



مجمع کارآفرینان ایران
Iran Entrepreneurs Forum

توسعه تاب آوری ژئوپلیتیکی

شرکت‌های بزرگ چگونه می‌توانند تاب‌آوری خود را در برابر ریسک‌های ژئوپلیتیکی افزایش دهند؟

بر مبنای گزارش جدید مک‌کنزی

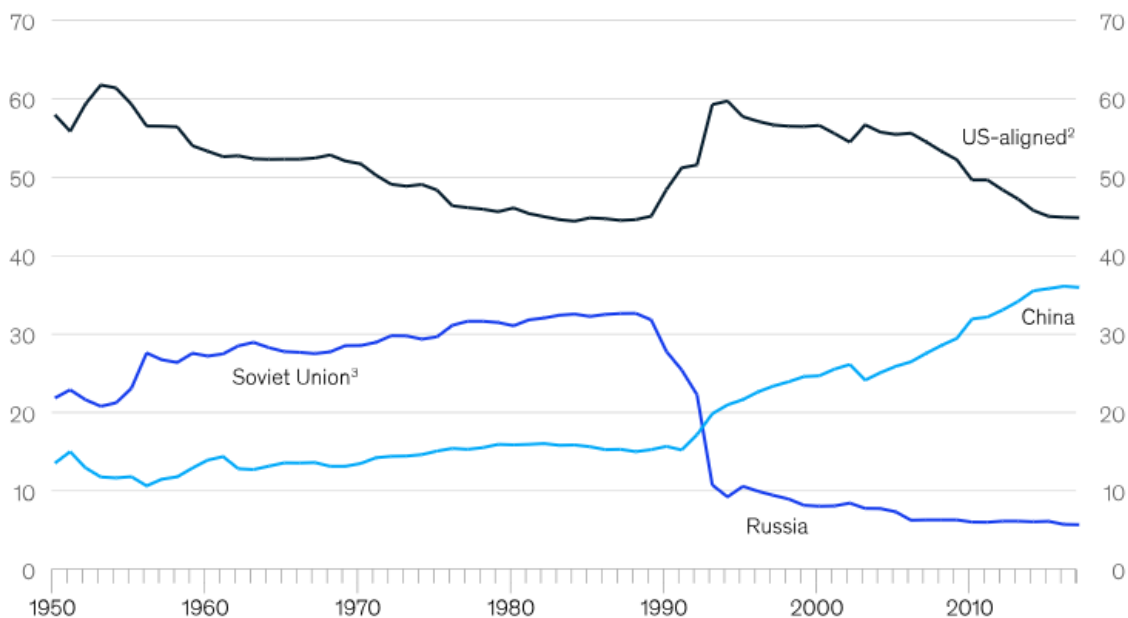
مرکز مطالعات استراتژیک کارآفرینی

آبان‌ماه ۱۴۰۲

تنش‌های ژئوپلیتیکی به طور روزافزونی در حال بیشتر شدن است و خطرات قابل توجهی را برای شرکت‌های تجاری و تولیدی، به ویژه آنهایی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند، ایجاد کرده است. در این متن تلاش شده است تا به نحوه برنامه‌ریزی شرکت‌های بزرگ، پیش از بحرانی‌تر شدن بحران‌های ژئوپلیتیکی پرداخته شود.

تاب‌آوری ژئوپلیتیکی چیست، چرا شرکت‌ها به آن نیاز دارند و چگونه می‌توان آن را در شرکت‌ها مورد توجه قرار داد؟

نخستین پرسش در این مسیر، این است: پویایی ژئوپلیتیک چگونه در حال تغییر است؟ ما شاهد افزایش تنش‌های ژئوپلیتیکی هستیم. از تغییر نقش چین در جهان گرفته تا تیرگی روابط بین ایالات متحده و چین و همچنین حمله روسیه به اوکراین. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که ارتباطات اقتصادی فوق‌العاده‌ای در آن شکل گرفته اما به از هم‌گسیختگی ژئوپلیتیکی نیز دچار شده است و همه کسانی که امروز در حوزه تولید و تجارت فعالیت می‌کنند باید به این دو واقعیت توجه کنند. این روند، آستانه ورود به یک جهان چند قطبی است (شکل ۱).



