



تحلیلی جامع بر واردات نخ به ایران و راهبردهای توسعه صنعت نساجی بر اساس الگوهای صحیح بین المللی

نویسنده: مهندس علیرضا فرخ نیا، مدیر عامل شرکت ایده گستر صنعت / دبیر انجمن نساجی و پوشاک استان یزد

۱- مقدمه

صنعت نساجی در ایران، با پیشینه‌ای دیرینه و ظرفیت‌های قابل توجه در اشتغال‌زایی و ارزش‌افزایی، همواره از صنایع کلیدی کشور محسوب می‌شود. با این حال، چالش‌های متعددی در سال‌های اخیر، به ویژه در حوزه واردات نخ پارچه و سایر منسوجات به عنوان ماده اولیه اصلی، گریبانگیر این صنعت بوده است.

هدف از نگارش این مقاله، ارائه تحلیلی کل‌نگر بر آمار و روندهای واردات نخ، بررسی ابعاد مختلف تأثیرات آن بر صنعت نساجی داخلی، ریشه‌یابی جذابیت واردات و پیشنهاد راهبردهای جامع و عملیاتی با رویکرد سیستمی و بلندمدت جهت توسعه پایدار این صنعت است. قصد نگارنده بیش از ادعای ارائه راه‌حل نهایی، طرح این موضوع است که رعایت ساختارها و استانداردهای تجربه‌شده می‌تواند شکل بهتری به ایده‌های خلاق و نوآور داده که بارها و سال‌ها در دنیا تجربه شده است که امید است جایگزین مدیریت‌های سنتی و فرد گرایانه سالیان اخیر گردد. در این پژوهش، سعی به معرفی برخی چهارچوب‌های استاندارد بین‌المللی برای نمونه در ارائه راهکار و روش حل مسئله داشته که امید است روزگاری نزدیک جایگزین تصمیمات عجولانه مبتنی بر تأمین منافع شخصی و گروهی کوتاه‌مدت گردد. متأسفانه تعارض

منافع در زنجیره، در کنار نگاه‌های کوتاه‌مدت به توسعه و رقابت بدون توجه به تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک، مبنای تصمیماتی است که در شطرنج سیاست‌گذاری اقتصادی، حرکت‌های نخستین ما را به ظاهر و در کوتاه‌مدت موفق نشان داده، ولی در نهایت منافع کل زنجیره را در معرض خطر قرار می‌دهد.

خواهشمند است فعالان صنعت توجه داشته باشند که گسست یک زنجیره همیشه از سست‌ترین دانه آن ایجاد می‌شود و استراتژی‌های تقویت بخش‌های ضعیف صنعت در کوتاه‌مدت اگر هزینه‌ای هم به دنبال دارد، قابل جبران و رقابت‌ساز بوده و در نگاه بلندمدت منفعت پایدار و ماندگار ایجاد خواهد نمود.

۲- آمار و روندهای واردات نخ در سال‌های اخیر

بررسی آمار و ارقام واردات نخ به ایران در سال‌های اخیر، تصویری روشن از تغییرات و نوسانات این حوزه ارائه می‌دهد. گزارش‌های موجود نشان می‌دهد که واردات نخ بر اساس کدهای تعرفه گوناگونی دسته‌بندی شده و شامل انواع وسیعی از نخ‌های ابریشم، پنبه، پشم، کتان، کف، نایلون، پلی استر، ویسکوز و غیره می‌شود.

این آمار برگرفته از گزارش اخیر منتشر شده در وبسایت انجمن صنایع نساجی ایران به عنوان منبع مورد اعتماد اخذ شده و با سایر منابع نیز مقایسه کلی و صحت‌سنجی انجام گردیده است. تغییرات نرخ معادل تبدیل ریال به دلار در واردات کل نخ، نشانگر وضعیت

بازار ارز و تأثیر آن بر هزینه‌های واردات است. با توجه به نوسانات سالیانه نرخ ارز، نرخ غالب هر سال مورد استفاده قرار گرفت:

* سال ۱۳۹۵: ارزش دلاری: ۲۳۹,۹۹۳,۲۰۲ دلار ، ارزش ریالی: ۷,۵۲۶,۶۷۷,۶۵۴,۴۷۹ ریال. نرخ معادل: ۳۱,۳۶۲ ریال/دلار.

