

ISFAHAN
CHAMBER OF COMMERCE
INDUSTRIES, MINES & AGRICULTURE



اتاق بازرگانی
صنایع، معادن و کشاورزی
اصفهان

« راهنمای مدیریت ریسک تجارت خارجی در شرایط بحران »

اردیبهشت ۱۴۰۵



خلاصه مدیریتی

با تشدید تنش‌های ژئوپلیتیکی و شرایط حادث شده متعاقب جنگ رمضان، افزایش ریسک‌های حمل و نقل، بانکی، بیمه‌ای و ارزی، تجارت خارجی کشور وارد دوره‌ای شده که «تاب‌آوری تجاری» و «مدیریت فعال ریسک» به شرط اصلی تداوم فعالیت اقتصادی تبدیل شده است. در این شرایط، موفقیت بنگاه‌ها بیش از گذشته به توان مدیریت بحران، تنوع‌بخشی به مسیرها و بازارها، حفظ نقدینگی و انعطاف در زنجیره تأمین وابسته است. این گزارش با هدف ارائه توصیه‌های کاربردی به فعالان اقتصادی، مهم‌ترین الزامات کاهش آسیب‌پذیری تجارت خارجی را تبیین می‌کند.

در بخش صادرات، بر بازننگری فوری قراردادها، درج بندهای فورس‌ماژور، تحریم و ریسک جنگ، استفاده از روش‌های امن دریافت وجوه، پرهیز از فروش‌های بلندمدت بدون تضمین و تقویت مستندسازی حقوقی و مالی تأکید شده است. همچنین تنوع‌بخشی به مسیرهای حمل، استفاده از گزینه‌های جایگزین زمینی و ریلی، رصد وضعیت بنادر و اخذ پوشش‌های بیمه‌ای مرتبط با ریسک جنگ ضروری ارزیابی می‌شود. حفظ ارتباط شفاف با مشتریان خارجی و توسعه بازارهای منطقه‌ای و کم‌ریسک‌تر نیز اهمیت بالایی دارد.

در بخش واردات، امنیت زنجیره تأمین، اولویت‌بندی کالاهای اساسی و مواد اولیه، کاهش وابستگی به یک کشور یا تأمین‌کننده و مدیریت نقدینگی و تعهدات ارزی در اولویت قرار دارد. همچنین توصیه می‌شود واردکنندگان برای تأخیرهای احتمالی در حمل و ترخیص، سناریوهای جایگزین تعریف کرده و مقررات بانکی، گمرکی و تجاری را به‌صورت مستمر رصد نمایند.

این گزارش همچنین بر ضرورت ایجاد ساختار مدیریت بحران، مقابله با فعالیت‌های متقلبانه و حملات سایبری، کنترل چندمرحله‌ای پرداخت‌ها و مستندسازی کامل قراردادها و مکاتبات تأکید دارد. در خصوص بنگاه‌های کوچک و خرد نیز توصیه شده از تعهدات فراتر از توان مالی، خریدهای هیجانی و وابستگی به یک بازار یا تأمین‌کننده اجتناب کرده و از ظرفیت اتاق‌های بازرگانی، تشکل‌های تخصصی و خدمات مشترک لجستیکی و مشاوره‌ای استفاده شود.

در انتها تأکید می‌شود شرایط فعلی آغاز دوره‌ای از «تجارت پرریسک و پرنوسان» است و بنگاه‌هایی موفق‌تر خواهند بود که هم‌زمان امنیت زنجیره تأمین، انعطاف‌پذیری مالی و تصمیم‌گیری سریع مبتنی بر سناریو را مدیریت کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود دولت و نهادهای اقتصادی با تسهیل فرآیندهای تجاری، حمایت از حمل و نقل و بیمه، تقویت ضمانت صادرات و توسعه مسیرهای جایگزین ترانزیتی، از بروز اختلال گسترده در تجارت خارجی کشور جلوگیری نمایند.



مقدمه

باتوجه به تشدید تنش‌های ژئوپلیتیکی، اختلال در برخی مسیرهای حمل‌ونقل بین‌المللی، افزایش ریسک‌های بانکی، بیمه‌ای و لجستیکی و نوسانات ناشی از شرایط جنگی، ضروری است فعالان اقتصادی و تجار محترم با رویکرد «مدیریت فعال ریسک تجارت خارجی» نسبت به بازمینی فوری قراردادهای شيوه‌های پرداخت، روش‌های حمل، برنامه‌ریزی مالی و بازارهای هدف خود اقدام نمایند. در شرایط فعلی، حفظ انعطاف‌پذیری، تنوع‌بخشی به مسیرها و بازارها، مدیریت نقدینگی و پیش‌بینی سناریوهای جایگزین، نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم فعالیت‌های تجاری خواهد داشت. بر این اساس، رعایت موارد زیر به اعضای محترم اتاق توصیه می‌گردد.

الف. توصیه‌های راهبردی به صادرکنندگان

الف-۱. مدیریت قراردادهای ریسک‌های حقوقی

توصیه می‌گردد صادرکنندگان نسبت به بازنگری فوری قراردادهای صادراتی اقدام نموده و بندهای مرتبط با حوادث قهری و خارج از اختیار، شرایط اضطراری، تحریم‌ها، ریسک جنگ، تأخیر در حمل و نحوه تقسیم هزینه‌های اضافی را به صورت شفاف در قراردادها درج نمایند. همچنین تعیین قانون حاکم، مرجع حل اختلاف معتبر و استفاده از شرط داوری مرکز داوری اتاق ایران در قراردادها ضروری است. پیشنهاد می‌گردد در تنظیم قراردادهای تجاری از خدمات وکلاء و مشاوران مسلط به حقوق تجارت بین‌الملل و نمونه قراردادهای استاندارد استفاده شود.

الف-۲. مدیریت ریسک مالی، وصول مطالبات و نقل و انتقال وجوه

در شرایط بحران، احتمال اختلال در شبکه بانکی، تأخیر در انتقال وجوه و افزایش ریسک نکول طرف‌های خارجی افزایش می‌یابد. توصیه می‌گردد صادرکنندگان حتی‌المقدور از فروش‌های بلندمدت و اعتباری بدون اخذ تضامین کافی اجتناب نموده و از روش‌های مطمئن‌تر مانند پیش‌پرداخت، اعتبار اسنادی معتبر، ضمانت‌نامه بانکی یا تضامین تجاری استفاده نمایند. همچنین لازم است اعتبار تجاری و توان مالی خریداران خارجی پیش از انعقاد قرارداد بررسی شده و حتی‌الامکان از ظرفیت مشورتی اتاق‌های بازرگانی، تشکل‌های تخصصی، رایزنان بازرگانی و نمایندگی‌های اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در کشورهای هدف استفاده شود.

الف-۳. حمل و نقل، ترانزیت و پوشش‌های بیمه‌ای

وابستگی به یک بندر، مسیر یا شرکت حمل‌ونقل می‌تواند در شرایط جنگی موجب توقف کامل صادرات شود. توصیه می‌گردد صادرکنندگان ضمن پایش مستمر وضعیت بنادر، تنگه‌ها و مسیرهای ترانزیتی، مسیرهای جایگزین زمینی، ریلی یا ترکیبی را از پیش شناسایی و فعال نمایند. همچنین ضروری است وضعیت محدودیت‌های احتمالی برای کشتی‌ها، بنادر و شرکت‌های حمل‌ونقل به صورت مستمر رصد شود. از سوی دیگر، با توجه به اینکه بسیاری از بیمه‌های معمول حمل‌ونقل خسارات ناشی از جنگ، توقیف، تغییر مسیر یا تأخیر طولانی را پوشش نمی‌دهند، توصیه می‌گردد پوشش‌های بیمه‌ای مرتبط با ریسک جنگ، ریسک سیاسی و خسارات ناشی از تأخیر به صورت مکتوب از شرکت‌های بیمه‌گر استعلام و تأیید گردد.



الف-۴. مدیریت بازارهای صادراتی و ارتباط با مشتریان

در دوره بحران، حفظ اعتبار و اعتماد تجاری اهمیت ویژه‌ای دارد. توصیه می‌گردد صادرکنندگان ارتباط مستمر و شفاف با خریداران خارجی خود را حفظ نموده و هرگونه تغییر در زمان تحویل، هزینه حمل، مسیر ترانزیت یا شرایط قرارداد را به سرعت اطلاع‌رسانی نمایند. همچنین کاهش وابستگی به بازارهای پرریسک و توسعه بازارهای منطقه‌ای، همسایه و کم‌ریسک‌تر باید در اولویت قرار گیرد.

