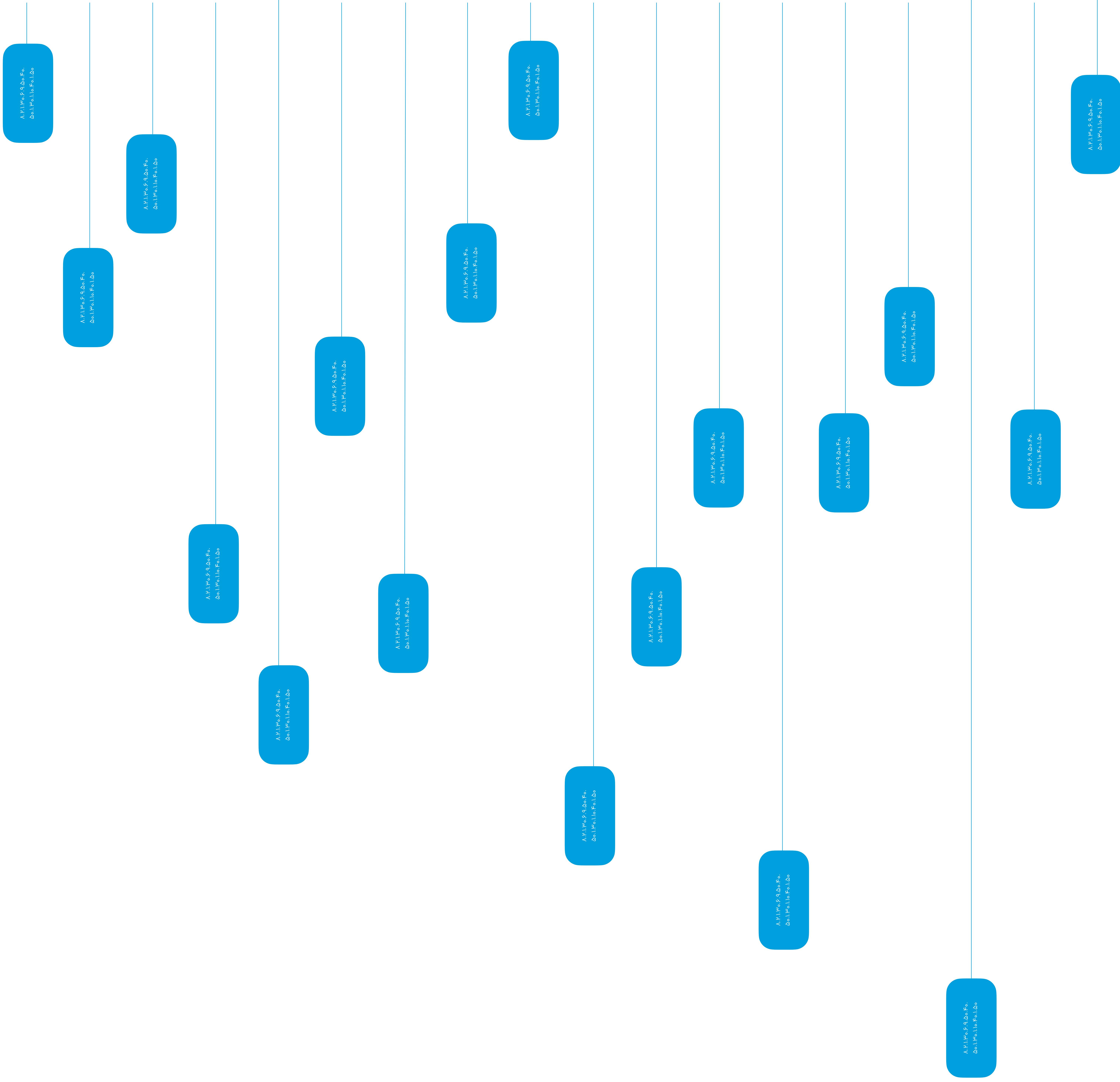


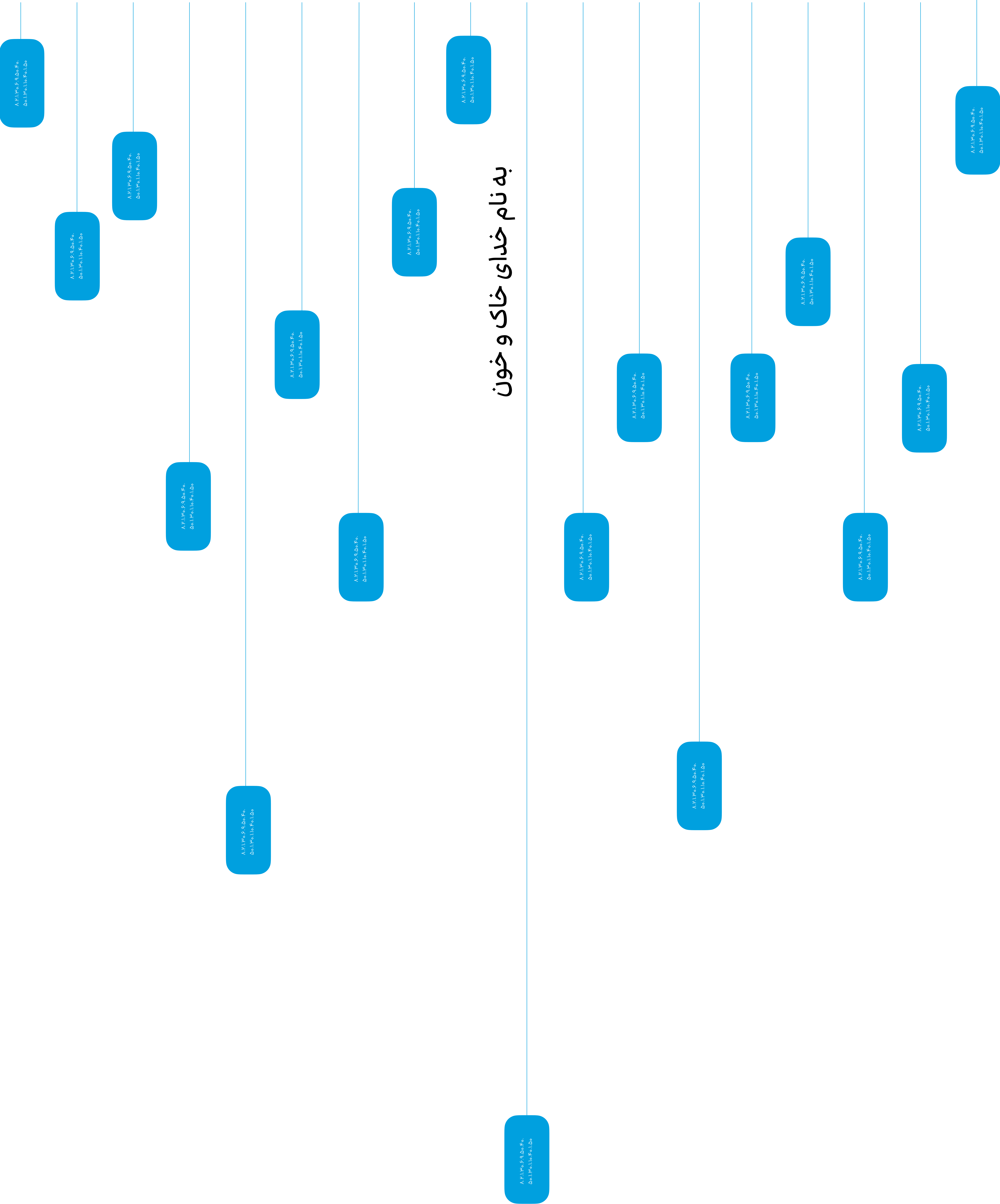
جنگ یا جنگ

نگاهی به جنگ چهل ماهه
اکراین و دوازده روزه ایران

مرداد ۱۴۰۴



به نام خدای خای و خون



مقدمه

بررسی دقیق این گونه تمایزات، پیش شرط تدوین استراتژی‌های اثربخش است.

ضرورت دقت در مفاهیم کلیدی پیش از هر تحلیل، تعریف دقیق واژه‌ها و اصطلاحات محوری الزامی است: نوع و مقیاس جنگ: مرزهای «جنگ محدود» (Limited War) و «جنگ تمام عیار» (Total War) چیست و کدام یک متناسب با شرایط ایران است؟ تأثیر هر کدام بر زنجیره تأمین، نقدینگی و تقاضای بازار چگونه است؟

برنامه‌ریزی برای بقا در برابر بی‌تصمیمی: برنامه‌ای مدون برای مدیریت مخاطرات و نیل به حداقل زیان‌ها چگونه از سردرگمی و «فلج تصمیم‌گیری» متمایز می‌شود؟

معنای رشد و توسعه در بحران: آیا افزایش سهم بازار در مقیاس کوچک از اولویت برخوردار است یا باید ظرفیت انبارش و تولید را برای رونق پس از فروکش تنش‌ها ارتقا داد؟

در این مقاله، ابتدا به تبیین دقیق اصطلاحات مرتبط با انواع جنگ و پیامدهای اقتصادی-اجتماعی هریک می‌پردازیم تا تصویر شفافی از محیط رقابتی در برابر کسب و کارها به دست آوریم و در ادامه به بررسی کسب و کارهای کوچک و متوسط در اوکراین می‌پردازیم که تقریباً یک سال پس از تهاجم روسیه توانسته‌اند فعالیت خود را تثبیت کنند و با وجود تأثیرات مخرب این جنگ بر اقتصاد کشور، از خود تاب‌آوری نشان دهند.

«شرکت‌هایی که مدل‌های کسب و کار خود را با شرایط جدید تطبیق داده، به دنبال بازارهای جدید رفته و راه‌حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد ارائه داده‌اند، اعتماد به نفس بسیار بیشتری از خود برای رویاروی با شرایط جدید و ساختن آینده کسب و کار خود نشان دادند.»

این روزها در محافل صاحبان و مدیران عالی‌رتبه کسب و کار، محور بحث‌ها حول چهار پرسش کلیدی شکل گرفته است:

۱. چشم‌انداز جنگ آتی با پایان جنگ ۱۲ روزه بین ایران و اسرائیل، این سؤال مطرح است که آیا می‌توانیم وقوع درگیری دیگری را پیش‌بینی کنیم؟ درک درست از نوع درگیری (جنگ محدود در مقابل جنگ تمام عیار) و تفاوت آن با نمونه‌هایی چون جنگ ایران-عراق یا جنگ اوکراین-روسیه، برای ارزیابی اثرات اقتصادی و اجتماعی بر فعالیت‌های تجاری ضروری است.

