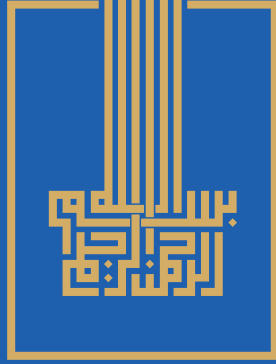




# خطوط راهنمای «اقتصاد سلولی مقاوم منطقه‌ای»







## خطوط راهنمای

### «اقتصاد سلولی مقاوم منطقه‌ای»

تهیه و تدوین: عیسی منصوری، فرزانه نادری

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

تاریخ انتشار: اسفند ماه ۱۴۰۴

شناسه یکتا: RC-1404-PMU-G3-PP-1175

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، نبش خیابان شهید موسوی (فرصت)، پلاک ۱۷۵

---

خطوط راهنمای  
«اقتصاد سلولی مقاوم منطقه‌ای»

---



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

---

اسفند ۱۴۰۴

---

## فهرست مطالب



۵	مقدمه
۶	۱. خطوط راهنما برای سیاست‌گذاران و اتاق‌های استانی
۶	۱٫۱. تعریف
۶	۱٫۲. خطوط راهنما
۸	۲. خطوط راهنمای استان‌های مرزی در اقتصاد سلولی مقاوم
۸	۲٫۱. تعریف
۸	۲٫۲. خطوط راهنما
۹	۳. خطوط راهنما برای بنگاه‌های اقتصادی
۹	۳٫۱. تعریف
۱۰	۳٫۲. خطوط راهنما

## مقدمه

در پی تحولات ژئوپلیتیک اخیر و بروز شرایط جنگی و نااطمینانی‌های گسترده اقتصادی، ضرورت بازتعریف سازوکارهای تاب‌آوری اقتصادی در سطح ملی بیش از پیش آشکار شده است. تجربه کشورهای درگیر بحران‌های نظامی و اختلالات ساختاری نشان می‌دهد اقتصادهای متمرکز و وابسته به چند گره حیاتی، در برابر شوک‌های ناگهانی آسیب‌پذیری بالایی دارند. با توجه به تجربیات کشورهای نظیر اوکراین، اسرائیل و تجربه تاریخی ایران در دوران جنگ، یکی از الگوهای مؤثر در ایجاد تاب‌آوری اقتصادی، حرکت به سمت اقتصاد منطقه‌ای خوداتکا، متصل و توزیع‌شده است. در این الگو که به آن «اقتصاد سلولی مقاوم» گفته می‌شود، کشور به مجموعه‌ای از «سلول‌های اقتصادی منطقه‌ای» تقسیم می‌شود که هر کدام توانمندی حداقلی برای بقا، تولید و گردش مالی مستقل دارند، اما در عین حال در شبکه‌ای ملی به هم متصل‌اند.

در شرایط جنگی، اقتصاد متمرکز، شکننده است. بنابراین، کوشش می‌شود با پیاده‌سازی اقتصاد سلولی منطقه‌ای شوک‌ها و بحران‌ها به طور مؤثر جذب شوند، امکان فروپاشی زنجیره‌ای کاهش یابد و در ادامه امکان بازسازی پس از بحران فراهم آید. مزیت اصلی این مدل آن است که اگر یک منطقه آسیب ببیند، سایر مناطق همچنان فعال می‌مانند.

در این چارچوب، دولت به سمت تمرکززدایی سیاستی حرکت می‌کند و اختیارات اجرایی اقتصادی را به استان‌ها واگذار می‌کند. همچنین، مشوق‌های تولید منطقه‌ای تعریف شده و زیرساخت‌های حیاتی در چند نقطه کشور توزیع می‌شود. اما موتور اجرایی این سیستم، بخش خصوصی منطقه‌ای است که نقش محوری در فعالیتهای اقتصادی ایفا می‌کند.

