



تهران؛ پایتخت تجارت ایران

بررسی آثار احتمالی تداوم جنگ اسرائیل علیه ایران بر محیط کسب و کار و الزامات سیاستی برای مدیریت بحران



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی

بررسی آثار احتمالی تداوم جنگ اسرائیل علیه ایران بر محیط کسب‌وکار و الزامات سیاستی برای مدیریت بحران

تیر ماه ۱۴۰۴

از طریق بستر الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس کنید:

Economic_research@tccim.ir



فهرست مطالب

۵	خلاصه مدیریتی
۶	مقدمه
۷	تبیین احتمالی تداوم جنگ بر بنگاهها
۷	• اختلال در زنجیره تأمین
۸	• تلاطم در بازار نیروی کار
۸	• بی‌ثباتی و افزایش قیمت‌ها و هزینه‌ها
۸	• تغییرات احتمالی الگوی مصرف
۹	• فشارهای بودجه‌ای دولت
۹	• اختلال در توان مالی و فناوری بنگاهها
۱۰	سیاست‌های پیشنهادی برای مدیریت بحران
۱۰	• افزایش میزان بایرداری زنجیره تأمین
۱۱	• بازطراحی سیاست‌های حمایتی و مالی برای مدیریت هدفمند منابع در شرایط جنگی
۱۱	• آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری
۱۱	• توانمندسازی بنگاهها و افزایش تاب‌آوری مدیریتی آنها
۱۴	جمع‌بندی

خلاصه مدیریتی

در دوران بحران‌های نظامی، بخش قابل توجهی از بنگاه‌های اقتصادی — حتی آن‌هایی که به‌طور مستقیم درگیر نیستند — تحت تأثیر امواج نامرئی جنگ، با تهدیدی جدی در بنیان‌های عملکردی و اقتصادی خود مواجه می‌شوند. تأثیرات این وضعیت نه یکسان، بلکه تابعی از شدت و تداوم جنگ، ماهیت صنعت و سطح آمادگی پیشین بنگاه‌هاست. در این میان، برخی بنگاه‌ها، ناگزیر استراتژی خود را از تولید ارزش به مدیریت بقا تغییر می‌دهند، حال آنکه گروهی دیگر که از قبل زیرساخت‌های منعطف و رویکردهای تاب‌آورانه را در ساختار خود نهادینه کرده‌اند، قادرند حتی از دل بی‌ثباتی، فرصت‌هایی تازه خلق کنند.

به‌طور کلی، تداوم جنگ، مجموعه‌ای از اختلالات چندلایه بر محیط کسب‌وکار تحمیل می‌کند؛ از اختلال در زنجیره تأمین و نوسانات قیمت گرفته تا تغییر در الگوی مصرف و کاهش تقاضا برای کالاهای بادوام.

مواجهه موفق با اقتصاد جنگی، مستلزم هماهنگی و هم‌افزایی میان دولت، اتاق بازرگانی و بنگاه‌هاست:

- بازطراحی سیاست‌های بودجه‌ای، تجاری و حمایتی دولت با همکاری اتاق بازرگانی، فضا را برای فعالیت اقتصادی در دوران جنگ قابل پیش‌بینی‌تر می‌سازد.
- اتاق بازرگانی باید از نقش صرفاً مشورتی عبور کرده و به پایگاه پشتیبانی از بنگاه‌ها و نهادی برای بازنمایی واقعیت اقتصادی کشور در ساختار تصمیم‌گیری تبدیل شود. این دوران، فرصتی منحصر به‌فرد برای بازتعریف جایگاه نهادهای بخش خصوصی به‌مثابه کنشگران اقتصادی معتبر است.
- بنگاه‌ها نیز باید با ارتقاء توان مدیریتی، بازآرایی عملیاتی، تنوع‌بخشی به محصول و بازار و تقویت سرمایه انسانی، خود را برای بقا و احیای پس از بحران مجهز سازند.