۲. «برنامه‌ریزی برای بقا» یا فلج تصمیم‌گیری؟ در فضای آتش‌بس نامشخص و بی‌ثباتی سیاسی و اقتصادی، آیا شرکت‌ها تنها ملزم به اتخاذ رویکرد «حفظ وضع موجود» هستند یا می‌توانند فراتر از آن گام بردارند؟ شناسایی مرز باریک میان تدبیر محافظه‌کارانه و فقدان تصمیم‌سازی کلان، نقطه شروع هر استراتژی مناسب خواهد بود.

۳. امکان‌سنجی «استراتژی‌های رشد و توسعه» در شرایط فعلی بازار که زیر سایه نااطمینانی به سر می‌برد، تحقق اهداف رشد چگونه ممکن است؟ آیا می‌توان از حجم محدودی از بازار موجود سهم بیشتری به دست آورد، یا اولویت باید آماده‌سازی برای جهش پس از ثبات دوباره باشد؟ تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) متناسب با هر سناریو، ضامن تصمیم‌گیری واقع‌بینانه خواهد بود.

۴. تأثیر اندازه و حوزه فعالیت بر تصمیم‌سازی ابعاد مالی و صنعتی هر شرکت، نقش محوری در تحلیل ریسک و فرصت ایفا می‌کند. تصمیم‌های یک بنگاه با فروش سالانه حدود ۲ میلیون دلار در مقایسه با شرکتی با گردش مالی ۱۵ میلیون دلار در حوزه مصرفی یا ۳۰ میلیون دلار در محصولات بادوام، به تبع تفاوت چشم‌گیری در ساختار هزینه، نقدینگی و تحمل ریسک دارد.

مقدمه

در شماره‌های بعدی، واکاوی خواهیم کرد که استراتژی‌های «بقا» چگونه از بی‌تصمیمی متمایز می‌شوند، تعریف عملیاتی رشد و توسعه در این شرایط چیست و در نهایت چگونه اندازه و حوزه فعالیت شرکت‌ها روی انتخاب گزینه‌های استراتژیک تأثیر می‌گذارد.



به سرپرستی:

مجید کیانپور

مدیرعامل و بنیان‌گذار
شاپرک آبی

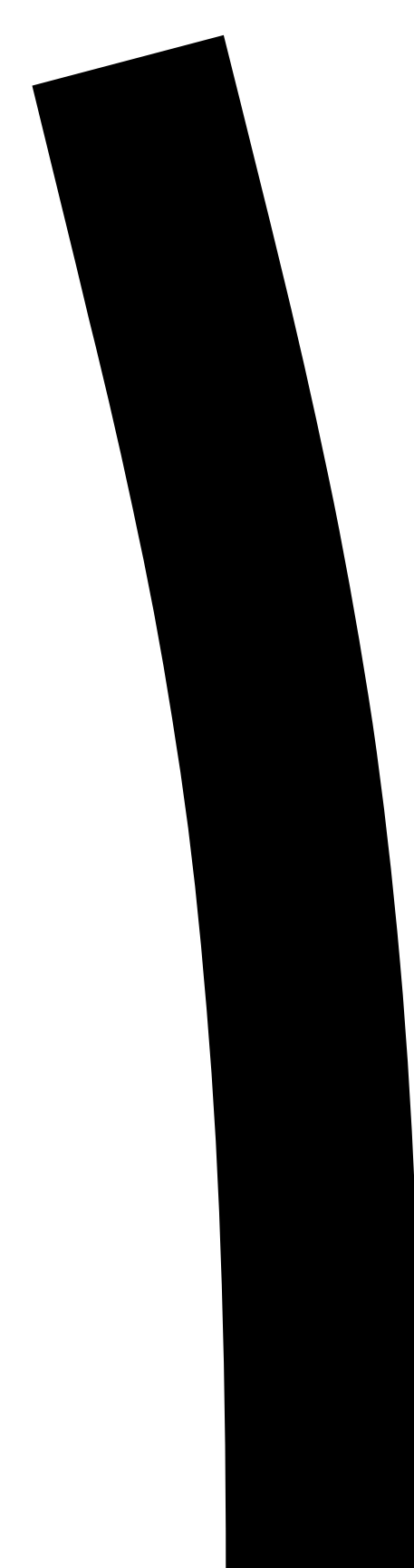
ساختار بندی و نوشتار:

هادی اربابی بهار

مدیرعامل لاین مشاوره
مدیریت شاپرک آبی

محمد حسین میرآفتاب

مشاور توسعه کسب و کار
شاپرک آبی



جنگ یا جنگ

جنگ یا جنگ

جنگ محدود و جنگ تمام عیار

هدف نهایی از جنگ چیست؟ نابودی کامل دشمن یا تحمیل اراده سیاسی با کمترین هزینه؟ پاسخ به این پرسش، دو مسیر متمایز اما درهم تنیده در نظریه پردازی جنگ شکل داده است که تا امروز نیز در تحلیل جنگ‌های مدرن کاربرد دارند: جنگ به مثابه ابزار سیاسی مطلقو جنگ به مثابه ابزار محدود و هدفمند.

در این میان، دو متفکر کلیدی، کارل فون کلاوزویتس و سان تزو، چارچوبی ارائه می‌دهند که فهم امروزی از دو مفهوم جنگ تمام عیار (Total War) و جنگ محدود (Limited War) بدون رجوع به آنان ناقص خواهد بود.

کلاوزویتس در اثر بنیادین خود «درباره جنگ» جنگ را امتداد سیاست با ابزارهای دیگر می‌داند. اما آنچه در خوانش‌های بعدی از آثار او برجسته شده، مفهوم گرایش درونی جنگ به سمت مطلق بودن است. از نگاه او، اگر هیچ محدودیت سیاسی، اخلاقی یا اجتماعی وجود نداشته باشد، جنگ به سمت حالتی پیش می‌رود که در آن:

- هر دو طرف به دنبال نابودی کامل یکدیگرند،
- تمامی منابع ملت (نظامی، اقتصادی، انسانی) بسیج می‌شود،

- و مرز بین جبهه و پشت جبهه از بین می‌رود.

هرچند کلاوزویتس خود معتقد بود که چنین جنگی در عمل نادر است، اما نظریه او الهام بخش جنگ‌هایی شد که به درستی می‌توان آن‌ها را «تمام عیار» خواند: جنگ جهانی اول و دوم، جایی که همه چیز در خدمت پیروزی قرار گرفت. در مقابل، سنت فکری‌ای وجود دارد که به جای تمرکز بر شدت و گستره درگیری، بر هدفمند بودن و محدودسازی دامنه جنگ تأکید دارد. این نگاه را به ویژه می‌توان در آثار سان تزو یافت، که جنگ را بیشتر یک ابزار محاسبه شده برای پیشبرد منافع می‌دانست تا یک تلاش برای نابودی کامل دشمن.

برای سان تزو، بهترین جنگ، جنگی است که در آن بدون نبرد فیزیکی، پیروزی حاصل شود. در سطح عملیاتی، جنگ محدود معمولاً دارای ویژگی‌های زیر است:

- اهداف سیاسی یا جغرافیایی مشخص و قابل تحقق.
- عدم بسیج همه جانبه منابع ملی.
- تلاش برای اجتناب از ورود بازیگران خارجی و گسترش درگیری.
- تمایل به حفظ نوعی تعادل پس از پایان منازعه.

این دو مفهوم، نه تنها در تاریخ نظامی‌گری، بلکه در تحلیل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی منازعات معاصر نیز جایگاه بنیادین دارند. فهم تفاوت‌ها و اشتراک‌های آن‌ها، شرط لازم برای تحلیل ماهیت جنگ‌هایی است که در دهه‌های اخیر در خاورمیانه، اوکراین، قفقاز و فراتر از آن شکل گرفته‌اند.



کارل فون کلاوزویتس، ژنرال و نظریه پرداز نظامی آلمانی قرن ۱۹:
«جنگ ادامه سیاست با ابزارهای دیگر است.»

جنگ یا جنگ

جنگ محدود و جنگ تمام عیار

جنگ محدود (Limited War)

جنگ محدود به نوعی از درگیری نظامی اطلاق می‌شود که در آن طرف‌های درگیر، از حداکثر ظرفیت نظامی، اقتصادی، یا انسانی خود استفاده نمی‌کنند، بلکه تلاش می‌کنند با اعمال کنترل در سطح اهداف سیاسی، جغرافیایی، ابزار نظامی و شدت درگیری، به نوعی مصالحه یا بازدارندگی دست یابند. در این نوع جنگ، هدف نابودی کامل دشمن نیست، بلکه تغییر رفتار یا دستیابی به یک امتیاز سیاسی خاص است.

ویژگی‌های کلیدی جنگ محدود:

- اهداف سیاسی محدود و قابل مذاکره
- اجتناب از گسترش درگیری به مناطق یا بازیگران جدید
- کنترل و محدودیت در نوع و شدت استفاده از ابزارهای نظامی (مثلاً عدم استفاده از سلاح‌های کشتار جمعی)
- امکان حفظ کانال‌های دیپلماتیک در طول درگیری
- قابل پذیرش بودن ایده‌ی «برد نسبی» برای طرفین
- مثال‌های برجسته:
 - جنگ کره (1950-1953)
 - جنگ ویتنام (در مقاطع خاص)
 - درگیری‌های اخیر بین ایران و اسرائیل یا روسیه و اوکراین در فازهای مشخص

جنگ تمام عیار (Total War)

جنگ تمام عیار حالتی از جنگ است که در آن دولت یا کشور تمام منابع موجود خود—اعم از نظامی، اقتصادی، صنعتی، فرهنگی و انسانی—را برای نابودی کامل دشمن و تحقق کامل اهداف سیاسی خود بسیج می‌کند. در این نوع جنگ، مرز میان غیرنظامی و نظامی کمرنگ یا حذف می‌شود و کل جامعه وارد فرآیند جنگ می‌شود.