اقتصاد سلولی مقاوم منطقه‌ای مدلی است که در آن هر استان/منطقه به‌عنوان یک «سلول اقتصادی نیمه‌خودکفا» تعریف می‌شود. هدف اصلی آن جلوگیری از «فروپاشی سیستمی ملی» در صورت آسیب به یک گره حیاتی است. نیازهای حیاتی (همچون کالاهای اساسی، انرژی و خدمات پایه) در همان منطقه تأمین‌پذیر می‌شود، زنجیره‌های تأمین کوتاه و محلی تقویت می‌شوند، وابستگی افراطی به یک مرکز (پایتخت یا یک هاب صنعتی) کاهش می‌یابد و در صورت اختلال در یک منطقه، سایر مناطق می‌توانند جایگزین شوند.

این سند به‌منظور ارائه خطوط راهنمای عملیاتی به اتاق‌های بازرگانی استان‌ها، فعالان اقتصادی و سیاست‌گذاران محلی تدوین شده و چارچوب اقدام در شرایط بحران، جنگ و اختلال گسترده اقتصادی را تبیین می‌کند.

## ۱. خطوط راهنما برای سیاست‌گذاران و اتاق‌های استانی

### ۱.۱. تعریف

خطوط راهنمای سلول‌های اقتصادی منطقه‌ای برای سیاست‌گذاران و اتاق‌های استانی به مجموعه‌ای از اصول و راهبردها اطلاق می‌شود که هدف آنها ارتقاء تاب‌آوری اقتصادی و تقویت استقلال مالی و تولیدی در سطح استان‌ها و مناطق مختلف است. این خطوط راهنما برای ایجاد مدل اقتصادی مقاوم در برابر بحران‌ها و جنگ‌ها طراحی شده‌اند و بر اساس تقویت تعاملات و هم‌افزایی‌های اقتصادی در سطح منطقه‌ای تدوین گردیده‌اند.

در این چارچوب، سلول‌های اقتصادی منطقه‌ای به واحدهای اقتصادی و تولیدی در هر استان گفته می‌شود که دارای ظرفیت‌های حداقلی برای تأمین نیازهای حیاتی، تولید و تأمین کالاهای اساسی، انرژی و خدمات پایه خود هستند، در حالی که به شبکه‌ای ملی متصل می‌شوند تا در صورت اختلال یا بحران در یک منطقه، سایر مناطق بتوانند جایگزین شوند و اقتصاد کل کشور از فروپاشی سیستمیک جلوگیری گردد. این خطوط راهنما بر بومی‌سازی زنجیره‌های تأمین، تقویت بازارهای درون منطقه‌ای، توزیع فعالیت‌ها و ایجاد هم‌افزایی در میان بنگاه‌های منطقه‌ای و نهادهای محلی تأکید دارد.

### ۱.۲. خطوط راهنما

هدف اصلی این خطوط راهنما این است که با ایجاد سازوکارهای اقتصادی مستقل و مقاوم در سطح مناطق، بتوان ریسک‌های ناشی از اختلالات اقتصادی، حمل‌ونقل و بحران‌های ملی را به حداقل رسانده و تاب‌آوری استان‌ها را در شرایط بحرانی به‌طور مؤثری افزایش داد که در ادامه بیان شده است:

#### ۱. بومی‌سازی هوشمند زنجیره ارزش

اصل مهم در اینجا کاهش فاصله جغرافیایی است که سبب کاهش ریسک اختلال می‌شود. مؤلفه‌های اصلی آن عبارتند از:

- توسعه تأمین‌کنندگان محلی برای مواد اولیه؛
- ایجاد شبکه همکاری میان تولیدکنندگان یک منطقه؛

- تشکیل کنسرسیوم‌های منطقه‌ای برای خرید و توزیع.

## ۲. تنوع جغرافیایی فعالیت

بنگاه‌های بزرگ نباید همه ظرفیت خود را در یک شهر یا منطقه متمرکز کنند. تمرکز شدید جغرافیایی در شرایط جنگی ریسک استراتژیک است. بنابراین توصیه می‌شود:

- انبارها در چند استان توزیع شوند.
- سایت‌های تولیدی مکمل ایجاد شوند.
- امکان انتقال سریع بخشی از عملیات به منطقه جایگزین فراهم شود.

