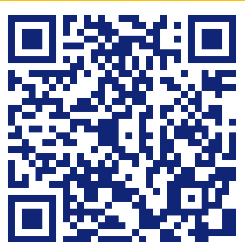




تاب آوری برای رشد پایدار و فراگیر



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران





معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

تاب آوری برای رشد پایدار و فراگیر

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادها و نظرات اصلاحی خود را به واحد
مربوطه منعکس نمایید:

economic_research@tccim.ir

مواضع این گزارش، الزاما مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

مهر ۱۴۰۴

فهرست مطالب

مقدمه.....	۴
۱. دستور کار تاب‌آوری برای رشد پایدار و فراگیر.....	۵
۲. ایجاد کسب‌وکار؛ مسیر اصلی تاب‌آوری در دوران بی‌ثباتی.....	۱۴
۳. پرداختن به موضوع راهبری ریسک.....	۲۳
۴. بقا با هدفمندی: کسب‌وکارهای اوکراینی در بی‌ثباتی شدید چطور دوام آوردند.....	۳۷
۵. مدیریت انتشار گازهای گلخانه‌ای با حمایت موسسات مالی.....	۴۸
۶. دوگانگی دشوار؛ مدیر عامل می‌تواند تاب‌آوری کسب‌وکار را با وعده قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای هم‌راستا کند.....	۶۲

مقدمه

تحولات پرشتاب اقتصاد جهانی در دهه‌های اخیر نشان داده است که مفهوم رشد پایدار، بدون در نظر گرفتن مقوله‌ی «تاب‌آوری»، نه تنها تحقق‌پذیر نیست، بلکه به بی‌ثباتی‌های گسترده‌تری منجر خواهد شد. بحران‌های هم‌زمان در عرصه‌های انرژی، غذا، زنجیره‌های تأمین، تغییرات اقلیمی، مخاطرات ژئوپلیتیکی و بیماری‌های فراگیر، ساختارهای اقتصادی و اجتماعی را در معرض فشارهای بی‌سابقه‌ای قرار داده‌اند. در چنین شرایطی، راهبردهای سنتی توسعه و مدیریت بحران، کفایت لازم را ندارند و نیاز به پارادایمی نوین بر پایه‌ی تاب‌آوری به‌شدت احساس می‌شود.

تاب‌آوری، صرفاً توانایی بازگشت به وضعیت پیشین پس از یک بحران نیست؛ بلکه قابلیت پویا و آینده‌نگر است که امکان سازگاری فعالانه، یادگیری نهادی و بهره‌گیری از فرصت‌های نهفته در دل بحران‌ها را برای بازیگران اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌سازد. از این منظر، تاب‌آوری به‌مثابه یک دارایی راهبردی عمل می‌کند که نه تنها بقا، بلکه رشد پایدار و فراگیر را امکان‌پذیر می‌سازد.

گفتمان علمی و سیاست‌گذاری جهانی، به‌ویژه در نشست‌های اخیر مجمع جهانی اقتصاد، نشان می‌دهد که تاب‌آوری دیگر یک انتخاب لوکس برای سازمان‌ها و دولت‌ها نیست، بلکه یک ضرورت حیاتی برای تضمین امنیت انرژی، پایداری زیست‌محیطی، عدالت اجتماعی و ارتقای بهره‌وری اقتصادی محسوب می‌شود. در این میان، شش محور کلیدی شامل: تاب‌آوری ژئوپلیتیکی، انرژی و اقلیم، تجارت و زنجیره تأمین، منابع انسانی و آموزش، سلامت و بهداشت و فناوری‌های دیجیتال، چارچوب اصلی دستورکار تاب‌آوری را شکل می‌دهند که هم‌افزایی میان آن‌ها برای دستیابی به توسعه متوازن و مقاوم در برابر شوک‌های آینده ضروری است.

بدین ترتیب، پژوهش حاضر در پی آن است که با نگاهی تحلیلی و آینده‌پژوهانه، ابعاد مختلف تاب‌آوری و سازوکارهای تحقق آن را بررسی کند و نشان دهد چگونه می‌توان از طریق راهبردهای یکپارچه، ظرفیت‌های ملی و سازمانی را به گونه‌ای ارتقا داد که هم‌زمان مقاومت در برابر بحران‌ها، سازگاری در شرایط بی‌ثبات و قابلیت جهش در مسیر رشد پایدار تقویت شوند.



۱. دستور کار تاب‌آوری برای رشد پایدار و فراگیر

راهبران سازمان‌های دولتی و خصوصی در سال‌های اخیر با اختلالات و بحران‌هایی مواجه شده‌اند که در طول عمر یک نسل بی سابقه بوده است و مجبور شده‌اند در میانه درگیری‌های جاری در جهان، کمبود انرژی، کمبود مواد غذایی، قطع زنجیره‌های تأمین، تورم بالا، نوسانات بازار و مشکلات اقلیمی، در وضعیت ناهت جهانی بعد از کرونا راهی برای پیشبرد مجموعه خود پیدا کنند. طبعاً امروز باید محیط‌های عملیاتی حال و آینده را مملو از آشفتگی‌های مکرر طبیعی و انسانی در نظر گرفت. این وضعیت پیامدهای مهمی دارد و درک آن مسئولیت زیادی از سوی راهبران می‌طلبد.

این آشفتگی‌ها را نمی‌توان جدا از هم و یکی پس از دیگری مدیریت کرد، چون همه در زیست‌بوم‌های آسیب‌پذیر و شبکه‌های تحت فشار در دل یکدیگر تکثیر می‌شوند. منابع موجود در جهان برای ادامه این رویه کافی نیست. بسیاری از افراد امروز قبول دارند که چالش اصلی ما مسأله تاب‌آوری است. باید تاب‌آوری خود را تقویت کنیم تا به غیر از امکان بقا، توان رشد بلندمدت، پایدار و فراگیر پیدا کنیم. امروز زمان آن رسیده است که بر مبنای این درک، دست به اقدام بزنیم و این جا است که به دستور کار تاب‌آوری نیازمند می‌شویم.

این برنامه پیچیده را مجمع تاب‌آوری (متشکل از تعدادی وزیر، راهبران عامل و رؤسای سازمان‌های بین‌المللی) ضمن همکاری با برنامه‌های مجمع جهانی اقتصاد تدوین کرده است. هدف از این دستور کار، شتاب بخشیدن به اقدامات گروهی در راستای

پیشبرد تاب‌آوری در حوزه‌های اصلی کسب‌وکارها است. این برنامه نخستین برنامه قابل توجهی است که برای هماهنگ‌سازی راه‌حل‌های بلندمدت در بستر گسترده دنیای پرتلاطم امروز تهیه شده است.

دستور کار تاب‌آوری در نشست سالانه مجمع جهانی اقتصاد در داووس سوئیس در سال ۲۰۲۳ به طور مفصل ارائه شده است. در گفتگوهای آن مجمع، تمرکز اصلی بر پرورش تفکر مدیریتی و ایجاد انگیزه برای پیشرفت واقعی در راستای تحقق تاب‌آوری بوده است.

در این گفتگوها سه مفهوم اصلی مورد تأکید قرار گرفته است:

۱. دستور کار تاب‌آوری تلاش پیچیده و مستمری است که چندین سال و چندین دهه ادامه خواهد داشت. با توجه به سطح آشفتگی‌هایی که امروزه حاکم است و پیوند نزدیکی که میان موضوعات قرار دارد، این دستور کار برای وضعیت دوران ما یک ضرورت است. آشفتگی‌های فعلی، پیوندهای پنهان میان موضوعات را آشکار کرده‌اند و نقاط ضعف زنجیره تأمین را نمایان کرده، مساله تأمین امنیت انرژی را در کانون توجه قرار داده و ضرورت توجه به انتقال انرژی مقرون‌به‌صرفه را شفاف‌تر کرده‌اند. این طور که پیدا است پیوند زیادی بین این بخش‌ها وجود دارد. از جمله فناوری می‌تواند موتور پیش برنده جریان رشد کسب‌وکار و جامعه باشد، چون پاسخ‌های تازه‌ای برای سوالات بخش انرژی و مراقبت‌های بهداشتی ارائه می‌دهد.

۲. نگاه بلندمدت ضروری است.

دولت‌ها و شرکت‌ها به طور طبیعی با تمرکز فراوان به حل مشکلات ضروری مشغول می‌شوند. اما سازمان‌ها و جوامع باید از همان ابتدای کار به همان اندازه (و بلکه بیشتر) بر اهداف بلندمدت راهبردی خود تمرکز کنند. نیاز به تمرکز بر اهداف بلندمدت، در زمینه ریسک‌های اقلیمی بسیار چشمگیر است، چون به حوزه زنجیره تأمین جهانی، جغرافیای سیاسی، نوآوری‌های فناوری، آموزش و منابع انسانی و مراقبت‌های درمانی نیز ارتباط پیدا می‌کند. در ارتباط بین این موضوعات و نیز در دل خود آن‌ها، ریسک‌های بلندمدت (از روندهای جمعیتی تا مسائل حریم خصوصی صاحبان اطلاعات و نابرابری‌های پایدار در ابعاد کوچک و بزرگ اجتماعی و اقتصادی) به چشم می‌خورند. همه این عوامل باید در برنامه‌ریزی‌های راهبردی برای رشد پایدار لحاظ شوند.

۳. پیشرفت تنها با همکاری بخش‌های دولتی خصوصی و همکاری بین‌المللی میان کشورها حاصل می‌شود.

دولت‌ها و شرکت‌ها هیچ وقت جدا از هم نمی‌توانند مشکلات جهان را حل کنند یا مسیر منحصر به فردی برای رشد پایدار باز کنند. در تعریف پارامترهای رشد بلندمدت، بخش‌های خصوصی و دولتی امروز بیش از هر زمان دیگری به یکدیگر نیاز دارند. آشفتگی‌های امروزی به مرزهای هیچ کشوری محدود نمی‌شوند و توسعه موفق اقتصادی فقط با همکاری و مشارکت بین‌المللی به دست می‌آید.

۱-۱. شش محور تاب‌آوری

بر اساس جدول ۱ در دستور کار تاب‌آوری شش موضوع مختلف مطرح شده است که حوزه‌های به‌هم‌پیوسته‌ای از اقدامات مختلف را در بر می‌گیرد.

جدول ۱. شش موضوع دستور کار تاب‌آوری

تجارت و زنجیره تأمین	اقلیم، انرژی و غذا	بعد سیاسی جغرافیایی
<ul style="list-style-type: none"> • درک وابستگی‌های زنجیره تأمین • کاهش نقاط ضعف حوزه‌های سیاسی جغرافیایی و فناوری و وابستگی به منبع واحد • حفظ روابط سودمند با تأمین‌کنندگان و پیوندهای جهانی پربازده • شناسایی ریسک‌های دور دست با پایش زودهنگام وضعیت و برنامه‌ریزی موقعیتی • فراهم کردن فرصت برای تجارت منصفانه برای اقتصادهای کوچک‌تر و در حال توسعه 	<ul style="list-style-type: none"> • گذار هر چه سریع‌تر در فرایند تأمین انرژی به سمت منابع تجدیدپذیر در همه زمینه‌ها • بررسی راه‌حل‌های استفاده از انرژی تجدیدپذیر نظیر هیدروژن آبی و روش جذب، ذخیره و استفاده از کربن • کربن‌زدایی از طریق حفظ و احیای محیط‌زیست طبیعی • ارائه مشوق برای تأمین مالی استفاده از انرژی تجدیدپذیر و قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای • توجه به مساله تأمین غذا و نیازهای اساسی در فرایند استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر برای رشد فراگیر 	<p>بعد سیاسی جغرافیایی</p> <ul style="list-style-type: none"> • هماهنگی راهبردهای کسب‌وکار برای اقدام منعطف در حوزه‌های مختلف سیاسی جغرافیایی • تقویت توان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی موقعیتی • همکاری با سیاست‌گذاران ضمن درک صحیح وابستگی‌های متقابل اقتصادی و سیاسی جغرافیایی
فناوری‌های دیجیتال	بهداشت و درمان	منابع انسانی، آموزشی و سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد راهبردهای فناوری دیجیتال برای افزایش بلندمدت بهره‌وری • پیش‌بینی ریسک‌ها و نقاط ضعف سایبری در ارتباط با تحولات حوزه فناوری • تدوین چارچوب‌های اخلاقی برای حفاظت از حریم خصوصی افراد و ترویج مدارا 	<ul style="list-style-type: none"> • توجه به پیشگیری از بیماری و تأمین سلامت • افزایش توان و بهره‌وری سیستم بهداشت و درمان • تقویت توان مقاومت در برابر بیماری‌های همه‌گیر و بحران‌های بهداشتی آینده • تأمین مراقبت‌های جامع و برابر برای سلامتی همگان 	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد الگوهای عملیاتی انعطاف‌پذیر و پذیرش روش‌های مدیریتی قابل هماهنگی با وضعیت بی‌ثباتی • استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و حمایت از تیم‌های خودکفا • تمرکز بر رشد بلندمدت استعدادها و ارتقا و آموزش مهارت‌های نیروی کار موجود • سرمایه‌گذاری در آموزش برای کاهش فاصله فزاینده استعدادها و نابرابری اجتماعی

پیوندهای بین این مسایل موضوعی و نقاط ضعفی که در دل آنها است باید بررسی شوند تا اقداماتی که در یک حوزه صورت می‌گیرد با اهدافی که برای حوزه‌های دیگر مهم است همسو شوند و به این ترتیب شاید حتی بتوانند روند پیشرفت آنها را تسریع کنند.

در ادامه، اقدامات پیشنهادی برای هر موضوع را به طور کلی توضیح داده‌ایم:

• تاب‌آوری سیاسی جغرافیایی

نهادهای چندملیتی باید راهبردهایی را که برای کسب‌وکار دارند با یکدیگر هماهنگ کنند و تنظیمات الگوهای تجاری خود را به نحوی تغییر بدهند که بتوانند با انعطاف در حوزه‌های سیاسی جغرافیایی مختلف عمل کنند. سیاست‌گذاران و راهبران تجاری باید درک خود را از وابستگی‌های اقتصادی و سیاسی جغرافیایی عمیق‌تر کنند و با همکاری یکدیگر، برای انواع موقعیت‌ها برنامه‌ریزی‌های بهتری بکنند. سازمان‌هایی که در مناطق حساس فعال هستند باید برنامه‌های تجاری خود را بر اساس ارزش‌های مشترک و رویکرد جهانی سامان‌دهی کنند. راهبران باید بدانند به چه ارزش‌هایی معتقدند و با چه چیزهایی مخالف‌اند تا بتوانند با اطمینان نسبت به موضوعات مختلف مسئولیت بپذیرند یا مسئولیت خود را سلب کنند. سیاست‌گذاران می‌توانند مشوق‌هایی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، تولید و توزیع تعیین کنند. بهینه‌سازی سیاست‌ها و استانداردهای شرکت‌ها در حوزه‌های حساس نظیر تجارت، حقوق معنوی، تحقیق و توسعه، داده‌ها و اهداف زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی می‌تواند عملکرد صنعت و رقابت در تراز ملی را بهبود ببخشد. سازمان‌ها می‌توانند موقعیت‌های تحلیلی دقیقی طراحی کنند که نشان بدهد در آینده در مواجهه با تهدیدهای بزرگ احتمالی چه باید کرد. باید بر اساس درک عمیق تحولات سیاسی جغرافیایی، برای مواجهه با هر نوعی از تهدید، برنامه اقدام مناسبی تهیه کنند. در این زمینه، همکاری میان بخش‌های دولتی و خصوصی ضروری است، زیرا منافع آنها تا حد زیادی به یکدیگر وابسته هستند.

• تاب‌آوری اقلیم، انرژی و غذا

نگرانی از تامین انرژی، امروزه باعث کاهش سرمایه‌گذاری بلندمدت در بخش انرژی شده است. بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴، سرمایه‌گذاری در این حوزه به طور متوسط ۷.۷ درصد در سال رشد داشت؛ اما از آن زمان به بعد این میزان رو به کاهش گذاشت و بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۲ میانگین سالانه به منفی ۲.۴ درصد رسید. زنجیره‌های تأمین تنوع کافی ندارد و نیروی کار کم‌شمار است و مواد اولیه موردنیاز برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر تامین نشده است. در این وضعیت، به خاطر عدم رشد سرمایه‌گذاری، دسترسی به انرژی و تامین امنیت آن دشوار شده است.

سازمان‌ها باید وابستگی‌های زنجیره تأمین خود را تعریف کنند و نقاط ضعف سیاسی جغرافیایی، حوزه فناوری و وابستگی خود به منبع تأمین منحصر به فرد را کاهش دهند.

در جریان تلاش برای گذار به وضعیت استفاده از انرژی‌های سبز باید مساله تامین انرژی امن و مقرون به صرفه را به عنوان هدف اصلی خود در نظر بگیریم. مسیر پایداری، مستلزم اتخاذ رویکردهای جامع و منعطف نظیر بهبود بهره‌وری، راه‌حل‌های انتقالی (مانند استفاده از هیدروژن آبی و جذب، ذخیره‌سازی و استفاده کربن) و برقرسانی پاک با منابع تجدیدپذیر است. در دستور کار تاب‌آوری اقداماتی برای تحقق قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای، تنوع‌بخشی به منابع تامین انرژی، برقرسانی به شبکه و تحقیق و توسعه در حوزه مواد کمیاب (که برای استفاده از انرژی تجدیدپذیر لازم است) مشخص شده است. در این دستور کار به فرصت‌های تجاری استفاده از انرژی تجدیدپذیر و گذار به وضعیت قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای توجه کرده‌اند و به پژوهش‌هایی استناد کرده‌اند که سودهای بالقوه تریلیون دلاری را شناسایی و معرفی می‌کند.

چالش‌های مربوط به حوزه غذا، آب، انرژی و تغییرات اقلیمی همه بنیادی هستند و ارتباط نزدیکی با هم دارند. عدم موفقیت در حل مساله تاب‌آوری، خطر وقوع فجایع اقلیمی و خسارت‌های فیزیکی را افزایش می‌دهد. اتفاقات اخیر جهان امکان دسترسی انسان‌ها به مواد غذایی را محدود کرده و قیمت‌ها را بالا برده است. تاب‌آوری سیستم غذایی و تامین امنیت غذایی برای سلامتی مردم بسیار ضروری است. فعالان مختلف باید با همکاری یکدیگر، به استفاده از انرژی تجدیدپذیر در کشاورزی روی بیاورند تا مواد غذایی سالم‌تر و فراوان‌تری در دسترس همگان قرار بگیرد. ایجاد دسترسی به انرژی و قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای برای مهار تغییرات اقلیمی و توانمندسازی تمامی کشورها برای تولید پایدار مواد غذایی امروزه یک اقدام ضروری است. بخش عمومی و بخش خصوصی باید ضمن ارتباط با یکدیگر به این موضوعات مرتبط فکر کنند و تلاش‌های خود برای ایجاد امنیت غذایی و آبی و نیز دسترسی به انرژی را با هم همسو کنند.

• تاب‌آوری تجارت و زنجیره تامین

سازمان‌ها باید وابستگی‌های زنجیره تامین خود را نظام‌مند کنند و نقاط ضعف سیاسی جغرافیایی، حوزه فناوری و وابستگی خود به منبع تامین منحصر به فرد را کاهش دهند. در عین حال، ضمن تلاش برای تاب‌آوری، نباید روابط طولانی‌مدت با تامین‌کنندگان و ارتباطات جهانی سازنده‌ای که سبب رونق شده‌اند از بین برود. راهبران برای ایجاد زنجیره تامین تاب‌آور، باید بر سه حوزه تمرکز کنند:

۱. شناسایی ریسک‌های دوردست با پایش زودهنگام و برنامه‌ریزی موقعیتی. این رویکرد، برخلاف روش پیش‌بینی، با ارزیابی نیروها و روندهای فعال در پی تعیین نتایج بالقوه می‌گردد و بر اساس این نتایج روش‌هایی برای بسیج قوا و اقدام با مشاهده علائم خاص تعریف می‌کند.

۲. تغییر وضعیت الگوهای تامین، با توجه به حفظ منابع موجود. در صورت امکان می‌توان به ادغام نهادهای فرادست و فرودست فکر کرد. همزمان با بررسی منافع بالقوه افزودن منابع جدید انرژی، باید به دشواری‌های قطع روابط طولانی قدیم با تامین‌کنندگان نیز فکر کرد. شرکت‌ها برای پیش‌بینی آشفتگی‌های احتمالی زنجیره تامین خود (نظیر کاهش ورودی) می‌توانند از راهبردهای چندمنبعی استفاده کنند.

۳. تمرین موقعیت‌های آشفته و مرور درس‌های اشتباهات گذشته و موقعیت‌های خطرناک برای افزایش توان زنجیره تأمین سازمان‌ها. شرکت‌ها باید فناوری‌ها و داده‌های جدیدی را که مورد نیازشان هست برای خود تأمین کنند و مهارت نیروهای عضو تیم‌های دیجیتال زنجیره تأمین را ارتقا بدهند تا زمینه پیشبینی بروز تقاضا را در لحظه برای خود فراهم کنند. در زمینه همکاری و رقابت در تراز بین‌المللی، دولت‌ها باید چارچوب روشنی بر اساس قوانین برای کاهش بی‌ثباتی و بهبود شرایط سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و رشد مقاوم برای خود تهیه کنند.

• تاب‌آوری مردم، آموزش و سازمان‌دهی

سازمان‌ها به الگوهای عملیاتی منعطف و مدیریت قابل تطبیق نیاز دارند. راهبران باید استعداد اعضای گروه خود را پرورش بدهند تا بتوانند تصمیم‌گیری‌ها را غیرمتمرکز کنند و به تیم‌های خودکفایی بسپارند که دانش میدانی دارند. در عین حال، اقتصاد آینده به مهارت‌های جدیدی نیاز دارد. جوامع و سازمان‌ها باید در حوزه آموزش و به ویژه آموزش مسایل پایه‌ای سرمایه‌گذاری کنند. راهبران باید شکاف‌های مهارتی را که هر روز در حال تشدید است برطرف کنند و نابرابری‌های اجتماعی را در این زمینه کاهش دهند و همزمان، مهارت‌های نیروی کار خود را ارتقاء بدهند و دائم زمینه آموزش‌های جدید را فراهم نمایند.

در کشورهایی که درآمد پایین و متوسط دارند و کرونا بر وضعیت آموزش آن‌ها تاثیر گذاشته است، نبود نیروی مستعد شدیدتر است. فقر آموزشی باعث از دست رفتن درآمد افراد و نبود استعداد در ترازهای ملی و منطقه‌ای می‌شود. برای حل این مسایل، سازمان‌ها باید برای تاب‌آوری سازمانی هزینه کنند و استعدادهای موجود را با راهبردهای خود منطبق کنند. تجربه نشان داده است این روش برای خلق ارزش مناسب است. سازمان‌های تاب‌آور در مقابل اتفاقات جدید مقاومت می‌کنند و آن‌ها را به فرصت تبدیل می‌کنند تا در زمان بحران، جهش رو به جلوی خود را حفظ کنند. سازمان‌ها برای ایجاد تاب‌آوری در زمینه‌های استعداد، مدیریت و آموزش، باید در حوزه‌های مختلفی دست به اقدام بزنند: انعطاف سازمانی، مدیریت هماهنگ، ایجاد تنوع و مشارکت دادن گروهی‌های مختلف، رشد مستمر توانمندی‌ها و استعدادهای و رویکرد تحول‌آفرین در آموزش با هدف تقویت مهارت‌های راهبردی.

• تاب‌آوری در نظام سلامت

برای پاسخ‌گویی به تقاضای رو به رشد برای استفاده از مراقبت‌های بهداشتی و کاهش محدودیت‌های خدمات بهداشتی و ارتقای آمادگی در برابر شرایط اضطراری، به رویکردی چندوجهی نیاز داریم. هدف کلی این رویکرد، باید تأمین دسترسی عادلانه همه افراد به مراقبت‌های بهداشتی باشد. کاهش تبعیض در حوزه سلامت در میان گروه‌های اجتماعی، سیستم‌های سلامتی را تقویت می‌کند و سهم چشمگیری در رشد اقتصادی دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در مراقبت، پیشگیری و درمان بیماری‌های مزمن، می‌تواند بار بیماری جهانی را ۲۵ درصد کاهش بدهد. رویکرد پیشگیری به افزایش طول عمر باکیفیت افراد کمک می‌کند. امروزه میانگین امید به زندگی در کشورهایی که درآمد پایین دارند با کشورهایی که

درآمد بالا دارند ۱۸ سال با هم فرق دارد. زمینه‌های سرمایه‌گذاری در این حوزه، پایداری زیست‌محیطی، آموزش مسایل بهداشتی، تامین آب و غذای سالم و دسترسی به واکسن و درمان‌های پیشگیرانه است. کشورها باید ظرفیت و بهره‌وری سیستم سلامت خود را افزایش دهند و شمار نیروی کار این حوزه را بالا ببرند. البته این پیشرفت‌ها هزینه‌هایی دارد، ولی با اسقتر سامانه‌های دیجیتال و سایر نوآوری‌ها این بار تا ۱۵ درصد کاهش می‌یابد. برای حمایت و حفظ نیروی کار موجود و نیز جذب، آموزش و ارتقای نیروی کار جدید به اقدامات مؤثری نیاز داریم. باید تعداد بیشتری پزشک، پرستار و مراقب زن به کار بگیریم و در محیط کار برای کار برابر دستمزد برابری به آن‌ها بدهیم.

• تاب‌آوری دیجیتال و حوزه فناوری

استقرار امکانات دیجیتال و استفاده از فناوری‌های مناسب یکی از مهم‌ترین محرک‌های اصلی رشد و بهره‌وری بلندمدت هستند و عملکرد سازمان‌ها را سریع و چابک می‌کنند. این تلاش‌ها مثل تمام تحولات دیگر تکرار شونده هستند و تغییرات سریعی به وجود می‌آورند. راهبران باید دیدگاه بلندمدتی نسبت به تأثیر این تغییرات بر رشد داشته باشند، فرصت‌های مفید را شناسایی کنند و رویکرد پورتفوی برای رشد در پیش بگیرند. فناوری در همه زمینه‌های تاب‌آوری (به‌ویژه استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر، آموزش، سلامت و زنجیره تأمین) نقش مهمی دارد. آشفتگی‌ها و خطرات ناشی از تحولات حوزه فناوری باید با دقت مدیریت شوند. برخی از اقدامات مهم در این زمینه تامین امنیت اینترنتی (به جهت افزایش مداوم تهدیدها) و حمایت اجتماعی است. منظور از اهداف اجتماعی، تعیین مرزهای اخلاقی برای حفاظت از حریم خصوصی افراد و ترویج پذیرش افراد مختلف و حذف شکاف‌های حوزه دیجیتال است. سازمان بین‌المللی کار معتقد است برای تحقق پوشش سراسری اینترنت باند پهن، سه میلیارد نفر را که تاکنون از اینترنت استفاده نکرده‌اند به این شبکه وصل می‌کند. همین اقدام می‌تواند ۲۴ میلیون شغل جدید در سراسر جهان (از جمله میلیون‌ها شغل برای جوانان) ایجاد کند.

فناوری یکی از بزرگ‌ترین عوامل توسعه اقتصادی است، اما این عامل به شدت تحت تأثیر روندهای سیاسی-جغرافیایی قرار می‌گیرد. سیاست‌گذاران باید برای بخش خصوصی مشخص کنند کدام وابستگی‌ها قابل قبول هستند و کدام وابستگی‌ها باید کاهش پیدا کنند. در عین حال، تأثیر برخی تحولات دیجیتال بر جامعه ممکن است دشوار یا حتی نامطلوب باشد. باید راهبردهایی برای آموزش نیروی کار در حوزه مهارت‌های پیشرفته و تامین مشاغل جایگزین داشته باشیم که نیروی کار دچار محرومیت نشود و شاهد کاهش کیفیت سطح زندگی خود نباشد.

باید به مساله همکاری دولت و بخش خصوصی (که تاکنون به آن توجه نشده است) برای تقویت تاب‌آوری توجه داشته باشیم.

۲-۱. چهار عامل برای افزایش توان تاب‌آوری

اقداماتی که در برنامه تاب‌آوری انجام می‌شود با استفاده از چند عامل ضروری برای افزایش توان ممکن می‌شوند:

- راهبری و توانمندی‌ها

برای هدایت برنامه تاب‌آوری به فرهنگ راهبری جدیدی نیاز داریم. راهبران مقاوم می‌توانند با قبول موارد بی‌ثباتی، سعی کنند توان خود را برای پیش‌بینی امور آینده بالا ببرند و ضمن تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، راه‌حل‌های بلندمدت طراحی کنند و همزمان مسائل کوتاه‌مدت را مدیریت نمایند. آن‌ها می‌توانند با تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و واگذاری مسئولیت‌ها به تیم‌های خودکفا وضعیت سازمان خود را تغییر بدهند و آن را سریع و چابک نمایند.

