

منبع از ضرورت تحول در مبادی ورود و خروج کالا گزارش می‌دهد

# گلوگاه‌های فرساینده سنگ‌پیش‌پای تولید و تجارت



شهاب صفايي  
editor@smtnews.ir

## مسیر تاب‌آوری بنگاه‌ها



ماز یار نوربخش-عضو هیات نمایندگان اتاق بازرگانی تهران: در شرایطی که اقتصاد ایران درگیر یک وضعیت جنگی و نااطمینانی گسترده شده، فعالان اقتصادی و بنگاه‌ها، به‌ویژه در حوزه اقتصاد دیجیتال با فشاری کم‌سابقه و چندلایه مواجه‌اند. این فشار که قبلاً تحت تأثیر تحریم و رکود بود، امروز تحت اثر بحران‌های حاصل از هم‌زمانی اختلال در زیرساخت‌ها، قطعی اینترنت، توقف جریان درآمد، افزایش هزینه‌ها و فرسایش سرمایه انسانی است.

در شرایطی که اقتصاد ایران درگیر یک وضعیت جنگی و نااطمینانی گسترده شده، فعالان اقتصادی و بنگاه‌ها، به‌ویژه در حوزه اقتصاد دیجیتال با فشاری کم‌سابقه و چندلایه مواجه‌اند. این فشار که قبلاً تحت تأثیر تحریم و رکود بود، امروز تحت اثر بحران‌های حاصل از هم‌زمانی اختلال در زیرساخت‌ها، قطعی اینترنت، توقف جریان درآمد، افزایش هزینه‌ها و فرسایش سرمایه انسانی است. قطع طولانی مدت اینترنت که تا به حال رکورد زده و به ۴۵ روز رسیده، برای بسیاری از کسب‌وکارها نه یک محدودیت، بلکه به‌معنای توقف کامل فعالیت بود. در اقتصاد دیجیتال، اینترنت ابزار نیست، بلکه بستر اصلی خلق ارزش است. وقتی این بستر از دسترس خارج می‌شود، فروش متوقف، ارتباط با مشتریان قطع، خدمات مختل و عملاً چرخه حیات بنگاه متوقف می‌شود. در چنین شرایطی، بسیاری از شرکت‌ها حتی امکان پاسخگویی به تعهدات حداقلی خود را نیز از دست داده‌اند.

در کنار این مسئله، کاهش شدید تقاضا، اختلال در پرداخت‌ها، افزایش هزینه‌های تأمین و نااطمینانی نسبت به آینده، وضعیت نقدینگی بنگاه‌ها را به‌شدت تضعیف کرده است. کسب‌وکارهایی که تا پیش از این در مسیر رشد قرار داشتند و به توسعه فکر می‌کردند، امروز با چالش بقا مواجه‌اند. این روند اگر ادامه پیدا کند، می‌تواند به موجی از تعطیلی شرکت‌ها و تعدیل گسترده نیروی انسانی منجر شود، پدیده‌ای که آثار آن صرفاً اقتصادی نخواهد بود و پیامدهای اجتماعی جدی نیز به همراه خواهد داشت.

در چنین فضایی، مهم‌ترین کمبود و مطالبه فعالان اقتصادی، قابلیت پیش‌بینی است. بنگاه اقتصادی، حتی در سخت‌ترین شرایط می‌تواند با محدودیت‌ها تطبیق پیدا کند، اما با بی‌ثباتی و تصمیمات غیرقابل پیش‌بینی نمی‌تواند برنامه‌ریزی کند و انتظار می‌رود از طریق تشکیل‌ها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به مشارکت داده شود. تغییرات ناگهانی در دسترسی به اینترنت، سیاست‌های ارزی، مقررات یا محدودیت‌های عملیاتی، هزینه‌ای به‌مراتب بیشتر از خود محدودیت‌ها به کسب‌وکارها تحمیل می‌کند.

از سوی دیگر، نیاز فوری به حمایت‌های مالی و سیاستی نیز کاملاً محسوس است. بسیاری از بنگاه‌ها امروز نه به‌دنبال سود، بلکه به‌دنبال زنده ماندن هستند. تعویق در پرداخت مالیات، استمهال بدهی‌ها و تسهیلات، ایجاد خطوط اعتباری کوتاه‌مدت و طراحی بسته‌های حمایتی هدفمند برای کسب‌وکارهای آسیب‌دیده، از جمله اقداماتی است که می‌تواند زمان لازم برای بازسازی را در اختیار بنگاه‌ها قرار دهد.