¹Composite index including population and demography, production capabilities, military expenditure, and personnel. Share is calculated between 4 largest nations/groups (those represented on chart and India).

²Includes NATO and US-aligned non-NATO members (eg, Australia and Japan).

³Including Warsaw Pact nations and observers during relevant period.

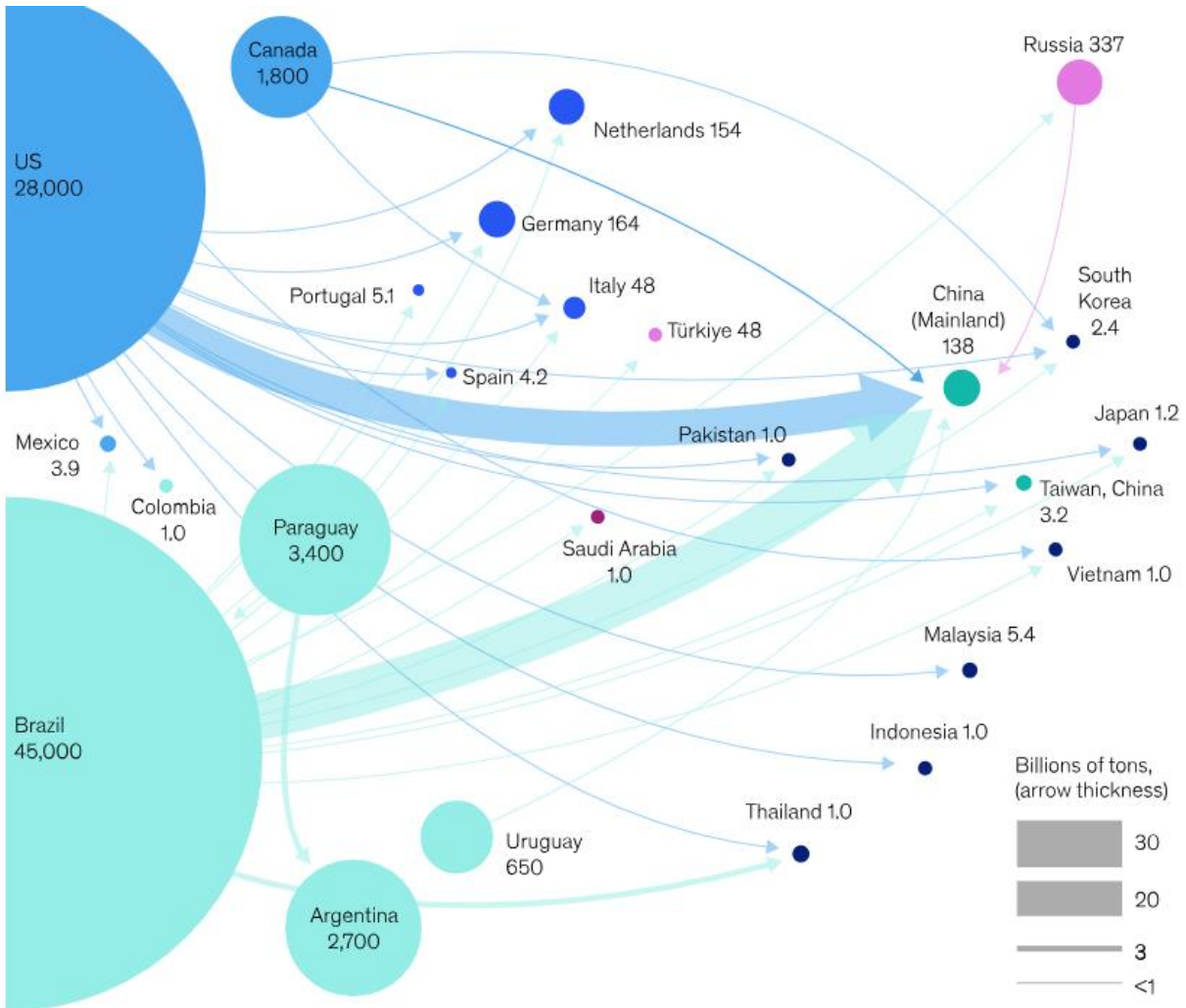
Source: Composite Index of National Capability v6.0, Correlates of War, July 2021; McKinsey Global Institute analysis