- منابع مالی

تأمین مالی تاب‌آوری یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تخصیص سرمایه در تاریخ مدیریت شرکت‌ها است. منابع مؤسسات دولتی به تنهایی کافی نیست و به سرمایه خصوصی نیاز دارند و به همین جهت بازده این سرمایه‌گذاری‌ها باید مورد توجه قرار بگیرد. برای تقویت توان مالی و بودجه تاب‌آوری باید ساختارهای انگیزشی بهتری داشته باشیم و از برنامه‌ریزی بلندمدت و بازارهای سرمایه‌ای و بیمه‌ای استفاده کنیم.

- توسعه اقتصادی پایدار

اقدامات این بخش بهبود دسترسی به مسکن ارزان قیمت، مراقبت‌های بهداشتی و سلامتی و حوزه انرژی با اقدامات معمولی؛ سرمایه‌گذاری در آموزش جوانان، استفاده از نیروی کار جوان و فراگیری اقتصادی در آینده؛ سرمایه‌گذاری متوازن در فناوری برای افزایش بهره‌وری؛ حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و زمینه‌سازی برای سرمایه‌گذاری است.

- همکاری بخش‌های دولتی و خصوصی

برای اجرای موفق برنامه تاب‌آوری، همکاری واقعی دولت‌ها و نهادهای دولتی و بخش خصوصی ضروری است. برای تقویت تاب‌آوری باید به اهمیت همکاری میان بخش دولتی و خصوصی (که تا کنون چندان مورد توجه قرار نگرفته است) توجه کنیم و همزمان برای مجامع محلی برنامه‌های اقتصادی کوچک و برای چشم‌اندازهای ملی برنامه‌های اقتصادی بزرگ تعریف کنیم. باید جریان پیشبرد پروژه‌های عظیم به راه بیندازیم و آن‌ها را بر اساس فایده و تأثیرشان اولویت‌بندی کنیم. در اجرای پروژه‌ها باید به بهره‌وری بالا و تخصیص بهینه ریسک‌ها توجه کنیم.

- ارزش‌های مطرح

در دستور کار تاب‌آوری برای رشد بلندمدت، ارزش‌های بسیاری مطرح است. تحقیقات پیشرو نشان داده است اقدام در حوزه‌های مرتبط با تاب‌آوری اثر کوتاه‌مدت و بلندمدت بسیاری بر تولید ناخالص داخلی خواهد داشت که در بازه‌ای از منفی ۸ درصد تا مثبت ۱۵ درصد قرار می‌گیرد (نمودار ۱ را ببینید).



تأثیر یک باره ■ بازه تأثیر افزایشی

نمودار ۱. برآورد تأثیر بر تولید ناخالص داخلی سالانه جهانی، بر حسب درصد

(تأثیر اقدام یا عدم اقدام در حوزه‌های مختلف تاب‌آوری بر تولید ناخالص داخلی: از -۸ درصد تا +۱۵ درصد)، منبع: مکی‌نزی





۲. ایجاد کسب‌وکار؛ مسیر اصلی تاب‌آوری در دوران بی‌ثباتی

در دوران ثبات اقتصادی، ایجاد کسب‌وکار راه خوبی برای ورود به حوزه‌های جدید رشد اقتصادی است و در دوران آشفتگی و بی‌ثباتی، اصلی‌ترین مسیر حفظ و رشد سازمان‌ها است. رهبریات بسیاری در راستای تامین لوازم گذار از موقعیت‌های دشوار اقتصادی، سعی می‌کنند شرکت‌های خود را در برابر ریسک‌های شدید جهانی مقاوم‌سازی کنند. به غیر از بی‌ثباتی‌های سیاسی-جغرافیایی، نوسانات بازار کالا و افزایش تورم، انتظار می‌رود بحران‌های سلامتی جهانی و خطرات اقلیمی نیز به مرور شدیدتر و بیشتر شوند و تغییرات عمده‌ای در تقاضای مصرف‌کننده و صنعت رخ بدهد. آن‌ها معتقدند این تحولات فشار طولانی‌مدتی بر الگوهای کسب‌وکارها وارد می‌کند و همین مسئله نیاز به تاب‌آوری را افزایش می‌دهد.^۱

واقعیت جهان جدید این است که بحران‌ها و آشفتگی‌ها دیگر موقتی نیستند و روش‌های معمولی حل مشکلات، دیگر کارایی سابق را ندارند. ایجاد کسب‌وکارهای جدید راهی برای تنوع‌بخشی، تقویت، حفاظت و گسترش مسیرهای تجاری هستند و روش‌های دیگر در حال از بین رفتن هستند. البته صرفاً اختصاص منابع به کسب‌وکارهای جدید برای کسب موفقیت کافی نیست. شرکت‌های باسابقه باید ابزارهای مختلفی در اختیار داشته باشند و بر اساس نقشه راه، با احساس ضرورت و ذهنیت کارآفرینی، بهره‌گیری از مزایای موجود (منابع و استعدادها) در مسیر رفع موانع نوآوری و حل مشکل سیستم‌هایی که حامی رشد و ابتکار نیستند حرکت کنند.

^۱ Børge Brende and Bob Sternfels, “Resilience for sustainable, inclusive growth,” McKinsey, June ۷, ۲۰۲۲.

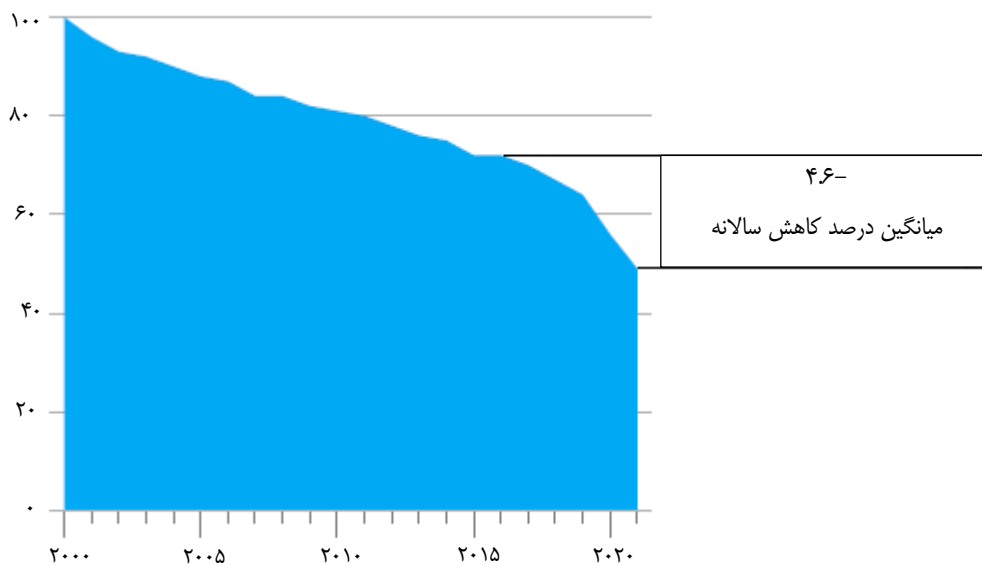
در گذشته، تاب‌آوری به‌معنای تلاش برای کاهش هزینه‌ها و حفظ سرمایه بود. توجه به تعدیل هزینه‌ها هنوز بسیار مهم است، اما تمرکز صرف بر کاهش هزینه‌ها هیچ وقت کافی نیست و در بازار امروز این روش قطعاً ناکارآمد خواهد بود. کسب‌وکارها با نقطه عطف زودگذری روبه‌رو نیستند، بلکه با دوره‌های نوسان و تغییر بنیادین طولانی‌مدت مواجه هستند که به اوضاع طبیعی جهان تبدیل شده است. در این وضعیت بی‌ثباتی ماندگار، شرکت‌ها باید راه‌هایی برای کاهش ریسک برای خود ایجاد کنند که نه فقط نسبت به تحولات بازارها و مناطق جغرافیایی، بلکه نسبت به تحولات سیستمی.

انتظار می‌رود در پنج سال آینده، ۵۰ درصد از کل درآمد کسب‌وکارها از محصولات و خدمات جدید به دست بیایند.

امروز و نیز در آینده‌ای که از دل دنیای پرنوسان کنونی شکل می‌گیرد، کسب‌وکارهای جدید، بهترین مسیر رشد برای شرکت‌های فعلی هستند و خواهند بود. شرکت‌های قدیمی‌تر مزایای فراوانی در ایجاد کسب‌وکارهای جدید دارند چون از زیرساخت، استعداد (نیروی انسانی)، امکانات و برند برخوردار هستند. در عین حال ممکن است با دشواری‌هایی در زمینه نوآوری‌ها، فرایندها و فرهنگ‌ها مواجه باشند که برای کارآفرینی درون‌سازمانی مناسب نیستند، اما این مسایل همیشه در کار اجرایی و میدانی رخ می‌دهد و هیچ کدام غیرقابل حل نیست.

روش‌های ایجاد تنوع در شرکت‌ها متفاوت است، ولی از این میان ایجاد کسب‌وکارهای جدید، یکی از قدرتمندترین رویکردها است. تحقیقات نشان می‌دهد ایجاد کسب‌وکارهای جدید به شرکت‌ها کمک می‌کند با آشفتگی‌هایی که با بروز کرونا ایجاد شد بهتر کنار بیایند: ۳۴ درصد از شرکت‌هایی که ایجاد کسب‌وکار را در اولویت قرار داده‌اند، توانسته‌اند از کاهش درآمد در دوران کرونا جلوگیری کنند، ولی شرکت‌هایی که از سایر راهبردهای رشد درون‌زا استفاده کرده‌اند فقط در ۲۶ درصد موارد موفق بوده‌اند.^۲ ایجاد کسب‌وکارهای جدید نسبت به اقدامات معمول صرفه‌جویی در هزینه، نه تنها تنوع مالی، بلکه تنوع عملیاتی گسترده‌ای ایجاد می‌کند (نمودار ۲).

^۲ Shaun Collins, Ralf Dreischmeier, Ari Libarikian, and Upasana Unni, "Why business building is the new priority for growth," McKinsey Quarterly, December ۱۰, ۲۰۲۰.

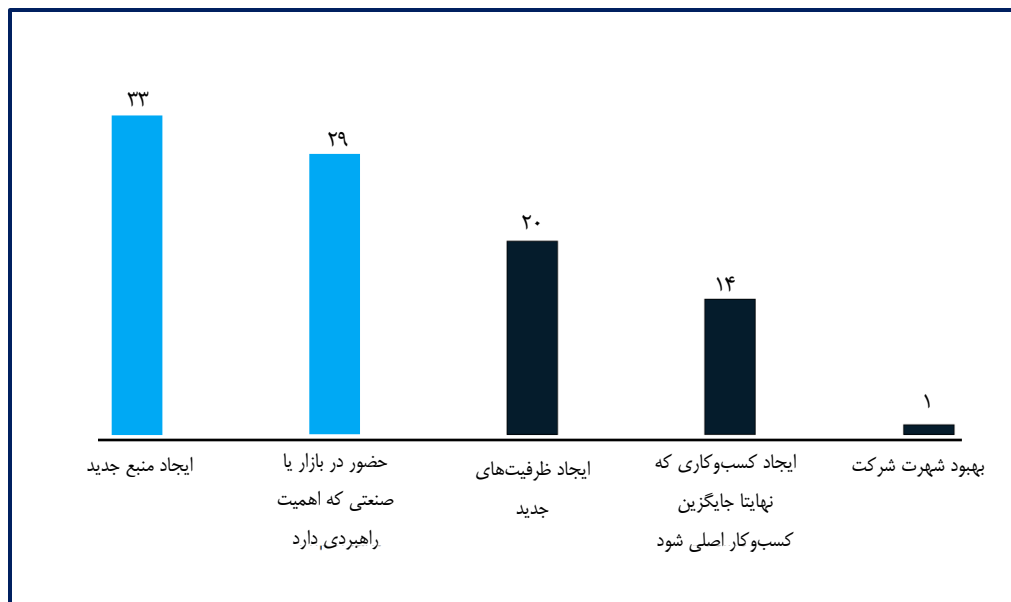


تصویر ۱. درصد شرکتهایی که در سال ۲۰۰۰ جایگاه خود را در میان ۵۰۰ شرکت برتر جهان حفظ کرده‌اند.

منبع: مکینزی

بر اساس تصویر ۱ طول عمر شرکت‌ها در حال کاهش است: سهم ۵۰۰ شرکت برتر جهانی کاهش یافته است و این کاهش در جریان آشفته‌گی‌ها شتاب گرفته است. منظور از ۵۰۰ شرکت برتر جهان، شرکتهایی است که بر اساس ارزش بازار در پایان سال میلادی رتبه‌بندی شده‌اند. منظور از ۵۰۰ شرکت برتر جهان، شرکتهایی است که بر اساس ارزش بازار در پایان سال میلادی رتبه‌بندی شده‌اند.

کسب‌وکارهای جدید به شرکت‌های با سابقه کمک می‌کنند روابط خود را با مشتریان بهتر کنند و رشد خود را شتاب ببخشند. رشد درون‌زا معمولاً ارزش بیشتری ایجاد می‌کند و شرکت‌ها را از پرداخت هزینه‌های اضافه برای خرید سهام کسب‌وکارهای مستقل بی‌نیاز می‌کند. کسب‌وکارهای جدید هزینه‌های باقی‌مانده از قبل ندارند و می‌توانند حاشیه سود بالایی به همراه داشته باشند و فشار نقدینگی کمتری ایجاد می‌کنند. اگر محصولات و الگوهای عملیاتی کسب‌وکارهای، با دارایی‌های فعلی شرکت تفاوت زیادی داشته باشند، می‌توانند در برابر تورم، آشفته‌گی‌های زنجیره تأمین و رکودهای اقتصادی از شرکت به خوبی محافظت کنند. دستیابی به این مزایا مستلزم تمرکز بر کسب‌وکارهایی است که تاب‌آوری و رشد شرکت را تقویت کنند. کسب‌وکارهای جدیدی که تاب‌آوری ایجاد می‌کنند. با در نظر گرفتن چالش‌هایی که امروزه شرکت‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند، چهار روش مختلف برای ایجاد کسب‌وکار جدید وجود دارد که به ویژه برای ایجاد تاب‌آوری مناسب هستند. بسیاری از این کسب‌وکارها را می‌توان به سرعت راه‌اندازی کرد و طی بیست و چهار ماه شروع به درآمدزایی می‌کنند و از همان مراحل ابتدایی زمینه ساز موفقیت خواهند بود.



نمودار ۲. دلیل اصلی سازمان برای ایجاد کسب‌وکارهای دیجیتال جدید^۳ (پاسخ‌دهندگان - ۸۵۱ نفر)

منبع: McKinsey Digital Strategy Survey, ۲۰۲۲

بر اساس نمودار ۲، امروزه، تقریباً یک‌سوم شرکتهایی که کسب‌وکارهای جدید ایجاد می‌کنند در پی ایجاد منبعی برای تنوع راهبردی هستند.

۱-۲. کسب‌وکارهای ضد چرخه‌ای

شرکت‌های با سابقه با خدمات‌رسانی به بازارها یا مشتریانی که تقاضای نسبتاً کشش‌ناپذیر (و در حال رشد) دارند، بهتر می‌توانند در برابر نوسانات چرخه‌ای مقاومت کنند. مثلاً فروش داده‌های پردازش تراکنش‌ها ارتباط مستقیمی با هزینه‌های مصرف‌کننده ندارد، ولی کارمزدهای تراکنش معمولاً تابع اقتصاد و اعتماد مصرف‌کننده است و به تبع آن‌ها بالا و پایین می‌شوند. راهکارهای متعددی برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آن‌ها از مواجهه مستقیم با تورم پرهیز کنند. مثلاً برخی کسب‌وکارهای خدماتی نسبت به کسب‌وکارهای مبتنی بر محصول یا مبتنی بر کالاهای سرمایه‌ای، ثبات درآمدی بیشتری برای خود تولید می‌کنند، چون می‌توانند در کنار اقلام گران‌قیمت‌تری مثل آسانسور و خودرو، خدمات کوچکتر اما متداومی ارائه کنند. شرکت‌ها در این موارد می‌توانند الگوی فروش خود را برای مشتریانی که با کمبود نقدینگی مواجه‌اند تغییر دهند و مثلاً از الگوی فروش کمپرسور هوا به سمت الگوی فروش شارژ باد تایر حرکت کنند. گاهی

^۳ Marc Goedhart and Tim Koller, "The value premium of organic growth," McKinsey, January ۱۹, ۲۰۱۷.

حتی توان رویکردهای ساده‌تر مقابله با تورم (نظیر انتقال هزینه‌ها به مشتری) با الگوهای کسب‌وکاری جدید (نظیر موارد وابستگی فروش به نتیجه) برای مشتریان قابل‌پذیرش‌تر می‌شود.^۴

به عنوان مثال، در محصولات مصرفی مفهومی به نام شاخص لیپستیک^۵ مطرح کرده‌اند که می‌گوید در موارد بروز دشواری‌های شدید اقتصادی، برخی محصولات ارزان‌قیمت و در دسترس (تفنی، کوچک و مقرون‌به‌صرفه) محبوب می‌شوند، چون خریداران مجبور می‌شوند خریدهای بزرگ‌تر خود را به تعویق بیندازند. یافتن این حوزه‌ها در هر کسب‌وکاری که در آن هستیید (و حتی ایجاد کسب‌وکارهای جدید مثلاً با طرح‌های جدید برای تحویل) می‌تواند به بقا و رشد کسب و کارتان در آینده کمک کند، اما اگر سازمانی به طور محدود فقط به فکر کاهش هزینه‌ها باشد، این امر محقق نمی‌شود.

۲-۲. کسب‌وکارهای منبع سبک

در شرایطی که نرخ بهره افزایش پیدا می‌کند و جریان نقدینگی کاهش پیدا می‌کند، سرمایه‌گذاری‌های جدیدی که نیاز به افزایش تجهیزات و نیروی انسانی ندارند (و بدون آن رشد می‌کنند) می‌توانند خط سود شرکت‌ها را بالا ببرند، در حالی که بخش‌های دیگر شرکت نیازمند دارایی‌های سرمایه‌ای هنگفت و تعداد بالای نیروی کار است. به این کسب‌وکارها کسب و کار مجری بازار می‌گویند. می‌گویند نسخه‌های کسب و کار الکترونیک این الگوهای تجاری را اوبر و ایربی‌ان‌بی ایجاد کردند. نمونه‌های جدیدتر آن، شرکت‌هایی هستند که فضای تعاملی لازم برای ارائه خدمات از سوی شرکت‌های دیگر را فراهم می‌کنند، مثل شرکت ورلبینگ که معلمان زبان را به دانش‌آموزان متصل می‌کند و شرکت آژنا که (متعلق به برند بوش است و) زیست‌بوم اینترنت اشیا را برای دستگاه‌های امنیتی ایجاد کرده است. شرکت‌هایی از این دست، که از پیش با کاربران یا ارائه‌دهندگان خدمات در ارتباط هستند و به آن‌ها دسترسی دارند، به خوبی می‌توانند این کسب‌وکارها را با سرمایه‌گذاری اندک و ریسک پایین و سرعت بالا ایجاد کنند و گسترش دهند.

به همین ترتیب می‌بینیم در برخی موارد، مالکان دارایی‌ها (که تامین بخش مهمی از زنجیره ارزش را که قبلاً در مراحل بعدی مدیریت می‌شد را به عهده می‌گیرند) کسب‌وکارهای جدید ایجاد می‌کنند. شرکت‌های املاک مسکونی مانند آر ایکس آر در بحران مالی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ کسب‌وکارهایی ایجاد کردند که به آن‌ها امکان می‌داد تجربه‌های کاملاً جدیدی (نظیر خدمات اسباب‌کشی یا خدمات دیجیتالی شخصی مانند نظافت منزل و تحویل مواد غذایی) برای مشتریان ایجاد کنند. این روند طبعاً محدود به املاک مسکونی نیست، چون برخی تامین‌کنندگان انبارهای تجاری نیز امروزه خدمات تدارکات فنی ارائه می‌دهند که به چهاردیواری انبار، آموزش نیروی کار و خدمات دیگر محدود نمی‌شود. اگر سازمان شما در زمینه تملک دارایی یا عملکرد خاصی امتیاز مخصوصی ندارد، باز هم بسته به زمینه کسب‌وکارتان ممکن است بتواند واسطه خوبی برای اتصال دارایی‌ها به کسی باشد که به آن نیاز دارد.

^۴ Andrea Felsted, "Our lipstick obsession says a lot about the economy," *Washington Post*, September ۱۳, ۲۰۲۲.

^۵ Lipstick index

۲-۳. کسب‌وکارهای متمرکز یا قدرتمند مبتنی بر زنجیره تأمین

یکی از نظرسنجی‌های مکینزی در سال ۲۰۲۰ نشان داده است که صنایع به طور میانگین هر ۳.۷ سال یک‌بار، دست کم یک ماه درگیر آشفتگی‌های زنجیره تأمین می‌شوند. این موضوع مربوط به قبل از قرنطینه کرونا، تنش‌های تجاری، جنگ اوکراین، اختلالات شرایط جوی و سایر مشکلاتی است که امروزه زنجیره‌های تأمین جهانی را دچار بحران کرده است. در سال جاری، قیمت کالاهایی مانند کود، آلومینیوم، زغال‌سنگ و فولاد تا حد زیادی افزایش یافته است. زنجیره‌های تأمین و بازار کالا در بلندمدت به تعادل می‌رسند، ولی در میان‌مدت، آشفتگی‌هایی رخ می‌دهد و کسب‌وکارهایی که کمتر با تدارکات جهانی و تولید خارج از کشور در تماس باشند در این وضعیت‌ها تاب‌آوری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

این الگوها باعث شده است صاحبان کسب و کار روز به روز بیشتر به الگوهای چرخشی علاقمند بشوند^۶ که محصول اولیه را برمی‌گرداند و برای تولید در آینده به عنوان مواد خام بازیافت می‌کند. این الگوها نه تنها نیازهای جدید زنجیره تأمین را برآورده می‌کنند، بلکه از نظر زیست‌محیطی نیز ترجیح دارند. یکی از نمونه‌های موفق که در این زمینه مورد توجه قرار گرفته است، عملکرد شرکت اما سیفتی فوتویر^۷ است^۸ که در سال ۲۰۱۷ اولین کفش ایمنی خود را با الگوی کسب‌وکار چرخشی ایجاد کرد، اما نتوانست آن را در مقیاس سودآور رشد بدهد. پس از مدتی ضمن همکاری با رقبای صنعتی زیست‌بوم بزرگ‌تری ایجاد کرد تا مقیاس لازم برای سودآوری کامل را در اختیار داشته باشد و کسب و کار خود را از تغییرات ناگهانی جریان تامین مواد اولیه و آشفتگی‌های زنجیره تأمین خارجی در امان نگه دارد.

بر همین اساس کسب‌وکارهای بسیاری برای رشد خود برنامه‌ریزی کردند که با افزایش بهره‌وری، هزینه‌های ورودی‌های خود را کاهش بدهند. این کسب‌وکارها را می‌توان در بخش‌های متفاوتی از تولید نیمه‌هادی‌ها (با افزایش تولید چیپ‌ها) تا کشاورزی (با افزایش کارایی محصولات و کاهش هزینه‌های ورودی مثل کود و آفت‌کش) دید.

۲-۴. کسب‌وکارهای مجاور که با موانع کمتر (یا دست‌کم متفاوت) روبرو هستند

در اغلب اوقات، منابع ارزش مجاور با هسته اصلی شرکت، هر کدام به شیوه متفاوتی تحت تأثیر موانعی که بر سر راه کسب و کارها هستند قرار می‌گیرند. توجه به این مجاورت‌ها، که معمولاً در زنجیره ارزش یا بخش‌های مختلف بازار رخ می‌دهند، می‌تواند ارزشمند باشد، چون برخی از مزیت‌های موجود در کسب و کار شرکت‌ها قابل انتقال هستند. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که ماهرانه وارد مجاورت‌های کسب‌وکاری می‌شوند، می‌توانند در بلندمدت بازده کل سهام خود را سه درصد بیشتر کنند.

^۶ Jos van Hillegersberg, Matthias Olthaar, and Dennis Vegter, "Supply chains in circular business models: Processes and performance objectives," Resources, Conservation, and Recycling, November ۲۰۲۰, Volume ۱۶۲.

^۷ EMMA Safety Footwear

^۸ "The circular economy: From enthusiasm to realism," European Business Review, November ۱۱, ۲۰۲۱.

۱۶ McKinsey

یکی از شرکت‌های رسانه‌ای سنتی چاپی به نام نیوز کورپوریشن^۹ مجبور شد برای حفظ بقای خود به طور اساسی مسیرش را تغییر بدهد. سرمایه‌گذاری سنگین در تحول دیجیتال، باعث شد این شرکت به یکی از نهادهای پیشرو در حوزه معاملات آنلاین املاک، استریمینگ^{۱۰} و تجمیع اطلاعات تبدیل شود. این شرکت در جریان تحول به تبدیل اخبار چاپی به اخبار آنلاین بسنده نکرد، بلکه با ادغام و تملک به حوزه برندهای دیجیتال مانند آر ای ای^{۱۱} استرالیا و موو^{۱۲} در آمریکا نیز وارد شد و خدمات مجاور مانند واسطه‌گری وام مسکن را نیز در همان پلتفرم‌ها شکل داد. علاوه بر این‌ها شماری از کسب‌وکارهای مکمل در حوزه مدیریت داده‌ها را نیز خریداری کرد تا در خدمات موجود خود ادغام کند و مالکیت معنوی هزاران منبع خبری مختلف با فرمت‌ها و زبان‌های متفاوت را گردآوری نمود.

این راهبرد می‌تواند در بخش‌های مختلفی موفق عمل کند. بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه کالاهای مصرفی بسته‌بندی شده، توانستند به سرعت وضعیت کانال‌های توزیعی خود را حسب موقعیت تغییر بدهند و امکان تحویل مستقیم محصول به مصرف‌کننده^{۱۳} را برای خود ایجاد کنند، کالاهای تامین آسایش و متناسب برای استفاده خانگی طراحی کردند و تولید اقلامی چون کت و شلوار و مبلمان و تجهیزات اداری را کاهش دادند. شرکت‌های تولید مواد اولیه به سمت پایین زنجیره حرکت کردند تا با استفاده از برندهای سفید یا الگوهای تحویل مستقیم محصول به مصرف‌کننده با محصولات خود ارزش بیشتری ایجاد کند. نهادهای مالی که معمولاً به سرمایه‌گذاران نهادی خدمات می‌دادند^{۱۴}، وارد حوزه بانکداری خرد شدند (نمودار ۳) و موفقیت بسیاری کسب کردند.

۲-۵. ایجاد کسب‌وکار، بخشی از دستور کار تاب‌آوری است

یکی از نظرسنجی‌های مکینزی در سال ۲۰۲۰ نشان داده است که ۲۴ درصد از کسب‌وکارهای جدیدی که شرکت‌های بزرگ ایجاد می‌کنند به بنگاه‌های پایدار با مقیاس بزرگ تبدیل می‌شوند. بر اساس نمودار ۳، با رشد بی‌رویه بی‌ثباتی ظرف سه سال گذشته، مدیران شرکت‌هایی که عملکرد برتر داشته‌اند سرمایه‌گذاری خود را در ایجاد کسب‌وکارهای جدید دو برابر کرده‌اند.