در همین راستا، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، یکی از جلسات اتاق فکر خود را پس از جنگ اسرائیل علیه ایران به موضوع بررسی آثار احتمالی تداوم جنگ بر محیط کسب‌وکار و الزامات سیاستی برای مدیریت بحران اختصاص داده است. گزارش حاضر، با تکیه بر نظرات کارشناسی طرح شده در این نشست، نگاهی شده و در تلاش است ضمن تبیین تبعات احتمالی جنگ برای بنگاه‌ها، مجموعه‌ای از استراتژی‌های قابل اقدام برای دولت، اتاق و بنگاه‌ها ارائه نماید.

مقدمه

زمانی که کشورها درگیر بحران‌های نظامی می‌شوند، برخی بنگاه‌ها، نه صرفاً به طور مستقیم، بلکه تحت تاثیر تبعات احتمالی جنگ، با تهدید فرسایش تدریجی بنیان‌های اقتصادی خود در بلندمدت یا میان‌مدت روبه‌رو می‌شوند که متناسب با دوره زمانی و شدت جنگ، نوع صنعت و میزان آمادگی بنگاه‌ها در مواجهه با بحران، نتایج آن متفاوت خواهد بود.

در چنین شرایطی، استراتژی برخی بنگاه‌ها از «تولید ارزش» به «مدیریت بقا» تغییر می‌کند. در کنار این بنگاه‌ها که برای حفظ موجودیت خود تلاش می‌کنند، بنگاه‌های دیگری قرار دارند که پیش از وقوع حادثه، با طراحی زیرساخت‌های انعطاف‌پذیر و آمادگی برای بحران، می‌توانند از دل بی‌ثباتی، فرصت‌های تازه بیافرینند. بنابراین، آنچه مسیر آینده بنگاه‌ها را در دوران جنگ و بحران تعیین خواهد کرد، توان تاب‌آوری و سازگاری بنگاه‌ها است.

به طور کلی، با تداوم یا تشدید شرایط جنگی، نوعی اختلال ترکیبی بر اقتصاد کشور و محیط کسب و کار سایه می‌اندازد. در یک سو، فشارهای سمت عرضه و دسترسی به نهاده و انرژی قرار دارند و در طرف دیگر، فشارهای سمت تقاضا و تغییر احتمالی الگوی رفتاری مصرف‌کننده. بنابراین، درک لایه‌های پنهان این وضعیت و تصمیمات جسورانه برای آماده‌سازی محیط کسب و کار برای وضعیت بحران، هم برای بنگاه و هم برای سیاست‌گذار یک ضرورت راهبردی برای عبور و بعضاً رشد در شرایط بحران است.

در این میان، اتاق‌های بازرگانی با تقویت سازوکارهای هماهنگی و مشارکت با دولت و تلاش برای توانمندسازی بنگاه‌ها، نقش به‌سزایی در مسیر عبور از بحران ایفا می‌کنند. ضمن اینکه، این دوران فرصتی خواهد بود برای نمایندگان بخش خصوصی که جایگاه خود را به عنوان کنشگر اقتصادی در بازسازی اعتماد عمومی بازتعریف کنند.

در همین راستا، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران یکی از جلسات اتاق فکر خود را به موضوع «بررسی آثار احتمالی تداوم جنگ اسرائیل علیه ایران بر محیط کسب و کار و الزامات سیاستی برای مدیریت بحران» اختصاص داده است. بر این اساس و با تمرکز بر نظرات کارشناسان این حوزه، گزارش حاضر به بررسی تبعات احتمالی تداوم جنگ برای کسب و کارها می‌پردازد و در پایان، پیشنهادهای سیاستی برای بنگاه‌ها و سیاستگذار ارائه می‌دهد که با مشارکت اتاق بازرگانی قابل انجام است.

