



# اقتصاد ایران

سناریوهای قابل طرح در فضای کسب و کار استان اصفهان  
تا پایان ۱۴۰۵

## برنامه ریزی بهینه

مسئله امروز بنگاه‌های اصفهان فقط نامساعد بودن وضعیت اقتصاد نیست؛ مسئله اصلی این است که بنگاه نمی‌داند در شش ماه آینده با چه نرخ ارزی، چه میزان دسترسی به انرژی، کدام مسیر تجاری، چه سطحی از تقاضا و چه نوع سیاست مالیاتی و ارزی روبه‌رو خواهد شد.

برنامه‌ریزی باید از «پیش‌بینی یک آینده» به «آمادگی برای چند آینده» تغییر کند.

«اطمینان، ریسک، عدم اطمینان ناقص، ابهام کامل»



## اطلاعات موجود پول و نقدینگی

- ✓ کسری بودجه ریالی حدود ۲۴۰۰ همت از ۸ هزار همت برآورد شده است.
- ✓ تسهیلات جدید در شش ماهه دوم ۱۴۰۴ برابر ۳۷۰۰ همت از ۱۵ هزار بوده است.
- ✓ تورم فروردین ۹.۵، اردیبهشت ۸.۵، خرداد ۶ درصد بوده است.

## سناریوهای تورم

- ✓ ادامه وضع موجود؛ ۱۰۲ درصد،
- ✓ تشدید تنش؛ ۱۳۰ درصد،
- ✓ توافق دائمی و عادی شدن اوضاع؛ ۸۰ درصد

## اطلاعات موجود تولید و تجارت

- ✓ ۸۲ درصد دریای جنوب، ۶ درصد دریای خزر، ۱۱ درصد زمینی و کمتر از ۱ درصد هوایی
- ✓ توقف همکاری بخش مهمی از شرکای تجاری حتی پس از باز شدن دریای جنوب
- ✓ تقاضای کل در سه ماهه پس از آغاز جنگ، ۴۸ درصد کاهش یافته است.
- ✓ رشد اقتصادی منفی ۸ درصد در سه ماهه اول سال.

## سناریوهای رشد و تولید

- ✓ ادامه وضع موجود؛ رشد منفی ۸ درصد،
- ✓ تشدید تنش؛ منفی ۱۰ درصد،
- ✓ توافق دائمی و عادی شدن اوضاع؛ منفی ۴ درصد (منفی ۳ بدون تنش، منفی ۱ تحقق یافته)



## اطلاعات موجود بازار دلار و ارز

- ✓ کف مقاومت دلار ۱۵۵ هزار تومان، تعدیل شده دلار اردیبهشت ۱۴۰۴ با تورم است.
- ✓ دلار امروز ۱۸۱ هزار تومان و دلار نیمایی ۱۴۹.۶ هزار تومان است.
- ✓ شکاف دلاری و عدم بازگشت ارز از مسیرهای رسمی و کاهش توان مدیریت ارز

## سناریوهای دلار و ارز

- ✓ ادامه وضع موجود؛ ۲۴۰ هزار تومان،
- ✓ تشدید تنش؛ ۳۰۰ هزار تومان،
- ✓ توافق دائمی و عادی شدن اوضاع؛ تثبیت قیمت دلار کمتر از ۲۰۰ هزار تومان

## اطلاعات موجود فقر و بیکاری

- ✓ ۲۵۰ هزار نفر ثبت بیمه بیکاری تا پایان اردیبهشت ماه.
- ✓ اعلام رسمی خط فقر ۴۴ میلیون تومانی برای خانوار سه نفره
- ✓ اشتغال غیر رسمی بالای ۵۰ درصد
- ✓ نرخ مشارکت ۴۰ درصدی جمعیت فعال

## سناریوهای فقر و بیکاری

- ✓ ادامه وضع موجود؛ ۳.۵ میلیون فقیر جدید و ۵۰۰ هزار نفر بیکار،
- ✓ تشدید تنش؛ ۴.۵ میلیون فقیر جدید و ۷۰۰ هزار نفر بیکار
- ✓ توافق دائمی و عادی شدن اوضاع؛ ۲.۵ میلیون فقیر جدید و ۳۰۰ هزار نفر بیکار

## اطلاعات موجود انرژی

- ✓ امکان استخراج ۶۳۰ میلیون متر مکعب گاز در سال ۱۴۰۵.
- ✓ تقاضای یک میلیارد و دویست میلیون متر مکعب در سال ۱۴۰۵
- ✓ ناترازی ۲۵ تا ۳۰ هزار مگاواتی برق

## سناریوهای انرژی

- ✓ ادامه وضع موجود؛ قطع بین ۵۰ تا ۸۰ درصد گاز کشاورزی و صنایع در زمستان
- ✓ تشدید تنش؛ نامعلوم (بسته نوع تنش متفاوت است)
- ✓ توافق دائمی و عادی شدن اوضاع؛ قطع ۳۰ تا ۳۵ درصد گاز



## نکات مهم در سناریوسازی هر کسب و کار

✓ کاهش تقاضا یکدست نیست - از لوکس به ضروری (افزایش سوپرمارکتی، نان، کشاورزی،

دامداری و باغداری و دخانیات)