همچنین، حفظ حداقل دسترسی به بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی، حتی در شرایط محدود، برای بقای بسیاری از شرکت‌ها حیاتی است. از دست رفتن مسیرهایی که طی سال‌های گذشته برای کاهش اثر تحریم‌ها شکل گرفته بود و امروز دیگر در دسترس نیستند، فشار مضاعفی بر فعالان اقتصادی وارد کرده و عملاً برخی کسب‌وکارها را در یک بن‌بست عملیاتی قرار داده است.

در کنار این مطالبات، بخش خصوصی نیز مسئولیت‌های مهمی بر عهده دارد. نخستین وظیفه، افزایش تاب‌آوری در سطح بنگاه است. این به‌معنای بازنگری در مدل‌های کسب‌وکار، کنترل هزینه‌ها، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و استفاده از ظرفیت‌های همکاری و هم‌افزایی با سایر بنگاه‌هاست. دوم، نقش‌آفرینی فعال در سطح تشکلهای و نهادهای بخش خصوصی است. در شرایطی که مسائل ماهیتی جعما دارند، پیگیری مطالبات نیز باید به‌صورت جمعی و ساختارمند انجام شود. اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های تخصصی می‌توانند نقش مؤثری در انتقال دقیق مسائل، ارائه راه‌حل‌های اجرایی و ایجاد گفت‌وگوی مؤثر با سیاست‌گذار ایفا کنند.

سوم، مستندسازی دقیق خسارت‌ها و پیامدهای اقتصادی است. بدون داده‌های معتبر و روایت مستند از آنچه بر کسب‌وکارها گذشته، امکان تصمیم‌سازی مؤثر وجود نخواهد داشت. این مستندسازی نه‌تنها برای مطالبه‌گری، بلکه برای طراحی سیاست‌های جبرانی نیز ضروری است.

در نهایت، باید به این نکته توجه داشت که اقتصاد دیجیتال، به‌رغم همه محدودیت‌ها، همچنان یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های رشد اقتصادی کشور است که ظرفیت‌های جدید آن نیز می‌تواند در زمان کوتاه به بهره‌برداری برسد. تضعیف این بخش، به‌معنای از دست دادن یکی از معدود موتورهای توسعه در شرایط فعلی است. بقای بنگاه‌ها، پیش‌شرط بقای اقتصاد است. در شرایطی که کشور با چالش‌های پیچیده و چندوجهی مواجه است، هر تصمیمی که به تضعیف این بقا منجر شود، در نهایت هزینه‌های فراتر از تصور بر اقتصاد ملی تحمیل خواهد کرد. امروز بیش از هر زمان دیگری، نیازمند تصمیماتی هستیم که هم واقع‌بینانه باشند و هم معطوف به حفظ و تقویت زیست‌بوم کسب‌وکار کشور.

با وجود تمام این تنگناها، تجربه نشان داده اقتصاد ایران با فعالان بخش خصوصی، در دل سخت‌ترین بحران‌ها نیز توان بازسازی و خلق مسیرهای جدید را دارند، به شرط آنکه حداقل‌های ثبات و امکان نفس کشیدن برایشان فراهم شود

در شرایطی که اقتصاد ایران با فشارهای بیرونی و محدودیت‌های ناشی از تحریم و حالا هم محاصره دریایی دست و پنجه نرم می‌کند، انعطاف‌پذیری در مسیرهای ورود و خروج کالا بیش از پیش اهمیت یافته است. تمرکز بیش از حد بر چند بندر خاص در جنوب کشور، اگرچه در دوران عادی و صلح مزیت‌هایی دارد، اما در شرایط بحرانی، تبدیل به پاشنه آشیل زنجیره تأمین کالا و مواد اولیه تولید می‌شود. کندی‌های اخیر در روند تخلیه و بارگیری بنادر جنوبی هم‌زمان با وقوع اتفاقات مهم در بستن تنگه هرمز توسط ایران و محاصره دریایی دشمن، زنگ خطر مهمی بود که لزوم بازآفرینی کریدورهای تجاری و تا حدودی گمرکات را بیش از پیش نمایان کرد. در این گزارش نگاهی دارد به لزوم ایجاد تحول در مسیرهای ورود و خروج کالا و زنجیره تأمین که در ادامه می‌خوانید.

