

سلسله گزارش‌های تاب‌آوری در سایه بحران‌های ژئوپلیتیک ۲۰۲۶

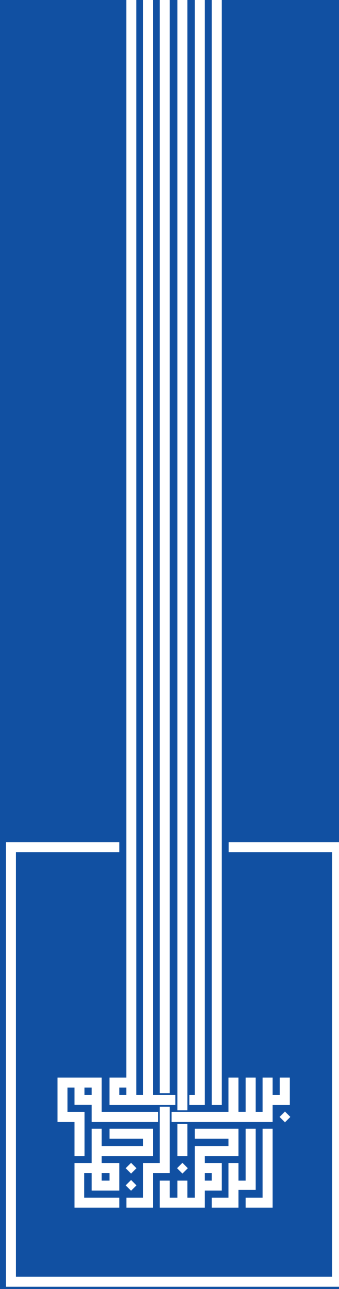
شماره ۱: آسیب‌های احتمالی و راهبردها

بهار ۱۴۰۵



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی یزد
Yazd Chamber of Commerce,
Industries, Mines and Agriculture
مرکز پژوهش‌های اقتصادی اتاق بازرگانی یزد







اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی یزد
Yazd Chamber of Commerce,
Industries, Mines and Agriculture
مرکز پژوهش‌های اقتصادی اتاق بازرگانی یزد

عنوان گزارش

سلسله گزارش‌های تاب‌آوری: در سایه بحران‌های ژئوپلیتیک ۲۰۲۶
شماره ۱: آسیب‌های احتمالی و راهبردها

تهیه و تدوین

مرکز پژوهش‌های اقتصادی اتاق بازرگانی یزد

آدرس: یزد، بلوار ۱۷ شهریور، روبروی ۵۲ متری امامشهر

کدپستی: ۸۹۱۶۹۵۹۱۱

وبسایت: www.yazdccima.com

فروردین ۱۴۰۵

خلاصه مدیریتی

این گزارش با هدف تحلیل پیامدهای اقتصادی و اجتماعی بحران‌های شدید و شرایط جنگی به‌ویژه در سطح بنگاه‌ها و زنجیره‌های تولید، با نگاه به تحولات ژئوپلیتیکی و تنش‌ها در سراسر جهان، تهیه شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اقتصاد با اختلالات ترکیبی مواجه است؛ اختلالاتی که به‌طور هم‌زمان زیرساخت‌های حیاتی، زنجیره تأمین، مالی بنگاه‌ها، نیروی کار و حوزه خدمات را تحت فشار قرار داده و مدل‌های سنتی کسب‌وکار را ناکارآمد ساخته است.

بررسی انجام‌شده پنج محور اصلی آسیب‌پذیری را برجسته می‌کند:

۱. شکنندگی زنجیره تأمین و وابستگی به واردات مواد اولیه

۲. آسیب‌پذیری زیرساخت‌ها، شبکه‌های انرژی و حمل‌ونقل

۳. ناتوانی مالی و عملیاتی بنگاه‌های کوچک و متوسط

۴. ناپایداری بازار کار و کاهش توان تخصصی

۵. شکنندگی حوزه اقتصادی و نهادی در شرایط بحران

در واکنش به شکنندگی اقتصادی و نهادی، گزارش تأکید می‌کند که عبور از وضعیت موجود تنها با حمایت‌های مقطعی ممکن نیست. به همین دلیل، مجموعه‌ای از سیاست‌های کلان و اقدامات کوتاه‌مدت معرفی شده که هدف آن‌ها تضمین استمرار فعالیت تولیدکنندگان در بخش‌های مختلف اقتصادی است. این اقدامات به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که ابعاد اقتصادی و اجتماعی را هم‌زمان پوشش دهند؛ یعنی هم پایداری تولید حفظ شود و هم آثار اجتماعی بحران‌ها بر نیروی کار و جامعه کاهش یابد.

فهرست

۴.....	خلاصه مدیریتی.....
۶.....	آنچه بر جهان در سایه تحولات ژئوپلیتیک و تنش‌های روبه‌افزایش می‌گذرد.....
۹.....	مقدمه.....
۱۰.....	بخش اول: آسیب‌های احتمالی ناشی از بحران‌ها بویژه در شرایط جنگی.....
۱۴.....	بخش دوم: سیاست‌های پیشنهادی برای تاب‌آوری.....
۲۱.....	جمع‌بندی.....
۲۲.....	منابع.....

آنچه بر جهان در سایه تحولات ژئوپلیتیک و تنش‌های روبه‌افزایش می‌گذرد.

بر اساس یادداشت تحلیلی، منتشرشده در فارن پالیسی^۱، ۳۱ دسامبر ۲۰۲۵ توسط اینترنشنال کرایسیس گروپ با عنوان «ده مناقشه‌ای که در سال ۲۰۲۶ باید مراقبشان بود»؛ جهان حتی پیش از بازگشت دونالد ترامپ به کاخ سفید نیز با سرعت به سوی دوره‌ای پرمخاطره در حال حرکت بود. با آغاز دوره دوم ریاست جمهوری او، بسیاری از تحلیلگران معتقدند این روند نه تنها متوقف نشده، بلکه در برخی حوزه‌ها تشدید شده است.