تقریباً از پایان جنگ جهانی دوم، کشورهای همسو با ایالات متحده، بیشترین بارِ فعالیت‌های مادی جهان را در کنار خیزش پیوسته اتحاد جماهیر شوروی بر دوش می‌کشیدند. دهه‌ها بعد و با فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی این وضعیت کاملاً تغییر کرد. از آن زمان، کشوری دیگر یعنی چین در حال حرکت به سمت قله‌ها گام برداشته است.

با این حال، اخیراً در مورد به پایان رسیدن فرایند «جهانی‌شدن» صحبت‌هایی به میان می‌آید؛ اما واقعیت این است که تجارت جهانی در ده سال گذشته تقریباً همگام با تولید ناخالص داخلی در حال رشد بوده است. تجارت بین ایالات متحده و چین در سال گذشته به اندازه کل تاریخ پیش از آن، قابل توجه بوده است. الگوهای تجارت برای هر شرکتی که به تاثیر پیامدهای تنش‌های ژئوپلیتیکی بر عملکرد خود فکر می‌کند، حائز اهمیت است. آسیا-اقیانوسیه، چین و اتحادیه اروپا برای تامین بخش عمده‌ای از نیازهای منابع خود به شدت به سایر مناطق وابسته هستند: مهمترین این منابع شامل مواد معدنی، انرژی، غلات است. از سوی دیگر، بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه، این نقش را در قبال سایر مناطق ایفا می‌کنند. در نهایت، چین و بسیاری از مناطق در حال توسعه به دلیل اهمیت مساله «مالکیت معنوی» به شدت به دیگران وابسته هستند. اما ماهیت این ارتباطات در طول زمان به کندی تکامل می‌یابد و سالانه فقط حدود یک یا دو درصد تغییر می‌کنند.

آسیب‌پذیری شرکت‌های بزرگ

حدود چهل درصد از حجم تجارت جهانی دارای وضعیتی متمرکز است؛ به این معنی که مثلاً یک «اقتصاد واردکننده» برای تامین کالاها یا خدمات خود به سه اقتصاد دیگر (یا کمتر) وابسته است. دو نوع تمرکز می‌تواند یک کشور (و احتمالاً شرکت‌های درون آن) را در برابر اختلال آسیب‌پذیرتر کند. نوع اول، «تمرکز جهانی» است که در آن بیشتر یک کالای خاص توسط دو یا سه کشور عرضه می‌شود. دانه سویا یک مثال عالی است: بیشتر صادرات سویا از ایالات متحده یا برزیل انجام می‌شود (شکل ۲).



¹Size of circle indicates relative value of each economy's global imports/exports. Thickness of line shows relative size of economy-to-economy flows. Top 40 flows are identified based on import trade value for the selected sector, with the relevant economies shown on either end of the identified flow. Flows are calculated using only UN Comtrade import data; displayed export values may differ from other visualizations that use both import and export data, as there are asymmetries in UN Comtrade import and export data sets. Source: UN Comtrade (refreshed Sept 8, 2023)