تغییر کریدورهای تجاری و انتقال بخشی از بار وارداتی به بنادر شمالی و مرزهای زمینی، دقیقاً در راستای تحقق پدافند غیرعامل در حوزه تجارت خارجی نیز تفسیر می‌شود. وقتی تجارت کشور تنها بر چند نقطه متمرکز باشد، هرگونه اختلال فیزیکی، امنیتی یا حتی مدیریتی در آن نقطه، کل بازار کشور را با شوک عرضه مواجه می‌کند. متنوع‌سازی مبادی ورودی، به معنای ایجاد گزینش‌های جایگزین و فعال‌سازی شبکه‌های از مسیرهاست که در شرایط اضطرار، به‌صورت مکمل یکدیگر عمل می‌کنند. این اقدام، امنیت تجارت کشور را در برابر توطئه‌های دشمنان برای انسداد مسیرهای اصلی افزایش داده و تاب‌آوری ملی را در برابر تهدیدات اقتصادی جنگ‌گونه تقویت می‌کند. یکی از بزرگ‌ترین شکایات بازرگانان همواره درگیر شدن در صف‌های طولانی تخلیه کالا، رسوب کالا در گمرکات پرترد و در نهایت افزایش هزینه‌های انبارداری و دمووراز بوده است. بازآفرینی کریدورهای تجاری و استفاده از ظرفیت‌های مغفول‌مانده در بنادر شمالی و مرزهای زمینی، مستقیماً به کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم تجارت می‌انجامد. وقتی بار تجاری در گمرکات مختلف کشور توزیع شود، فشار تقاضا در مبادی جنوبی کاهش یافته و سرعت ترخیص افزایش می‌یابد. این توازن لجستیکی در کنار اعطای اختیارات به استنادداران در همکاری با تاجر همان منطقه، نه تنها هزینه‌های لجستیک تاجر را کاهش می‌دهد، بلکه با افزایش سرعت گردش کالا، بازرگانان را قادر می‌سازد تا با بهره‌وری بالاتری در بازارهای داخلی و خارجی فعالیت کنند که نتیجه مستقیم آن، رونق تجارت است.

ایران با داشتن مرزهای زمینی گسترده و دسترسی به آب‌های شمالی و جنوبی، ظرفیت‌های لجستیکی بی‌ظنری دارد که متأسفانه بخش بزرگی از آن به دلیل تمرکزگرایی در چند بندر خاص، سال‌ها

مغفول مانده بود. تصمیم دولت برای هدایت بخشی از کالاهای وارداتی به بنادر شمالی (مانند انزلی و امیرآباد) و گمرکات مرزی زمینی، به معنای بازآفرینی و تحول بزرگ در مناطق آزاد راکد و گمرکات در مرزهای زمینی کشور است. این رویکرد باعث می‌شود زیرساخت‌های حمل‌ونقل و انبارداری در اقصی نقاط کشور فعال شده و زمینه‌های اشتغال و سرمایه‌گذاری جدیدی در این مناطق شکل بگیرد. در واقع، این برنامه نه تنها یک اقدام لجستیکی، بلکه یک استراتژی توسعه متوازن منطقه‌ای است که منافع ملی را با توسعه مناطق مرزی گره می‌زند.

