بازآرایی شرکای تجاری و ارتقای تاب‌آوری زنجیره‌های تامین در شرایط بحران: پاره‌ای درس‌آموخته‌ها



مریم خلیلی‌اصل
هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

وقوع درگیری نظامی میان ایران و یک ائتلاف منطقه‌ای-فرامنطقه‌ای، فراتر از پیامدهای امنیتی، موجب اختلال هم‌زمان در پیوندهای کارکردی میان بخش‌های تولید، تجارت و لجستیک به‌ویژه در زنجیره‌های تامین شده است؛ به‌گونه‌ای که الگوهای پیشین مدیریت تولید، تامین و تجارت کارایی خود را از دست داده و تداوم روان جریان نهاده‌ها و کالاها با چالش مواجه شده است. در چنین شرایطی، بازبینی چارچوب‌های مدیریتی و عملیاتی بنگاه‌ها برای انطباق با شرایط جدید ضرورت یافته است. در این میان، حملات مستقیم به مجتمع‌های فولاد و پتروشیمی، به‌عنوان حلقه‌های بالادستی زنجیره تولید، از یک‌سو ظرفیت تولید و صادرات کشور را به‌طور معناداری کاهش داده و در نتیجه به افت ارزآوری، افزایش فشار بر بنگاه‌های تولیدی و تشدید ریسک بیکاری انجامیده است؛ و از سوی دیگر، نیاز به تامین مواد اولیه و کالاهای واسطه‌ای برای بازسازی و تداوم تولید را افزایش داده است. در چنین وضعیتی، این اختلالات می‌تواند از طریق «اثر موجی» به سایر بخش‌های اقتصادی سرایت کرده و به کاهش ظرفیت تولید در صنایع پایین‌دستی، افزایش هزینه‌های تمام‌شده و بی‌ثباتی در بازارهای داخلی بینجامد. از این‌رو، مدیریت مؤثر این شرایط مستلزم طراحی یک شبکه تامین منعطف و پویاست؛ شبکه‌ای که بتواند به‌سرعت گره‌های آسیب‌دیده را شناسایی کرده و با بازآرایی مسیرهای تامین، تداوم تولید و صادرات را حفظ کند.

در کنار این پیامدهای ناشی از اختلال در ساختار تولید و بازار داخلی، محدودیت‌ها و تغییرات ایجادشده در مسیرهای تجارت خارجی نیز بر شدت چالش‌ها افزوده است؛ به‌گونه‌ای که با کاهش کارایی برخی کریدورهای سنتی تامین و تجارت، از جمله مسیرهایی که پیش‌تر از طریق بنادر جنوبی و هاب‌های تجاری منطقه‌ای مانند امارات برای تامین کالاهای واسطه‌ای مورد استفاده قرار می‌گرفت، دسترسی به برخی تامین‌کنندگان کلیدی با وقفه و عدم قطعیت مواجه شده است. این وضعیت عملاً الگوی پیشین تامین را دچار اختلال کرده و بنگاه‌ها را ناگزیر از تغییر مبادی وارداتی و تنوع‌بخشی به شرکای تجاری ساخته است. برآیند این تحولات، ضرورت بازنگری فوری و راهبردی در نقشه تامین کشور را برجسته می‌سازد؛ به‌گونه‌ای که شناسایی، ارزیابی و جایگزینی تامین‌کنندگان جدید برای مواد اولیه و کالاهای واسطه‌ای، نه‌تنها به‌عنوان یک اقدام کوتاه‌مدت برای مدیریت بحران، بلکه به‌مثابه بخشی از یک راهبرد بلندمدت برای افزایش تاب‌آوری زنجیره‌های تامین و کاهش آسیب‌پذیری در برابر شوک‌های ژئوپلیتیکی، از اهمیت اساسی برخوردار است.