سال ۲۰۲۵ یکی از پرتنش‌ترین سال‌های دهه اخیر بود و نشانه‌های سال ۲۰۲۶ نیز امید چندانی برای کاهش بحران‌ها نشان نمی‌دهد. در این دوره، درگیری‌ها در اوکراین، سودان، میانمار و منطقه ساحل آفریقا شدت گرفت و در هائیتی نیز نبردهای قلمرویی میان گروه‌های مسلح ادامه یافت. جنگ در غزه کاهش نسبی یافت، اما پس از آنکه اسرائیل در ماه مارس حملات خود را از سر گرفت و بخش‌های وسیعی از زیرساخت‌های باقی‌مانده این منطقه را ویران کرد. در جنوب شرق آسیا نیز تنش‌های مرزی میان تایلند و کامبوج بالا گرفت. همزمان تنش‌های مستقیم میان ایران و اسرائیل نیز افزایش یافت و ایالات متحده نیز به‌طور غیرمستقیم در این درگیری‌ها درگیر شد. (در ادامه این روند، در مارس ۲۰۲۶ ایالات متحده و اسرائیل در حالی که مذاکرات دیپلماتیک همچنان در جریان بود، اقدام به حمله نظامی علیه ایران کردند. این اقدام، که علی‌رغم هشدارهای گسترده درباره احتمال گسترش درگیری به سطحی منطقه‌ای انجام شد، موجی از تنش‌های جدید در خاورمیانه ایجاد کرد. پیامدهای این تحولات تنها به حوزه امنیتی محدود نماند و بازارهای جهانی انرژی نیز به سرعت تحت تأثیر قرار گرفتند؛ به گونه‌ای که نگرانی از اختلال در عرضه نفت و گاز باعث افزایش قابل توجه قیمت انرژی در بازارهای جهانی شد.^۲)

1) International Crisis Group

۲) تحلیل نگارنده

در سایر مناطق نیز نشانه‌های مشابهی دیده شد. تنش‌ها میان افغانستان و پاکستان افزایش یافت و تبادل آتش میان هند و پاکستان به یکی از شدیدترین موارد در دهه‌های اخیر تبدیل شد. در آفریقا نیز تحولات شرق جمهوری دموکراتیک کنگو و نقش نیروهای نیابتی در استان‌های کیوو نشان‌دهنده پیچیده‌تر شدن رقابت‌های منطقه‌ای بود. مجموعه این رخدادها نشان می‌دهد که روند افزایش درگیری‌ها در سطح جهانی در حال تبدیل شدن به یک الگوی پایدار است و جنگ‌های بزرگ با فاصله زمانی کوتاه‌تری نسبت به گذشته رخ می‌دهند.

در چنین فضایی، یکی از متغیرهای غیرقابل پیش‌بینی در سیاست جهانی، نحوه عملکرد دولت ایالات متحده در دوره جدید بوده است. دونالد ترامپ با وعده کاهش تنش‌ها و پایان دادن به برخی درگیری‌ها به قدرت بازگشت و تلاش کرد خود را در مرکز بسیاری از مذاکرات و بحران‌ها قرار دهد. در برخی موارد، این رویکرد به ایجاد آتش‌بس‌ها یا توافق‌های موقت انجامید، اما تاکنون هیچ‌یک از این توافق‌ها به صلحی پایدار منجر نشده‌اند.

در عین حال، برخی اقدامات دولت آمریکا در سایر مناطق جهان نیز به پیچیده‌تر شدن معادلات ژئوپلیتیک انجامیده است. از جمله افزایش حضور نظامی در برخی مناطق و اعمال فشارهای سیاسی و اقتصادی در آمریکای لاتین که نشان می‌دهد واشنگتن همچنان تلاش می‌کند نفوذ خود را در حوزه‌های نفوذ سنتی حفظ کند.

یکی از ویژگی‌های مهم رویکرد جدید سیاست خارجی آمریکا، تمایل به توافق‌های سریع و موقت برای مهار بحران‌هاست. چنین توافق‌هایی اغلب در قالب آتش‌بس یا چارچوب‌های اولیه برای مذاکرات آینده شکل می‌گیرند. با این حال، تجربه سال‌های اخیر نشان داده است که این توافق‌ها در بسیاری از موارد تنها به کاهش موقت خشونت منجر می‌شوند و مسائل بنیادین مناقشات همچنان حل نشده باقی می‌مانند.

در بسیاری از بحران‌های معاصر، دیپلماسی چندجانبه نیز نقش مهمی ایفا کرده است. کشورهایمانند قطر، ترکیه و برخی دولت‌های منطقه خلیج فارس در ایجاد آتش‌بس‌های محدود، تبادل اسرا و کاهش خطر گسترش درگیری‌ها نقش میانجی‌گرانه داشته‌اند. با این حال، رسیدن به توافق‌های جامع صلح که بتواند ریشه‌های مناقشات را برطرف کند، نسبت به دهه‌های گذشته دشوارتر شده است.

در شرایطی که موازنه‌های قدرت جهانی در حال تغییر است، بسیاری از بازیگران ترجیح می‌دهند از مصالحه‌های بلندمدت اجتناب کنند و منتظر تغییر شرایط ژئوپلیتیک بمانند. از این رو، در بسیاری از موارد، آتش‌بس‌های موقت یا توافق‌های مرحله‌ای به تنها گزینه عملی برای کاهش خشونت تبدیل شده‌اند.

