

# افزایش ریسک‌های سیاسی و نقش حسابرسان داخلی

مترجم:



مهدی یزدان‌دوست

سال ۲۰۱۹، سال خوبی برای هوآوی غول فناوری چین نبود. در اول دسامبر ۲۰۱۸ آمریکا از کانادا خواست تا مدیر مالی هوآوی، مینگ وانژو<sup>۱</sup> دختر بنیانگذار این شرکت را به دلیل نقض تحریم‌های آمریکا علیه ایران بازداشت کند. پیش‌تر گفته شده بود که اتهام سنگین کلاهبرداری در کنار سایر اتهامات در انتظار وی است. پس از تشکیل سه جلسه دادگاه، مدیر مالی هوآوی به قید وثیقه آزاد شد. ولی پس از آن که گوگل به کاربران هوآوی اجازه نداد تا برخی محصولات اندرویدی خود را به‌روزرسانی کنند، کاربران از محصولات هوآوی فاصله گرفتند. تاثیر این موضوع بر هوآوی کاملا مشخص است. ولی شرکت‌های دیگر این پرسش را از خود می‌پرسند که این مسئله چه تاثیری بر قراردادها، فروش، مشتریان و تصمیمات کسب و کار آنها دارد. چین چگونه این خسارت را جبران می‌کند؟ چه کسب و کارهای دیگری ممکن است در این آتش گرفتار شوند؟

این فقط نمونه‌ای از پرسش‌هایی است که حتی در بخش‌های کوچکی از کسب و کارهایی که دگرگون شدند یا در معرض بحران اقتصادی قرار دارند، دیده می‌شود. تحریم‌های اقتصادی یا سیاسی با موج سیاسی می‌توانند سبب این مشکل شوند. البته کسب و کارهایی که وابستگی بیشتری به بازارهای بین‌المللی دارند و زنجیره‌ی تامین آنها گسترده‌تر است، ریسک سیاسی بیشتری نیز دارند. به عنوان مثال، مدیر شرکت مشاوره‌ی ریسک مارش<sup>۲</sup> مدعی است که یک عدم قطعیت بی‌سابقه در نقشه‌ی ریسک سیاسی سال ۲۰۱۹ دیده می‌شود. وی با اشاره به افزایش تنش‌های سیاسی منطقه‌ای و رفتارهای آمریکا در برابر دیگر کشورهای جهان این نکته را یادآور شده است.

شرکت‌هایی که فعالیت‌های چندملیتی دارند یا دارای زنجیره‌ی تامین خارج از کشور هستند، همواره باید ریسک‌های سیاسی را مورد توجه قرار دهند. با این حال، اغلب کسب و کارها در آمریکا فقط طی چند سال گذشته به این موضوع پرداخته‌اند. مایکل مور<sup>۳</sup>، دبیر کل انجمن سرمایه‌گذاری خصوصی بریتانیا، معتقد است

تا پیش از انتخاب دونالد ترامپ در آمریکا و رای به خروج از اتحادیه‌ی اروپا در بریتانیا (برگزیت)، ریسک سیاسی همیشه موضوعی بود که شرکت‌های اروپایی و امریکایی گمان می‌کردند فقط کشورهای دیگر باید دغدغه‌ی آن را داشته باشند. وی همچنین می‌گوید شرکت‌ها اغلب به آرامی واکنش نشان می‌دهند. مثلا با این که طی سه سال گذشته برگزیت موضوع مهمی برای شرکت‌ها بود، ولی اغلب شرکت‌های بریتانیایی زمینه‌سازی قابل توجهی برای آن انجام ندادند. اغلب سازمان‌ها همچنان آمادگی بسیار کمی برای برگزیت دارند. این در حالی است که همگی می‌دانستند بدترین سناریو گزینه‌ی قطع معاملات است و این گزینه در آن زمان به شدت قابل پیش بینی بود. به نظر می‌رسد کسب و کارها می‌خواهند اطمینان بیشتری در زمینه‌ی نتایج نهایی داشته باشند. ولی هیچ برنامه‌ریزی برای رویارویی با ریسک‌های سیاسی ندارند.