تجربه‌های اخیر بین‌المللی نشان می‌دهد که بروز درگیری‌های

نظامی گسترده، فراتر از ابعاد فیزیکی، به بازآرایی اجباری نقشه‌های تجاری جهان و اختلال جدی در الگوهای تجارت جهانی می‌انجامد. برای نمونه، در جریان جنگ اوکراین، تولید ناخالص داخلی این کشور در سال ۲۰۲۲ حدود ۳۰ درصد کاهش یافت و جریان‌های تجاری بین‌المللی ناچار به تغییر جهت به سمت مناطقی مانند آسیا و قاره آمریکا شدند (مورداس، ۲۰۲۳). در این الگو، کشورهای واردکننده انرژی و غلات جهت حفظ امنیت غذایی و صنعتی خود، ناگزیر به جایگزینی تامین‌کنندگان، اغلب با هزینه‌های لجستیکی و بالاسری بیشتر، روی آوردند. این تغییر جهت از «بهینه‌سازی هزینه» به سمت «کاهش ریسک و افزایش تاب‌آوری»، بیانگر یک تحول راهبردی در مدیریت زنجیره‌های تامین است که در تجربه جنگ اوکراین نیز مورد تأکید قرار گرفته است (نعمت و متین، ۲۰۲۵).

با بازگشت به مصداق ایران، مشاهده می‌شود که محدودیت در روابط تجاری با برخی کشورهای منطقه و آسیب به زیرساخت‌های صنعتی، وضعیتی مشابهی را رقم زده و ضرورت جایگزینی شرکای تجاری را دوچندان کرده است. با این حال، باید توجه داشت که این بازآرایی فرآیندی کم‌هزینه و بدون اصطکاک نیست؛ بلکه با چالش‌هایی نظیر افزایش هزینه‌های مبادله، عدم قطعیت در روابط تجاری جدید و محدودیت‌های نهادی همراه است. این فشار ساختاری، اقتصاد ملی را در موقعیتی قرار داده که ناگزیر به انتخاب میان تداوم اختلال یا بازآرایی فوری زنجیره تامین است؛ امری که یافتن منابع جایگزین برای نهاده‌های واسطه‌ای را به یک اولویت راهبردی برای عبور از گسست ساختاری تبدیل می‌کند.

این تحولات بیانگر ضرورت بازآرایی در الگوهای تجارت خارجی کشور در شرایط کنونی است؛ به‌گونه‌ای که برخی بنگاه‌ها صادرات خود به مناطق درگیر جنگ را کاهش داده و برای حفظ جریان درآمدی و نقدینگی، به بازارهای باثبات‌تر یا منطقه‌ای‌تر روی آورده‌اند. در چنین شرایطی، تمرکز سیاستی از کارایی صرف به سمت «تاب‌آوری زنجیره تامین» تغییر می‌کند؛ مفهومی که بر توانایی جذب شوک، تداوم عملکرد و بازسازی سریع استوار است و از طریق تقویت همزمان استحکام ساختاری (کاهش آسیب‌پذیری) و انعطاف‌پذیری عملیاتی (توان سازگاری) محقق می‌شود.

در میان شرکای بالقوه، چین به‌عنوان بزرگ‌ترین شریک تجاری ایران، نقش محوری در تامین کالاهای واسطه‌ای، ماشین‌آلات و مواد اولیه صنعتی ایفا می‌کند و می‌تواند جایگزین اصلی برای نهاده‌های پتروشیمی و قطعات فولادی باشد. در کنار آن، ترکیه و روسیه با برخورداری از ظرفیت قابل‌توجه در تامین غلات، ماشین‌آلات و قطعات صنعتی، می‌توانند بخشی از نیاز به مواد واسطه‌ای شیمیایی را پوشش دهند و به‌دلیل مزیت‌های جغرافیایی و تجاری، گزینه‌هایی نسبتاً کم‌هزینه‌تر به شمار می‌روند. همچنین، بهره‌گیری از ظرفیت کشورهای آسیای مرکزی، قفقاز و اوراسیا-به‌ویژه در چارچوب اتحادیه اقتصادی اوراسیا-می‌تواند به تامین غلات، نهاده‌های دامی و مواد اولیه فلزی کمک کرده و از طریق فعال‌سازی مسیرهای لجستیکی جدید مانند کریدور شمال-جنوب، تنوع و پایداری زنجیره تامین را تقویت کند.

