

چشم در آسمان:

راه اندازی واحد ریسک ژئوپولیتیک

یک واحد ریسک ژئوپولیتیک می تواند چشم اندازی فراهم کند تا در جهانی در حال تکه تکه شدن، فرصت ها شناسایی و مسیرها به درستی هدایت شوند.

ترجمه: علی دلسوز، MBA از دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

زیر نظر: دکتر آرش خلیلی نصر، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف



در اکتبر ۲۰۲۳، همزمان با افزایش تنش‌های جهانی که در یک نسل یا بیشتر بی‌سابقه بوده است، رهبران اطلاعاتی استرالیا، کانادا، نیوزیلند، بریتانیا و ایالات متحده، که به‌طور جمعی «پنج چشم» نامیده می‌شوند؛ یک مصاحبه مشترک بی‌سابقه انجام دادند. این گروه پیامی به شرکت‌های چندملیتی غربی منتقل کردند: «ممکن است شما به ژئوپلیتیک علاقه‌ای نداشته باشید، اما ژئوپلیتیک به شما علاقه‌مند است».

آن‌ها توضیح دادند که در عصری که رقابت میان قدرت‌های بزرگ و فناوری افزایش یافته است، کسب‌وکارها موظف‌اند نه تنها درک خود از ژئوپلیتیک را ارتقا دهند، بلکه در حفاظت از داده‌ها و مالکیت فکری خود و کاهش وابستگی‌های بیش‌ازحد به بازارها نیز عملکرد بهتری داشته باشند.

کسب‌وکارهای جهانی از اهمیت این موضوع آگاه‌اند. با وجود جنگ‌های جاری در اروپا و خاورمیانه، رقابت‌های راهبردی در آسیا و موج انتخابات جهانی در سال ۲۰۲۴، رهبران کسب‌وکارها اکنون ژئوپلیتیک را به‌عنوان بزرگ‌ترین ریسک خود می‌بینند، طبق یک نظرسنجی جهانی مک‌کنزی اخیر.

سازمان‌ها می‌توانند یا به‌صورت پیشگیرانه در جهانی در حال تغییر خود را تطبیق دهند یا واکنش نشان دهند و اجازه دهند رویدادهای جهانی تأثیر خود را بر آن‌ها تعیین کنند.

اکنون بسیاری با سرمایه‌گذاری سیستماتیک در ظرفیت‌های سازمانی خود عمل می‌کنند تا آنچه را که ما «تاب‌آوری ژئوپلیتیکی» می‌نامیم، در سه حوزه ایجاد کنند:

— بینش در تأمین منابع داده به‌منظور ایجاد پایه‌ای همسو و آگاه برای رهبری سازمان پیرامون تحولات و روندهای کلیدی ژئوپلیتیکی

— نظارت در هدایت این بینش‌ها با هدایت هیئت مدیره به چارچوب‌هایی برای پایش، تصمیم‌گیری و تنظیم موضع جهانی سازمان، مانند نقشه‌برداری و رتبه‌بندی هم‌کنترل‌های مورد نیاز و هم‌توانمندی‌های سازمان

— پیش‌بینی برای شناسایی شوک‌ها و فرصت‌ها با این حال، یک پرسش مکرر در گفت‌وگوها با هیئت‌های مدیره و مدیران عامل این است که چگونه باید بینش و ظرفیت‌های خود را ارتقا دهند تا آن‌ها را از میان مه پیچیده ژئوپلیتیک هدایت کند.

برخی سازمان‌ها اکنون با ایجاد یک واحد اختصاصی برای مشاوره به رهبری خود در زمینه ریسک و استراتژی ژئوپلیتیکی پاسخ می‌دهند.

البته، ریسک ژئوپلیتیکی پدیده‌ای نو نیست. بسیاری از سازمان‌های جهانی از مدت‌ها پیش دارای ظرفیت‌هایی بوده‌اند تا بتوانند این تنش‌ها را در مرزها و درون آن‌ها مدیریت کنند، که شامل موارد زیر است:

— تیم‌های مهارتی: تیم‌های حقوقی، مالی، امنیت و امور دولتی که همچنین به رهبری در سطح واحد کسب‌وکار، منطقه‌ای یا جهانی گزارش می‌دهند.

— معاون رئیس: معمولاً یک مقام ارشد سابق دولتی که بر تیم‌های مهارتی نظارت می‌کند و به نمایندگی از شرکت در تعاملات خارجی شرکت می‌کند تا برند را تقویت کرده و چالش‌های سیاست‌گذاری و مقرراتی را مدیریت کند.