برگزیت تنها یکی از چندین ریسک سیاسی موجود در نقشه‌ی جهانی است. سازمان‌های زیادی در معرض ریسک‌های سیاسی جهانی همچون پیامدهای حاصل از جنگ تجاری آمریکا با چین، افزایش تحریم‌های آمریکا علیه ایران یا کره‌ی شمالی، بی‌ثباتی سیاسی در ونزوئلا، اهداف روسیه در اوکراین، حضور قدرت‌های نظامی در جنوب دریای چین و جنگ در یمن قرار دارند. بنابراین، باید آگاه باشند که با تغییر شرایط ناچارند به سرعت واکنش نشان دهند. حسابرسان داخلی نیز باید بتوانند اطمینان خاطر برای این موضوع به دست دهند، و ویژگی‌های ریسک‌های سیاسی را در برنامه‌های خود بگنجانند و بررسی و بعضا رسیدگی کنند.

## پاسخ سریع به ریسک‌ها

یان استون<sup>۴</sup>، مدیرعامل و بنیان‌گذار شرکت مشاوره‌ی کسب و کار یولتا<sup>۵</sup> از اهمیت در نظر گرفتن ریسک‌های سیاسی می‌گوید. به باور او این ریسک‌ها یکی از بزرگترین چالش‌ها برای تصمیم‌گیرندگان طی پنج سال آینده خواهد بود. اغلب تلاش‌های



بسیاری برای پیش بینی آینده انجام می‌شود. در حالی که باید بر بررسی روندها تمرکز کرد. سازمان‌ها باید برای هر سناریویی (بدترین، بهترین و هر چیزی) آمادگی داشته باشند. کسب و کارهای موفق می‌توانند براساس اطلاعاتی که در دست دارند و استفاده از آخرین فناوری‌ها برای آزمون سناریوهای "اگر، آن‌گاه" در برابر طرح‌هایی که همه چیز را پوشش می‌دهد، انتخاب خود را انجام دهند. اگر همه‌ی بخش‌های کسب و کار به یک صورت فکر کنند و از آن چه در این شرایط مورد نیاز است، آگاه باشند، این امکان وجود دارد که به سرعت در برابر تغییر شرایط واکنش نشان دهند. در پاسخ به شرایط سیاسی پیش‌بینی‌ناپذیر، برنامه‌ریزی می‌تواند بسیار مهم باشد. مهم نیست که سازمان تا چه اندازه بزرگ است. اگر همه‌ی بخش‌های آن، از فروش و مالی تا بازاریابی و زنجیره‌ی تامین، به هم مرتبط نباشند، هرگز نمی‌توانند واکنش و تغییر سریعی در بازار بی‌ثبات بین‌المللی داشته باشند. هنگامی که بخشی از کسب و کار تغییر می‌کند، تغییرات آن بر کل شرکت تاثیر می‌گذارد. تداوم کسب و کار اولویت اولیه برای افرادی است که پیش‌تر در محیط سیاسی نامطمئن قرار داشته‌اند. از این رو باید به صورت منظم برنامه‌های خود را بررسی کنند. تام تاهانی<sup>۶</sup>، تحلیلگر اطلاعات در شرکت آمریکایی خدمات مشاوره‌ی بلک استون<sup>۷</sup> می‌گوید اطمینان از همه‌ی تهدیدها و ریسک‌هایی که ممکن است به نتایج کسب و کار آسیب بزنند، بسیار مهم است و برنامه‌ها باید به‌روز و کارآمد باشند.

از سوی دیگر، شرکت‌هایی که با پیمانکاران فرعی یا تامین‌کنندگان خارج از کشور کار می‌کنند، نیازمند توجه به زنجیره‌ی تامین خود و مشتریانی هستند که ممکن است تحت تاثیر رخدادهای خارج از کنترل و اختیار آنها قرار گیرند. عموماً عاقلانه نیست که بیش از حد به گروه کوچکی از تولیدکنندگان وابسته باشیم و اطمینان داشته باشیم که در منطقه‌ی سیاسی یا تحت فشارهای سیاسی قرار نمی‌گیرند. مسئله‌ی مهم این است که بر شرایط در حال تغییر، نظارت داشته باشیم و به طور گسترده

درباره‌ی نحوه‌ی توسعه‌ی ریسک‌های سیاسی در یک منطقه و تاثیر آن بر بخش‌های دیگر برنامه‌ریزی کنیم. به هر حال، نمی‌توان برای هر احتمال ممکن، آمادگی داشت؛ و برای هر مسئله‌ی موجود در یک بحران، یک پاسخ و واکنش نشان داد. شرکت‌ها می‌توانند درجه‌ای از انعطاف‌پذیری را در برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک خود داشته باشند. هر چند ممکن است نیازمند تغییر طرح‌های مختلف و حتی ارائه‌ی گزینه‌های دوم و سوم در کشورهای مختلف باشند تا در صورت بحران از آنها استفاده شود. این مهم است که شرکت‌ها برای هر چیزی آمادگی داشته باشند.