تحول در کریدورهای تجاری بدون یک مدیریت واحد و هماهنگ، محکوم به شکست است. واگذاری نقش راهبری طرح مدیریت هماهنگ مرزها به وزارت اقتصاد و گمرک، اقدام هوشمندانه دولت برای پایان دادن به جزیره‌ای عمل کردن نهادهای مختلف در مرزهاست. گمرک به‌عنوان محور اصلی تجارت کشور، اکنون مسئولیت هماهنگی میان سازمان‌های ذی‌ربط (مانند سازمان بنادر، پانه‌های حمل‌ونقل و نهادهای نظارتی) را بر عهده دارد تا فرآیند تغییر مسیر تاجر به سمت مبادی جدید، با کمترین اصطکاک انجام شود. این مدیریت یکپارچه باعث می‌شود که موانع بوروکراتیک در مسیرهای جایگزین شناسایی و رفع شوند و کالاها نه در بنادر خاص، بلکه در کل جغرافیای اقتصادی کشور به‌صورت سیال و روان توزیع شوند. وقتی زنجیره تأمین با ریسک گلوگاه‌های بنادر جنوبی مواجه می‌شود، نخستین اثر آن نوسان نرخ و کمبود در بازار است. با انتقال پایداری عرضه را در برابر تگانه‌های موقت بیمه می‌کند. این رویکرد به بازرگانان اطمینان می‌دهد که برای تأمین کالاهای موردنیاز کشور، گزینه‌های متعددی روی میز دارند و در صورت بروز هرگونه اختلال

## مدیریت یکپارچه مرزها؛ کلید تحقق تحول در زنجیره تأمین

در یک مسیر، مسیر جایگزین برای تداوم واردات کالا آماده‌به‌کار است. این اطمینان بخشی به فعالان اقتصادی، مانع از شکل‌گیری انتظارات تورمی و آشفتگی در بازار کالاهای اساسی و مواد اولیه می‌شود. همچنین این رویکرد جدید در بازتعریف کریدورهای تجاری کشور توسط وزارت اقتصاد و امور دارایی، منجر به ایجاد فرصتی استثنایی برای توسعه حمل‌ونقل ترکیبی خواهد شد. استفاده از ظرفیت‌های ریلی برای اتصال بنادر شمالی به قلب بازار مصرف، در کنار ظرفیت‌های جاده‌ای و دریایی، ضریب اطمینان زنجیره تأمین را به‌شدت افزایش می‌دهد. این مدل که در اقتصادهای پیشرفته دنیا برای مدیریت ریسک تجارت خارجی استفاده می‌شود، اکنون در حال بومی‌سازی در ایران است. با این رویکرد، تجارت خارجی کشور دیگر به یک نوع حمل‌ونقل وابسته نیست؛ بلکه از ترکیبی از روش‌های کم‌هزینه و پرسرعت بهره می‌برد. این هم‌افزایی، هزینه‌های نهایی کالا را برای مصرف‌کننده کاهش داده و قدرت رقابت‌پذیری اقتصاد ملی را ارتقا می‌دهد.

بنابراین تغییر کریدورهای تجاری و متنوع‌سازی مبادی ورودی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای اقتصاد است که قصد دارد در شرایط تحریم و جنگ اقتصادی، با قدرت به راه خود ادامه دهد. این رویکرد که به سه رکن کاهش هزینه برای بازرگان، افزایش تاب‌آوری از طریق پدافند غیرعامل و استفاده بهینه از ظرفیت‌های مرزی استوار است که می‌تواند سرآغاز تحولی بنیادین در حکمرانی تجارت خارجی ایران باشد. اگر این مسیر با جدیت توسط وزارت اقتصاد و گمرک دنبال شود، شاهد خواهیم بود که تجارت ایران از یک فعالیت وابسته به چند گلوگاه آسیب‌پذیر، به یک نظام منعطف، پویا و قدرتمند تبدیل خواهد شد که می‌تواند در هر شرایطی، نیازهای کشور را با کمترین هزینه و بالاترین سرعت تأمین کند.

## ضرورت مدیریت هماهنگ و هوشمند مرزها

مختلف به وجود بیاید، عملاً هزینه‌های تاجر کاهش پیدا می‌کند و این به معنای رونق تجارت در کشور است. پولادری گفت: استفاده از مبادی متنوع ورودی-خروجی در کشور علاوه بر این که هزینه‌های تاجر را کاهش می‌دهد، به افزایش درآمد‌های دولت می‌انجامد. زیرا به جای یک مرز برای واردات و صادرات از مبادی ورودی-خروجی متنوع بهره می‌بریم و حجم تجارت افزایش پیدا می‌کند.