الف-۵. قیمت‌گذاری، ریسک ارزی و الزامات تحریمی

افزایش هزینه‌های حمل، بیمه، انبارداری، تغییر مسیر و نوسانات ارزی می‌تواند سودآوری قراردادهای صادراتی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. توصیه می‌گردد دوره اعتبار قیمت‌های پیشنهادی و پیش‌فاکتورها کوتاه‌تر شده و تمامی هزینه‌ها و ریسک‌های احتمالی ناشی از شرایط جنگی در قیمت‌گذاری لحاظ گردد. همچنین ضروری است صادرکنندگان کنترل دقیق اسناد، مشخصات کالا، خریدار نهایی، مسیر حمل و الزامات تحریمی را در دستور کار قرار داده و کلیه مکاتبات و توافقات تجاری را مستندسازی نمایند.

ب. توصیه‌های راهبردی به واردکنندگان

ب-۱. امنیت زنجیره تأمین و اولویت‌بندی واردات

در شرایط جنگی، احتمال اختلال در تولید، حمل و تأمین برخی کالاها افزایش می‌یابد و وابستگی به یک کشور یا یک فروشنده می‌تواند ریسک جدی ایجاد کند. توصیه می‌گردد واردکنندگان نسبت به شناسایی کالاهای راهبردی، مواد اولیه حیاتی و کالاهای دارای بازار قطعی اقدام نموده و برای این اقلام، برنامه تأمین جایگزین و ذخیره ایمن تعریف نمایند. همچنین تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان و کشورهای مبدأ ضروری است. همچنین پیشنهاد می‌گردد منابع ارزی و نقدینگی در اولویت به کالاهای ضروری، مواد اولیه تولید و کالاهای زودگردش اختصاص یابد.

ب-۲. مدیریت قراردادهای حمل و نقل و ترخیص کالا

توصیه می‌گردد واردکنندگان در قراردادهای خرید خارجی، مسئولیت هزینه‌های اضافی، تأخیر در حمل، تغییر بندر مقصد و شرایط اضطراری را به صورت شفاف تعیین نمایند تا از بروز اختلافات بعدی جلوگیری شود. همچنین لازم است زمان‌بندی واردات با در نظر گرفتن احتمال تأخیر در حمل و ترخیص تنظیم شده و از تمرکز کالا در مسیرها و بنادر پرریسک اجتناب گردد. استفاده از شرکت‌های حمل و نقل، فورواردرها و ترخیص‌کاران دارای تجربه بین‌المللی در شرایط بحران توصیه می‌شود.

ب-۳. مدیریت ریسک ارزی، نقدینگی و پوشش‌های بیمه‌ای

نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش هزینه‌های حمل و طولانی شدن فرآیند واردات می‌تواند فشار جدی بر نقدینگی بنگاه‌ها وارد نماید. توصیه می‌گردد واردکنندگان از ایجاد تعهدات ارزی سنگین بدون پشتوانه مالی کافی اجتناب نموده و سناریوهای مختلف افزایش



نرخ ارز یا اختلال در پرداخت‌های بین‌المللی را پیش‌بینی نمایند. همچنین ضروری است پوشش‌های بیمه‌ای مرتبط با ریسک جنگ، خسارت، توقیف یا تأخیر، به صورت دقیق بازبینی و شرایط پوشش به صورت مکتوب از بیمه‌گر دریافت شود.

ب-۴. ارتباط مستمر با تأمین‌کنندگان و پایش مقررات

در شرایط بی‌ثبات، دسترسی سریع به اطلاعات صحیح اهمیت بالایی دارد. توصیه می‌گردد واردکنندگان ارتباط مستمر با فروشندگان و شرکای خارجی خود را حفظ نموده و اطلاعات مربوط به وضعیت تولید، محدودیت‌های صادراتی، زمان حمل و شرایط جدید بازار را به صورت منظم دریافت نمایند. همچنین با توجه به احتمال تغییر سریع مقررات، ضروری است آخرین بخشنامه‌ها، مقررات گمرکی، تعرفه‌ها، محدودیت‌های وارداتی و ضوابط بانکی به‌طور مستمر رصد شود.