ویژگی‌های کلیدی جنگ تمام عیار:

- بسیج کامل منابع ملی (total mobilization)
- هدف‌گذاری برای شکست کامل و تسلیم بی‌قید و شرط دشمن
- استفاده از هرابزار ممکن از جمله سلاح‌های کشتار جمعی، جنگ روانی و تخریب زیرساخت‌ها
- تبدیل جامعه به جامعه‌ای در حالت دائمی جنگ
- حذف خطوط تفکیک بین جبهه‌های جنگ و عقبه غیرنظامی
- مثال‌های برجسته:
 - جنگ جهانی اول و دوم
 - جنگ ایران و عراق (در سال‌های پایانی)

شاخص	جنگ محدود	جنگ تمام عیار
اهداف سیاسی	قابل مذاکره، محدود	شکست کامل دشمن
نقش غیرنظامیان	عمدتاً بیرون از میدان نبرد	فعال در حمایت لجستیکی و صنعتی
میزان تخریب	کنترل شده	گسترده و بی‌رحم
ابزار نظامی	محدود یا غیرپیشرفته	حداکثر ظرفیت تکنولوژیک
پایان جنگ	مصالحه، مذاکره	تسلیم کامل، بازسازی نظامی-سیاسی
رابطه با دیپلماسی	تداوم تعاملات ممکن است	قطع دیپلماسی، دشمنی مطلق

جنگ یا جنگ

ابعاد جنگ و نقش اقتصاد در جنگ محدود و تمام عیار

«جنگ همواره ادامه سیاست با ابزارهای دیگر است.» در این چارچوب، جنگ محدود تجلی صریح‌تری از این دیدگاه است، زیرا حفظ پیوستگی با اهداف سیاسی و قابلیت بازگشت به گفتگو، ماهیت آن را مشخص می‌کند. در مقابل، جنگ تمام عیار در نقطه‌ای فراتر از اهداف سیاسی قرار می‌گیرد و خود به هدف بدل می‌شود.



اقتصاد، نه تنها پشتیبان فنی و مالی جنگ است، بلکه تعیین‌کننده ظرفیت تداوم جنگ، نوع اهداف قابل دستیابی، و نحوه پایان بخشی به جنگ است. از دید استراتژیک، جنگ را می‌توان رقابتی در «استقامت ملی» (national endurance) دانست؛ جایی که منابع اقتصادی کشورها تعیین می‌کنند چه مدت، با چه شدتی و در چه سطحی می‌توانند به جنگ ادامه دهند. اقتصاد نه تنها در شکل‌گیری و تداوم جنگ، بلکه در پایان بخشی به جنگ نیز نقشی حیاتی دارد. به خصوص وقتی:

- هزینه اقتصادی از سود سیاسی پیشی بگیرد.
- منابع حیاتی تحلیل برود یا جامعه دچار نارضایتی اقتصادی فراگیر شود، دولت‌ها مجبور به مذاکره یا پذیرش شکست می‌شوند.
- در جنگ محدود: مذاکره و آتش‌بس به راحتی ممکن است، زیرا توان اقتصادی کشورها تحلیل نرفته است.
- در جنگ تمام عیار: پایان جنگ معمولاً با فروپاشی اقتصادی، تسلیم کامل، یا انقلاب سیاسی همراه است (مانند آلمان در پایان جنگ جهانی اول و دوم).

شخص	جنگ محدود	جنگ تمام عیار
تأثیر کوتاه مدت	قابل کنترل، متمرکز بر حوزه نظامی	اختلال گسترده در اقتصاد داخلی
تأثیر بلندمدت	قابل جبران از طریق دیپلماسی و تجارت	نیاز به بازسازی گسترده و ساختارزدایی دوباره اقتصاد
سرمایه‌گذاری خارجی	معمولاً با محدودیت مواجه نمی‌شود	کاملاً متوقف یا منفی می‌شود
تورم و کسری بودجه	افزایش محدود و مدیریت پذیر	تورم انفجاری، وابستگی شدید به استقراض یا چاپ پول
تاب‌آوری اقتصاد ملی	در صورت وجود منابع جایگزین، قابل حفظ	وابسته به حجم ذخایر و کمک خارجی (مانند لند-لیز در WWII)

جنگ یا جنگ

نام درگیری	تاریخ شروع	تاریخ پایان	بازیگران اصلی	نوع جنگ
مداخله نظامی ناتو در لیبی	۱۹ مارس ۲۰۱۱	۳۱ اکتبر ۲۰۱۱	ناتو vs حکومت قذافی	جنگ محدود
جنگ چهارروزه ناگورنو-قره‌باغ	۱ آوریل ۲۰۱۶	۵ آوریل ۲۰۱۶	آذربایجان vs ارمنستان	جنگ محدود
جنگ دوم ناگورنو-قره‌باغ	۲۷ سپتامبر ۲۰۲۰	۱۰ نوامبر ۲۰۲۰	آذربایجان vs ارمنستان	جنگ محدود
تهاجم تمام عیار روسیه به اوکراین	۲۴ فوریه ۲۰۲۲	تاکنون	روسیه vs اوکراین	جنگ تمام عیار
جنگ دوازده‌روزه ایران و اسرائیل	۱۳ ژوئن ۲۰۲۵	۲۴ ژوئن ۲۰۲۵	ایران vs اسرائیل	جنگ محدود

یاد داشت: تعداد جنگ‌های مستقیم بین دولت‌ها در مقایسه با قرن بیستم کاهش یافته اما همچنان در قالب جنگ‌های محدود ادامه دارد. این نشان‌دهنده آن است که کشورها به دلایل اقتصادی، هسته‌ای یا سیاسی، تمایل کمتری به ورود به جنگ تمام‌عیار دارند. اکثر درگیری‌ها مانند جنگ‌های هند و پاکستان، ترکیه و سوریه، و جنگ‌های ایران و اسرائیل در قالب جنگ محدود باقی مانده‌اند، چرا که اهداف استراتژیک خاصی را دنبال کرده‌اند بدون آن‌که به جنگ تمام‌عیار منجر شوند. جنگ‌هایی مثل حمله روسیه به اوکراین در سال ۲۰۲۲ به دلیل شدت، گستردگی، و اهداف تغییر رژیم یا تسلط کامل، بیشتر به جنگ تمام‌عیار شباهت دارند.

۲

بررسی داده های جنگ اوکراین در
یک نگاه

دریک نگاه

تأثیرات جنگ، چه در کوتاه مدت و چه در بلندمدت، به طور عمومی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط منفی و چالش برانگیز است. ناپایداری اقتصادی، اختلال در زنجیره تأمین، کاهش تقاضا، و ریسک های امنیتی از جمله پیامدهای مستقیم آن هستند.

با این حال، تجربه اوکراین نشان می دهد که حتی در شرایط جنگی طولانی مدت، بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط نه تنها فعالیت خود را حفظ کرده اند، بلکه با بازتعریف مدل های عملیاتی، برنامه ریزی برای آینده و انطباق با شرایط جدید، مسیرهای پایداری و حتی رشد را دنبال کرده اند. این تجربه، نشان دهنده ظرفیت تاب آوری و سازگاری بالا در میان برخی کسب و کارهاست که می تواند الگویی برای سایر بازارهای درگیر بحران باشد.

۵۷%

فعالیت خود را بدون تغییر حفظ کردند

۳۷%

فعالیت می کنند اما خروجی های خود را کاهش دادند

۴۳%

کاهش درآمد

۲۲%

کاهش نیروی انسانی

۶%

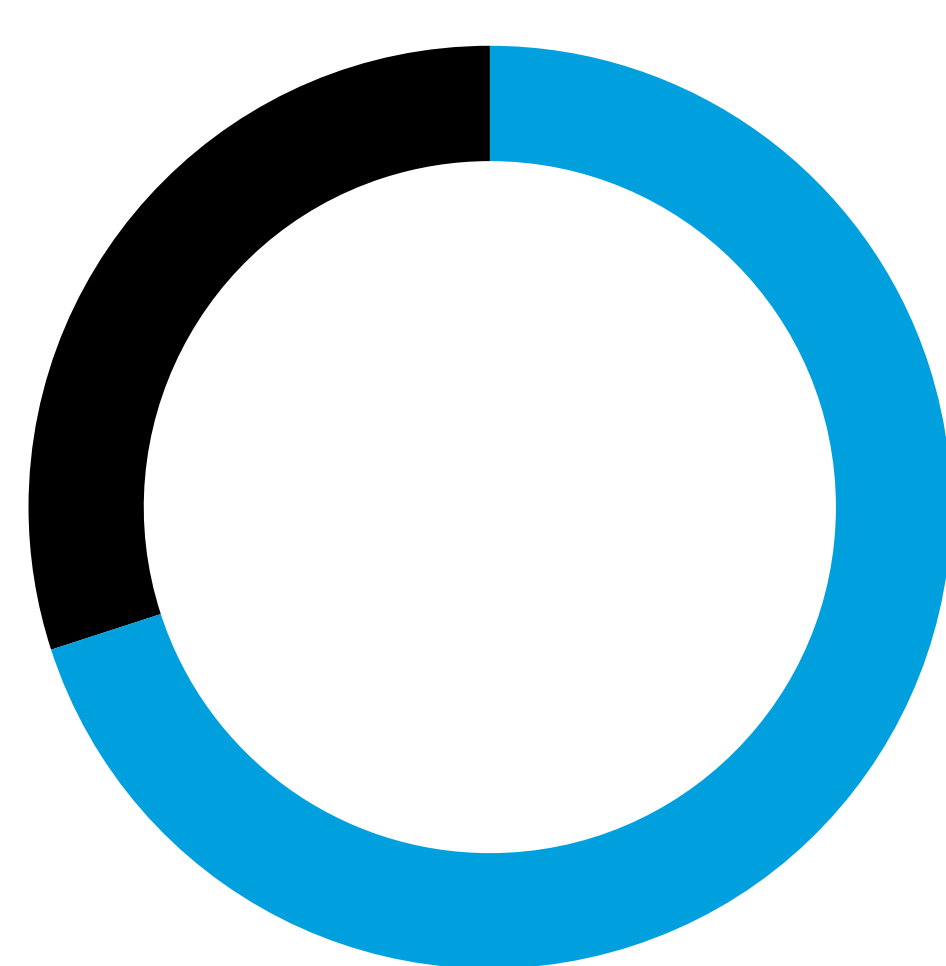
فعالیت خود را متوقف کردند

دریک نگاه

حوزه فعالیت و اندازه کسب و کارهای بررسی شده دراکراین

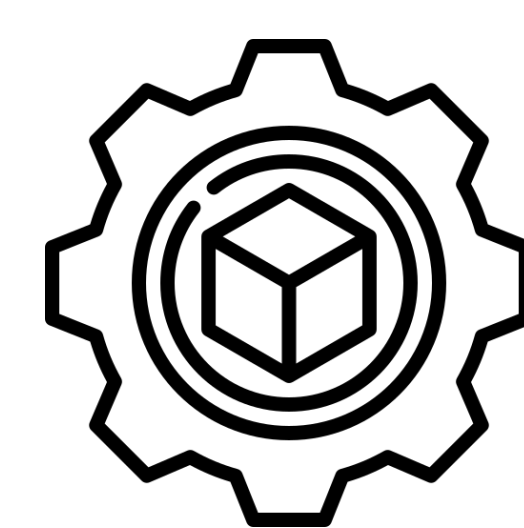
اندازه کسب و کارها قبل از جنگ

متوسط
(۵۱ الی ۴۹۹ نفر)



