



ISIM



"EVERY MONDAY, A STEP TOWARDS
INVESTMENT KNOWLEDGE"

کمیسیون سرمایه‌گذاری اتاق بازرگانی اصفهان
(دوشنبه‌های سرمایه‌گذاری)



ISIM

ISSUE 24
30 JUNE 2025

دوشنبه ۹ تیر ۱۴۰۴

Strategies to Enhance the Resilience of
Economic Enterprises in Wartime
Conditions
(Supporting Sustainable Development
in Isfahan Province)

راهکارهای افزایش تاب‌آوری بنگاه‌های اقتصادی در شرایط جنگی
(در خدمت توسعه پایدار اقتصاد استان اصفهان)



Isfahan Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture (ECCIMA)

مقدمه

در جهان پیچیده و پویای امروز، بنگاه‌های اقتصادی بیش از هر زمان دیگری در معرض تنش‌های چندلایه قرار دارند؛ از فشارهای داخلی گرفته تا مخاطرات فراملی نظیر تحریم‌های اقتصادی، جنگ‌های تمام‌عیار، و بحران‌های ژئوپلیتیکی. در چنین محیطی، تاب‌آوری اقتصادی به‌عنوان قابلیت راهبردی برای تداوم فعالیت، حفظ پایداری و حتی رشد در شرایط عدم قطعیت، اهمیتی بی‌بدیل یافته است.

استان اصفهان، به‌عنوان یکی از قطب‌های صنعتی و تولیدی کشور، علی‌رغم برخورداری از زیرساخت‌های پیشرفته و نیروی انسانی متخصص، به‌دلیل وابستگی به واردات مواد اولیه و زنجیره تأمین جهانی، نیازمند برنامه‌ریزی سیستماتیک برای ارتقاء تاب‌آوری اقتصادی است. این مأموریت، بدون هم‌افزایی بین‌نهادی میان اتاق بازرگانی اصفهان، کمیسیون سرمایه‌گذاری و سایر ذی‌نفعان ممکن نخواهد بود.

این سند، مجموعه‌ای از راهکارهای عملیاتی و داده‌محور را با هدف توانمندسازی بنگاه‌های اقتصادی در برابر شرایط جنگی و بحرانی ارائه می‌دهد؛ راهبردهایی برای حفظ ثبات، خلق مزیت رقابتی، و بهره‌برداری از بحران به‌عنوان محرک نوآوری و توسعه.

**در جهانی آکنده از عدم قطعیت، تاب‌آوری اقتصادی نه یک انتخاب،
بلکه یک ضرورت راهبردی است.»**

«بحران‌ها می‌آیند تا ما را بشکنند یا بسازند؛ انتخاب با ماست.»

۱. تقویت ساختار مالی و مدیریت منابع

- افزایش ذخایر نقدی راهبردی: تأمین هزینه‌های ۶ تا ۱۲ ماه فعالیت از محل نقدینگی داخلی یا دارایی‌های نقدشونده.
- کاهش بدهی‌های کوتاه‌مدت: تمرکز بر تأمین مالی بلندمدت با نرخ بهره پایین و ریسک کمتر.
- استخدام مشاوران مالی حرفه‌ای: مدیریت تخصصی ریسک‌های ارزی، تورمی و اعتباری.
- بهره‌مندی هوشمند از مشوق‌های دولتی: استفاده حداکثری از معافیت‌ها، یارانه‌ها و حمایت‌های هدفمند.

نقش اتاق بازرگانی: ایجاد سامانه‌های اطلاع‌رسانی و اجرای دوره‌های توانمندسازی در مدیریت مالی. رصد، اطلاع‌رسانی و پیگیری مشوق‌های دولتی، یارانه‌ها، و معافیت‌ها برای اعضا. چانه‌زنی و مذاکره با دولت برای گسترش یا اصلاح سیاست‌های حمایتی هدفمند. ایجاد شبکه‌های هم‌اندیشی و اتاق فکر برای انتقال تجارب موفق در مدیریت منابع مالی و کاهش ریسک.