وی ادامه داد: مزیت دیگر اقدام دولت مبنی بر سپردن مسئولیت مدیریت مرزها به وزارت اقتصاد این است که پدافند غیرعامل کشور تقویت می‌شود، زیرا وقتی برای واردات و صادرات تنها به یک مرز (در جنوب کشور) وابسته هستیم، آسیب‌پذیری کشور در شرایط جنگی افزایش پیدا می‌کند. اما متنوع‌سازی مبادی ورودی-خروجی کشور سبب می‌شود که در شرایط جنگی تاب‌آوری بیشتری داشته باشیم. عضو اتاق بازرگانی ایران و عراق خاطر نشان کرد: رونق بخشیدن به مرزهای متنوع به‌عنوان مبادی صادرات و واردات در کشور باعث افزایش عدالت در کشور می‌شود، زیرا مردم در مرزهای مختلف از مزیت‌های تبدیل شدن منطقه سکونت‌شان به مبادی ورودی-خروجی کشور بهره می‌برند. رونق اقتصادی در این مناطق رخ می‌دهد و جمعیت بیشتری از این امر بهره‌مند می‌شوند.

رامین پولادری، عضو اتاق بازرگانی ایران و عراق با اشاره به این موضوع که سپردن مدیریت هماهنگ و متمرکز مرزها به وزارت اقتصاد اقدام مناسبی است و از جهات مختلف برای کشور مزیت دارد، به **منبع** گفت: یکی از مهم‌ترین مزیت‌های این که مدیریت مرزها به وزارت اقتصاد سپرده شده، این است که یک دستگاه مسئول و پاسخگوی وضعیت مرزها و بهره بردن از فرصت‌های مرزی کشور است. وقتی مدیریت مرزها به چند نهاد و وزارتخانه مربوط می‌شود، در عمل نوعی عدم‌هماهنگی ایجاد و پاسخگویی کم‌رنگ می‌شود.

وی ادامه داد: در شرایط فعلی که وزارت اقتصاد مسئولیت مدیریت هوشمند و متمرکز مرزها را برعهده دارد، همه چیز به‌صورت هماهنگ توسط این وزارتخانه پیش می‌رود و یک نهاد پاسخگو و مسئول وجود دارد. این به نفع کشور است و زمینه را برای بهره بردن از ظرفیت مرزها بیش از پیش فراهم می‌کند. عضو اتاق بازرگانی ایران و عراق خاطر نشان کرد: دومین مزیت مدیریت هوشمند و متمرکز مرزها توسط وزارت اقتصاد این است که زمینه برای متنوع‌سازی مبادی ورودی-خروجی کشور فراهم می‌شود. زیرا این امر از سوی وزارت اقتصاد به‌عنوان یک رویکرد مهم اعلام شده است. وقتی امکان واردات و صادرات از مرزهای



پولادری گفت: متنوع‌سازی مبادی تجارت کشور که توسط وزارت اقتصاد در دستور کار قرار گرفته است، موجب کاهش تعرفه‌های گمرک، افزایش مبادلات در مناطق آزاد و کاهش

هزینه‌های تجارت می‌شود. امری که در نهایت به نفع اقتصاد ملی است و زمینه را برای رشد اقتصادی فراهم می‌کند. وی ادامه داد: تجربه کشور در جنگ تحمیلی اخیر نشان داد که مناطق آزاد دارای ظرفیت‌های بسیار بالایی هستند که هنوز مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. در شرایط جنگی وزارت اقتصاد استفاده حداکثری از ظرفیت مرزها و مناطق آزاد را در دستور کار قرار داد. این سیاست باعث شد که ورود کالاهای اساسی، تجهیزات پزشکی و دارو از مرزها تسهیل شود و کمبودی در کشور به وجود نیاید. عضو اتاق بازرگانی ایران و عراق در پایان تأکید کرد: در شرایط خاصی به سر می‌بریم و باید متناسب با شرایط جنگی سیاست‌های درستی به اجرا گذاشته شود. بر همین اساس، استفاده حداکثری از ظرفیت مرزها و مدیریت هماهنگ و هوشمند آن توسط وزارت اقتصاد مثبت ارزیابی می‌شود.