تبعات احتمالی تداوم جنگ بر بنگاه‌ها

در شرایط کنونی، یکی از سناریوهای احتمالی که می‌تواند محیط کسب و کار را بیش از سایر حالت‌های ممکن تحت تاثیر قرار دهد، تداوم و تشدید جنگ است. در چنین حالتی، مخاطرات احتمالی که بنگاه‌ها با آن روبه‌رو خواهند در شش گروه قابل طبقه‌بندی هستند:

• اختلال در زنجیره تأمین

به طور کلی، تداوم جنگ‌های بین‌کشوری یا منطقه‌ای، می‌تواند جریان فیزیکی کالاها یا خدمات را مختل کند و در مراحل مختلف تنگنمایی ایجاد نماید:

- **آسیب به مسیرهای حمل‌ونقل و لجستیک:** بسته شدن یا آسیب احتمالی به بنادر، جاده‌ها، خطوط ریلی و بسته شدن حریم هوایی می‌تواند حمل و نقل را به تاخیر بیندازد یا متوقف کند.
- **کمبود مواد اولیه و نهاده‌های تولید:** چنانچه به زیرساخت‌ها آسیب جدی وارد شود، مسیر تأمین انرژی و سایر نهاده‌های تولید با اختلال روبه‌رو خواهد شد. ضمن اینکه، تأمین پایدار مواد اولیه وارداتی نیز به دلیل اختلال در گمرکات و مسیرهای حمل و نقل ممکن است دچار محدودیت شود.
- **ریسک ورشکستگی تأمین‌کنندگان و افزایش هزینه تأمین مواد اولیه:** برخی تأمین‌کنندگان ممکن است به دلیل آسیب‌های وارده، فعالیت خود را متوقف کنند و بنگاه‌های تولیدی مجبور به جایگزینی تأمین‌کننده با هزینه بالاتر شوند که خود منجر به افزایش هزینه‌های عملیاتی بنگاه و در نهایت، رشد شاخص قیمت تولیدکننده خواهد شد.
- **کاهش قابلیت تحویل به‌موقع کالا یا خدمات:** با ایجاد اختلال در زنجیره تأمین، فاصله میان سفارش و تحویل در هریک از قسمت‌های زنجیره افزایش خواهد یافت.
- **بالارفتن ریسک احتکار کالاهای ضروری:** در شرایط بحران به ویژه جنگ، به دلیل افزایش **انتظارات تورمی و بی‌ثباتی قیمت‌ها**، نگه داشتن کالا به جای فروش آن، از دید برخی بنگاه‌ها، استراتژی سودآوری تلقی می‌شود و ترجیح می‌دهند به جای مولدبودن، **نقش سوداگرانه** ایفا کنند. یکی دیگر از عواملی که به نظر می‌رسد می‌تواند احتمال احتکار را در این شرایط افزایش دهد، **کاهش اعتماد عمومی به سیاست‌گذار و نظام توزیع** است. در هر صورت، احتکار کالاهای ضروری، می‌تواند منجر به بی‌نظمی در جریان عرضه شود.

• قلاطم در بازار نیروی کار

جنگ‌ها می‌توانند در صورت تداوم، ساختار بازار کار را از لحاظ دسترسی به نیروی کار، بهره‌وری و هزینه نیروی کار متحول کنند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- ریسک مهاجرت گسترده نیروی کار متخصص؛ به‌ویژه جوانان و افراد دارای مهارت
- محدودیت در دسترسی به نیروی کار ارزان و نیمه ماهر به دلیل خروج اتباع خارجی
- کاهش انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی و احتمال افزایش غیبت‌های مکرر کارکنان، تحت تأثیر ناامنی، اضطراب و تضعیف امید به آینده
- فشار افزایش دستمزدها بر بنگاه‌های تولیدی به دلیل کمبود نیروی کار به ویژه در بخش‌های ضروری مانند بهداشت و حمل‌ونقل

• بی‌ثباتی و افزایش قیمت‌ها و هزینه‌ها

بنگاه‌ها در شرایط جنگی، به طور مستقیم و غیرمستقیم با فشارهای هزینه‌ای مواجه می‌شوند که حاشیه سود آنها را از مسیرهای زیر تحت تأثیر قرار می‌دهد:

- افزایش هزینه‌های تولید به واسطه رشد نرخ ارز، افزایش قیمت نهاده‌ها از جمله انرژی، هزینه بیمه و حمل‌ونقل
- کاهش ارزش پول ملی و کاهش قدرت خرید مصرف‌کننده: افزایش نرخ ارز و کاهش ارزش پول ملی، هم می‌تواند از محل کاهش تقاضا، بنگاه‌ها را با ریسک افزایش موجودی انبار مواجه سازد و هم از محل افزایش نرخ تامین نهاده، آنها با چالش تداوم تولید روبه‌رو کند.
- اختلال در نظام قیمت‌گذاری و شکل‌گیری بازارهای غیررسمی: در شرایطی که جنگ‌ها تداوم پیدا می‌کنند یا تشدید می‌شوند، امکان شکل‌گیری نوعی بی‌نظمی در نظام توزیع وجود دارد که می‌تواند به ایجاد بازارهای غیررسمی منجر شود.

• تغییرات احتمالی الگوی مصرف

- کاهش احتمالی تقاضا برای کالاهای بادوام و بعضاً سرمایه‌ای: افزایش تورم انتظاری، کاهش قدرت مصرف‌کننده و عدم اطمینان نسبت به آینده، تقاضا برای کالاهای بادوام و غیرضروری را در میان مدت و بلندمدت کاهش خواهد داد. بنابراین، به نظر می‌رسد بنگاه‌های تولیدکننده این نوع محصولات یا خدمات (مانند گردشگری) حتی در صورت تاب‌آوری تولید با ریسک کاهش تقاضا در آینده روبه‌رو شوند.



- **تغییر الگوی مصرف به سمت کالاهای ضروری** مانند سوخت، دارو، مواد غذایی: به دلیل نااطمینانی نسبت به آینده، ترجیحات مصرف کننده از کالاهای لوکس به سمت کالاهای ضروری تغییر می کند و ممکن است فشار تقاضا برای کالاهای اساسی افزایش یابد.
- **رشد رفتارهای مصرفی محافظه کارانه** و افزایش دوره های رکود تقاضا: زمانی که مصرف کننده به دلیل نااطمینانی، هزینه کرد خود را به تعویق می اندازد، رفتار مصرفی محافظه کارانه شکل می گیرد که نتیجه آن می تواند تجربه رکودهای متوالی در سمت تقاضا باشد.
- **کاهش خریدهای بین بنگاهی** به واسطه افت نقدینگی و افزایش ریسک: بنگاهها در شرایط بحرانی جنگ، معمولاً تمایل خود به سرمایه گذاری یا خرید از دیگر بنگاهها را به دلیل افزایش ریسک کاهش می دهند.

• فشارهای بودجه ای دولت

- **تغییر احتمالی ساختار بودجه دولت** و آثار آن بر متغیرهای اقتصادی: در شرایط جنگی، دولت ها معمولاً تمایل دارند بودجه نظامی خود را افزایش دهند. در این صورت، با توجه به ساختار بودجه ای در ایران و وابستگی آن به درآمدهای نفتی، به نظر می رسد احتمال استقراض دولت در این شرایط افزایش یابد که خود می تواند منجر به افزایش تورم شود و تامین مالی بخش خصوصی را با چالش روبه رو کند.
- **کاهش درآمدهای نفتی** و تضعیف تراز ارزی: در سناریوی تشدید تحریمها و تداوم جنگ، با توجه به محدودیت هایی که برای مسیرهای صادرات نفتی و همچنین نقل و انتقالات مالی ایجاد می شود، درآمدهای حاصل از واگذاری دارایی های سرمایه ای کاهش خواهد یافت که می تواند منجر به تشدید کسری بودجه عمومی دولت شود و در نهایت، اقدامات حمایتی دولت از بنگاه های خصوصی را محدود کند.