در سطح بخشی، این بازتنظیم می‌تواند به‌صورت هدفمند دنبال شود؛ به‌گونه‌ای که در صنعت فولاد، تامین نهاده‌هایی مانند آهن اسفنجی، قراضه و آلیاژها از کشورهایی مانند روسیه و سایر شرکای در دسترس از طریق مسیرهای زمینی و منطقه‌ای، جایگزین مسیرهای پرریسک‌تر شود. در صنعت پتروشیمی نیز واردات خوراک و مواد واسطه‌ای عمدتاً از کشورهایی نظیر چین و سایر تامین‌کنندگان قابل دسترس، با در نظر گرفتن محدودیت‌های لجستیکی، برای جبران آسیب به زیرساخت‌های داخلی مورد توجه قرار گیرد. در عین حال، وجود ظرفیت‌های خالی در برخی زیربخش‌های صنعتی می‌تواند مبنای یک راهبرد فعال‌تر قرار گیرد. در این چارچوب، واردات هدفمند نهاده‌ها یا کالاهای نیمه‌ساخته برای تکمیل فرآوری و تولید بدون کارخانه، می‌تواند به حفظ تولید و افزایش ارزآوری کمک کند و همزمان زمینه استفاده از ظرفیت‌های بلااستفاده و بازتعریف نقش ایران در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای را فراهم سازد. در نهایت، تحقق تاب‌آوری زنجیره ارزش (به معنای ایجاد تعادل میان استحکام ساختاری و انعطاف‌پذیری عملیاتی) از طریق چنین بازتنظیمی امکان‌پذیر می‌شود؛ به‌ویژه زمانی که این اقدامات با استفاده از ذخایر راهبردی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و طراحی قراردادهای پشتیبان برای جذب شوک‌ها و تسریع بازیابی همراه شود.

در مرحله پس از اختلال (بازسازی و تثبیت)، تمرکز سیاستی باید به صورت همزمان بر اقدامات واکنشی کوتاه‌مدت و اصلاحات ساختاری میان‌مدت و بلندمدت استوار باشد. در بعد واکنشی، اقداماتی نظیر مذاکره سریع با تامین‌کنندگان جدید، انعقاد قراردادهای پایدار و بازآرایی شبکه تامین برای بازگشت به سطح تولید پیشین ضروری است. در افق

میان‌مدت، سیاست‌ها باید بر بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده، فعال‌سازی ظرفیت‌های خالی صنعتی و بهبود بهره‌وری در تخصیص نهاده‌ها متمرکز شوند. در این چارچوب، استفاده از راهبرد «واردات برای فرآوری در داخل و تولید بدون کارخانه» می‌تواند ضمن افزایش نرخ بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود، به تقویت درآمدهای ارزی و بازگشت تدریجی به بازارهای صادراتی کمک کند. در سطح بلندمدت، جهت‌گیری سیاستی باید به سمت تنوع‌بخشی پایدار به شرکای تجاری، نهادینه‌سازی دیپلماسی اقتصادی و ارتقای جایگاه ایران در زنجیره‌های منطقه‌ای ارزش حرکت کند. در این راستا، توسعه همکاری با ترتیبات منطقه‌ای (نظیر شانگهای و بریکس) می‌تواند دسترسی پایدار به بازارها و منابع تامین را تسهیل کرده و هزینه‌های مبادله را کاهش دهد.

در همین چارچوب، ارتقای کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌های تولید نیز به‌عنوان مکمل این سیاست‌ها ضروری است. ایجاد ذخایر پشتیبان از مواد واسطه‌ای کلیدی در نقاط امن جغرافیایی، بهینه‌سازی مدیریت موجودی و توسعه تولید داخلی نهاده‌های راهبردی با اتکا به ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان، می‌تواند ضمن کاهش وقفه‌های تولید، وابستگی خارجی را نیز در میان‌مدت کاهش دهد.