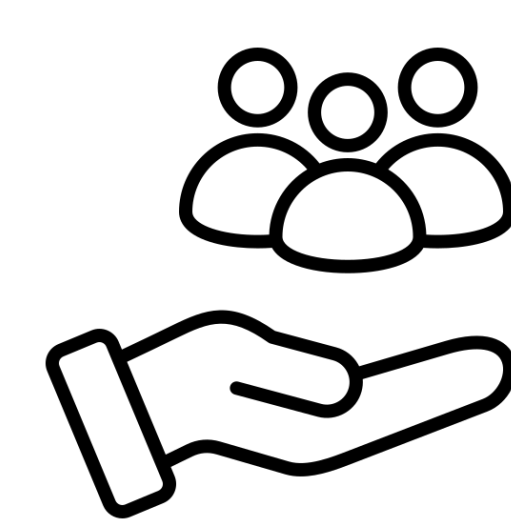
کوچک
(۱۰ الی ۵۰ نفر)

حوزه فعالیت



۵۰%

تولید



۵۰%

خدمات

یادداشت: کسب و کارهای اکرایی ای که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته اند ۵۰٪ در حوزه خدمات فعالیت داشته اند و ۵۰٪ در حوزه محصول و تولیدات همچنین ۷۰٪ از کسب و کارهای مورد مطالعه کوچک (۱۰ الی ۵۰ نفر) و ۳۰٪ از کسب و کارها متوسط (۵۱ الی ۴۹۹ نفر) بوده اند.

فکتباکس: جمعیت



۳۷.۷ میلیون نفر

از آغاز جنگ تمام عیار در فوریه ۲۰۲۲، دست کم ۳.۷ میلیون اوکراینی آواره داخلی (IDP) و حدود ۶.۹ میلیون نفر نیز به کشورهای همسایه یا فراتر از آن پناهنده شده‌اند؛ تقریباً یک سوم جمعیت پیش از جنگ اوکراین را جابه جا کرده است که بزرگ‌ترین بحران آوارگی در اروپا پس از جنگ جهانی دوم است.



۹۰.۶ میلیون نفر

تخمین زده می‌شود که بیش از ۵ میلیون ایرانی در سراسر جهان زندگی می‌کنند؛ از این میان، حدود ۳ میلیون نفر در پی انقلاب ۱۳۵۷ و جنگ ایران-عراق مهاجرت کردند و امواج جدید مهاجرت نیز به خاطر مسائل اقتصادی، سیاسی و تحریم‌ها ادامه یافته است.

در یک نگاه

عواقب جنگ بر روی چشم انداز کسب و کارهای اوکراینی

ترندهای منفی

کاهش درآمد

(سود خالص) شرکت ها

افت فعالیت های کسب و کار

به طور مشخص کاهش تعداد شرکت های فعال

کاهش کلی هزینه ها

تعویق انداختن سرمایه گذاری ها، کاهش حقوق، استخدام موقت نیرو ها و متوقف کردن فعالیت های زیان ده

کاهش تعداد سفارشات

عدم ثبات حجم سفارشات به صورت مشخص به دلیل: مهاجرت مردم، کاهش قدرت خرید شهروندان، و کاهش شدید بودجه محلی و مرکزی

بدتر شدن نظام پرداختی

(افزایش بدهکاران) درخواست تامین کنندگان برای پیش پرداخت (دغدغه بزرگ شرکت های تولیدی بزرگ)

افزایش ترن اور نیرو های کار

به دلیل بسیج مردم توسط دولت و مهاجرت

از بین رفتن زیرساخت های انرژی (اختلال در ثبات کار و فعالیت ها)

جا به جایی دفاتر و شرکت ها به دلیل از بین رفتن تجهیزات و از دست دادن نیرو ها

یادداشت: پس از شروع جنگ در اوکراین، کسب و کارهای اوکراینی دچار تغییرات و ورود به روند های منفی بخصوصی شده اند.

فکتباکس: GDP



۱۵۰ میلیارد دلار

صندوق بین المللی پول (IMF) پیش بینی کرده که رشد واقعی تولید ناخالص داخلی اوکراین در سال ۲۰۲۵ برابر با ۲٫۰% باشد، یعنی پس از سال ها منفی یا نزدیک به صفر بودن رشد، اقتصاد کشور بالاخره وارد فاز بازیابی تدریجی می شود



۴۵۱ میلیارد دلار

طبق برآورد صندوق بین المللی پول، رشد واقعی GDP ایران در سال ۲۰۲۵ تنها ۰٫۳% خواهد بود که یکی از پایین ترین نرخ های رشد اقتصادی در جهان به شمار می آید و نشان از رکود طولانی مدت اقتصاد تحت فشار تحریم ها و تورم بالا دارد

در یک نگاه

عواقب جنگ بر روی چشم انداز کسب و کارهای اوکراینی

گرچه جنگ در بیشتر موارد تأثیری مخرب بر کسب و کارهای کوچک و متوسط دارد اما در دل بحران نیز فرصت‌هایی شناسایی شده که بررسی آن‌ها در شرایط مشابه نشان می‌دهد برخی کسب و کارها با اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه و به روز نه تنها بقای خود را تضمین کرده‌اند، بلکه موفق شده‌اند مسیر رشد را در همین شرایط دشوار هموار کنند و ادامه دهند.

ترندهای مثبت

بعضی از شرکت‌ها سفارشات جدید دریافت کردند و فروش خود را گسترش داده‌اند.

(به طور خاص به دلیل کاهش فعالیت رقبا و یا افزایش سفارشات دولتی)

به دلیل کاهش ارزش هریونیا (پول اوکراین) و اختلال در زنجیره تامین، کارخانه‌های اوکراینی بر خلاف کارخانه‌های خارجی الان فرصت فروش بیشتر و مزیت قیمتی بالا تری دارند.

شرکت‌ها به صورت فعالانه تری به دنبال فرصت‌های صادراتی هستند.

دنیا بیشتر از گذشته از کسب و کارهای اوکراینی استقبال می‌کنند.

کسب و کارها به تولید محصولات با ارزش افزوده بالا روی آورده‌اند و به دنبال تولید محصولات گوشه‌ای هستند

شرکت‌های اوکراینی تمایل بیشتری برای همکاری با یکدیگر پیدا کرده‌اند.

کسب و کارها بهره‌ورتر شده و به دنبال راه‌های خلاقانه برای سودآوری هستند.

فکتباکس: امید به زندگی



۷۲ سال

پس از افزایش امید به زندگی از ۷۲٫۶۶ سال در ۲۰۲۲ به ۷۳٫۴۲ سال در ۲۰۲۳، این شاخص در ۲۰۲۴ به ۷۲٫۶۴ سال کاهش یافت که معادل ۱٫۰۷٪ افت نسبت به سال قبل است؛ چنین نزولی در سال‌های پس‌ازجنگ برای کشوری اروپایی نادر است و نشان‌دهنده تأثیر سنگین تداوم درگیری‌ها و تبعات بهداشتی پساکروناست



۷۸.۵ سال

براساس آمار سازمان جهانی بهداشت، امید به زندگی سالم (HALE) در ایران در ۲۰۲۱ تنها ۶۴٫۰ سال بود، در حالی که امید به زندگی کلی حدود ۷۸٫۰۵ سال (۲۰۲۵) برآورد می‌شود؛ یعنی ایرانیان به‌طور متوسط بیش از ۱۴ سال را در وضعیت «کمتر از سلامت کامل» می‌گذرانند

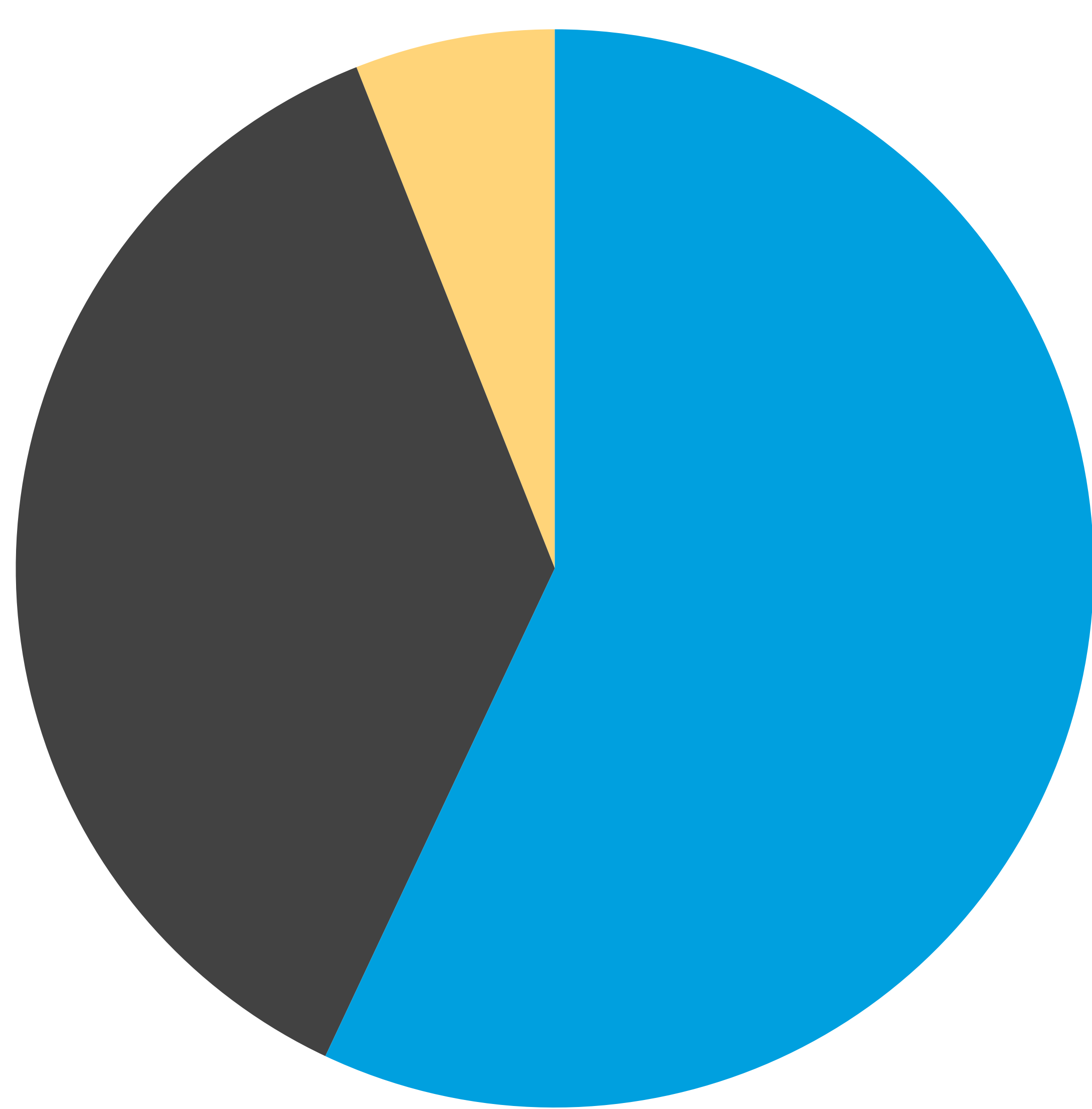
- داده‌های ایران: براساس پیش‌بینی‌های سال ۲۰۲۵ از صندوق بین‌المللی پول (IMF)، بانک جهانی و برنامه توسعه سازمان ملل (UNDP).
- داده‌های اوکراین: بر اساس اطلاعات سال‌های اخیر (مانند ۲۰۲۳) و تخمین‌هایی برای سال ۲۰۲۵، زیرا داده‌های دقیق به دلیل جنگ جاری در دسترس نیست.