در کنار این تحولات، برخی تحلیلگران نسبت به گسترش نوعی «سیاست حوزه‌های نفوذ» در نظام بین‌الملل هشدار می‌دهند؛ رویکردی که در آن قدرت‌های بزرگ تلاش می‌کنند کنترل و نفوذ خود را در مناطق خاصی از جهان تثبیت کنند. چنین روندی می‌تواند خطر رقابت‌های ژئوپلیتیک و افزایش تنش‌های منطقه‌ای را تشدید کند.

در اروپا، جنگ اوکراین همچنان یکی از مهم‌ترین چالش‌های امنیتی محسوب می‌شود و کشورهای اروپایی تلاش می‌کنند در کنار تقویت توان دفاعی خود، از گسترش دامنه بحران جلوگیری کنند. در آسیا نیز افزایش رقابت قدرت‌های بزرگ، به‌ویژه در اطراف تایوان و دریای چین جنوبی، نگرانی‌ها درباره احتمال بروز بحران‌های جدید را افزایش داده است.

در مجموع، مجموعه تحولات چند سال اخیر نشان می‌دهد که ریسک بحران‌های امنیتی و جنگی در جهان ماهیتی فزاینده و تا حدی ساختاری پیدا کرده است. به همین دلیل، بسیاری از تحلیلگران معتقدند سیاست‌گذاری اقتصادی و مدیریتی کشورها باید با در نظر گرفتن این واقعیت جدید انجام شود و مفهوم «تاب‌آوری» نباید صرفاً به اقدامات کوتاه‌مدت حمایتی محدود شود، بلکه نیازمند رویکردی فعالانه و بلندمدت برای سازگاری با محیطی پرریسک و ناپایدار است.

مقدمه

در شرایط جنگی، استراتژی بسیاری از بنگاه‌ها ناگزیر از «تولید ارزش» به «مدیریت بقا» تغییر می‌کند. با این حال، در کنار تلاش گسترده بنگاه‌ها برای حفظ حیات اقتصادی، برخی سازمان‌ها توانسته‌اند با اتکا به زیرساخت‌های انعطاف‌پذیر، برنامه‌ریزی پیش‌دستانه و آمادگی عملیاتی، حتی فرصت‌های جدیدی خلق کنند؛ امری که بیانگر سطح بالای تاب‌آوری و قدرت سازگاری این بنگاه‌هاست.

تداوم یا تشدید شرایط جنگی نوعی «اختلال ترکیبی» بر اقتصاد و فضای کسب‌وکار کشور تحمیل می‌کند؛ اختلالی که از یک سو با فشارهای سمت عرضه (نظیر محدودیت واردات، اختلال زنجیره تأمین و افزایش هزینه تولید) و از سوی دیگر با فشارهای سمت تقاضا و تغییر الگوهای رفتاری مصرف‌کننده همراه است. در چنین محیطی، فهم لایه‌های پنهان بحران و پیامدهای دوگانه آن، ضروری به نظر می‌رسد.

تاب‌آوری عاملی است که به کسب‌وکارها و جوامع امکان می‌دهد در برابر این شرایط ناپایدار مقاومت کنند. تاب‌آوری به معنای توانایی سازمان برای جذب شوک‌ها، سازگاری سریع و بازیابی هوشمندانه، نه تنها در موقعیت‌های جنگی بلکه در تمامی بحران‌ها، یک اصل بنیادین در بقا و پایداری است. این توان در دو سطح «تاب‌آوری حمایتی» و «تاب‌آوری فعالانه» نمود پیدا می‌کند؛ اولی بر کاهش آسیب تأکید دارد و دومی بر خلق فرصت در دل بحران.

در این گزارش، با اتکا به گزارش‌های موجود در مراکز پژوهشی اتاق‌های بازرگانی ابتدا اثرات بحران و شرایط جنگی بر کسب‌وکارها و نیروی انسانی بررسی شده و در ادامه مجموعه‌ای از سیاست‌های پیشنهادی برای مدیریت این چالش‌ها و تقویت تاب‌آوری ارائه می‌شود.

بخش اول: آسیب‌های احتمالی ناشی از بحران‌ها بویژه در شرایط جنگی

در شرایط بحران‌های گسترده و به‌ویژه اختلال‌های ترکیبی ناشی از فشارهای هم‌زمان سمت عرضه و تقاضا، شبکه‌های حیاتی اقتصاد کشور با الگوهای پیچیده‌ای از آسیب‌پذیری مواجه می‌شوند. این اختلال‌ها نه تنها زیرساخت‌های فیزیکی و لجستیکی را درگیر می‌کنند، بلکه به سرعت به زنجیره‌های تولید، بازار کار، بخش خدمات و حتی نظام روانی و حکمرانی اقتصادی سرایت می‌یابند. بررسی این حوزه‌ها از آن جهت اهمیت دارد که تاب‌آوری ملی تنها با اتکا به یک بخش یا یک نوع مداخله حاصل نمی‌شود؛ بلکه نیازمند شناخت دقیق حلقه‌هایی است که بیشترین نقش را در پایداری اقتصادی، اجتماعی و عملیاتی کشور دارند. در ادامه، مجموعه‌ای از مهم‌ترین گلوگاه‌ها و محورهای آسیب‌پذیر شناسایی شده‌اند که تداوم فعالیت بنگاه‌ها، امنیت عرضه کالاهای اساسی، عملکرد بخش خدمات، ثبات روانی جامعه و کارکرد زیرساخت‌های دیجیتال را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. این آسیب‌شناسی، مبنایی برای طراحی راهبردهای تاب‌آوری و تصمیم‌گیری در شرایط بحران فراهم می‌کند. در بخش زیر به مهم‌ترین آسیب‌های احتمالی همراه با نشانه‌ها اشاره می‌شود:

۱. زیرساخت‌های لجستیکی و پشتیبانی زنجیره تأمین
۲. زنجیره صنعتی و تولید وابسته به واردات
۳. افزایش آسیب‌شناسی کسب و کارهای کوچک تا متوسط
۴. بازار کار و منابع انسانی
۵. بخش خدمات
۶. زنجیره‌های تأمین طولانی
۷. نظام تأمین امنیت کالاهای اساسی
۸. حوزه اقتصادی
۹. تعاملات بین‌المللی
۱۰. نظام روانی و اجتماعی جامعه
۱۱. زیرساخت‌های سایبری و سامانه‌های فناوری اطلاعات و اختلال در اینترنت
۱۲. سازوکارهای رفتاری اقتصاد در شرایط بحران

۱. زیرساخت‌های لجستیکی و پشتیبانی زنجیره تأمین

- کاهش دسترسی به زیرساخت‌های انرژی و تأثیر آن بر کاهش ظرفیت عملیاتی بنادر، گمرکات، مراکز لجستیکی و صنایع صادرات‌محور
- اختلال در شبکه حمل و نقل داخلی و منطقه‌ای (جاده‌ای، ریلی و مرزی) و تبعات آن بر افزایش زمان چرخه واردات و صادرات و تأخیر در تحویل کالا

۲. زنجیره صنعتی و تولید وابسته به واردات

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

۳. افزایش آسیب‌شناسی کسب و کارهای کوچک تا متوسط

- کاهش تاب‌آوری مالی و عملیاتی بنگاه‌های کوچک در برابر اختلال ناگهانی در بازار
- کاهش فروش، تعویق پرداخت‌ها و اختلال در زنجیره تأمین داخلی
- محدودیت در دسترسی به تسهیلات بانکی یا نقدینگی لازم برای ادامه فعالیت
- نیاز به 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

۴. بازار کار و منابع انسانی

- افزایش آسیب‌پذیری گروه‌های شغلی حساس، نظیر فریلنسرها و مشاغل خدماتی
- افزایش مهاجرت نخبگان و کاهش انگیزه ماندگاری نیروی انسانی متخصص
- خروج ناگهانی اتباع خارجی و اختلال در بهره‌وری برخی بنگاه‌ها
- نیاز به سامانه فعال برای پایش مستمر وضعیت اشتغال در صنایع آسیب‌پذیر
- کاهش بهره‌وری نیروی کار به دلیل فرسایش روانی و فشار معیشتی

۵. بخش خدمات

- آسیب‌پذیری گسترده در کسب و کارهای خدماتی وابسته به اقتصاد دیجیتال و اینترنت
- رکود تقاضا برای خدمات غیرضرور در نتیجه کاهش درآمد خانوار و احتیاط روانی
- افزایش هزینه‌های خدمات به دلیل رشد قیمت انرژی، حمل و نقل و تورم انتظاری
- حساسیت بالای بخش خدمات نسبت به بحران

۶. زنجیره‌های تأمین طولانی

- افزایش ریسک گسست زنجیره‌های جهانی تأمین در اثر بحران‌های ژئوپلیتیک، حتی در حلقه‌های دور زنجیره و سرشکن شدن اثرات آن در کشور
- وابستگی صنایع داخلی به تأمین‌کنندگان 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 می‌شود.
- افزایش هزینه حمل و نقل و بیمه در مسیرهای طولانی یا پرخط

۷. نظام تأمین امنیت کالاهای اساسی

- افزایش ناگهانی تقاضا برای کالاهای اساسی و ضروری
- رشد قیمت اقلام ضروری در بازار داخلی به دلیل کمبود عرضه
- ضعف زیرساختی برای ذخیره‌سازی 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 آسیب‌پذیری اقشار کم درآمد در تأمین اقلام پایه

۸. حوزه اقتصادی

- ریسک افزایش نهادهای تصمیم‌گیر اقتصادی و ناهماهنگی در زمان بحران
- کاهش چشم‌انداز پایدار
- نیاز به وجود نظام ارزیابی و پایش سیاست‌ها و عملکردهای اقتصادی در دوران بحران

۹. تعاملات بین‌المللی

- افزایش ریسک اعتباری کشور در نظام مالی و تجاری بین‌الملل
- تضعیف دسترسی به ابزارهای مالی بین‌الملل (بیمه‌های صادراتی و حواله و پرداخت)
- کاهش یا عدم تمایل طرف‌های خارجی برای همکاری تجاری یا سرمایه‌گذاری در ایران
- رشد تجارت غیررسمی و استفاده از کانال‌های فرعی و پرریسک برای واردات و صادرات
- کاهش قدرت چانه‌زنی و دیپلماسی ایران در ترتیبات منطقه‌ای و چندجانبه

۱۰. نظام روانی و اجتماعی جامعه

- تشدید اضطراب اجتماعی و فرسایش روانی عمومی به ویژه در میان جوانان
- ریسک کاهش اعتماد نهادی در پی محدودیت اینترنت، روایت‌ها 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
- ظهور و بروز حساسیت‌ها و اختلال‌های مربوط به اختلال پس از سانحه در نیروی انسانی بنگاه‌ها

۱۱. زیرساخت‌های سایبری و سامانه‌های فناوری اطلاعات و اختلال در اینترنت

- نیاز به سامانه‌های پشتیبان‌گیری و بازیابی داده برای بسیاری از نهادها
- تمرکز جغرافیایی بخش عمده خدمات دیجیتال (بانکی، مالی و اداری) در یک استان
- ضعف سامانه‌های عملیاتی حیاتی در برابر حملات سایبری
- اختلال احتمالی در سامانه‌های پرداخت و شبکه‌های بانکی
- عدم بروزرسانی زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برخی نهادها و افزایش احتمال ناتوانی در برابر حملات سایبری