• اختلال در توان مالی و فناوری بنگاهها

- **دشواری بنگاهها در دسترسی به تسهیلات بانکی**: در شرایط بحران، تمایل خانوارها و بنگاهها به نگهداری وجه نقد و دارایی های نقدشونده افزایش می یابد. این نوع رفتار احتیاطی، منجر به تغییر ترکیب سپرده های نزد بانکها (کاهش سپرده های بلندمدت و افزایش سهم سپرده های دیداری و کوتاه مدت) می شود. بنابراین، از یک سو، منابع قابل اتکای بانکها برای اعطای تسهیلات بلندمدت کاهش می یابد و از طرف دیگر، با افزایش نااطمینانی و ریسک اعتباری، بانکها نیز تمایل کمتری به اعطای وام دارند. مجموع این عوامل، دسترسی به منابع مالی بانکی را دشوار خواهد کرد.

- **عدم دسترسی بنگاه‌های کوچک و متوسط به منابع مالی:** با توجه به اینکه این نوع بنگاه‌ها در معرض آسیب پذیری بیشتری قرار دارند، محدودیت در دسترسی به منابع مالی، می‌تواند آنها را با خطر تعطیلی یا تعدیل گسترده روبه‌رو سازد.
- **ضعف دانشی بنگاه‌ها در مدیریت داده، اطلاعات و امنیت سایبری،** که در شرایط بحرانی می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری به دنبال داشته باشد و زنجیره اطلاعات و تراکنش‌ها را مختل کند.
- **توقف انتقال فناوری و همکاری‌های بین‌المللی:** کشورهایی که درگیر شرایط جنگی می‌شوند، معمولاً هدف تحریم‌های اقتصادی و فناورانه نیز قرار می‌گیرند. بنابراین، در این شرایط، ورود دانش فنی، تجهیزات پیشرفته، نرم‌افزارهای تخصصی، استانداردهای تولید و نوآوری‌های فناورانه از خارج کشور به داخل متوقف یا محدود می‌شود.
- **کاهش بهره‌وری کل عوامل تولید،** در نتیجه کاهش سرمایه‌گذاری، ریزش منابع انسانی و آشفستگی بازارها

در مواجهه با جنگ، بنگاه‌ها در مسیری قرار می‌گیرند که در آن، گاهی «بقا» مقدم بر «رشد» می‌شود. با این حال، تاریخ نشان داده بنگاه‌هایی که آمادگی قبلی، انعطاف ساختاری و داده‌محوری داشته‌اند، توانسته‌اند از دل بحران نیز فرصت‌هایی خلق کنند. این مسیر، نیازمند بازتعریف استراتژی، انضباط مالی، تمرکز بر دارایی‌های حیاتی و درگیر شدن فعالانه در شبکه‌های حمایتی است.

سیاست‌های پیشنهادی برای مدیریت بحران

در شرایط ناشی از جنگ، مدیریت اقتصادی کشور نیازمند تلفیق سه سطح از مداخله و هم‌افزایی است: سیاست‌گذاری دولت، تسهیل‌گری و پشتیبانی نهادی توسط اتاق‌های بازرگانی و کنش‌گری سازگاران از سوی خود بنگاه‌ها. در این چارچوب، دولت وظیفه دارد از طریق تسهیل فرایندهای تجاری و گمرکی، بازرنگری در سیاست‌های بودجه‌ای، ارزی و حمایتی، ثبات حداقلی را در اقتصاد حفظ کند؛ اتاق‌های بازرگانی باید نقش فعال‌تری در تسهیل‌گری، ارائه خدمات مشاوره، آموزش بنگاه‌ها و انتقال واقعیت‌های اقتصادی به تصمیم‌گیرندگان ایفا کنند و در نهایت، بنگاه‌ها نیز باید با اصلاح ساختارهای داخلی، فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای شرایط بحران و اتخاذ راهبردهای انطباقی، بخشی از بار مدیریت بحران را به دوش بکشند.