۳

کسب و کارهای کوچک و متوسط
نزدیک به یک سال پس از شروع
جنگ در اوکراین

یک سال پس از شروع جنگ

وضعیت بنگاه های اقتصادی در اوکراین



فعالیت قبل از جنگ خود را حفظ کردند

فعالیت می کنند اما خروجی های خود را کاهش دادند

فعالیت های خود را به تعویق انداختند

حوزه فعالیت



تولید



خدمات

اندازه کسب و کارها



کوچک

(۱۰ الی ۵۰ نفر)



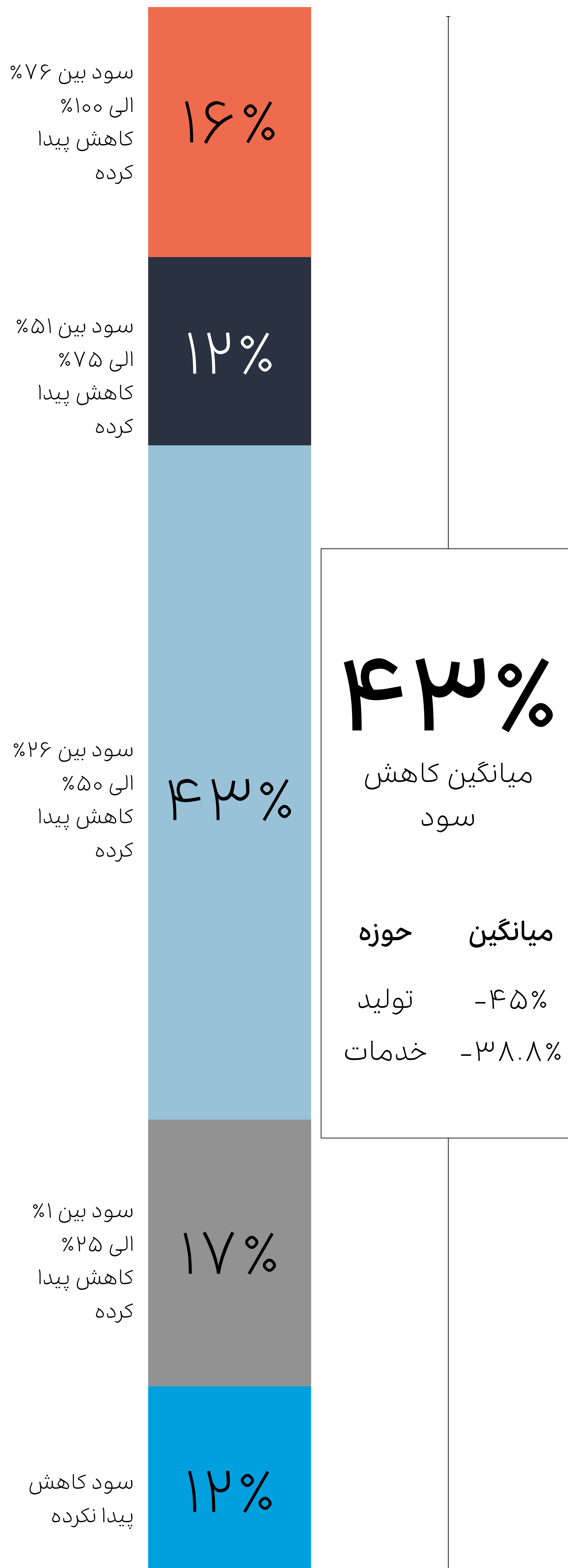
متوسط

(۴۹۹ الی ۵۱ نفر)

با بررسی وضعیت عملیاتی شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)، تصویری واضح از تاب آوری و چالش های آنها را پس از تقریباً یک سال جنگ به نمایش می گذارد. نکته برجسته، این است که با وجود تمامی مشکلات، ۵۷٪ از شرکت های مورد بررسی همچنان فعالیت های قبل از جنگ خود را حفظ کرده اند، در حالی که ۳۷٪ فعال هستند اما با کاهش تولید مواجه بوده اند. تنها ۶٪ از عملیات خود را به حالت تعلیق درآورده اند. این ارقام، اگرچه به دلیل "سوگیری بقا" (Survivorship Bias) - که در آن شرکت های کاملاً تعطیل شده در نمونه گنجانده نشده اند - ممکن است خوش بینانه تر از واقعیت کلی باشد، اما همچنان نشان دهنده یک سطح قابل توجه از تاب آوری در میان کسب و کارهای باقی مانده است.

یک سال پس از شروع جنگ

درآمد شرکت های کوچک و متوسط در وضعیت جنگ



میانگین کاهش سود ۴۳٪، به وضوح نشان دهنده یک بحران جدی در سودآوری است. جالب توجه است که ۴۳٪ از شرکت ها با کاهش سودی بین ۲۶ تا ۵۰٪ مواجه بوده اند، و ۱۶٪ نیز کاهش سودی بین ۷۶ تا ۱۰۰٪ را تجربه کرده اند، که عملاً به معنای عدم سودآوری یا زیان دهی کامل است. این ارقام، زنگ خطر را برای بقای مالی بسیاری از کسب و کارها به صدا در می آورند.

در کنار ترسیم تصویر کلی از کاهش سودآوری گسترده در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) اوکراین گروهی از کسب و کارها اشاره می کند که توانسته اند در برابر طوفان جنگ مقاومت کرده و سودآوری خود را حفظ یا تنها با کاهش ناچیزی مواجه شوند. این گروه، که شامل ۱۲٪ از شرکت هایی است که سودشان کاهش نیافته و ۱۷٪ که سودشان تنها ۱ تا ۲۵٪ کاهش یافته است، گواه بر وجود تاب آوری استراتژیک و انعطاف پذیری عملیاتی در میان بخش هایی از اقتصاد اوکراین است. تقریباً یک سوم از SMEs (مجموعاً ۲۹٪) توانسته اند در چنین شرایط دشواری سودآوری خود را حفظ یا با حداقل کاهش مواجه شوند، نشان دهنده وجود مزیت های رقابتی خاص یا توانایی های انطباقی برجسته در این شرکت ها است اما علاوه بر ماهیت کسب و کار، استراتژی های داخلی نیز نقش محوری ایفا می کنند. این شرکت ها در مدیریت نقدینگی خود بسیار چابک عمل کرده اند، هزینه های ثابت را به شدت کنترل کرده و به سرعت مدل های کسب و کار خود را برای تطبیق با شرایط جدید بازار تغییر داده اند.

این به این معنی است که این شرکت ها نه تنها ارزش پیشنهادی خود را با نیازهای متغیر بازار تطبیق دادند، بلکه منابع و فرآیندهای داخلی خود را نیز به سرعت بازآرایی و بهینه کردند تا از این پیشنهاد ارزش جدید پشتیبانی کنند و در یک محیط به شدت متغیر، چابک باقی بمانند.

یک سال پس از شروع جنگ

نیروهای کار در وضعیت جنگی

یکی دیگر از چالش‌های حیاتی پیش روی این کسب و کارها برمی‌دارد: کاهش نیروی کار. میانگین کاهش ۲۲٪ در تعداد کارکنان، به وضوح نشان‌دهنده تأثیر مستقیم جنگ بر بازار کار و پتانسیل تولید شرکت‌ها است. این کاهش، عمدتاً ناشی از "بسیج و مهاجرت" است، که هر دو عواملی خارج از کنترل مستقیم شرکت‌ها هستند. با این حال، توزیع این کاهش حاوی نکات مهمی است: ۴۵٪ از شرکت‌ها هیچ کاهشی در کارکنان خود نداشته‌اند، که نشان‌دهنده تلاش برای حفظ نیروی کار، یا ماهیت حیاتی فعالیت آنها است. در مقابل، ۲۴٪ با کاهش قابل توجه ۲۶ تا ۵۰٪ و ۶٪ با کاهش ۷۶ تا ۱۰۰٪ مواجه بوده‌اند که حاکی از ضربه شدید بر توان عملیاتی آنها است.

اهمیت حفظ نیروی انسانی فراتر از صرفاً تعداد کارمندان است. هر کارمند، به ویژه در SMEs که ساختارهای سازمانی کوچک‌تر و نقش‌های تخصصی‌تر دارند، حامل "دانش سازمانی" (Institutional Knowledge) و "تجربه" (Experiential Learning) است. از دست رفتن این دانش و تجربه، می‌تواند فرآیندهای عملیاتی را مختل کرده، زمان لازم برای آموزش جایگزین‌ها را افزایش داده، و کیفیت محصولات یا خدمات را کاهش دهد. این وضعیت، به مثابه "فرسایش سرمایه انسانی" (Human Capital Erosion) عمل می‌کند که بازسازی آن پس از جنگ، نیازمند سرمایه‌گذاری‌های سنگین در آموزش، جذب و حفظ استعدادها خواهد بود.