^۹ News Corporation

^{۱۰} streaming

^{۱۱} REA

^{۱۲} Move

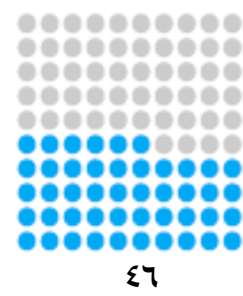
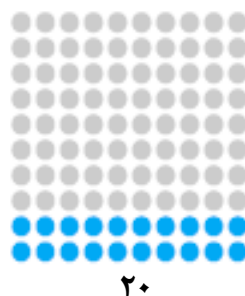
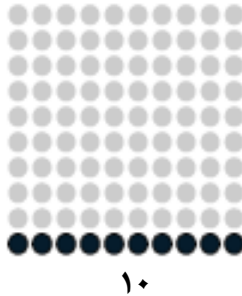
^{۱۳} D2C

^{۱۴} B2B

مدیران شرکتهایی که ایجاد کسب‌وکار جدید را یکی از سه اولویت اصلی خود می‌دانند، ۱۵۲۰۲۲؛ درصد پاسخ‌دهندگان (۹۹۵ نفر)

میانگین سهم بودجه حوزه دیجیتال و فناوری که (جدا از فعالیت اصلی شرکت) بر اساس عملکرد سال ۲۰۲۲، طی سه سال بعدی، صرف کسب‌وکارهای دیجیتال جدید شده است:

بهترین عملکرد اقتصادی^{۱۷} سایر شرکت‌ها



نمودار ۳. تشدید سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای نوآورانه به‌عنوان پاسخ مدیران برتر به بی‌ثباتی سه‌ساله

منبع: مکینزی

در وضعیت فعلی جهان، شرکت‌های بیشتری می‌توانند از تاب‌آوری ناشی از راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید بهره‌مند شوند. اما ایجاد کسب‌وکارهای جدید، خالی از ریسک نیست. تنها ۲۰ درصد از شرکت‌های باسابقه توانسته‌اند ۶۶ درصد از کسب‌وکارهای موفق و مقیاس بزرگ ده سال گذشته را ایجاد کنند.^{۱۸} اگرچه افزایش بی‌ثباتی‌ها امروزه جذابیت ایجاد کسب‌وکارهای جدید را برای راهبرانی که نگران وضعیت کسب‌وکار خود هستند کاهش داده است، اما ریسک پرهیز از تنوع‌بخشی به سبد کسب‌وکار نیز بسیار بالا است. طول عمر شرکت‌ها هیچ وقت تا به حال به اندازه امروز کوتاه نبوده است و پیش‌بینی می‌شود بیش از ۵۰ درصد درآمد جهان در پنج سال آینده، در کسب‌وکارها و محصولات و خدماتی تولید شود که امروز هنوز به وجود نیامده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که می‌توان ریسک‌های ایجاد کسب‌وکارهای جدید را در جریان راهبری مدیریت کرد و شرکت‌های باسابقه در این زمینه نسبت به استارت‌آپ‌ها مزیت‌هایی دارند.^{۱۹} برخی راهکارهای افزایش احتمال موفقیت در این زمینه از قرار زیر است:

^{۱۵} پرسش: در حال حاضر، ایجاد کسب‌وکارهای جدید در سازمان شما چقدر اهمیت دارد؟ (گزینه «نمی‌دانم» در میان پاسخ‌ها نبود).

^{۱۶} پرسش: طی دو سال آینده، سازمان شما چه برنامه‌ای برای تخصیص بودجه دیجیتال و فناوری در حوزه‌های ابتکاری یا تحولی ذیل ریخته است؟

^{۱۷} درآمد و سود عملیاتی (EBIT) شرکتهایی که داده‌هایشان در این گزارش آمده است طی سه سال گذشته حداقل ۱۵ درصد افزایش یافته است. منبع:

Leap by McKinsey Global Survey on New Business Building, ۲۰۲۲; McKinsey Digital Strategy Survey, ۲۰۲۲

^{۱۸} Why business building is the new priority for growth,” ۲۰۲۰.

^{۱۹} “Building new businesses: How incumbents use their advantages to accelerate growth,” McKinsey, December ۱۲, ۲۰۱۹.

از الگوهای اثبات‌شده پیروی کنید. استفاده از روش‌های دقیق در ایجاد کسب‌وکار می‌تواند آمار موفقیت کسب‌وکارهای جدید را بالا ببرد و از بروز اشتباهات رایج و اصلی جلوگیری کند.^{۲۰}

ایجاد کسب‌وکار را به یکی از عادات خود تبدیل کنید. یکی از نظرسنجی‌های سال ۲۰۲۰ نشان داده است سازمان‌هایی که طی ده سال گذشته چهار کسب‌وکار یا بیشتر راه‌اندازی کرده‌اند، به طور میانگین نسبت به سایر کسب و کارها بازده سرمایه‌گذاری بالاتری داشته‌اند. این شرکت‌ها که تجربه زیادی در ایجاد کسب‌وکار دارند نسبت به سرمایه اولیه خود ۲.۲ برابر بیشتر از سایر شرکت‌ها احتمال دارد بازدهی پنج‌برابری یا بیشتر به دست آورند. بخشی از این تفاوت محصول سبک شرکت‌های جدید و ایجاد قابلیت‌های ساخت و توسعه این بنگاه‌ها است که خود مزیت بزرگی به حساب می‌آید.^{۲۱}

از همین امروز شروع کنید. پژوهش‌ها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که در رکودهای گذشته نوآوری کرده‌اند و کسب‌وکارهای جدیدی به راه‌انداخته‌اند، در دوران بحران ۱۰ درصد عملکرد بهتری داشته‌اند و در کل چرخه اقتصادی خود ۳۰ درصد بازده بهتری ثبت کرده‌اند. آشفستگی‌های بازار می‌تواند برای کسب و کارها فرصت ایجاد کند. همین اکنون شروع کنید. ایجاد کسب‌وکار خالی از ریسک نیست، اما پرهیز از ورود به این مسیر، ممکن است خطرات بسیاری به همراه داشته باشد.

^{۲۰} “Why business building is the new priority for growth,” ۲۰۲۰.

^{۲۱} Ibid.



۳. پرداختن به موضوع راهبری ریسک

دنیای پیچیده و به هم مرتبط ما، نسبت به گذشته ثبات خود را تا حد زیادی از دست داده است و این فقط تصور ما نیست. در سال‌های اخیر، اتفاقات ناگهانی بسیاری در حوزه‌های بهداشتی، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی جغرافیایی رخ داده است. این اتفاقات نشان دادند بهای راهبری ریسک به روش‌های ناکارآمد، می‌تواند بسیار بالا باشد. بحران مالی سال ۲۰۰۸ و فروپاشی بسترهای رمزارز در پاییز سال گذشته پیامدهای چشمگیری در حوزه‌های مالی داشتند که با سرعت بالایی رخ داد. همین اتفاق در سایر بخش‌ها نیز افتاده است: شکست زنجیره تأمین مواد^{۲۲} باعث تعطیلی کارخانه‌ها و کمبود کالاهای ضروری در سطح جهان شده است، کاهش ایمنی محصولات آسیب بسیاری به بازار وارد کرده است و مسئولیت‌های حقوقی سنگینی با خود به همراه داشته است. اما ریسک‌ها فقط در اتفاقات خارق‌العاده نیستند. ضعف و شکست در کارهای روزمره شرکت‌ها نیز تا حد زیادی باعث تحمل زیان، دخالت نهادهای نظارتی و افت قیمت سهام می‌شوند.

شرکت‌ها باید طیف گسترده‌تری از آشفتگی‌های مختلف را برای خود پیش‌بینی کنند تا بتوانند از آن‌ها پرهیز یا آن‌ها را مدیریت کنند و اینجا است که نقش متخصصان ریسک و هماهنگی پررنگ می‌شود. این افراد مسئول حفظ تاب‌آوری سازمان‌ها

^{۲۲} “Supply chains: To build resilience, manage proactively,” McKinsey, May ۲۳, ۲۰۲۲.

هستند^{۲۳} و باید تمام امور مالی، عملیات شرکت، زیرساخت‌های فناوری، توان و اعتبار سازمان و الگوهای کسب‌وکاری را بررسی کنند تا به تاب‌آوری کارفرمایان خود کمک کنند. تصور کنید چقدر خوب می‌شود اگر تحلیلگر ریسک اعتبار، تمام درخواست‌های مشکوک وام را شناسایی کند، مهندسان ایمنی محصول تأیید کنند تمام استانداردها رعایت شده‌اند، مسئول هماهنگی حوزه سلامت داده‌های بیماران را به درستی گردآوری کند و مدیر ریسک درباره خدشه‌های اعتبار تأمین‌کننده هشدار بدهد و کسانی که برای تداوم کسب‌وکار برنامه‌ریزی می‌کنند در مواقع بروز طوفان در محل اصلی تأمین نیازهای شرکت، سریع وارد عمل شوند.

مدیریت ریسک امروز به یک ضرورت بزرگ تبدیل شده است و شرکت‌ها می‌کوشند این وظیفه حیاتی را به هر نحوی که شده به درستی انجام بدهند^{۲۴}. تحقیقات پیشین مؤسسه بین‌المللی مکینزی^{۲۵} نشان داده است مشاغل متضمن ریسک، دو برابر سریع‌تر از سایر مشاغل در آمریکا رشد می‌کنند. در سال ۲۰۲۱، نرخ بیکاری مسئولان هماهنگی در آمریکا کمتر از نصف نرخ بیکاری کل کشور بوده است که نشان می‌دهد این حوزه بازار کار فشرده‌ای دارد.

در اغلب مواردی که تقاضا برای نیروی کار بیش از عرضه باشد، توصیه می‌شود شرکت‌ها منتظر داوطلبانی که دقیقاً با فهرست مهارت‌ها و تجربه‌های موردنیازشان مطابقت دارند نمانند. تحقیقات تازه مؤسسه بین‌المللی مکینزی و بخش عملکرد افراد و سازمان^{۲۶} در موسسه مکینزی^{۲۷} نشان می‌دهد بیش از چهار میلیون سابقه کار آنلاین تا سال ۲۰۱۹، در چهار حوزه بزرگ اقتصادی، اطلاعات شناسایی شخصی نداشته است. بررسی دقیق داده‌های مربوط به هفده هزار متخصص ریسک و هماهنگی در این اسناد نشان می‌دهد شرکت‌ها در حال حاضر افراد را از حوزه‌های مختلف برای تصدی این فرصت شغلی استخدام می‌کنند. در این بخش بررسی می‌کنیم این افراد پیش از این در کدام یک از صنایع و مشاغل کار می‌کردند و آیا در این حوزه باقی مانده‌اند تا در حوزه مدیریت ریسک کار کنند یا خیر.

کمبود استعدادهای آماده به کار باعث شده است شرکت‌ها به استخدام افراد از زمینه‌های کاری مختلف روی بیاورند. یکی از دلایل این مساله نوظهور بودن حوزه ریسک و هماهنگی به عنوان یک شغل رسمی است (به یادداشت تاریخچه مختصر مدیریت ریسک مراجعه کنید). یکی دیگر از دلایل آن می‌تواند دشواری‌های حفظ نیرو باشد. تنها سیزده درصد از افرادی که

^{۲۳} Fritz Nauck, Luca Pancaldi, Thomas Poppensieker, and Olivia White, "The resilience imperative: Succeeding in uncertain times," McKinsey, May ۱۷, ۲۰۲۱.

^{۲۴} Mengqi Sun, "Competition for compliance officers intensifies amid regulatory pressures," Wall Street Journal, January ۱۹, ۲۰۲۲.

^{۲۵} The future of work after COVID-۱۹, McKinsey Global Institute, February ۱۸, ۲۰۲۱.

^{۲۶} POPP

^{۲۷} تحلیل ما بر دسته‌های شغلی زیر متمرکز بوده است: مدیران، سایر مشاغل (شامل مدیران تنظیم مقرراتی، مدیران هماهنگی با مقررات، مدیران پیشگیری از بروز خسارت)، مسئولان هماهنگی با مقررات، متخصصان عملیات تجاری، سایر (شامل برنامه‌ریزان تداوم کسب‌وکار و متخصصان پایداری کسب و کار)، بازرسان مالی، متخصصان مالی، سایر (شامل تحلیلگران کمیت مالی، بازرسان کشف تقلب، پژوهشگران و تحلیلگران) و متخصصان اعتبارسنجی، مسئولان بازمینی و مسئولان صدور صورتحساب.

در مجموعه داده‌های ما، از ابتدا در زمینه ریسک و هماهنگی شروع به کار کرده‌اند، تا پایان دوره مورد بررسی در این حوزه باقی مانده‌اند.

البته این ورود و خروج‌ها لزوماً بد نیست. چرخش افراد در حوزه‌های مختلف برای مدیریت ریسک شرکت‌ها و کارکنان ارزشمند است. اما اتکای بیش از حد به افرادی که تازه پا به این حوزه گذاشته‌اند، می‌تواند به یک نقطه ضعف تبدیل شود. تلاش برای توسعه و حفظ متصدیان حرفه‌ای در زمینه مدیریت ریسک می‌تواند برای کارفرمایان و اساساً کل این حرفه بسیار مفید باشد. همزمان با پیشرفت این حوزه، باید ارزش‌هایی که برای کارکنان مطرح می‌شود نیز تغییر کند. این وضعیت فرصت مناسبی است که شرکت‌ها این بخش از عملکرد را از پستوها خارج کنند و به قلب کسب‌وکار بیاورند.

شرکت‌ها امروزه برای حل نیاز فزاینده خود به متصدیان مدیریت ریسک، دامنه جذب نیروی انسانی را گسترده کرده‌اند. کسانی که اطلاعاتشان در اختیار ما است و در انتهای مسیر کاری خود در حوزه مدیریت ریسک حرفه‌ای شده‌اند، دو مسیر مختلف را طی کرده‌اند. برخی از آن‌ها از ابتدا در همین حوزه شروع به کار کردند و در همان مسیر ماندند و با گذشت زمان تخصص‌های ویژه‌ای کسب کردند. اما این افراد اکثریت نبودند. بیشتر افراد از حوزه‌های دیگر به حوزه مدیریت ریسک آمدند.

حدود نود درصد از متخصصان ریسک و هماهنگی در مجموعه داده ما، از ابتدا در حوزه مدیریت ریسک شروع به کار نکردند^{۲۸} (نمودار ۴). تعداد افرادی که از حوزه‌های متفرقه وارد این حوزه شدند، دو برابر کسانی است که از حوزه‌های متفرقه وارد حوزه فناوری شدند و این مقایسه از آن جهت جالب است که حوزه فناوری نیز حوزه نوظهوری است که تغییرات به سرعت در آن رخ می‌دهد و تقاضا برای آن در آینده نیز هم‌چنان بالا می‌ماند. حوزه مدیریت ریسک به عنوان یک حرفه تخصصی بسیار نیازمند جذب نیروهای تازه و متنوع است تا بتواند تصدی نقش‌های مختلف را به آن‌ها بسپارد. در واقع، در اغلب موارد خوب است کسانی که تجربه کسب‌وکار در حوزه‌های مختلف را دارند وارد حوزه مدیریت ریسک شوند.

^{۲۸} Davis Carlin, Anu Madgavkar, Dana Maor, and Angelika Reich, "Overcoming the fear factor in hiring tech talent," McKinsey, August ۳۱, ۲۰۲۲.

تاریخچه مختصری از حوزه مدیریت ریسک

تصدی فرصت شغلی پیشگیری از بروز ریسک و کاهش اثرات آن در زمینه کسب و کار پدیده بسیار جدیدی است، اما اصول پایه‌ای آن قرن‌ها است که اجرا می‌شود. در سده‌های میانه، کشورها در جریان کشتی‌رانی بارها را بر روی کشتی‌های مختلف توزیع می‌کردند تا بتوانند در صورت بروز طوفان و حمله دزدان دریایی بهتر از آن‌ها محافظت کنند. دفاتر آتش‌نشانی برای محافظت از وسایل خانه‌ها در برابر آتش‌سوزی برپا می‌شد. در عصر روشنگری، پیشرفت‌های نظریه احتمال، پدیده اقتصادی بیمه را از حوزه حدس و گمان بیرون کشید و به محصولی انبوه تبدیل کرد که علم متقن ریاضی از آن پشتیبانی می‌کرد. رویکرد حرفه‌ای در زمینه مدیریت ریسک پس از جنگ جهانی دوم رواج بیشتری پیدا کرد. مهندسان در جریان تلاش برای بازسازی کشورهای خود، الگوهایی برای شناسایی مشکلات احتمالی پیش از شروع پروژه‌های بزرگ ایجاد کردند و روش‌های جدیدی برای ارزیابی ریسک‌های مختلف به وجود آوردند و احتمال بروز نتایج مخرب را بر اساس شدت پدیده‌های مختلف و بزرگی پیامدهای آن بررسی کردند. از سوی دیگر، کارگران کارخانه برای محافظت از خود در برابر هزینه‌های درمان بیماری و بروز حوادث غیرمترقبه در فضای کار درخواست بیمه می‌کردند. در سال‌های دهه ۱۹۷۰، مؤسسات مالی به استفاده از ابزارهایی برای مدیریت ریسک روی آوردند. جایگاه شغلی مدیر ارشد ریسک در کسب و کارها ایجاد شد که مأموریت آن مدیریت ریسک‌های بازاری و اعتباری بود.

در سده بیست و یکم موج جدیدی از مقررات جهانی در این زمینه شکل گرفت که مسئولیت هماهنگی مؤسسات را افزایش داده و مضاف بر آن انتظار ایجاد کرد که صنایع رسماً ریسک‌های خود را به طور کلی بر اساس روش‌های معقول مدیریت کنند. مثلاً شرکت‌های دارو سازی باید برای توسعه داروهای جدید (که باید چندین مرحله به لحاظ علمی و قانونی محک می‌خورد و تایید می‌شد) ریسک تخصیص سرمایه بیش از حد در نظر می‌گرفتند و هم‌زمان به ریسک‌های هماهنگی، زنجیره تأمین و کنترل کیفیت نیز دقت می‌کردند. در سال ۲۰۰۲، قانون ساربانس آکسلی (Sarbanes-Oxley Act) در آمریکا قواعدی برای نگهداری سوابق مالی شرکت‌ها تعیین کرد و بورس‌های سهام، قوانین حاکمیتی مدیریت ریسک برای شرکت‌های عرضه شده در بورس را به ملاحظات خود افزودند. کشورهای دیگر نیز قوانینی برای حسابرسی، حسابداری و کنترل‌های داخلی برای خود تصویب کردند.

در گذشته بلایایی مانند آتش‌سوزی و زمین‌لرزه موجب ارتقای استانداردهای ایمنی و توسعه بازارهای بیمه می‌شد. در این دوران نیز بروز بحران‌های اخیر باعث واکنش‌های قانونی شد و الزامات هماهنگی شکل گرفت و پیشرفت‌هایی در زمینه مدیریت ریسک به وجود آمد. بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ تمام کشورهای جهان را در بهت فرو برد و منجر به وضع مقررات سخت‌گیرانه‌ای در حوزه مدیریت ریسک شد. یکی از آن‌ها توافقنامه باسل سه در سال ۲۰۱۰ بود که ضرورت اقدامات نظارتی و رعایت استانداردهای ذخیره سرمایه را برای بخش مالی شرکت‌ها تشدید کرد. نفوذ گسترده اطلاعاتی و حملات هکری باعث شده است شرکت‌ها دفاع سایبری و تیم‌های امنیتی خود را تقویت کنند. در سال ۲۰۱۸، اتحادیه اروپا سندی به نام مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها تصویب کرد که شرکت‌ها را ملزم به حفاظت از داده‌های شخصی و رعایت مقررات جدیدی در این زمینه می‌کرد. رشد شرکت‌های فناوری مالی نیز نیاز به تصویب مقررات مالی و استانداردهای هماهنگی را تشدید نموده است.

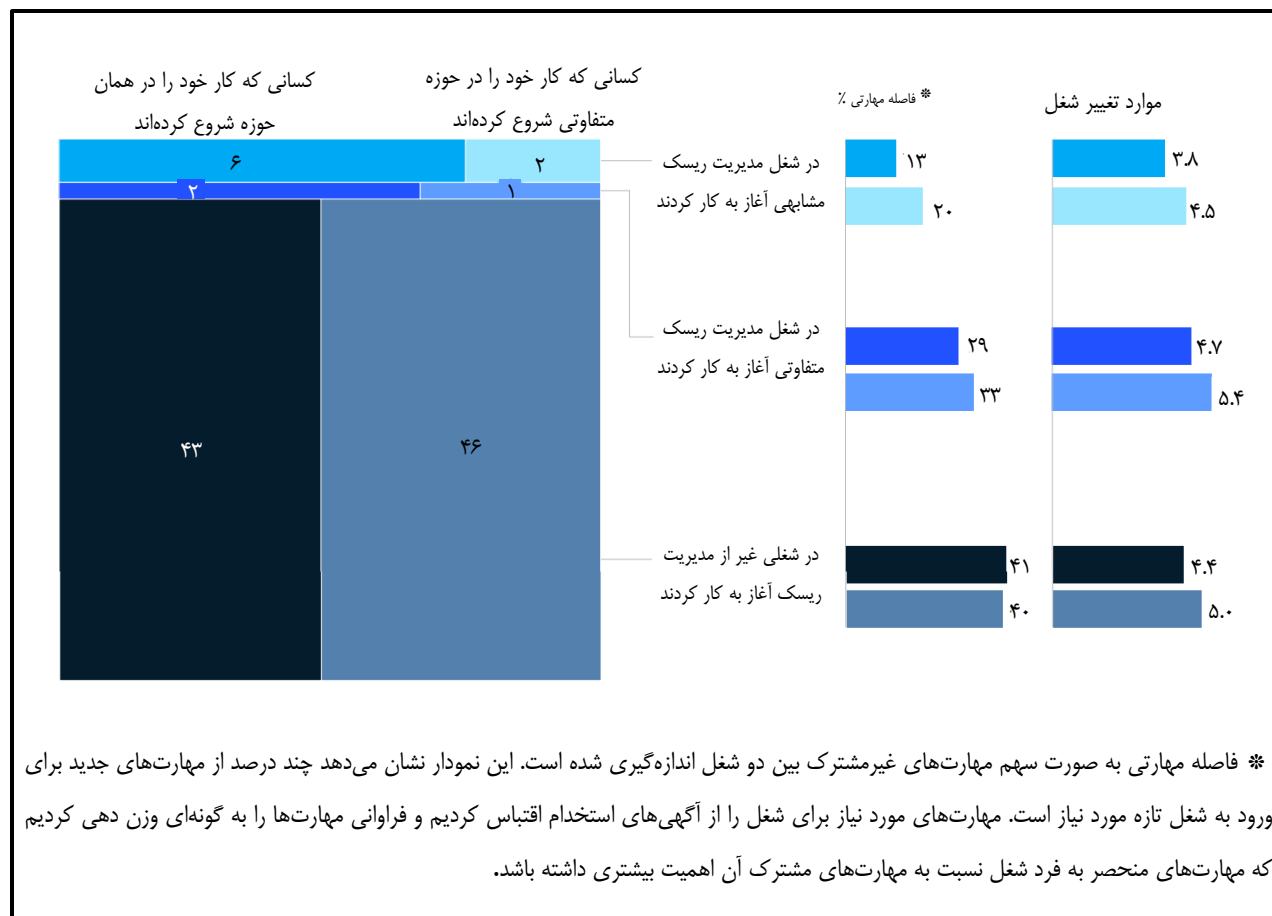
همزمان با افزایش تعداد بروز فجایع اقلیمی و بالا رفتن خسارات ناشی از آن‌ها، مدیریت ریسک‌های اقلیمی از حوزه سازمان‌های توسعه، به بخش خصوصی منتقل شده است. کرونا آشفتگی بی‌سابقه‌ای در نظام بهداشت و درمان، زنجیره‌های تأمین و سایر حوزه‌ها در تمام کشورهای جهان ایجاد کرده است و مفهوم تاب‌آوری را به صدر برنامه‌های شرکت‌ها و سیاست‌گذاران ارتقا داده است. امروزه شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند درک عمیق و دقیق از مواجهه خود با انواع مختلف شوک‌ها، نقاط ضعف و خسارات احتمالی هستند تا بتوانند تاب‌آوری راهبردی خود را تقویت کنند.

افرادی که سابقه‌ای غیرمرتبط با حوزه مدیریت ریسک دارند، هنگام ورود به این حوزه مهارت‌های جدیدی کسب می‌کنند. جهش مهارتی به سمت ویژگی‌های مرتبط با تغییر نقش را فاصله مهارتی^{۲۹} می‌گویند که به معنای درصد مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی نقش جدید است که در شغل قبلی فرد وجود نداشته است. کسانی که تازه وارد حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی می‌شوند به طور متوسط حدود ۴۰ درصد فاصله مهارتی را پشت سر می‌گذارند. این رقم کمی بیشتر از متوسط تمام مشاغل دیگر است که برابر با ۳۵ درصد است، ولی می‌توان از آن عبور کرد. فاصله مهارتی چندان ارتباطی به این که فرد در تلاش برای ورود به حوزه ریسک و هماهنگی، زمینه کاری خود را به طور کامل تغییر داده باشد یا نه ندارد. کارفرمایانی که دیدگاه مهارت محور دارند، می‌توانند از استعدادهای حوزه‌های صنعتی دیگر بهره ببرند و خود را به نیروی کار فعال در حوزه‌های نزدیک محدود نکنند.

ورود به حوزه مدیریت ریسک از مشاغل غیرمرتبط، معمولاً مستلزم جابجایی‌های شغلی بیشتری در طول دوران کار است و به طور متوسط باعث می‌شود افراد ده تا پانزده درصد بیشتر از کسانی که از ابتدا در حوزه مدیریت ریسک مشغول به کار می‌شوند شغل عوض کنند. جالب این جا است که تغییر شغل افرادی که در حوزه‌های مختلف مرتبط با ریسک کار خود را شروع می‌کنند، حدوداً ده درصد بیشتر از کسانی است که در مشاغل غیرمرتبط با مدیریت ریسک شروع به کار می‌کنند. فرقی نمی‌کند حوزه اشتغال خود را به طور کامل تغییر دهند، یا در محل کار دیگری در همان حوزه مشغول به کار بشوند. احتمالاً دلیل این مساله، این است که اقدامات حوزه مدیریت ریسک در شرکت‌ها اغلب به صورت جداگانه راهبری می‌شوند و متخصصان متعهد در حوزه مدیریت ریسک وقتی بخواهند مهارت‌های جدیدی کسب کنند، مجبور می‌شوند کارفرمای خود را عوض کنند.

نه تنها اکثر متخصصان حوزه ریسک و هماهنگی محل کار خود را تغییر می‌دهند، بلکه تقریباً نیمی از آن‌ها در طول دوران کاری‌شان حوزه کاری خود را نیز عوض می‌کنند. نمودار ۴ نشان می‌دهد، آن دسته از متخصصان ریسک که حوزه کاری خود را تغییر می‌دهند، به طور متوسط نسبت به کسانی که در آن حوزه کاری باقی می‌مانند، بیشتر محل کار خود را عوض می‌کنند.

^{۲۹} skill distance



نمودار ۴. درصد کارکنانی که در حال حاضر در مشاغل ریسک و هماهنگی مشغول به کار هستند

منبع: مکینزی

هفتاد درصد از استعداد‌های حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی که حوزه کاری خود را تغییر می‌دهند، ابتدا از حوزه‌های صنعتی و تولید کالاهای مصرفی اختیاری و بخش‌های مالی و فناوری به سراغ این حوزه می‌آیند. شرکت‌های فعال در برخی از بخش‌های اقتصاد بیشتر مایل هستند افرادی را استخدام کنند که با زبان این حوزه کاری آشنا باشند. به عنوان مثال شصت درصد از متخصصان ریسک حوزه مالی و پنجاه و هفت درصد از متخصصان ریسک حوزه بهداشت و درمان، در همان حوزه کارشان را شروع کرده‌اند. در هر دو حوزه مالی و بهداشت، مقررات بسیاری هست که محصول رصد پیامدهای احتمالی بروز خطا در این حوزه‌ها بوده است. به همین جهت خوب است که شرکت‌ها از افرادی برای تصدی شغل مدیریت ریسک استفاده کنند که به غیر از مهارت‌های مدیریت ریسک، ضمن آشنایی عمومی با آن حوزه کاری خاص، مقررات حوزه‌های دیگر را نیز بدانند.