McKinsey & Company

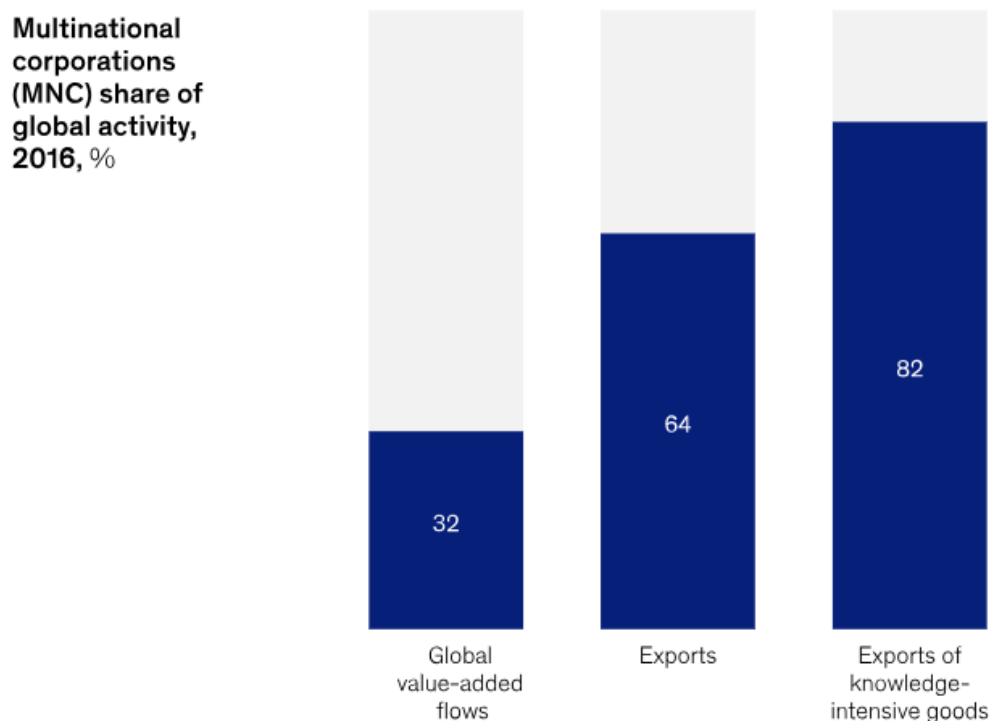
شکل ۲. تمرکز جریان تجارت جهانی حول یک کالای منحصر به فرد می تواند کشورها و شرکت های مشارکت کننده را در برابر اختلال های احتمالی، آسیب پذیر کند

نوع دوم، که حدود ۳۰ درصد از تجارت جهانی را به خود اختصاص می دهد، «تمرکز ویژه اقتصاد» است که در آن، کشورها با وجود انتخاب های متعدد، تنها از دو یا سه کشور عرضه کننده خرید می کنند. گندم را در نظر بگیرید: تقریباً ۱۵ کشور حدود ۹۰ درصد گندم جهانی را تأمین می کنند، اما ترکیه تقریباً تمام گندم خود را از روسیه و اوکراین تأمین می کند. موز هم مثال جالبی است: روسیه ۹۵ درصد از موز خود را از اکوادور خریداری می کند،

حتی اگر تعداد زیادی از کشورها موز تولید کنند (که می‌کنند). این روند به خوبی نشان می‌دهد که شرکت‌های تجاری و تولیدی به رخدادهایی که حتی فقط در چند نقطه از جهان روی می‌دهد وابسته هستند.

خطر اختلال و جایگزینی

در صورت بروز اختلال، تهیه برخی کالاها از جاهای دیگر یا یافتن جایگزینی برای آن، آسان‌تر شده است؛ اما مدت زمانی که برای تغییر روند استفاده از یک کالا به کالای دیگر مورد نیاز است، بسیار متفاوت است. به عنوان مثال، گندمی که از روسیه خریداری می‌شود تا حد زیادی با گندمی که از اوکراین، کانادا یا آرژانتین خریداری می‌شود مشابه است؛ اما این مساله مثلاً برای تراشه‌های کامپیوتری اینطور نیست. شرکت‌های بزرگ و چندملیتی در مرکز چنین تلاطم‌های احتمالی قرار دارند. آنها به طور نامتناسبی ارتباطات اقتصادی را در سراسر جهان فراهم می‌کنند، و بنابراین به طور نامتناسبی هم تحت تأثیر «چندپارگی اقتصاد جهانی» و «عدم اطمینان» حاصل از آن قرار می‌گیرند (شکل ۳).



McKinsey & Company

شکل ۳. شرکت‌های چندملیتی به طور نامتناسبی جریان‌های تجاری را هدایت می‌کنند؛ به ویژه آن‌هایی که بیشتر با کالاهای پیچیده و مبتنی با دانش و فناوری مرتبط هستند

شرکت‌های چندملیتی مسئول ۳۲ درصد جریان‌های ارزش افزوده جهانی و ۶۴ درصد از صادرات هستند. وقتی صحبت از کالاهای پیچیده، مانند لوازم الکترونیکی یا محصولات حوزه داروسازی می‌شود - چیزهایی که کمترین قابلیت جایگزینی را دارند - این عدد به ۸۲ درصد افزایش می‌یابد.

شبیه‌سازی‌هایی برای شرکت‌های خودروسازی صورت گرفته است تا تأثیر اختلال در جریان تجارت جهانی را بررسی کند و دلایل کاهش ۴۰ تا ۶۰ درصدی در ارزش شرکت‌های این حوزه مورد تحلیل قرار گیرد. بسیاری از شرکت‌ها در این فکر هستند که آیا باید از برخی مناطق خارج شوند یا فعالیت‌های خود را محدود به داخل کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد این رویکرد به «ماهیت ارتباطات» آن‌ها بستگی دارد و به نوبه خود تا حد زیادی به «نوع شرکت» نیز وابسته است.

شرکت‌های چندملیتی را می‌توان به چهار نوع اصلی تقسیم کرد: ۱. سازندگان و تحویل دهندگان، مانند شرکت‌های خودروسازی و خرده‌فروشی. ۲. تأمین‌کنندگان سوخت، مانند شرکت‌های نفت و گاز؛ ۳. مخترعان و فناوران، جایی که دارو یا نیمه‌رساناها را تولید می‌کنند. و ۴. تأمین‌کنندگان مالی

هنگامی که مدیران یک شرکت از خود می‌پرسند «در مورد فعالیت‌های خود در چین چگونه عمل کنیم؟» اگر بخواهد کالایی را در چین «بفروشد»، پاسخ بسیار متفاوت است تا این که بخواهد آن را در چین «تولید» کند. تمایز بین اشکال مختلف وابستگی متقابل و ارزش مرتبط با آن، بسیار مهم است.

جهان امروز هرگز از نقطه‌نظر اقتصادی به این اندازه به‌هم‌پیوسته نبوده است؛ اما این روزها بیش از هر زمان دیگری از هم‌گسیختگی در حال وقوع است. این روند، کمی شبیه به یک «پارادوکس جهانی» است. اگر به استراتژی امنیت ملی آمریکا که دولت ایالات متحده در اکتبر گذشته صادر کرد توجه کنید، عبارت کلیدی «دهه تعیین‌کننده» را خواهید دید. ابرقدرت پیشین که رهبری فراج جهانی‌سازی را بر عهده داشت، تشخیص داده است که جهان در دوره‌ای متفاوت قرار گرفته و از همین‌رو، در هنگامه‌ای که ایالات متحده در حال حاضر با قدرت‌های دیگر رقابت می‌کند، شرایط این رقابت در ده سال آینده تعیین خواهد شد.

باید توجه داشت یکی از شکاف‌های مهم اخیر در جهان، در بحبوحه تهاجم روسیه به اوکراین و در اروپا پدیدار شده است. اختلالی که این وضعیت ایجاد کرده به قیمت جان انسان‌ها تمام می‌شود، بنابراین نمی‌توان آن را فقط در قالب مسائل تجاری در نظر گرفت، اما اثر سرریز آن از نقطه‌نظر انرژی، دفاعی و راهبردی بسیار حائز اهمیت است. فنلاند و سوئد که برای مدت طولانی ناتو را از مرزهای روسیه دور نگه داشته بودند، در نهایت تصمیم به پیوستن به آن گرفتند. وضعیت بودجه دفاعی آلمان و وضعیت انرژی در سایر نقاط اروپا نیز قابل توجه است.

