



## زوم بهره‌گیری از مدل‌های کسب و کار مدرن در صنعت نساجی

فرید ملک احمدی<sup>۱</sup> | فاطمه نصیری<sup>۲</sup>

### چکیده

بررسی‌های اقتصادی و پیشینه کشورهای پیشرفته نقش صنعت نساجی در توسعه را اثبات کرده است. در کشور ایران نیز قدمت و اثر این صنعت بر سه مولفه اقتصادی ایجاد ارزش افزوده، ارزآوری و ایجاد اشتغال پایدار با کمترین سرمایه را نشان داده است. علیرغم تبلیغات منفی مبنی بر ورشکستگی کارخانجات نساجی، نمی‌توان از شکل‌گیری برندهای جدید چشم‌پوشی نمود. صنعت نساجی زیرمجموعه‌های متعددی دارد که می‌تواند از نظر اشتغال‌زایی و ثروت‌آفرینی در کشور بسیار موثر باشد و این امر مستلزم بهره‌گیری از مدل‌های جدید کسب و کار و به‌روزرسانی این صنعت در تمام زمینه‌های تجهیزات و ماشین‌آلات، تبلیغات و بازاریابی، برندسازی، تامین مواد اولیه، ساختار مدل‌های کسب و کار و غیره می‌باشد. از جمله مهم‌ترین چالش‌های موجود در این حوزه قاچاق، تعرفه‌های بالا، تجهیزات و ماشین‌آلات قدیمی، عدم شناخت بازار، اقتصاد بانک محور، بهبود کیفیت و فرهنگ سازی مصرف تولیدات داخلی و ... می‌باشد. بررسی دقیق این چالش‌ها، ارزیابی ریسک و تعیین راه‌حل‌های متعدد برای هر مورد بسیار حائز اهمیت است که با تنظیم ۹ بخش مختلف یک مدل کسب و کار نوین می‌توان به این مهم دست یافت.

### ۱- مقدمه

علی‌رغم اخبار ناگوار تعطیلی کارخانجات مختلف نساجی در کشور، نمی‌توان ظهور و شکل‌گیری کارخانجات جدید و مدرن را نیز نادیده گرفت. در حال حاضر صنعت نساجی با حدود ۹۰۰۰ واحد دارای پروانه بهره‌برداری، معادل ۱۱ درصد از واحدهای صنعتی کشور را شامل می‌شود؛ در حدود ۱۲ درصد از اشتغال صنعتی کشور را با اشتغال‌زایی برای ۳۰۰ هزار نفر از آن خود کرده است؛ ارزش افزوده این صنعت نسبت به کل صنایع در حدود ۳ درصد برآورد می‌شود و در حدود ۷۰۰ میلیون دلار درآمد ارزی سالیانه این صنعت از طریق صادرات است که البته این رقم در کل جهان در حدود ۸۰۰ میلیارد دلار در سال تخمین زده می‌شود. بنابراین در این مقاله به بررسی قابلیت اشتغال‌زایی و پتانسیل اقتصادی صنعت نساجی در ایران پرداخته می‌شود.

سپس با بیان برخی از چالش‌های این صنعت در کشور، به بررسی چرایی بهره‌گیری از مدل‌های جدید کسب و کار در این صنعت پرداخته می‌شود.

### ۲- تئوری بوم کسب و کار

یکی از مواردی که در تحلیل‌های اقتصادی دیده می‌شود ورود کسب و کارهای نوپا به عرصه اقتصادی کشورهاست. با در نظر گرفتن رکود صنعت نساجی در کشور، مشاهده و بهره‌گیری مناسب از روش‌های نوین و نوآورانه بسیار حائز اهمیت است. همچون سایر کشورها، در ایران نیز سیاست‌گذاران، سرمایه‌گذاران، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و کارآفرینان و گروه قابل توجهی از مردم به این باور رسیده‌اند که توجه به اقتصاد دانش‌بنیان و کسب و کارهای ایده‌محور مبتنی بر فناوری، راهی برای برون‌رفت از رکود، بحران اشتغال، افزایش بهره‌وری، ایجاد ثروت ملی، جانمایی مجدد در چرخه اقتصاد جهانی و قابلیت‌افزایی برای ایفای نقش در صادرات خدمات فنی و مهندسی است. در این راستا مدل کسب و کار به عنوان یک مفهوم نوین مدیریتی از اوایل دهه ۹۰ میلادی وارد ادبیات کسب و کار شد که توانست خیلی از سازمان‌ها را به روز رسانی نموده و برای بسیاری دیگر چالش‌های دشوار و در ظاهر