— شورای مشورتی: پانلی از کارشناسان با پیشینه در حوزه‌های سیاست، رسانه، کسب‌وکار و سایر زمینه‌ها.

— شرکت‌های خارجی: شرکت‌های مشاوره‌ای که خدماتی شامل گزارش‌دهی بازار، پشتیبانی در

امور عمومی، توسعه سناریو و تعامل با نهادهای نظارتی ارائه می‌دهند.

اما برای بسیاری از رهبران، این ظرفیت‌ها به‌طور کامل مناسب به نظر نمی‌رسند، و دو دلیل اصلی برای آن وجود دارد:

اول، بینش‌های حاصل از تیم‌های مهارتی داخلی اغلب پراکنده و محدود به همان تیم هستند. برای مثال، هنگام تلاش برای دستیابی به دیدگاهی یکپارچه از فعالیت در یک بازار حساس ژئوپلیتیکی، رهبران کسب‌وکار ممکن است متوجه شوند که گزارش تیم امنیتی درباره ریسک‌های تهدیدکننده افراد در یک بازار با دیدگاه تیم مالی درباره ریسک‌های کنترل سرمایه در میان ناپایداری‌های سیاسی همسو نیست.

دوم، بینش‌های حاصل از مشاوران خارجی ممکن است فاقد شخصی‌سازی ویژه برای سازمان باشند. این امر قابل درک است، زیرا اعضای یک شورای مشورتی یا یک شرکت مشاوره‌ای نمی‌توانند کاملاً جای رهبر کسب‌وکار را تجربه کنند. نتیجه این موضوع، پرسش از تأثیر واقعی است («واقعاً چه چیزی یاد خواهیم گرفت؟») که به ملاحظات هزینه‌ای مرتبط با حفظ چنین شرکت‌هایی منتهی می‌شود.

یک واحد ریسک ژئوپلیتیکی^۱ می‌تواند چهار توانمندی اصلی را ایجاد کند و به‌عنوان «چشم سازمان در آسمان» عمل کند، مشابه عملکرد یک ماهواره.

این واحد شبیه «کنترل زمینی به میجر تام» است؛ شما واقعاً به سطح برتر رسیده‌اید.

همان‌طور که یک ماهواره با اندازه‌گیری نور بازتابی و دماهای مادون‌قرمز الگوهای آب و هوایی زمین را پایش می‌کند، واحد ریسک ژئوپلیتیکی می‌تواند شناسایی الگوهای جهانی را فراهم کند. این واحد می‌تواند در میان آشوب تحولات ژئوپلیتیکی سیگنال‌ها را از نویز تمیز دهد و روی ریسک‌های مهم تمرکز کند. در این مسیر، واحد ریسک ژئوپلیتیکی باید توانمندسازی شود تا بینش‌ها را میان تیم‌های مهارتی هماهنگ کند؛ محصولات تحلیلی و داشبوردهای منظم ارائه دهد که بازارها، بخش‌ها یا محصولات حساس را مشخص کند؛ و حرکت‌هایی که سازمان می‌تواند انجام دهد یا دیگران انجام می‌دهند را شناسایی کند و از آن‌ها بیاموزد.

همانند جی‌پی‌اس^۲ مبتنی بر ماهواره، واحد ریسک ژئوپلیتیکی می‌تواند سازمان را در ناوبری در یک نظم جهانی در حال تغییر یاری دهد. با توجه به این‌که رهبران کسب‌وکار در سراسر جهان با مسائل فوری دست و پنجه نرم می‌کنند، واحد ریسک ژئوپلیتیکی می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا یک دیدگاه استراتژیک‌تر نه تنها نسبت به تحولات جهانی بلکه نسبت به جایگاه جهانی سازمان از نظر مکان و نحوه فعالیت و ملاحظات ریسک و بازده داشته باشند.

همانند تعامل میان یک ماهواره و ایستگاه‌های زمینی در مسیریابی سیگنال‌های مخابراتی، واحد ریسک ژئوپلیتیکی می‌تواند اطمینان دهد که چرخه بازخوردی مستحکم با تیم‌های مهارتی در زمین برقرار است. برای تسهیل این چرخه بازخورد، سازمان‌ها می‌توانند یک گروه کاری مشترک میان تیم‌های مهارتی ایجاد کنند که شامل واحد ریسک ژئوپلیتیکی باشد و به‌صورت منظم گردهم آید تا تصویری دقیق از تحولات جهانی ارائه دهد، تصمیم‌گیری‌ها را پشتیبانی کند، جریان‌های کاری حیاتی را پیش ببرد و اثرات جانبی تصمیمات اتخاذشده در سراسر جهان و

همچنین اقدامات کاهش‌دهنده لازم را تنظیم نماید.