نکات کلیدی

با توجه به شرایط جنگی و تجربه‌های بین‌المللی، راهبردهای زیر برای جایگزینی شرکای تجاری و تقویت تاب‌آوری زنجیره‌های تامین مدنظر قرار گیرد:

۱. **تنوع‌بخشی هدفمند به منابع تامین:** با توجه به محدودیت‌های ناشی از تحریم و تنگناهای لجستیکی، تنوع‌بخشی به منابع تامین باید به‌صورت تدریجی، مرحله‌بندی‌شده و مبتنی بر توسعه زیرساخت‌ها دنبال شود، نه جایگزینی دفعی مبادی سنتی. در این راستا، اگرچه انتقال بخشی از واردات غلات از مسیرهای جنوبی به تامین‌کنندگان شمالی (روسیه و قزاقستان از طریق دریای خزر) می‌تواند ریسک‌های ژئوپلیتیکی را کاهش دهد، اما تحقق آن مستلزم رفع گلوگاه‌هایی نظیر محدودیت ظرفیت ناوگان کشتیرانی خزر و ضعف زیرساخت‌های تخلیه و بارگیری در بنادر شمالی (به‌ویژه امیرآباد و انزلی) است. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود بازآرایی جغرافیایی واردات با رویکردی تدریجی و منعطف و متناسب با شرایط اضطراری دنبال شود؛ به‌گونه‌ای که در یک افق میان‌مدت و در صورت تداوم بهبود زیرساخت‌ها، سهم واردات غلات از بنادر جنوبی به‌تدریج کاهش یابد و سهم بنادر شمالی افزایش پیدا کند. تحقق این هدف مستلزم سرمایه‌گذاری همزمان در توسعه ظرفیت بنادر شمالی، تقویت ناوگان حمل‌ونقل دریایی در خزر و بهبود زیرساخت‌های لجستیکی مرتبط است.

۲. **تقویت دیپلماسی اقتصادی منطقه‌ای:** تقویت و تعمیق موافقت‌نامه‌های تجاری دو و چندجانبه فعلی (از لحاظ نوع کالاها و حوزه‌های مورد پوشش غیرکالایی) با همسایگان و اقتصادهای نوظهور و یا انعقاد موافقت‌نامه‌های جدید، مسیری کم‌هزینه برای تضمین دسترسی به منابع جدید و کاهش اثر محدودیت‌های ژئوپلیتیکی است. در این راستا، بهره‌گیری از سازوکارهای همکاری سازمان همکاری شانگهای برای تسهیل واردات تجهیزات صنعتی و ماشین‌آلات از چین و همچنین توسعه تجارت ترجیحی با ترکیه در قالب توافقات دوجانبه برای تامین مواد واسطه‌ای نساجی و قطعات یدکی توصیه می‌شود.

۳. **بازآرایی جغرافیایی شبکه تامین:** تمرکز بر مناطق نزدیک و همگرا (آسیای مرکزی، قفقاز و اوراسیا) می‌تواند زمان واکنش زنجیره تامین را کاهش دهد، اما بهره‌گیری از این مزیت منوط به رفع گلوگاه‌های زیرساختی است. در حال حاضر، محدودیت ظرفیت در بنادر شمالی (امیرآباد و انزلی) می‌تواند موجب افزایش هزینه و زمان حمل شود. ازاین‌رو، استفاده از کریدور شمال-جنوب برای تامین کالاهایی مانند شمش و آلیاژهای فولادی از روسیه، باید به‌صورت تدریجی و همراه با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بندری و ریلی دنبال شود. در صورت بهبود تدریجی زیرساخت‌ها، این مسیر می‌تواند در میان‌مدت با کاهش وابستگی به مسیرهای جنوبی، به کاهش هزینه‌های لجستیکی و افزایش تاب‌آوری زنجیره تامین کمک کند.