۳-۱. اصلی‌ترین مشاغل غیر مرتبط که به حوزه مدیریت ریسک راه می‌یابند

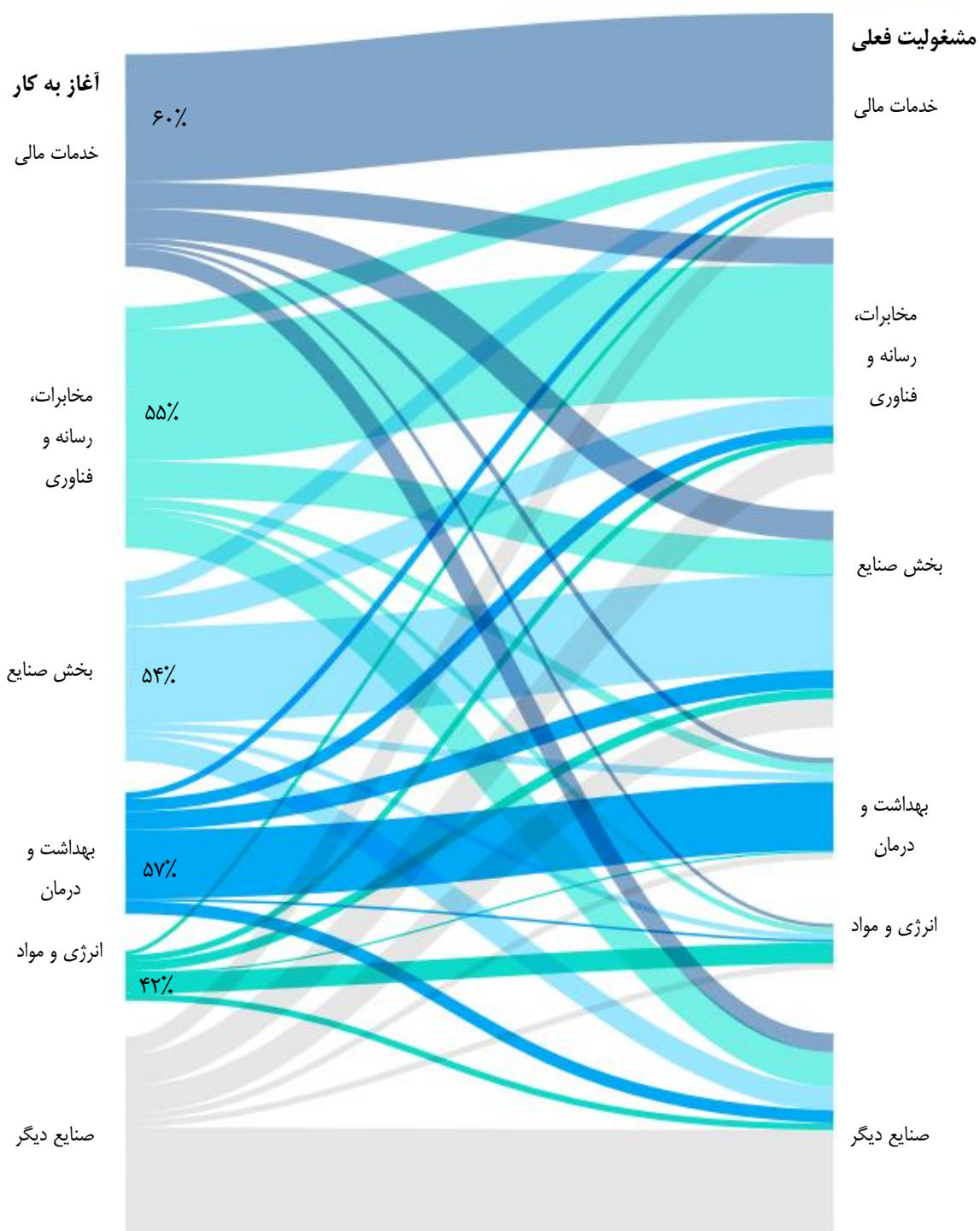
شرکت‌ها معمولاً افرادی را استخدام می‌کنند که مشاغل دفتری و غیر مرتبط با مدیریت ریسک داشته باشند، اما برخی مشاغل در این زمینه نقطه شروع بهتری هستند. چهل و پنج درصد از کارکنان حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی، با سابقه‌های غیر مرتبط از ده شغل مشخص به این حوزه می‌آیند و فقط پنج درصد از آن‌ها از انواع مشاغل دفتری پا به این حوزه می‌گذارند. بیشتر آن‌ها سابقاً نماینده فروش، تحلیل‌گر مالی، حسابدار و حسابرس، تحلیل‌گر مدیریتی و مهندس بوده‌اند.

هنگام ورود به مشاغل مرتبط با مدیریت ریسک، تقریباً شصت درصد از کسانی که سابقه اشتغال در حوزه‌های غیر از مدیریت ریسک دارند، نسبت به متوسط دانش مورد نیاز برای ورود به این حوزه، فاصله مهارتی کمتری دارند. بیشتر این افراد در نه شغل از ده شغلی که یاد کردیم (و به حوزه‌های غیر از مدیریت ریسک مرتبط است مشغول به کار بوده‌اند. در واقع فقط شغل مهندسی را از آن ده شغل منها کردیم، چون سایر حوزه‌های نه گانه شغلی مهارت‌های قابل انتقالی را شامل می‌شوند که حرکت به سوی حوزه مدیریت ریسک را ممکن می‌سازند. مثلاً تحلیل‌گران مالی، حسابداران و حسابرسان، متخصصان بازاریابی و نمایندگان خدمات مشتری در هنگام ورود به مشاغل حوزه مدیریت ریسک، نهایتاً فاصله مهارتی برابر سی درصد را طی می‌کنند. آن‌ها می‌توانند از مهارت‌های قبلی خود نظیر تحلیل هزینه‌ها، توضیح وضعیت برای ذی‌نفعان، تهیه و انتشار گزارش‌ها استفاده کنند و در عین حال توانایی‌های جدیدی مثل ارزیابی تأثیر مقررات، پایش فرآیندها و برنامه‌ریزی موقعیتی را نیز بیاموزند.

در عین حال برخی افراد می‌توانند جهش‌های حرفه‌ای بزرگ‌تری صورت بدهند و برخی واقعا این کار را می‌کنند. حدود چهل درصد از کارکنانی که از مشاغل دیگر وارد حوزه مدیریت ریسک می‌شوند، شکاف مهارتی بالایی را پشت سر می‌گذارند. تقریباً نیمی از افراد این گروه دست کم پنجاه درصد فاصله مهارتی را طی می‌کنند. اعضای این گروه اغلب نماینده فروش بیمه، معلم و حسابدار فروش هستند. از جمله یکی از کسانی که اطلاعات وی را در اختیار داریم چند سالی سرصندوقدار یک شرکت ارتباطاتی بوده است و بعد به مأمور نظارت بر رعایت مقررات ماده ۳۱ تبدیل شده است و در جریان این شغل، برای جلوگیری از پول‌شویی و سرقت هویت، تراکنش‌های بزرگ کازینو را رصد و گزارش کرده است. برای این تغییر شغلی فرد باید حدود ۷۰ درصد فاصله مهارتی را طی کند.

به همین جهت مدیران کارپردازی اگر احساس کنند فرد داوطلب سابقه کار مرتبط با آن زمینه را ندارد، ولی ذهنش با نیازهای آن شغل هماهنگ است می‌توانند ریسک استخدام وی را قبول کنند.

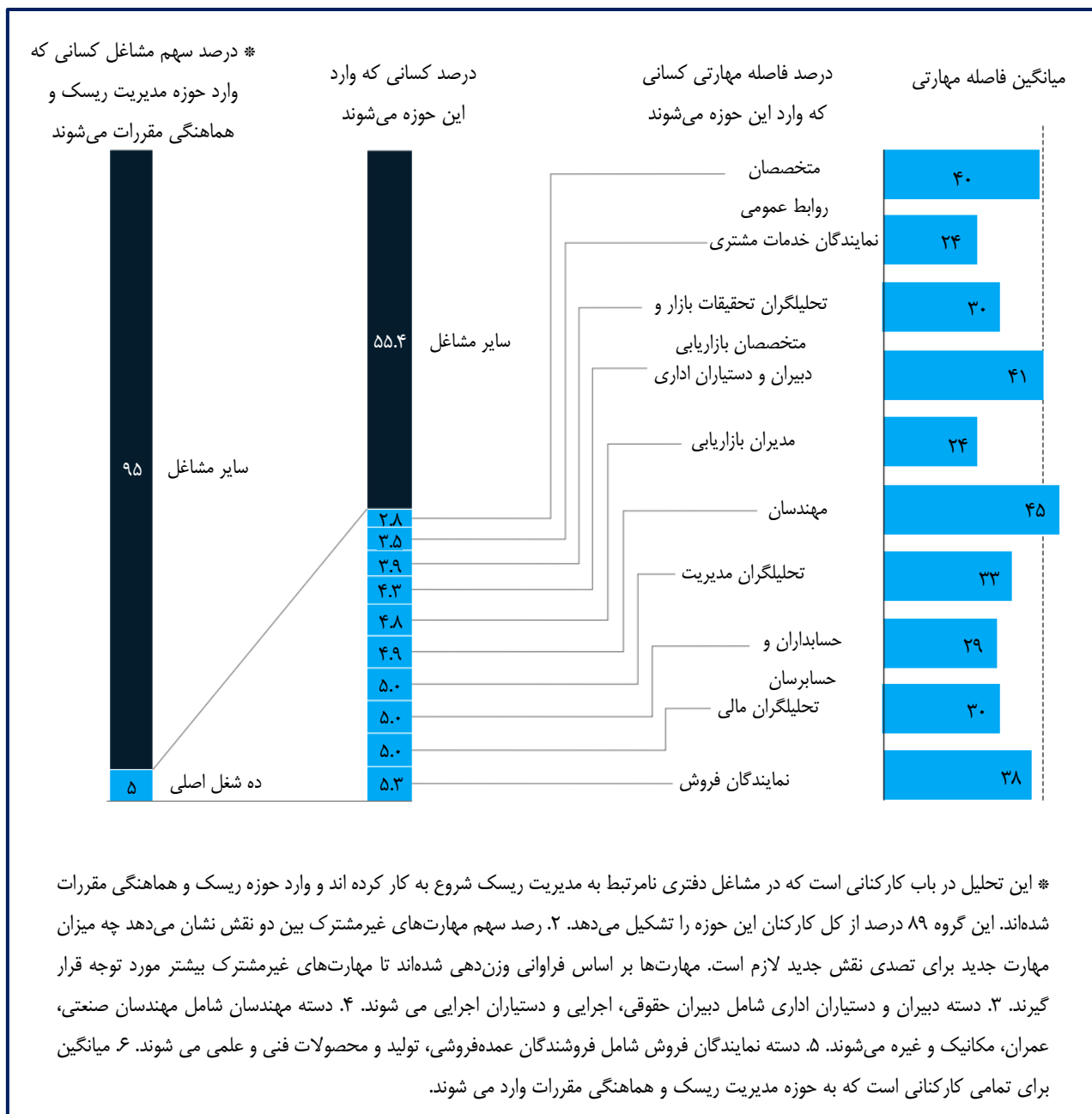
شرکت‌ها برای تصدی نقش‌های مرتبط با مدیریت ریسک کسانی را استخدام می‌کنند که پیش از آن در انواع مشاغل مدیریتی مشغول به کار بوده‌اند.



نمودار ۵. نقطه آغاز به کار و مشغولیت فعلی کارکنان حوزه ریسک و هماهنگی

منبع: مکینزی

* منظور از سایر بخش‌ها، عرصه تولید کالاهای مصرفی بادوام، کالاهای مصرفی غیر بادوام و املاک و مستغلات هستند. توجه داشته باشید که برپا جابه‌جایی از «سایر بخش‌ها» به حوزه دیگری از «سایر بخش‌ها»، کارکنان به غیر از محل کار خود ممکن است حوزه کار خود را نیز تغییر بدهند (مثلاً از حوزه املاک و مستغلات به حوزه تولید کالاهای مصرفی غیر بادوام بروند).



نمودار ۶. الگوی پیشین اشتغال در میان ورودی‌های جدید به حوزه مدیریت ریسک

منبع: مکینزی

چهل و پنج درصد از افرادی که از سایر مشاغل دفتری پا به حوزه مدیریت ریسک می‌گذارند سابقاً در این ده شغل مشغول به کار بوده‌اند. کسانی که برای اولین بار وارد حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی می‌شوند، هر شغلی تا پیش از آن داشته باشند، معمولاً مجموعه‌ای از مهارت‌ها از تجربه‌های شغلی قبلی خود به همراه دارند، از توان پردازش اطلاعات (توان جمع‌آوری سریع و دقیق داده‌ها و دسته‌بندی، جدول‌بندی، حسابرسی و تأیید آن‌ها) و استدلال استقرایی (توان ترکیب اطلاعات و

نتیجه‌گیری کلی از آن‌ها) تا توان جهت‌یابی در سازمان‌های پیچیده و تأثیرگذاری بر دیگران. این مهارت‌ها به حوزه خاصی محدود نمی‌شوند و می‌توانند فرد را برای نقش‌پذیری در مدیریت ریسک و هماهنگی به گزینه خوبی تبدیل کنند. نکته مهم این است که انتخاب افراد برای تصدی مشاغل بر اساس این مهارت‌ها سقف کاغذی شرایط استخدام را از میان بردارد، چون امروزه بسیاری از داوطلبان بااستعداد به خاطر نداشتن مدرک دانشگاهی مرتبط (از جمله اقلیت‌هایی که صدایشان به جایی نمی‌رسد) از ورود به برخی مشاغل باز می‌مانند.

۳-۲. پایداری محدود در مسیر شغلی مدیران ریسک و هماهنگ

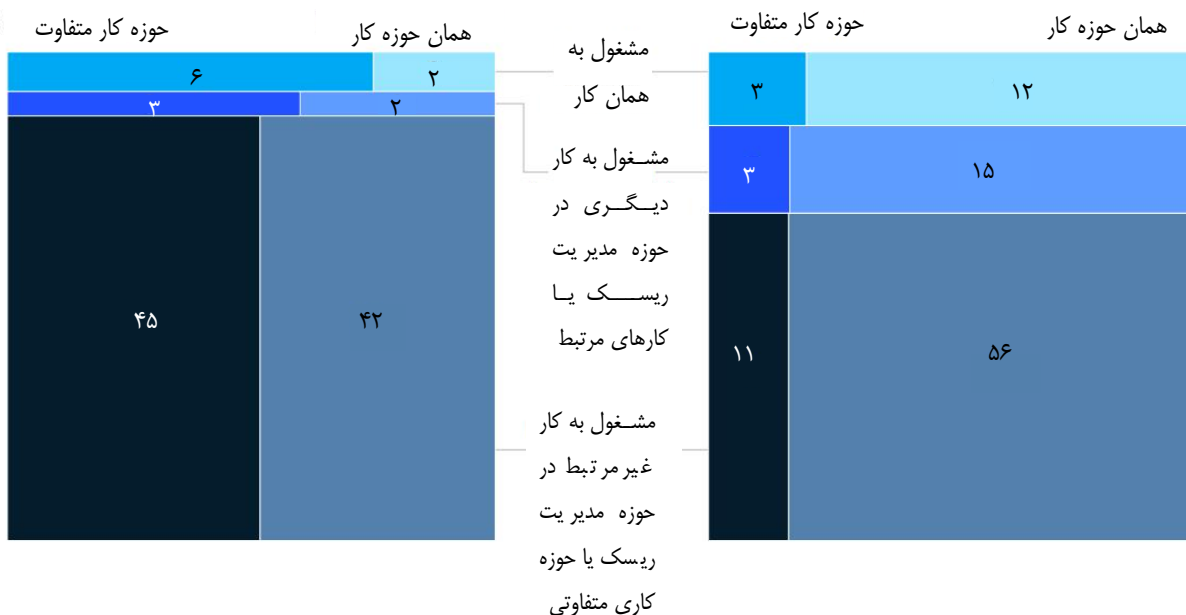
داده‌های مکینزی علاوه بر نحوه ورود هزاران فرد حرفه‌ای در زمینه مدیریت ریسک به نیروی کار این رشته، مسیر کسانی را نیز که در حوزه مدیریت ریسک آغاز به کار کرده‌اند نشان می‌دهد. اغلب آن‌ها بعد از مدتی از این حوزه بیرون رفته‌اند. هشتاد و هفت درصد کارکنانی که اطلاعاتشان در اختیار ما است و در حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی شروع به کار کرده‌اند، در این حوزه باقی نمانده‌اند، در حالی که در کل نمونه داده‌های ما، این آمار در باب کسانی که حوزه اولیه کار خود را ترک کرده‌اند این عدد برابر شصت و هفت درصد است (نمودار ۷ را ببینید).

سیزده درصدی که در طول دوره کاری‌شان در حرفه مدیریت ریسک باقی می‌مانند، محل کار خود را پس از مدتی عوض می‌کنند و مهارت‌های بیشتری کسب می‌کنند. بیش از نیمی از این گروه نقش متفاوتی در مدیریت ریسک قبول می‌کنند یا به سراغ همان نقش در حوزه شغلی متفاوتی می‌روند یا هر دو را عوض می‌کنند. مثلاً یکی از کارکنان مجموعه تحت بررسی ما، ابتدا در یک شرکت تولید کالاهای مصرفی بازرسی مالی بود و بعد به عنوان مأمور هماهنگی در یک شرکت خدمات مالی مشغول به کار شد. وی پس از چند سال کسب تجربه در این نقش، به عنوان مدیر مبارزه با پول‌شویی و تقلب در شرکت مالی دیگری شروع به کار کرد و بعد نقش مدیریتی بالاتری در حوزه مدیریت ریسک عملیاتی عمومی پذیرفت.

به نظر می‌رسد بسیاری از افراد حرفه‌ای، مشاغل مدیریت ریسک و هماهنگی را برای خود محیط آموزشی می‌بینند و آن را مقصد نهایی خود نمی‌دانند و این لزوماً چیز بدی نیست. اگر افراد به حوزه مدیریت ریسک وارد و خارج شوند و مهارت‌های چند بعدی کسب کنند مشکلی برای شرکت‌ها پیش نمی‌آید. دیدگاه‌های عملیاتی متفاوتی در باب حوزه مدیریت ریسک به دست می‌آورند و پس از طی پایان دوره، آموخته‌هایشان را در سازمان منتشر می‌کنند. این مساله می‌تواند برای صنایع بزرگ مفید باشد که کارکنان حرفه‌ای حوزه مدیریت ریسک در میان شرکت‌ها یا حتی حوزه‌های کاری مختلف جابجا شوند تا بهترین شیوه‌های کاری را از همدیگر بیاموزند.

درصد کارکنانی که در حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی مقررات شروع به کار کرده‌اند، بر اساس مشاغل فعلی، آمریکا و انگلیس.

درصد کارکنانی که در شغل مشخصی شروع به کار کرده‌اند، بر اساس مشاغل فعلی، آمریکا و انگلیس



نمودار ۷. نرخ خروج کارکنان در حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی مقررات

منبع: مکینزی

از نقش‌های شغلی خود به شکلی که تعریف شده است دل خوشی ندارند یا مسیر پیشرفتی فراروی خود نمی‌بینند. شرکت‌هایی که با این وضعیت مواجه‌اند باید دست به کار بشوند و مسیر ایجاد تخصص و حافظه نهادی را باز کنند تا کارکنان خود را از دست ندهند.

البته به نظر نمی‌رسد تقاضای این شغل به این زودی‌ها کاهش پیدا کند. یکی از راهکارهای پاسخگویی به این تقاضا، استفاده از افرادی است که تازه وارد حوزه مدیریت ریسک شده‌اند؛ استفاده از برنامه‌های چرخشی، راهکار دیگری است که می‌توان در پیش گرفت. ولی شرکت‌ها باید همزمان به حفظ کارکنان خود برای مدت طولانی نیز فکر کنند.

با پیچیده‌تر و پیوسته‌تر شدن روابط کاری در جهان و افزایش احتمال بروز نوسانات، اهمیت مدیریت ریسک روز به روز بالاتر رفته است و شاید هیچ وقت به این اندازه بالا نبوده است. مدیریت ریسک و هماهنگی امروزه به یکی از عملکردهای حیاتی جهان کسب و کار تبدیل شده است و شرکت‌ها باید این حوزه را به عنوان مسیر جذابی برای پیشرفت شغلی معرفی کنند تا نیروهای جوان بیشتری به آن جذب شوند و افراد بیشتری در این حوزه بمانند و به مرور زمان تخصص کسب کنند.

یکی از مهم‌ترین نقاطی که می‌توان در این بررسی‌ها به عنوان نقطه شروع انتخاب کرد، بیان هدف و معنای مشاغل مرتبط با مدیریت ریسک است. در یکی از نظرسنجی‌های مکینزی در سال ۲۰۲۱ هفتاد درصد از پاسخ‌دهندگان گفته‌اند^{۳۰} که به خاطر کارشان شخصا احساس هدفمندی می‌کنند. اهمیت کار معنادار به ویژه در میان پاسخ‌دهندگان جوان بیشتر است. مشاغل متمرکز بر مدیریت ریسک‌های اقلیمی و پایداری کسب و کار، به جهت معنایی که دارند برای نسل متولد اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ جذاب‌تر هستند. متصدیان بخش مدیریت ریسک هدف مشخصی دارند: تضمین ثبات سازمان، حفظ ایمنی مشتری و رعایت قانون. راهبران به غیر از توجه به این ارزش‌ها در فرآیند استخدام، می‌توانند به افراد نشان بدهند کار روزمره‌شان چطور به تامین این اولویت‌ها کمک می‌کند و اهمیت خود را در گرداندن کسب‌وکار ببینند.

یکی از کارهای دیگری که برای افزایش جذابیت شغل مدیریت ریسک می‌توان کرد، تجدید نظر در تجربه و مسئولیت روزانه آن‌ها است. برخی از وظایف افراد مسئول مدیریت ریسک و هماهنگی به ویژه در ترازهای پایین‌تر، بررسی دقیق و مستندسازی اطلاعات برای حصول اطمینان از رعایت دقیق قوانین و ارسال به موقع گزارش‌های دولتی است. اگر کارکنانی که مشغول این وظایف هستند در دفاتر پشتیبانی حبس بشوند و از عملیات میدانی جدا شوند طبیعی است که مایل می‌شوند شغل خود را ترک کنند تا تجربیات متنوعی به دست بیاورند و شهرت خود را بالا ببرند. البته امروزه، سیستم‌های راهبری هماهنگی می‌توانند بخشی از بار کاری مسئولان اداری را کاهش دهند تا متصدیان بخش هماهنگی بتوانند نقش‌های پربارتری بر عهده بگیرند و امکان مشارکت بیشتری در قضاوت و تصمیم‌گیری پیدا کنند.

علاوه بر تجدید نظر و تغییر طراحی نقش‌های کاری، زمینه‌سازی برای آموزش و پیشرفت می‌تواند به متخصصان تازه کار کمک کنند به راهبران ارشد حوزه مدیریت ریسک تبدیل شوند. این افراد به مربیانی نیاز دارند که مسیر مناسبی برای آموزش فرارویشان بگذارد تا از مستندسازی صرف و تلاش برای رعایت قوانین فراتر بروند و تفکر جامع‌تری درباره تهدیدهای احتمالی و تقویت نقاط ضعف شرکت پیدا کنند. یکی از لوازم این کار، کسب تسلط بر تحلیل و پیش‌بینی و ابزارهای الگوسازی موقعیتی است که در صدد ایجاد تحول مهمی در کل این حوزه است. شرکت‌ها می‌توانند با پذیرش فناوری‌های نوین مدیریت ریسک و شکلهای برنامه‌های آموزشی برای کسب تسلط بر آن‌ها در درون و بیرون، شرایط برد برد ایجاد کنند.

گزینه دیگر برای حذف مرزهای جداکننده و رسمیت بخشی به آموزش در حوزه مدیریت ریسک، استفاده از برنامه‌های چرخشی است. باید به کارکنان سایر بخش‌ها اطلاعات بدهیم تا متوجه بشوند مدیریت ریسک چرا اهمیت دارد و به متخصصان تراز پایین مدیریت ریسک فرصت بدهیم با دشواری‌های حوزه مدیریت ریسک در خط مقدم روبرو بشوند. به غیر از آن، مشارکت کارکنان حوزه مدیریت ریسک و هماهنگی در برنامه‌های بین شغلی دیگر نیز می‌تواند باعث شود با سایر بخش‌های شرکت ارتباط برقرار کنند.

^{۳۰} Naina Dhingra, Andrew Samo, Bill Schaninger, and Matt Schrimper, “Help your employees find purpose—or watch them leave,” McKinsey, April ۵, ۲۰۲۱.

حقوق و مزایا مثل تمام بازارهای کاری رقابتی دیگر، اهرم مهمی برای جذب و حفظ نیروی کار مدیریت ریسک است. نتایج بررسی تغییرات شغلی افراد در طول زمان نشان می‌دهد افرادی که در حوزه مشاغل مرتبط با مدیریت ریسک کار خود را آغاز کرده‌اند، انتظار می‌رود درآمد طول عمرشان تقریباً برابر کارکنانی باشد که در مشاغل غیرمرتبط با مدیریت ریسک شروع کرده‌اند. مسیر کسب درآمد آن‌ها ختم به دستیافت ۱.۱ برابر میانگین کارگران می‌شود، در حالی که مسیر کسب درآمد متخصصان فناوری با درخواست حقوق مشابه، ۱.۳ برابر میانگین است. مشاغل مرتبط با مدیریت ریسک گزینه مطمئنی برای کسب درآمد هستند، ولی اگر شرکت‌ها تیم‌های مدیریت ریسک خود را بزرگتر کنند و رقابت بر سر جذب استعدادها تشدید شود شاید نیاز باشد شرکت‌ها در حقوق و مزایای پرداختی خود تجدید نظر کنند.

با تغییر ماهیت مدیریت ریسک، شرکت‌ها فرصت پیدا می‌کنند جایگاه این حوزه را ارتقا دهند. امکان دارد عملکرد این بخش را به نحوی ارتقا بدهند تا به دفتر پشتیبانی خلاصه نشود. این اتفاق به راحتی ممکن است، چون در گذشته‌ای نه‌چندان دور، متخصصان فناوری نیز به بخش‌های فناوری اطلاعات و میزهای کمک به همکاران محدود بودند. اکنون در مرکز توجه هستند و در همه جنبه‌های عملیاتی شرکت‌ها حضور دارند. در دنیای پرتلاطم امروز، مدیریت ریسک نیز باید به طور گسترده در تمام بخش‌های سازمان‌ها حضور پیدا کند و بر هر دو حوزه عملیات و راهبرد تأثیر بگذارد. متخصصان مدیریت ریسک و هماهنگی در همه سطوح باید فرصت داشته باشند به موازات حوزه کاری خود رشد کنند.



۴. بقا با هدفمندی: کسب‌وکارهای اوکراینی در بی‌ثباتی شدید چطور دوام آوردند

چهارده ماه از حمله روسیه به اوکراین می‌گذرد و موفقیت‌های نظامی که اوکراین به دست آورده است توجه همه را به خود جلب کرده است.

اما تاب‌آوری کسب‌وکارهای غیرنظامی اوکراین نیز به همان میزان شایسته توجه است. توان آن‌ها برای حفظ بقا و حتی پیشرفت در شرایط دشوار، مایه افتخار و شایان ستایش و گرامیداشت در کشورهای دیگر است.

در تمام کشورهای جهان سازمان‌ها دائم از خود می‌پرسند چطور می‌توان در برابر وقایع غیرقابل پیش‌بینی آماده شد. اما نمونه‌هایی که از پس رویدادهای واقعا غیرقابل پیش‌بینی موفق بیرون آمده باشند کمتر دیده می‌شود. حمله روسیه، به ویژه حمله به شهر کیف، یکی از خاص‌ترین اتفاقات در این زمینه بود که در هیچ یک از طرح‌های موقعیتی شرکت‌ها گنجانده نشده بود، چون هشدار روشنی قبل از وقوع آن صادر نشد و ظرف چند ساعت با شدت فراوان رخ داد و تأثیر بزرگ، فوری و غیرقابل برگشتی بر تمام شرکت‌های کشور گذاشت. هر شرکتی که بخواهد خود را برای مقابله با مشکلات واقعی ابزارهایی برای خود آماده کند می‌تواند از وضعیت این شرکت‌ها درس بیاموزد.

برای گردآوری داده‌های این مقاله، از راهبران بیش از ۱۰۰ کسب‌وکار اوکراینی نظرسنجی کردیم و داده‌های اقتصادی آن‌ها را تحلیل نمودیم و با برترین راهبران کسب‌وکارهای اوکراینی مصاحبه به عمل آوردیم.

۴-۱. تأثیر حمله روسیه بر کسب و کارهای اوکراینی

تأثیر این حملات بر اوضاع اوکراین بسیار شدید بود. بیش از یک سال، کسب و کارها و شهروندان این کشور با عرصه‌ای به طول نهصد و هفتاد کیلومتر مواجه بودند که زیر حملات مکرر توپخانه روسیه بود و زیرساخت‌های انرژی به طور منظم هدف قرار می‌گرفت. ظرفیت تولید برق کشور به نصف کاهش یافت، زنجیره‌های تأمین سوخت مختل شد و پالایشگاه‌ها آسیب دید و صف‌های طولانی چندساعته در پمپ‌بنزین‌ها برای دریافت تنها ده تا ۲۰ لیتر سوخت تشکیل شد. در مقالات دیگر توضیح دادیم که این حمله چه تأثیر مخربی بر زندگی و معاش مردم کشور گذاشت. به غیر از جان‌های بسیاری که از دست رفت و شمار بالایی مجروحان ناشی از جنگ، ۶.۹ میلیون نفر از مردم اوکراین در داخل کشور و ۸.۱ میلیون در خارج از کشور آواره شدند و از مرزها عبور کردند و به عنوان پناهنده به کشورهای خارجی رفتند.