**«قدرت واقعی در اقتصاد، نه در ثبات مطلق،
بلکه در توانایی سازگاری با تغییرات است.»**

۲. تنوع‌سازی زنجیره تأمین و توسعه استقلال صنعتی

- جایگزینی واردات با تولید بومی: حمایت هدفمند از صنایع داخلی
تأمین‌کننده مواد اولیه.
- چندمنبعی‌سازی تأمین: کاهش وابستگی به تأمین‌کنندگان خاص یا
مناطق آسیب‌پذیر.
- ایجاد انبارهای لجستیکی هوشمند: توزیع ذخایر کلیدی در نقاط
استراتژیک استان.
- توسعه فناوری بومی با کمک دانشگاه‌ها: انتقال دانش و فناوری در
حوزه مواد پیشرفته.

نقش کمیسیون سرمایه‌گذاری: تسهیل مجوزها، سرمایه‌گذاری خطرپذیر، و مشوق‌های مالیاتی برای صنایع پشتیبان. اطلاع‌رسانی و پایش ریسک‌های منطقه‌ای در زنجیره تأمین جهانی از طریق گزارش‌ها و هشدارهای تخصصی. تشکیل کنسرسیوم‌های لجستیکی مشترک بین صنایع هم‌نیاز برای راه‌اندازی انبارهای منطقه‌ای. آموزش بنگاه‌ها در زمینه مدیریت زنجیره تأمین چندمنبعه.

«اصفهان با داشتن نیروی انسانی متخصص و زیرساخت‌های قدرتمند، فقط یک چیز کم دارد: هم‌افزایی برای تاب‌آوری آینده‌محور.»

۳. صیانت از دارایی‌ها و سرمایه انسانی

- پوشش بیمه‌ای فراگیر: برای اموال فیزیکی، زیرساخت‌ها و داده‌های دیجیتال.
- بازآرایی جغرافیایی فعالیت‌ها: انتقال خطوط تولید حساس به شهرستان‌های کم‌ریسک.
- برنامه‌ریزی برای امنیت منابع انسانی: آموزش‌های ایمنی، حمایت روانی و انگیزشی از نیروهای کلیدی.
- پیشگیری از مهاجرت تخصص‌ها: با طراحی بسته‌های تشویقی و محیط کاری باکیفیت.

نقش اتاق بازرگانی: طراحی و پیشنهاد بسته‌های بیمه‌ای اختصاصی برای بنگاه‌های عضو، در همکاری با شرکت‌های بیمه، اتکایی و سازمان‌های نظارتی. شناسایی شهرستان‌های مناسب و کم‌ریسک برای انتقال فعالیت‌ها با همکاری استانداری و سازمان‌های ذی‌ربط. برگزاری دوره‌های تخصصی ایمنی، پدافند غیرعامل، و تاب‌آوری روانی برای مدیران منابع انسانی.

«در شرایط جنگی و بحرانی، آنچه بنگاه‌ها را زنده نگه می‌دارد نه قدرت مالی، بلکه توان برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری است.»

۴. انعطاف‌پذیری در تولید، خدمات و بازار

- بازآرایی خطوط تولید: قابلیت تغییر سریع برای پاسخ به نیازهای بحرانی (مثل تولید اقلام پزشکی یا دفاعی).
- تمرکز بر بازار داخلی و منطقه‌ای: به جای تکیه صرف بر صادرات آسیب‌پذیر.
- استفاده از فناوری‌های جایگزین و بومی: بهره‌گیری از انرژی‌های تجدیدپذیر، مواد اولیه محلی و تکنولوژی‌های سازگار.

نقش اتاق بازرگانی: ایجاد بانک اطلاعاتی از ظرفیت‌های تغییرپذیر تولیدی در صنایع عضو برای بسیج سریع در شرایط بحرانی. تسهیل مجوزها و استانداردهای تولید اضطراری با همکاری سازمان غذا و دارو، وزارت صمت و سازمان پدافند غیرعامل. تحلیل روندها و نیازهای بازار داخلی و کشورهای همسایه (خاورمیانه، آسیای میانه، قفقاز) و ارائه آن به اعضا.

«در دل هر بحران، فرصتی نهفته است برای نوآوری، بازسازی، و تولدی دوباره.»