## ۳. تقویت بازارهای درون منطقه‌ای

اصل مهم در اینجا آن است که در شرایط اختلال حمل‌ونقل ملی، بازارهای محلی پایدارترند. بنابراین توصیه می‌شود:

- بر فروش در بازارهای نزدیک تمرکز شود.
- شبکه توزیع محلی مستقل از مسیرهای ملی پرریسک ایجاد شوند.
- توسعه برند منطقه‌ای.

## الف- شبکه مالی منطقه‌ای

نظام مالی به گونه‌ای تنظیم شود که اگر یک هاب مالی مختل شود، اقتصاد منطقه‌ای متوقف نشود. بنابراین توصیه می‌شود:

- از صندوق‌های مالی یا سرمایه‌گذاری محلی استفاده شود.
- تأمین مالی زنجیره‌ای در سطح استان توسعه یابد
- گردش سرمایه درون منطقه‌ای برای کاهش وابستگی به مراکز مالی تقویت شود.

## ب- هم‌افزایی بنگاه‌ها در هر منطقه

به منظور هماهنگی سریع در زمان اختلال «اتاق مدیریت بحران اقتصاد استان» تشکیل شود.



این اتاق می‌تواند در اتاق بازرگانی استان و با نهادهای موجود از قبل مستقر شود. در این اتاق مدیریت بحران باید نمایندگان تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، نمایندگان بانکی و سایر ذینفعان حضور داشته باشند. اتاق مدیریت بحران محلی برای کنار هم آمدن ذینفعان دستگاه‌های اداری نیست، بلکه اشخاص محدود از بخش خصوصی با اثرگذاری بالا در شرایط بحران در آن گرد هم آمده و بر اقدامات فوری توافق می‌کنند.

هر استان باید حداقل توان تولید یا ذخیره کالاهای اساسی، سوخت یا انرژی جایگزین، خدمات تعمیر و نگهداری صنعتی و لجستیک درون منطقه‌ای را داشته باشد. این به معنای خودکفایی هر استان در همه حوزه‌ها نیست، بلکه به معنای تدبیر زنجیره ارزش در اتصال به مناطق همجوار و تنظیم بده - بستان پایدار است، به گونه‌ای که به اقتصاد استان کمترین خدشه وارد شود.

## ۲. خطوط راهنمای استان‌های مرزی در اقتصاد سلولی مقاوم

### ۲.۱. تعریف

استان‌های مرزی در اقتصاد سلولی مقاوم ملی چند نقش حیاتی دارند. می‌توانند گره لجستیکی و پشتیبانی برای استان‌های داخلی باشند. همچنین می‌توانند تبدیل به هاب توزیع و تبادل کالا و منابع، مرکز جمع‌آوری و اشتراک اطلاعات منطقه‌ای و پایگاه شبکه مالی و نقدینگی ملی باشند. در واقع، استان‌های مرزی نباید فقط خود را مقاوم کنند، بلکه می‌توانند به عنوان ستون‌های شبکه اقتصادی ملی عمل کنند تا کل کشور در شرایط جنگ یا بحران تاب‌آوری بیشتری داشته باشد. در این چارچوب، استان‌های مرزی به‌عنوان سلول‌های پشتیبان و ارتباطی، پل لجستیکی بین مناطق داخلی و خارج کشور و واردات و صادرات مواد اولیه و کالاها هستند. تأمین کالاهای اساسی برای استان‌های داخلی با ذخیره و تولید کالاهای ضروری، می‌تواند وابستگی مناطق مرکزی به حمل‌ونقل طولانی را کاهش دهد. همچنین این استان‌ها می‌توانند با ایجاد شبکه تبادل منابع با سایر استان‌ها نقش «**هاب توزیع**» برای سلول‌های اقتصادی سایر استان‌ها را ایفا کنند.