✓ روندهای مهم و تاثیرگذار جهانی (چهار روند مهم: ۱- حرکت به سمت سامانه‌های

توزیع شده و منعطف، ۲- بهره‌وری بیشتر آب، انرژی و مواد اولیه، ۳- تصمیم‌گیری مبتنی بر

داده، هوش مصنوعی و شبیه‌سازی، ۴- ایجاد زیست‌بوم نوآوری و تجاری‌سازی)



## سناریوی اول: تداوم وضع موجود (نه جنگ و نه صلح): چه می‌شود؟

- ✓ فروش اسمی افزایش می‌یابد، اما فروش واقعی و حجم تقاضا کاهش پیدا می‌کند.
- ✓ سرمایه در گردش موردنیاز به دلیل تورم و افزایش نرخ ارز بیشتر می‌شود.
- ✓ وصول مطالبات طولانی‌تر و خرید نقدی مواد اولیه دشوارتر می‌شود.
- ✓ بنگاه‌ها تاحدی مواد اولیه دارند، اما نمی‌دانند با چه قیمتی می‌توانند دوباره جایگزین کنند.
- ✓ سرمایه‌گذاری‌های بزرگ متوقف یا به تعویق انداخته می‌شود.
- ✓ استخدام جدید کاهش می‌یابد و تعدیل نیروی تدریجی اتفاق می‌افتد.
- ✓ صنایع انرژی‌بر اصفهان همچنان با محدودیت برق، گاز و آب روبه‌رو خواهند بود.
- ✓ تقاضا از کالاهای غیرضروری به سمت کالاهای ضروری و ارزان‌تر حرکت می‌کند.



## سناریوی اول: تداوم وضع موجود (نه جنگ و نه صلح): چه باید کرد؟

- ✓ بودجه بنگاه نه با یک نرخ ارز، بلکه با سه دامنه ارزی تنظیم شود.
- ✓ سرمایه‌گذاری‌های بزرگ و برگشت‌ناپذیر با احتیاط انجام شود، اما تعمیرات ضروری و افزایش بهره‌وری متوقف نشود.
- ✓ موجودی راهبردی مواد اولیه برای اقلام حیاتی ایجاد شود، بدون آنکه تمام نقدینگی در انبار حبس شود.
- ✓ تأمین‌کنندگان و مسیرهای حمل‌ونقل متنوع شوند.
- ✓ تمرکز تولید از کالاهای لوکس و قابل تعویق به کالاهای ضروری‌تر یا ارزان‌تر منتقل شود.
- ✓ دوره وصول مطالبات کاهش و فروش‌های اعتباری پرریسک محدود شود.
- ✓ نیروی انسانی کلیدی حفظ شود؛ زیرا بازسازی نیروی متخصص در صورت بهبود شرایط دشوار خواهد بود.
- ✓ برنامه کاهش مصرف انرژی و آب پیش از افزایش قیمت یا تشدید محدودیت‌ها اجرا شود.
- ✓ هزینه‌های ثابت کاهش یابد، اما بنگاه نباید ظرفیت اصلی و بازار آینده خود را از دست بدهد.



## سناریوی دوم: افزایش تنش و آغاز مجدد جنگ (چه می‌شود؟)

- ✓ صنایع وابسته به مواد اولیه وارداتی با خطر توقف تولید مواجه می‌شوند.
- ✓ صنایع صادراتی ممکن است به دلیل انسداد مسیر حمل، بیمه یا دریافت پول نتوانند از افزایش نرخ ارز منتفع شوند.
- ✓ هزینه حمل و نقل، مواد اولیه، قطعات و انرژی به شدت افزایش می‌یابد.
- ✓ مصرف خانوار به کالاهای کاملاً ضروری محدود می‌شود.
- ✓ تقاضای خودرو، مسکن، لوازم خانگی، گردشگری و خدمات غیر ضروری کاهش شدیدی پیدا می‌کند.
- ✓ بنگاه‌های کوچک و متوسط زودتر از صنایع بزرگ با بحران نقدینگی مواجه می‌شوند.
- ✓ موجودی انبار و مدت زمان دسترسی به مواد اولیه به عامل تعیین کننده ادامه فعالیت تبدیل می‌شود.
- ✓ احتمال تعویق پرداخت حقوق، کاهش شیفت و تعدیل نیرو افزایش می‌یابد.
- ✓ قطع یا اختلال اینترنت، ارتباطات، سامانه‌ها و پرداخت‌ها ممکن است عملیات بنگاه را مختل کند.
- ✓ سرمایه‌گذاری تقریباً متوقف و تصمیم‌گیری به افق‌های بسیار کوتاه محدود می‌شود.