۵. دیجیتالی‌سازی و تحول فناورانه

- ایجاد زیرساخت کار از راه دور: پایداری عملیات در شرایط قرنطینه یا اختلال فیزیکی.
- اتوماسیون هوشمند و هوش مصنوعی: کاهش وابستگی به نیروی کار سنتی و افزایش بهره‌وری.
- توسعه کانال‌های فروش دیجیتال: استفاده از مارکت پلیس‌ها، فروشگاه‌های آنلاین و ابزارهای تحلیل داده.

نقش اتاق بازرگانی: تدوین الگوهای کاری برای بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMES) جهت پیاده‌سازی کار از راه دور. همکاری با شرکت‌های فناوری و مراکز نوآوری برای ارائه زیرساخت ابری (CLOUD)، امنیت سایبری و ابزارهای مدیریت تیمی از راه دور. معرفی فناوری‌های اتوماسیون و AI به صنایع استان با کمک مراکز نوآوری و شرکت‌های دانش بنیان.

سازماندهی رویدادهای آشنایی با فناوری‌های هوشمند (DEMO DAY – TECH SHOW).

ایجاد کمیته تخصصی تحول دیجیتال صنایع برای تسهیل انتقال فناوری و الگوسازی.

«در دل هر بحران، فرصتی نهفته است برای نوآوری، بازسازی، و تولدی دوباره.»

۶. استقرار نظام جامع مدیریت ریسک

- تحلیل سناریوهای بحرانی: طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری برای شرایط پرریسک.
- طرح تداوم کسب‌وکار (BCP): نقشه عملیاتی بازگشت به وضعیت عادی در کمترین زمان.
- تمرین‌های شبیه‌سازی بحران: افزایش آمادگی از طریق مانورهای عملیاتی و ارزیابی اثربخشی پاسخ‌ها.

نقش اتاق بازرگانی: تدوین سناریوهای محتمل اقتصادی با کمک مراکز پژوهشی و امنیتی اقتصادی. برگزاری کارگاه‌های تخصصی تحلیل سناریو برای مدیران بنگاه‌ها با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز مطالعات راهبردی. تهیه چک‌لیست‌ها و ابزارهای تصمیم‌یار برای استفاده در لحظه بحران. تدوین و ترویج الگوی طرح BCP بومی شده برای صنایع مختلف استان (صنایع مادر، خدماتی، فناوری‌محور و ...). طراحی و اجرای مانورهای مشترک بین بنگاه‌های در استان اصفهان برای سنجش آمادگی در حوزه‌هایی مانند قطع زنجیره تأمین، حملات سایبری، اختلالات مالی و ... همکاری با سازمان‌های پدافند غیرعامل، آتش‌نشانی، هلال احمر و پشتیبانی فنی برای برگزاری تمرین‌های میدانی.

در روزگار طوفان، تنها راه بقا ساختن کشتی مشترک است.

۷. توسعه شبکه‌های تاب‌آور محلی

- تشکیل اتحادیه‌های تخصصی: پیوندهای تعاونی بین بنگاه‌ها برای استفاده از منابع مشترک.
- همکاری با دستگاه‌های اجرایی و شهرداری‌ها: در مدیریت بحران و تأمین زیرساخت‌های اضطراری.
- ایجاد بسترهای تبادل دانش و تجربیات: پلتفرم‌های آنلاین، نشست‌های تخصصی و انجمن‌های تبادل اطلاعات.

نقش اتاق بازرگانی: شناسایی و خوشه‌بندی بنگاه‌های هم‌صنعت یا هم‌زنجیره در استان (مانند خوشه فولاد، خوشه غذایی، خوشه دانش‌بنیان). ایفای نقش هماهنگ‌کننده بین بنگاه‌ها و نهادهای حاکمیتی در دوران بحران (مانند تأمین آب، برق، سوخت، امنیت داده، تردد کارکنان). راه‌اندازی پلتفرم‌های آنلاین برای اشتراک تجربیات بحران، داده‌های حیاتی و الگوهای موفق تاب‌آوری. مستندسازی و انتشار تجربیات موفق بنگاه‌های تاب‌آور برای الگوبرداری سایرین.