«حفظ نیروی انسانی در زمان بحران، نه تنها یک مسئولیت اجتماعی است، بلکه یک سرمایه‌گذاری استراتژیک برای آینده کسب و کار محسوب می‌شود.»

کاهش نیروی کار
بین ۷۶٪ الی ۱۰۰٪

۶٪

کاهش نیروی کار
بین ۵۱٪ الی ۷۵٪

۴٪

کاهش نیروی کار
بین ۲۶٪ الی ۵۰٪

۲۴٪

کاهش نیروی کار
بین ۱٪ الی ۲۵٪

۲۱٪

هیچ نیرویی را
کاهش نداند

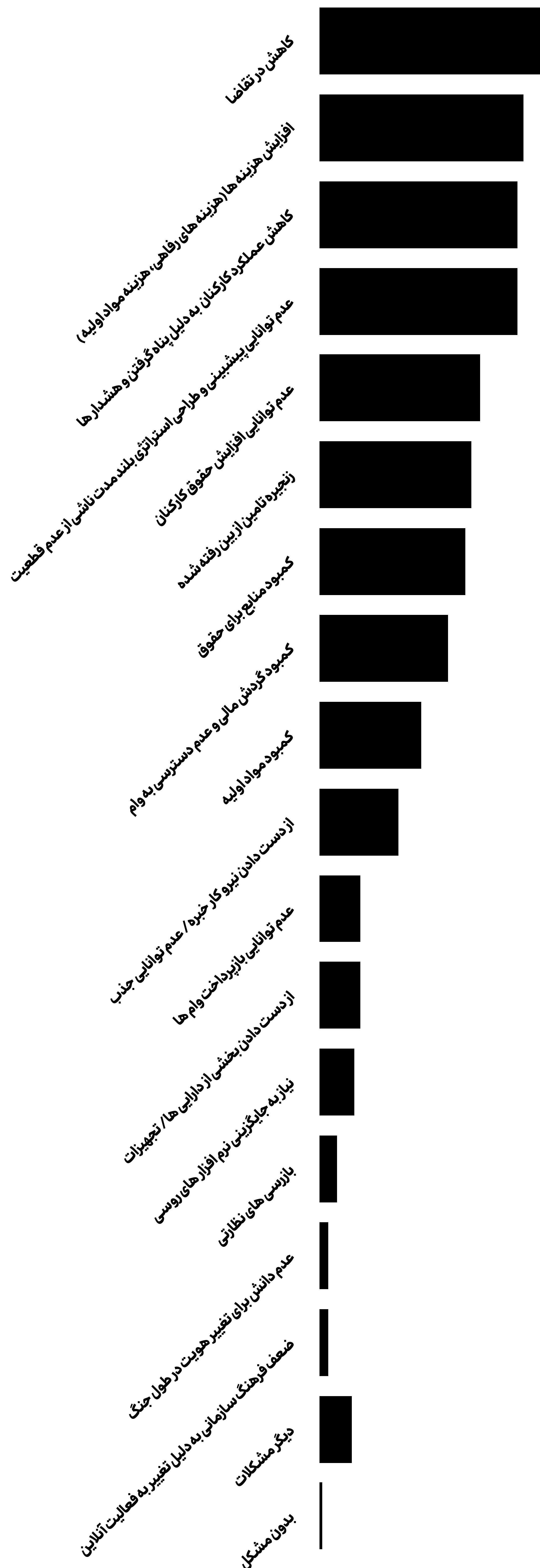
۴۵٪

۲۲٪

میانگین کاهش
تعداد نیرو انسانی

وضعیت بنگاه های اقتصادی

مشکلات کلیدی کسب و کارها در وضعیت جنگی

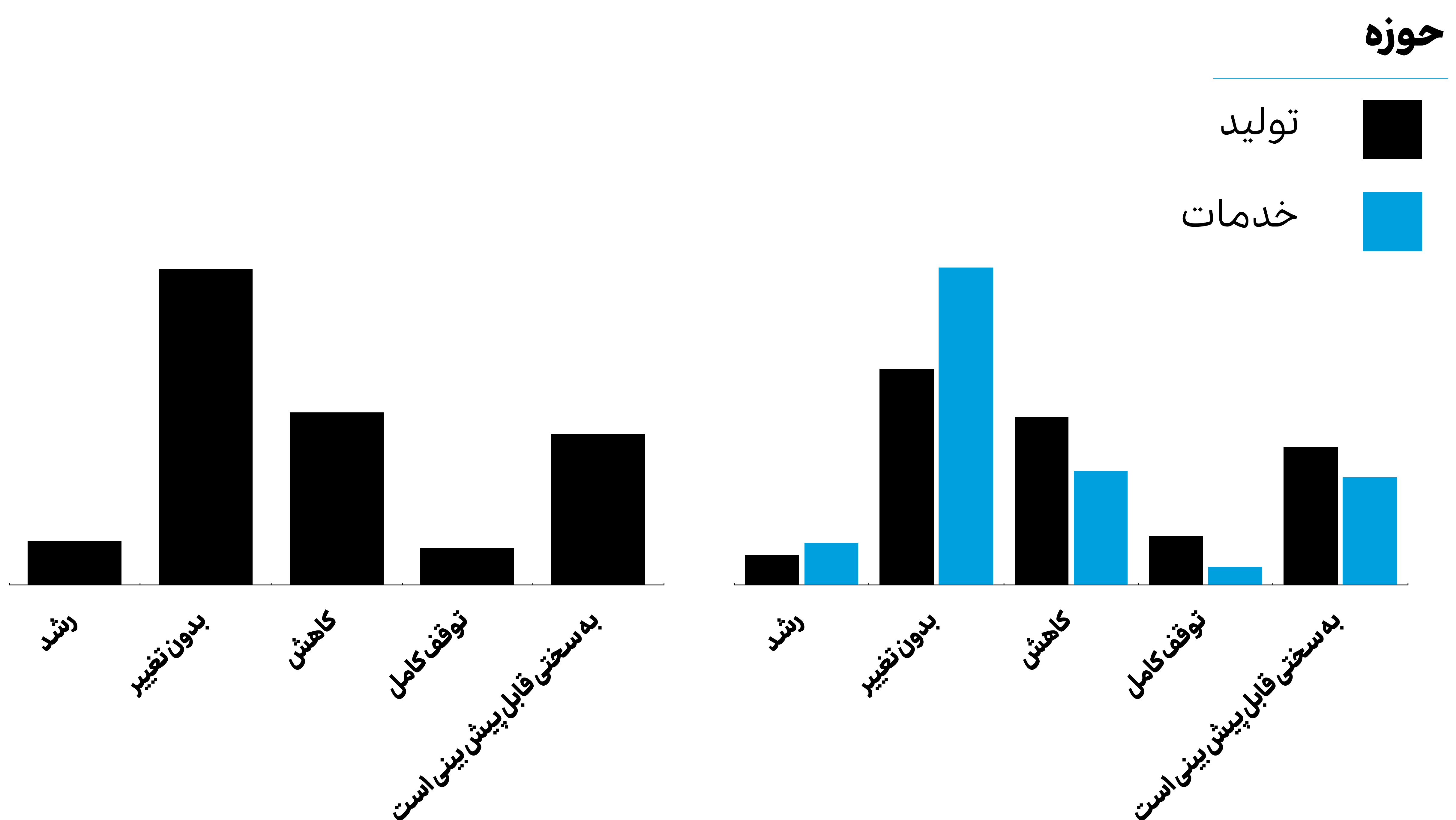


بررسی این اطلاعات نشان می دهد که فراتر از مسائل مالی صرف، ابعاد عملیاتی، استراتژیک و انسانی بحران را نیز در بر می گیرد. "کاهش تقاضا / از دست دادن بازارهای فروش" با ۷۷٪ و "افزایش هزینه ها (شامل قبوض خدماتی و مواد اولیه)" با ۷۰٪، به وضوح به عنوان دو مشکل اصلی و فراگیر شناخته شده اند که مستقیماً بر درآمد و سودآوری تأثیر می گذارند. این وضعیت، یک بحران دوگانه را برای شرکت ها ایجاد می کند.

مهم تر از آن، تأثیرات مستقیم جنگ بر عملیات روزمره نیز بسیار پررنگ است؛ "کاهش بهره وری نیروی کار به دلیل آذیرهای حمله هوایی / بمباران مداوم" با ۶۸٪، نشان دهنده چگونگی تأثیر مداوم تهدیدات بر کارایی و سلامت روان کارکنان است. این یک چالش منحصر به فرد در زمان جنگ است که نیازمند راهکارهای فراتر از مدیریت عادی عملیات است. "ناتوانی در پیش بینی و تدوین راهبردهای بلند مدت به دلیل عدم قطعیت" (۶۸٪) نیز یک مشکل استراتژیک عمیق است. در محیطی که آینده نامعلوم است، برنامه ریزی استراتژیک سنتی عملاً غیرممکن می شود و شرکت ها به سمت "برنامه ریزی سناریو" و "استراتژی چابک" متمایل می شوند. "کمبود بودجه حقوق و دستمزد" (۵۰٪) و "کمبود گردش مالی، عدم دسترسی به وام" (۴۴٪)، حاکی از یک بحران نقدینگی حاد است که بقای بسیاری از شرکت ها را تهدید می کند. "اختلال در زنجیره های تأمین" (۵۲٪) و "کمبود مواد اولیه" (۳۵٪) نیز به طور خاص برای بخش تولید، چالش های عملیاتی بزرگی ایجاد می کند. از دست دادن متخصصان، ناتوانی در استخدام آن ها (۲۷٪)، و عدم توانایی در افزایش حقوق (۵۵٪)، نیز بر چالش های نیروی انسانی می افزاید. تنها ۱٪ از شرکت ها هیچ مشکلی را گزارش نکرده اند، که بر فراگیر بودن تأثیر جنگ بر تمامی بخش ها تأکید می کند.

چشم انداز کسب و کارهای کوچک و متوسط

پیش بینی های شش ماهه: میان بقا و امید به رشد در محیطی ناپایدار



دوسوم مدیران عامل، استراتژی های کوتاه مدت (راه حل های تاکتیکی) طراحی می کنند. تنها تعداد محدودی از آنها روی استراتژی های بلندمدت کار می کنند.

- تمرکز اصلی استراتژی ها بر محورهای زیر است:
- جستجوی بازارهای جدید فروش (به ویژه ورود به بازارهای خارجی)
 - تغییر مسیر و ایجاد مدل های جدید کسب و کار
 - توسعه محصولات یا خدمات خاص و انحصاری
 - تنوع بخشی به حوزه های فعالیت
 - جذب منابع مالی از طریق دریافت کمک هزینه ها و گزنت ها

اکثر کسب و کارها استراتژی بلندمدت برای فعالیت خود طراحی نمی کنند.