۱۲. سازوکارهای رفتاری اقتصاد در شرایط بحران

- تغییر الگوی مصرف به سمت کالاهای ضروری و تندمصرف و کاهش تقاضای کالاهای لوکس و پایدار
- ریسک احتکار یا تأخیر در واردات کالاهای ضروری به دلیل نگرانی از نوسانات بازار
- تعویق یا توقف سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تجاری به واسطه عدم قطعیت اقتصادی
- کاهش تمایل بنگاه‌ها به صادرات کالاهای دارای ریسک بالا

بخش دوم: سیاست‌های پیشنهادی برای تاب‌آوری

با توجه به گستره و عمق اختلالاتی که در شرایط جنگی و بحران‌های ترکیبی اقتصاد کشور را درگیر می‌کند، تاب‌آوری صرفاً به معنای بقا یا بازگشت به وضعیت گذشته نیست؛ بلکه نیازمند یک رویکرد فعال، آینده‌نگر و بازآفرین است. مجموعه سیاست‌های پیشنهادی این بخش با هدف کاهش شکنندگی زنجیره‌های تأمین، تقویت ظرفیت مدیریتی بنگاه‌ها، ایجاد پشتوانه‌های حمایتی و مالی هدفمند، ارتقای امنیت اجتماعی و روانی، و استحکام زیرساخت‌های سایبری تدوین شده‌اند. این سیاست‌ها تلاش می‌کنند نه تنها پیامدهای کوتاه‌مدت بحران را مهار کنند، بلکه مسیرهای جدیدی برای پایداری، همکاری هوشمندانه و بازسازی جایگاه اقتصادی کشور در زنجیره‌های ارزش جهانی فراهم آورند.

۱. سیاست‌های کلان مدیریت اقتصاد در شرایط جنگی

(بازطراحی سیاست‌های حمایتی و مالی برای مدیریت هدفمند منابع در شرایط جنگی با تأکید بر نقش نهاد حاکمیتی و آمادگی نهادی و سیاست‌گذاری اضطراری و افزایش میزان پایداری زنجیره تأمین)

اقدامات حاکمیتی:

- تمدید خودکار کلیه مجوزهای کسب و کار
- تقویت درک و شناخت مدیران ارشد استان از واقعیت‌های محیط کسب‌وکار و اتخاذ تدابیر مؤثر برای بهبود و بقا شرایط فعالیت‌های اقتصادی با تأکید بر کالاهای اساسی و ضروری و گلوگاه‌های زنجیره‌های تأمین
- تدوین تقویم اضطراری کشور با هدف افزایش بهره‌وری در شرایط بحرانی و مدیریت حضور نیروی انسانی
- تشکیل کارگروه مشترک میان اتاق و دولت برای تصویب قوانین تسهیل‌کننده فضای کسب و کار با قید فوریت
- انعکاس درست و واقع‌بینانه وضعیت اقتصادی کشور به نهادهای تصمیم‌گیر
- تهیه پلتفرمی برای پایش مستمر میزان آسیب بنگاه‌ها، به تفکیک بخش‌های اقتصادی و نواحی جغرافیایی
- قرار گرفتن معیشت مردم و تأمین کالاهای اساسی، دارویی، غذایی و مصرفی در صدر اولویت‌های سیاست‌گذاری اقتصادی

بانک و تأمین مالی:

- اعطای دوره تنفس (حداقل ۱۲ ماهه) برای تسهیلات واحدهای تولیدی و تأمین‌کنندگان کالاهای استراتژیک با تأیید کمیته استانی
- تعویق بازپرداخت اقساط تسهیلات در دوران بحران
- مهلت‌دهی به بنگاه‌ها برای بازپرداخت صرفاً بهره تسهیلات سرمایه در گردش در سررسید و عدم الزام به بازپرداخت اصل تسهیلات در زمان بحران برای حفظ نقدینگی بنگاه‌ها
- ایجاد سامانه آنلاین درخواست تسهیلات اضطراری (با اولویت کالاهای اساسی و ضروری) برای کاهش بوروکراسی و تسریع فرایند تخصیص منابع مالی به بنگاه‌ها
- عدم اقدام بانک‌ها در خصوص تاخیر در واردات کالا (تعهدات واردات کالایی ایفا نشده در سررسید) تحت عنوان قاچاق کالا و ارز
- جلوگیری از اعمال محرومیت‌های ماده ۵ مکرر قانون صدور چک (چک برگشتی) به تشخیص شورای تأمین استان
- معوق نمودن تکالیف بانک‌ها در مورد اجرای مقررات تبصره ۱ ماده ۱۸۶ قانون مالیات‌های مستقیم
- ارائه تسهیلات سرمایه در گردش با نرخ بهره ترجیحی (با اولویت تولیدکننده‌های کالاهای اساسی و ضروری)
- توقف وصول چک‌های دریافتی بابت تقسیط حقوق دولتی در شرکت‌های معدنی در صورت حفظ نیروی کار در شرایط جنگی

ارز و تجارت و گمرک:

- ایجاد مسیرهای جایگزین وارداتی از کشورهای همسایه یا مسیرهای کم‌ریسک و تنوع بخشی به مبادی وارداتی (با توجه به چالش‌های فعلی و احتمالی در روابط و تعاملات مالی با برخی کشورهای حوزه خلیج فارس، به‌ویژه امارات متحده عربی (ارز درهم)، لازم است تمهیدات لازم برای کاهش وابستگی به این ارز و جایگزین کردن آن در مبادلات تجاری مورد توجه قرار گیرد.)
- توسعه دیپلماسی اقتصادی با کشورهای کمتر مخاطره‌آمیز
- افزایش مهلت رفع تعهد ارزی
- مدیریت منابع ارزی در شرایط بحرانی از طریق اولویت‌دهی واردات کالاهای اساسی (کالای اساسی، دارو و نهاده‌های تولید) و ممنوعیت موقت واردات کالاهای لوکس و غیرضروری
- گسترش مسیرهای سبز گمرکی برای ردیف کالاهای اساسی و نیز مواد اولیه و یا تجهیزات خط تولید داخلی (با تأکید بر کالاهای ضروری و حیاتی)
- پرهیز از واردات کالاهای غیرضروری و تمرکز بر تأمین کالاهای اساسی و مواد اولیه تولید، به‌عنوان

- یک اولویت در مدیریت منابع ارزی کشور مورد توجه قرار گیرد.
- استقرار میز گمرکی ویژه بازرگانی استان برای رصد لحظه‌ای مشکلات ترخیص
- انتقال اضطراری کالاهای اساسی از بنادر به انبارهای امن بدون تخصیص ارز

مالیات و بیمه:

- اعمال معافیت‌ها، تعلیق جرائم و تخفیف‌های هدمند مالیاتی برای بخش‌های آسیب دیده و کالاهای اساسی
- تعویق موقت پرداخت مالیات بنگاه‌ها برای یک دوره مشخص تا زمان تثبیت شرایط اقتصادی
- بخشودگی جرائم قابل بخشش عملکرد و مالیات بر ارزش افزوده واحدهای تولیدی و صنعتی در اجرای ماده ۱۹۱ ق.م.م
- کاهش حق بیمه سهم کارفرما برای صنایع حیاتی در دوره بحران
- ایجاد تدابیر لازم برای امهال مطالبات تأمین اجتماعی و بخشودگی جرایم تعویق در ارسال لیست و پرداخت مطالبات تأمین اجتماعی و ایجاد امکان لازم برای ارسال لیست بدون پرداخت بیمه
- در نظر گرفتن تمهیدات و مشوق‌های قانونی لازم در صورت حفظ اشتغال بنگاه‌های تولیدکننده کالاهای اساسی و ضروری

انرژی:

- ایجاد اولویت تأمین برق برای واحدهای تولیدی راهبردی از طریق تعریف فهرست صنایع حیاتی و اختصاص سهمیه پایدار برق به این واحدها در زمان محدودیت عرضه
- استقرار مراکز بحران انرژی در مناطق صنعتی برای هماهنگی میان وزارت برق، شرکت‌های برق و واحدهای تولیدی در زمان بروز اختلالات
- تسریع در تعمیر و بازسازی زیرساخت‌های آسیب دیده انرژی از طریق تشکیل تیم‌های تخصصی تعمیرات اضطراری

حفظ جریان لجستیک و زنجیره تأمین:

- شبکه حمل‌ونقل، سردخانه‌ها، سیلوها، کارخانه‌های خوراک دام و صنایع غذایی عمدتاً در اختیار بخش خصوصی است. در شرایط جنگی، تأمین سوخت، بیمه و امنیت فعالیت این واحدها برای جلوگیری از اختلال در زنجیره غذا ضروری است.
- افزایش ذخایر استراتژیک مواد اولیه در صنایعی با ریسک بالای قطع تأمین (با اولویت کالای اساسی و ضروری)
- ذخیره‌سازی راهبردی مواد اولیه و کالاهای واسطه‌ای در صنایع حیاتی برای کاهش آسیب پذیری زنجیره تولید
- حمایت ویژه از بنگاه‌های دارای نقش گلوگاهی در زنجیره‌های تأمین
- ایجاد انبارهای استراتژیک کالاهای اساسی
- کاهش تعرفه‌های حمل در شرایط بحران

- ایجاد مراکز توزیع منطقه‌ای کالاهای اساسی
- ایجاد کریدورهای لجستیکی اضطراری برای کالاهای تولیدی به ویژه انتقال مواد اولیه و کالاهای واسطه‌ای به واحدهای صنعتی ضروری
- اولویت دهی به حمل و نقل کالاهای تولیدی در شبکه ریلی و جاده‌ای از طریق تخصیص ناوگان حمل و نقل به صنایع حیاتی
- برنامه‌ریزی مسیرهای جایگزین حمل و نقل در صورت تخریب یا ناامن شدن مسیرهای اصلی لجستیکی

۲. توانمندسازی بنگاه‌ها و افزایش تاب‌آوری مدیریتی آن‌ها

- آموزش مدیران بنگاه‌ها برای مدیریت مالی در شرایط بحران؛ به ویژه مدیریت هزینه و انضباط مالی در دوره بحران و به تعویق انداختن هزینه‌های غیرضروری (به صورت آنلاین)
- 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 (به صورت آنلاین)
- آموزش به مدیران بنگاه‌ها برای حفظ نیروی انسانی و امیدبخشی در محیط کار (به صورت آنلاین)
- آگاه‌سازی بنگاه‌ها در زمینه چگونگی تنوع‌بخشی به سبد محصولات با تمرکز بر کالاهای ضروری
- ایجاد شبکه مشاوره‌ای به عنوان راهنمای بنگاه‌ها در زمینه‌های امنیت اطلاعات، مدیریت جریان وجوه نقد و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت
- تدوین بسته حمایتی روانشناختی برای مدیران بنگاه‌های خرد و افزایش تاب‌آوری کارکنان آنها، با همکاری اتاق و انجمن‌های تخصصی
- ارائه مشاوره تخصصی در شناسایی و مدیریت ریسک‌های عملیاتی
- طراحی استراتژی ادغام بنگاه‌های کوچک و متوسط برای کاهش شکنندگی در شرایط جنگ با همکاری اتاق‌ها، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و سندیکاها
- شناسایی و بومی‌سازی تجربیات جهانی در مدیریت کسب و کار شرایط جنگ و انتقال آن به مدیران بنگاه‌های اقتصادی

۳. حمایت‌های اجتماعی برای افزایش امنیت روانی، فرهنگی و اجتماعی

- تدوین برنامه ویژه برای شناسایی صنایع آسیب‌پذیر و پایش مستمر وضعیت اشتغال آنها و زنجیره تأمین در آنها
- ترویج فرهنگ خودمراقبتی و آموزش مهارت‌های روانی در فضای عمومی با همکاری رسانه‌ها و سازمان‌های اجتماعی
- شناسایی صنایعی که در شرایط جنگی نقش پشتیبان داشته‌اند و استخراج روایت‌های تاریخی

آنها برای ارتقای امید اجتماعی

- استفاده از ابزارهای آموزشی و رسانه‌ای برای توسعه فرهنگ مدیریت مصرف، صرفه‌جویی و تاب‌آوری اقتصادی
- برگزاری کارگاه‌های تاب‌آوری روانی و مدیریت استرس برای اعضای اتاق و خانواده‌های آنها (به صورت آنلاین)
- ایجاد دسترسی رایگان به خدمات مشاوره روانشناختی تخصصی برای اقشار آسیب‌پذیر
- تقویت شبکه‌سازی و هم‌افزایی بین تشکل‌های مردم‌نهاد به منظور استفاده حداکثری از ظرفیت‌های تشکل‌های مردمی (امداد اجتماعی، شبکه روایت‌گری و محیط زیست)
- ایجاد ائتلاف با سازمان‌های غیر دولتی خارجی جهت صدور بیانیه‌های مشترک محکومیت علیه دشمن

۴. راهنمای امنیت سایبری کسب و کارها در شرایط بحران

مطالعه استانداردهای جهانی در زمینه امنیت دیجیتال که برخی از آنها به شرح ذیل است:

- استاندارد سیستم مدیریت اطلاعات حریم خصوصی ISO/IEC 27701
- استاندارد سیستم مدیریت تداوم کسب و کار ISO/IEC 22301
- استاندارد سیستم مدیریت امنیت اطلاعات ISO/IEC 27001
- استاندارد فناوری اطلاعات (فنون امنیتی) آئین کار مدیریت امنیت اطلاعات ISO/IEC 27002
- استاندارد امنیت اطلاعات، امنیت سایبری و حفاظت از حریم خصوصی - راهنمای مدیریت ریسک‌های امنیت اطلاعات ISO/IEC 27005

۵. معرفی مدل‌های همکاری هوشمندانه در روزهای بحران (ویژه بنگاه‌های اقتصادی)

(نکته: در صورت نیاز به شناخت و دریافت مشاوره‌های تخصصی در خصوص قراردادهای مشارکتی، واحد حقوقی اتاق بازرگانی یزد آماده ارائه مشاوره‌های تخصصی می‌باشد.)

چهار مدل همکاری (فرانچایز، سرمایه‌گذاری مشترک، ادغام و تملیک و ائتلاف راهبردی) ابزارهای قدرتمندی برای افزایش تاب‌آوری سازمان‌ها در برابر شوک‌های اقتصادی، زنجیره تأمین و تغییرات ناگهانی بازار هستند.

انتخاب مدل مناسب باید بر اساس میزان ریسک‌پذیری مطلوب، سرعت موردنیاز برای واکنش و عمق تعهد موردنظر صورت پذیرد. در حالی که ادغام و تملیک بالاترین سطح ادغام و در نتیجه پتانسیل تاب‌آوری ساختاری را ارائه می‌دهد، ائتلاف راهبردی بیشترین انعطاف‌پذیری عملیاتی را فراهم می‌آورد.

طراحی دقیق همکاری‌ها، همراه با رفع موانع اصلی مانند ابهام استراتژیک و تفاوت‌های فرهنگی، می‌تواند تأثیر قابل توجهی در مدیریت موفق بحران‌ها و ایجاد ارزش مشترک پایدار برای هر دو طرف (شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک و متوسط) داشته باشد.

۵-۱. فرانچایز^۱

مدل فرانچایز به شرکت‌های بزرگ (فرانچایز دهنده) این امکان را می‌دهد تا با اعطای حق امتیاز، از برند، دانش فنی و سیستم عملیاتی خود بهره‌برداری کرده و بازارهای جدیدی را بدون نیاز به سرمایه‌گذاری مستقیم گسترش دهند.

◀ نقش در تاب‌آوری

برای شرکت بزرگ (فرانچایز دهنده): امکان گسترش سریع شبکه توزیع و نفوذ در بازارها را فراهم می‌آورد. در زمان بحران، شبکه گسترده فرانچایزها به عنوان یک سیستم توزیع مقاوم عمل کرده و از تمرکز ریسک در یک منطقه یا شعبه جلوگیری می‌کند.

برای بنگاه کوچک (فرانچایز گیرنده): بهره‌مندی از برند معتبر، دسترسی به آموزش‌های استاندارد شده، و پشتیبانی مداوم از مهم‌ترین مزایای این مدل است. این پشتیبانی سیستمی، تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک را در برابر شوک‌های اقتصادی افزایش می‌دهد، زیرا مدل کسب‌وکار اثبات‌شده‌ای را به کار می‌گیرند.

۵-۲. سرمایه‌گذاری مشترک^۲

در مدل سرمایه‌گذاری مشترک، دو یا چند شرکت منابع مالی، فناوری، نیروی انسانی و تخصص خود را برای دستیابی به یک هدف مشترک (معمولاً یک پروژه یا کسب‌وکار جدید) ترکیب می‌کنند. ساختار این همکاری معمولاً شامل تشکیل یک نهاد حقوقی جدید است.

◀ نقش در تاب‌آوری

- **تقسیم ریسک:** این مدل برای محیط‌های پرریسک مناسب است. با تقسیم منابع و مسئولیت‌ها بین شرکا، بار مالی و عملیاتی ناشی از بحران‌ها کاهش می‌یابد.
- **تکمیل قابلیت‌ها:** اگر شرکت بزرگ نیاز به نوآوری سریع و شرکت کوچک دارای فناوری خاصی باشد، سرمایه‌گذاری مشترک امکان دسترسی سریع و کم‌هزینه به این قابلیت‌ها را فراهم می‌کند. این امر در بازسازی پس از بحران و انطباق با شرایط جدید بازار حیاتی است.
- **انعطاف‌پذیری:** سرمایه‌گذاری مشترک نسبت به ادغام، انعطاف‌پذیری ساختاری بیشتری در شرایط بحران حفظ می‌کند و خروج از پروژه در صورت شکست اهداف، ساده‌تر است.

1) Franchising

2) Joint Venture - JV

۵-۳. ادغام و تملیک^۳

مدل ادغام و تملیک (شامل خرید شرکت‌ها یا ادغام کامل دو یا چند واحد) به شرکت‌های بزرگ امکان می‌دهد تا با جذب کامل شرکت‌های کوچک، سریع‌تر به فناوری‌ها، پایگاه‌های مشتریان و منابع استراتژیک دست یابند

نقش در تاب‌آوری

- **افزایش مقیاس و قدرت بازار:** تملیک شرکت‌های کوچک موفق می‌تواند بلافاصله سهم بازار شرکت بزرگ را افزایش داده و قدرت چانه‌زنی آن را در برابر تأمین‌کنندگان و مشتریان در زمان تلاطم تقویت کند.
- **جذب سریع دانش:** این مدل، سریع‌ترین راه برای جذب سرمایه‌های فکری و فناوری‌های نوظهور است که می‌تواند بقای بلندمدت سازمان را تضمین کند.
- **چالش‌ها:** اگرچه این مدل مزایای زیادی برای تاب‌آوری بلندمدت دارد، اما در محیط‌های پرریسک می‌تواند چالش‌برانگیز باشد؛ زیرا ادغام فرهنگ‌ها و ساختارهای سازمانی پس از تملیک معمولاً پیچیده بوده و خود می‌تواند عامل ایجاد اختلال در مدیریت بحران باشد.

۵-۴. ائتلاف راهبردی^۴

در مدل ائتلاف راهبردی، شرکت‌ها بدون ادغام کامل یا تشکیل نهاد حقوقی جدید، در قالب قراردادهای همکاری منعطف (مانند قراردادهای توسعه مشترک، توزیع متقابل یا بازاریابی مشترک) منابع و تخصص‌های خود را به اشتراک می‌گذارند.

◀ نقش در تاب‌آوری

- **انعطاف‌پذیری بالا:** این مدل یکی از موثرترین و سریع‌ترین روش‌ها برای افزایش تاب‌آوری سازمانی است. شرکت‌ها می‌توانند به سرعت در پاسخ به یک تغییر ناگهانی در بازار (مانند اختلال در زنجیره تأمین)، یک اتحاد موقت برای حل مشکل ایجاد کنند.
- **اجرای سریع:** برخلاف ادغام و تملیک که فرآیندی زمان‌بر است، ائتلاف راهبردی در محیط‌های بحرانی به سرعت قابل اجراست و امکان آزمون همکاری بدون تعهدات سنگین بلندمدت را فراهم می‌کند.
- **هم‌افزایی هدفمند:** همکاری‌ها بر اساس نیازهای مشخص و موقت تعریف می‌شوند، که این امر تخصیص منابع را بهینه‌سازی کرده و از هدر رفتن تلاش‌ها در حوزه‌های غیرضروری جلوگیری می‌کند.

3) Mergers and Acquisitions - M&A

4) Strategic Alliance

جمع‌بندی

بررسی انجام‌شده نشان می‌دهد که شرایط جنگی با ایجاد اختلالات هم‌زمان در زنجیره تأمین، تولید، بازار کار، بخش خدمات و زیرساخت‌های سایبری، تاب‌آوری اقتصاد را به‌طور جدی تحت فشار قرار می‌دهد. عبور از این وضعیت، مستلزم رویکردی هماهنگ و مبتنی بر اقدام مشترک میان دولت و بخش خصوصی است.

سیاست‌های پیشنهادی این گزارش بر تقویت پایداری زنجیره‌های تأمین، بازطراحی حمایت‌های مالی، افزایش تاب‌آوری مدیریتی بنگاه‌ها، ارتقای امنیت روانی و استحکام زیرساخت‌ها متمرکز است. هدف نهایی، باید گذار از تاب‌آوری صرفاً حفاظتی به تاب‌آوری فعالانه باشد؛ رویکردی که علاوه بر کاهش آسیب‌ها، مسیر خلق فرصت و حفظ پایداری اقتصادی در شرایط بحران را فراهم کند.

منابع

- International Crisis Group (2025, December 31). Ten Conflicts to Watch in 2026 [Commentary]. Originally published in Foreign Policy
- پیشنهاد‌های حمایتی از کسب و کارهای در زمان بحران، مرکز پژوهش‌های اتاق ایران، تیرماه ۱۴۰۴
- بررسی مدل‌های همکاری مشترک کسب و کارها در افزایش تاب‌آوری اقتصادی بنگاه‌ها در دوران بحران، معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، آبان ماه ۱۴۰۴
- سناریوهای مناقشه، نااطمینانی و طراحی استراتژی تاب‌آوری در محیط تجاری، معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، تیرماه ۱۴۰۴
- بررسی آثار احتمالی تداوم جنگ اسرائیل علیه ایران بر محیط کسب و کار و الزامات سیاستی برای مدیریت بحران، معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، تیرماه ۱۴۰۴
- راهنمای امنیت سایبری کسب و کار در بحران، معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، مردادماه ۱۴۰۴