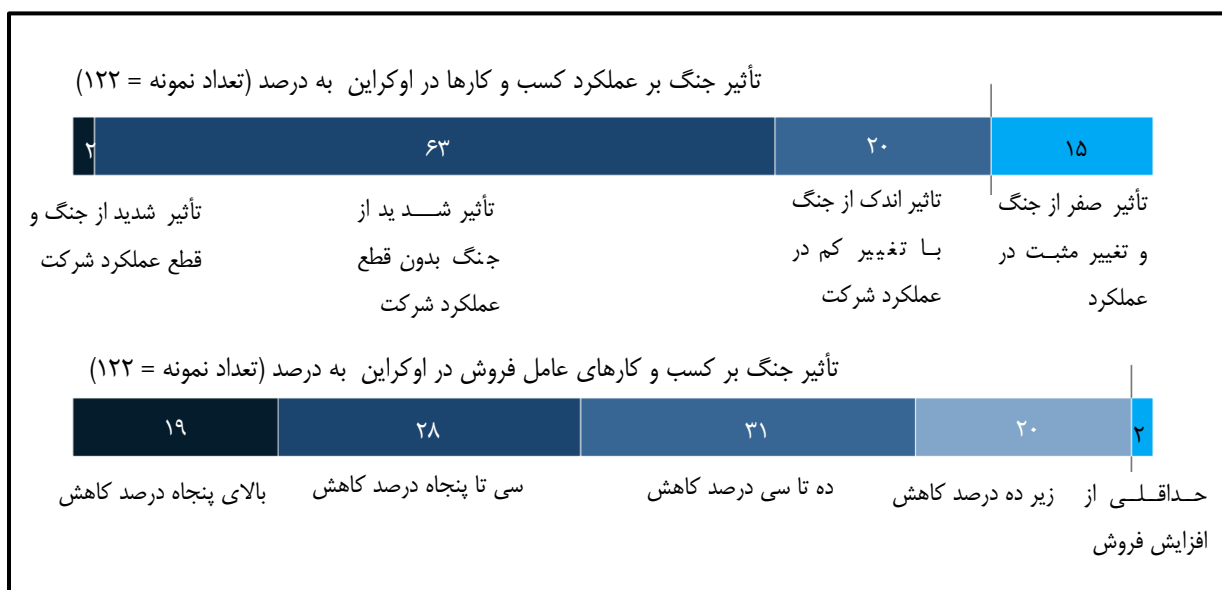
ویاچسلاو کلیموف، یکی از بنیانگذاران نوا پوشتا، ارائه‌دهنده خدمات تدارکاتی می‌گوید:

«به هیچ وجه تصور نمی‌کردم جنگ بشود، مثل بسیاری از کارآفرینان دیگر فکر می‌کردیم فقط ممکن است کمی تنش‌ها در شرق تشدید بشود. ولی برای مقابله با بحران، برنامه داشتیم. در اولین روز جنگ، مدیران ارشد و سهامداران شرکت در دفتر جمع شدند و تصمیم گرفتند آن روز به تأمین امنیت خانواده‌های خود و کارکنان شان بپردازند. از روز دوم جنگ، راهبران در ستاد پشتیبانی جمع شدند و الگوهای تدارکاتی تنظیم کردند و اقدامات واکنشی اجرا کردند. پس از آن تصمیم گرفتیم بر اساس نظم همیشگی به کارمان ادامه بدهیم. شرکت در مجموع تنها یک روز تعطیل بود.

با وجود این که برنامه داشتیم و آماده بودیم، ولی شرایط چندان خوب پیش نمی‌رفت. در هفته اول جنگ، حجم ارسال محصولاتمان ۹۵ درصد کاهش یافت. پایانه‌ها و شعب بزرگ تدارکاتی ما مورد حمله راکت‌های روسیه قرار گرفت. ولی مقاومت کردیم. روز دوم حملات، پایانه‌ها و شعبه‌هایمان را باز کردیم و شروع به کار کردیم. ارتباط ما با برخی از شعب چند روز قطع شد، اما حتی وقتی شهر اشغال شد، تا چند روز شعبه‌ها باز ماندند و همه بسته‌های موجود را تحویل دادند.

تغییرات بازار تدارکات از اواسط ماه مارس اتفاق افتاد: دوباره حجم ارسال‌ها به ۳۰ درصد قبل از جنگ رسید؛ در ماه مه به ۶۵ درصد رسید؛ در ماه ژوئیه به ۸۰ درصد رسید. هر روز هفته تمام وقت کار می‌کردیم تا باقی بمانیم و بتوانیم حجم کار را به تراز سابق برگردانیم. تمام حواسمان به جا به جایی دقیق بسته‌های ارسالی مشتریان بود و همین کمک کرد باقی بمانیم.»

اقتصاد اوکراین تا حد زیادی نابود شد و نسبت به دوره پیش از جنگ ۳۰ درصد کوچک‌تر شد^{۳۱}. نرخ بیکاری به رکورد بی‌سابقه ۲۶ درصد رسید^{۳۲}. بیش از ۱۵۰ هزار ساختمان مسکونی (یعنی بیش از ۱.۲ میلیون خانوار)، ۳۱۷۰ مؤسسه آموزشی و ۱۲۱۶ مؤسسه پزشکی آسیب دید یا تخریب شد و بر اساس برآوردها تا مارس ۲۰۲۳ میزان این خسارت‌ها بیش از ۱۴۳ میلیارد دلار بود^{۳۳}. حمله مکرر به زیرساخت‌های انرژی باعث شد ظرفیت تولید برق اوکراین به نصف میزان پیش از جنگ کاهش یابد. آشفته‌گی زنجیره‌های تأمین سوخت و آسیب دیدن پالایشگاه‌ها امکانات جا به جایی را تا حد زیادی تحت فشار قرار داد. در این شرایط، کسب‌وکارهای اوکراین مقاومت شگفت‌آوری از خود نشان دادند و هر کدام به میزان مختلفی از اتفاقات جنگ تاثیر پذیرفتند. از میان کسب‌وکارهایی که بررسی کردیم، تنها دو درصد کاملاً عملیات خود را متوقف کردند که البته دلیل اصلی آن دسترسی نداشتن به امکانات یا غیرقابل استفاده شدن امکانات به دلیل جنگ بود. تقریباً دو سوم (۶۳ درصد) کسب و کارها به شدت تحت تاثیر قرار گرفتند، اما نه به اندازه‌ای که مجبور به توقف فعالیت‌های خود بشوند. حدود ۲۰ درصد از شرکت‌ها اندکی تحت تاثیر قرار گرفتند و توانستند به فعالیت‌های عادی خود ادامه بدهند. حدود ۱۵ درصد از کسب و کارها توانستند رشد کنند که معمولاً شرکت‌های حوزه بخش حمل‌ونقل و بانکداری بودند و از محل افزایش تقاضای مردم برای خدمات حمل‌ونقل (به‌ویژه کامیون داران) و مقررات مساعد دولت برای بانک داری به سود بسیاری رسیدند (نمودار ۸).



نمودار ۸. تأثیر جنگ بر کسب‌وکارهای اوکراینی

منبع: مکینزی

^{۳۱} Olena Harmash, "Ukraine suffers biggest economic fall in independent era due to war," Reuters, January ۵, ۲۰۲۳.

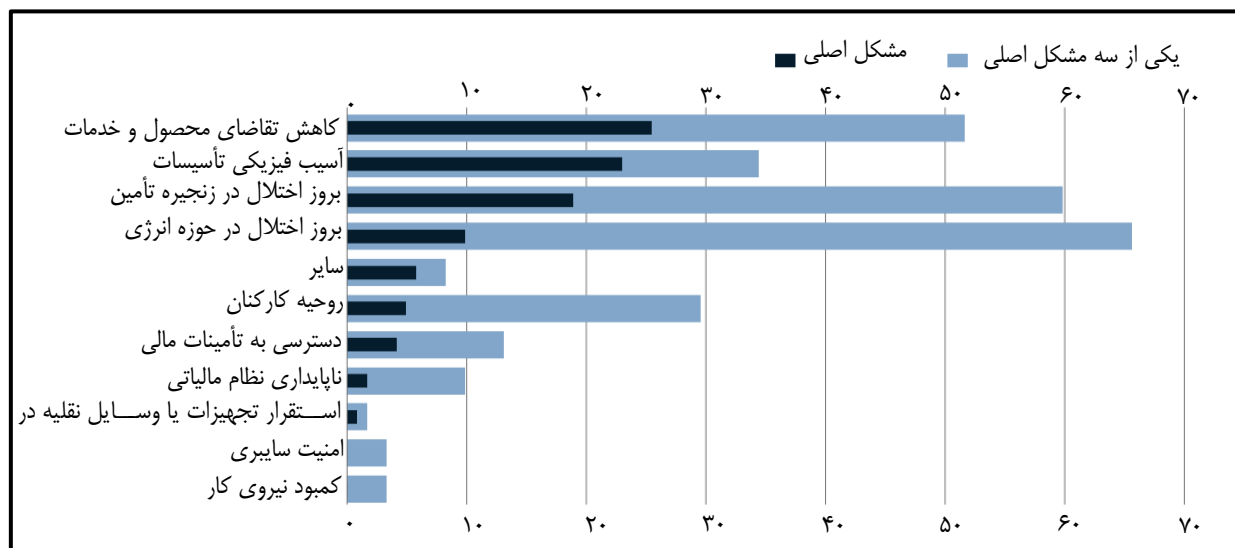
^{۳۲} *Inflation Report, January 2023*, National Bank of Ukraine, February ۲, ۲۰۲۳.

^{۳۳} مجموع خسارات وارده به زیرساخت‌های اوکراین به دلیل جنگ تقریباً برابر ۱۳۸ میلیارد دلار بوده است.

با این حال، تأثیر وضعیت جنگی بر کسب و کارهای فروش بسیار عمیق و گسترده بوده است. یک پنجم شرکت‌ها بیش از نیمی از درآمد فروش خود را از دست دادند و بیشتر شرکت‌ها (نزدیک به ۸۰ درصد) از ده تا سی درصد از کل فروش خود را از دست دادند و این میزان، برای هر سازمانی افت سنگینی محسوب می‌شود. این میزان کاهش تقاضا بزرگ‌ترین چالشی است که کسب و کارهای اوکراینی مجبور شده‌اند با آن مقابله کنند و در مجموع، از حملات فیزیکی به تأسیسات، آشفته‌گی زنجیره تأمین، قطع مکرر خطوط انتقال انرژی و تأثیر کلی جنگ بر روحیه کارکنان شدیدتر بوده است (نمودار ۹). دلیل اصلی این میزان کاهش فروش و سود دو موضوع بوده است. یکی کاهش درآمدهای واقعی که تا حدی به دلیل بی‌کاری مداوم بود و باعث شد مصرف‌کنندگان کمتر هزینه کنند و این مشکل احتمالاً دست کم تا مدتی فراروی کسب و کارهای اوکراینی باقی می‌ماند. دلیل دیگر، کاهش قابل توجه مراجعه حضوری مشتریان به فروشگاه‌های فیزیکی بود که سود شرکت‌های وابسته به فروش حضوری را کم می‌کرد. مثلاً شصت و هفت درصد از فروشندگان معتقد بودند حمله نظامی روسیه به تأسیسات و فروشگاه‌هایشان به خاطر پرهیز مشتریان از حضور در فروشگاه‌ها بزرگ‌ترین تهدیدی است که با آن مواجه هستند.

۴-۱. واکنش کسب و کارهای اوکراین و عوامل موفقیت آن‌ها

شرکت‌ها در مواجهه با کاهش فروش، حمله به تأسیسات و کمبود انرژی و آشفته‌گی زنجیره تأمین چه پاسخی دادند؟ مصاحبه‌های ما با چندین مدیر کسب و کار در شهرهای مختلف نشان داد نکات مشترکی در میان آن‌ها وجود دارد. واکنش اولیه کسب و کارها به این وضعیت بهت و حیرت بود. حمله روسیه به کریمه در سال ۲۰۱۴ و شروع جنگ در شرق اوکراین، باعث شد راهبران کسب و کارها وخامت وضع را متوجه بشوند، ولی حمله شدیدی که روسیه اخیراً صورت داد و بمباران شهرهای بزرگ اوکراین، به ویژه کیف، چندان مورد انتظار و قابل پیشبینی نبود.



نمودار ۹. اصلی‌ترین مساله ناشی از بروز جنگ برای کسب و کارها در اوکراین

منبع: مکینزی

به گزارش کسب و کارهای اوکراین مهم‌ترین دشواری‌های جنگ در سال ۲۰۲۲، کاهش تقاضا، ورود خسارت فیزیکی به تأسیسات و اختلال در زنجیره تأمین بوده است. هیچ‌یک از راهبرانی که با آن‌ها مصاحبه و از آن‌ها نظرسنجی کردیم، خود را برای مواجهه با حمله‌ای با این وسعت آماده نکرده بود. با این حال، کسب و کارها به سرعت و تا حد زیادی موفقیت‌آمیز در چهار حوزه اصلی واکنش نشان دادند.

۴-۲. ایجاد امنیت و تامین معنا برای کارکنان

تمرکز بر حفظ جان و حضور افراد برای کسب و کارها به معنی تأمین امنیت و نیز حفظ روحیه و انگیزه کارکنان بود. تاکید اولیه تقریباً در تمام کسب و کارها بر حفظ امنیت کارکنان بود. در نخستین قدم به صورت اضطراری، به کار دشوار شمارش دقیق کارکنان و انتقال آن‌ها به مکان‌های امن‌تر و سازماندهی ارتباطشان با خانواده‌ها مشغول شدند. ولی در همان هفته اول، تمرکز برنامه تغییر کرد. با بمباران دارایی‌های شرکت‌ها و حملات مکرر روسیه به زیرساخت‌های حیاتی، نگرانی شرکت‌ها از حفظ امنیت به حفظ عملیات کسب و کار در شرایط سخت تبدیل شد.

این برنامه مؤثر واقع شد. نود درصد از شرکت‌هایی که تأسیسات شان آسیب فیزیکی دیده بود مشغول به کار ماندند یا به سرعت پس از مدتی دوباره فعالیت خود را از سر گرفتند. بسیاری از شرکت‌ها مجبور شدند بخشی از عملیات خود را تعطیل کنند یا به نقطه دیگری منتقل نمایند یا راه‌حل‌های دیگری پیدا کنند، اما فعالیت شان به طور کلی ادامه یافت. امروز که به آن دوران نگاه می‌کنیم اخذ این راهکارها بدیهی به نظر می‌رسد، اما بازگرداندن کارکنان به محل کار در شرایط خطرناک و نامطمئن، نیازمند تلاش بسیاری است و صرف پرداخت حقوق و مزایا کافی نیست. در شرایط جنگ، شرکت‌هایی که به غیر از پرداخت مشوق‌های مالی، بر ارزش‌ها و اهداف انسانی تأکید می‌کردند بیشتر ممکن بود بتوانند کارکنان خود را حفظ کنند، چون می‌دانستند کاری که می‌کنند برای کلیت جامعه چقدر مهم است.

به خاطر همین تمرکز، کسب و کارهای اوکراینی توانستند شمار بسیاری از کارکنان خود را حفظ کنند. دوسوم شرکت‌ها توانستند بیش از نود درصد از نیروی کار خود را یک سال پس از شروع درگیری‌ها حفظ کنند.

۴-۳. استفاده مرکز فرماندهی شرکت‌ها از الگوی عملیاتی مخصوص دوران جنگ

با توجه به تغییراتی که تمام وقت در جریان بود، برای تداوم فعالیت شرکت باید مهارت‌های حل فوری مسئله در تمام سطوح سازمان رواج پیدا می‌کرد. این موضوع به ویژه مهم بود، چون فرض‌های قبلی دائم نادرست از آب در می‌آمد و باید سریع تغییر می‌کرد. مثلاً پس از آغاز حملات بسیاری از مدیران تصور می‌کردند اولین تأثیر جنگ در حوزه ارتباطات خواهد بود و سعی کردند راه‌حل‌های جایگزینی برای این مسئله پیدا کنند. ولی مشکل چندانی در حوزه ارتباطات رخ نداد.

ایگور خیزنیاک (Igor Khyzhnyak)، مدیرعامل شرکت فروش لوازم برقی کامفی (Comfy) «ما همیشه برای اعتلای فرهنگ سازمانی، ارتباطات باز و ارزش‌های مشترکمان تلاش کرده‌ایم. از نخستین روزهای تشدید حملات روسیه با اعضای شرکت درباره وضعیت کسب و کار صحبت کردیم و هر روز از دفتر، فروشگاه‌ها یا حتی در مسیر، جلسات ویدیو کنفرانس برگزار می‌کردیم. همزمان کمک می‌کردیم کارکنان به مناطق امن‌تر نقل‌مکان کنند و مستقر شوند. این موضوع باعث شد کارکنان احساس کنند ارزشمند هستند و در مسیر کار مشارکت دارند. شرکت ما از سال ۲۰۱۴ به طور مستمر نشان داده حامی مدافعان و رزمندگان اوکراین است. در سال ۲۰۲۲ مسئولیت اجتماعی خود را دو برابر کردیم. حمایت ما از مدافعان و رزمندگان کشور باعث شد کارکنان شرکت احساس کنند مأموریت مشترکی در راستای حفاظت از استقلال اوکراین دارند. به این ترتیب نمره خالص ترویج کارفرما بسیار بالا رفت و کارکنان به عضویت در این شرکت افتخار می‌کردند. با تمرکز بر ارتباطات، فرهنگ و ارزش‌ها توانستیم شفافیت خود را نشان بدهیم و کارکنان را انگیزه‌مند کنیم تا در فرایندهای کسب و کار مشارکت کنند. مثلاً در روزهای نخست جنگ، ما میلی به بازگشایی فروشگاه‌ها و بازگرداندن کارکنان به محل کار نداشتیم، ولی تیم‌های برخی فروشگاه‌ها داوطلبانه درخواست کردند فروشگاه‌ها را باز کنند و مشغول به کار بشوند. یکی از تیم‌ها در شهر اشغالی ماریوپل داوطلبانه کارزاری راه‌اندازی کرد تا غارتگران را به بازگرداندن کالاهای دزدیده شده ترغیب کند. بسیاری از افراد واقعاً کالاها را بازگرداندند و بعضی افراد پول کالاهایی را که دزدیده بودند پرداخت کردند.»

تاراس کیتسمی، بنیان‌گذار و عضو هیئت مدیره شرکت فناوری اطلاعات سافت‌سرو «ما ساختار سازمانی جداگانه‌ای برای راهبری شرکت در دوران جنگ ایجاد کردیم. مدیران هر روز جلسه برگزار می‌کردند تا مشکلات اصلی را بررسی کنند و به شکل چابک برای رفع آن‌ها اقدام کنند. گروه‌های مختلفی برای بررسی وضعیت مشتریان، امنیت نیروها و وضعیت میدان‌های جنگ و غیره تعیین شدند و از این میان، گروه مخصوصی مسئول کنترل اجرای برنامه‌های اضطراری، از جمله برنامه‌ریزی برای تداوم کسب‌وکار (راه‌اندازی مولدهای برق، راه‌اندازی اینترنت با کمک استارلینک و اتصالات فیبر نوری) و پاسخ سریع و چابک به مشکلات غیرمنتظره نظیر تشدید اوضاع جنگی بودند.»

اولین مشکل زیرساختی واقعی (در مناطقی که مستقیماً میزبان درگیری نبودند) کمبود سوخت بود که مشکل بسیار بزرگی بود. تلاش شرکت‌ها برای حل مسئله سوخت به زیرساخت‌های انرژی فشار می‌آورد. برای حل این وضعیت نیازمند توان بالای سازمانی بودند و با سبک عملکرد عادی مشکلی برطرف نمی‌شد. باید بخشی را به مثابه مرکز فرماندهی مشخص می‌کردند تا کمک کند سازمان آشفته‌گی‌ها را سریع مدیریت کند. تصمیم‌گیری در این زمینه به تیم‌های میان‌بخشی محول شد که هر کدام برای کسب نتیجه مشخصی فعالیت می‌کردند و تعامل بین بخش‌های مختلف سازمان سیال‌تر شد.

احساس هدفمندی و الگوی عملیاتی چابک به عنوان دو نیروی قدرتمند به شرکت‌ها کمک می‌کردند بحران‌ها را پشت سر بگذارند.



نمودار ۱۰. موثرترین روش‌ها برای مقابله با تأثیرات جنگ در اوکراین (رتبه ۱ = بیشترین، ۵ = کمترین)

منبع: مکینزی

۴-۴. استفاده از برنامه‌های اضطراری و راهکارهای کاهش ریسک

سومین حوزه‌ای که شرکت‌های اوکراینی توانستند سریع و موفق به موقعیت پاسخ بدهند، حوزه استفاده از برنامه‌های تاب‌آوری یا برنامه‌های وضعیت اضطراری بود، با این که برنامه‌های مزبور برای وضعیت جنگ تمام‌عیار طراحی نشده بود. برخی از مولفه‌های برنامه‌های وضعیت اضطراری به طور کلی مفید بودند و سازمان‌ها توانستند با استفاده از آن‌ها سریع‌تر از حالت عادی به موقعیت واکنش نشان دهند.

کسب و کارهای موفق او کرایین معمولاً برای مقابله با نقاط ضعف خود، مثل وابستگی بیش از حد به منبع درآمد، تأمین کنندگان یا مکان‌های خاص از راهبردهای تنوع‌بخشی استفاده می‌کنند.

این رویکردها با رویکردهای تنوع‌بخشی در شرایط غیرجنگی متفاوت است؛ از نظر بسیاری افراد این رویکرد یک انتخاب راهبردی است که باید با دقت و احتیاط اجرا شود تا (به قول مدیران باعث پشیمانی نشود و) و بتواند از بروز ضررهای بزرگ در حوزه درآمدهای بالقوه در وضعیت عادی کسب و کار عادی جلوگیری کند.

اما تنوع‌بخشی در وضعیت اضطراری یا حساس، به معنی توجه به تاب‌آوری راهبردی به جای توجه به سودهای ناپایدار است. شرکت‌ها می‌توانند از راهبردهای تاب‌آوری استفاده کنند، حتی اگر به لحاظ اقتصادی چندان جذاب نباشد یا برخی فرصت‌های رشد را برایشان از بین ببرد.

۴-۵. تعهد شخصی

راهبران ارشد شرکت‌ها در این فرایند، درک جدیدی از موقعیت خود پیدا کردند و متوجه شدند برای دیگران در حکم الگو هستند. حضور آن‌ها در محل کسب و کار و ارتباط زودهنگام و صادقانه‌شان با اعضای شرکت، می‌توانست روحیه کارکنان را بالا ببرد تا به حضور خود در محل کار تداوم کسب و کار همت کنند و این راهکار تا حدی تحت تاثیر عملکرد رهبران کشور بود.

فادی حریبی (Fadi Hraibi)، رئیس هیئت مدیره شرکت فولاد اینترپایپ (Interpipe) یکی از عوامل اصلی تاب‌آوری ما در زمان جنگ، این بود که تصمیم گرفتیم از راهبرد تنوع‌بخشی به بازار فروش استفاده کنیم. حدود هفت سال پیش تصمیم گرفته بودیم از هیچ بازاری بیش از ۱۵ درصد از مجموع درآمدها عایدی کسب نکنیم. این تصمیم را پس از حملات سال ۲۰۱۴ گرفتیم که شرق اوکراین برای اولین بار مورد حمله قرار گرفت و ارتباطات خود را با روسیه قطع کرد. این تصمیم در مواردی امکان کسب درآمد از بازارهای در حال رشد را محدود می‌کرد، ولی کمک کرد ریسک‌هایی را که با آن مواجه هستیم متنوع کنیم و در برابر آشفتگی‌های بزرگ تاب بیاوریم. در سال ۲۰۲۲، راهبرد تنوع‌بخشی کمک کرد کسب و کار ما دوباره سریع به حالت اصلی برگردد و از خسارات بزرگ دور بماند. در موقعیتی که ساختار بازار و زنجیره تأمین، برخی از کسب و کارها را متوقف کرده بود، برای ما تمرکز مجدد بر بازارهایی که تقاضا و قیمت‌شان افزایش داشت راحت بود و می‌توانستیم جلوی کاهش چشمگیر درآمدها را بگیریم.

ایگور اسملیانسکی (Igor Smelyansky)، مدیرعامل شرکت پستی اوکروپوشتا (Ukrposhta) امروز که به گذشته نگاه می‌کنم می‌بینم یکی از عوامل اصلی تاب‌آوری ما در زمان جنگ، استعداد شخصی راهبری بود. ما سعی کردیم به کارکنان مان نشان بدهیم اوضاع تحت کنترل است و همه چیز سر جای خود دارد به درستی کار می‌کند. در این وضعیت کارکنان احساس امنیت می‌کردند و خوشحال بودند. مدیریت مجموعه احساس توانمندی می‌کرد و ما نیز تصمیم گرفتیم همین مسیر را ادامه بدهیم. پیام ما برای کارکنان این بود که پیشرانه شرکت، با تمام توان در حال کار است و تک‌تک ما بخش‌های حیاتی و مهمی از آن هستیم. شجاعت رهبران کشور به مردم انگیزه می‌داد، ولی برای بسیج آن‌ها و ادامه کار شرکت، مدیران شرکت باید نشان می‌دادند کارکنان برایشان مهم هستند و حاضرند در هر وضعیتی در کنار کارکنان بمانند و فعالیت کنند و به میلیون‌ها نفر در این شرایط سخت نشان بدهند شرکت چقدر اهمیت دارد. حضور واقعی و مستقیم در محل کار کمک می‌کرد همیشه از اوضاع مطلع باشیم و بتوانیم سریع تصمیم بگیریم.

۴-۶. تمرکز بر آینده و آنچه کسب‌وکارها قصد دارند متفاوت انجام دهند

تلاش برای راهبری کسب و کار در موقعیت بی‌ثباتی در طولانی مدت به معنی مبارزه با ناامیدی بود. بر اساس این تجربه، راهبران بر سه حوزه تمرکز کردند که در ادامه (نمودار ۱۱) آمده است:

• تنوع‌بخشی هر چه بیشتر به زنجیره تأمین و منابع درآمد

پس از حمله روسیه به منطقه کریمه در سال ۲۰۱۴، درآمد شرکت‌های اوکراینی که در بازارهای روسیه و شرق اوکراین فعال بودند، به شدت کاهش یافت. به همین جهت بسیاری از شرکت‌های اوکراینی از همان ابتدا فعالانه سعی کردند به لحاظ جغرافیایی و حوزه مخصوص کاری خود در جهان اقتصاد ایجاد تنوع کنند.

۷	۱۸	۲۹	۴۶
سایر	جذب و حفظ تیم و نیروی کار مقاوم	برنامه‌ریزی برای مقابله با هر موقعیت احتمالی، به‌منظور اطمینان از تاب‌آوری کسب‌وکار در وضعیت‌های ناگوار	افزایش سرمایه‌گذاری در تنوع‌بخشی

نمودار ۱۱. برنامه‌ریزی تغییرات کسب‌وکار بعد از پایان جنگ به درصد (تعداد نمونه = ۱۲۲)

منبع: مکینزی

ولی در بسیاری از شرکت‌ها، این برنامه پس از مقداری تحرک رو به ضعف نهاد، چون سایر اولویت‌ها، ایستایی ناشی از گذر زمان و خوش‌بینی نا به جا، باعث شد تمرکز اولیه خود را از دست بدهند. امروز بازگشت به وضعیت تمرکز، به یکی از برنامه‌های اصلی کسب‌وکارها تبدیل شده است. چهل و نه درصد از پاسخ‌دهندگان، به ویژه پس از حمله می‌گویند این مساله با تمام سرمایه‌گذاری‌های مضاعفی که نیاز دارد مهم‌ترین اولویت آن‌ها است.

• تزریق خلاقیت در حوزه تاب‌آوری و برنامه‌ریزی برای موقعیت‌های مختلف

یکی از مسایل مشترک در میان راهبران، نحوه استفاده از تخیل در برنامه‌ریزی‌های موقعیتی است. یکی از روش‌هایی که کسب‌وکارها برای کسب این هدف استفاده می‌کنند انتخاب مثال‌هایی از مشکلات تاریخی است، مثلاً به وضعیت‌هایی که به بحران‌های بزرگ تبدیل نشدند اشاره می‌کنند و با بررسی حالت‌های مختلف از خود می‌پرسند اگر فلان وضعیت ناگوار پیش می‌آمد چه باید می‌کردیم. سپس برنامه‌های راهبردی خود را بر اساس این نتایج فرضی محک می‌زنند تا ببینند برنامه‌هایشان می‌تواند باعث تاب‌آوری و تداوم کسب و کار مجموعه شود یا نه. بیست و نه درصد از راهبران تمام شهرهای اوکراین برنامه‌ریزی موقعیتی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی شرکت خود در آینده معرفی می‌کنند.

• ایجاد نیروی کار تاب‌آور

با ورود جنگ به سال دوم، راهبران کسب‌وکار به طور خاص در پی این هستند که ببینند چطور می‌توانند این میزان تحرک و انرژی را در خود حفظ کنند، چون اکنون هیجان اولیه از بین رفته است و درگیری طولانی‌مدت اوضاع را سخت‌تر از قبل کرده است. آن‌ها سعی می‌کنند با چند راهکار مختلف تاب‌آوری نیروی کار خود را بالا ببرند: آموزش رسمی توان انعطاف‌پذیری، افزایش آگاهی موقعیتی کارکنان و توان حل مسئله، ایجاد ساز و کارها و روش‌های منظم برای مدیریت شرایط ناگوار؛ استفاده منظم از ابزارهای مدیریتی جلوگیری از شکست و تداوم اعتمادسازی در میان اعضای گروه‌ها.

۴-۷. درس‌هایی که کسب‌وکارهای اوکراینی به راهبران جهانی می‌آموزند

برخی از درس‌هایی که کسب‌وکارهای اوکراینی امروزه به ما می‌آموزند، درس‌هایی است که پیش‌تر در شرایط دیگری آموخته‌ایم. مثلاً اصلی‌ترین آموزه‌ای که از مراکز فرماندهی و الگوهای عملیاتی چابک گرفته‌ایم همان است که در جریان واکنش سریع به کرونا آموختیم. ولی وقتی حس اضطراب سپری شد، بسیاری از سازمان‌ها در تمام کشورهای جهان میل اولیه به رعایت این انضباط را از دست داده‌اند. اوضاع اوکراین نشان می‌دهد هدفمندی مشترک، احساس امیدواری و حس تعهد شخصی در زمان بروز مشکلات بزرگ گاهی می‌تواند نتایجی به دست بدهد که از اهرم‌های سنتی به دست نمی‌آید.

این تجربه هم چنین نشان می‌دهد چگونه درس‌های سخت و ارزشمندی که (مثلاً در زمینه برنامه‌ریزی موقعیتی و شناسایی نقاط ضعف) با صرف بهای گزاف از گذشته گرفته‌ایم، به آسانی ممکن است از یادمان برود و آشفتگی‌های بزرگ از خاطرمان محو می‌شود و دشواری‌های روزمره جای آن را می‌گیرند.

این تجربه برخی از نکات غیرمعمول را به ما می‌آموزد که در برنامه‌ریزی‌های سنتی مفهوم تاب‌آوری کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. توجه به ایجاد تاب‌آوری در زنجیره‌های تأمین و راهبری تغییرات سیاسی-جغرافیایی در سال‌های اخیر، باعث شده است تیم‌های راهبری به تنوع‌بخشی منبع درآمد خود توجه زیادی نداشته باشند. ولی اگر محیط کلان اقتصادی به سمت کاهش تقاضای مصرف‌کننده پیش رود، تنوع منابع درآمد، می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین موفقیت در آینده باشد. اهمیت تامین نیروی کار مقاوم نیز نباید از نظر دور بشود. این وضعیت مختص اوکراین نیست. بسیاری از شرکت‌ها امروز نمی‌دانند مرز میان قضاوت‌گری، درک موقعیت و اقدام پیش‌دستانه بر اساس این نگرش‌ها در سطوح مختلف نیروی کارشان کجا باید باشد. توانمندسازی راهبران در سطوح مختلف برای غلبه بر مشکلاتی که در فضای کسب و کار رخ می‌دهد و تعهد مضاعف به تداوم حرکت مسیر پیش رو نیز، از اصلی‌ترین مسایلی است که باید به آن توجه کرد. ابزارهایی که کسب‌وکارهای اوکراینی برای کسب این هدف استفاده می‌کنند، نظیر تامین هدف و امید و طراحی روش‌های عملی برای افزایش دقت و سرعت عملکرد خود، می‌تواند منبع مهمی باشد که کسب‌وکارهای سایر کشورهای جهان نیز از آن استفاده کنند.

از همه چیز مهم‌تر این است که امروزه کسب‌وکارها، شهروندان و سربازان اوکراین دارند به مردم دنیا نشان می‌دهند عزم و اراده پایداری، تلاش آرام برای حفظ بقا و نیز شکوفایی در قامت یک جامعه آزاد، چه نتایج شگفت‌انگیزی را می‌تواند رقم بزند.



۵. مدیریت انتشار گازهای گلخانه‌ای با حمایت موسسات مالی

در چند سال اخیر، بسیاری از بانک‌ها متعهد شده‌اند انتشار گازهای گلخانه‌ای با حمایت موسسات مالی را کم کنند^{۳۴} و راستای اهداف توافق‌نامه پاریس فعالیت‌های متضمن انتشار گازهای گلخانه‌ای را (که از وام‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بانک‌ها بهره‌مند هستند) کاهش بدهند. تعداد اعضای اتحادیه بانکداران حامی قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای دیده روز به روز در حال افزایش است و ظرف کمی بیش از یک سال از ۴۳ عضو به ۱۲۲ عضو رسیده است که معادل چهل درصد از کل دارایی‌های بانکی جهان است. بانک‌ها برای عضویت در این اتحادیه باید سبد وام‌ها و سرمایه‌گذاری‌شان را به مسیری همسو با هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای انتقال بدهند. بسیاری از بانک‌ها برای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای که مورد حمایت موسسات مالی هستند ارزیابی‌های داخلی انجام داده‌اند و مشغول بررسی این موضوع هستند که آیا می‌توانند این موضوع را هدف عمومی خود اعلام کنند یا خیر. بسیاری از بانک‌ها نیز در ابتدای مسیر اندازه‌گیری و تعیین هدف برای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای هستند. ذی‌نفعان بانک‌ها از این برنامه‌ها استقبال می‌کنند و در بسیاری از مناطق جهان جدیداً مقرراتی برای افشای جریان

^{۳۴} انتشار گازهای گلخانه‌ای در فعالیت‌های مورد حمایت موسسات مالی یکی از اقلام دسته ۱۵ محدوده ۳ پروتکل گازهای گلخانه‌ای است. نهادهای صنعتی امروز در حالی بررسی و تعیین دسته جدیدی به نام انتشار گازهای گلخانه‌ای در فعالیت‌های مورد کمک موسسات مالی هستند؛ یعنی انتشار گازهای گلخانه‌ای در فعالیت‌هایی که بازار سرمایه تسهیلات آن را تامین می‌کند. این دسته هنوز الزام عملیاتی ندارد و به همین دلیل در این مقاله به آن توجهی نمی‌کنیم.

انتشار گازهای گلخانه‌ای که تحت حمایت موسسات مالی هستند تصویب شده است و به زودی این مهم از یک وظیفه داوطلبانه به یک الزام حقوقی در حوزه امور مالی و مقررات اوراق بهادار تبدیل خواهد شد.

فرآیند ارزیابی و تعیین هدف برای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای که مورد حمایت موسسات مالی است فرآیند بسیار پیچیده‌ای است. این پیچیدگی دلایل بسیاری دارد که به عنوان مثال می‌توان تفاوت بین بخش‌های مختلف اقتصاد، تفاوت‌های جغرافیایی، تفاوت برنامه‌های طرفین روابط مالی و بانکی، تحول استانداردهای هر حوزه از صنعت و تغییرات محیط‌های نوپای اطلاعاتی را از آن میان برشمرد. مضاف بر این، اقداماتی که بانک‌ها برای رسیدن به این هدف انجام می‌دهند، اغلب سایر اهداف نظیر رشد درآمد حوزه‌های حیاتی کسب‌وکار را تحت فشار قرار می‌دهند و تغییر فرآیندها و سیاست‌های اصلی بانک‌ها را می‌طلبند که نیازمند مصالحه بسیار دقیقی است. بانک‌ها باید سعی کنند بین جریان کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای که مورد حمایت موسسات مالی است و جریان تأمین مالی کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای (که هر دو جزو اهداف بانک‌ها هستند) تعادل برقرار کنند و برای رسیدن به این هدف باید از مسئولان انتشار گازهای گلخانه‌ای که متعهد به کاهش میزان انتشار خود هستند حمایت مالی کنند تا این مسئولان بتوانند سرمایه لازم برای کاهش آلاینده‌گی کسب‌وکارشان را فراچنگ آورند.

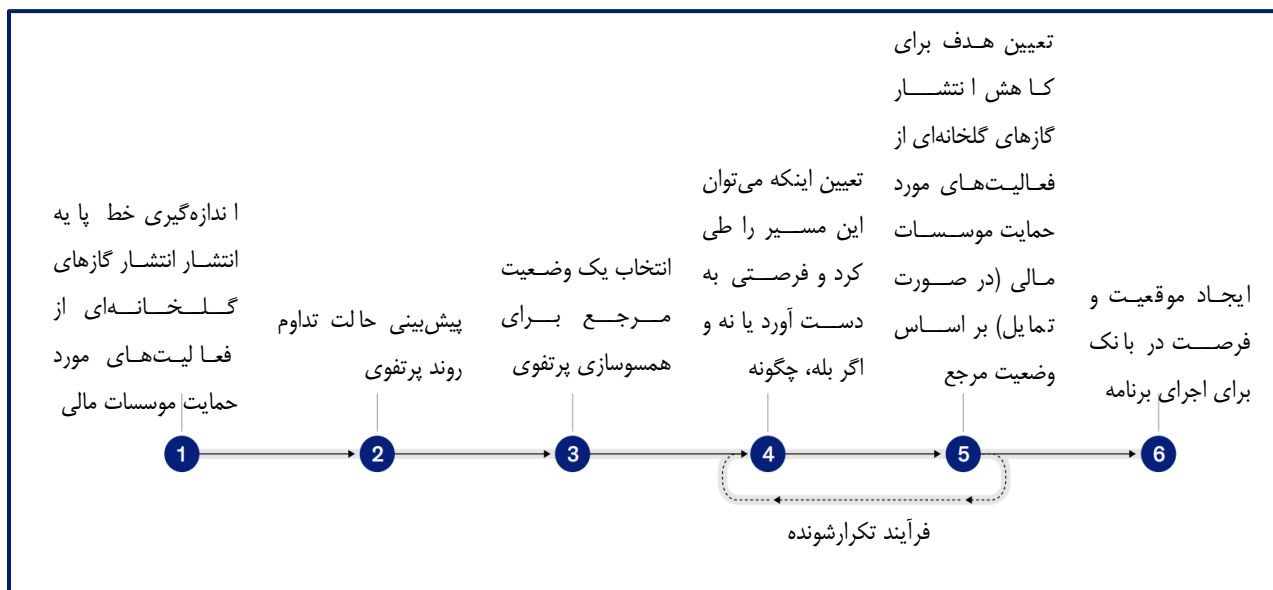
بانک‌ها سعی می‌کنند در این زمینه از بهترین روش‌های ممکن استفاده کنند تا بتوانند توان پایدار و قابل اطمینان اندازه‌گیری میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای را برای خود ایجاد کنند، اهداف مشخصی فراروی خود معین کنند و با پیگیری پیشرفت‌های خود فرصتی برای حمایت از مشتریان پیدا کنند تا از انرژی‌های تجدیدپذیر برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ضمن فعالیت‌های اقتصادی استفاده کنند. در این مقاله، ما برخی از نکات اصلی روش‌های موثر ارزیابی اولیه انتشار گازهای گلخانه‌ای را توضیح می‌دهیم و بر اساس یک فرآیند شش مرحله‌ای در این حوزه تعیین هدف می‌کنیم (نمودار ۱۲).

گام اول: اندازه‌گیری مبنای انتشار گازهای گلخانه‌ای در فعالیت‌های مورد حمایت موسسات مالی

قبل از تعیین هدف، تصمیم‌گیرندگان باید نقطه شروع کار خود را مشخص کنند. مبنای اندازه‌گیری انتشار، مفهوم «رد پای کربن» است. رد پای کربن معیاری برای اندازه‌گیری میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای در یک بازه زمانی مشخص مثلاً یک سال است که به عنوان نقطه شروع برای اندازه‌گیری تغییر نتیجه فعالیت اقتصادی در نظر گرفته می‌شود. برای درک وضعیت فعلی بانک‌ها، فاصله‌ای که باید طی شود و ملاحظاتی که مشتریان و عاملان فعالیت اقتصادی باید رعایت کنند، داشتن یک مبنای قوی و دقیق ضروری است.

برنامه‌های کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از فعالیت‌های مورد حمایت موسسات مالی باید بر اساس فرآیند شش مرحله‌ای

زیر باشد:



نمودار ۱۲. فرآیند شش مرحله‌ای برنامه‌های کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از فعالیت‌های مورد حمایت موسسات مالی

منبع: مکینزی

برای ایجاد مبنای قدرتمند آن چه را که بانک قصد اندازه‌گیری دارد بر اساس معیارهای زیر به طور واضح تعریف کنیم:

– **دامنه پوشش بخش‌ها:** بیشتر بانک‌هایی که مبنای انتشار گازهای گلخانه‌ای در فعالیت‌های مورد حمایت خود را اندازه‌گیری کرده‌اند، در ابتدا از فهرست مختصری از بخش‌های نفت و گاز، تولید برق، خودرو و معدن شروع کرده‌اند که اولویت بالایی دارند و مقدار زیادی گازهای گلخانه‌ای در آن تولید می‌شود. اتحادیه بانکداران حامی قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای ایجاب می‌کند اعضا در نهایت برای بخش‌های صاحب اولویت مثل کشاورزی، تولید آلومینیوم، تولید سیمان، استخراج زغال سنگ، ساخت املاک تجاری و مسکونی، استخراج آهن و فولاد، تولید نفت و گاز، تولید برق و حمل‌ونقل، برای هر بخش اهدافی تعیین کنند. در برنامه موسوم به تعیین اهداف بر اساس علم، برای برخی از این بخش‌ها استانداردی تعیین شده است. توصیه می‌شود این کار را به صورت مرحله به مرحله انجام دهند؛ ابتدا بخش‌های صاحب اولویت را مشخص کنند و بعد به سراغ بخش‌های باقی‌مانده که مورد توجه اتحادیه بانکداران حامی قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای است و موضوع مقررات قرار می‌گیرد بروند، یا به سراغ بخش‌هایی که قسمت مهمی از سبد دارایی بانک را تشکیل می‌دهند. به این ترتیب دیدگاه جامعی نسبت به سبد دارایی‌های بانک به دست می‌آورند و سازمان برای اندازه‌گیری و اقدام در راستای تعهدات اقلیمی خود آماده می‌شود.

– **دامنه پوشش طبقه دارایی‌ها:** در حال حاضر، انجمن حسابرسی مالی جریان انتشار گازهای گلخانه‌ای^{۳۵} که اصلی‌ترین مرجع تعیین استانداردهای حسابداری گازهای گلخانه‌ای در صنعت امور مالی است، بر اساس اصول خود شش طبقه دارایی

^{۳۵} Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF)

مختلف معرفی کرده است: سهام عرضه شده و اوراق قرضه شرکتی، وام‌های تجاری و سهام عرضه نشده، تأمین مالی پروژه، املاک تجاری، وام‌های مسکن و وام‌های خودرو. پیش نویس‌هایی برای اوراق قرضه سبز، اوراق قرضه دولتی و حذف انتشار گازهای گلخانه‌ای تاکنون منتشر شده است. ولی دامنه پوشش طبقه دارایی را می‌توان گسترده‌تر در نظر گرفت، چون بسیاری از بانک‌ها در سایر طبقات دارایی نیز پرتفوی قابل توجهی دارند.^{۳۶}

– **در نظر گرفتن بخش‌هایی از زنجیره ارزش:** معمولاً بانک‌ها تنها اجزای مشخصی از زنجیره ارزش خود را در مینا لحاظ می‌کنند. بانک‌های شهر کاتوویتسه^{۳۷} در قالب بخشی از برنامه سرمایه‌گذاری شماره ۲ و در راستای متن انتقال سرمایه حسب توافق نامه پاریس^{۳۸} این رویکرد را اخذ کرده‌اند.^{۳۹} در این برنامه بخش‌هایی از زنجیره ارزش مورد مطالعه قرار می‌گیرد که بیشترین منابع انتشار را در هر بخش در کنترل خود دارند. مثلاً در صنعت تولید خودرو، معمولاً تولیدکنندگان خودرو (نه تأمین‌کنندگان قطعات یا مصرف‌کنندگان نهایی) مورد بررسی قرار نمی‌گیرند، چون انتخاب موتور خودرو و در نهایت میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای به کنترل و تعیین تولیدکننده است.

– **در نظر گرفتن گازهای گلخانه‌ای:** برخی بانک‌ها تنها دی‌اکسید کربن را برای اندازه‌گیری میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای رصد می‌کنند، اما واقعیت این است که در بخش‌هایی نظیر نفت و گاز و به ویژه کشاورزی مقدار زیادی گازهای دیگر نظیر متان آزاد می‌شوند که اثر گلخانه‌ای بالایی دارند. توصیه می‌کنیم تعریف انتشار این گازها تا حد امکان گسترده انجام بشود تا همه گازهای گلخانه‌ای را در برگیرد، مخصوصاً در مواردی که گازهای گلخانه‌ای مزبور، مثل بخش کشاورزی، سهم بزرگی در کل گازهای منتشره دارند. به این ترتیب بانک می‌تواند تصویر جامع‌تری از پایه انتشار گازهای گلخانه‌ای خود به دست آورد و داده‌های حاصل را در قالب معیار معادل دی‌اکسید کربن ثبت نماید.

– **دامنه انتشار گازهای گلخانه‌ای:** برای طرف‌های تحت پوشش پرتفوی بانک، پایه انتشار گازهای گلخانه‌ای معمولاً باید شامل انتشار گازهای گلخانه‌ای سطح ۱ (انتشار مستقیم نظیر آن چه محصول احتراق سوخت‌های فسیلی است) و سطح ۲ (انتشار غیرمستقیم نظیر آن چه محصول خرید برق، گرما یا بخار است) باشد. انتشار گازهای گلخانه‌ای سطح ۳ (انتشار ناشی از استفاده از محصولات) را نیز در مواردی که چشمگیر باشد نظیر صنایع مصرف‌کننده نفت، گاز و معدن باید به حساب آورد. توصیه می‌کنیم انتشار گازهای گلخانه‌ای سطح ۳ به دو دلیل حتماً مد در نظر بگیرند، یکی به خاطر الزام استانداردهای بین‌المللی و مقررات حقوقی که معمولاً سطح ۳ را شامل می‌شوند و یکی به خاطر این که تعریف مفهوم انتشار گازهای گلخانه‌ای سطح ۳ به طرف قراردادهای بانکی در راستای برنامه‌ریزی برای توسعه کسب‌وکارش کمک شایانی می‌کند.

^{۳۶} New methods for public consultation - Draft, Partnership for Carbon Accounting Financials, November ۱۰, ۲۰۲۱.

^{۳۷} Katowice

^{۳۸} Paris Agreement Capital Transition Assessment (PACTA)

^{۳۹} Credit portfolio alignment: An application of the PACTA methodology by Katowice Banks in partnership with ۲DII, ۲° Investing Initiative, September ۲۰۲۰.

- **دوره زمانی پایه:** بیشتر دستورالعمل‌ها توصیه می‌کنند برای دوره زمانی پایه از سال آخر استفاده شود که معمولاً به خاطر مدت زمانی که برای تهیه گزارش‌ها باید طی شود مستلزم یک سال تاخیر است. توصیه می‌کنیم از جدیدترین داده‌های موجود برای این بررسی‌ها استفاده شود و روندهایی که ممکن است بر تعیین هدف اثر بگذارند، ذکر شوند و مواردی که صراحتاً در استانداردهای صنعتی به عنوان استثنا تعریف شده است لحاظ بشود (مثلاً شیوع کرونا باعث شد انتشار گازهای گلخانه‌ای در صنعت هواپیمایی در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ نسبت به حالت عادی بسیار متفاوت بشود).

- **شرکت‌های حقوقی و انتساب انتشار:** برای اندازه‌گیری و نسبت‌دهی انتشار گازهای گلخانه‌ای باید فعالیت‌های هر کدام از بخش‌های مختلف شرکت‌های حقوقی را به درستی درک کنیم. مثلاً ممکن است یک شرکت در چندین بخش مختلف فعالیت داشته باشد. گاهی ممکن است برنامه‌ای یا هدفی در بخش خاصی تأمین مالی داشته باشد، مثلاً سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر که نیازمند تأمین مالی بانکی است؛ اما در اغلب موارد، طبقه‌بندی بخش‌ها ساده نیست. توصیه می‌کنیم با توجه به داده‌های موجود و در نظر گرفتن سیستم‌های برچسب‌گذاری برای تعیین موارد تأمین مالی در آینده، تا حد امکان از رویکردهای دقیق و جزیی استفاده شود.

- **داده‌ها و انتساب انتشار:** در ارزیابی انتشار گازهای گلخانه‌ای پرتفوی، بانک‌ها باید بهترین منابع داده ممکن را شناسایی کنند و مشخص کنند چطور باید انتشار گازهای گلخانه‌ای را به حوزه‌های مختلف منتسب کنند. رویکرد داده‌های اقلیمی در حال حاضر در وضعیت پراکنده‌ای قرار دارد و نیازمند راهبرد اطلاعاتی دقیقی است که الگوی مالکیت داده‌های اقلیمی واضح، و الگوی عملیاتی فرایندها و روال‌های گردآوری و استفاده از داده‌های اقلیمی را در قالب مجموعه تعریف شده و منسجمی در نظر بگیرد. اغلب برای رفع این نیاز باید چندین دسته ورودی مختلف را با هم ترکیب کرد، نظیر داده‌های طرف قرارداد بانک، داده‌های منابع ثالث و در صورت امکان برآورد انتشار بر اساس داده‌های عمومی برای تعریف شاخص و اطمینان از هماهنگی آن‌ها. برآوردها اغلب با استفاده از ضریب‌های انتشاری صورت می‌گیرند که از منابع مختلفی استخراج می‌شوند (و هر کدام کیفیت متفاوتی دارند). گزارش‌هایی که شرکت‌ها درباره انتشار گازهای گلخانه‌ای در بیشتر مناطق جغرافیایی ارائه می‌کنند، استانداردسازی نشده‌اند و اغلب برای شرکت‌هایی که سهامشان در بورس عرضه نشده است الزام‌آور نیستند. ولی محققان در تلاش هستند تا کیفیت و گستردگی داده‌ها را بالا ببرند.

- **امتیازدهی به داده‌ها:** با توجه به معیارهای فوق، بانک‌ها باید کیفیت داده‌های پایه‌ای را که استفاده می‌کنند ارزیابی کنند. برای امتیازدهی کیفیت و گستردگی داده‌ها، روش‌های مختلفی هست که یکی از آن‌ها امتیازدهی کیفیت داده بر اساس چارچوب انجمن حسابرسی مالی جریان انتشار گازهای گلخانه‌ای است. امتیازدهی کمک می‌کند میزان اطمینان‌پذیری داده‌ها را مشخص کنند و ببینند در رصد میزان پایه انتشار گازهای گلخانه‌ای در آینده کدام نقاط را باید بهبود بدهند.

گام دوم: پیش‌بینی روند جاری پرتفوی

بانک‌ها باید روندی را تحت عنوان روند جاری برای خود تعریف کنند و در آن مشخص کنند در یک بخش اقتصادی برای طرف قرارداد بانک چه اتفاقی می‌افتد. روند جاری در واقع نوعی نتیجه‌مدیریت نشده است: یعنی اگر بانک هم چنان از طرف قرارداد خود با همین وضعیت فعلی حمایت مالی کند، انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی طرف قرارداد در سال آینده یعنی سال ۲۰۲۵ و در سال ۲۰۳۰ چقدر خواهد بود؟ روند جاری بر اساس اهداف و برنامه‌های اعلام‌شده طرف‌های قرارداد، پیش‌بینی‌های حوزه صنعت مربوطه و دارایی و سیاست‌ها و اهداف اعلام‌شده دولت تعیین می‌شود. بانک‌ها همچنین می‌توانند برای هر یک از طرف‌های قرارداد خود (مثلاً مواردی که طرف قرارداد از خط اعتبار استفاده می‌کند یا مواردی که طرف قرارداد از کسب اهداف اعلام‌شده خود عقب می‌ماند) موقعیت اختصاصی ایجاد کنند و مسایل حساس هر پرتفوی را در آن تعیین تکلیف.

اگر در فرایندی که تعریف کردیم اقدامات زیر به درستی صورت بگیرد، پیش‌بینی‌ها در این مرحله دقیق و قابل درک می‌شوند:

– **تحلیل دقیق اهداف اعلام‌شده از سوی طرف قرارداد:** بانک‌ها باید اهداف اعلام‌شده از سوی طرف قرارداد را به ویژه در مواردی که طرف قرارداد ریسک‌های عملیاتی بالا داد و آمار انتشار گازهای گلخانه‌ای اش بالا است کاملاً درک کنند. در برخی موارد برای این کار باید اهداف مختلفی را که طرف‌های قرارداد مطرح می‌کنند، به معیارهای قابل مقایسه و تطبیق اهداف شرکت‌های مادر با شرکت‌های زیرمجموعه آن‌ها تبدیل کنند که معمولاً وضعیت انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی آن‌ها با هم فرق دارد و به همین جهت مسیر متفاوتی را نیز می‌پیمایند. به این ترتیب کار ساده‌تر می‌شود، چون منابعی که داده‌های انتشار گازهای گلخانه‌ای را ارائه می‌دهند (نظیر پروژه افشای انتشار گازهای گلخانه‌ای^{۴۰}، آمارهای زیست محیطی مکینزی^{۴۱}، طرح موسوم به مسیر گذار^{۴۲} و برنامه تروکوست^{۴۳}) همه در مورد نهادهای هدف، اطلاعات جمع‌آوری و منتشر می‌کنند.

روند جاری خوب باید خالی از ریسک باشد و ارزیابی واقع‌بینانه‌ای از سرعت پیشرفت آن بخش از صنعت، یا آن طرف قرارداد خاص در فرآیند کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای داشته باشد.

– **مشارکت بانکداران در بخش‌ها و تخصص‌های حوزه‌های مختلف اقتصاد:** از آنجا که تدوین روند جاری متضمن شکلهی دیدگاهی در مورد یک بخش اقتصادی یا یک طرف قرارداد مشخص است، ضروری است که بانک‌ها برای تدوین آن به دانش متصدیان خود، که به مشتریان آن بخش از اقتصاد خدمات می‌دهند توجه داشته باشند، به ویژه در بخش‌هایی که بانک بیشترین تماس و ارتباط را با آن‌ها دارد و نیز در بخش‌هایی که بانک بیشترین تخصص را دارد.

^{۴۰} CDP

^{۴۱} Planetrics

^{۴۲} Transition Pathway Initiative

^{۴۳} Trucost

- **توجه به تغییرات واقعی در مسیر:** بانک‌ها نمی‌توانند فقط بر اساس دیدگاه داخلی بخش‌های مختلف روند جاری خود را تدوین کنند. روند جاری خوب باید خالی از ریسک باشد و ارزیابی واقع‌بینانه‌ای از سرعت پیشرفت آن بخش از صنعت، یا آن طرف قرارداد خاص در فرآیند کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای داشته باشد. برنامه‌های قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای حتی اگر به خوبی تدوین بشوند، با آشفتگی‌های بیرونی مثل اتفاقات اقتصاد کلان، مشکلات زنجیره تأمین و تغییر قوانین مختل می‌شوند. بانک باید مطمئن شود روندی که به عنوان روند جاری تدوین می‌کند قابل اعتماد است، چون روند جاری، اصلی‌ترین نقشه‌ای است که نشان می‌دهد تا هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای چقدر فاصله دارند و چه اقداماتی برای طی این فاصله لازم است. برخی از مؤسسات برای لحاظ کردن بی‌ثباتی‌های موجود در بازار اقتصاد در بررسی‌های خود، به جای طرح یک موقعیت، موقعیت‌های مختلف را بررسی می‌کنند و نتایج هر کدام از آن‌ها را به طور مجزا در روند جاری خود دخیل می‌کنند.

- **توجه به فهم فرضیات فناوری:** در برخی موارد، روند جاری مستلزم رشد و گسترش فناوری‌های کوتاه‌مدت است. بانک‌ها باید سعی کنند دانش و تخصص لازم را در این فناوری‌ها کسب کنند، چون این فناوری‌ها تاثیر مهمی بر اعتبار روند جاری آن‌ها می‌گذارد.

- **تحلیل سیاست‌های دولت برای درک تأثیر آن‌ها:** بانک‌ها باید بتوانند اهداف دولت و سیاست‌های موجود و اعلام‌شده را درک کنند چون این مساله بر میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای طرف‌های قراردادشان تأثیر بسیاری می‌گذارد و به همین جهت، برنامه کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای که مورد حمایت مالی بانک‌ها است باید بر اساس آن تهیه بشود. این مساله به ویژه در حوزه‌های فراهشی مثل انرژی، که بخش عمده‌ای از جریان انتشار گازهای گلخانه‌ای محدوده ۳ طرف‌های قرارداد را تشکیل می‌دهند، اهمیت بالایی دارد. مثلا تعیین هدف تولید صد درصدی برق پاک که آمریکا در سال ۲۰۳۵ برای خود تعیین کرده است، تأثیر بسیاری بر شدت انتشار گازهای گلخانه‌ای در بخش‌های پرمصرف تولید برق، مانند صنعت تولید آلومینیوم دارد. در نهایت باید به این مساله توجه کرد که بانک‌ها به راه‌های مختلفی می‌توانند مسیر تحقق اهداف سیاست‌های زیست‌محیطی را برای خود هموار کنند و فرصت‌هایی برای رشد سبز برای خود فراهم نمایند. مثلا هدف دولت برای استفاده گسترده از پمپ‌های حرارتی در املاک مسکونی، می‌تواند بازار خوبی برای تأمین مالی تهیه و فروش محصولات این حوزه باشد.