• افزایش میزان پایداری زنجیره تأمین

۱. تسهیل ترخیص گمرکی کالاهای واسطه‌ای و مواد اولیه از طریق هماهنگی میان گمرک، وزارت صمت و تشکل‌های تخصصی
۲. رفع ممنوعیت‌های وارداتی برای کالاهای ضروری با اولویت کالاهای پایه‌ای در صنایع حیاتی



۳. افزایش ذخایر راهبردی مواد اولیه و کالاهای اساسی

۴. همکاری اتاق بازرگانی در تقویت شبکه توزیع و دسترسی بنگاه‌های کوچک و متوسط به بازارهای محلی و خرده‌فروشی، با هدف حفظ گردش تقاضا و کاهش آسیب‌پذیری آن‌ها در شرایط بحران

• بازطراحی سیاست‌های حمایتی و مالی برای مدیریت هدفمند منابع در شرایط جنگی

۵. تعیین سقف منطقی برای تسهیلات بنگاه‌ها با اولویت‌دهی به بنگاه‌های تولیدی کالاهای اساسی

۶. راه‌اندازی سامانه‌ای برای رصد وضعیت تسهیلات پرداختی به بنگاه‌ها به منظور بهره‌برداری بیشتر بخش خصوصی از تسهیلات

۷. تشکیل کمیته بودجه جنگی با حضور دولت و بخش خصوصی برای رسیدگی به تغییرات احتمالی ساختار بودجه‌ای دولت در شرایط جنگ

• آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری

۸. تدوین تقویم اضطراری کشور، برای کاهش روزهای تعطیل و افزایش بهره‌وری در شرایط بحرانی

۹. تشکیل کارگروه مشترک میان اتاق و دولت برای تصویب قوانین تسهیل‌کننده فضای کسب‌وکار با قید فوریت

۱۰. انعکاس درست و واقع‌بینانه وضعیت اقتصادی کشور به نهادهای تصمیم‌گیر از طریق اتاق

۱۱. تهیه پلتفرمی برای پایش مستمر میزان آسیب بنگاه‌ها، به تفکیک بخش‌های اقتصادی و نواحی جغرافیایی

۱۲. تدوین فهرستی از مداخلات غیرضروری دولت در محیط کسب و کار در دوران جنگ توسط اتاق و ارائه به دولت

• توانمندسازی بنگاه‌ها و افزایش تاب‌آوری مدیریتی آنها

برخی اقدامات برای اثربخشی، مستلزم اجرای مستقیم در سطح بنگاه هستند، اما نیاز به راهبری، ترویج و آموزش از سوی اتاق بازرگانی دارند. در این راستا، مسئولیت اتاق در محورهای زیر پررنگ است:

۱۳. آموزش مدیران بنگاه‌ها برای مدیریت مالی در شرایط بحران؛ به ویژه مدیریت هزینه، انضباط مالی در دوره بحران و به تعویض انداختن هزینه‌های غیرضروری

۱۴. آموزش فنی بنگاه‌ها برای استمرار عملیات در بحران به ویژه در حوزه دیجیتال: شامل نحوه پشتیبان‌گیری از داده‌ها، ایمن‌سازی زیرساخت‌های دیجیتال و تداوم زنجیره اطلاعات
۱۵. آموزش به مدیران بنگاه‌ها برای حفظ نیروی انسانی و امیدبخشی در محیط کار
۱۶. آگاه‌سازی بنگاه‌ها توسط اتاق در زمینه چگونگی تنوع‌بخشی به سبد محصولات با تمرکز بر کالاهای ضروری
۱۷. ایجاد شبکه مشاوره‌ای به عنوان راهنمای بنگاه‌ها در زمینه‌های امنیت اطلاعات، مدیریت جریان وجوه نقد و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت
۱۸. تدوین بسته حمایتی روان‌شناختی برای مدیران بنگاه‌های خرد و افزایش تاب‌آوری کارکنان آنها، با همکاری اتاق و انجمن‌های تخصصی
۱۹. تشکیل کمیته‌های ریسک بنگاهی در اتاق‌ها جهت ارائه مشاوره تخصصی در شناسایی و مدیریت ریسک‌های عملیاتی
۲۰. طراحی استراتژی ادغام بنگاه‌های کوچک و متوسط برای کاهش شکنندگی در شرایط جنگ با همکاری اتاق‌ها، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و سندیکاها
۲۱. شناسایی و بومی‌سازی تجربیات جهانی در مدیریت کسب‌وکار شرایط جنگ و انتقال آن به مدیران بنگاه‌های اقتصادی