* سال ۱۳۹۶: ارزش دلاری: ۲۶۳,۰۴۷,۱۰۳ دلار ، ارزش ریالی: ۸,۹۲۶,۸۲۵,۶۶۵,۷۹۹ ریال. نرخ معادل: ۳۳,۹۳۶ ریال/دلار.

* سال ۱۳۹۷: ارزش دلاری: ۱۷۸,۴۲۴,۴۹۲ دلار ، ارزش ریالی: ۷,۴۹۸,۳۹۲,۵۲۳,۷۳۸ ریال. نرخ معادل: ۴۲,۰۲۵ ریال/دلار.

* سال ۱۳۹۸: ارزش دلاری: ۳۶۵,۰۹۶,۵۹۸ دلار ، ارزش ریالی: ۱۵,۳۳۲,۴۷۸,۹۱۳,۰۱۴ ریال. نرخ معادل: ۴۱,۹۹۶ ریال/دلار.

* سال ۱۳۹۹: ارزش دلاری: ۱۸۸,۴۹۹,۶۴۲ دلار ، ارزش ریالی: ۷,۹۲۰,۸۰۰,۳۷۲,۹۴۵ ریال. نرخ معادل: ۴۲,۰۲۲ ریال/دلار.

* سال ۱۴۰۰: ارزش دلاری: ۲۲۹,۱۹۸,۸۵۲ دلار ، ارزش ریالی: ۹,۶۲۵,۰۱۲,۵۰۱,۸۹۵ ریال. نرخ معادل: ۴۱,۹۹۶ ریال/دلار.

* سال ۱۴۰۱: ارزش دلاری: ۳۳۲,۷۳۳,۱۲۸ دلار ، ارزش ریالی: ۷۵,۳۴۱,۹۵۲,۶۸۲,۵۲۴ ریال. نرخ معادل: ۲۲۶,۱۴۴ ریال/دلار.

* سال ۱۴۰۲: ارزش دلاری: ۳۹۲,۴۵۷,۵۱۷ دلار ، ارزش ریالی: ۱۱۱,۸۴۳,۱۳۷,۶۷۳,۰۲۰ ریال. نرخ معادل: ۲۸۵,۰۰۶ ریال/دلار.

۱- تأثیرات منفی:

❏ رقابت پذیری پایین تولید داخلی: حجم بالای واردات نشان می‌دهد که تولیدکنندگان داخلی در رقابت با محصولات خارجی، به ویژه از نظر قیمت و کیفیت، با مشکل مواجه هستند. این امر، ناشی از چندین عامل ریشه‌ای است:

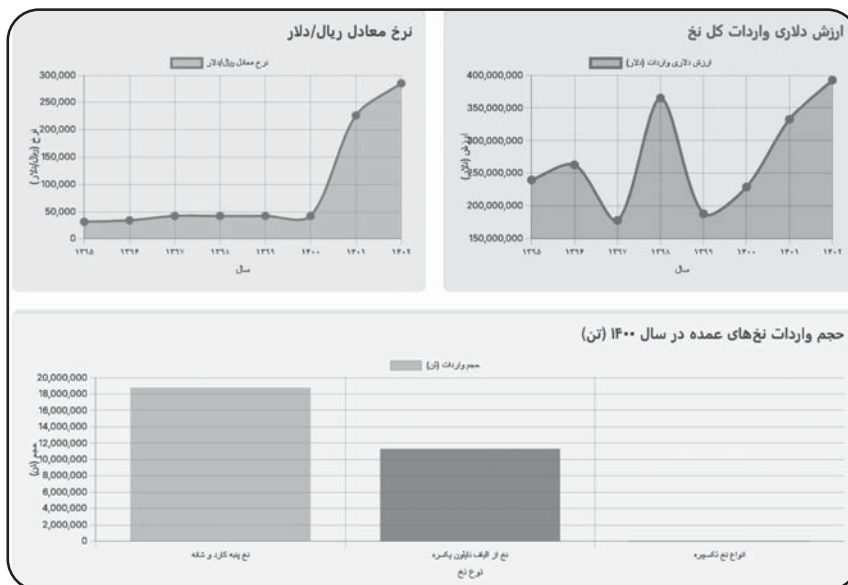
❏ راندمان و بهره‌برداری پایین: راندمان و میزان بهره‌برداری صاحبان صنایع از ماشین‌آلات ریسندگی و بافندگی ایران در حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد نسبت به استانداردهای جهانی پایین‌تر است. این ماشین‌آلات با سرعت کمتری کار کرده و میزان توقفات سالیانه آن‌ها نیز بیشتر است. این نقیصه بدو با پذیرش صنعتگران و استفاده از مشاورین متخصص در سطح جهانی در کوتاه‌مدت ۶ ماه تا ۱ سال و با کمترین هزینه‌ها در مقابل منافع آن قابل رفع است.