دیگر شکاف عمده، در اقیانوس هند و اقیانوس آرام واقع شده است که دوره طولانی ثبات و صلح را تجربه کرده است. از دیدگاه غرب، شعار روابط چین با غرب «ریسک‌زدایی، نه جدایی» است. تمایل روشنی برای ایجاد بخش‌هایی از اقتصاد وجود دارد که در آن حساسیت‌های امنیت ملی برجسته شده است. یکی از مقامات آمریکایی اخیراً با مثالی، وضعیت موجود را بدین شکل توصیف کرده است: «عمل جراحی روی دوقلوهای به هم چسبیده بسیار سخت است». جهان در حال تغییر است و حرکت از یک جهان تک‌قطبی به یک جهان چندقطبی آغاز شده است. این عنصر چندقطبی، نقاط اصطکاک بیشتری ایجاد می‌کند که تأثیر آن‌ها به مشاغل خواهد رسید.

در نظرسنجی‌هایی که به موارد اصلی دستور کار هیئت‌ها و مدیران عامل پرداخته شده است، ژئوپلیتیک مولفه برجسته و مورد توجه آن‌ها است و حساسیت این مساله، از حوزه روابط دولتی و مدیران ارشد ریسک به مدیران اجرایی و هیئت‌مدیره منتقل شده است. همانطور که یکی از مدیران اجرایی اخیراً موضع گرفته است «ژئوپلیتیک اکنون بر بازارهای سرمایه غلبه دارد». چارچوبی که برای رفع نااطمینانی در این حوزه می‌توان از آن استفاده کرد، تلاش برای «افزایش انعطاف‌پذیری ژئوپلیتیکی» است. صحبت کردن از خطرات کار آسانی است، اما در روندهای ژئوپلیتیکی در حال تغییر، فرصت‌هایی نیز وجود دارد.

شکاف‌های اصلی جهان امروز، در حوزه «تجارت» (و موانع مختلف بر سر راه آن) و «فناوری» بازتاب بیشتری پیدا کرده است و این دو، برای راهبردهای شرکت‌ها دارای اهمیت هستند. سومین مورد، مسائل حقوق بشری است که فقط به ارزش‌های انسانی مربوط نمی‌شود، بلکه پیامدهای تجاری سختی برای زنجیره‌های تامین دارد. چهارمین مورد، سیاست داخلی است، که نه فقط در پایتخت‌های ایالات متحده و اروپا، بلکه در چین نیز مساله مهمی است.

نفوذ اقتصادی شرکت‌های چندملیتی؛ تأثیرگذاری بر سیاست‌های ژئوپلیتیکی کشورهای میزبان

در عمل، نقش کسب‌وکارها این است که کمی تأثیرگذار و در عین حال تأثیرناپذیر باشند. با این وجود این پرسش پدیدار می‌شود که کسب‌وکارها چه‌طور می‌توانند حلقه‌های ارتباطی خاصی به وجود بیاورند؟ برای بسیاری از شرکت‌ها، شکاف‌های بیرونی موثر بر آن‌ها به حدی عمیق می‌شوند که همکاران آن‌ها در بازارهای مختلف، دیدگاه‌های متفاوتی از دفتر مرکزی خود پیدا می‌کنند. در این وضعیت، چگونه شرکت‌ها می‌توانند انعطاف‌پذیری ژئوپلیتیکی را توسعه دهند و این پویایی‌ها را به طور فعال مدیریت کنند؟

سه دسته از اقدامات را می‌توان برای این هدف در نظر گرفت. نخستین دسته مربوط به «حس و ادراک» است. بهترین سازمان‌ها در حال ایجاد راه‌هایی برای پیدا کردن درک بهتر از دنیای اطراف خود هستند، به عنوان مثال از طریق بکارگیری کارشناسان و متخصصانی که بتوانند تجزیه و تحلیل مبتنی بر هوش مصنوعی یا رسانه را با

تفسیر خود از آنچه در پیش چشم‌شان می‌بینند ترکیب و تهیه کنند. آن‌ها سپس آن را به روشی قابل‌هضم و درک به تصمیم‌گیرندگان اصلی ارائه می‌کنند. این کارشناسان همچنین مطمئن می‌شوند مجموعه‌ای از سناریوها را در اختیار دارند که هم احتمالات شدیدی را که ممکن است برای شرکت‌های آن‌ها پیش بیاید و هم تهدید موثری در نظر گرفته می‌شود پوشش دهند؛ چیزهایی که می‌توان در آینده دید اما باید برای مدیریت آن‌ها اقدام کرد.

بخش سوم اما ادراک حول «چرخه‌های بازخورد» است. با توجه به وقوع تغییرات متاثر از عوامل بیرونی، شرکت‌ها باید قادر به «یادگیری» و «سازگاری» باشند که این امر مستلزم طراحی ساختارها و سامانه‌هایی است که به رهبران اجازه دهد رویکرد و وضعیت خود را به اقتضای موقعیت و اطلاعات جدیدی که دریافت می‌کنند تغییر دهند. به عبارت دیگر، شرکت‌های بزرگ باید سازوکار و کارشناسانی را مشخص کنند که داده‌های مرتبط با تحولات ژئوپلیتیکی را پایش، تحلیل و به‌روزرسانی کنند و در نهایت، آن‌ها را به بخش‌های تصمیم‌ساز، هیئت مدیره و مدیرعامل تحویل دهند تا آن‌ها را نسبت به جدیدترین و پیچیده‌ترین تحولات آگاه و برای آن‌ها چشم‌انداز ترسیم کنند

توسعه ابعاد تاب‌آوری

تهیه ماهانه داده‌های به‌روز شده می‌تواند درک رهبری مجموعه‌های اقتصادی، تجاری و تولیدی-صنعتی از این موضوعات را ارتقا دهد و اطلاعات مخدوش و غیرواقعی را از داده‌هایی که برای سازمان مهم هستند جدا کند. مدیران ارشد باید تصمیم بگیرند چه کسانی یا گروهی این محتوا را توسعه دهد و هماهنگ کند. باید به این پرسش نیز پاسخ داده شود که آیا این امر به روابط یا راهبردهای دولت میزبان نیز مربوط می‌شود یا نه؟

امروزه بسیاری از سازمان‌ها از بخش‌هایی مانند «مدیریت ریسک‌های ژئوپلیتیکی» یا «واحد سیاست‌گذاری» استفاده می‌کنند. تمرکز بر کشورهایی که از نقطه‌نظر ریسک‌های ژئوپلیتیکی در وضعیت بحرانی قرار ندارند چندان مورد توجه شرکت‌ها قرار نمی‌گیرند اما شرکت‌ها باید با لنز دقیق‌تری به رد پای جهانی خود در مناطق مختلف جهان بنگرند. درجات و دسته‌بندی‌های گوناگونی از ریسک‌های ژئوپلیتیکی را باید ایجاد و آن‌ها را از یکدیگر متمایز کرد. همچنین ضروری است به کنترل‌هایی که لازم است در هر بازار اعمال شود توجه کرد تا در مدیریت ریسک به شرکت‌ها کمک بیشتری ارائه شود. سپس تیم رهبری یا هیئت مدیره به صورت ماهانه، این «اسناد ژئوپلیتیکی» را بررسی و ارزیابی کنند. این یک روش منضبط برای تحلیل ریسک ژئوپلیتیکی در مقابل تحت‌فشار قرار گرفتن شرکت‌ها توسط تیرهای رسانه‌ها یا رویدادهای تاثیرگذار آینده است که به‌زودی شاید بتواند تجارت و تولید شرکت‌ها را با مشکل مواجه کند.