جدول ۱- سیاست‌های پیشنهادی محیط کسب و کار در شرایط بحران

ردیف	موضوع اصلی	عنوان اقدام	ماهیت زمانی	دستگاه / سازمان مرتبط
۱	پایداری زنجیره تأمین	تسهیل ترخیص گمرکی کالاهای واسطه‌ای و مواد اولیه	کوتاه‌مدت	گمرک، وزارت صمت، تشکل‌های تخصصی
۲	پایداری زنجیره تأمین	رفع ممنوعیت‌های وارداتی برای کالاهای ضروری	کوتاه‌مدت	وزارت صمت، بانک مرکزی
۳	پایداری زنجیره تأمین	افزایش ذخایر راهبردی مواد اولیه و کالاهای اساسی	میان‌مدت	وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صمت
۴	پایداری زنجیره تأمین	تقویت شبکه توزیع بنگاه‌های کوچک و متوسط	میان‌مدت	اتاق بازرگانی، شهرداری‌ها، وزارت صمت
۵	بازطراحی سیاست‌های حمایتی و مالی	تعیین سقف تسهیلات با اولویت بنگاه‌های کالاهای اساسی	کوتاه‌مدت	بانک مرکزی، وزارت اقتصاد

ردیف	موضوع اصلی	عنوان اقدام	ماهیت زمانی	دستگاه / سازمان مرتبط
۶	بازطراحی سیاست‌های حمایتی و مالی	راه‌اندازی سامانه رصد تسهیلات به بنگاه‌ها	میان مدت	بانک مرکزی، وزارت اقتصاد
۷	بازطراحی سیاست‌های حمایتی و مالی	تشکیل کمیته بودجه جنگی دولت-بخش خصوصی	کوتاه مدت	سازمان برنامه، وزارت اقتصاد، اتاق بازرگانی
۸	آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری	تدوین تقویم اضطراری و کاهش روزهای تعطیل	میان مدت	شورای عالی سران سه قوه، مجلس، مجمع تشخیص مصلحت نظام
۹	آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری	کارگروه مشترک برای تصویب قوانین فوریتی کسب و کار	کوتاه مدت	مجلس، دولت، اتاق بازرگانی
۱۰	آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری	انعکاس واقع‌بینانه وضعیت اقتصادی به نهادهای تصمیم‌گیر	کوتاه مدت	اتاق بازرگانی
۱۱	آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری	ایجاد پلتفرم پایش مستمر میزان آسیب وارده به بنگاه‌ها	میان مدت	وزارت اقتصاد، اتاق بازرگانی، تشکل‌ها و انجمن‌ها
۱۲	آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری	فهرست‌برداری از مداخلات ناکارآمد دولت	میان مدت	اتاق بازرگانی، هیأت مقررات‌زدایی
۱۳	توانمندسازی بنگاه‌ها	آموزش مدیران برای مدیریت مالی در بحران	کوتاه مدت	اتاق بازرگانی، انجمن‌ها
۱۴	توانمندسازی بنگاه‌ها	آموزش فنی برای استمرار عملیات بنگاه‌ها در شرایط بحران	میان مدت	اتاق بازرگانی، وزارت ارتباطات
۱۵	توانمندسازی بنگاه‌ها	آموزش برای حفظ نیروی انسانی و امیدبخشی	کوتاه مدت	اتاق بازرگانی، انجمن‌ها
۱۶	توانمندسازی بنگاه‌ها	آگاه‌سازی درباره تنوع سبد محصولات تولیدی	کوتاه مدت	اتاق بازرگانی، انجمن‌ها
۱۷	توانمندسازی بنگاه‌ها	ایجاد شبکه مشاوره برای امنیت و مدیریت ریسک	میان مدت	اتاق بازرگانی، شرکت‌های مشاوره تخصصی
۱۸	توانمندسازی بنگاه‌ها	تدوین بسته روان‌شناختی برای مدیران بنگاه‌های خرد	کوتاه مدت	اتاق بازرگانی، انجمن‌های مرتبط با روان‌شناسی صنعتی و سازمانی
۱۹	توانمندسازی بنگاه‌ها	تشکیل کمیته ریسک بنگاه‌ها در اتاق‌ها	میان مدت	اتاق‌های بازرگانی استانی
۲۰	توانمندسازی بنگاه‌ها	استراتژی ادغام بنگاه‌های کوچک و متوسط	میان مدت	اتاق بازرگانی، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، سندیکاها
۲۱	توانمندسازی بنگاه‌ها	بومی‌سازی تجارب جهانی اقتصاد جنگ در بنگاه‌ها	میان مدت	اتاق بازرگانی، اندیشکده‌ها، دانشگاه‌ها

جمع بندی

ادامه وضعیت جنگی، نه تنها تهدیدی برای ثبات کلان اقتصادی کشور، بلکه زنگ خطری برای حیات هزاران بنگاه کوچک، متوسط و حتی بزرگ است که در فضای مبهم، پرریسک و ناپایدار ناشی از جنگ، دیگر صرفاً به دنبال رشد نیستند، بلکه برای بقا، بازسازی و بازیابی جایگاه خود تلاش می کنند.

همان گونه که در این گزارش نشان داده شد، پیامدهای جنگ برای محیط کسب و کار چندبعدی و در هم تنیده اند: از اختلال در زنجیره تأمین، کمبود ارز و افزایش هزینه ها گرفته تا تغییرات عمیق در الگوی تقاضا، مهاجرت نیروی انسانی، ناپایداری نظام مالی و کاهش انگیزه برای تولید. در این میان، بنگاههایی تاب می آورند که از قبل برای بحران آماده بوده، منعطف عمل کرده و از منابع نهادی و دانشی خود بهره گرفته اند.

در چنین شرایطی، مواجهه با بحران نیازمند اقداماتی فراتر از مداخلات کلیشه ای و سیاست گذاری های انفعالی است. گزارش حاضر نشان می دهد که مواجهه موفق با اقتصاد جنگی، مستلزم هماهنگی و هم افزایی میان دولت، اتاق بازرگانی و بنگاه ها است:

- دولت باید با بازطراحی سیاست های بودجه ای، ارزی، تجاری و حمایتی، فضا را برای فعالیت اقتصادی در دوران جنگ قابل پیش بینی تر سازد.
- اتاق بازرگانی باید از نقش صرفاً مشورتی عبور کرده و به پایگاه پشتیبانی از بنگاه ها، پلتفرم تولید داده و نهادی برای بازنمایی واقعیت اقتصادی کشور در ساختار تصمیم گیری تبدیل شود.
- بنگاه ها نیز باید با ارتقاء توان مدیریتی، بازاریابی عملیاتی، تنوع بخشی به محصول و بازار و تقویت سرمایه انسانی، خود را برای بقا و احیای پس از بحران مجهز سازند.

تدوین و اجرای سیاست های پیشنهادی در این گزارش، اگر با سرعت، انسجام و اراده نهادی همراه شود، می تواند از تبدیل بحران به فاجعه جلوگیری کند و حتی فرصتی برای نوسازی بخشی از ساختار ناکارآمد اقتصادی کشور فراهم آورد. اکنون بیش از هر زمان، اقتصاد ایران به سیاست گذاری جسورانه، واقع نگر و مشارکتی نیاز دارد—نه فقط برای عبور از جنگ، بلکه برای بازسازی اعتماد و بازتعریف آینده ای پایدارتر.



تهران: خیابان استاد مطهری - پلاک ۲۷۵

صندوق پستی: ۳۸۱۸-۱۵۸۷۵

نمابر: ۱۶-۸۸۷۱۳۴۱۵