#### منابع قابل اعتماد

یک مسئله‌ی مهم در زمینه‌ی ریسک‌های سیاسی این است که به دشواری می‌تواند قابل اعتماد، به موقع، و با اطلاعات دقیق همراه باشد. به ویژه اگر به سرعت اتفاق بیفتد. به طور نمونه، در یک کودتای نظامی، انقلاب، شورش یا ناآرامی‌هایی از این دست، این مسئله پیش می‌آید. مشکل دیگر نحوه‌ی تعیین میزان تأثیرات این ریسک‌ها و ارزیابی این است که

چه اقدامات احتمالی و چه موقع باید انجام شود.

اگر از حساب‌رسان داخلی خواسته شود تا در زمینه‌ی عملیات در کشور یا منطقه‌ی دیگری اطمینان خاطر بدهند، ممکن است بتوانند بر اساس شاخص‌های ریسک سازمان‌های جهانی غیردولتی همچون بنیاد پژوهشی خانه‌ی آزادی<sup>۸</sup>، صندوق بین‌المللی پول، سازمان غیر دولتی شفافیت بین‌الملل، یا بانک جهانی، به مدیران و کارکنان سازمان اطلاعات مفیدی ارائه دهند. این اطلاعات می‌تواند تا حدوی به اندازه‌گیری ریسک کمک کند. کارنچار چاری<sup>۹</sup>، کارشناس یک موسسه‌ی مشاوره‌ی حقوقی در تایلند، این گونه هشدار می‌دهد که در برخی مناطق جهان گزارش‌ها و تفاسیر نادرستی وجود دارد و اصالت و درستی منابع اطلاعات را نیز نمی‌توان به راحتی مشخص کرد. هنگامی که تایلند در سال ۲۰۱۴ درگیر کودتا شد، شبکه‌های اجتماعی و پوشش خبری با بازگرداندن ثبات سیاسی به قانونگذاری کمک کردند. شرکت‌های خارجی تحت تأثیر تغییرات سیاسی قرار نگرفتند و به روال عادی عملیات خود

مطابق با قوانین موجود پرداختند. ثبات سیاسی نیز احیا شد. البته شبکه‌های اجتماعی گاهی می‌توانند همانند چنگال برای ریختن نمک باشند. منابع اطلاعاتی معتبرتر، شامل سفارتخانه‌ها و اتاق‌های بازرگانی محلی و خارجی هستند. ولی بهترین منبع شرکت‌های خارجی هستند که مدتی در آن کشور حضور دارند. زیرا آنها یک تیم در امور دولتی دارند که می‌توانند دیدگاه‌های مفیدی را به اشتراک بگذارند. این کار تنها با استفاده از دیدگاه‌های مختلف درک پیشینه، فرهنگ و شرایط منحصر به فرد هر کشور امکان‌پذیر است، تا یک کسب و کار بتواند درک قوی و رویکرد منسجمی برای مقابله با ریسک‌های سیاسی داشته باشد. زیرا اغلب نیاز است که بسیار سریع اقدام شود.

بن ابودی<sup>۱۰</sup> تحلیلگر تهدیدات جهانی و مدیر ریسک مراقبت‌های بهداشتی شرکت بین‌المللی هلیکس<sup>۱۱</sup> می‌گوید: شرکت‌ها همواره باید بدترین سناریوی ممکن را در نظر بگیرند. یک ماتریس ریسک که احتمال ریسک را نشان می‌دهد، می‌تواند تاثیر زیادی بر بهره‌وری داشته باشد. چنین ماتریسی می‌تواند ریسک‌های قابل توجه، ریسک‌هایی که به زمان بیشتری برای بررسی نیاز دارند، و منابعی که باید مدیریت شوند را ارائه دهد. همچنین می‌تواند به حذف شاه‌ماهی‌های سرخ سیاسی<sup>۱۲</sup> که توجه رسانه‌ها را به خود جلب می‌کنند ولی تاثیر قابل توجهی ندارند نیز کمک کند.

حسابرسان داخلی می‌توانند نقش مهمی در ارزیابی میزان ریسک‌ها داشته باشند، و در صورت وجود اختلاف نظر می‌توانند یک دیدگاه عینی و بی‌طرفانه ارائه دهند. مثلاً مدیر پروژه که در برخی بخش‌ها فعالیت دارد، ممکن است خود را در تضاد با مدیران ریسک مستقر در دفتر مرکزی ببیند. درک حسابرسان داخلی از ریسک‌ها ممکن است بسیار متفاوت باشد و انگیزه‌های آنان سبب می‌شود تا قراردادهایی را دنبال کنند که به نظر می‌رسد پر ریسک است.

