

# سناریوهای مناقشه، نااطمینانی و طراحی استراتژی نوین تاب آوری در محیط تجاری



تهران، پانجمت تجارت ایران

معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی

تیر ماه ۱۴۰۴

## جنگ

- کم شدت
- پر شدت



نه جنگ، نه صلح

- پرتنش
- کم تنش



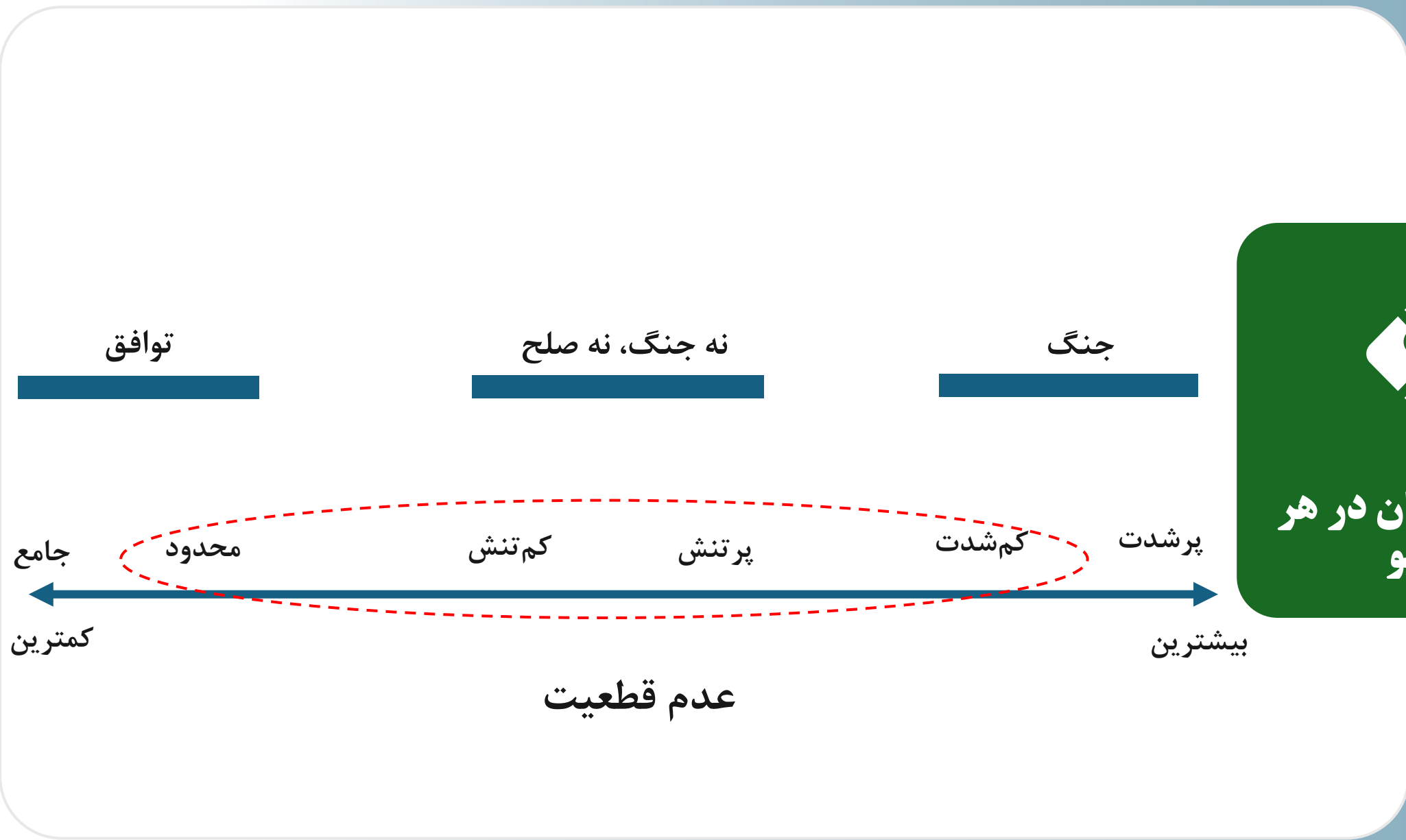
توافق و صلح

- جامع
- محدود

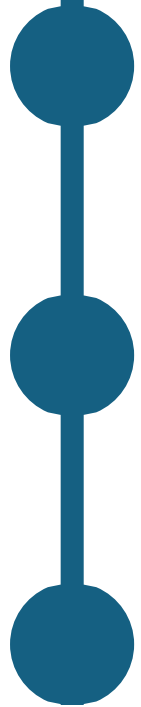