## سناریوی دوم: افزایش تنش و آغاز مجدد جنگ (چه باید کرد؟)

- ✓ مواد اولیه، قطعات و خدمات حیاتی شناسایی و برای آنها ذخیره اضطراری ایجاد شود.
- ✓ تولید به محصولات اصلی، پرفروش و کم‌ریسک محدود شود.
- ✓ پروژه‌های توسعه‌ای غیرضروری موقتاً متوقف و نقدینگی حفظ شود.
- ✓ سقف فروش اعتباری کاهش یابد و وصول مطالبات در اولویت قرار گیرد.
- ✓ تأمین‌کننده، مسیر حمل و بازار صادراتی جایگزین از قبل مشخص شود.
- ✓ قراردادهای از نظر شرایط فورس‌ماژور، تغییر قیمت و تأخیر در تحویل بازنگری شوند.
- ✓ از اطلاعات، اسناد مالی و داده‌های مشتریان نسخه پشتیبان خارج از محل نگهداری شود.
- ✓ برای برق اضطراری، ارتباطات جایگزین و امکان دورکاری بخش‌های اداری برنامه وجود داشته باشد.
- ✓ نیروی انسانی به دو گروه «حیاتی» و «قابل تنظیم موقت» تفکیک شود.
- ✓ بنگاه‌ها برای خرید مشترک مواد اولیه، حمل مشترک و انبار مشترک با یکدیگر همکاری کنند.
- ✓ از تولید کالاهایی که بازار آنها کاملاً از بین رفته است پرهیز و ظرفیت به سمت کالاهای ضروری هدایت شود



## سناریوی سوم: توافق دائمی و پایدار (چه می‌شود؟)

- ✓ دسترسی به مواد اولیه و قطعات بهتر می‌شود.
- ✓ فشار سرمایه در گردش تا حدی کاهش پیدا می‌کند.
- ✓ امکان برنامه‌ریزی و عقد قراردادهای بلندمدت بیشتر می‌شود.
- ✓ بازار داخلی به تدریج از وضعیت احتیاط خارج می‌شود.
- ✓ صنایع صادراتی امکان بازسازی شبکه مشتریان خارجی را پیدا می‌کنند.
- ✓ صنایع دارای تجهیزات فرسوده می‌توانند واردات ماشین‌آلات را از سر بگیرند.
- اما برخی ریسک‌ها نیز به وجود می‌آید:
- ✓ افزایش واردات می‌تواند صنایع کم‌بهره‌ور داخلی را با رقابت شدید مواجه کند.
- ✓ کاهش احتمالی نرخ ارز ممکن است حاشیه سود برخی صادرکنندگان را کاهش دهد.
- ✓ بنگاه‌هایی که فقط در محیط انحصاری یا محدودیت واردات فعالیت کرده‌اند، آسیب‌پذیر می‌شوند.
- ✓ افزایش دستمزد و مهاجرت نیروی انسانی می‌تواند رقابت برای نیروی متخصص را تشدید کند.
- ✓ بازگشت تقاضا ممکن است سریع‌تر از توان تولید رخ دهد و فشار جدیدی بر نقدینگی ایجاد کند.



## سناریوی سوم: توافق دائمی و پایدار (چه باید کرد؟)

- ✓ تجهیزات فرسوده و خطوط پرمصرف نوسازی شوند.
- ✓ سرمایه‌گذاری در کاهش مصرف آب و انرژی در اولویت قرار گیرد.
- ✓ برنامه صادراتی جدید بر اساس بازارهای پایدار و قراردادهای بلندمدت تدوین شود.
- ✓ وابستگی به یک کشور، یک بازار یا یک مسیر صادراتی کاهش یابد.
- ✓ بنگاه‌ها استانداردهای کیفیت، محیط‌زیست و بهره‌وری خود را برای رقابت با واردات ارتقا دهند.
- ✓ از فرصت ثبات برای اصلاح ساختار بدهی و تأمین مالی استفاده شود.
- ✓ همکاری فناورانه با دانشگاه‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکای خارجی توسعه یابد.
- ✓ زیرساخت داده، هوشمندسازی تولید و مدیریت دیجیتال تقویت شود.
- ✓ نیروی انسانی متخصص جذب و برنامه حفظ استعداد طراحی شود.
- ✓ به‌جای افزایش صرف ظرفیت، بر تولید محصولات دارای ارزش افزوده بیشتر تمرکز شود.
- ✓ قراردادهای صادراتی، برند، خدمات پس از فروش و شبکه توزیع بازسازی شوند.

## فرصت ها و امیدها

- ✓ کالاها و خدمات ضروری: غذا، سلامت، تعمیر، آموزش مهارتی و محصولات اقتصادی
- ✓ بهره‌وری منابع: انرژی‌های تجدیدپذیر، کاهش مصرف، بازیافت آب و نوسازی صنعتی
- ✓ زنجیره تأمین تاب‌آور: بومی‌سازی قطعات، لجستیک، انبارداری و خدمات صنعتی
- ✓ تحول دیجیتال: هوش مصنوعی، اتوماسیون، داده، امنیت سایبری و مدیریت هوشمند
- ✓ بازارهای منطقه‌ای: صادرات کالا، خدمات فنی، سلامت و محصولات صنعتی
- ✓ آمادگی برای گشایش: نوسازی ماشین‌آلات، همکاری فناورانه و فعال‌سازی پروژه‌های متوقف‌شده



با تشکر از توجه شما