صنعت نساجی در ایران، تاریخچه‌ای دیرینه با سابقه حدود پنج هزار ساله دارد، برای مثال منسوجات ایرانی در موزه واشنگتن مربوط به سال‌های ۱۲۷ تا ۱۳۲ هجری قمری است. در قسمت‌های مختلف ایران، نساجی به دلیل عوامل متعددی همچون نزدیکی بودن به جاده‌های تجاری، دسترسی به آب و وجود مواد اولیه رشد کرده و مراکز مختلف پارچه‌بافی شکل گرفته است به طوری که این کارخانجات نساجی تبدیل به نماد شهرها شده و محلی برای تامین معاش مردمان آن منطقه بوده است. خز ابریشمی از شوش، ردا و جامه بلند زنانه از فارس، عبا و روپوش از اصفهان، پارچه‌های پرده ابریشمی در فسا، طرازهای شاهانه و یا عمامه‌های دولتی در زمان امویان که به دلیل کتیبه نویسی تزیینی و سوزن‌دوزی بسیار مشهورند، پارچه‌های ابریشمی، بافت جناغی، مراکز پرورش کرم ابریشم در طبرستان (مازندران کنونی)، آذربایجان و خراسان، صنایع پارچه‌بافی در شمال شرقی ایران (خراسان، نیشابور، مرو)، ابریشمینه‌های محلی کازرون، پیراهن و روسری پنبه‌ای، پارچه‌های کتان و کرکی از موی بز و قالی و گلیم، طراحی و تولید قالی‌های ایرانی با نمادهای پادشاهان ایرانی در دوره‌های مختلف نمادی از قدرت این صنعت در کشور ایران است. اگرچه صنعت نساجی در حمله مغول به شدت آسیب دید اما در دوره تیموریان و صفویان از نو احیا شد. بررسی‌های اقتصادی صورت گرفته نشان می‌دهد که مسیر صنعتی شدن کشورهای پیشرفته از رشد و توسعه صنایع نساجی به عنوان صنعت پیشران و پس از آن از صنعت پوشاک که زیرمجموعه‌ای از صنعت بزرگ نساجی است نشأت گرفته است.

نساجی از جمله صنایعی است که مبادلات تجاری و بالایی را در بازارهای جهانی و بازار ایران به خود اختصاص داده است. بنابراین صنعت نساجی از جمله صنایع مهم و موثر در اقتصاد هر کشور دارای این صنعت است که بر هر سه مولفه اقتصادی «ایجاد ارزش افزوده»، «ارزآوری» و «ایجاد اشتغال پایدار با کمترین سرمایه‌گذاری» تاثیر قابل توجهی دارد.



زیرمجموعه نساجی کشور در پایان سال ۹۵ معادل ۱۱۳۴/۶ میلیون دلار بوده است که ۱/۷ درصد نسبت به سال ۹۴ کاهش داشته است. با توجه به تاثیر چشمگیر این صنعت در اقتصاد کشور باید به بررسی هر زیرمجموعه در این صنعت پرداخت و با تعیین یک مدل کسب و کار مناسب به تقویت آن پرداخت. در شکل ۱، میزان واردات و صادرات صنعت نساجی کشور آورده شده است.

۴- چالش‌های صنعت نساجی در کشور و ارائه راه‌حل بر اساس بوم کسب و کار با توجه به بررسی و تحلیل‌های انجام شده بر روی چالش‌های صنعت نساجی در سال‌های اخیر، نیاز به تجهیزات و ماشین‌آلات مرغوب برای به حداکثر رساندن بازده تولید از نظر کمی و کیفی در صنعت نساجی به اثبات رسیده است. اقتصاد بانک محور، قاچاق، تعرفه‌های بالا، غیرواقعی بودن نرخ ارز، بی‌توجهی به صنعت مد و برند سازی، بالا بودن قیمت تمام شده کالا در داخل و استفاده از روش‌های سنتی در بازاریابی و تبلیغات، عدم تمایل کارخانجات به تولید پارچه پوشاک به دلیل در اختیار نداشتن بازار مطلوب از جمله چالش‌های شناخته شده در صنعت نساجی است. برای مثال عدم شناخت مناسب بازار، بهره نگرفتن از فناوری‌های جدید در بخش جذب و حفظ مشتری و همسو نشدن با روندهای جهانی در حوزه کسب و کار از عواملی است که باعث شده کارخانجات حتی با داشتن مدرن‌ترین ماشین‌آلات و تجهیزات تولید پارچه پوشاک، به تولید پارچه‌های باند و گاز پزشکی اقدام کنند.