گام سوم: انتخاب یک وضعیت مرجع برای همسویی پرتفوی

وقتی بانک روند جاری را درک کند، می‌تواند اقدامات لازم برای همسویی پرتفوی خود با توافق پاریس را الگوسازی کند. دیدگاه همسو با پاریس فقط یک مورد نیست، بلکه هر سازمانی دیدگاه متفاوتی در مورد وضعیت مرجع خود منتشر می‌کند. تمام این وضعیت‌ها مسیرهایی برای همسویی با توافق پاریس نشان می‌دهند و میزان افزایش دما و احتمالات و مسیرهای انتشار گاز برای بخش‌های مختلف را مشخص می‌کنند.

انتخاب دقیق وضعیت مرجع برای هر بخش نیازمند بررسی سه موضوع است:

– **هدف دمایی:** هدفی که توافق پاریس برای حفظ دمای جهان بیان کرده است کمتر از دو درجه سلسیوس بالاتر از تراز پیش از آغاز دوران صنعتی‌گری در جهان است و می‌گوید بهتر است این دما از ۱.۵ درجه بالاتر نیاید. مسیر دو درجه با مسیر ۱.۵ درجه فرق بسیاری دارد. برای مسیر ۱.۵ درجه باید انتشار گازهای گلخانه‌ای تا حد زیادی و به سرعت، به ویژه در بازه زمانی امروز تا سال ۲۰۳۰، تغییر کند. لذا انتخاب هدف دمایی بانک، تأثیر زیادی بر سرعت انتقال لازم در پرتفوی بانک دارد. اتحادیه بانکداران حامی قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای مسیر ۱.۵ درجه را در پیش گرفته است و به همین جهت بیش از صد بانک عضو این اتحادیه در سراسر جهان باید وام‌دهی خود را با این مسیر همسو کنند.

– **وضعیت اصلی:** سازمان‌های مختلفی وضعیت مرجع خود را منتشر کرده‌اند، شامل هیئت بین‌دولتی تغییرات اقلیمی^{۴۴}، آژانس بین‌المللی انرژی^{۴۵}، شبکه سبزسازی سیستم مالی^{۴۶}، الگوی اقلیمی وان ارت^{۴۷} و نهاد واکنش ناگزیر سیاستی سازمان ملل^{۴۸}. بانک‌ها باید برای هر بخشی که قصد دارند در ارتباط با آن هدف‌گذاری کنند، به موقعیت منتشر شده از سوی نهاد مربوطه توجه کنند.

– **تدوین موقعیت:** موقعیت‌های منتشر شده اغلب آن قدر جزئیات دقیق در خود ندارند که بتوانند اهداف بخش‌ها یا مناطق جغرافیایی اولویتی بانک‌ها را مشخص کنند و در اغلب موارد بر اساس فرض‌هایی تدوین شده‌اند که با دیدگاه‌های بانک (مثلاً در مورد اکتشاف جدید حوزه نفت و گاز) متفاوت هستند. به همین جهت برخی بانک‌ها می‌توانند الگوهای اقلیمی را تقویت کنند و نسخه اصلاح شده‌ای از موقعیت‌های منتشر شده تهیه کنند که مخصوص خود آن‌ها است. و داده‌های جغرافیایی یا صنعتی مورد نظر خود را بر اساس نیازهای پرتفوی خود در آن‌ها درج کنند.

گام چهارم: تعیین تحقق‌پذیری مسیر انتخاب شده و چگونگی کسب آن و فرصت‌هایی که باید از آن‌ها استفاده کرد

بانک پس از تعیین پایه انتشار گازهای گلخانه‌ای که مورد حمایت مالی او است، ایجاد روند جاری و انتخاب وضعیت مرجع، در واقع اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار دارد و می‌تواند مشخص کند وضعیت مرجع برای هر بخش قابل

^{۴۴} نک

chapter ۲: “Mitigation pathways compatible with ۱,۵°C in the context of sustainable development,” in Global warming of ۱,۵°C, Intergovernmental Panel on Climate Change, October ۲۰۱۸.

^{۴۵} Net zero by ۲۰۵۰, International Energy Agency, May ۲۰۲۱.

^{۴۶} Network for Greening the Financial System

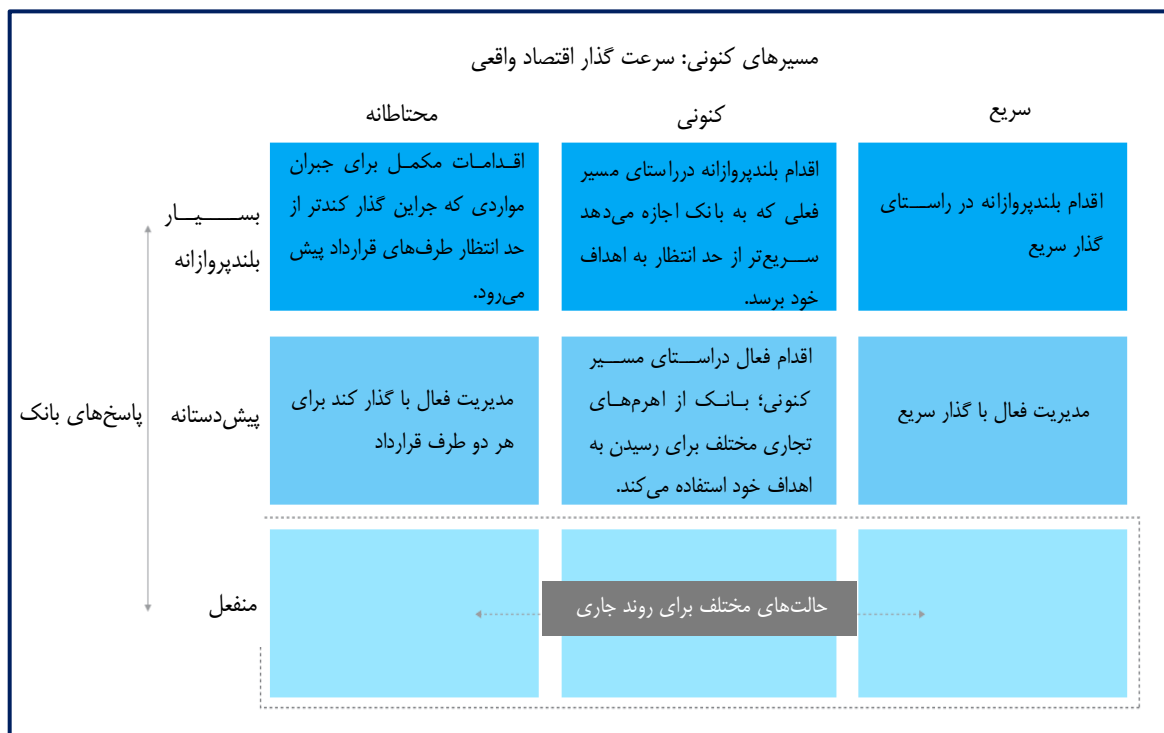
^{۴۷} Alison Atherton et al., One Earth Climate Model: Sectoral pathways to net-zero emissions, UN Environment Program Finance Initiative, May ۲۰۲۲.

^{۴۸} Preparing financial markets for climate related policy and regulatory risks, UN Inevitable Policy Response, December ۲۰۲۱.

دسترسی است یا نه و چگونه باید به آن دست پیدا کند. یکی از مهم‌ترین مراحل تشخیص همین است که همسویی با مسیر زیست‌محیطی تعریف شده، با در نظر گرفتن تمامی محدودیت‌های کسب‌وکاری که بانک با آن‌ها مواجه است امکان دارد یا نه.

در برخی موارد، به این مرحله به اندازه کافی توجه نمی‌کنند. ما معتقدیم بانک‌ها برای ایجاد رویکرد هدف‌گذاری پایدار، باید حتماً این مرحله را به درستی انجام بدهند. فرآیند صحیح و کامل ارزیابی امکان‌سنجی چند مؤلفه مشترک دارد:

- درک پیامدهای کسب‌وکار اهداف احتمالی. بانک‌ها باید مشخص کنند برای رسیدن به وضعیت مرجع انتخاب‌شده، از نظر کاهش و قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای، تغییر وضعیت تأمینات مالی در راستای حفظ محیط زیست و تأثیری که بر وضعیت سود و زیان بانک و طرف قرارداد می‌گذارد، به چه چیزهایی نیاز دارد و در این مسیر باید محدودیت‌های تخصیص سرمایه، محدودیت‌های تمرکز بر بخش‌ها و طرف‌های قرارداد و نیز عملکرد ریسک اعتبار را در نظر بگیرند. امکان‌سنجی کاهش و قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای، اگر بدون توجه به این واقعیت‌ها صورت بگیرد، ممکن است قابل اجرا نباشد. برای تعیین دامنه تأثیرات احتمالی این تصمیم‌ها بر وضعیت کسب‌وکار نیازمند تحلیل‌های موقعیتی هستیم (نمودار ۱۳).



نمودار ۱۳. تحلیل موقعیتی مسیرهای گذار و پاسخ‌های ممکن در راستای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای

منبع: مکینزی

- **مشارکت گسترده کسب‌وکار و ریسک:** در جریان این برنامه باید به راهبری کسب‌وکار و ریسک بخش‌های مربوطه توجه کنیم. طرفین قرارداد بانک باید تغییرات لازم برای رسیدن به هدف زیست‌محیطی را اجرا کنند. به همین جهت بسیار

مهم است که به درستی بفهمند چه چیزهایی را باید تغییر بدهند و سرعت انتقال پرتفوی چگونه باید باشد و باور داشته باشند که ضمن رعایت همه محدودیت‌های فوق می‌توانند برنامه را به درستی اجرا کنند.

-شناسایی اهرم‌های اجرایی لازم برای رسیدن به اهداف زیست‌محیطی در هر بخش: بانک‌ها باید رویکرد جزئی و دقیق داشته باشند تا بتوانند به هدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای دست پیدا کنند. ابزارهای تلاش در راستای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای که مورد حمایت مالی بانک‌ها است مختلف است: تسریع در تامین مالی برنامه‌های همسو با اهداف زیست‌محیطی، کمک به طرف‌های قرارداد فعلی در استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ضمن فعالیت‌های اقتصادی.

-شناسایی هدفمند فرصت‌های رشد: طبق برآوردهای مؤسسه جهانی مکینزی، برای رسیدن به هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای تا سال ۲۰۵۰، سالانه حدود ۹ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری در بخش‌های حمل‌ونقل، ساختمان، زیرساخت، انرژی، کشاورزی، صنعت و سایر حوزه‌ها لازم است. بانک‌هایی که سریع‌تر برنامه قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای را در فعالیت‌های تجاری خود وارد کنند، موقعیت بهتری برای کسب سهم در بازار خواهند داشت. حوزه پیشروی بانک‌ها در این زمینه نباید به روند همیشگی تامین مالی در راستای اهداف زیست‌محیطی مانند اعطای وام به پروژه‌های انرژی‌های تجدیدپذیر و اوراق قرضه در راستای اهداف زیست‌محیطی محدود بشود، چون حجم و سود این کسب‌وکارها، برای تطبیق موفق پرتفوی با اهداف کاهش و قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای کافی نیست. مثلاً می‌توان از تامین مالی جریان کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، به عنوان ابزاری برای رشد و تطبیق همزمان پرتفوی در مسیر اهداف زیست‌محیطی استفاده کرد. برای کسب این هدف می‌توان از ابزار وام‌دهی، اعطای تسهیلات با هدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، انجام مشاوره برای افزایش بازده کسب‌وکار استفاده کرد.

-ایجاد قابلیت‌های درک فناوری‌های کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای: بخش‌هایی که به سختی می‌توانند انتشار گازهای گلخانه‌ای را کاهش بدهند نیازمند فناوری‌های نوینی هستند که در این راستا به آن‌ها کمک کنند. بانک‌ها باید در زمینه ایجاد این قابلیت‌ها تلاش کنند، چون این قابلیت‌ها فرصت‌های تجاری جدیدی برایشان باز می‌کنند و به ارزیابی اعتباری مطمئن‌تر کمک می‌کنند.

-استفاده سریع از اعتبار در ازای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای: طرف‌های قرارداد می‌توانند برای کسب دو هدف، از پرداخت اعتبار در ازای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای استفاده کنند: یکی حالت کربن خنثی، که در آن، سازمان می‌تواند هم چنان به انتشار گازهای گلخانه‌ای ادامه بدهد ولی اعتبار حذف آلودگی‌ها را از بانک خریداری کند و دیگری حالت

صفر خالص، که در آن، میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای را کم می‌کنند و برای آن چه باقی می‌ماند، ذیل عنوان اعتبار کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، به بانک‌ها پول می‌دهند.

گام پنجم: تعیین هدف برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات مورد حمایت نهادهای مالی (در صورت تمایل) بر اساس وضعیت مرجع

بانک‌ها بر اساس روند جاری، وضعیت مرجع و ارزیابی‌های امکان‌سنجی خود تصمیم می‌گیرند هدف نهایی خود را کجا مشخص کنند. در عمل، روند تعیین هدف، به مرحله قبلی یعنی انتخاب وضعیت مرجع ارتباط دارد. در مرحله امکان‌سنجی موقعیتی کارهای مختلفی باید انجام شود که یکی از آن‌ها برآورد اثر دستیابی به هدف هر موقعیت بر کسب‌وکارها است و دیگری ارزیابی امکان‌پذیری دستیابی به هر هدف. تعیین هدف نیازمند تصمیم‌گیری در چند حوزه اصلی است:

- معیارهای کسب هدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات مورد حمایت نهادهای مالی:
بانک‌ها معمولاً معیارهای خود را از میان چهار معیار رایج انتخاب می‌کنند: کاهش انتشار مطلق (کاهش انتشار کل گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات مورد حمایت نهادهای مالی در هر بخش از اقتصاد)، کاهش شدت فیزیکی انتشار گازهای گلخانه‌ای (کاهش انتشار به ازای هر واحد فعالیت، مثل کیلومتر پیموده شده خودرو)، کاهش شدت اقتصادی انتشار گازهای گلخانه‌ای (کاهش انتشار به ازای هر واحد از درآمد موسسات) و میزان مطلق تامین مالی (کاهش انتظار گازهای گلخانه‌ای در هر بخش از اقتصاد به مرور زمان). در انتخاب معیار باید به عوامل مختلفی توجه کرد، نظیر تاثیر معیار بر توان تامین مالی مشتریان و رشد پرتفوی، قدرت پیش‌بینی نتایج زیست‌محیطی، سهولت پیگیری و اندازه‌گیری، ابزارهای موجود برای دستیابی به هدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و تناسب با مسیر کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در بخش مربوطه. برخی بانک‌ها چند معیار را به طور همزمان به کار می‌برند (به یادداشت سایر رویکردهای تطبیق پرتفوی مراجعه کنید).

- سطح طرح جزئیات: بیشتر بانک‌ها اهداف خود را به صورت کلی در سطح بخش مربوط به خود در اقتصاد اعلام می‌کنند، اما بسیاری از بانک این اهداف را در داخل خود به سطوح جزئی‌تر تفکیک می‌کنند تا عملیاتی‌تر و اجراپذیرتر بشود.

سایر رویکردهای تطبیق پرتفوی

ائتلاف مالی گلاسگو (Glasgow Financial Alliance for Net Zero) برای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای به چهار رویکرد دیگر نیز اشاره کرده است که می‌توان برای تضمین تطبیق پرتفوی با هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای به آن توجه کرد:

۱. اندازه‌گیری هدف به شیوه دوتایی، یعنی درصد طرف‌های قرارداد، که اهداف مبتنی بر علم را برای خود مشخص کرده‌اند.

۲. اندازه‌گیری انحراف معیار، یعنی اندازه‌گیری درصد فاصله طرف‌های قرارداد از معیار قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای، که نشان می‌دهد شرکت چقدر از هدف خود عقب‌تر یا جلوتر است.

۳. اندازه‌گیری افزایش دمای ضمنی، که بر اساس الگوی انحراف معیار تعیین می‌شود و آن را به امتیازی در مقیاس دمای جهانی تبدیل می‌کند و نتیجه گرمایش زمین را در صورت تداوم شدت انتشار پرتفوی توصیف می‌کند.

۴. معیارهای تطبیق با مقیاس بلوغ، که بر اساس ارزیابی‌های کمی و کیفی امتیازهایی مانند مطابق، در حال تطبیق، متعهد به تطبیق یا نامنطبق را به هر کسب و کار اختصاص می‌دهد.

ولی در عمل، رویکرد کاهش و قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات مورد حمایت نهادهای مالی، رایج‌ترین روشی است که بانک‌ها تاکنون به کار گرفته‌اند.

– چگونه تامین مالی کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای را راهبری کنیم: توجه صرف به هدف کاهش انتشار

گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات مورد حمایت نهادهای مالی، ممکن است تاثیر مهمی بر نحوه تامین مالی کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای نداشته باشد. بانک‌ها برای تعیین اهداف خود، باید از راه‌های بهتری تامین مالی خود برای گذار به وضعیت استفاده از انرژی تجدیدپذیر را اندازه‌گیری و گزارش کنند و همزمان به هدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات مورد حمایت نهادهای مالی نیز توجه داشته باشند. این رویکرد نه فقط به عرضه کربن بلکه به تقاضای کربن نیز توجه دارد و برای کسب موفقیت در فرایند تحول پرتفوی وام‌دهی یا دفتر مشاوره کسب‌وکار بسیار حیاتی است. بانک‌ها برای این منظور باید رویکردهای پیشنهادی نهادهایی نظیر انجمن بازارهای سرمایه بین‌المللی^{۴۹} (که می‌کوشند برای تامین مالی جریان کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ابزارهای مالی تهیه کنند) را اجرا کنند.

گام ششم: تهیه و ایجاد فرصت در بانک‌ها

بانک‌ها برای این که به اهداف خود دست پیدا کنند، باید تعهد قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای را در عملیات بانکی (نظیر رویه‌های تجاری، عملیات اعتباری و گزارش‌دهی مدیریتی) جای بدهند. البته در این مسیر باید محدودیت‌های بانک (نظیر

^{۴۹} International Capital Markets Association

سرمایه، نقدینگی، سودآوری و الزامات گزارش‌دهی) را نیز در نظر گرفت. تلاش کامل در این زمینه شامل چندین مولفه مختلف است:

- توجه به اهداف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در سیاست‌های تخصیص اعتبار، گردآوری داده‌ها و ایجاد انگیزه: پیشرو برای عمل در راستای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، چارچوب‌های مخصوصی (نظیر توسعه محصول، ارزیابی اعتبار و قیمت‌گذاری) برای خود تهیه می‌کنند و مضاف بر آن، داده‌های مربوط به آمار انتشار گازهای گلخانه‌ای را طی فرآیندی جمع‌آوری می‌کنند تا بتوانند فرآیند اندازه‌گیری انتشار گازهای گلخانه‌ای از سوی موسسات تحت حمایت مالی خود را دیجیتال و خودکار کنند. در عین حال در پی راه‌هایی می‌گردند تا به بانکداران برای کسب هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای انگیزه بدهند، چون فرایند کسب این اهداف، در مواردی (مخصوصاً وقتی اهداف بازده کوتاه‌مدت دارند) کار دشواری است.

- اندازه‌گیری، گزارش‌دهی، افشاگری و اصلاح: الزامات نظارتی و تغییر انتظارات سرمایه‌گذاران باعث شده است بانک‌ها اطلاعات میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای و اطلاعات اقدامات جبرانی خود در این زمینه را منتشر کنند. بسیاری از ذینفعان بانک‌ها به کیفیت این گزارش‌ها و اعتبار تعهدات اهمیت می‌دهند و خواهان بررسی دقیق چگونگی تحقق و اجرای تعهدات بانک‌ها هستند. البته در مواردی بانک‌ها می‌گویند ممکن است بخشی از داده‌های پایه مربوط به انتشار گازهای گلخانه‌ای بعد از مدتی تغییر کند، چون داده‌ها و روش‌ها به هر حال دائماً در حال اصلاح و بهبودی هستند.

- بهینه‌سازی ترانزنامه انتشار گازهای گلخانه‌ای: انتشار گازهای گلخانه‌ای یکی از عواملی است که باید برای بهینه‌سازی ترانزنامه بانک‌ها و کسب و کارها در نظر گرفته شود، چون با استفاده از آن بهتر می‌توان میان انتشار گازهای گلخانه‌ای، اهداف مالی بانک‌ها و محدودیت‌های ریسک کسب و کارها تعادل ایجاد کرد.

- راهبری بخش‌های اصلی کسب و کارها: در بخش‌هایی که کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای دشوار است، برخی بانک‌ها با همکاری صنایع، سعی کرده‌اند راهکارها و استانداردهای جدید طراحی کنند. به عنوان مثال، بانک‌ها و مالکین دارایی در حوزه خدمات دریایی، مجموعه‌ای به نام اصول پوزیدون^{۵۰} تدوین کرده‌اند که برای تأمین مالی شرکت‌های فعال در حوزه حمل‌ونقل دریایی، استانداردها و ارزیابی‌های اقلیمی تعریف می‌کند.

- مشارکت هیئت رئیسه شرکت‌ها و مدیران: در بیشتر بانک‌ها، تعهدات قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای مورد تایید هیئت رئیسه و مدیران عامل است. در این فرایند کار نباید طبق معمول به کمیسیون‌هایی (نظیر کمیسیون ریسک و کمیسیون اعتبار) که زیر نظر هیئت رئیسه شرکت‌ها حرکت می‌کنند محدود شود و بهتر است به جای آن از تخصص همه اعضای هیئت رئیسه استفاده کنیم، به ویژه از کسانی که دیدگاه دقیق‌تر و تجربه بهتری در ارتباط با همکاران و طرف قراردادهای بانک

^{۵۰} Poseidon Principles

دارند. کل سازمان باید در این مسیر مشارکت کند. مدیران باید به طور مستمر و از نزدیک، با افرادی که در میدان عمل هستند، مانند تیم‌های عملیاتی و مسئولان ریسک و امور مالی و مدیریت ریسک الگو و داده‌ها ارتباط و همکاری داشته باشند.

– **جذب و حفظ افراد مستعد و متخصص:** حوزه مدیریت موضوعات اقلیمی به شدت دچار کمبود نیروهای متخصص و عملگرا است. بانک‌ها باید هر چه سریع‌تر توانمندی خود را در زمینه آموزش این مسایل و استخدام نیروهای مناسب تقویت کنند. در این زمینه به توانمندی‌های جدید بسیاری نیاز داریم: جمع‌آوری و ارزیابی داده‌های اقلیمی، ارزیابی اهداف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و برنامه‌های انتقال مشتریان، ایجاد دیدگاه درباره پروژه‌ها و راهبردهای خاصی که مشتریان اتخاذ می‌کنند و ایجاد محصولات و خدمات جدید.

– **دریافت و راهبری داده‌های اقلیمی:** تأمین داده‌های مربوط به انتشار گازهای گلخانه‌ای و سایر داده‌های اقلیمی در تراز مشتریان کار دشواری است؛ چون متضمن انتشار داده‌های فروشندگان مختلف و استخراج داده‌های مشتریان از منابع متعدد، از جمله داده‌های سازمان‌دهی نشده است. برخی اقدامات می‌توانند به دسترسی و کاربری داده‌های اقلیمی کمک کنند، یکی از آن‌ها تعیین مسئول برای داده‌ها و تعریف واضح نقش‌ها و مسئولیت‌های مالکان و استفاده‌کنندگان داده‌ها، نقشه‌برداری از وضعیت داده‌ها بر اساس اولویت استفاده، تعریف مالکیت هدفمند برای داده‌ها و سازماندهی داده‌های موجود در بانک‌ها برای نمایش داده‌های اقلیمی است.

– **ایجاد تعامل با مشتری:** معمولاً بانک‌ها گروهی از متخصصان در اختیار دارند که وضعیت انتشار گازهای گلخانه‌ای را در بخش‌های دارای اولویت ارزیابی و محاسبه می‌کنند. این گروه زمینه مشارکت بانکداران و توسعه توانمندی‌های آن‌ها را فراهم می‌کند. وقتی مؤسسه‌ای به سمت بخش‌های دیگر اقتصاد حرکت می‌کند، مشارکت بانکداران و تیم‌های اعتباری ضرورت بیشتری پیدا می‌کند و حل این مساله نیازمند تلاش جدی در دو زمینه است: ایجاد توانمندی در تیم‌های پیشرو و گزارش وضعیت کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای به مشتریان دارای اولویت، که یکی از راه‌های آن ایجاد برنامه تعامل در سطح حساب بانکی با مشتریان است.



۶. دوگانگی دشوار؛ مدیر عامل می‌تواند تاب‌آوری کسب‌وکار را با وعده قطع انتشار گازهای

گلخانه‌ای همراهی کند

دشواری‌های سرمایه‌گذاری گسترده در این زمینه، مدیریت تحولات اقتصادی و گسترش زنجیره‌های تأمین و زیرساخت‌ها، مسیر تحقق این هدف مسیر سهلی نبود و در مواردی با کندی، توقف و حتی بازگشت موقت روبرو می‌شد. ولی عملکرد سیستم‌هایی که پایداری زیست‌محیطی دارند، ارزشمندتر از عملکرد سیستم‌های قدیمی است و کشورها و شرکت‌ها باید به موازات تلاش برای تضمین تأمین انرژی و مواد برای خود و تولید محصول قابل خریداری برای مشتری، به تعهد قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای نیز توجه می‌کردند.

با افزایش آشفته‌گی‌ها در جهان، این موقعیت دو مرحله چالش مختلف فراروی مدیران عامل (که مسئولان نهایی هماهنگی تمام امور در سازمان هستند) قرار می‌داد. هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای به یکی از اصول لازم رعایت در سازماندهی کسب‌وکارها تبدیل شد و از آن پس، راهبران باید به طور قابل قبولی توضیح می‌دادند مسیر انتقال به وضعیت قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای را چگونه هموار خواهند کرد و همزمان تاب‌آوری در برابر نوسانات ناشی از شوک‌های اقتصادی و سیاسی را چطور در مجموعه خود ایجاد و تقویت می‌کنند. اوضاع امروزه جهان به قدری در هم ریخته است که ممکن است برخی راهبران وسوسه شوند فقط یک سوی این جریان را در نظر بگیرند و مثلاً سرمایه‌گذاری خود را در زمینه سوخت‌های فسیلی دو برابر کنند ولی فناوری‌های نوظهور مبتنی بر انرژی‌های تجدیدپذیر را در نظر نگیرند. در این صورت راهبران با درخواست‌های متعددی برای بذل توجه و ابراز نگرانی درباره سرعت پیشبرد برنامه‌های پایداری مواجه خواهند شد.

ما معتقدیم پاسخ درست به این مشکلات پاسخی است که هر دو سوی جریان را در نظر بگیرد، نه فقط یک سو. یعنی باید تمرکز بلندمدت را حفظ کرد و همزمان برای انطباق با شرایط کنونی تلاش نمود، نه این که فقط یکی از این دو را انتخاب کنند. شرکت‌ها با اتخاذ موضع تاب‌آوری و تحمل آثار رخدادهای ناگهانی و آمادگی برای شتاب گرفتن در وضعیت جدید می‌توانند از پس مدیریت وضعیت کنونی بریبایند و برای طوفان‌های آینده که طبعاً ریسک‌هایی بیش از امروز در خود دارد آماده باشند.

این کار اصلاً ساده و آسان نیست. اکنون که راهبران آماده می‌شوند در بیست و هفتمین کنفرانس تغییرات اقلیمی سازمان ملل در سال ۲۰۲۲ در مصر جمع بشوند، خبر خوشی به گوش می‌رسد و آن این است که پایداری، رقابت اقتصادی، قیمت‌های قابل تحمل و امنیت ملی، بیش از گذشته به هم نزدیک شده‌اند. مدیران عامل شرکت‌ها برای بهره‌برداری بهتر از این وضعیت، می‌توانند تلاش کنند راهبردهای خود را حول موضوع تاب‌آوری شکل دهند تا بتوانند در آینده کسب‌وکارهای ارزش‌آفرین خود را در مسیر بلندمدت تحقق هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای قرار بدهند.

در این بخش، پنج اقدام اصلی برای کمک به تحقق این دو الزام اساسی در دل راهبردهای جدید پایداری ارائه شده است.

۶-۱. آب و هوای طوفانی

مسیر رسیدن به هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای همیشه مسیر پیچیده‌های بوده است. در دوران جدید دشواری‌های چشمگیر بیشتری در مسیر راهبران بخش‌های خصوصی و دولتی در این زمینه ایجاد شده است.

• دسترسی و امنیت تامین انرژی

حمله روسیه به اوکراین و به تبع آن آغاز بحران انرژی ناشی در اروپا نشان داد آشفتگی‌های بازارهای انرژی می‌تواند تاثیر مخرب شدیدی بر اقتصاد جهانی داشته باشد. کشورها به مجرد بروز این وضعیت، استفاده از سوخت‌های فسیلی از جمله زغال سنگ و گاز را افزایش دادند. این برنامه، عمر زیرساخت‌های انرژی سنتی را که به خودی خود تحت فشار است طولانی‌تر می‌کند.