سناریوهای پیش رو

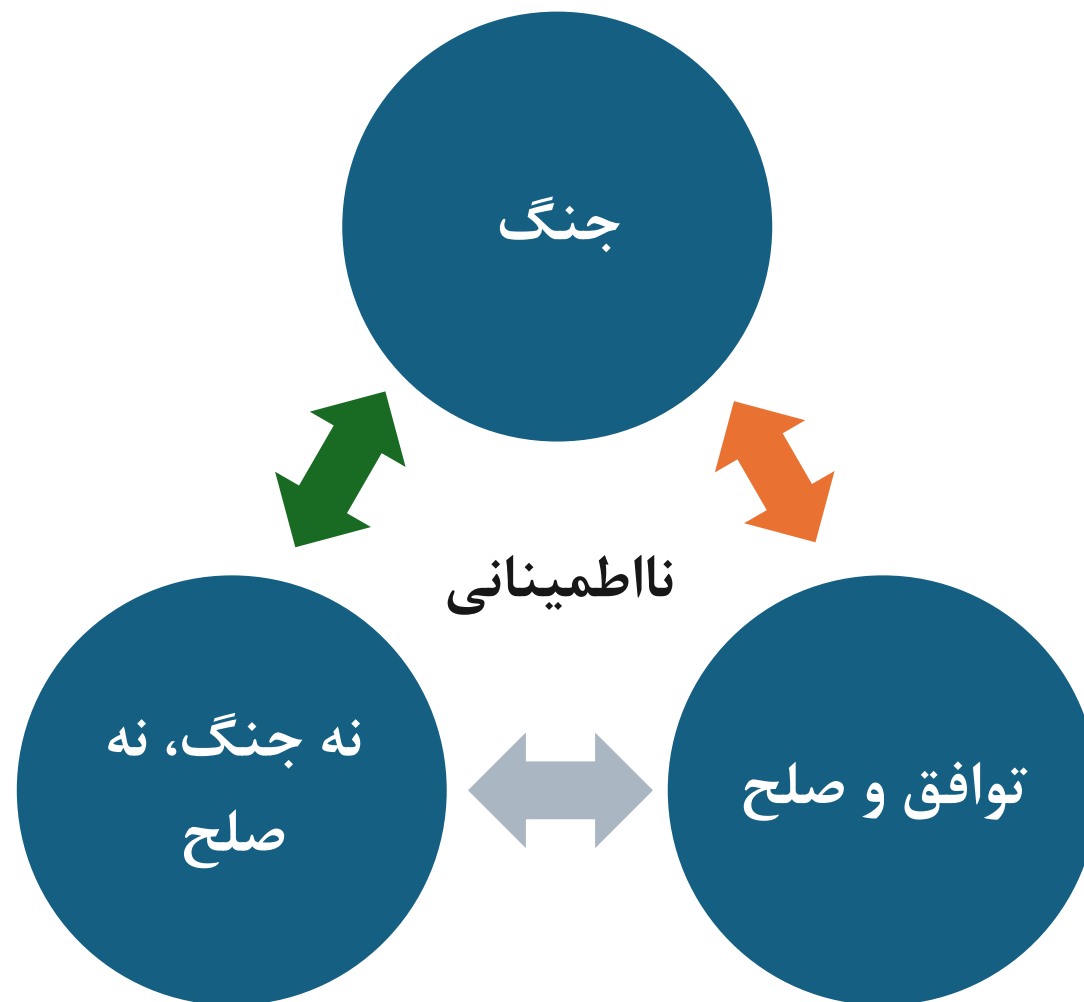
| سناریوهای با احتمال بیشتر | سناریوهای با احتمال کمتر |
|---------------------------|--------------------------|
| نه جنگ، نه صلح پرتنش      | نه جنگ نه صلح کم تنش     |
| جنگ کم شدت                | جنگ پر شدت               |
| توافق و صلح محدود         | توافق و صلح جامع         |



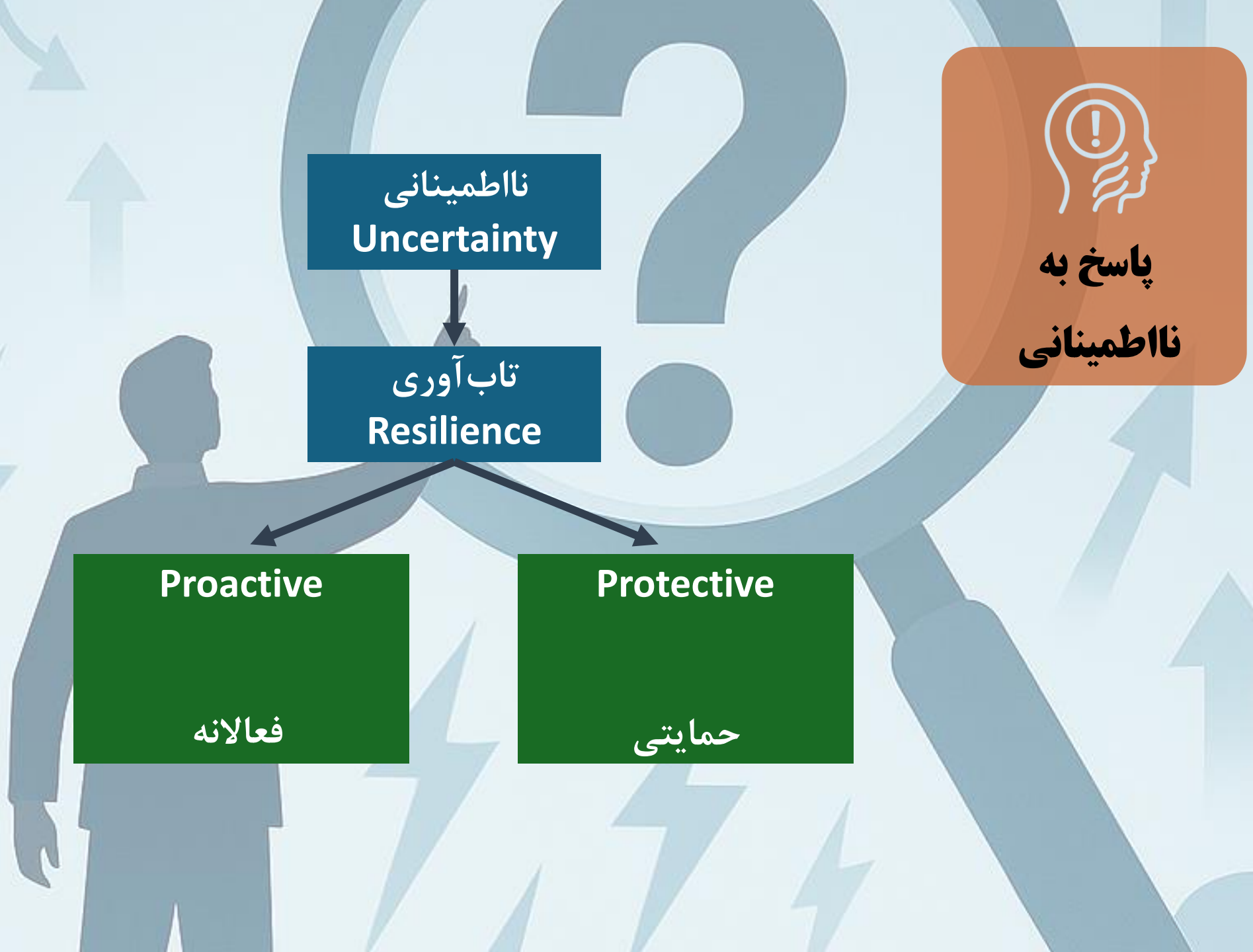


**درجه اطمینان در هر سناریو**





روابط میان  
سناریوها



# تاب آوری حمایتی Protective Resilience

آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران



# آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران

## زیرساخت های لجستیکی و پشتیبان زنجیره تامین



### • نشانه های آسیب پذیری:

- کاهش دسترسی به زیرساخت های انرژی (برق، گاز، سوخت) و تاثیر آن بر کاهش ظرفیت عملیاتی بنادر، گمرکات، مراکز لجستیکی و صنایع صادرات محور
- اختلال در شبکه حمل و نقل داخلی و منطقه ای (جاده ای، ریلی، مرزی) و تبعات آن بر افزایش زمان چرخه واردات و صادرات، تأخیر در تحویل کالا و آسیب به کالاهای فاسدشدنی
- عدم وجود یا ناکارآمدی زیرساخت های انبارداری اضطراری در مناطق کلیدی و در نتیجه افزایش احتمال فشار تقاضا
- تمرکز جغرافیایی زیرساخت های حیاتی در مناطق محدود و احتمال فلج شدن کل شبکه لجستیک در شرایط بحران

## بازار کار و منابع انسانی



### • نشانه های آسیب پذیری:

- افزایش آسیب پذیری گروه های شغلی حساس (نظیر فریلنسرها و مشاغل خدماتی)
- افزایش مهاجرت نخبگان و کاهش انگیزه ماندگاری نیروی انسانی متخصص
- خروج ناگهانی اتباع خارجی و اختلال در بهره وری برخی بنگاه ها
- فقدان سامانه فعال برای پایش مستمر وضعیت اشتغال در صنایع آسیب پذیر
- کاهش بهره وری نیروی کار به دلیل فرسایش روانی و فشار معیشتی



# آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران

## حکمرانی اقتصادی



### • نشانه های آسیب پذیری:

- نبود سازوکار مشخص برای ترتیبات جانشینی در نهادهای اقتصادی در شرایط بحران
- تعدد نهادهای تصمیم گیر اقتصادی و ناهماهنگی در زمان بحران
- سیاست گذاری های مقطعی، متغیر و فاقد چشم انداز پایدار
- عدم وجود نظام ارزیابی و پایش سیاست ها و عملکردها در دوران بحران
- افزایش احتمال اتکای بودجه عمومی دولت به منابع غیرپایدار از جمله فروش دارایی، استقراض از بانک مرکزی و صندوق توسعه ملی در شرایط بحران

## زیرساخت های سایبری و سامانه های فناوری اطلاعات

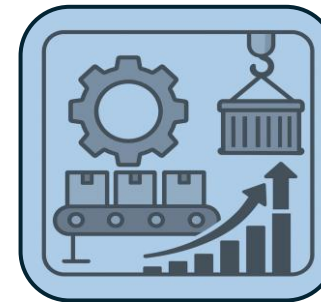


### • نشانه های آسیب پذیری:

- عدم وجود سامانه های پشتیبان گیری و بازیابی داده برای بسیاری از نهادها
- تمرکز جغرافیایی بخش عمده خدمات دیجیتال (بانکی، مالی، اداری) در یک استان
- ضعف سامانه های عملیاتی حیاتی در برابر حملات سایبری
- اختلال احتمالی در سامانه های پرداخت و شبکه های بانکی
- عدم بروزرسانی زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری برخی نهادها و افزایش احتمال ناتوانی در برابر حملات سایبری



## آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران



### زنجیره تامین صنعتی و تولید وابسته به واردات

#### • نشانه های آسیب پذیری:

- اختلال در واردات مواد اولیه، قطعات و نهاده های واسطه ای تولید
- تعطیلی یا کاهش فعالیت خطوط تولید پایین دستی در صنایع صادرات محور
- افزایش زمان ترخیص کالا از گمرکات در اثر ناهمخوانی مقررات یا اختلال زیرساختی
- فقدان جایگزین داخلی یا منطقه ای برای تأمین برخی نهاده های کلیدی
- افزایش هزینه تمام شده تولید به واسطه اختلال در زنجیره واردات
- کاهش تمایل تولیدکنندگان به ادامه فعالیت در شرایط ناپایدار تأمین

### زنجیره های تأمین طولانی

#### • نشانه های آسیب پذیری:



- افزایش ریسک گسست زنجیره های جهانی تأمین در اثر بحران های ژئوپلیتیک، حتی در حلقه های دور زنجیره و سرشکن شدن اثرات آن در کشور
- وابستگی صنایع داخلی به تأمین کنندگان خاص و محدود در جغرافیای پرریسک و متمرکز
- عدم امکان دسترسی سریع به مسیرهای جایگزین در شرایط بحران که با طولانی شدن زنجیره دشوارتر نیز می شود.
- افزایش هزینه حمل و نقل و بیمه در مسیرهای طولانی یا پرخطر



## آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران



### نظام روانی و اجتماعی جامعه

#### • نشانه های آسیب پذیری:

- تشدید اضطراب اجتماعی و فرسایش روانی عمومی به ویژه در میان جوانان
- افزایش بی اعتمادی نهادی در پی محدودیت اینترنت، روایت های رسمی و عدم شفافیت
- افزایش حس انزوا و طردشدگی اجتماعی و اقتصادی در میان اقشار مختلف
- اختلال در زندگی روزمره و مشاغل وابسته به ارتباطات دیجیتال
- آشکار شدن گسل های اجتماعی پنهان (طبقاتی، نسلی، جغرافیایی)



### کسب و کارهای کوچک و متوسط

#### • نشانه های آسیب پذیری:

- کاهش تاب آوری مالی و عملیاتی بنگاه های کوچک در برابر اختلال ناگهانی در بازار
- کاهش فروش، تعویق پرداخت ها و اختلال در زنجیره تأمین داخلی
- محدودیت در دسترسی به تسهیلات بانکی یا نقدینگی لازم برای ادامه فعالیت
- نبود برنامه حمایتی ویژه یا سازوکار اضطراری برای حفظ کسب و کارهای کوچک در بحران
- خروج تدریجی کسب و کارهای خرد از بازار و تشدید بیکاری منطقه ای

## آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران

### بخش خدمات



#### • نشانه های آسیب پذیری:

- آسیب پذیری گسترده در کسب و کارهای خدماتی وابسته به اقتصاد دیجیتال
- رکود شدید تقاضا برای خدمات غیرضرور در نتیجه کاهش درآمد خانوار و احتیاط روانی
- افزایش هزینه های خدمات به دلیل رشد قیمت انرژی، حمل و نقل و تورم انتظاری
- حساسیت بالای بخش خدمات نسبت به انتظارات روانی و سهم بالای آن در تولید ناخالص داخلی کشور

### تعاملات بین المللی



#### • نشانه های آسیب پذیری:

- افزایش ریسک اعتباری کشور در نظام مالی و تجاری بین الملل
- تضعیف دسترسی به ابزارهای مالی بین المللی (LC، بیمه های صادراتی، حواله و پرداخت)
- کاهش تمایل طرف های خارجی برای همکاری تجاری یا سرمایه گذاری در ایران
- رشد تجارت غیررسمی و استفاده از کانال های فرعی و پرریسک برای واردات و صادرات
- کاهش قدرت چانه زنی و دیپلماسی ایران در ترتیبات منطقه ای و چندجانبه



## آسیب پذیری های بالقوه در شرایط بحران

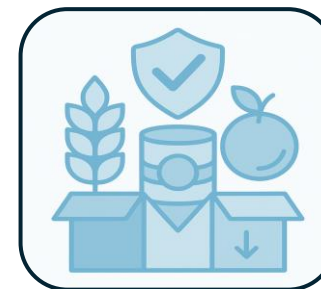
### سازوکارهای رفتاری اقتصاد در شرایط بحران



#### • نشانه های آسیب پذیری:

- تغییر الگوی مصرف به سمت کالاهای ضروری و کاهش تقاضای کالاهای لوکس
- احتکار یا تأخیر در واردات کالاهای غیرضروری به دلیل نگرانی از نوسانات بازار
- تعویق یا توقف سرمایه گذاری در فعالیتهای تجاری به واسطه عدم قطعیت اقتصادی
- کاهش تمایل بنگاهها به صادرات کالاهای دارای ریسک بالا به دلیل نوسانات نرخ ارز و مقررات بازگشت ارز

### نظام تأمین و امنیت کالاهای اساسی



#### • نشانه های آسیب پذیری:

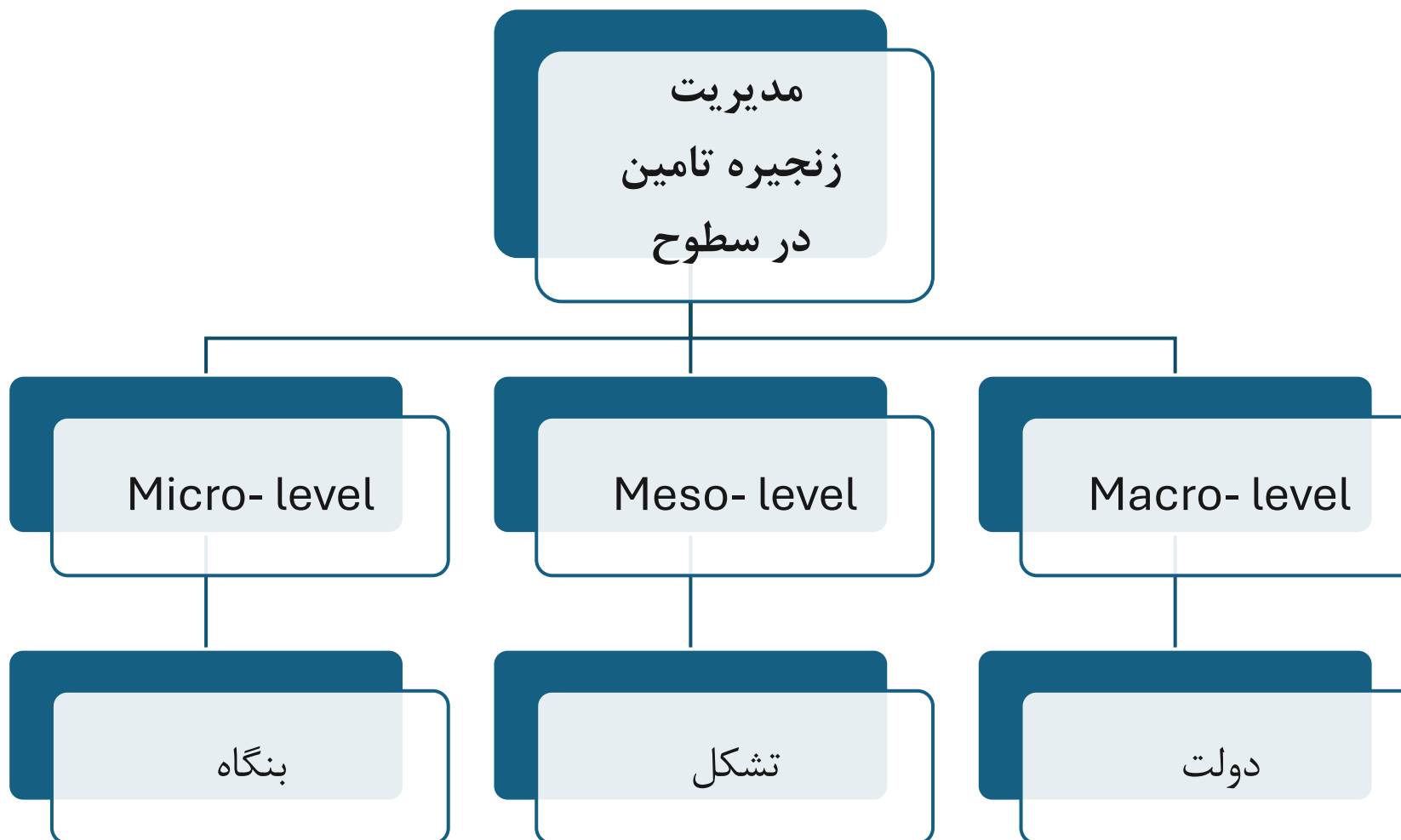
- افزایش ناگهانی تقاضا برای کالاهای اساسی
- رشد قیمت اقلام ضروری در بازار داخلی به دلیل کمبود عرضه یا احتکار
- ضعف زیرساختی برای ذخیره سازی استراتژیک اقلام ضروری و توزیع اضطراری آنها در مناطق پرریسک به هنگام بروز بحران
- تمرکز تأمین برخی کالاهای ضروری از کشورهای محدود و پرریسک
- کاهش قدرت خرید خانوار و آسیب پذیری اقشار کم درآمد در تأمین اقلام پایه





# تاب آوری حمایتی Protective Resilience

مدیریت زنجیره تامین در سطوح مختلف



## سطح دولت

### سیاست‌های پیشنهادی

- تدوین بسته مقرراتی ویژه تجارت در شرایط جنگی
- بازنگری در فرآیند تخصیص ارز، ثبت سفارش و سقف صادرات
- تسهیل ورود کالاهای واسطه‌ای و مواد اولیه با اولویت صنایع راهبردی
- بازگشایی واگذاری کوتاژ صادراتی و محدودسازی نقش اجرایی بانک مرکزی
- ایجاد مسیرهای گمرکی سبز (Green Lanes) برای کالاهای اولویت‌دار صادراتی به اوراسیا و CIS با همکاری مشترک گمرک ایران و کشورهای هدف
- تعلیق سیاست‌های محدودکننده برگشت ارز صادراتی
- افزایش مهلت رفع تعهد ارزی برای صادرکنندگان
- اصلاح دستورالعمل‌های ارزی بانک مرکزی متناسب با شرایط اضطرار
- تدوین برنامه «تداوم دولت» (GCP) برای استمرار تصمیم‌گیری در شرایط جنگی
- تشکیل ستاد ویژه هماهنگی سیاست‌های اقتصادی بحران با مشارکت نهادهای کلیدی
- جلب مشارکت‌های بین‌المللی به هدف ایجاد بازدارندگی غیرمستقیم
- استفاده از ظرفیت توافق‌نامه‌های منطقه‌ای برای مسیرهای تجاری جایگزین برای کالاهای اساسی

### حوزه

#### سیاست‌های تجارت خارجی

#### سیاست ارزی و بانکی

#### حکمرانی و تنظیم‌گری

#### توسعه دیپلماسی اقتصادی منطقه‌ای

### Protective Resilience Meso- Level



### Protective Resilience Macro Level



# سطح شکل

## اقدامات پیشنهادی

- تشکیل «کمیته راهبری در بحران اقتصادی» در اتاق برای رصد وضعیت بنگاه‌ها و ارائه پیشنهادهای چابک به دولت
- انعکاس مستمر واقعیت‌های میدانی به سیاست‌گذاران برای تصمیم‌سازی بهتر
- مشارکت در رگولاتوری هوشمندانه برای حذف مقررات اصطکاک زا در زمان بحران
- شناسایی صنایع آسیب‌پذیر و پایش وضعیت اشتغال و زنجیره تأمین با محوریت تشکلهای
- طراحی سازوکارهای حمایت از صادرکنندگان با همکاری بیمه مرکزی برای پوشش ریسک‌های جنگی
- ایجاد کارگروه‌های مشترک با سه قوه جهت انتقال صدای تشکلهای و صنایع آسیب‌پذیر
- مشارکت فعال در طراحی روایت ملی از جنگ و کمک به انسجام اجتماعی
- طراحی دوره‌های آموزشی مدیریت بحران برای بنگاه‌ها
- ارائه پیش‌نویس دستورالعمل واکنش سریع و استفاده از فضاهای خالی کارخانه‌ها به‌عنوان انبارهای استراتژیک
- تشویق بنگاه‌های عضو اتاق به تشکیل کمیته ریسک و ارتقای حاکمیت شرکتی
- همکاری با دولت برای راه‌اندازی سامانه ملی هشدار حملات سایبری برای ارائه هشدار به کسب‌وکارها
- حمایت از کمپین‌های مصرف کالای ایرانی و نقش‌آفرینی بخش خصوصی در عبور از بحران
- تولید محتوای رسانه‌ای با تمرکز بر امید، مقاومت اقتصادی و همبستگی ملی

## حوزه

### حکمرانی اقتصادی

### حکمرانی اجتماعی

### ظرفیت‌سازی برای بنگاه‌ها

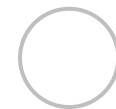
### روایت‌سازی و بازسازی اعتماد



Protective Resilience  
Micro- Level



Protective Resilience  
Meso- Level



# سطح بنگاه

## اقدامات پیشنهادی

- تدوین سناریوهای اضطراری برای ادامه تولید و توزیع در شرایط بحران
- مدیریت اضطراری زنجیره تأمین با استفاده از لجستیک چابک، اولویت‌بندی کالاهای اساسی، تعامل با گمرک و کارگروه‌های تأمین
- شناسایی و فعال‌سازی ظرفیت‌های تولید کالاهای جایگزین وارداتی برای جبران محدودیت‌ها
- طراحی نظام یکپارچه انبار و لجستیک درون‌سازمانی برای مقابله با اختلال در زنجیره تأمین
- تنوع‌بخشی به منابع تأمین مواد اولیه و قطعات وارداتی
- ایجاد صندوق‌های درون‌بنگاهی برای بحران‌های نقدینگی
- پایش مستمر وضعیت تعدیل نیروها و استفاده از ابزارهای جایگزین (مانند اشتغال پاره‌وقت)
- برگزاری کارگاه‌های تاب‌آوری روانی و مدیریت استرس برای کارکنان
- افزایش دسترسی به خدمات مشاوره روانی برای کارکنان و خانواده‌ها
- تشکیل کمیته ریسک در سطح هیأت‌مدیره
- تدوین برنامه‌های اضطراری برای تداوم فعالیت و سناریوهای جایگزین تولید
- بازطراحی ساختار تصمیم‌گیری داخلی و طراحی ساختار سازمانی منعطف (با تعیین جانشین) برای واکنش سریع به تحولات بازار
- تدوین طرح‌های تداوم کسب‌وکار (BCP) و برنامه بازیابی فاجعه (DRP) برای حفظ عملیات حیاتی
- استفاده از خدمات ابری امن برای پشتیبان‌گیری داده‌ها و حفظ دسترسی در شرایط بحرانی
- مهارت‌افزایی سواد سایبری در سازمان‌ها

## حوزه

تاب‌آوری  
عملیاتی و  
زنجیره تأمین

تاب‌آوری مالی

منابع انسانی

حاکمیت  
شرکتی

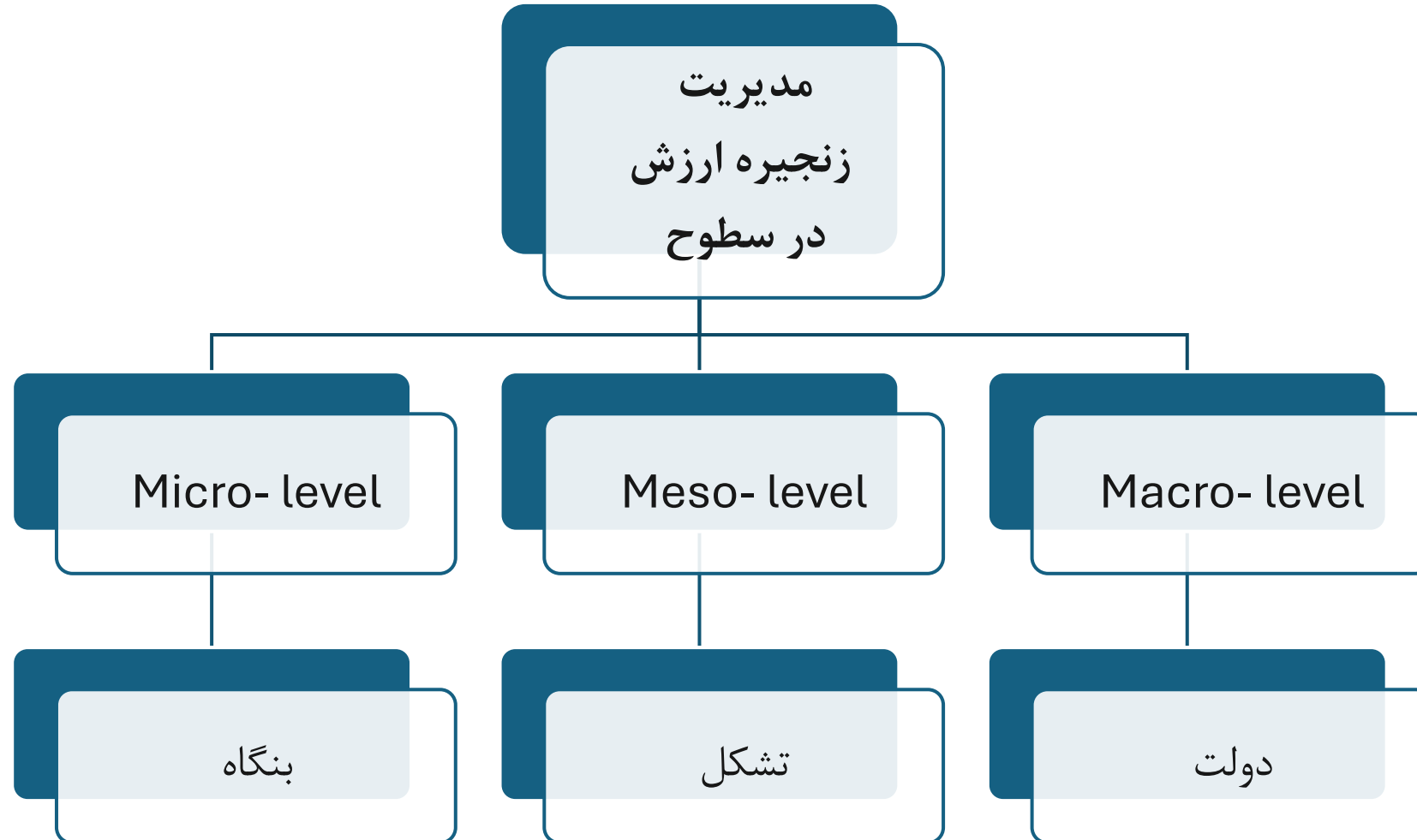
تاب‌آوری  
سایبری





# تاب آوری فعالانه Proactive Resilience

مدیریت زنجیره ارزش در سطوح مختلف



# تاب آوری فعالانه Proactive Resilience



- توسعه دیپلماسی اقتصادی با کشورهای کمتر آسیب پذیر در برابر جنگ و تحریم‌ها
- تسهیل بوروکراسی و کاهش موانع تجاری و گمرکی با کشورهای هدف
- شناسایی موانع غیرتعرفه‌ای تجارت با کشورهای عضو اتحادیه اقتصادی اوراسیا و تشکیل کارگروهی برای راهبری توسعه تجارت با کشورهای عضو این اتحادیه به منظور رفع زودهنگام چالش های شناسایی شده
- جلب مشارکتهای بین‌المللی در قالب ائتلاف‌های اقتصادی برای بازدارندگی غیرمستقیم
- تشکیل مرکز هماهنگی حمل‌ونقل تجاری در مرزهای غربی کشور با حضور نمایندگان وزارت راه، گمرک، سازمان توسعه تجارت و بخش خصوصی
- اعطای اولویت تخلیه و بارگیری به کالاهای صادراتی یا استراتژیک در مرزهای زمینی غرب کشور با هدف تراکم در پایانه‌ها
- تدوین تفاهم‌نامه همکاری لجستیکی با کشورهای آسیای مرکزی و قفقاز (از جمله ترکمنستان، ارمنستان و گرجستان) برای تأمین امنیت و استمرار جریان کالا در کریدورهای شرقی-غربی و شمال-جنوب
- ایجاد سازوکار گمرکی ویژه در گمرکات غرب کشور (مانند بازرگان، باشماق، پرویزخان) جهت تسهیل صادرات در شرایط بحران و کاهش زمان توقف محموله‌ها



**Macro- Level**  
دولت



# تاب‌آوری فعالانه Proactive Resilience

- تشکیل «کمیته پشتیبانی زنجیره ارزش صادراتی» برای تحلیل اختلال‌ها و ارائه پیشنهاد به دولت و دستگاه‌های ذیربط
- همکاری با گمرک و وزارت صمت برای شناسایی گلوگاه‌های مرزی و تدوین پروتکل‌های تسهیل تجارت برای افزایش مشارکت ایران در زنجیره ارزش جهانی
- تاسیس مرکز مشاوره تاب‌آوری فعالانه برای بنگاه‌های کوچک و متوسط
- برگزاری نشست‌های تخصصی با کشورهای هدف صادراتی جهت رفع سوء تفاهم‌های تجاری و اطلاع‌رسانی شرایط واقعی کشور
- تسهیل در تشکیل خوشه‌های صنعتی منطقه‌ای با هدف اشتراک منابع، انبارها و توزیع ریسک بین بنگاه‌ها
- تمرکز بر فرایندهای تحقیق و توسعه مشترک با کشورهای هدف
- افزایش قابلیت چانه‌زنی با طرف‌های خارجی از طریق ایجاد کنسرسیوم‌های صادراتی و شبکه‌سازی منطقه‌ای با کشورهای کمتر مخاطره آمیز



Meso- Level  
تشکل



- بازطراحی استراتژی بازار صادراتی با تمرکز بر کشورها و کریدورهای کمتر ریسک پذیر با استفاده از داده‌های تجاری و گزارش‌های ریسک کشوری
- کاهش هدف گذاری صادراتی در کشورهای حوزه دریایی خلیج فارس
- طراحی مدلی برای افزایش سهم ارزش افزوده خارجی در صادرات محصولات بنگاه به کشورهای کمتر مخاطره آمیز
- هدایت صادرات محصولات با ارزش افزوده بیشتر به کشورهای کمتر مخاطره آمیز
- انتقال بخشی از تأمین یا مونتاژ به کشور ثالث (nearshoring / friendshoring) برای کاهش ریسک‌های ژئوپلیتیکی
- توسعه مراکز توزیع منطقه‌ای (regional distribution hubs) در کشورهای با مخاطره کمتر برای تسهیل دسترسی به بازارها
- ورود به پروژه‌های مشترک تولید (Co-production) با شرکت‌های خارجی یا منطقه‌ای در کشورهای کم‌ریسک



**Micro- Level**  
بنگاه



# دور نما / چشم انداز راهبردی



در عصر مناقشات فرسایشی و نااطمینانی‌های ممتد، تاب‌آوری صرف برای بقا کافی نیست؛ بلکه تاب‌آوری باید فعالانه، هدفمند و همراه با بازآفرینی جایگاه اقتصادی کشور در زنجیره‌های ارزش جهانی باشد. سه راهبرد مکمل باید در کانون توجه قرار گیرند:

۱ بازدارندگی غیرمستقیم از مسیر مشارکت بین‌المللی هوشمند از طریق سرمایه‌گذاری مشترک، اتصال به زنجیره‌های منطقه‌ای و استفاده از ائتلاف‌های تجاری برای کاهش ریسک تحریم‌پذیری و انزوا

۲ بازآرایی زیرساخت‌های کلیدی و توزیع مجدد جغرافیایی دارایی‌ها از جمله توسعه کریدورهای تجاری جایگزین، تسهیل گمرکی، بازمهندسی لجستیک و ارتقاء امنیت سایبری

۳ بازتعریف نقش دولت، بنگاه و نهادهای واسط در حکمرانی تجارت خارجی با محوریت شفاف‌سازی، تسهیل‌گری، مشارکت‌پذیری و تمرکز بر ارتقاء توان رقابتی بنگاه‌ها در محیط‌های پرریسک



# آینده متعلق به کشورهایی است که به جای انفعال در برابر نااطمینانی، آن را مدیریت می کنند

ایران می تواند، حتی در شرایط جنگ، با «تاب آوری فعالانه»، بازیگر مؤثر زنجیره ارزش جهانی شود، اگر امروز جسورانه و نظام مند عمل کند.