با توجه به بوم کسب و کار انتخاب مناسب مشتریان، بررسی ارزش پیشنهادی قابل ارائه و کانال توزیع می‌تواند به بررسی و شناخت بازار کمک شایانی کند. در بررسی بازار هدف باید به مناطق کارآتر توجه نمود و بخش مشتریان را با دقت تحلیل نمود. برای مثال در کشور ایران، استان خراسان بدلیل دارا بودن شرایط خاص زیارتی

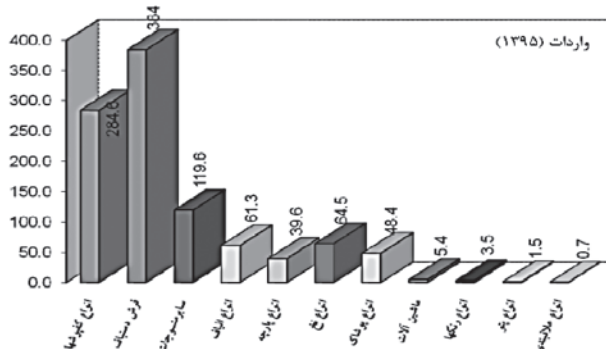
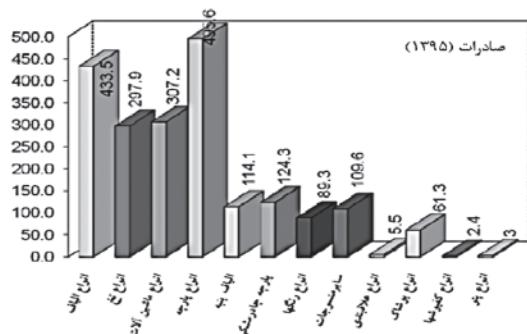
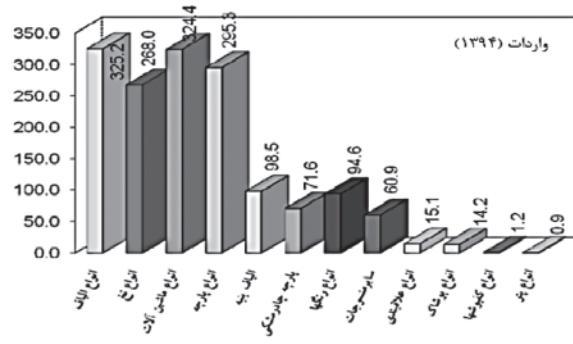
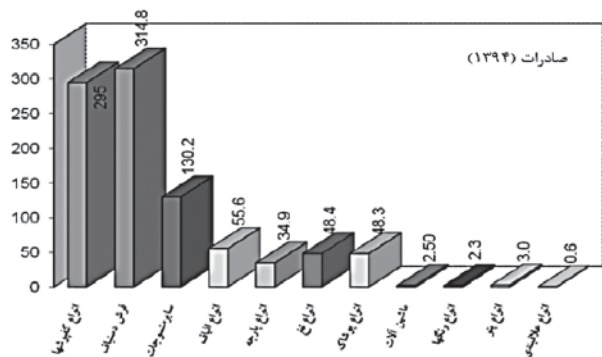
غیر قابل حل را برطرف نماید. بنابراین در این بازار و اقتصاد جهانی، برای ماندگاری و پیشی گرفتن از رقبا باید بدانیم که سازمان ما، چه مدل کسب و کاری دارد. با تعیین مدل کسب و کار می‌توان بینش عمیقی در صنعت ایجاد نمود. یک بوم کسب و کار از ۹ بخش تشکیل شده است که تشریح پاسخ‌های مطرح شده در هر بخش میتواند تاثیر بسزایی در دیده شدن بخش‌های مبهم و مخفی کار داشته باشد. این ۹ بخش عبارتند از:

- ۱- بخش مشتریان
- ۲- ارتباط با مشتریان
- ۳- ارزش پیشنهادی
- ۴- کانال توزیع
- ۵- فعالیت‌های اصلی
- ۶- منابع اصلی
- ۷- شرکای کلیدی
- ۸- جریان درآمد
- ۹- ساختار هزینه‌ها.

با تکمیل و کنترل این بوم توسط متخصصین، ریسک کار و چالش‌های غیرمنتظره به مقدار زیادی کم می‌شود. در ادامه به بیان پتانسیل‌های اقتصادی و اشتغال‌زایی صنعت نساجی و چالش‌های آن با بهره‌گیری از بوم کسب و کار پرداخته می‌شود.

### ۳- پتانسیل اقتصادی صنعت نساجی در کشور

صنایع نساجی اساس و پایه تولید را در کشور ایران گذاشته‌اند و بیشتر واحدهای قدیمی تولیدی کشور مربوط به این صنعت است. عملکرد صادرات کالاهای



شکل ۱- نمودار میزان صادرات/واردات صنعت نساجی در سال‌های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۴



و سیاحتی (زائرینی بیش از ۲۷ میلیون نفر) توانسته است در بخش پوشاک رشد بسیار قابل توجهی داشته باشد بطوریکه در سال ۹۵ توانسته رتبه نخست سوغات (پوشاک) را با حضور محصولاتی چون زعفران، مهر و تسیب، عطریات و نبات به دست آورد. در بحث رونق اقتصادی، باید امر بازاریابی و تبلیغات و همچنین برندسازی را نیز مورد توجه خاص قرار داد، برای مثال تولید لباس جین در ترکیه از ۱۲ درصد در سال ۲۰۱۴ به ۸ درصد در سال ۲۰۱۵ رسیده است که در تحلیل‌ها، تبلیغات و بازاریابی غیر مدرن نیز از عوامل این افت بیان شده است.

علاوه بر موارد ذکر شده ظهور محصولات مشابه ارزان تر نیز خطر بزرگی برای فعالان این حوزه است که سعی می‌کنند با همان روال سنتی در بازار باقی بمانند. برای مثال تولید شلوارهای لگ با طرح جین در هند با استقبال زیادی مواجه شده است و با توجه به کیفیت و راحتی و قیمت مناسب رقیب سرسختی برای لباس‌های جین شده است. همچنین در این کشور با برگزاری حراج‌های مختلف و مشتری پسند توانسته‌اند مشتریان زیادی جذب کنند و پیش بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۰ درآمد حاصل از این کار به ۲۰۰ میلیارد روپیه برسد. البته در تحلیل تمامی موارد بیان شده عامل رکود اقتصادی نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. بنابراین یکی از مواردی که در ایران باید در نظر گرفته شود تبلیغات مناسب و برندسازی موثر در جهت معرفی کالا و فرهنگ سازی مصرف کالاهای داخلی است. یک برند موفق باید فروشگاه اختصاصی خود را برای عرضه کالا داشته باشد تا مشتری برای دسترسی به آن دچار مشکل نشود. امکان ارائه برند مورد نظر توسط سایر فروشگاه‌های خوشنام و معتبر نیز گزینه مطلوبی در بازار است.

باید به این مسئله توجه کرد که چگونه می‌توان برای ایجاد اشتغال و تولید بیشتر با اقتصاد همسو شد. طی سال‌های اخیر و با توجه به مشکلات کلان اقتصادی در ایران و سایر کشورهای جهان، صنعت نساجی نیز مانند دیگر صنایع، از فضای حاکم بر اقتصاد و صنعت متاثر شده و نتایجی چون رکود حاکم بر بازار و یا کمبود نقدینگی را ایجاد کرده است. از طرفی دیگر رشد اقتصادی بر پایه تزریق درآمدهای نفتی قابل تداوم نیست. اقتصاد بانک محور خود باعث کاهش تمایل سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در صنایع می‌شود بنابراین با کاهش سود تسهیلات و تامین نیازهای مالی صنعت با نرخ مناسب به ویژه در زمینه ماشین‌آلات و ابزار مورد نیاز، می‌توان شرایط بهتری ایجاد نمود. از طرفی وضعیت نامتعادل در ارتباط با سیستم جهانی بانکی نیز از جمله مشکلات در تامین نیازهای صنعت نساجی همچون مدرن سازی کارخانجات به منظور کاهش فاصله تکنولوژیک بین کشور ایران و دیگر کشورهای دارای صنعت نساجی می‌باشد.

بهبود امنیت سرمایه‌گذاری، آزادسازی و بهبود محیط کسب و کار، اصلاحات نهادی مانند تعریف ساختار برای گمرک، نظام پولی بانکی، تقویت سیستم بانکی و ارتقای انضباط پولی و افزایش توان تجهیز منابع بانک‌ها، تعامل سازنده با جهان، توانمندسازی بخش خصوصی و بهبود کیفیت سیاست‌گذاری اقتصادی از عوامل موثر در ایجاد محیط جذاب برای سرمایه‌گذاری و اشتغال‌زایی است. با بررسی تئوری‌ها و تجارب اهل اقتصاد، بهره‌گیری از منطق اقتصادی، همراهی کنشگران اقتصادی، استفاده از انواع فناوری در فضای اقتصاد و نیز با مطالعه پیشینه اقتصادی

کشور و الگوبرداری از کشورهای موفق در حوزه کسب و کار، می‌توان تحلیل و تصمیم‌گیری را به یک رویکرد عملی تبدیل نمود تا بتوان از عصر «کسب و کار تورم محور و رانتی» به دوران «کسب و کارهای رقابتی متکی بر بهره‌وری و نوآوری» رسید. بنابراین اصلاح ساختار بازارهای صنعتی با توجه به الگوی خصوصی رقابت محور، کاهش شدت موانع ورود به بازارهای صنعتی، حمایت از بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط در بازارهای انحصاری و مقابله با کالاهای قاچاق از جمله موضوعاتی هستند که برای افزایش سهم صنایع کارخانه‌ای در اشتغال باید مورد توجه قرار گیرد.

## ۵- نتیجه‌گیری

برای بررسی و تحلیل بهبود کسب و کار در حوزه صنعت نساجی باید به موانع رونق این کسب و کار پرداخت. تعرفه‌های بالا، بروکراسی‌های سخت‌اداری، قاچاق، به روز رسانی ماشین‌آلات و تجهیزات، بازاریابی و تبلیغات نامناسب، کمبود مواد اولیه (که رقابت با شرکت‌های خارجی دارای مواد اولیه با تعرفه صفر درصدی و یا مواد اولیه قاچاق شده به کشور را غیرممکن می‌نماید) و عدم شناخت درست مشتریان و ارزش‌های پیشنهادی مناسب برای آن‌ها از جمله مهم‌ترین چالش‌های این صنعت است که باید بررسی و تحلیل شود. بنابراین صنعت نساجی که دارای بیشترین حجم اشتغال‌زایی در کشور و قابلیت تامین احتیاجات داخلی و امکان صادرات و درآمدزایی فوق‌العاده صنعتی است، نیاز به اصلاحات اساسی در کشور دارد. از جمله این اصلاحات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- همسوس شدن با مدل‌های کسب و کار نوین
- ۲- کاهش بهره‌وام‌های تولیدی و هزینه سرمایه‌گذاری
- ۳- ورود ماشین‌آلات مدرن و جدید با تکنولوژی پیشرفته برای تولید منسوجات نساجی و پوشاک و تسهیل واردات آن‌ها برای تولیدکنندگان؛
- ۴- انطباق کیفیت پارچه‌ها و پوشاک تولید شده از سوی واحدهای مختلف تولیدی با خواسته‌های بازار هدف؛
- ۵- برآورده ساختن و تطابق محصولات با نیازهای مشتری
- ۶- پرهیز از تولید نابجا و تولید کالاهای فاقد کیفیت
- ۷- اعمال مشوق‌های لازم برای صادرکنندگان
- ۸- پرداخت تسهیلات بانکی درازمدت با بهره کم برای نوسازی کارخانه‌ها
- ۹- اعمال کنترل بیشتر بر قاچاق کالا
- ۱۰- اتخاذ قوانین موثر به منظور تامین منابع مالی ارزان قیمت
- ۱۱- حمایت دولت از واحدهای تولید از طریق کاهش در میزان تعرفه‌های گمرکی واردات مواد اولیه
- ۱۲- حذف عوارض و مالیات و اعطای تسهیلات ویژه به تولیدکنندگان و تشویق تولیدکنندگان به تولید دارای سطح کیفی مطلوب و صادرات محور.

پی‌نوشت:

- ۱- دانشگاه صنعتی اصفهان
- ۲- مرکز نوآوری و فناوری استان مازندران