



RISK DOCTOR BRIEFING

رویکرد آفریقایی به مدیریت ریسک

© June 2018, Liz Dewing

liz@magnorth.co.za



یکی از مقاله‌های اخیر دکتر ریسک چالش‌های خاص اجرای مدیریت ریسک در کشورهای در حال توسعه را بیان نمود. عوامل فرهنگی بر این عوامل که چه ریسک‌هایی ممکن است وجود داشته باشند، چقدر می‌توانند مهم باشند و چه پاسخ‌هایی ممکن است مناسب باشد، تاثیر می‌گذارد. برخی سازمان‌ها در آفریقا، وقتی تلاش می‌کنند رویکرد غربی مدیریت ریسک را اجرا کنند، به دلایل زیر با مشکلاتی روبرو می‌شوند:

- **توهم "یک آفریقا"**. سازمان‌ها اغلب سرمایه‌گذاری در آفریقا را از کشورهایمانند آفریقای جنوبی که "امن‌تر" می‌دانندشان آغاز می‌کنند، سپس توسعه در قلمرو قاره را در پیش می‌گیرند. ولی هر کشور آفریقایی پیچیدگی‌هایی خاص خود را در مورد فرهنگ تجاری محلی، اخلاقیات و آداب و رسوم و حتی قوم‌های ظاهرا غربی‌شده دارد. ما نمی‌توانیم آنچه را درباره یک کشور می‌دانیم کورکورانه به دیگر کشورها انتقال دهیم. این گمان که آنچه در آفریقای جنوبی جواب می‌دهد در غرب آفریقا نیز می‌دهد مانند استقرار مبنایی در فرانسه برای بهره‌برداری در روسیه است. "یک آفریقا" وجود ندارد.
- **اولویت‌های نادرست**. ملاحظات زیادی چون ثبات سیاسی و کنترل‌های قانونی باید رویکرد ورود به بازاری جدید را تعیین کند، ولی اینها در آفریقا به اندازه بازار استقرار یافته غربی مهم نیستند. بسته به ماهیت کسب و کار، در نظر گرفتن عواملی چون آرایش اجتماعی-سیاسی جمعیت و چشم اندازهای اقتصادی کشور، مرتبط‌تر است. برای مثال، اگر بانکی بخواهد وارد کشوری شود که کنترل‌های قانونی ندارد، بهتر است به جای تاخیر در ورود به دنبال حمایت و تشویق رسمی‌سازی سریع قانون مناسب باشد.
- **ترجیح فیل‌ها به مورچه‌ها**. کسب و کار غربی متمایل به این باور است که هر چه ارزش انجام دادن داشته باشد ارزش دارد در سطح کلانی انجام شود. این می‌تواند باعث شود سازمان‌ها فرصت‌هایی که توسط افراد زیادی در سطح کوچک ارائه می‌شوند، که در آفریقا چنین است، را از دست بدهند. جمع‌آوری کارای تعداد زیادی از افراد یا کارهای جامعه می‌تواند با رویکردهای در سطح بزرگ سنت غربی به شکل قدرتمندی رقابت کند. به عنوان مثال شرکت لبنیاتی کشاورزی و احشام سمیر (Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL) در اوگاندا بزرگترین شبکه جمع‌آوری شیر در آفریقای شرقی را با بیش از 140,000 کشاورز که هر کدام با چند گاو شیر تولید می‌کنند را مدیریت می‌کند. اکتساب این شرکت توسط یکی از شعب دنون (Danone) پایداری این مدل توزیع بزرگ را اثبات کرد.
- **انحاد سیاست‌های نادرست**. بعد از حدود سه دهه از آنچه ممکن است "فرااستقلال" نامیده شود، آفریقا دارد به سرعت به سمت دموکراسی واقعی حرکت می‌کند. ممکن است انتخابات‌ها همچنان آشوبین باشند و ثبات اخلاقیات همچنان یک چالش باشد ولی انتقال قدرت به شکل واقعی‌تری دموکراتیک است و فساد وراثت قبیله‌ای پدیده‌ای متعلق به زمان گذشته است. کسب و کارهای غربی که گمان می‌کنند کار کردن با "فرد بزرگ" مفید خواهد بود با دنبال کردن انتخابات، به شکل غیرمنتظره‌ای خود را حذف شده می‌بینند، چرا که قوانین و مقررات قدیمی می‌توانند یک شبه بازنویسی شوند. تجربیات KPMG و بل پوتینگر (Bell Pottinger) در آفریقای جنوبی شواهد جدیدی هستند که نشان می‌دهند که دوستان رده‌بالا ضرورتاً در حاشیه امنیت قرار ندارند.

علاوه بر این خطاهای رایج، عوامل دیگری نیز به نحوه نگاه به ریسک و مدیریت آن در آفریقا اثر می‌گذارند. از این عوامل می‌توان حضور چین، میزان نفوذ حاصل از میزان پراکندگی افراد (دارای تحصیلات بالا و غربی‌شده) بازگشتی و مهم شدن معنادار شرکت‌های سرمایه‌گذاری اجتماعی، را نام برد. انتقال مدیریت ریسک غربی شده به آفریقا به سادگی امکان‌پذیر نیست. تضمین موفقیت تفکر ریسک محور در آفریقا نیازمند دیدگاه عمیقاً محلی‌شده است. سازمان‌هایی که می‌خواهند در قاره سرمایه‌گذاری کنند باید به کار گرفتن شرکای محلی را جهت درک کاملتری از بافت فرهنگی در نظر داشته باشند؛ نه اینکه تنها به نگرش غربی خود به ریسک اعتماد کنند.