ج. توصیه‌های عمومی مدیریت ریسک تجارت خارجی

ج-۱. تشکیل ساختار مدیریت بحران و طراحی سناریوهای جایگزین

توصیه می‌گردد بنگاه‌ها و فعالان اقتصادی، سازوکار مشخصی برای رصد روزانه تحولات سیاسی، اقتصادی، بانکی و حمل‌ونقل ایجاد نموده و تصمیمات تجاری را بر اساس تحلیل مستمر شرایط اتخاذ نمایند. همچنین ضروری است برای حمل، تأمین کالا، بازار هدف، نقل و انتقال مالی و مسیرهای ترانزیتی، گزینه‌ها و سناریوهای جایگزین از پیش تعریف شود.

ج-۲. امنیت اطلاعات، مقابله با فعالیت‌های متقلبانه و مستندسازی

در دوره بحران، احتمال سوءاستفاده‌های مالی، جعل اسناد، حملات سایبری و سوءاستفاده از بی‌ثباتی بازار افزایش می‌یابد. توصیه می‌گردد فعالان اقتصادی از هرگونه تغییر ناگهانی اطلاعات بانکی، پرداخت به حساب‌های ناشناس یا تبادل اطلاعات حساس بدون راستی‌آزمایی دقیق خودداری نموده و کنترل چندمرحله‌ای پرداخت‌ها را در دستور کار قرار دهند. همچنین ضروری است کلیه مکاتبات، توافقات، اسناد حمل، پرداخت‌ها و تغییرات قراردادی به صورت منظم مستندسازی و نگهداری شود.

ج-۳. حفظ اعتبار تجاری و پرهیز از تصمیمات هیجانی

در شرایط بحران، اعتبار و خوش‌نامی تجاری یکی از مهم‌ترین دارایی‌های بنگاه‌ها محسوب می‌شود. توصیه می‌گردد فعالان اقتصادی حتی در شرایط دشوار، اطلاع‌رسانی شفاف و پاسخ‌گویی منظم به شرکای تجاری را حفظ نموده و از تصمیمات هیجانی، انعقاد تعهدات سنگین بدون ارزیابی حقوقی و مالی، خرید یا فروش غیرضروری و تغییرات ناگهانی در برنامه‌های تجاری اجتناب نمایند.

د. توصیه‌های ویژه به بنگاه‌های کوچک و خرد

د-۱. مدیریت نقدینگی و تعهدات تجاری

بنگاه‌های کوچک و خرد به دلیل محدودیت سرمایه و وابستگی بیشتر به نقدینگی روزانه، در شرایط بحران آسیب‌پذیری بیشتری دارند. توصیه می‌گردد این بنگاه‌ها از پذیرش سفارش‌ها یا تعهداتی که فراتر از توان مالی و عملیاتی آنهاست خودداری نموده و از



توسعه هیجانی فعالیت‌ها پرهیز نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد بخشی از منابع مالی به صورت نقد یا دارایی سریع الوصول برای شرایط اضطراری نگهداری شود.

۲-۵. کاهش وابستگی و مدیریت خرید

توصیه می‌گردد بنگاه‌های کوچک حتی المقدور وابستگی خود به یک مشتری، بازار یا تأمین کننده را کاهش داده و بازارها و منابع جایگزین را شناسایی نمایند. همچنین ضروری است از خریدهای هیجانی، انبارکردن غیرضروری کالا و ایجاد تعهدات ارزی بلندمدت اجتناب شده و خریده‌ها به صورت مرحله‌ای و متناسب با نیاز واقعی بازار انجام گیرد.

۳-۵. مستندسازی معاملات و استفاده از ظرفیت‌های حمایتی

با توجه به اینکه بسیاری از اختلافات در بنگاه‌های کوچک ناشی از توافقات غیررسمی است، توصیه می‌گردد حتی معاملات کوچک نیز به صورت مکتوب ثبت و سوابق مکاتبات، پیش فاکتورها و پرداخت‌ها نگهداری شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد این بنگاه‌ها برای کاهش هزینه‌ها و افزایش تاب‌آوری، از ظرفیت اتاق‌های بازرگانی، تشکل‌های تخصصی، شرکت‌های مدیریت صادرات، خدمات مشاوره‌ای مشترک و شبکه‌های حمل و نقل و انبارداری استفاده نمایند.