۴. **توسعه بنادر خشک و مدیریت ذخایر راهبردی:** ذخیره‌سازی راهبردی باید به‌صورت هدفمند و با تمرکز بر کالاهای اساسی و نهاده‌های حیاتی دنبال شود. در این چارچوب، با توجه به تمرکز بیش از ۸۰ درصد موجودی کالا در بنادر جنوبی، توسعه بنادر خشک و انتقال بخشی از ذخایر به مناطق مرکزی و شمال‌شرقی، علاوه بر کاهش ریسک‌های پدافندی، به توزیع متوازن کالا و رفع محدودیت‌های انبارش

در مبادی ورودی کمک می‌کند. این رویکرد با تأکید بر مدیریت جریان کالا و ایجاد مراکز لجستیکی چندوجهی، امکان تداوم تغذیه خطوط تولید و افزایش تاب‌آوری شبکه تامین در شرایط بحرانی را فراهم می‌سازد.

۵. **توسعه هدفمند تولید داخلی نهاده‌های کلیدی:** در میان‌مدت، کاهش وابستگی به واردات باید به‌صورت گزینشی و مبتنی بر مزیت‌ها و ظرفیت‌های داخلی دنبال شود، نه بومی‌سازی گسترده همه نهاده‌ها که منجر به اتلاف منابع می‌گردد. در این چارچوب، تمرکز بر اقلام راهبردی با ریسک تامین بالا و قابلیت توسعه داخلی-مانند برخی آلیاژها و قطعات کلیدی صنعت فولاد و نهاده‌های شیمیایی منتخب-اولویت دارد. تحقق این هدف مستلزم به‌کارگیری ابزارهای سیاستی مشخص است؛ از جمله اعطای مشوق‌های مالیاتی و اعتباری به شرکت‌های دانش‌بنیان، حمایت از تحقیق‌وتوسعه، تضمین خرید برای محصولات داخلی در مراحل اولیه و ایجاد مشارکت‌های صنعتی هدفمند. این رویکرد به تقویت ظرفیت تولید در نقاط گلوگاهی زنجیره ارزش و افزایش تاب‌آوری صنعتی کمک شایانی خواهد کرد.

۶. **انعقاد قراردادهای انعطاف‌پذیر:** تدوین چارچوب‌های حقوقی که امکان تعدیل شرایط، تغییر مبادی و بازنگری در قیمت‌ها را در مواجهه با شوک‌های غیرمنتظره و برون‌زا فراهم کنند، می‌تواند ریسک تجاری بنگاه‌ها را به‌طور قابل‌توجهی کاهش دهد. به‌عنوان مثال، درج بندهای تعدیل و شرایط اضطراری ناشی از ریسک‌های ژئوپلیتیکی در قراردادهای خرید از چین، می‌تواند امکان تغییر مسیر حمل (دریایی به ریلی) یا تسویه غیردلاری (یوان-ریال) در صورت بروز اختلال فراهم آورد.

۷. **بهره‌گیری از ظرفیت‌های خالی و توسعه تولید بدون کارخانه:** در برخی زیربخش‌های صنعتی، می‌توان با اتخاذ الگوی «تولید بدون کارخانه» از ظرفیت‌های بلااستفاده داخلی برای فرآوری نهاده‌های واسطه‌ای وارداتی و ارتقای جایگاه ایران در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای استفاده کرد. در این مدل، واردات هدفمند مواد اولیه (مانند شمش آلومینیوم یا روی از کشورهای تاجیکستان و ازبکستان) و استفاده از ظرفیت مازاد واحدهای نورد و قطعه‌سازی داخلی، امکان تولید محصولات با ارزش‌افزوده بالاتر و صادرات به بازارهایی مانند عراق و افغانستان را فراهم می‌سازد. این رویکرد ضمن کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری ثابت جدید، با فعال‌سازی ظرفیت‌های راکد، به بهبود کارایی صنعتی و افزایش تاب‌آوری اقتصادی در شرایط محدودیت منابع کمک می‌کند.

فهرست منابع

- Mordas, O. (2023). The Impact of Exchange Rate Policy on the Level of Trade Competitiveness in Ukraine. Master's thesis. The University of Bergen.
- Nemat, M. & Mateen, I. (2025). The economic impact of the Ukraine-Russia war on international trade. Int. J. Green Economics. 3(19): 256-278.

پانویس

- Operational Flexibility = انعطاف‌پذیری عملیاتی
- Ripple effect = اثر موجی
- Structural Robustness = استحکام ساختاری