افق برنامه ریزی به بازه ای یک ماهه کاهش یافته است.

تصمیم گیری ها بر اساس شاخص های مالی و وضعیت امنیتی دوره های آینده انجام خواهد شد.

کسب و کارهایی که در مرز بقا قرار دارند، در صورت عدم بهبود شرایط، ناگزیر به تعطیلی خواهند بود.

در مقابل، شرکت هایی که موفق به تثبیت وضعیت خود شده اند، با احتیاط و در قالب «گام های کوچک» به حرکت روبه جلو ادامه می دهند.

نیازهای کسب و کارهای اوکراینی

از نیازهای فوری مالی تا نیازهای اساسی غیرمالی

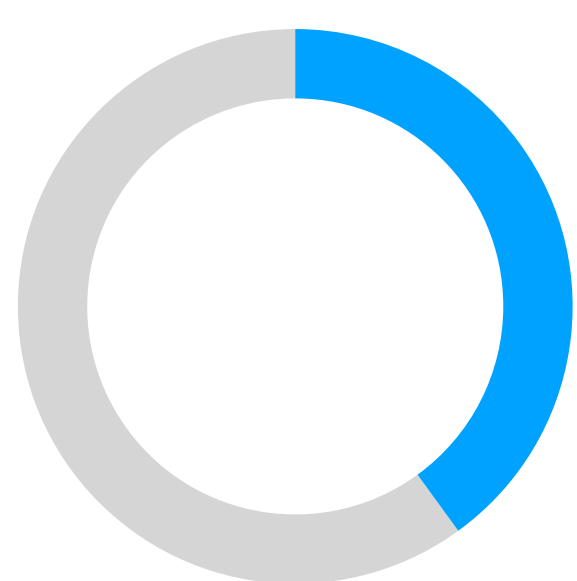
نیاز به "یافتن مشتریان و الگوریتم عمل"، "ترویج کسب و کارهای اوکراینی در بازارهای خارجی" و "آموزش نحوه فروش در پلتفرم‌های بین‌المللی (آمازون، eBay)"، نشانگر پیچیدگی ورود به بازارهای جهانی و لزوم یک رویکرد جامع در بازاریابی بین‌المللی و دیجیتال است. "شبکه‌سازی برای همکاری‌های مبتنی بر ایده و مالی" و "شبکه‌سازی در مکان‌های جابجایی" نیز بر اهمیت ایجاد اکوسیستم‌های حمایتی و تبادل دانش تأکید دارد.

صرفاً کمک‌های مالی کافی نیست؛ یک رویکرد جامع باید شامل تسهیلات مالی (هم بلاعوض و هم وام‌های ترجیحی)، حمایت‌های عملیاتی و لجستیکی، مشاوره تخصصی (به ویژه در بازاریابی و استراتژی)، آموزش، شبکه‌سازی، و مهم‌تر از همه، بهبود محیط قانونی و اداری باشد. تمایز نیازها بین بخش تولید و خدمات و همچنین اندازه‌های مختلف شرکت، تأکید می‌کند که برنامه‌های حمایتی باید "مورد به مورد" و با توجه به ویژگی‌های خاص هر کسب و کار طراحی شوند. این رویکرد سفارشی‌سازی شده، کلید اثربخشی حمایت‌ها و تقویت تاب‌آوری پایدار در اقتصاد اوکراین خواهد بود. در نهایت، با وجود تمامی چالش‌ها، تمایل فزاینده به بین‌المللی‌سازی و جستجوی بازارهای جدید، نشانه‌ای قوی از روحیه کارآفرینی و امید به آینده در میان SMEs اوکراین است.

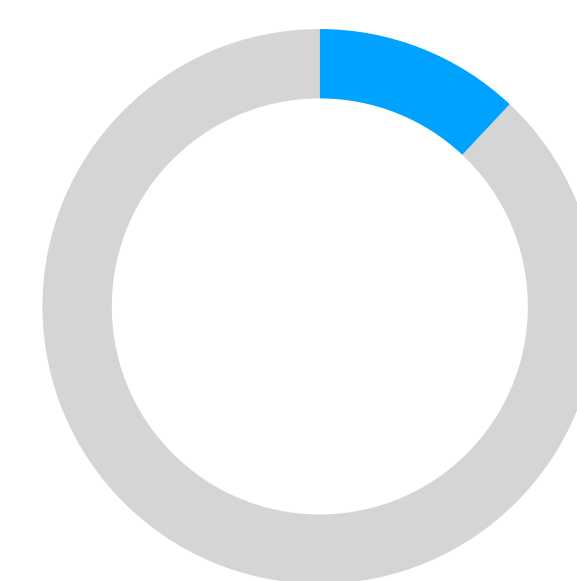
با کاوش عمیق در نیازهای شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) اوکراین، تصویری چندوجهی از خواسته‌های این بخش حیاتی اقتصاد برای بقا و بازیابی ترسیم می‌شود. این نیازها، فراتر از صرفاً حمایت‌های مالی، ابعاد عملیاتی، استراتژیک، و حتی روانی را در بر می‌گیرند. در کانون نیازها، تقاضا برای "حمایت بلاعوض" (Grant Support) قرار دارد که به وضوح بر فوریت تأمین نقدینگی برای خرید تجهیزات، مواد اولیه و پرداخت حقوق تأکید می‌کند. این اولویت‌بندی، نشان‌دهنده فشار بی‌سابقه بر جریان نقدینگی و ناتوانی بسیاری از کسب و کارها در تأمین مالی خود از طریق وام‌های سنتی است، چرا که بازپرداخت در شرایط عدم قطعیت بالا بسیار دشوار است. با این حال، نیازها به قلمرو مالی محدود نمی‌شوند. تقاضا برای "کمک در ارتقاء تولید" و "تأمین مالی بلاعوض برای سفرهای آموزشی و نمایشگاه‌ها"، نشان‌دهنده درک SMEs از اهمیت توسعه ظرفیت‌ها و دستیابی به بازارهای جدید است. این حمایت‌ها به معنای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و فناوری است که برای رقابت‌پذیری بلندمدت حیاتی است. نیاز به اصلاحات در محیط کسب و کار است. درخواست برای "کاهش بار اداری، لغو بازرسی‌ها" و "کمک در اصلاحات ساختاری کشور" (شامل اصلاحات قضایی، مالیاتی و گمرکی)، تأکیدی قوی بر نقش حیاتی دولت در تسهیل فعالیت‌های اقتصادی در زمان بحران است. حتی مبارزه با "فساد در گمرک و مناقصات محلی" نیز به عنوان یک نیاز مطرح می‌شود که نشان‌دهنده موانع سیستماتیک عمیق‌تر است. در حوزه نیازهای غیرمالی، "کمک در سازماندهی فعالیت‌های صادراتی و برنامه حمایت از صادرکنندگان" در صدر قرار دارد. این نشان‌دهنده یک تحول استراتژیک از تمرکز بر بازار داخلی آسیب‌دیده به جستجوی فرصت‌ها در بازارهای بین‌المللی است.

درخواست مشاوره برای کسب و کارهای کوچک و متوسط (SME)

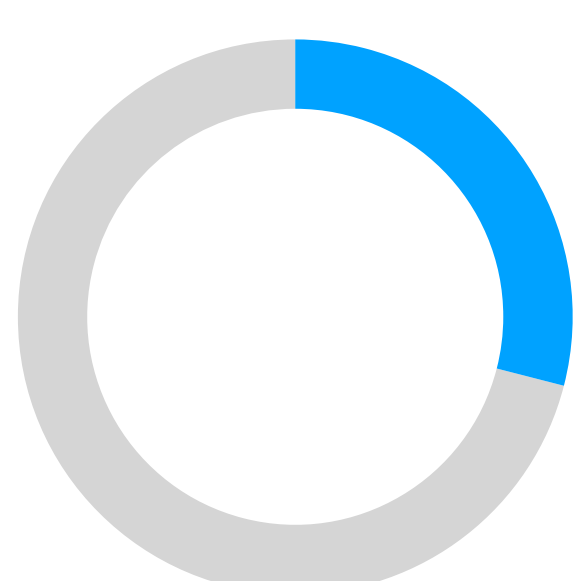
بازاریابی
(تحقیقات بازار و رفتار
مصرف کننده، برندسازی، و
راه حل های مبتنی بر وب)



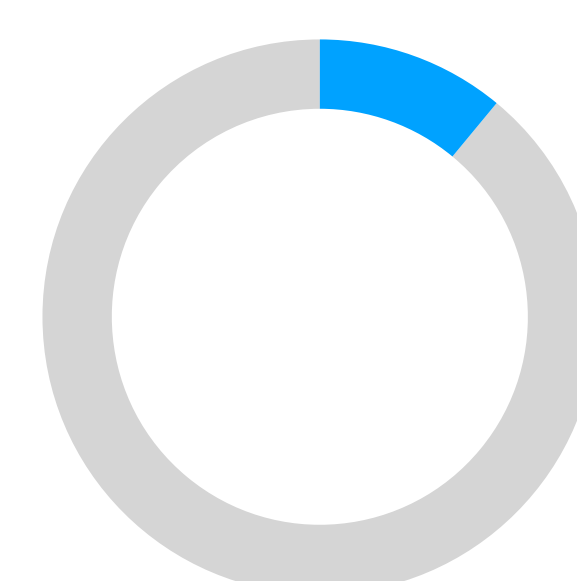
**بهره‌وری انرژی و
حفاظت از محیط
زیست**



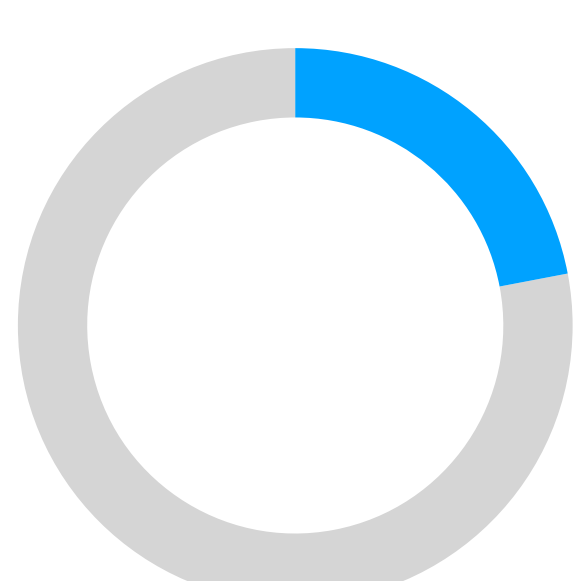
استراتژی
(رنامه ریزی، تدوین طرح های
کسب و کار و استراتژی های
صادراتی)