### ۲.۲. خطوط راهنما

خطوط راهنما برای سیاست‌گذاران و اتاق‌های استان‌های مرزی بر دو محور تأکید دارد که عبارتند از:

### ۱. توسعه زنجیره‌های تأمین چندمنطقه‌ای

- هر استان مرزی می‌تواند با حداقل ۲ تا ۳ استان داخلی قرارداد و هماهنگی برای تأمین مواد اولیه و محصولات نهایی داشته باشد. انبارهای پشتیبان مشترک با استان‌های مرکزی برای کالاهای استراتژیک ایجاد کند. استفاده از استان‌های مرزی برای پشتیبانی لجستیکی مناطق کم‌دسترس در صورت اختلال در مسیرهای داخلی می‌تواند در دستور کار قرار گیرد.
- استان‌های مرزی می‌توانند کالاهای تولید شده در مناطق داخلی را جمع‌آوری، بسته‌بندی و توزیع به بازارهای داخلی و خارجی انجام دهند. برعکس، استان‌های مرزی می‌توانند مواد اولیه یا کالاها و خدمات وارداتی را به سلول‌های داخلی منتقل کنند تا تولید ملی ادامه یابد.

### ۲. ایجاد شبکه مالی و نقدینگی منطقه‌ای

- استان‌های مرزی می‌توانند با ایجاد صندوق‌ها یا حساب‌های گردش مالی مشترک بین استان‌های مرزی و داخلی. به فرایند تجارت سایر استان‌ها کمک کنند.
- استان‌های مرزی می‌توانند نقدینگی اضطراری و اعتبارات کوتاه‌مدت را در شبکه سلولی ملی پشتیبانی کنند.

## ۳. خطوط راهنما برای بنگاه‌های اقتصادی

### ۳.۱. تعریف

مهمترین اصل در این بخش تمهید «بقاء بنگاه» است. کلیه تصمیمات راهبردی باید با معیار حفظ تداوم فعالیت اتخاذ شود، حتی اگر به کاهش سود کوتاه‌مدت منجر شود. سود حسابداری معیار اصلی ارزیابی عملکرد در شرایط جنگی نیست؛ جریان نقدی شاخص حیاتی بنگاه است. همچنین حداقل سه سناریو (کوتاه‌مدت، فرسایشی و تشدید بحران) تدوین و برنامه عملیاتی هر یک مشخص می‌گردد.

در جنگ، الگوی مصرف تغییر می‌کند. بنابراین، برای کالاهای اساسی تقاضا افزایش می‌یابد.



همچنین انتظار می‌رود افزایش نیاز به خدمات امنیت سایبری، توسعه کسب‌وکارهای لجستیکی و رونق تولید داخلی به دلیل محدودیت واردات اتفاق بیفتد. بدین ترتیب، بنگاه‌های چابک می‌توانند نقش آفرینی بهتری داشته باشند.

همچنین در این دوره مشوق‌های حمایتی خاصی برای بنگاه‌ها در نظر گرفته می‌شود که برخی از آنها می‌توانند واقعا اجرایی شده و مؤثر باشند. بنابراین، پیگیری معافیت‌های مالیاتی، مذاکره برای استمهال بدهی‌ها و گاهی مشارکت در پروژه‌های تأمین عمومی باید مورد توجه قرار گیرند. باید توجه داشت که در اقتصاد جنگی، به هر حال دولت بازیگر اصلی است. در دوره جنگ و پس از آن باید به ترتیب، بقاء، ثبات، سپس بازسازی و پس از آن رشد بنگاه در دستور کار قرار گیرد.

## ۳.۲. خطوط راهنما

در این چارچوب خطوط راهنمای مورد توجه به شرح زیر هستند.

### ۱. حفظ نقدینگی

حفظ نقدینگی در شرایط بحرانی و جنگی یکی از ضروریات برای بقای هر بنگاه است. در شرایطی که منابع محدود و ریسک‌های اقتصادی بسیار بالا هستند، بنگاه‌ها باید تمرکز ویژه‌ای بر حفظ و افزایش نقدینگی خود داشته باشند. از آنجا که جریان نقدی حیاتی‌ترین شاخص ارزیابی عملکرد در شرایط بحران است، برای مدیریت آن باید استراتژی‌هایی اتخاذ شود که باعث تقویت ذخایر نقدی و توانایی پرداخت در مواقع بحرانی شود. در این بخش، به منظور حفظ نقدینگی، اقداماتی به شرح زیر بسیار اهمیت دارند.