در نهایت، همان‌طور که منابع برای عملیاتی شدن یک ماهواره لازم است، واحد ریسک ژئوپلیتیکی نیز از منابع کافی برای تعامل با کارشناسان خارجی، انجام شبیه‌سازی‌ها و ارائه ارزیابی‌های یکپارچه ریسک کشورها برای بازارهای حیاتی در همکاری نزدیک با دیگر تیم‌های مهارتی بهره‌مند خواهد شد.

می‌توانی صدایم را بشنوی، میجر تام؟

«زیرا اینجا نشسته‌ام در قوطی فلزی ام / بالا، دور از جهان / سیاره زمین آبی است / و کاری نمی‌توانم بکنم»

دیوید بویی^۱ (تنهایی فضایی^۲، ۱۹۶۹)

اصلی‌ترین چالشی که هنگام ایجاد یک واحد ریسک ژئوپلیتیکی باید از آن اجتناب شود، قطع ارتباط با واقعیت‌های عملیاتی است. واحدی که از واقعیت‌های عملیاتی سازمان جدا باشد—چه تحلیل‌های آن بیش‌ازحد آکادمیک باشد و چه با تیم‌های مهارتی مرتبط نباشد—خطر دارد که

بی‌جهت، ناکارآمد و به نوعی «بیگانه» در سازمان تبدیل شود.

دو روش برای اجتناب از چنین سرنوشتی عبارت‌اند از: حمایت راهبردی^۳ و رویکرد درون‌ساختاری^۴.

حمایت راهبردی شامل این است که سازمان‌ها رهبر واحد ریسک ژئوپلیتیکی را با یکی از اعضای هیئت مدیره یا تیم رهبری جفت کنند، کسی که می‌تواند راهنمایی راهبردی درباره محتوا و چارچوب ارائه دهد و اطمینان حاصل کند که گزارش‌ها و محصولات برای اعضای هیئت مدیره و تیم رهبری قابل فهم و مرتبط باشد.

رویکرد درون‌ساختاری به این معناست که به جای آن‌که واحد ریسک ژئوپلیتیکی به یک تیم مستقل اختصاص یابد، در تیم مهارتی ادغام شود. با توجه به نمونه‌های صنعتی، این می‌تواند شامل موارد زیر باشد: تیم امور دولتی در یک شرکت فناوری، با تمرکز بر مقررات؛ واحد ریسک در یک مؤسسه مالی با تمرکز بر ریسک اعتباری و بازار؛ تیم استراتژی در یک شرکت هوافضا و

دفاع؛ یا تیم امنیت در شرکتی با ریسک‌های زیرساختی و زنجیره تأمین.

ویلیام اندرز، فزانورد آپولو ۸، یک بار گفت: «ما این همه راه آمدیم تا ماه را کشف کنیم، و مهم‌ترین چیز این است که زمین را کشف کردیم.» این همان نکته برای یک واحد ریسک ژئوپلیتیکی مؤثر است. زیرا هنگامی که واحد ریسک ژئوپلیتیکی با تلسکوپ خود به یک نظم جهانی در حال تکه‌تکه شدن نگاه می‌کند، می‌تواند آینده‌ای برای سازمان نگه دارد تا تصمیم بگیرد چه نوع سازمانی می‌خواهد باشد و چه توان مالی و عملیاتی برای آن دارد. این خوداندیشی شامل پرسش‌هایی مانند موارد زیر است:

—چگونه باید کارکنان خود را در مسائل حساس ژئوپلیتیکی درگیر کنیم؟

این مقاله ترجمه مقاله ذیل از شرکت مکنزی است:

Eye in the sky: Launching a geopolitical risk



The Institute for Management Insight Change

—تا چه اندازه باید از ماهیت یک سازمان جهانی فاصله بگیریم، مثلاً در ایجاد استانداردهای فناوری متفاوت برای هر بازار؟

—آیا ما هنوز واقعاً یک شرکت جهانی هستیم، حتی اگر نه در عملیات بلکه در ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، یا اکنون باید به سمت یک بازار خاص گرایش پیدا کنیم با توجه به افزایش انتظارات مسئولیت ژئوپلیتیکی شرکت‌ها؟

به طور خلاصه، واحد ریسک ژئوپلیتیکی بیش از یک منبع بینش است. در بهترین حالت، این واحد به رهبری سازمان دیدگاه استراتژیک تازه‌ای نسبت به حال و آینده می‌بخشد: توانایی عمل در افقی گسترده و فراتر از کوتاه‌مدت.