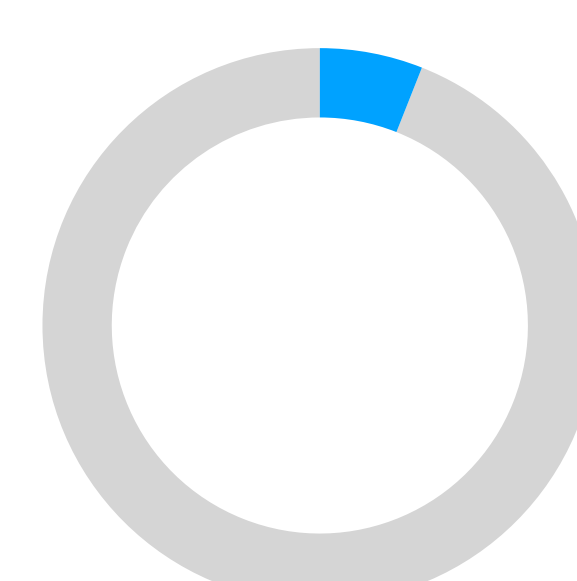
توسعه سازمانی
(ساختار سازمانی، بهره‌وری نیروی
انسانی و غیره)



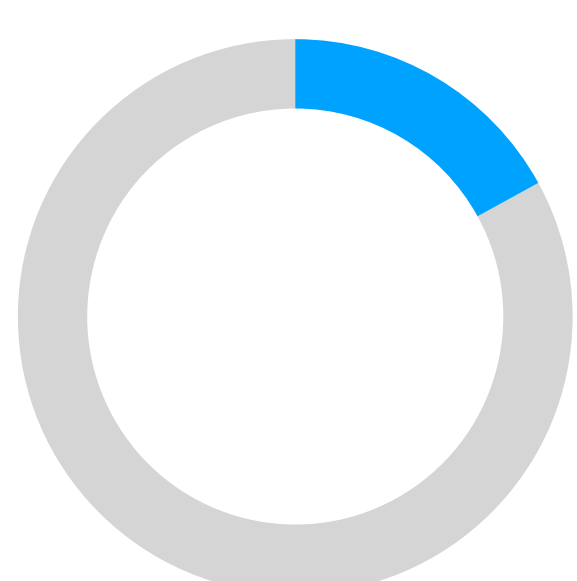
فناوری اطلاعات
(توسعه سیستم های فناوری
اطلاعات، سیستم های حسابداری،
CRM و غیره)



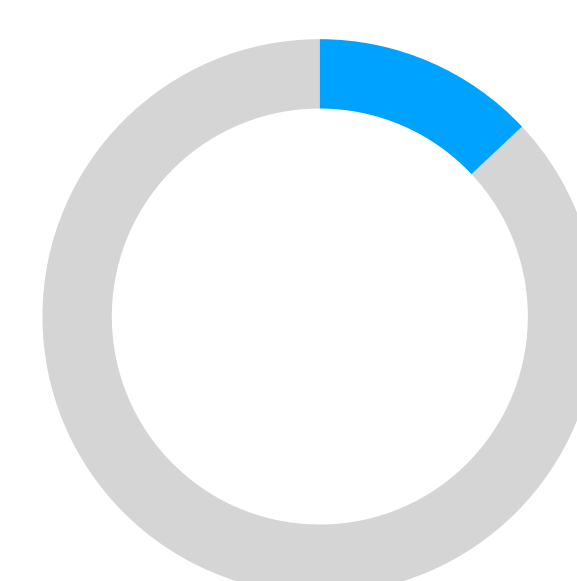
مدیریت مالی
(بهبود حسابداری مدیریتی، گذار به
استانداردهای بین المللی
گزارش گری مالی - IFRS)



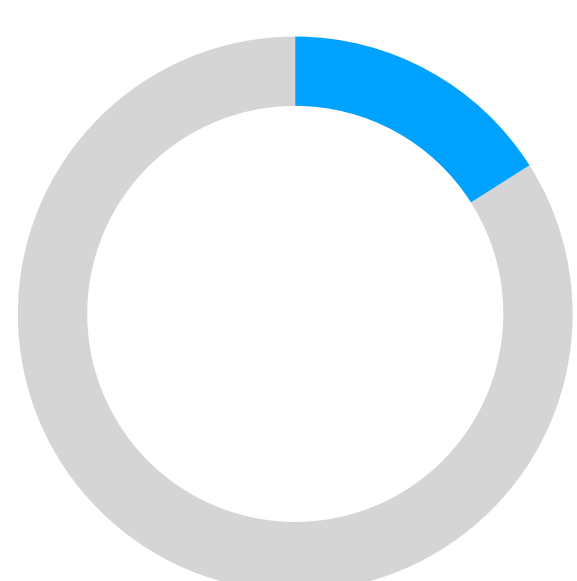
بهره‌وری عملیاتی
(بهینه سازی فرایندهای کسب و کار،
راه حل های لجستیک و غیره)



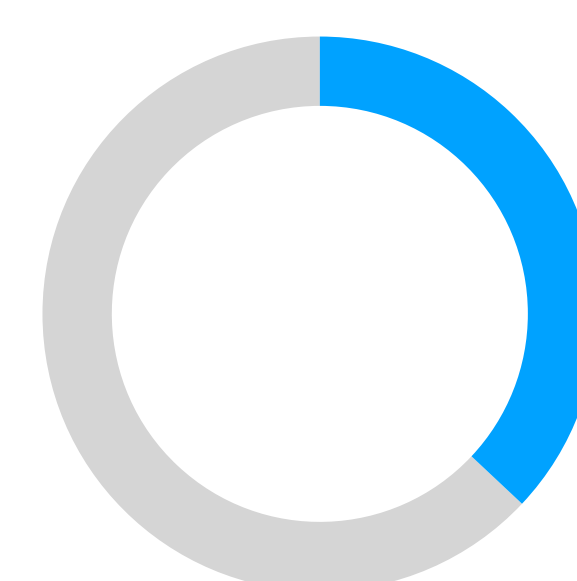
سیستم های کیفیت
(اخذ گواهینامه براساس
استانداردهای بین المللی، ایمنی
غذایی، ایمنی شغلی و غیره)



راه حل های مهندسی
(مستندات فنی، پروژه های
معماری و زیرساختی و غیره)



به اطلاعات نیاز ندارم



با توجه به آمار تقاضای شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) اوکراین برای خدمات مشاوره ای، بینش عمیقی را در مورد نیاز مبرم این کسب و کارها به "استراتژی" آشکار می سازد. در حالی که "بازاریابی" با ۴۰٪ در صدر تقاضا قرار دارد، "استراتژی" با ۲۹٪، به عنوان دومین نیاز مهم مشاوره ای، نقش حیاتی آن را در مواجهه با عدم قطعیت و برنامه ریزی برای آینده برجسته می کند. این آمار، نه تنها بیانگر یک خلاء در قابلیت های استراتژیک فعلی SMEs است، بلکه فریادی برای کمک به منظور تدوین یک نقشه راه برای گذار از بحران و دستیابی به رشد پایدار است. اهمیت استراتژی در این نقطه، فراتر از یک انتخاب مدیریتی صرف، به یک ضرورت حیاتی برای بقا و توسعه تبدیل شده است. بخصوص در شرایطی که جنگ، بازارهای سنتی را مختل کرده و افق برنامه ریزی را به یک ماه کوتاه کرده است، نیاز به استراتژی، به معنای بازتعریف مسیر کسب و کار در یک محیط به شدت متغیر است. این استراتژی، صرفاً به استراتژی خاص محدود نمی شود، بلکه شامل یک رویکرد جامع برای "گسترش بازار" در تمامی ابعاد آن است.

سخن پایانی

بنابراین، هنگام تحلیل وضعیت کنونی جنگ‌ها، محدود بودن درگیری و تفاوت آن با جنگ تمام‌عیار—نظیر نمونه‌ی اوکراین—باید در قانون توجه قرار گیرد. این ویژگی «محدود بودن» در کنار خود جنگ، نقشی تعیین‌کننده در تبعات اقتصادی و اجتماعی بر کسب‌وکارها ایفا می‌کند؛ زیرا با جنگ محدود روبه‌رو هستیم، نه جنگ تمام‌عیار.

با توجه به اینکه «جنگ» واژه‌ی محوری این روزهاست، ضروری است میان دو مفهوم «جنگ محدود» و «جنگ تمام‌عیار» تفاوت قائل شویم؛ چرا که تجربه‌ی اخیر ما از جنس جنگ محدود بوده و احتمالاً دوباره با همین نوع درگیری مواجه خواهیم شد. کلید فهم اثرات اقتصادی این دو نوع جنگ در میزان و سرعت بازگشت به شرایط عادی بازار و بازگشت اقتصاد به مسیر توسعه و رونق نهفته است:

در جنگ محدود برخلاف جنگ تمام‌عیار: زیرساخت‌های اقتصادی به‌عنوان اهداف مستقیم قرار نمی‌گیرند؛

به دلیل محدودیت دامنه و مدت زمان درگیری، تمامی ظرفیت‌ها و منابع کشور برای نبرد به کار گرفته نمی‌شوند.

این تفاوت، دو پیامد کلیدی برای اقتصاد و بنگاه‌ها به همراه دارد:

۱. حفظ زیرساخت‌ها و سناریوی میان مدت
سناریوی غالب میان مدت، تخریب گسترده‌ی زیرساخت‌های اقتصادی نیست؛ بلکه نگهداری از آنها نشان‌دهنده‌ی وجود یک برنامه‌ی مؤثر برای بازگرداندن اقتصاد به «ریل» توسعه و رونق پس از نوسانات کوتاه مدت است.

۲. فرصت رشد پس از تلاطم
در این سناریو، بنگاه‌هایی موفق‌تر خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای انتقال سریع از «برنامه‌ریزی برای بقا» به «رشد و توسعه» را پیشاپیش حفظ و تقویت کرده باشند.

– این شرکت‌ها می‌توانند بلافاصله پس از فروکش شدن تلاطم‌های کوتاه مدت ناشی از جنگ محدود و تغییرات سیاستی، مسیر خود را از بقا به توسعه هموار کنند.

«شرکت مشاوره مدیریت

شاپرک آبی»

مرداد ۱۴۰۴