#### بالاترین سطح اطمینان بخشی

جک داریشایر<sup>۱۳</sup>، مدیر شرکت دی-ریسک، که در حوزه‌ی برنامه‌ریزی مدیریت ریسک استراتژیک فعال است، در این باره می‌گوید: گروه‌های حسابرسی داخلی می‌توانند ارزیابی کنند که آیا مدیران ریسک در بخش‌ها و مناطق تحت نظر خود به حد کافی محتاط هستند یا نه. شرایط نامعلوم و متغیر می‌تواند باعث شود تا مدیران ریسک بر روی ریسک‌هایی متمرکز شوند که احتمالاً هرگز اتفاق نمی‌افتند. مدیریت ریسک ذاتاً یک مفهوم منفی‌باف است. از این رو، بسیاری از گروه‌های سنتی مدیریت ریسک ممکن است آن قدر منفی فکر کنند که حتی نگران سناریوهای بسیار بعید هم باشند. این موضوع ممکن است باعث شود مدیران پروژه‌های تمایلی به اشتراک‌گذاری مسائل با تیم مدیریت ریسک نداشته باشند. این دلیل دیگری است که نشان می‌دهد چرا اطلاعات دقیق، درست و به‌موقع دارای اهمیت هستند. زیرا سازمان‌ها ممکن است زیان بسیار زیادی از این بابت داشته باشند. حتی زیان آن بیش از هنگامی است که کسب و کار سودمند آنها با مشکل مواجه می‌شود یا برنامه‌های غیرضروری را پیاده‌سازی می‌کنند و کارمندان را اخراج یا عملیات را تعطیل می‌کنند تا بتوانند بحران را مشخص کنند. حسابرسان داخلی باید کیفیت و کمیت اطلاعات در دسترس را برای مدیریت ریسک و بحران ارزیابی کنند. البته این تصمیم‌گیری واقعاً دشوار است.

#### در جست‌وجوی فرصت

یک بحران سیاسی می‌تواند فرصت‌هایی را نیز به همراه داشته باشد. پل مکینتاش<sup>۱۴</sup> مدیرعامل آژانس بریج‌هد<sup>۱۵</sup> به این نکته اشاره می‌کند که به یک اندازه مهم است که سازمان‌ها مزایای بالقوه‌ی متناظر با بحران‌های سیاسی را نیز در نظر بگیرند. وی می‌گوید: "شرکت‌ها باید در جست‌وجوی مزایایی هم باشند که از تغییر شرایط سیاسی ایجاد می‌شوند و فقط به ریسک آنها فکر نکنند". برگزیت یکی از این موارد بود. مکینتاش معتقد است، مهم نبود که

چه اتفاقی رخ می‌دهد. بریتانیا و اتحادیه‌ی اروپا می‌خواستند در بازار اصلی باقی بمانند. شرکت‌ها هم می‌خواهند کسب و کار خود را در هر دو قلمرو ادامه دهند. به هر شکلی که به آن نگاه کنید، برگزیت می‌تواند فرصت‌هایی ایجاد کند. البته نه به شکلی که در گذشته یک بازار واحد بود. ولی لازم است که شرکت‌ها این فرصت‌ها را کشف کنند و از آنها استفاده کنند.

#### پی‌نوشت‌ها:

- 1- Meng Wanzhou
- 2- Marsh Risk Consulting's Financial Advisory Services
- 3- Michael Moore
- 4- Ian Stone
- 5- Vuealta
- 6- Tom Tahany
- 7- BlackStone
- 8- Freedom House
- 9- Karnchanachari
- 10- Ben Abbouddi
- 11- Healix
- ۱۲- "شاه‌ماهی سرخ" یک استدلال مغالطه‌آمیز است که سازوکار آن بر اساس منحرف‌سازی حواس از موضوعات اصلی متکی است. در این مقاله منظور یک موضوع انحرافی سیاسی است که در مقطعی به کانون توجه رسانه‌ها تبدیل می‌شود.
- 13- Jack Darbyshire
- 14- Paul Mcintosh
- 15- Bridgehead Agency

#### منبع:

The Rise of Political Risk, Neil Hodge, Internal Auditor, December 2019

مهدی یزدان دوست: عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران، کارشناس ارشد حسابداری