خطرات فیزیکی برای مردم جهان در حال افزایش است. اروپا تابستان امسال گرمای بی‌سابقه‌ای را تجربه کرد. در فصل پاییز سیل‌های ویرانگری در پاکستان به راه افتاد و طوفان‌های گرمسیری ژاپن، دو کره و چین را درنوردیدند.

• قیمت‌های قابل تحمل

قیمت همه چیز در تمام کشورهای جهان در حال افزایش است و دلایل اصلی آن، بحران انرژی در اروپا و بحران غذایی ناشی از حمله روسیه به اوکراین است. یکی از دلایل دیگر آن بهبود وضعیت سلامتی مردم جهان پس از شیوع کرونا است، که سریع‌تر از آن چه تصور می‌کردیم رخ داد و البته اتفاق خوشایندی است، ولی زنجیره‌های تأمین را تحت فشار قرار داده است. چشم‌انداز اقتصادی جهان به شکل نگران‌کننده‌ای عاطف به رکود است. اغلب ناضران معتقدند تحقق هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای قیمت اقلام مورد نیاز مردم جهان را بالا می‌برد و طبعاً در این بازی، یک سر برنده می‌شود و یک سر می‌بازد.

مشکلات تأمین زنجیره و کمبود نیروی کار در جهان نیز این معادله را پیچیده‌تر کرده است، مخصوصاً به این دلیل که نیاز به استقرار امکانات و زیرساخت‌های مورد نیاز برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر، ضمن تلاش برای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای افزایش پیدا می‌کند. این موضوع می‌تواند قیمت مواد اولیه برای تمام صنایع تولیدی را بالا ببرد و هزینه‌های هنگفتی برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر رقم بزند. تأمین قطعات، نیروی کار و مهارت‌های تخصصی لازم برای اجرای تعهدات قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای روز به روز برای شرکت‌ها دشوارتر می‌شود. هماهنگی عرضه و تقاضا در تمام زمینه‌ها (از تأمین پمپ‌های حرارتی تا تولید منسوجات بازیافتی و از نصب لایه‌های عایق تا استخدام دانشمندان متخصص مدیریت انتشار گازهای گلخانه‌ای) برای شرکت‌ها کار سختی است.

• حاکمیت و مقررات

یکی از اصول اساسی هر برنامه‌ای برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و حرکت به سمت هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای، استمرار قوانین حاکمیتی و همکاری نهادهای بخش دولتی و خصوصی، پایبندی طرفین به تعهدات خود و کسب حمایت عموم برای پیشرفت در جریان کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای است. جنگ اوکراین توان همکاری میان کشورها را در این زمینه کاهش داده است. شرکت‌های آمریکایی به ضرورت گزارش‌دهی استاندارد زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی خوشبین نیستند و معتقدند صندوق‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی طی این برنامه به عاملان مجازات تولیدکنندگان سوخت‌های فسیلی و تبدیل شده‌اند و این کارشان به اقتصاد محلی آسیب می‌زند. روز به روز زمینه تحقق استانداردهای هماهنگ، ضرورت مقررات یکپارچه و جلب حمایت عمومی در این زمینه سخت‌تر می‌شود.

• ایجاد راهبرد تاب‌آور برای پایداری

برخی افراد می‌گویند راهبران کسب و کارها باید میان مقابله با مشکلات اقلیمی و پایبندی به تعهد خود برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر برای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای یکی را انتخاب کنند. به هر حال مسیر تحقق برنامه قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای مسیر ساده و مستقیمی نیست و برخی حوزه‌ها ممکن است مدتی از تعهدات خود عقب‌نشینی کنند، ولی روند بلندمدت طبعاً پا برجا می‌ماند.

ولی مهم‌تر از همه توجه به این مساله است که همین ناپیوستگی‌ها، فرصت‌ها و الزاماتی برای کسب و کارها ایجاد می‌کنند. ما معتقدیم امکان تشکیل راهبرد تاب‌آور برای پایداری وجود دارد و می‌توان با راهبرد صحیح، چرخه مثبتی از مدیریت بحران‌های کوتاه‌مدت؛ تقویت چشم‌انداز استفاده از انرژی پاک، مقرون‌به‌صرفه و امن؛ و بهبود شرایط رقابتی بین شرکت‌ها و خلق ارزش‌های بلندمدت برای شرکت‌ها ایجاد نمود. همین که برخی رقبا در این دوره آشوب و بی‌ثباتی، بعضاً تصمیم می‌گیرند مسیر را ترک کنند، می‌تواند یکی از زمینه‌های رقابت بین شرکت‌ها برای کسب ارزش بیشتر باشد. شرکت‌هایی که به مسیر خود ادامه می‌دهند فاصله راهبردی بیشتری کسب می‌کنند:

- استقلال انرژی با استفاده سریع‌تر از انرژی‌های تجدیدپذیر و پاک و استفاده کامل از پتانسیل بهره‌وری انرژی و باری که میان شرکت‌ها توزیع می‌شود. ایجاد تنوع در منابع عرضه انرژی با استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر نظیر هیدروژن در راستای اهداف زیست‌محیطی و برق سبز، می‌تواند امنیت انرژی را در تراز ملی و رقابت‌پذیری اقتصادی را در تراز شرکت‌ها تقویت کند. حمله روسیه به اوکراین باعث شده است کشورهای اروپایی به فکر قطع وابستگی خود به گاز روسیه در آینده بیفتند و تعهد خود را به استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر (و البته واردات گاز طبیعی در میان‌مدت و انرژی هسته‌ای در بلندمدت) افزایش بدهند. البته باید همزمان در راستای افزایش تاب‌آوری بازار انرژی تلاش کنند و از برنامه‌های افزایش ظرفیت پایدار بازارهای برق استقبال کنند و سهم تولید برق ناپایدار را افزایش بدهند. سیاست اصلی بخش صنعت در کشورهای بزرگ اروپا پیش از حمله به اوکراین نیز در پی کسب فناوری‌های استفاده از انرژی پاک به عنوان منبع رقابت‌پذیری ملی بود. نمونه‌های آن شامل سیاست‌های صادرات فناوری پاک اروپا، حمایت از مواد معدنی کمیاب مورد نیاز فناوری‌های اقلیمی جدید و تخصیص بودجه ملی برای رشد صنایع انرژی‌های جدید محلی (از جمله در قانون سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و اشتغال در آمریکا) است. شرکت‌هایی که در این حوزه فعالیت دارند یا به این حوزه خدمات می‌دهند، چشم‌انداز رشد بلندمدت روشن‌تری دارند.

- کسب ارزش جدید از سیستم‌های موجود. به تدریج راه‌هایی پیدا می‌شود که می‌تواند روش‌های تولید اقتصادی متضمن انتشار گازهای گلخانه‌ای را با فناوری‌هایی جایگزین کند که امکانات بیشتری در اختیار تولیدکنندگان قرار بدهد که با ارزش‌های پایداری محیط زیست در آینده هماهنگ‌تر باشد. نمونه‌هایی از آن نوسازی تأسیسات صنعتی برای جذب، استفاده و ذخیره کربن است، و نیز استفاده از ترکیبات هیدروژن در حامل‌های متان و به‌کارگیری جذب مستقیم از هوا که می‌تواند شدت تولید گازهای گلخانه‌ای را کاهش بدهند و به همین روش سیستم‌های موجود را به لحاظ زیست‌محیطی پاک‌تر کنند. مالکین و کاربران این زیرساخت‌ها که در فناوری‌هایی مانند جذب، استفاده و ذخیره کربن یا جذب مستقیم از هوا سرمایه‌گذاری می‌کنند، طی این برنامه می‌توانند سود بسیاری کسب کنند. توجه به این امکانات و استفاده از آن‌ها نه تنها مقرون‌به‌صرفه‌تر است و تاب‌آوری سیستم را ممکن می‌کند، بلکه به صاحبان امکانات قدیمی نیز کمک می‌کند در مسیر کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای قدم بردارند.

- استفاده از مواد پایدار. استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر نیازمند استفاده از مواد تجدیدپذیر است. مثلاً پیش‌بینی می‌شود تقاضا برای خرید خودروهای برقی، کبالت، مس، لیتیوم، نیکل و مواد معدنی کمیاب در این فرایند زیست‌محیطی بالا می‌رود و این مساله می‌تواند قیمت این کالاها را بالا ببرد. تعهد به کاهش میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای در بخش‌های تولید خودرو، کالاهای مصرفی، بسته‌بندی و غیره کمبود عرضه نسبت به تقاضا را در بازارهای تولید آلومینیوم، پلاستیک و فولاد افزایش داده است. انتظار می‌رود مثلاً تا سال ۲۰۳۰ عرضه پلاستیک بازیافتی برای تولید مجدد با پنجاه تا شصت درصد کمبود نسبت به تقاضا روبرو باشد که این مساله خود هزینه‌های تحقق اهداف زیست‌محیطی را به میزان قابل توجهی بالا می‌برد. اگر در نهایت عرضه با تقاضا هماهنگ شود، پیشگامان اولیه فرایند انتقال به وضعیت استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر بیشترین سود را

از این برنامه‌ها می‌برند. با توجه به این که چرخه بازار این کالاها اکنون در اوج خود قرار دارد، می‌توان نقدینگی را در زمینه تولید مواد نوظهور که در بلندمدت تقاضای بالایی خواهند داشت، سرمایه‌گذاری کرد.

- منابع جدید تامین سرمایه. سرمایه‌گذاران و صاحبان کسب‌وکارها رویه تازه‌ای از سرمایه‌گذاری در راستای قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای را آغاز کرده‌اند و از جمله سرمایه خود در راستای تامین مواد جدید، فناوری‌های اقلیمی نوین و زنجیره‌های تامین هماهنگ‌تر با محیط زیست به جریان انداخته‌اند. این سرمایه‌گذاری‌ها بیشتر بر اساس الگوی سرمایه‌گذاری خصوصی با ارزش افزوده است که در آن، سرمایه‌گذاران فعال و مشغول، کمک می‌کنند سایر شرکت‌ها وارد مسیر تلاش برای تحقق اهداف زیست‌محیطی بشوند و با آن‌ها رقابت کنند. کشورها و مناطقی که کاهش میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای در آن‌ها دشوار است نیز رو به منابع فناوری اقلیمی و سرمایه‌گذاری در استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر آورده‌اند، چون می‌خواهند با حفظ رشد اقتصادی خود، در مسیر کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای قدم بردارند. البته این پروژه‌ها هنوز در مراحل اولیه هستند، چون تقاضای داوطلبانه و سیاست‌محور هنوز به میزان کافی شکل نگرفته و رشد نیافته است. اما آن‌طور که پیدا است، علی‌رغم مخالفت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی که در برخی نواحی به چشم می‌خورد، سرمایه‌گذاری‌هایی در حوزه استفاده از انرژی‌های پاک همچنان در حال شکلگیری است.

- تامین بازار داوطلبانه برای کربن. یکی از اصول اساسی تحقق هدف قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای و تامین مالی جریان کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در تاسیسات تولیدی، ارزش‌گذاری کربن و افزایش قابلیت نقدشوندگی آن است. شکل‌گیری بازار داوطلبانه کربن اهمیت بسیاری دارد. وضعیت فعلی این بازار در جهان کم و بیش ناپایدار است، ولی کشورهای مختلف و بخش‌های خصوصی به مرور گفت‌وگوهای گسترده و اقدامات مشخص‌تری در راستای ایجاد این بازار آغاز کرده‌اند. مثلاً چند کشور در جنوب شرق آسیا در حال ایجاد بورس ملی داوطلبانه برای کربن هستند و تعهد شرکت‌ها به حضور در بازار داوطلبانه کربن افزایش یافته است.

- تغییر وضعیت زنجیره‌های ارزش و صنعتی‌سازی مجدد کشورها. برخی اقتصادهای توسعه‌یافته، سیاست‌های جدید و موثری در حمایت از عملکرد زنجیره ارزش قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای به جریان انداخته‌اند. قانون کاهش تورم آمریکا^{۵۱}، در زمینه مسایل اقلیمی در راستای تشکیل صنایع پایدار جدید در کل کشور و تسریع دست‌یابی به فناوری‌های پاک، مانند هیدروژن سبز ۳۷۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری الزام کرده است. قانون تامین زیرساخت دوحزبی^{۵۲} آمریکا نیز ساخت مجدد واحدهای صنعتی را تایید می‌کند و زنجیره‌های ارزش مبتنی بر موتورهای احتراق داخلی را با گزینه‌های مبتنی بر برق و باتری جایگزین کرده است. در اتحادیه اروپا، بسته‌های حقوقی آمادگی برای کاهش ۵۵ درصدی انتشار گازهای گلخانه‌ای و تامین مجدد انرژی برای اروپا تغییراتی در صنایع مختلف می‌دهد که امتیازاتی برای کشورهایی که سریع‌تر با آن هماهنگ می‌شوند

^{۵۱} US Inflation Reduction Act

^{۵۲} Bipartisan Infrastructure Law

ایجاد می‌کند و زنجیره‌های ارزش به گونه‌ای تغییر می‌کنند که در آن، اولویت با انرژی‌های مقرون‌به‌صرفه خواهد بود. به همین جهت شرکت‌های بخش خصوصی و نهادهای بخش دولتی نیز باید به اشکال جدیدی با یکدیگر همکاری کنند. افزایش شاخص‌های کنترلی کمک می‌کند مناطق و کشورهای مستقل در مقابل تغییرات ناگهانی قیمت‌ها از شهروندان خود محافظت کنند.

اگر این کار به درستی انجام شود، دنبال کردن این فرصت‌ها چرخه مثبتی در کشورها به جریان می‌اندازد که قیمت کالاها را قابل تحمل می‌کند، انتشار گازهای گلخانه‌ای را کم می‌کند، امنیت انرژی را بالا می‌برد و برای مردم اشتغال و برای شرکت‌ها تاب‌آوری به همراه خواهد داشت. انرژی‌های تجدیدپذیر یکی از بهترین گزینه‌های هموارسازی مسیر تامین امنیت انرژی، ایجاد مشاغل سطح بالا و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای است. تامین منابع جدید سرمایه و تشکیل بازار داوطلبانه برای کربن، هزینه سرمایه‌گذاری در استفاده از انرژی‌های پایدار را پایین می‌آورند و این باعث می‌شود سرمایه زودتر وارد بازار بشود. پس از آن، اجرای موفق پروژه‌ها نیز به نوبه خود بازدهی را افزایش می‌دهد و سرمایه بیشتری را جذب بازار می‌کند. استفاده از مواد پایدار می‌تواند جریان انتقال انرژی را آسان‌تر کند و در عین حال ارزش جدیدی برای سیستم‌ها و زیرساخت‌های موجود خلق نماید. راهبردهای دیگری نیز در این زمینه وجود دارد. این نمونه‌ها نشان می‌دهد راهبردهای جامع که هر دو سوی هر معادله‌ای را مد نظر می‌گیرند تا چه میزان قدرت‌مند و امکان پذیر هستند و به اصطلاح بر اساس اثر چرخ‌دنده‌ای، تامین اهداف امنیتی، اجتماعی، اقتصادی و پایداری را به طور همزمان امکان‌پذیر می‌کند.

در این فرصت‌ها، نقش‌آفرینان همیشه حاضر معمولاً موفق‌تر از دیگران ظاهر می‌شوند. هر یک از نقش‌آفرینان، به ویژه در بخش‌هایی که کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در آن دشوار است، دو دسته فرصت در اختیار دارد: کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و ادامه کسب‌وکارهای مبتنی بر سوخت‌های فسیلی (که می‌تواند باعث شود طلایه دار استفاده از مواد پایدار شوند و منافع حرکت شرکت‌های دیگر در راستای تحقق اهداف زیست‌محیطی را به دست بیاورند) یا ایجاد کسب‌وکارهای پایدار جدید. شرکت‌ها می‌توانند از نقدینگی فعلی و ترازنامه قوی خود استفاده کنند تا هزینه‌های شکل‌گیری کسب‌وکارهای پایدار جدید را فراهم کنند و پایه‌هایی برای رشد اقتصاد در آینده ایجاد کنند. شرکت‌ها می‌توانند سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت انجام بدهند و برای کسب سود آینده ایجاد فناوری‌های پاک جدید برنامه‌ریزی کنند. وقتی مقصد نهایی مشخص باشد، این ذهنیت به سود بسیار نزدیک خواهد بود، ولی مسیر و زمان دقیق رسیدن به این هدف شاید چندان مشخص نباشد.

۶-۲. تاب‌آوری امروز، ارزش فردا: راهنمای پنج اقدام برای مدیران عامل

امروزه شرکت‌ها تحت فشار زیادی هستند تا پیشرفت‌های واقعی در عملکرد خود نشان بدهند و ارزش‌های حقیقی با پایداری فزاینده در گزارش‌های خود وارد کنند. ولی جهان به لحاظ اقتصادی وارد دوره‌ای شده است که مدیران عامل و راهبران کسب‌وکار با چالش‌های بزرگی روبرو هستند. امروزه الگوی راهبردی جدیدی شکل گرفته است که در آن، شرکت‌ها باید

جایگاه خود را در میان مدت و بلندمدت در جهان مشخص کنند، در حالی که چگونگی و زمان تحقق اهدافی که شرکت برای جایگاه خود مد نظر دارد چندان شفاف نیست.

راهبران برای این که قهرمانان جهان فردا باشند، باید میزان تاب‌آوری شرکت را در برابر اتفاقات ناگهانی امروز بالا ببرند.

• تسریع تخصیص سرمایه با ذهنیت‌های مربوط به سرمایه‌گذاری خصوصی

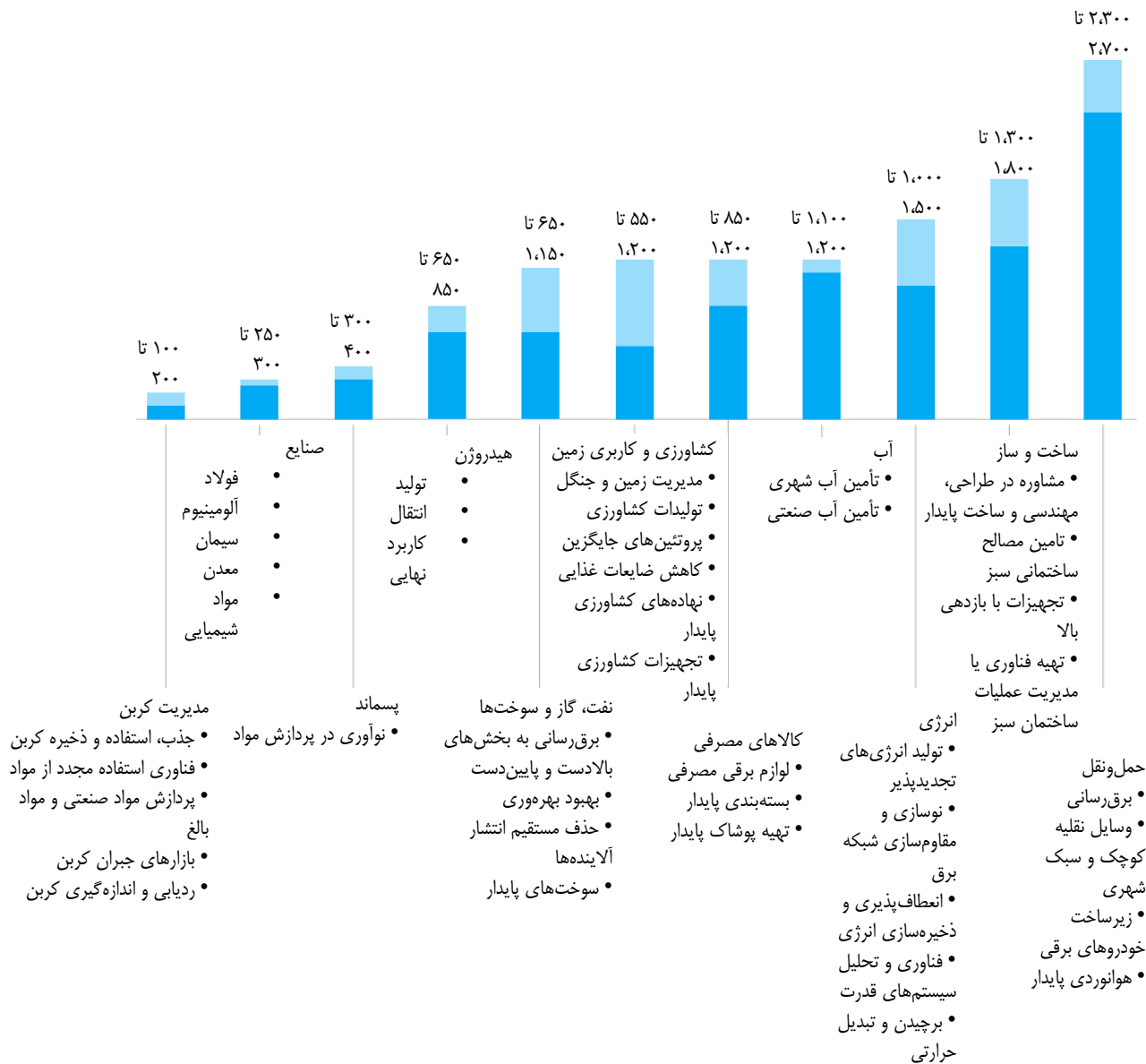
شرکت‌ها برای مدیریت در راستای افزایش تاب‌آوری و حرکت به سمت قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای باید هر چه زودتر در جریان استفاده از مواد جدید و ایجاد کسب‌وکارهای جدید در راستای اهداف زیست‌محیطی و دسترسی به نوآوری‌های متعهدانه دست به کار بشوند. سرمایه‌گذاری همیشه در مراحل اولیه ریسک بالاتری دارد، اما بازدهی آن نیز بیشتر است، چون از تأمین مالی سیاست‌های اولیه، تمایل طرف‌های قرارداد برای مشارکت (مثلاً قراردادهای سوخت پایدار هواپیما که تقاضای تضمینی دارد)، نیروی کار جدید و فرصت کسب مزیت‌های رقابتی در زنجیره‌های ارزش جدید بهره‌مند خواهند بود.

در بسیاری از صنایع، مسیر پایداری چندین برنده مختلف خواهد داشت. مثلاً انتظار می‌رود خودروهای هیدروژنی و برقی تا سال ۲۰۵۰ هر دو به بخشی از سیستم حمل‌ونقل زمینی تبدیل بشوند. این خود دلیل دیگری است که نشان می‌دهد پیروی از ذهنیت سرمایه‌گذاری، متنوع کردن ریسک‌ها و تمرکز بر چندین حوزه سرمایه‌گذاری بالقوه در مراحل اولیه می‌تواند نتیجه‌بخش باشد. شرکت‌ها همچنین می‌توانند برای مدیریت ریسک انتقال به وضعیت استفاده از انرژی‌های پاک، برنامه‌هایی تهیه کنند که هزینه‌های اقدامات عاطف به کاهش میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای را (مثلاً با بهینه‌سازی انرژی) برای خود جبران کنند و همزمان در حوزه زیرساخت‌های پایدار و تشکیل کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت کنند. پیگیری برنامه بهینه‌سازی انرژی و افزایش ظرفیت سریع سیستم‌های گرمای پاک (مثلاً با استفاده از پمپ‌های حرارتی) در اروپا می‌تواند به بهترین ابزارهای مدیریت بحران انرژی تبدیل بشود.

• مواجهه با رقبای بازار، با راهبردهای خلق ارزش پایدار.

دو هدف باید برای در شرکتی در این مسیر در اولویت باشند: یکی توسعه کسب‌وکار اصلی و تلاش برای کاهش میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای در آن و یکی ایجاد کسب‌وکارهای پایدار جدید در جریان تغییر زنجیره‌های ارزش. این برنامه می‌تواند در بسیاری از صنایع تحول‌آفرین و تعیین‌کننده باشد و تحقق این هدف نه فقط با اصلاحات تدریجی، بلکه در مواردی فقط با بازاندیشی کامل فرایند ساخت، بهره‌برداری و نگهداری بخش‌های مختلف اقتصاد ممکن است. راهبران باید برای پیشبرد این برنامه تن به جهش‌های بسیار بزرگ بدهند و آماده یادگیری سریع فناوری‌های اقلیمی، مشارکت در زیست‌بوم‌های نوآوری، بهره‌گیری از استعدادهای مهندسی و ایجاد کسب‌وکارهای جدید برای خود باشند. به همین ترتیب، تمرکز بر پایداری و رعایت الزامات زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی به حکم عقل یک اقدام عملی و ضروری است. مدیران می‌توانند رویکرد خود درقبال موضوعات زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی را به طور پیشگیرانه با تمرکز بر مفهوم تاب‌آوری و خلق ارزش تدوین

کنند و حوزه صرف اختیارات مدیریتی و تلاش صرف برای کاهش ریسک برای شرکت را کنار بگذارند. بر اساس نمودار ۱۴، یازده بخش با پتانسیل بالا که می‌توانند تا سال ۲۰۳۰ علاوه بر حرکت به سوی قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای، بیش از ۱۲ تریلیون دلار درآمد سالانه ایجاد کنند.



نمودار ۱۴. اندازه بازار قابل دسترس در سال ۲۰۳۰، دسته‌بندی‌های منتخب به میلیارد دلار

منبع: مکینزی

• فراسوی قطع انتشار گازهای گلخانه ای

مدیران شرکت‌ها همچنین باید به دنبال آن باشند که شرکت‌هایشان برای کل طبیعت بی ضرر باشند. برای کسب این هدف می‌توانند به جریان حفظ تنوع زیستی، کشف روش‌های بهینه استفاده از منابع مشترک آب و هوا، تضمین زنجیره تأمین مسئولانه و کمک به استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و عادلانه اقدام کنند. سرمایه‌گذاری در هماهنگی برنامه‌های شرکت با راهبردهای پرهیز از ریسک‌های فیزیکی نیز بسیار مهم است. شرکت‌هایی که بتوانند این طوفان‌ها را پشت سر بگذارند، طبعا به جایگاه برتری دست پیدا خواهند کرد.

در برخی موارد، اهداف پایداری با یکدیگر در تضاد قرار می‌گیرند، مثلا استخراج لیتیم از آب شور، نسبت به استخراج لیتیم از سنگ سخت، کربن بیشتری تولید نمی‌کند، اما آب بیشتری مصرف می‌کند. مدیران شرکت‌ها باید با دقت این مقادیر را بسنجند و در برنامه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که چند هدف را همزمان محقق کنند، تا در زیست‌بوم امروزی جهان که هر روز پیچیده‌تر می‌شود مشکلات مضاعفی برای خود ایجاد نکنند. سطح انتظارات از برنامه‌های تحقق پایداری هر روز بالاتر می‌رود و شرکت‌ها باید برنامه‌ای برای مدیریت عوامل مختلف این برنامه داشته باشند.

• ایجاد قدرت مشارکت و راه‌یابی صحیح در زیست‌بوم

مدیران شرکت‌ها باید متوجه باشند که حفظ تاب‌آوری و حرکت به سمت قطع انتشار گازهای گلخانه‌ای چالش بسیار بزرگی است که به تنهایی نمی‌توانند از عهده آن برآیند. همکاری بخش‌های دولتی و خصوصی برای تحقق این هدف ضروری است، چون استفاده از بسیاری از زنجیره‌های ارزش انرژی و مواد نوظهور، نیازمند توسعه کامل زیست‌بوم اقتصادی است، نظیر مجتمع‌های سوخت پاک، هاب‌های هیدروژن و شبکه‌های مشترک جذب و ذخیره کربن که برای کسب همین هدف شکل گرفته‌اند. در این مسیر فرصت‌هایی هست که شرکت‌ها حتی می‌توانند با رقبای خود برای تهیه نقشه راه تامین فناوری‌های مشترک در جهت کاهش ریسک و هدایت بهتر بودجه نوآوری همکاری کنند.

• بازآموزی سریع تیم‌های راهبری، هیئت‌های مدیره و کارکنان

شرکت‌ها با روی آوردن به عملگرایی در راستای تحقق آینده پایدار، به مهارت‌های جدیدی نیاز پیدا می‌کنند، مثلا جریان تولید پوشاک پایدار، مستلزم تجدید نظر کامل در فرایندهای طراحی، تولید، تأمین، بازاریابی و مدیریت پسماند شرکت‌های تولیدی است و این کارها باید همزمان با تلاش در راستای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و حفظ حالت چرخشی اقتصاد صورت بگیرد. تمام کارکنان سازمان‌ها باید برای تأمین این نیازهای جدید مهارت‌های جدیدی بیاموزند. شرکت‌ها باید مهارت‌های لازم برای تحقق الگوهای کسب‌وکار پایدار را شناسایی کنند و در مسیر کسب و رشد داخلی این مهارت‌ها قدم بگذارند.