## متنوع‌سازی مسیرهای ورود و خروج کالا، تاب‌آوری اقتصاد ملی را افزایش می‌دهد

در حوزه امنیت اقتصادی و پدافند غیرعامل دانست. در شرایطی که فشارهای خارجی، تحریم‌ها و تحولات ژئوپلیتیکی می‌تواند جریان تجارت خارجی را با چالش مواجه کنند، متنوع‌سازی مسیرهای ورود و خروج کالا، وابستگی به مبادی محدود را کاهش داده و تاب‌آوری اقتصاد ملی را افزایش می‌دهد. دولت و مدیریت جدید ستاد هماهنگی مرزها با تمرکز بر توسعه مسیرهای جایگزین و فعال‌سازی ظرفیت‌های کمتر استفاده‌شده مرزی، تلاش دارند شبکه تجارت خارجی کشور را به ساختاری منعطف و مقاوم در برابر تهدیدهای بیرونی تبدیل کنند. وی در پایان گفت: تغییر کریدورهای تجاری کشور مبتنی بر

سیدعلی مرتضوی، کارشناس حوزه سیاست‌گذاری در باره اهمیت مسئولیت واحد در حوزه مدیریت هماهنگ مرزهای کشور که اخیراً توسط دولت و شخص رئیس‌جمهوری به وزارت اقتصاد و امور دارایی کشور سپرده شده به **منبع** گفت: تاکنون یک وزارتخانه یا دستگاه به‌صورت واحد و منسجم مسئول مدیریت مرزها نبوده است. به همین دلیل، نوعی سردرگمی در این زمینه وجود داشت. اواخر سال گذشته، دولت وظیفه مدیریت مرزها را به‌صورت هماهنگ و هوشمند به وزارت اقتصاد سپرد. این امر باعث شد دست وزارت اقتصاد در شرایط جنگی به‌منظور استفاده از ظرفیت مناطق آزاد و مرزهای کشور باز باشد. همین امر زمینه را برای جلوگیری از کمبود کالاهای اساسی در کشور فراهم کرد.

وی ادامه داد: کشور ما دارای مرزهای طولانی است و با ۱۵ کشور همسایه هستیم. این امر به‌عنوان یک فرصت از سوی کارشناسان معرفی می‌شود. استفاده حداکثری از این ظرفیت زمینه را برای رونق تجارت در کشور مهیا می‌کند. همچنین مرز نشینان از مزیت‌های این امر بهره می‌برند. در حال حاضر به یک مرز در جنوب کشور وابسته هستیم و تنها مرز نشینان این منطقه از مزیت‌های تبدیل شدن به بستری برای واردات و صادرات کشور سود می‌برند، اما وقتی متنوع‌سازی مبادی ورودی-خروجی صورت بگیرد، عدالت بیشتری به وجود می‌آید. مرتضوی با اشاره به اهمیت تحقق پدافند غیرعامل با اقدام مهم دولت در بازتعریف کریدورهای تجاری کشور گفت: بازاریابی کریدورهای تجاری کشور را می‌توان یکی از مهم‌ترین اقدامات راهبردی



خنثی‌سازی فشارهای خارجی در دستور کار دولت و مدیریت جدید ستاد مدیریت هماهنگ مرزها قرار گرفته است که این تلاش‌ها، علاوه بر رونق بخشیدن به گمرکات مرزهای زمینی کشور و مناطق آزاد بالاست استفاده کشور در نقش‌پذیری در حوزه تجارت خارجی و رونق مرزهای زمینی کشور، زمینه تحقق پدافند غیرعامل در بخش تجارت خارجی را فراهم خواهد کرد.

## سخن پايانی

به تولیدکننده این اطمینان را می‌دهد که جریان تأمین متوقف نخواهد شد. از سوی دیگر، این سیاست می‌تواند با کاهش رسوب کالا، افت هزینه‌های انبارداری و کاهش دمووراز، فضای فعالیت اقتصادی را برای بخش خصوصی قابل پیش‌بینی‌تر کند. مهم‌تر از همه، این تغییر مسیرها در چارچوب پدافند غیرعامل معنا پیدا می‌کند؛ یعنی ساختن اقتصادی که در برابر فشار خارجی، انسداد مسیرها و تهدیدهای منطقه‌ای، انعطاف‌پذیر و مقاوم باشد. اگر این سیاست با نگاه بلندمدت دنبال شود، گمرک از یک گلوگاه فرساینده به یک نقطه اتکا برای رشد تولید و تجارت تبدیل خواهد شد.