می‌نمایند. برخی، مانند سهامداران عمده یا تنظیم‌گرها، ممکن است بتوانند دیدگاه خود را در مورد سازمان اعمال نمایند. سایرین، مانند سهامداران خرد و مشتریان، ممکن است با انتقال سرمایه‌گذاری‌ها و وفاداری‌های خود به سایر سازمانها، فشار غیرمستقیمی بر سازمان وارد نمایند. با این حال سایر ذینفعان، مانند جوامع و گروه‌های ذینفع، با تأثیرگذاری بر اشخاصی که بر واحد تجاری تأثیر می‌گذارند، بر سازمان فشار می‌آورند.

^۱ بانک‌های اجتماعی به عنوان یک بانک تجاری مستقل و تحت مالکیت افراد محلی در هر منطقه فعالیت می‌کند و از بانک‌های پیشرو در تأمین اعتبار برای کسب و کارهای کوچک می‌باشند. دسترسی به تسهیلات از یک بانک اجتماعی در برخی مواقع آسان‌تر است زیرا ممکن است دانش بهتری از بازار محلی داشته باشند. [مترجم]

زمانی که ذینفعان اقدامات را خارج از مرزهای ریسک قابل قبول خود بدانند، فعالیت ذینفعان بیشتر می‌شود و گاهی اوقات تا آنجا پیش می‌رود که بر شهرت، نام تجاری و اعتماد به سازمان تأثیر می‌گذارد.

مثال ۳

دیدگاه ذینفعان رقیب

یک شرکت محصولات مصرفی، برای کاهش هزینه‌های حمل و نقل، در حال بررسی تغییر در بسته‌بندی خود است. این شرکت در حال حاضر محصول خود را در جعبه‌های مقوایی ارسال می‌نماید. مدیریت سه گزینه زیر را در نظر گرفته است:

۱. تغییر به بسته‌بندی پلاستیکی یکبار مصرف ارزان‌تر که هم سبک‌تر و هم کوچک‌تر است.
۲. تغییر به بسته‌بندی با محتوای بازیافتی‌تر پس از مصرف، با توجه به این موضوع که بسته هم سنگین‌تر و هم بزرگتر خواهد شد.
۳. حفظ بسته‌بندی فعلی.

تنش طبیعی در این موضوع وجود دارد، اما برخلاف مثال بانک جامعه، در اینجا شرکت باید سهامداران مختلف را در نظر بگیرد. سهامداران شاید مقرون به صرفه‌ترین گزینه را ترجیح دهند، زیرا ریسک کمتری برای عملکرد مالی وجود دارد، اما عموم مردم ممکن است گزینه دوم را ترجیح دهند زیرا به کاهش اثر زیست محیطی شرکت کمک می‌نماید و مسائل زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی را در نظر می‌گیرد. مدیریت باید این نظرات مخالف را در انتخاب خود ارزیابی نماید. شاید مهمتر از آن، بحث دقیق‌تر بتواند به راه‌های نوآورانه منجر شود.

به عنوان مثال، بسیاری از سازمان‌ها جایگزین‌های جدید را انتخاب می‌نمایند، زیرا ریسک هیچ یک از این سه گزینه را دوست ندارند، بسیار گران هستند و سهامداران از سازمان می‌خواهند که به نجات کره زمین کمک نمایند و ریسک عدم دوستدار محیط بالا در نظر گرفته می‌شود.

شناخت شرح حال (وضعیت) ریسک موجود.

اشتها مستقل از سایر عوامل تعریف نمی‌شود. به عنوان مثال، مدیریت باید وضعیت ریسک موجود خویش را نه به عنوان عامل تعیین کننده اشتها، بلکه به عنوان نشانه‌ای از ریسک‌هایی که سازمان در حال حاضر مشخص کرده و ممکن است به طور منطقی در آینده پیش بینی نماید، در نظر بگیرد.

علاوه بر این، شاید زمینه به محیط خارجی (رقابتی، اقتصادی، زیست محیطی، قانونی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و غیره) و محیط داخلی (سرمایه، پرسنل، فرآیند، فناوری و غیره) مربوط باشد.

هیئت مدیره و مدیریت ممکن است از این ویژگی‌ها در زمان تنظیم اشتها برای طرح سولاتی مانند موارد زیر استفاده نمایند:

- آیا ما اشتباهی تعریف می‌نماییم که بدون دلیل مانع ظرفیت ما برای تغییر می‌شود؟
 - آیا شیوه‌ها و فرهنگ ما با اشتباهی ما با تأکید بر شکوفایی در جهانی در حال تغییر، همراستا است؟
 - آیا راهبردهای جایگزین مستلزم اشتباهی متفاوت (بالتر یا کمتر)، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد دارند؟
 - آیا باور داریم که اشتباهی ما منجر به وضعیت (شرح حال) ریسک مطلوب می‌شود؟
- ممکن است عوامل دیگری نیز در نظر گرفته شود. مدیریت باید مواردی را که در اینجا ذکر شده است سفارشی سازی نماید، ملاحظات کمتر مرتبط را حذف و ملاحظات دیگر را تقویت نماید.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که زمینه منحصربه‌فرد کسب‌وکار سازمان را هنگام تنظیم اشتباه ریسک، در نظر بگیرند.

مثال ۴

لحاظ شرایط متغییر کسب و کار

یک روزنامه به این نتیجه رسید که ریسک نامربوط شدن در حوزه خبری بسیار زیاد است بنابراین راهبردی توسعه داد که اساساً "شرکت" را بر روی توسعه یک کانال دیجیتال جدید برای ارائه اخبار به بینندگان خود "شرط می‌بندی" می‌نمود. اگر این راهبرد در پیش بینی تغییرات عادات خوانندگان ناموفق بود، احتمالاً میزان مشترکین آن به سطوح غیراقتصادی سقوط می‌کرد. ریسک بالا بود، اما همه اعضای درگیر در این فرآیند آنرا درک کرده بودند.

هیئت مدیره به خوبی از ریسک‌های مرتبط به این راهبرد آگاه بود و این موضوع را به طور گسترده مورد بحث قرار داده بود و با تصمیم ذی‌مدیریت (تصدیق ارتباط راهبرد و اشتها) موافقت بود. عموم سرمایه‌گذاران نیز از آنها اطلاع داشتند زیرا هم راهبرد و هم ماهیت ریسک‌ها (تأثیر بر قیمت سهام) به آنها اطلاع داده شده بود. نکته قابل توجه این است که راهبرد به دقت مورد بحث قرار گرفت و شرکت به سرعت موفق و یا نابود می‌شد - در مقابل مرگ تدریجی تقریباً مطمئن در صورتی که توسط راهبرد تهاجمی، ریسک نمی‌نمود.

فرهنگ

برای بسیاری از سازمان‌ها، بکارگیری اشتها مستلزم فرهنگی است که از راهبرد، اهداف و ریسک مطلع باشد. مدیریت با بازنگری و تقویت اشتها، در موقعیتی قرار می‌گیرد که فرهنگی را ایجاد کند که در آن اهداف سازمانی با اهداف هیئت مدیره سازگار باشد و مسئولیت مدیریت ریسک را در اشتها قابل قبول نگه دارد.

بسیاری از سازمان‌ها در ایجاد فرهنگ آگاه از ریسک خوب می‌باشند- فرهنگی که از مدیریت ارشد سرچشمه می‌گیرد، در سازمان سلسله مراتبی جریان می‌یابد و توسط هیئت مدیره پشتیبانی می‌شود. با داشتن فرهنگ مؤثر، برای هر یک از اعضای سازمان واضح است که چه چیزی قابل قبول است و چه چیزی قابل قبول نیست، چه در رابطه با رفتار غیراخلاقی، چه در پیگیری اهداف اشتباه و چه در مواجهه با ریسک بیش از حد در تعقیب راهبردها و اهداف صحیح.

ایجاد فرهنگ آگاه از ریسک در تقویت اشتها برای دستیابی به موارد زیر مهم است:

- سازگاری بین اشتها، راهبرد، اهداف و سیستم‌های پاداش مربوطه.
- درک مداوم از اشتها و تحمل‌های مربوط به هر واحد سازمانی.
- اجرای مداوم در سراسر واحدها.
- درک تغییرات اشتها.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که ورودی‌های کلیدی را کسب نمایند ونحوی گنجانند آنها را در اشتهای ریسک در نظر بگیرند (برای مثال: ماموریت و چشم انداز، جهت گیری راهبردی فعلی، شرح حال ریسک و فرهنگ)

توسعه اشتهای ریسک برای پشتیبانی از راهبرد و اهداف

چگونه سازمانی می‌تواند احساسات ضمنی را که هیئت مدیره و مدیریت ممکن است نسبت به آنچیزی که به اعتقاد آنها اشتهای ریسک سازمان است و نیز نحوی که بحث در خصوص این دیدگاه موجب توسعه اشتها می‌شود، اشکار سازد؟

اغلب مدیریت و هیئت مدیره از یک یا چند رویکرد برای توسعه اشتهای استفاده می‌نمایند. که شامل بحث‌های تسهیل شده مربوط به ماموریت و چشم انداز، بحث‌های مربوط به راهبردها و اهداف و تجزیه و تحلیل عملکرد است.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم رویکردی ایجاد کنند که شامل بحث‌های تسهیل شده مرتبط با ماموریت و چشم‌انداز، بحث‌های مرتبط با راهبردها و اهداف، تجزیه و تحلیل عملکرد، یا سایر رویکردهای ترجیحی سازمان باشد.

بحث‌های تسهیل شده:

بحث‌های تسهیل شده برای انواع سازمان‌ها می‌توانند بسیار اثربخش باشند. اغلب این جلسات توسط فردی که وظیفه پشتیبانی از استفاده کلی اشتها را دارد، معمولا در سطوح ارشد، هدایت می‌شود. برخی از سئوالات برای بحث شاید شامل موارد زیر باشد:

۱. از نظر شما، آیا فعالیت‌هایی را می‌توانید بیان نمایید که بیش از اشتهای ما هستند و چگونه ممکن است با راهبرد ما ارتباط داشته باشند؟

۲. از نظر شما، آیا فعالیت‌هایی را می‌توانید توصیف کنید که بیانگر این باشد که سازمان به اندازه کافی ریسک نمی‌کند برای تحقق عملکردی که می‌خواهد؟

۳. آیا جنبه‌هایی از کسب و کار ما وجود دارد که اشتهای ریسک کمتر یا بالاتری دارند؟ چرا؟

۴. مهمترین راهبرد یا هدف برای موفقیت ما کدام است؟ آیا اشتهای متفاوتی برای آن راهبرد یا هدف در نظر می‌گیرید.

۵. از نظر شما اشتهای ریسک امروز ما کجاست؟ آیا طبیعی، تهاجمی یا پرهیزکارانه است؟ آیا فکر می‌کنید برای تداوم موفقیت آیند باید پایین‌تر یا بالاتر باشد؟

۶. آیا ریسک‌های خاصی وجود دارند که باید در توسعه اشتها خود در نظر بگیریم. کدام یک و چرا؟

بعد از چندین بار تکرار، مدیریت می‌تواند بیانیه اشتهای ریسک را توسعه دهد که بیانگر تجمیع دیدگاه‌های هیئت مدیره و مدیریت است.

این رویکرد هیئت مدیره و مدیریت را تشویق می‌نماید تا اهداف و اشتهای مربوطه را به صورت شفاف اولویت‌بندی نمایند. علاوه بر این سناریوهای متفاوتی می‌توانند مورد بحث واقع شوند تا بررسی شود که چگونه اشتها می‌تواند بر تصمیم‌گیری سازمان تاثیر بگذارد.

بهرحال، معایب این رویکرد می‌تواند این باشد که شاید برخی از نظرات را از کل سازمان در نظر می‌برد. زیرا غالبا محدودیت منابع، تعداد افرادی که به صورت مستقیم مشارکت می‌نمایند، محدود می‌سازد. همچنین ممکن است مدیریت سوء گیری چالش برانگیز باشد که مستلزم یک تسهیلگر ماهر است.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که برنامه راهبردی سازمان شامل مأموریت و چشم‌انداز را در خط مقدم بحث‌های تسهیل شده در مورد اشتها قرار دهند. از بحث‌های جانبدارانه صرفا در خصوص یک یا دو خط کسب و کار خودداری کنید.

بحث‌های مربوط به راهبرد و اهداف

اشتهاء اغلب زمانی آشکارتر می‌گردد که مدیریت مسائل اصلی که سازمان با آن مواجه است نظیر نوآوری، خطوط تولید جدید، اکتساب یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک^۱، در نظر می‌گیرد. سازمان‌هایی با اشتها کمتری در مقایسه با سازمان‌های با اشتها بالاتر غالباً پاسخ‌هایی متفاوتی نسبت به نوآوری اکتساب، گسترش، رقابت و نوسانات بازار نشان می‌دهند. بررسی و ارزیابی این واکنش‌ها می‌تواند بینشی در مورد اشتها فعلی سازمان ارائه نماید، یکپارچه سازی ملاحظات اشتها با برنامه‌ریزی راهبردی احتمالاً به موقع‌ترین شناخت را از نوع و میزان ریسک مورد نظر هیئت مدیره و مدیریت را ارائه می‌نماید.

بیانیه اشتها نیز می‌تواند به شکل‌گیری مرزهایی کمک نماید که سازمان را متمرکز بر راهبرد نگه دارد و گاهی تصمیم‌هایی ظریف اما مهمی که سازمان را از مسیر خارج می‌نماید، مایوس نماید. شفافیت در مورد اشتها به هیئت مدیره کمک می‌نماید تا گفتگوی سالمی داشته باشند که تصویر مدیریت از اشتها را به چالش می‌کشد. به نوبه خود، مدیریت حسی نسبت به اشتها هیئت مدیره برای راهبرد خاصی که می‌تواند در فرایند مدیریت ریسک در نظر گرفته شود، بدست می‌آورد. همچنین این مرزها می‌توانند به مدیریت در تعقیب مدها کمک نمایند. این با این حال، معمولاً تمرکز صرف بر سطوح ارشد مدیریت و نادیده گرفتن افرادی که به فعالیتهای روزمره مشغولند، اشتباه است.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که در توسعه اشتها، هم سطوح مدیریت ارشد و هم افرادی که درگیر فعالیتهای روزانه هستند لحاظ نمایند.

توسعه زمینه‌های عملکردی

برخی از سازمان‌ها از معیارهای کمی برای بیان اشتها استفاده می‌نمایند. آنها ممکن است از طریق مدل‌سازی کسب و کار به این معیارها برسند. با توجه به دسترسی روزافزون به داده‌ها و ابزارهای تحلیل داده، شاید سازمان‌ها زمینه غنی داده‌ای ایجاد نمایند که بینشی نسبت به اثرات متعدد راهبرد تصمیمات عملیاتی بر عملکرد سازمان ارائه نماید.

برای مثال، ممکن است سازمانی برچرخه تولید خودش متمرکز شود. شاید این تمرکز مسیر فعلی تولید، نقاط کلیدی تضمین کیفی را مشخص نماید و تاثیر دوباره کاری بر زمان و هزینه را در نظر بگیرد. در سطح عملیاتی، ممکن است مدیریت از زمینه برای ارزیابی تصمیمات جهت بهبود زمان تولید از طریق نوآوری یا حذف نقاط

^۱ joint ventures

تضمین کیفیت استفاده نماید. در سطوح راهبردی‌تر، از زمینه می‌توان برای ارزیابی نحوی معرفی خط محصول جدید بر زمان و هزینه تولید کلی بازار استفاده کرد. درک اشتها در هنگامی در نظر گرفته اینکه چگونگی این تصمیمات ممکن است از نظر ریسک کلی به تولید، به موقع و کیفیت محصول مربوط شوند، کمک می‌نماید. فراوانی داده‌ها و ارزیابی فنی استفاده بیشتر از مدل سازی و تجزیه و تحلیل با هزینه منطقی‌تر را فراهم کرده است. با این حال، معمولاً اهداف تجاری و ریسک‌ها وجود دارند که کمی سازی با دقت آنها دشوار است. به همین دلیل، مدل سازی تنها بخشی از فرایند تدوین اشتها است.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که با مدیریت و هیئت مدیره در خصوص سطوح ریسکی که به نظر بسیار پایین یا بالا هستند، بحث و گفتگو نمایند.

تایید اشتها

ممکن است این حس وجود داشته باشد که این بحث‌ها در مورد مدل‌سازی کسب‌وکار یا سایر رویکردها، دید کاملی از اشتها ایجاد می‌نماید. با این حال، اغلب این دیدگاه براساس آن چیزی است که مردم معتقدند که سازمان‌ها باید در هنگام در نظر گرفتن ریسک در تصمیم‌گیری، به آن عمل نمایند یا خواهند کرد. یکی از رویکردهای روشنگرانه برای اعتبار بخشیدن به اشتها این است که بیانیه‌هایی را برای یک سری از تصمیمات گذشته به کارگیریم - در اصل، بیانیه‌ها یا مرزهای موجود را بررسی می‌نماییم. سازمان‌ها نیز ممکن است پیش‌فرض‌هایی مانند نحوه شکل‌گیری عملکرد توسط محیط کسب‌وکار را آزمایش نمایند. این رویکرد شاید مواردی را آشکار سازد که در آن تصمیمات خارج از راهنمای مورد نظر اتخاذ شده است. ممکن است قضاوت‌های مشخص مدیریت یا هیئت مدیره وجود داشته باشد، که فرصت‌های راهبردی موجود را لحاظ نمودند و منجر به تصمیمی آگاهانه برای تغییر عملیات بالاتر یا پایین‌تر از سطح اشتها نرمال شده است. علاوه بر این، اگر عوامل فرهنگی تاثیرگذار بر تصمیمات وجود داشته باشد، آنهایی که تصمیم می‌گیرند شاید نوعی از سوء‌گیری را از خود نشان دهند.

همچنین مرزهای تعیین شده را می‌توان با عملکرد تاریخی آنها مقایسه کرد تا راهنمایی‌های ارائه شده در مورد این معیارها را درک نمود. برخی از سازمان‌ها معیارهای شرکتها و صنایع همانند را بررسی می‌نمایند تا بدانند که آیا اشتهایی که پذیرفته‌اند تفاوت بسیاری با آنها دارد. مقداری اختلاف در اشتها معمولی است همانطور که شرکتها ماموریت و چشم‌اندازی متفاوتی دارند، ممکن است راهبردی را اتخاذ کرده باشند که مستلزم اشتها بالاتر یا پایین‌تر برای تاب‌آوری در برابر این تغییرات است.

این همچنین ارزش توجه به روندهای نوظهور را دارد و در نظر گرفتن اینکه آیا اشتها به اندازه کافی با آنها سازگار است یا خیر. رویکرد "اگر این" با فرض درباره آینده ممکن است سوء گیریهای داخلی را نشان دهد که ضمن تدوین اشتها بروز خواهد کرد. برای مثال

- اگر استعدادهای کلیدی مورد نیاز برای رشد پایدار در دسترس نباشد یا مشارکت نمایند چه؟
- اگر نرخ واقعی ایده‌های نوآورانه دنبال شده از انتظارات ما فراتر روند، چه؟
- اگر مختل کننده‌های کسب و کار زودتر از انتظار به بازار وارد شوند، چه؟

هر یک از این رویکردها ممکن است نیاز به اصلاح اشتها جهت ارائه بینش بیشتر در تصمیم گیری را در مدیریت القا نمایند.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم با استفاده از رویکردهای توسعه یافته در درون شرکت خود، برنامه‌ای برای اعتبارسنجی اشتهای ریسک توسعه دهند،

بیان و اشتراک گذاری اشتهای ریسک برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری

پس از آنکه به طور کلی اشتهای ریسک ایجاد شد، مدیریت باید مکانیزمی برای اشتراک گذاری آن انتخاب نماید. شفافیت اشتراک گذاری اشتها زمانی بهبود می‌یابد که ساختاری رایج کاربردی وجود دارد، ساختاری که انتخاب زبان، سطح دقت مورد نظر، و ترجیحا توجه به راهبرد و اهداف به جای ریسک. بدون توجه به رویکرد، اشتها باید از طریق مدیر ارشد، مدیر میانی، رهبران عملیاتی و پرسنل از هیئت مدیره به پایین جاری و ساری گردد.. هر سازمانی باید بهترین راه برای اشتراک گذاری اشتها به رهبران عملیاتی به روشی خاص معین نماید تا به افرادی که وظیفه نظارت بر مدیریت ریسک‌ها را برعهده دارند، شفافیت را ارائه نمایند. اگر چه افراد دارای نقش ریسک ، اغلب از اصطلاحات خاص ریسک استفاده می‌نمایند، سبکهای ارتباطی باید در بین گروه‌های ذینفعان و در سطوح مختلف سازمان طنین انداز شوند.

برای موثر بودن، اشتها باید:

- عملیاتی سازی از طریق تحمل پذیری مناسب، و در صورت لزوم مستند شدن از طریق خط و مشی.
- به شیوه‌ای بیان شود که مدیریت را در تصمیم گیری کمک نماید.
- به اندازه کافی دقیق باشد تا در تصمیم‌گیری و نظارت توسط مدیریت و سایر مسئولین مدیریت ریسک مفید باشد.

- توسط افرادی که دارای اختیار تصمیم‌گیری هستند از هیئت مدیره تا مدیر ارشد و میانی تا داخل شرکت. بکارگرفته شود.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم زبانی را بپذیرد که هم در گروه ذینفعان و هم سطوح مختلف درون سازمان طنین انداز باشد.

دقت در بیانیه اشتها

بیانیه اشتها غالباً به صورت گسترده آغاز می‌شوند، شاید با یک بیانیه فراگیر منفرد. در ادامه بیان دقیق‌تری که بیانیه تحمل مربوط به عملیات سراسر سازمان می‌باشد. برخی از سازمانها متوجه شدند که بیانیه‌های گسترده که پیرامون واژه‌هایی مانند اشتها، کم، متوسط یا بالا شکل یافته‌اند برای نیازهای آنها کافی است. از بین این واژه‌ها، اغلب "متوسط" چالش برانگیزترین است. بسیاری آنرا به معنای "بیشتر از کم و کمتر از زیاد" تعبیر می‌نمایند، اغلب بیانیه اشتها را فاقد شفافیت می‌نماید، مگر اینکه زمینه اضافه‌ای وجود داشته باشد. به همین دلیل، سازمان‌ها تشویق شده‌اند تا زمینه را به واژه‌های گسترده اضافه نمایند، برای مثال: کمک اقتصادی، سازمان خدماتی برای کمک به مردم در برابر بلایا، برنامه‌های جدیدی را دنبال می‌نماید که ارائه خدمات به افراد نیازمند را در حد توان مالی ما، افزایش می‌دهد. ما ریسک متوسطی را برای ایمنی پرسنل و داوطلبان مانند پاسخ به بلایا، می‌پذیریم. به منظور حفظ نظارت خوب بر وجوه اهدایی، اشتها کمی برای ریسک‌های مرتبط با سوء استفاده بودجه داریم. سایرین بیانیه‌ی اشتها دقیق‌تری توسعه داده‌اند. نظیر: ما از پذیرش بیش از ۱۰ درصد احتمال اینکه در پیگیری یک هدف خاص، بیش از ۱ میلیون دلار، ضرر محتمل شویم، راحت نیستیم. تصمیم‌گیری اینکه کدام نوع بیانیه اشتها، بهترین است بستگی به مدیریت دارد. با این حال، ذینفعان بیانیه‌های ریسک را که عمومی نیستند، ترجیح می‌دهند، اما بیشتر ترجیح می‌دهند که هیئت مدیره و مدیریت سازمان را هدایت نمایند، اغلب، همانطور که سازمان‌ها با تجربه‌تر و توانمندی‌های مدیریت ریسک آنها بالغ می‌شود، بیانیه اشتها آنها نیز دقیق‌تر می‌شود.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که سطوح فعلی دقت را در بیانیه اشتها خود ببینند و سوال نمایند که آیا به طور کلی همانطور که توانمندی‌های مدیریت ریسک آنها بالغ شده است، اشتها تکامل یافته است یا خیر.

انتخاب زبان

انتخاب زبان و طول بیانیه اشتها بسته به سازمان متفاوت است. برخی از بیانیه‌ها به چندین جمله نیاز دارند تا بیان نمایند چه میزان ریسک هم ضروری و هم قابل قبول است، در حالی که بیانیه‌های دیگر ممکن است مختصرتر باشند و همچنان اشتتهای مدیریت را برای ریسک به وضوح نشان دهند. هدف این است که میان اختصار و وضوح تعادل برقرار کرد.

در تدوین بیانیه، سازمان باید اطمینان حاصل نماید که اشتها به اندازه کافی بیان شده است تا بتوان آن را با انواع ذینفعان و آنهایی که در سطوح مختلف سازمان هستند، به اشتراک گذاشت.

تا جایی که ممکن است، این بیانیه را با استفاده از زبانی که برای راهبرد و اهداف استفاده شده، تدوین نمایید. اگر راهبرد با استفاده از زبان ساده شکل گرفته است، همان رویکرد را برای اشتها اتخاذ نمایید. اگر راهبرد یک اینفوگرافیک یک صفحه‌ای است، یک راهنمای تصویری مشابه برای اشتها اتخاذ نمایید. انجام این کار به حفظ هنجارهای فرهنگی در سازمان کمک می‌کند

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که از همان زبانی که برای راهبرد و اهداف استفاده کردند، برای اشتها استفاده نمایند.

همراستایی اشتها با طبقه‌بندی کسب و کار

اکثر سازمان‌ها طبقه بندی (زبان) موجود که به عنوان بخشی از شیوه‌های مدیریت ریسک سازمانی خود استفاده می‌نمایند، دارند. شاید مدیریت دسته بندی‌هایی را برای اولویت‌های راهبردی، اهداف و انواع مختلف ریسک توسعه دهد، که هنگام بیان اشتها می‌تواند از آنها استفاده نمود. این که (Whether) سازمانی از رویکرد نظارت یا تصمیم‌گیری استفاده می‌نماید، بیانیه و مقیاس‌های اشتها باید با یکی از این گروه‌ها همراستا باشد.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که رویکردی مشترک برای گروه بندی اشتها در دسته‌های که با راهبردها، اهداف یا ریسک‌ها همراستا هستند، توسعه دهند و به اشتراک بگذارند.

دسته‌های راهبردی

دسته‌های راهبردی ممکن است مربوط به اقدامات رشد، کارایی کسب و کار، تمرکز بر مشتریان، یا مسئولیت‌پذیری شرکت باشد. اینها معمولاً در برنامه راهبردی یا گزارش سالانه تدوین می‌شوند. در بیشتر موارد، کمتر از ده دسته کلیدی در بالاترین سطح وجود دارد.

دسته بندی براساس اهداف متداول

برخی از سازمانها اشتها را با استفاده از اهداف متداول بیان می‌نمایند. این گروه شاید از یک طرح عمومی یا طرحی که بیشتر بسط یافته و شفا رشی شده است، پیروی نمایند.

طرح‌های عمومی معمولاً به دسته‌های عملیاتی، گزارش‌دهی، انطباق یا تعهدات اشاره دارند. این گروه‌ها معمولاً در کنترل‌های داخلی و برخی از رویکردهای مدیریت ریسک بکار گرفته می‌شوند، و بسیاری در این نقش‌ها با آنها آشنا هستند. با این وجود، این گروه‌ها همواره خارج از ریسک و کارکردهای کنترلی، به ویژه انهایی که در نقش عملیاتی هستند، طنین انداز نمی‌شوند.

مثال ۵

دسته‌بندی سازمان‌های مالی

سازمان مالی پنج گروه راهبرد اصلی را تعیین می‌نمایند که سازمانها در تعقیب مأموریت و چشم انداز آن موفق می‌شوند. این گروه‌ها مربوط به:

- دستیابی به رشد پایدار و بلند مدت
- ارائه خدمات خوب به مشتری
- جذب، توسعه و نگهداری برترین استعدادها
- نوآوری برای ارتقاء خدمات مشتری و کارایی داخلی
- پشتیبانی از جامعه‌ی که به آن خدمت می‌کند.

با همراستایی بیانیه با این گروه‌ها، سازمان می‌تواند به راهنمایی که با زبانی که در تمامی سطوح سازمان آشناست، تکیه نماید. اگرچه این مثال برای موسسه مالی ارائه شده است، این رویکرد می‌تواند در کلیه صنایع استفاده شود. برخی سازمانها از گروه‌های داخلی کسب و کار که در سطح عملیاتی وجود دارند، استفاده می‌نمایند در مقایسه با سطح راهبردی که در این مثال وجود دارد.

طرح‌های مناسب سازی شده زمینه‌ی بیشتری برای کسب و کار را فراهم می‌نمایند. دسته‌بندی اهداف شاید، برای نمونه، شامل جنبه‌های عملیاتی نظیر منابع/استعداد انسانی، فناوری اطلاعات یا کیفیت محصول/تولید باشد.

گروه بندی براساس نوع ریسک

برخی از سازمانها ترجیح می‌دهند اشتها را براساس گروه بندی متداول ریسک که براساس ویژگی‌های مشترک ریسک است، بیان نمایند. این رویکرد خودش را به نظارت می‌رساند و بر سطوح قابل قبول ریسک با توجه به ملاحظات منحصر بفرد هر نوع ریسک، تاکید دارد. با این حال، این رویکرد ممکن است منجر به مدیریت ریسک

در سیلوها شود. بهترین راه برای اجتناب از آن، پذیرش رویکردی است که ریسک و عملکرد را یکپارچه می‌نماید- با تمرکز بر عملکرد و نتایج مطلوب، صرف نظر از اینکه آیا ریسک ممکن است در سازمان شروع شده باشد.

استفاده از اشتها برای بهبود عملکرد

اشتها را می‌توان هم از منظر ریسک و هم از منظر عملکرد ملاحظه کرد. از منظر عملکردی سوالات اساسی مانند " برای رسیدن به هدف چه میزان ریسک مایل به پذیرش هستیم؟ " می‌پرسد. اگر بیش از این حد شد، رویکردی متفاوتی نیاز است. نگاه عملکردی می‌تواند به مدیریت و هیات مدیره در شناسایی اینکه آیا سازمان به اندازه کافی برای تحقق اهداف مطلوب ریسک می‌کند یا نه؟ کمک نماید.

هیئت مدیره و مدیریت لازم است بین ریسک و عملکرد مورد نظر تعادل ایجاد نمایند. برای مثال، دو شرکت را در نظر بگیرید که با محیط کسب و کار متغییر مواجه هستند و نیاز به نوآوری دارند. شرکت الف معتقد است که می‌تواند با نوآوری موفقیت آمیز، عملکرد خود نسبت به همتایانش بهبود بخشد. ممکن است اغلب ایده‌های جدید را امتحان نماید، به سرعت شکست بخورد، و این رویکرد را تا کسب مزیت "اولین رهبر" تکرار نماید. این برای موفقیت مستلزم اشتهای بیشتری است زیرا منابع بیشتری را برای دستیابی به عملکرد بالاتر صرف می‌نماید. اما بازده بالقوه بیشتری در این رویکرد نهفته است.

برعکس، شرکت ب، شاید ترجیح دهد که پذیرنده متاخر باشد، و اشتهای کمتری برای تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرد و منابع کمتری صرف نماید در حالی که احتمالاً عملکرد پایین‌تری را در بازار تجربه خواهد کرد. از سوی دیگر، این ریسک وجود دارد که شرکت ب عملکرد بالاتری را بخواهد، اما مایل به پذیرش ریسک‌های لازم برای دستیابی به عملکرد مطلوب را ندارد.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که فلسفه‌ای در مورد ریسک پذیری و عملکرد توسعه دهند برای مثال آیا ریسک بیشتر برای عملکرد بالاتر را می‌پذیرید یا اینکه راضی به عملکرد پایین‌تر برای ریسک کمتر هستید.

دیدگاه‌های عملکردی

نمودار شماره ۴- اشتها، تحمل، و شاخص‌ها و محرک‌ها (عامل‌ها)

اغلب دیدگاه‌های کسب عملکرد در سازمان متفاوت هستند، برای مدیران ارشد، اشتها بر تصمیماتی تمرکز دارد که بر راهبرد، اهداف و اهداف کلی عملکردی تاثیر دارند. به صورت ایده‌ال، بحث و گفتگوی خوبی در مورد نحوه مدیریت ارشد و هیئت مدیره تصمیمات را متصور می‌شوند، وجود دارد. اغلب اشتها در این سطح به شدت تجمیع می‌گردد و به سطوح ابشاری از مشخصه‌های سازمانی نیاز دارد، همچنین ممکن است مقیاس‌هایی برای ارزیابی اولویت‌های راهبردی در نظر گرفته شود.

پس از اینکه راهبرد و اهداف تعیین شدند، تمرکز بر روی اجرا تغییر می‌یابد. در اینجا، سطوح دیگر مدیریت و آنهایی که در نقش اجرایی روزانه هستند، نیز ورود می‌یابند. مرزهایی برای انحرافات قابل قبول عملکرد با استفاده از مقیاس‌های توسعه یافته برای نظارت عملکرد تعیین می‌شوند. ما این انحراف و نظارت را به عنوان تحمل ریسک ترسیم می‌نماییم.

همچنین عملیات کسب و کار ممکن است شاخصهای ویژه‌ای را برای هشدار دادن به مدیریت زمانی که از سطوح ریسک‌های قابل قبول فراتر رود، توسعه دهد. زمانی که این اتفاق بوقوع پیوندد، باید بحث را در سازمان آغاز کرد. نمودار زیر نشان می‌دهد که چگونه عملکرد اشتها را توسط تحمل، شاخص‌ها و عامل‌ها بهم پیوند می‌دهد.

تحمل

برخلاف اشتها، که غالباً گسترده است، تحمل تاکتیکی و متمرکز است، در حالت ایده‌ال تحمل:

- در اهداف مهم اعمال می‌شود.

اشتها

- از طریق توسعه راهبرد و تعیین اهداف اعمال نماید.
- بر اهداف کلی کسب و کار (متمرکز بر هدف) تمرکز نماید.
- در تصمیم‌گیری کمک می‌نماید
- به ارزیابی عملکرد کلی سازمان کمک می‌نماید
- راهبرد را به مقیاس‌ها مرتبط می‌سازد.

تحمل

- در اجرای راهبرد بکارگرفته می‌شود.
- متمرکز بر روی اهداف و انحراف از برنامه (متمرکز بر هدف) است.
- به تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد مربوط به اهداف کمک می‌نماید.

شاخص‌ها و محرک‌ها

- در هر سطحی از کسب و کار اعمال می‌شوند
- ریسک‌های خاص را در نظر می‌گیرد (متمرکز بر ریسک)
- ریسک‌ها را به مقیاس‌ها (مثلاً شاخص‌های کلیدی) مرتبط می‌سازد.

- به صورت آبخاری در کل سازمان با ارائه راهنمایی برای آنهایی که اساساً به صورت روزانه در حال اجرا هستند، جریان می‌یابد.
 - شناخت اشتها را پشتیبانی می‌نماید.
- در تعریف تحمل، سازمان اهمیت نسبی هر هدف را در نظر می‌گیرد. به اهداف بسیار مهم اغلب تحمل‌های ریسک پایین، اختصاص داده می‌شود. نقطه کلیدی در اینجا این است که تحمل بر اهداف و عملکرد متمرکز است. ریسک‌های خاص به عنوان بخشی از اهداف عملکردی در نظر گرفته می‌شوند.
- منابع در تصمیم‌گیری نقطه تعیین تحمل به صورت خاص در نظر گرفته می‌شوند. به احتمال زیاد، دامنه تحمل محدودتر، مستلزم منابع بیشتری برای باقیماندن در این دامنه است.

مثال ۶

تعریف تحمل

شرکت تولید کننده بطری‌های شیشه‌ای، تعدادی از عوامل تولید می‌توانند بر اندازه نهایی بطری تأثیر بگذارند، از جمله خلوص مواد خام، دما و وضعیت تجهیزات تولید.

این شرکت بطری‌هایی با اندازه مشخص تولید می‌نماید، و اگر بطری‌ها در ۰.۵٪ اندازه اعلام شده (تحمل) باشند تعهدات قراردادی خود را برآورده می‌نماید. شرکت در نظر دارد این تحمل (نوسان) را به $\pm ۱.۵\%$ برای جذب مشتری جدید کاهش دهد. کاهش تحمل مستلزم منابع بیشتر برای دستیابی به دقت بیشتر در تولید است، از جمله فرآیندهای کنترل کیفیت، نگهداری ماشین‌آلات و شاید بروز رسانی ماشین‌آلات. از سوی دیگر، موفقیت در جذب مشتری جدید ممکن است توسط سایر سازمان‌ها نیز تأیید و موجب درآمد و عملکرد کلی بالاتر در طول زمان شود.

تحمل‌ها از قبل مشخص شده است و بینشی به تصمیم‌سازان ارائه می‌نمایند. زمانیکه عملکرد واقعی خارج از محدوده (مرزها) باشد، مدیریت و هیئت مدیره باید سازمان را به چالش بکشند تا عملکرد را مطابق با برنامه نماید، یا با پذیرفتن ریسک بیشتر در جایی که تحمل زیر محدوده پایینی است یا محدود سازی ریسک در جایی که تحمل فراتر از محدوده بالایی است. هنوز ممکن است مواردی وجود داشته باشد که کسب و کارها دلایلی برای عملیات خارج از این محدوده را داشته باشند.

هرچند اشتها راهنمایی برای مدیریت جهت لحاظ در تصمیم سازی ارائه مینماید، اما اشتها به تنهایی نمی‌تواند جایگزین یا جانشین قضاوت مدیریت باشد. مدیریت ممکن است فرصت قابل توجه کسب و کار با پتانسیل صعودی^۱ مهم را شناسایی نماید که ریسک را بالاتر از مرزهای بالایی ببرد. به طور مشابه، شاید زمانی وجود داشته باشد که

^۱ upside potential

مدیریت نیاز بداند که عملیات باتوجه به پیش بینی رویدادهای آینده، کاهش یابد. مدیریت همچنین ممکن است سطوح تحمل ایجاد شده را مجدد بررسی نماید تا تعیین نماید که آیا هنوز مناسب هستند یا خیر.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که دیدگاهی را در مورد اینکه چگونه اشتباهی ریسک در سازمان جاری می‌شود، از طریق استفاده شاخص‌ها و محرکها (مانند سطوح مدیریت ارشد و هیئت مدیره، عملیات روزانه، تطبیق و نظارت)، توسعه دهند.

ایجاد اشتها در تجربیات روزانه

مدیریت نمی‌تواند صرفاً فرض نماید که افراد مسئول در اشتباهی مورد نظر تصمیم خواهند گرفت. بنابراین، سازمان‌ها باید کاربرد اشتها را از طریق تجربیات دیگر بررسی نمایند. این موارد می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- افزایش زمان تخصیص یافته به عملکرد در مقابل اشتها، با لحاظ هم عملکرد پایین‌تر و هم بالاتر، در جلسات مدیریت ارشد
- یکپارچه سازی بیانیه اشتها در موردهای کسب و کار، به طوری که تصمیمات اصلی با لحاظ کامل ریسک (برای مثال، با اضافه نمودن سوالاتی که به بیانیه اشتها مربوط است) اتخاذ شوند.
- برگزاری جلساتی در خصوص اشتها با افرادی که اختیارات تصمیم‌گیری کلیدی دارند، آنها را از طریق سناریوهایی مشخص شده، زمان تدوین اشتها برای حمایت از نوع و مقدار مطلوب ریسک قابل قبول، جذب نمایند.
- بررسی گزارش‌ها در مورد تغییرات واقعی یا مورد انتظار در محیط خارجی، از جمله روندهای بزرگ که آینده کلی کسب و کار را شکل می‌دهند.
- ارتقاء گزارش دهی به هیئت مدیره و مدیریت در خصوص اینکه چگونه ریسک و عملکرد واقعی در مقایسه با انتظارات رصد می‌شوند. یکپارچگی هر مقیاس تحمل و اشتها در سیستم تطبیقی، ریسک و حکمرانی موجود.
- گنجانیدن اشتها در اهداف و برنامه‌های شخصی مدیریت ارشد.
- انعکاس تحمل در سیاست‌ها و رویه‌های عملیاتی

مثال ۷

کسب مقبولیت در سازمان

سازمانی در حال بررسی نحوی کسب مقبولیت برای استفاده از اشتها در تصمیم‌گیری است، مدیر مدیریت ریسک سازمانی کارگاهی را برگزار کرد و شرکت کنندگان را به دو گروه تقسیم نمود. به هر تیم سناریویی که برای پیشرفت برنامه نیاز به تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری داشت، ارائه گردید. هر تیم بحث کردند، سپس

تصمیم خود و نحوی رسیدن به آن را ارائه کردند. به تیم یک رونوشتی از پیش نویس بیانیه اشتها که به تازگی تهیه شده بود، تقدیم شد. به تیم دوم این راهنمایی ارائه نشد.

هنگامی که زمان بررسی^۱ فرا رسید، برای تمامی شرکت کنندگان تیم یک-آنهايي که بیانیه اشتها دریافت کردند- مشخص بود گفتگوی کسب و کار بسیار قویتری داشته‌اند. تیم دوم، تمایل داشتند به صورت پیش فرض به حوزه تجربیات خود در تصمیم گیری برسند.

تیم اول از بیانیه اشتها برای لحاظ تعداد زیادی از دیدگاه‌ها قبل از تصمیم گیری استفاده کرده بود، این نتیجه تنها "استفاده و تعدیل" ناشی از تجربیات نبود. بلکه تجزیه و تحلیل غنی‌تر و گسترده‌تری ارائه کرد که منجر به گفتگوی جامع‌تری گردید.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که اشتها و تحمل ریسک را در تجربیات بررسی و بازنگری استفاده شده در ارزیابی عملکرد ترکیب نمایند.

در صورت نیاز بررسی و بازنگری نمایید

- پس از اینکه اشتها سازمانی تدوین و به اشتراک گذاشته شد، مدیریت با حمایت هیئت مدیره باید آنرا بررسی و تقویت نماید. اشتها نمی‌تواند تدوین شود و سپس برای مدت طولانی تنها رها شود. زمانی که زمینه کسب و کار سازمان شروع به تغییر می‌نماید، بررسی اشتها اهمیت بسیاری دارد. برای مثال این می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- مشاهده عملکرد همانطور که سطوح تحمل مشخص شده، ترسیم شده است. در مواردی که عملکرد واقعی به مرزهای قابل قبول نزدیک می‌شوند، یا اینکه برنامه‌ها برای رساندن عملکرد به محدوده مرزهای تعیین شده توسعه دهید، یا محدودیتهای تعیین شده را برای تعیین اینکه آیا با توجه به زمینه فعلی کسب و کار، آنها مناسب هستند یا نه، مجدد بررسی نمایید.
 - لحاظ اینکه چند مرتبه سازمان به مرزهای تعیین شده نزدیک می‌شود، اگر سازمان هرگز به این مرزها نزدیک نمی‌شود، یا دائما از آنها عبور می‌نماید، شاید مدیریت راهبرد شفاف و شناختی نداشته باشد، اشتهاى ضعیفی تعریف کرده است، یا مطابق با قوانین خود رفتار نکرده است.
 - هنگامی که از سطوح تحمل تعریف شده عبور کردید و یا بسیار بالا و یا بسیار پایین می‌باشند، در اشتها و تصمیم‌گیری کاوش نمایید، برای مثال جويا شوید که آیا نوعی از سوء برداشت از اشتها هنگام اتخاذ تصمیم یا نتایج در سطوح عملکردی وجود دارد.

^۱ time to debrief

مثال ۸

چالش شرکت

مدیریت شرکتی پرسش روشنگری پرسید، "چه میزان عملیات ما خارج از تحمل تعریف شده است؟" برای بررسی این سوال، آنها بیان داشتند که در هر زمان، ۵ درصد از معیارهای عملکرد خارج از مرزهای تعیین شده است و ۱۰ درصد دیگر به آن مرزها نزدیک بودند. مدیریت متوجه شد که در نقاطی عملکرد هرگز به مرزها نزدیک نمی‌شود. احتمالاً در تصمیمات کمتر مورد توجه بودند. با این حال اگر عملکرد غالباً خارج از تحمل باشد، آیا این مرزها قضاوت مدیریت را محدود می‌سازد، یا به این معنا است که بدون شناخت ریسک‌های اساسی تصمیم می‌گیرند؟ مدیریت با چالش تعیین اینکه آیا این سطح از عملکرد در مقایسه با اشتباهی نشان می‌دهد که اشتها و تحمل سطح مناسبی از بازخور در تصمیمات را تشکیل می‌دهد یا اینکه آیا سطوح تعریف شده نیازمند بازنگری هستند، مواجه است.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که به تجربیات بهبود مستمر نزدیک شوند، به عنوان بخشی از گزارش دهی تجربیات داخلی، انحراف از اشتباهی ریسک مطلوب را به مدیریت و هیئت مدیره گزارش نمایند.

این مرحله تعاملی است، هیئت مدیره و مدیریت هر کدام که لازم باشد، بازبینی می‌نمایند. هیئت مدیره با بررسی دوره‌ای با مدیریت و کنکاش اینکه چه زمانی ممکن است اشتها به بازنگری نیاز داشته باشد، نقش نظارتی ایفا می‌نمایند. مدیریت به صورت دوره‌ای اشتها را بررسی می‌نمایند و مطابق با شرایط عملیاتی و کسب و کاری آنرا تعدیل می‌نمایند. حداقل، مدیریت و هیئت مدیره باید هر زمانی که راهبرد تغییر کرد این مراحل را بازبینی نمایند.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که یک دوره زمانی برای بازبینی این مراحل تعریف نمایند تا از اینکه اشتها ریسک فعلی باقی می‌ماند، اطمینان حاصل نمایند.

تمامی موارد را با هم کشیدن

نمودار زیر چگونگی ترکیب این نکات را با هم و ایجاد یک دیدگاه واضح از اشتها و تحمل را نشان می‌دهد.

شکل پنج: اشتها و تحمل

ارزشهای اصلی
 برای تحقق محیطی سالم و پایدار تلاش می‌نماییم. از موادی که در کمپوست طبیعی، خاک‌های غنی از حیات ارگانیک رشد یافته‌اند، و از غلات بدون تغییر استفاده خواهیم کرد.

چشم انداز
 بزرگترین تولید کننده محصولات ارگانیک با منبع پایدار در بازارهایی که خدمت می‌نماییم و بازارهای جدید متناسب با ریسک ما

ماموریت
 ارائه غذاهای سالم و ارگانیک با طعم عالی تولید شده از مواد اولیه محلی

از ماموریت، چشم انداز و ارزشهای اصلی پشتیبانی می‌نماید

پیوند اشتها به جهت گیری راهبردی

راهبرد
 ایجاد وفاداری برند با تولید غذاهای خوشمزه و هیجان انگیز که مردم می‌خواهند میل نمایند، زیرا هم طعم خوبی دارد و هم برای آنها خوب است

با ارزش پیوند دارد
 تنشهای بالقوه را مشخص می‌نماید
 با سطح ریسک مورد نیاز برای موفقیت پیوند دارد

بیانیه اشتها در سطح سازمان
 نام تجاری برای ما ضروری است. ما اشتهای ریسک کمتری برای تصمیم‌گیری‌هایی داریم که برند ما را به خطر می‌اندازد. ما تصمیماتی که هزینه را بالاتر از ارزش‌های اصلی، کیفیت محصول یا انتخاب مواد تشکیل دهنده قرار دهد، نخواهیم گرفت. همچنین تصمیماتی که رشد را مقدم بر عملیات پایدار قرار دهد، نخواهیم گرفت. با این حال، تلاش خواهیم کرد در توسعه محصولاتی که ترجیحات مشتریان را برآورده می‌کنند، نوآور باشیم و اشتهای ریسک متوسط‌تری برای دستیابی به این هدف می‌پذیریم.

انتقال به ملاحظات سطح کسب و کار

هدف واحد کسب و کار
 برای تداوم توسعه محصولات جدید و نوآورانه که مصرف کنندگان را مورد علاقه و هیجان قرار می‌دهد

تنشهای محتمل را مشخص می‌نماید

اشتهای مرتبط
 ما درک می‌نماییم که نوآوری به شرح حال ریسک متوسط‌تری نیاز دارد و ریسک عدم موفقیت در ایجاد سلیقه‌های جدید مورد نظر مشتریان را با فرصتی برای ارتقای خط تولید مدیریت می‌نماید. ما با استفاده از محصولاتی که گواهی ارگانیک ندارند، تصمیماتی که برند ما را به خطر بیندازد، نخواهیم گرفت. می‌پذیریم که این هزینه ما را شاید افزایش دهد

پیوند اشتها به اهداف عملکردی

هدف عملکردی: محصولات در تحقیق و توسعه برای همیشه تحمل (محدوده قابل قبول عملکرد): ۶-۱۰

اشتهای مربوط به تجربیات داخلی، سهامداران و سایر ذینفعان را در نظر می‌گیرد (به دلیل محدودیت فضا نشان داده نشده است)

اهداف بیشتر و بیانیه اشتهای مربوط به آن

تجربیات داخلی	سهامداران	سایر ذینفعان
ایمنی	عملکرد مالی	ناظرین پرسنل
فناوری	رشد	جامعه مشتریان

انتقال به بیانیه ریسک محور

بیانیه‌های ریسک محور (اختیاری)

حمایت از استفاده اشتها

در این مقاله به هیئت مدیره و مدیریت ارشد اشاره داشتیم، این دو نقش کلیدی در تایید اهمیت اشتها و ایجاد فرهنگ و تجربیات مورد نیاز برای احیاء اشتها در سازمان دارند.

ما بر نقش هیئت مدیره در تدوین اشتها و در نظر گرفتن اینکه آیا اشتها با انتظارات آن مطابقت دارد یا خیر، تاکید کرده‌ایم. بر اهمیت مدیریت در تدوین اشتها از بالا و جاری سازی آن در سراسر سازمان اشاره نموده‌ایم. با این وجود مسئولیت به همین جا ختم نمی‌شود.

همانطور که بیان شد، نمی‌توان اشتها را تدوین نمود و سپس آنرا رها نمود. فردی در سطح مدیریت ارشد سازمان لازم است وظیفه پشتیبانی استفاده از آن را برعهده بگیرد. این شامل کمک به افراد فعال در خط مقدم است که اشتها را در تجربیات روزمره می‌گنجانند و شاخص‌های لازم را توسعه می‌دهند. مدیریت ممکن است بخواهد مجموعه‌ای اصول راهنما که به راحتی قابل ارجاع است را برای استفاده مدیریت روزانه توسعه دهد. پیوست شماره دو، خلاصه‌ای از وظایف کلیدی را در یک اینفوگراف عمومی که می‌توسط سازمان تواند سفارشی سازی شود، ارائه می‌دهد.

اینکه دقیقاً چه کسی این کار را انجام می‌دهد باید توسط هیئت مدیره و مدیریت ارشد تعیین گردد. در برخی از موارد، انتخاب روشن است، (برای مثال، مدیر ارشد ریسک^۱، در صورت وجود فردی در سازمان). در موارد دیگر، هیئت مدیره و مدیریت ارشد باید فردی را با توانمندی، ظرفیت و اعتبار داخلی مناسب، برای ایفای این نقش شناسایی نمایند. آنچه که در غیاب فرد مسئول دیده‌ایم، این است که تلاش برای تدوین اشتها به ندرت در عمل ادامه می‌یابد.

ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که یک فرد مسئول برای پشتیبانی و استفاده از اشتهای ریسک شناسایی نمایید.

تفکرات نهایی

سازمان‌ها برای موفقیت ریسک می‌کنند. اما ریسک را نمی‌شود کنترل کرد. تدوین و شناخت اشتهای ریسک عنصر کلیدی از حاکمیت شرکتی، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری است. تعیین اشتها از دریچه عملکرد مستلزم بحث‌های عمیقی است که بر هیئت مدیره و مدیریت تاثیر می‌گذارد و برای موثر بودن، در فرهنگ سازمانی نفوذ می‌نماید. به این طریق، اشتها بیانگر مأموریت است و با اهداف و با هدف نهایی ارزش افزوده

^۱ chief risk officer

یکپارچه می‌شود. نظارت تکمیل‌کننده دریاچه تصمیم‌گیری اشتها و تمامی بخش‌های سازمان را تشویق می‌نماید تا در یک طول موج باشند.

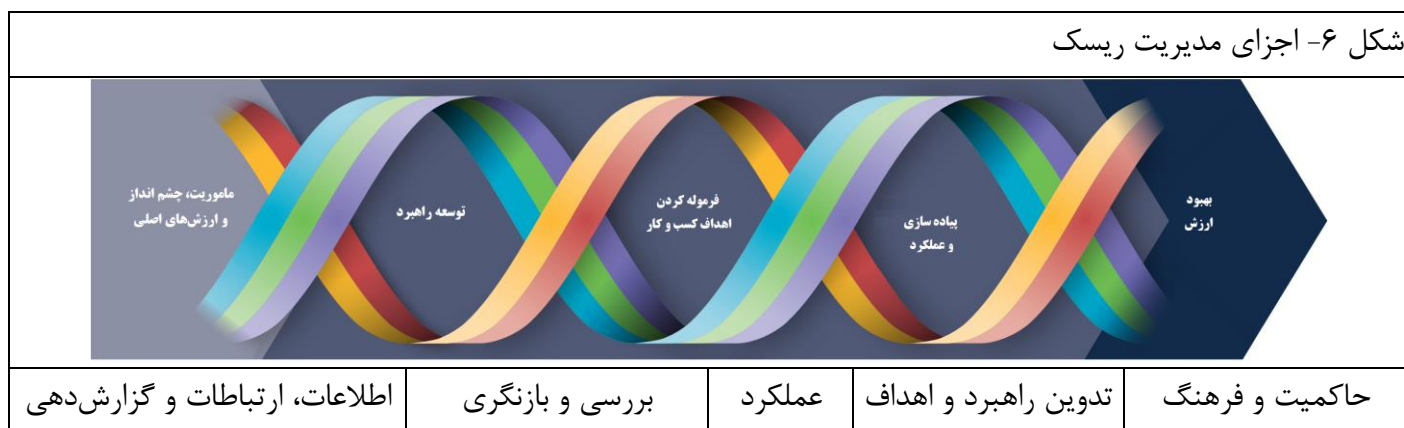
اتخاذ تصمیم آگاهانه با لحاظ اینکه ریسک مستلزم تلاش است. ما از نزدیک مشاهده کردیم که چگونه اشتها به بهبود عمیق ملاحظات در تصمیم‌گیری کمک می‌نماید. ما معتقدیم که تلاش ارزش آنرا دارد.

پیوست یک:

یکپارچگی اشتها و مدیریت ریسک سازمانی با عملکرد و راهبرد

در سال ۲۰۱۷ کوزو (چارچوب) مدیریت ریسک سازمانی یکپارچه با عملکرد و راهبرد را منتشر کرد. چارچوب گفتگو درباره اشتها را تجدید نمود و رابطه بین اشتها و تحمل را شفاف سازی نمود. بر اهمیت موارد زیر تاکید کرد:

- رابطه بین ماموریت و چشم انداز به عنوان تکیه گاه اشتها
 - استفاده از اشتها در توسعه راهبرد
 - تدوین اشتها در خصوص راهبردها و اهداف و نه ریسک
 - استفاده از اشتها در تصمیم گیری ها
 - توجه به میزان ریسک مورد نیاز برای عملکرد.
 - ملاحظه اشتها از منظر ذینفعان
 - ارتباط راهنمای های سطح بالاتر در خصوص تصمیم گیری با شاخصهای متمرکز بر کسب و کار
- نمودار زیر پنج عنصر چارچوب و رابطه آنها با ماموریت، چشم انداز، ارزشهای اصلی و مسیر کلی و عملکرد سازمان نشان می دهد. در این پنج عنصر مجموعه ای از ۲۰ اصل وجود دارد که مفاهیم اساسی مرتبط با هر عنصر را نشان می دهد. هفت اصل به صورت خاص بر تعریف اشتها متمرکز است و این در درون نوار آبی تصویر اکتساب شده است.



اشتها در کل مدیریت ریسک سازمانی یکپارچه شده است. همانطور که در هر یک از پنج جزء گنجانده شده است. برخی از این یکپارچگی به موارد زیر مربوط است:

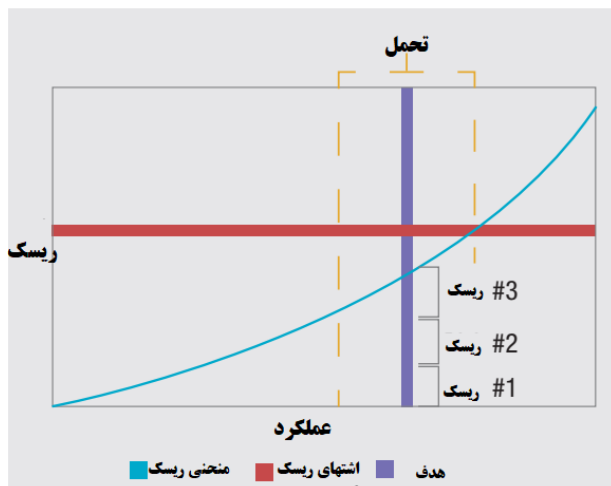
- اعمال قضاوت همانطور که حاکمیت و فرهنگ بیان شده است.

- تعریف اشتها و ارزیابی راهبردهای جایگزین، فرموله‌بندی اهداف به نحوی که تدوین راهبرد و اهداف بیان شده است.
 - ارزیابی شدت ریسک و اولویت‌بندی پاسخ‌ها همانطور که در عملکرد بیان شده است.
 - بررسی ریسک و عملکرد و پیگیری بهبود در مدیریت ریسک سازمانی همانطور که در بررسی و بازنگری بیان شده است.
 - اشتراک گذاری اطلاعات ریسک همانطور که در اطلاعات، ارتباطات و گزارشگری بیان شده است.
- راهنمایی اضافه در مدیریت ریسک سازمانی یکپارچه شده با راهبرد و عملکرد در دسترس است: مجموعه مثال‌ها، به خصوص نمونه‌هایی از شرکت انرژی و سازمان غیر انتفاعی.

شکل‌گیری دیدگاه متمرکز بر هدف

چارچوب بحث‌های خاصی را در مورد شکل‌گیری دیدگاه هدف ارائه می‌نماید، مشخص می‌سازد که رابطه منفی یا مثبتی می‌تواند بین ریسک‌ها وجود داشته باشد. این مکتوب به شناخت اشتها مربوط به اهداف، و احتمالاً تحقق آن اهداف کمک می‌نماید. هر سازمانی باید ریسک‌های مرتبط و تعامل بین این ریسک‌ها را در توسعه اشتهای ریسک خود بشناسد.

در تصویر ذیل از چارچوب توسعه یافته است و موارد زیر را بیان می‌نماید:



- مقدار ریسکی که قابل قبول در نظر گرفته می‌شود. (خط قرمز)
 - منحنی ریسک که در این مثال، با افزایش سطوح عملکرد افزایش می‌یابد. (خط آبی)
 - هدف تعیین شده در اشتها (خط بنفش)
 - تحمل به عنوان مرزهای عملکرد قابل قبول (خط شکسته زرد)
 - ریسک‌های مستقلی که در شکل‌گیری میزان ریسک فعلی برای دستیابی به هدف تجمیع شدند.
- این نمودار چندین نکته مهم را به شرح ذیل نشان می‌دهد:

۱. تحمل و اشتها به جنبه‌های مختلف مدیریت ریسک سازمانی مربوط می‌شوند. تحمل مربوط به اهداف عملکردی است و نه ریسک.

۲. ریسک شماره یک تا سه، دید شرح حال را ارائه می‌نماید. اشتها باید دید وسیعی از ریسک را در نظر بگیرد که شامل تمامی ریسک‌هایی است که بر عملکرد تاثیر می‌گذارند.
۳. فقط در شرایط بسیار نادر، یک سازمان انتخاب می‌نماید که هدف عملکردی، از جمله سطوح قابل قبول تغییر(تحمل) بالاتر از اشتها، را تعیین نماید. به همین دلیل است که در سمت راست تحمل اشتها را قطع می‌نماید. عملکرد در سطوح قابل قبولی از تغییر، سازمان را در محدوده تحمل حفظ می‌نماید.

پیوست شماره دو: خلاصه‌ای از وظایف کلیدی

تصویر شماره ۶: ما به سازمان‌ها پیشنهاد می‌نماییم:

ارتباط اشتها و راهبرد

یک رویکرد متمرکز بر هدف را بپذیرید، که به ملاحظات ریسک سر ریز شود، مگر اینکه دلایل نظارتی خاص یا کسب و کاری دیگر وجود داشته باشد که این انتخاب را محدود سازد

ورودی‌های اشتها

دیدگاه ذینفعان که ممکن است بر دیدگاه سازمان در مورد اشتهای ریسک تاثیر بگذارد، تجزیه و تحلیل نماید.

تعیین نمایید که آیا سازمان رویکرد نظارتی یا رویکردی که تصمیم‌گیری و تجربیات نظارتی را یکپارچه می‌نماید، اعمال خواهد کرد

زمینه کسب و کار منحصر بفرد سازمان را هنگام تدوین اشتهای ریسک در نظر بگیرید.

تعیین نمایید که آیا شامل هر دو مرزهای بالایی و پایینی می‌شود.

ورودی‌های کلیدی را کسب نمایید و نحوی ترکیب آنها را اشتهای ریسک را در نظر بگیرید (به عنوان مثال، مأموریت و چشم انداز، جهت راهبردی فعلی، شرح حال ریسک، و فرهنگ).

در نظر بگیرید که تا چه حد تنشهای طبیعی در طراحی اشتهای ریسک لحاظ شده‌اند

توسعه اشتها برای پشتیبانی راهبرد و اهداف

در توسعه اشتها، هم سطوح ارشد مدیریت و هم آنهایی را که در فعالیت‌های روزمره مشغولند، پوشش دهید.

رویکردی را توسعه دهید که شامل بحث‌های تسهیل شده مرتبط با مأموریت و چشم انداز، بحث‌های مرتبط با راهبرد و اهداف، تجزیه و تحلیل عملکرد یا سایر رویکردهای ترجیحی سازمان باشد.

در مورد سطوح ریسکی که به نظر خیلی بالا یا پایین هستند با مدیریت و هیئت مدیره بحث و گفتگو نمایید.

برنامه راهبردی سازمان شامل مأموریت و چشم‌انداز را در خط مقدم بحث‌های تسهیل شده در مورد اشتها حفظ نمایید. از بحث‌های جانبدارانه فقط در مورد یک یا دو خط کسب و کار خودداری نمایید.

بیان اشتها برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری

از زبانی که شبیه زبان استفاده شده برای راهبرد و اهداف است، استفاده نمایید.

زبانی را بپذیرید که هم در گروه ذینفعان و هم در سطوح مختلف سازمان طنین انداز باشد.

رویکردی مشترک برای گروه‌بندی اشتها به دسته‌هایی که همراستا با راهبرد، اهداف یا ریسک‌ها است، توسعه و به اشتراک بگذارید.

سطح فعلی دقت را در بیانیه اشتها بررسی نمایید و بپرسید که آیا به طور کلی با رشد توانمندی‌های مدیریت ریسک تکامل یافته است یا خیر

استفاده از اشتها برای بهبود عملکرد

اشتها ریسک و تحمل را در تجربیات بررسی و بازنگری استفاده شده در ارزیابی عملکرد یکپارچه سازید

یک فلسفه در مورد پذیرش ریسک و عملکرد توسعه دهید، مثلاً ، آیا ریسک بالاتر برای عملکرد بیشتر را می‌پذیرید یا اینکه برای محدود کردن ریسک، از پذیرش عملکرد پایین‌تر راضی هستید.

از تجربیات بهبود مستمر استفاده نمایید. به عنوان بخشی از شیوه گزارش‌دهی داخلی، انحراف از اشتهای ریسک مطلوب را به مدیریت و هیات مدیره گزارش نمایید

دیدگاهی در مورد اینکه چگونه اشتهای ریسک از طریق استفاده تحمل، شاخص‌ها و محرک‌ها (مثلاً در سطح هیئت مدیره و مدیریت ارشد، عملیات روزانه، انطباق و نظارت) در سازمان تسری می‌یابد، توسعه دهید.

دوره زمانی مشخصی را برای بازبینی مجدد این مراحل تعیین کنید تا اطمینان حاصل نمایید که اشتهای ریسک همچنان جاری است.

فرد مسئولی را برای پشتیبانی از توسعه و استفاده از اشتها ریسک شناسایی نمایید.

پشتیبانی از استفاده اشتهای ریسک

درباره کوزو

کوزو در سال ۱۹۸۵ با ابتکار مشترک پنج سازمان خصوصی، تشکیل گردید، و به صورت اختصاصی به ارائه رهبری فکری از طریق توسعه چارچوبها و راهنمایی در مورد مدیریت ریسک سازمانی، کنترل داخلی، و بازدارندگی از تقلب می‌پردازد. سازمانهای پشتیبان کوزو عبارتند از: انجمن حسابداری آمریکا^۱، موسسه حسابداران رسمی آمریکا^۲، مدیران مالی بین‌المللی^۳، موسسه حسابداران مدیریت^۴ و موسسه حسابرسان داخلی^۵.

^۱ American Accounting Association (AAA)

^۲ the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

^۳ Financial Executives International (FEI)

^۴ the Institute of Management Accountants (IMA)

^۵ The Institute of Internal Auditors (IIA)