- افزایش ذخیره نقدی حتی به قیمت کاهش سود کوتاه‌مدت
- تبدیل دارایی‌های غیرمولد به وجه نقد
- کوتاه کردن چرخه وصول مطالبات
- مذاکره برای افزایش دوره پرداخت به تأمین‌کنندگان
- اجتناب از سرمایه‌گذاری‌های سنگین و غیرضروری

## ۲. مدیریت ریسک ارزی و تورمی

یکی از چالش‌های اصلی در شرایط جنگی، نوسانات شدید در نرخ ارز و تورم است که می‌تواند اثرات منفی زیادی بر سودآوری بنگاه‌ها داشته باشد. به همین دلیل، بنگاه‌ها باید استراتژی‌هایی برای مدیریت ریسک‌های ارزی و تورمی طراحی کنند که باعث کاهش اثرات منفی این نوسانات بر فعالیت‌های اقتصادی شود. متنوع‌سازی منابع تأمین و نگهداری بخشی از دارایی‌ها در قالب دارایی‌های ضدتورمی، می‌تواند بنگاه‌ها را در برابر تغییرات ارزی و تورمی مقاوم‌تر کند. لذا مهم‌ترین مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

- کاهش تعهدات ارزی باز (در صورت امکان)
- متنوع‌سازی منابع تأمین (داخلی و منطقه‌ای)
- نگهداری بخشی از دارایی‌ها در قالب دارایی‌های ضدتورمی
- قیمت‌گذاری شناور به‌جای قراردادهای بلندمدت ثابت

## ۳. تعریف زنجیره تأمین جایگزین

یکی از آسیب‌پذیرترین بخش‌ها در زمان بحران، زنجیره‌های تأمین هستند که ممکن است به دلایل مختلف مانند تحریم‌ها، اختلالات لجستیکی یا تغییرات در شرایط اقتصادی مختل شوند. برای مدیریت این ریسک‌ها، موارد زیر بایستی مورد توجه قرار گیرد:

- شناسایی حداقل دو تأمین‌کننده برای اقلام حیاتی
- افزایش موجودی کالاهای استراتژیک
- کاهش وابستگی به مسیرهای لجستیکی پرریسک
- استفاده از تولید قراردادی در مناطق کم‌ریسک‌تر
- قطع زنجیره تأمین یکی از اولین تبعات جنگ است.

## ۴. کوچک‌سازی هوشمندانه

در دوران بحران، بنگاه‌ها باید به‌طور هدفمند و هوشمند هزینه‌های خود را کاهش دهند. این به معنای تمرکز بر محصولات یا خدماتی است که تقاضای پایدار دارند و می‌توانند در شرایط



بحرانی سودآوری بیشتری داشته باشند. همچنین، از سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پرریسک باید خودداری کرده و منابع خود را در پروژه‌های ضروری و کم‌ریسک متمرکز کنند. لذا مهمترین مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

- تمرکز بر محصولات یا خدمات با تقاضای پایدار
- توقف پروژه‌های پرریسک
- کاهش هزینه‌های غیرعملیاتی (تبلیغات لوکس، توسعه غیرضروری)
- حفظ نیروهای کلیدی حتی به قیمت کاهش سود

#### ۵. ارتباط شفاف با کارکنان و ذینفعان

در دوران بحران، موارد به شرح ذیل بایستی مورد توجه قرار گیرد:

- کاهش اضطراب کارکنان
- گزارش‌های منظم داخلی
- شفاف‌سازی وضعیت نقدینگی
- ایجاد حس مشارکت در بقا



تهران، خیابان طالقانی،  
نبش خیابان شهید موسوی (فرصت)، پلاک ۱۷۵  
تلفن: ۸۵۷۳۰۰۰۰ (۰۲۱)  
RC.ICCIMA.IR

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران