



مدیریت ریسک (۱)

انتخاب مقاله : حمید اطهری نژاد

ترجمه: نوشین لطفی



مقدمه :

در چاپ پاییز مجله Risk & Treasury ، یکی از مجلات انجمن مالی ، به طور جدی به مسأله تولید و حفظ ارزش بوسیله مدیریت ریسک پرداخته شده است. موارد مورد بحث از سه بخش مهم تشکیل شده اند : اهمیت رهبری اجرایی قوی در ابتکارات آغاز مدیریت ریسک صحیح ، لزوم توسعه ابتکارات نه فقط در هنگام شکست بلکه توسعه فراتر از ریسک‌های عملیاتی و در حد ریسک‌های کلی و سراسری ، نقش مدیریت ریسک در ایجاد ارزش. CFODirect در نشست با یکی از اعضای PWC ، (فرد کوهن Fred Cohen) ، رهبر گروه مدیریت ریسک سازمان (ERM)) به بحث درباره مباحث ذکر شده ، می‌پردازد .

مقاله :

ERM در ابتدا پس از تصویب قوانین ساربین_اوکسلی مبنی بر افزایش کنترل داخلی ، در سال ۲۰۰۲ آغاز شد و در ابتدای برای شناسایی ریسک‌های مربوط به موارد مالی و قضایی_ریسک‌هایی که می‌توانند مانع از ادامه تولید شوند، در زنجیره عرضه اختلال ایجاد کنند و یا باعث کاهش یا قطع درآمد شوند_ به کار می‌رفت و به توانایی‌های آن برای توسعه در جهت اهداف وسیع تر پرداخته نمی‌شد. به همین دلیل موسسات تجاری هیچ آمادگی در برابر مواردی چون تغییرات بازار، ریسک‌های غیر قابل پیش بینی مانند حملات تروریستی ، رسوایی‌های حقوقی و نا آرامی های سیاسی در کشور های در حال توسعه نداشتند. امروزه صاحبان موسسات تجاری با دید گاه وسیع تر به نیاز خود به برنامه استراتژیک مدیریت ریسک (ERM) توسعه یافته با اهداف کلان و دیدگاه استراتژیک نسبت به مدیریت ریسک ، پی برده اند.

با اینکه سازمان‌های بسیاری تا حدی در امر مدیریت ریسک به موفقیت دست یافتند اما تنها تعداد معدودی توانستند برنامه مدیریت ریسک را در فرایند استاندارد تولید به خوبی جای دهند. CFODirect از فرد کوهن ، یکی از بزرگترین مشاوران در مورد جدید ترین تکنولوژی‌ها و روش‌های برنامه ریزی، خواست که در مورد چگونگی دستیابی به موفقیت در پروژه‌های مجزا و طرح‌های پیوسته و ادغام شده ، توضیح دهد.

رهبری اجرایی باید متعهد باشد.

با اینکه رهبری ERM در سازمان‌های گوناگون می‌تواند بصورت‌های مختلف انجام پذیرد اما برای موفقیت در این امر يك اصل در مورد تمام سازمان‌ها یکسان است :

رهبری اجرایی متعهد و مسئول برای برنامه‌های ERM باید وجود داشته باشد.

فرد کوهن : " روند فعلی نشان می‌دهد که ERM ارزشی بیش از بازگرداندن سرمایه دارد. در حال حاضر ERM نه تنها به عنوان روشی برای کنترل آسیب‌ها و خسارات بلکه به عنوان یابنده فرصت‌های جدید رشد و توسعه به کار گرفته می‌شود.



گروه ارشد اجرایی Chief Executive Officer، که می‌توانند بینش جدیدی به دیدگاه‌های شرکت بیفزایند باید حتماً در فرایند مدیریت ریسک به اندازه گروه ارشد مالی Chief Financial Officer، مشارکت داشته باشند.

کوهن معتقد است که مسئولیت مدیریت ریسک در هر حال بر عهده CEO قرار خواهد گرفت، اما این تخصیص مسئولیت، مانع راهبري مدیریت ریسک، توسط CFO نمی‌باشد. CFO به عنوان رهبر امور مالی سازمان، مسئولیت مسائل مالی ERM را بر عهده دارد. در بسیاری از سازمان‌ها CEO و CFO در سطح استراتژیک به صورت همزمان و همگام کار می‌کنند و نقش راهبري مدیریت ریسک بین آن دو قابل تعویض است. صرف نظر از اینکه چه روشی برای مدیریت ریسک در نظر گرفته شود، مدیریت سازمان باید طرز رفتار و نوع مواجهه با مدیریت ریسک را در سازمان مشخص نماید.

اگر مدیریت بر این عقیده باشد که مدیریت ریسک کاری بی ارزش است و در لیست آخرین کارهایی که باید به آن‌ها رسیدگی شود قرار می‌گیرد، آن گاه تمامی مدیران دپارتمان‌ها نیز اولویت بندی وظایف خود را بر همین اساس تنظیم می‌نمایند. اگر مدیریت سازمان ERM را در اولویت کارهای خود قرار داده و در آن، شرکت فعال داشته باشد، مدیران دپارتمان‌ها نیز متعاقباً به همین شکل عمل خواهند کرد.

فوریت ریسک‌های "با ضربه شدید، احتمال وقوع کم" مانند شیوع ناگهانی آنفولانزای مرغی و یا رشد اقتصادی کشورهای BRIC (برزیل، روسیه، هند، چین)، سازمان‌ها را ملزم به آینده نگری و تشخیص ریسک‌های کلیدی خود و پیش بینی تأثیر این ریسک‌ها بر رقبای و اثرات بلند مدت و کوتاه مدت آن‌ها، نمود. اجرای چنین کار طاقت فرسایی نیاز به توجه دقیق و دید آینده نگر مدیریت دارد تا اطمینان حاصل شود که برای اجرای این برنامه زمان لازم تخصیص و توجه لازم مبذول یافته است. بدون پشتیبانی و سرمشق قرار گرفتن مدیریت، فرایند یکپارچه ERM با تأخیر قابل توجهی همراه خواهد بود. از آنجاییکه مدیریت معمولاً به کارهای بسیاری رسیدگی می‌کند، بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت ریسک یک گروه ارشد ریسک برمی‌گزینند و یا یک گروه متمرکز مدیریت ریسک برای شناسایی و تشخیص ریسک، تأسیس می‌نمایند. اما اکثر سازمان‌ها پس از مدتی از ادامه این روش خودداری می‌کنند زیرا در مقایسه با تلاش و انرژی و هزینه مصرف شده، این کار دستاورد چندانی ندارد. کوهن می‌گوید: "با توجه به پیچیدگی کار سازمان‌های بزرگ عصر حاضر، انتظار یک نظریه جامع و وسیع از تمام عناصر دخیل در تجارت سازمان، توسط گروه مدیریت ریسک اگر انتظاری غیر ممکن نباشد، توقعی بی جاست." در بیشتر سازمان‌ها نظارت یکپارچه ای شامل عملیات جدا اما به نوعی در هم آمیخته (مانند حسابرسی داخلی، ریسک‌های مالی) به عمل می‌آید و هر یک از بخش‌ها دیدگاه و نظریه خود را درباره چگونگی راهبرد مدیریت ریسک به بهترین نحو اعلام می‌کنند. این نظریات گاه ممکن است مخالف یا متناقض نیز باشند. راهبري عملیات ریسک که بیشتر به ریسک‌های مالی تمایل دارد، توسط CFO و یا مسئولین امور مالی سازمان انجام می‌گیرد، در حالی که هدایت عملیات پذیرش و اجرا را واحد تجاری و یا شورایی عمومی بر عهده دارند. کوهن که بر مشکلات هماهنگ سازی نظرات مختلف این دپارتمان‌ها واقف است این تحلیل را پیشنهاد می‌کند:

"معتقدم یک مسئول اجرایی یا یک گروه اجرایی و یا یک انجمن باید در رأس عملیات قرار بگیرند و از سوی دیگر اعتقاد بر این است که هر یک از این دپارتمان‌ها باید دیدگاه خود را در زمینه نظارت، ریسک و اجرا به نحوی که سازگار با اهداف تجاری کل سازمان باشد، توسعه دهند."

کوهن خاطر نشان می‌سازد که اجرای آرمان‌های ERM در سازمان زمانی بیشترین کارایی را خواهد داشت که به جای وجود یک واحد متمرکز ERM، راهبري آن توسط گروه‌های عملیاتی مجزا انجام شود.



با اینکه بعضی سازمان‌ها وجود گروه مدیریت ریسک را در مراحل اولیه برای تقویت و نظارت بر پیشرفت مفید می‌دانند، اما مدیریت باید به سرعت در جهت تغییر سیستم ارتباطات عمودی در ساختار سازمانی به ارتباطات افقی اقدام کند. پس از آن، فرایند در بر دارنده ERM باید در ساختار سازمانی قرار بگیرد و مسئولیت‌های واحد تجاری برای راهبري مدیریت ریسک مشخص شوند. ERM باید جزء ثابت و بديهی فرایند تصمیم‌گیری در هر گروه تجاری باشد، هر چند که تثبیت چنین امری کاری بس مشکل و زمانبر است. برای ایجاد یک برنامه دقیق ERM برای شناسایی ریسک و تشخیص فرصت‌های ایجاد ارزش، سازمان‌ها باید دیدگاه چند جانبه و جامعی نسبت به ERM داشته باشند تا بتوانند یک آرمان مشخص و واضح از نتیجه کار تعریف کنند. سازمان‌هایی که چاره‌ای جز داشتن یک ERM متمرکز ندارند باید به جای ایجاد یک گروه مدیریت ریسک، یک کمیته ریسک بسیار قوی تاسیس نمایند تا اطمینان حاصل شود که تمام نظریات و دیدگاه‌ها ارائه‌گشته، به شور گذاشته شده و مورد بحث و مناظره واقع شده اند و توافق جمع، با توجه به منافع کلی سازمان، حاصل شده است.

تغییر تمرکز از تمرکز مالی به تمرکز سراسری و یکپارچه

پس از وقوع زلزله سونامی و گردباد کاترینا، سازمان‌ها به دنبال راهی برای استفاده از ERM در جهت آمادگی بهتر برای رویارویی با فجایعی از این قبیل بودند. در بازار رقابتی امروز، رقابت تنها به معنای نجات یافتن از وقایع مصیبت‌بار نیست بلکه به معنی تعیین قیمت مناسب سهام با توجه به مسئولیت‌های بعهده شرکت در قبال مسائل ریسک‌پذیر می‌باشد. هر چه فعالیت سازمان‌ها پیچیده‌تر شود و مرزهای تجاری آنها به خارج از کشور گسترش یابد، آنها نیاز بیشتری به ایجاد مدیریت ریسکی دارند که توانایی تشخیص احتمال رویداد ریسک‌های خطرناک و غیرمعمول را داشته باشد.

برای کمی کردن ریسک‌های "با ضربه شدید، احتمال وقوع کم"، سازمان‌ها باید تعدادی عناصر قابل اندازه‌گیری در خود بیابند. سپس باید بررسی کنند که ریسک مورد نظر منحصراً متعلق به سازمان آنهاست و یا سازمان‌های دیگری هم تجربه وقوع آن را داشته‌اند. اما اعداد و ارقام فقط در همین حد می‌توانند عمل کنند. اما سازمان‌ها باید در بعضی موارد نگرشی و رای محاسبات و اعداد داشته باشند، در این موارد یکی از بازار برای تصمیم‌گیری شرم اقتصادی است. کوهن می‌گوید: "تلاش‌هایی جهت دور شدن از ERM سنتی و معمول و بدست آوردن دیدگاه‌هایی هدفمندتر نسبت به ریسک انجام گرفته است. این تلاش‌ها شامل بررسی اولیه تشخیص ریسک برای شناسایی روش کمی و دقیق اندازه‌گیری ریسک و یافتن سناریوهای مختلفی برای نتیجه وقوع در ریسک‌های کیفی است. پس از آن معیارهای یکسانی برای تشخیص اینکه احتمال وقوع، رو به رشد و یا رو به زوال است، به کار می‌رود."

کوهن موقعیتی فرضی را مثال می‌زند. یک سازمان تولید نوشیدنی برای تولید محصول خود به شدت به آب وابسته است. از آنجا که نبود آب برای تولید و فروش این کارخانه می‌تواند ضربه‌ای فلج‌کننده باشد، سازمان باید تأثیر کمبود آب را بر تولید خود به عنوان ریسکی احتمالی در نظر بگیرد. "با اینکه کمبود آب را نمی‌توان اندازه‌گیری کرد اما سازمان می‌تواند برای اندازه‌گیری کمی ریسک، از متغیر از دست دادن فروش (ضرر) خود در (X) روز و ضرب این مقدار، در درآمد فروش معمول روزانه خود، استفاده کند. اگر برای رفع مشکل ۳۰ روز وقت صرف شود، با محاسبات می‌توان معیارهای کمی و کیفی برای این ریسک یافت. در این حالت میزان ضرر به میزان اعتبار کارخانه نیز وابسته است که برای آن نیز باید شاخصی تعریف شود."

با این حال در مورد ریسک‌هایی که تأثیر شدید دارند و احتمال وقوع آنها نیز کم است، استفاده از اینگونه محاسبات کمی و بررسی آنها از نظر مالی چندان مورد توجه نیست. این ریسک‌ها بیشتر از نظر تجاری



مورد بررسی قرار می‌گیرند تا اطمینان داشته باشیم که تمام عناصر کیفی مانند اعتبار سازمان ، تأثیر اقتصادی تنش‌های اجتماعی و ... در بررسی ما در نظر گرفته شده اند.

در اینجا مثالی از دو شرکت معتبر فروش تلفن همراه که به شدت با هم رقابت می‌کردند ذکر می‌شود. هر دو کارخانه به شدت وابسته به تولیدات تراشه‌های نیمه رسانا در نیومکزیکو بودند. زمانی که انبار کارخانه تولید تراشه به آتش کشیده و تولید آن متوقف شد ، یکی از دو شرکت مذکور به سرعت با تمام تأمین کنندگان موجود در بازار وارد معامله شد و این امر شرکت دیگر را تقریباً وادار به خروج از بازار تلفن همراه نمود. چگونه شرکت اول توانست چنین عملی را انجام دهد؟ این شرکت، از دست رفتن زنجیره عرضه خود را، از قبل ، به عنوان یک ریسک شناسایی کرده و از دیدگاه استراتژیک به ارزیابی آن پرداخته بود و بنابراین آمادگی بهتری برای رویارویی با فاجعه داشت.

خروجی ERM باید نگهدارنده و تولید کننده ارزش باشد. یک برنامه ERM خوب بدون ابهام در جهت دستیابی به هر دو مورد ذکر شده عمل می‌کند.

تکنولوژی می‌تواند کمک کند.

هرچه ریسک‌های سازمان بزرگتر و متنوع تر شده و احتمال وقوع آنها بیشتر شود ، مدیریت بیش از پیش مایل به استفاده از تکنولوژی برای تسهیل شناسایی و تشخیص ریسک خواهد بود. شگفت آور است که بخش اعظم برنامه‌های ERM در حال حاضر شامل عملیات غیر مکانیزه است و به میزان بسیار کمی از اتوماسیون استفاده می‌شود. شرکت‌های نرم افزاری در تلاشند که نرم افزارهای قابل استفاده برای ERM را تولید کنند.

با وجود این تلاش انکارناپذیر برای رسیدن به تکنولوژی لازم ، نگرانی مدیران سازمان‌ها، چگونگی استفاده از تکنولوژی بصورت هماهنگ با اهداف استراتژیک سازمان است. اگر یک برنامه جامع ERM با توجه به مباحثات و مناظرات انجام شده ، به یک برنامه ریزی جامع تر از دیدگاه استراتژیک سازمان نیاز داشته باشد، جای گیری این تکنولوژی در سازمان چگونه انجام خواهد پذیرفت؟ کوهن معتقد است که می‌توان و باید میان تکنولوژی و روابط و گفتگوها تعادل ایجاد کرد . " وقتی یک سازمان تصمیم به شناسایی ریسک و اندازه گیری اثر آن بر عملیات ، می‌گیرد، باید فضایی در نظر گرفته شود که در آن رفتار این ریسک بر اساس گذشته ، حال و آینده طراحی شده ، کاملاً تشریح شود." کوهن همچنین اضافه می‌کند : " بسیاری از ریسک‌ها کاملاً در متن عملیات سازمان جای گرفته اند ، بنابراین سیستم مدیریت ریسک باید علاوه بر ریسک‌های مشترک ، توانایی به دست آوردن کل عملیات تجاری و یکپارچه سازی آن را نیز داشته باشد." برای مثال یک کارخانه آمریکایی برای حمل محصولات جدید خوداز سیستم حمل و نقل دریایی استفاده می‌کند . این سازمان تأمین کننده نیازهای بخشی از زنجیره تأمین و عرضه خود در چین است و مقداری از تولیدات را در آمریکا نگاه می‌دارد. سازمان باید دارای سیستم ، تکنولوژی و اطلاعاتی باشد که بوسیله آنها بتواند محصول را در مراحل تولید ، ارسال و بازگشت (در صورت بروز مشکل) دنبال کرده و مشکلات احتمالی را کنترل نماید. سازمان باید مشابه چنین سیستمی را در چین نیز داشته باشد وگرنه باید تکنولوژی ، توسعه یافته و به مقایسه دقیق کالای تولید شده در چین با کالای تولید شده در آمریکا پردازد. اگر تکنولوژی مذکور به کار گرفته شود و احتمال بروز شکست در تولید افزایش یابد ، بدین معناست که تأمین بخشی از کالا در چین ، برخلاف آنچه پیش بینی می‌شد ، بیش از آنکه باعث کاهش هزینه باشد ، مخاطره آمیز است. " باید سیستم‌هایی توسعه داده شوند که می‌توان توسط آنها در رابطه با ریسک ، اطلاعات قابل قیاس به دست آورد و به این ترتیب با دقت بالایی به نظارت عملکرد پرداخت. تکنولوژی در این امر کمک بزرگی است."



به دلایل مشابه کوهن استفاده از بازگشت سرمایه با ریسک تنظیم شده (Risk Adjusted -Return Of Capital) را ترویج می‌دهد. RAROC یک معیار اندازه گیری استاندارد است برای سنجش ریسک یک سرمایه گذاری و شناسایی مواردی که بصورت بالقوه بر بازگشت سرمایه تأثیر گذارند. RAROC بیش از آن که معیار کمی باشد، بر پایه سناریوهای کیفی تعریف شده عمل می‌کند. RAROC ابعاد مختلف ریسک را به بازگشت سرمایه مورد انتظار می‌افزاید. این ریسک‌ها به وسیله بودجه سازمان و یا ادامه روند دوره‌های قبل بر روی نمودار پیش بینی می‌شوند. با نگاه به دوره‌های قبل، سازمان می‌تواند ریسک‌های تجاری را با استفاده از RAROC و مقایسه آلترناتیوهای سرمایه گذاری، بیابد و مورد مطالعه قرار دهد. برای مثال شرکتی می‌تواند ۱۰ دلار در سهام آمریکا و ۱۰ دلار در سهام یکی از کشورهای در حال توسعه سرمایه گذاری نماید. با توجه به ریسک‌های سیاسی موجود در کشورهای در حال توسعه، سرمایه گذاری در سهام آمریکا، ریسک بسیار کمتری را در بر می‌گیرد اما به همان نسبت نیز در دراز مدت سود کمتری خواهد داشت. " امیدواریم که زمانی که سازمان‌ها با استراتژی‌های با ریسک بالا روبه رو می‌شوند، بتوانند تعدادی از فاکتورهای ریسک را کاهش داده، درصد احتمال موارد سودآور را افزایش دهند و از مجموع ریسک تا حد ممکن بکاهند." RAROC از عناصر مهم مطالعه ریسک سازمان و بهترین مسیر پیشرفت اهداف سازمان می‌باشد و این اطمینان را می‌دهد که تمام آلترناتیوهای سرمایه گذاری با هم مقایسه شده اند و این متدولوژی جزئی از عملیات روزانه سازمان گردیده است.

یک ماتریس حفظ و نگهداری برای یکپارچه سازی RAROC و دیگر معیارهای اندازه گیری ریسک در برنامه ریزی مدیریت ریسک مفید خواهد بود. " اگر یک سازمان از سطوح استراتژیک آغاز و رو به پایین حرکت کند می‌تواند این ماتریس را بدست آورد" با بکار گیری اندازه گیری ریسک و برنامه‌هایی مانند RAROC به عنوان یکی از ابزارهای فعالیت روزانه مدیریت، می‌توان در زمان و منابع صرفه جویی کرده و آنها را در موارد مهم دیگری سرمایه گذاری نمود. " از دیدگاه عملیاتی و تولیدی، سازمان باید ۲ یا ۴ مورد از عناصر بحرانی عملیات خود را شناسایی کرده و اطلاعات آنها را جمع آوری کند و عملکرد عناصر مورد نظر را به دقت ارزیابی نماید. چنین مراقبت‌هایی می‌تواند در یکپارچه سازی آغاز به کار هر نوع فرایند شناسایی ریسک مؤثر سازمان را یاری کند."

از برنامه ای ابتدایی تا برنامه ای جامع و یکپارچه

در اکثر سازمان‌ها ERM در همان مراحل ابتدایی خود باقی می‌ماند. و فقط به نحوه آغاز کار پرداخته و توجهی به نحوه تکمیل آن ندارد. چنین وضعیتی سازمان را دچار ناامیدی می‌کند. معمولاً سازمان‌ها موارد اولیه کار را برای شکل گیری مسیر فرایند، طراحی می‌نمایند. فرایند مورد نظر پس از تکمیل، به عنوان جزئی از فرهنگ سازمان در آن جای خواهد گرفت. هر سازمان بالاخره در مرحله ای با این سؤال متدولوژیکی مواجه خواهد شد: آیا نظارت، ریسک و اجرا باید هر یک به عنوان عضوی از یک برنامه وسیع تر بررسی گردند و یا هر سه تحت پوشش ERM مورد ارزیابی واقع شوند؟ در اوایل کار نظارت و اجرا زیر پوشش ERM بررسی می‌شوند اما با گذشت زمان آنها به طور جداگانه جزئی از فعالیت روزانه مدیریت می‌شوند و از پوشش اولیه خارج می‌شوند. این وضعیت مطلوب بوده و اولین قدم در مسیر فرایند است. با مشخص کردن محل مناسب جای گیری نظارت و اجرا (دو عنصر از عناصر پازل ERM) در فرایند استاندارد تولید، سازمان توانایی بیشتری در تعیین مقدار، اندازه و فراوانی ریسک خواهد داشت. بسیاری از سازمان‌ها در مسیر فرایند ERM توانسته اند به این مرحله برسند. با این حال علی‌رغم اینکه سازمان‌ها توانایی ارزیابی ریسک‌های عملیاتی را دارند اما در شناخت ریسک‌های سرتاسری و کلی که در بیشتر مواقع کیفی هستند و به سادگی اندازه گیری نمی‌شوند و بهترین دیدگاه برای شناخت آنها تعریف سناریو است. دچار مشکل



می‌شوند. توانایی یک سازمان در شناخت و ارزیابی چنین ریسک‌هایی نشان‌دهنده گام دومی است که این سازمان در مسیر رسیدن به ERM جامع و یکپارچه برداشته است.

فرایند تبدیل بقیه عناصر ERM به فعالیت روزانه سازمان، بسیار کند و آهسته صورت می‌گیرد و بسیاری از سازمان‌ها هنوز راه درازی در این مسیر در پیش دارند. کوهن معتقد است که علاوه بر دلایل ذکر شده، فقدان یک هسته برنامه ریزی، مهم‌ترین دلیل ایجاد چنین وضعیتی در سازمان است. "اکثر سازمان‌ها، برای شناخت ۶ تا ۱۲ ریسک کلیدی که می‌توانند تولید کننده یا نابود کننده ارزش باشند، برنامه اساسی و بنیادی ندارند. به همین دلیل نمی‌توانند برنامه‌های مجزای خود را برای اندازه‌گیری ریسک و یا کنترل عملیات، به برنامه‌ای واحد تبدیل کنند." این در واقع اساسی‌ترین کاری است که سازمان باید برای شناسایی ریسک‌های کلی و اندازه‌گیری بازگشت سرمایه با ریسک تنظیم شده، انجام دهد.

کوهن می‌گوید: "دنیای تجارت دنیای فوق‌العاده پیچیده‌ایست و یک سازمان در دنیای امروز، نیاز مبرمی به برنامه ERM جامع و گسترده‌ای دارد که اعمال شناسایی، تشخیص و تخفیف طیف وسیعی از ریسک‌های کلی و عملیاتی را انجام دهد. یک برنامه ERM مستحکم و قوی به سازمان کمک می‌کند که با کارایی بیشتر و مؤثرتری به فعالیت خود ادامه دهد و بقای سازمان را در بازار رقابتی بین‌المللی تضمین می‌کند."