❏ ضایعات و ضایعات پنهان بالا: میزان ضایعات در فرآیند تولید و همچنین ضایعات پنهان (که ناشی از کیفیت نامناسب فرآیند یا مواد اولیه است) بالا بوده و بر قیمت تمام شده تأثیر منفی می‌گذارد.

❏ مصرف بالای انرژی و نیروی انسانی: سرانه مصرف انرژی و نیروی انسانی در صنعت نساجی ایران نسبت به استانداردهای جهانی بالاتر است که به افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود. همچنین تحمیل هزینه ناکارآمدی دولت و نظام تامین اجتماعی در تأمین معیشت کارگران به لیست بیمه و حقوق و دستمزد کارگران و متخصصین صنعت، عاملی است که امیدوی به بهبود آن در شرایط فعلی نیست.

❏ هزینه‌های بالای سربار و تأمین مالی: هزینه‌های بالای سربار (شامل انرژی، حمل و نقل، تعمیر و نگهداری) و نرخ بهره بالای تسهیلات بانکی (حدود ۳۰ درصد در مقایسه با حدود ۳ درصد جهانی)، جذابیت واردات را حتی با وجود تعرفه‌های گمرکی، حفظ می‌کند. بدین شکل که گاهی وارد کننده تخصیص ارز ارزان تر از بازار گرفته و پس از واردات نیز با تورم ناگهانی نرخ ارز منافع هنگفتی به جیب سوداگران سرازیر می‌کند.

❏ هزینه انرژی فقط قیمت آن نیست، بحران انرژی با نام تأسّف‌بار ناترازی و عدم‌النفع ساعتی که انرژی در اختیار واحد تولیدی نیست، بسیار ضربه سنگینی به



واردات را به خود اختصاص داده‌اند. تحمل ضربه یک سال می‌تواند تا سال‌ها به صنعت آسیب رسانده که دیده شد این آسیب با بیشترین تأثیرات در بخش ریسندگی اتفاق افتاد و توسعه کم‌نظیر سال‌های قبل کند و متوقف شده و دومین وار به سایر بخش‌ها نیز سرایت نموده است. کشورهای اصلی تأمین‌کننده نخ به ایران شامل چین (که بزرگترین تأمین‌کننده نخ تکسچره و اسپان پلی استر است و در سایر انواع نخ نیز نقش مهمی دارد)، ترکیه (تأمین‌کننده اصلی نخ پنبه، مخلوط پلی استر، ویسکوز و اکریلیک ریسیده شده و بازار کاموا)، امارات متحده عربی (که بیشتر نقش صادرکننده مجدد را ایفا می‌کند)، ازبکستان (صادرکننده اصلی پنبه) و هند (تأمین‌کننده نخ پنبه، اسپان پلی استر و ویسکوز) هستند.

۳- تأثیرات واردات بر صنعت نساجی کشور

واردات نخ به ایران، ابعاد مثبت و منفی متعددی بر صنعت نساجی داخلی دارد:

همانطور که ارقام بالا نشان می‌دهند، نرخ معادل تبدیل ریال به دلار از سال ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ نسبتاً با ثبات بوده، اما در سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ جهش چشمگیری را تجربه کرده است.

این افزایش شدید نرخ ارز، هزینه‌های واردات مواد اولیه را به شدت تحت تأثیر قرار داده و به تبع آن، قیمت تمام شده محصولات داخلی را نیز افزایش داده است.

تجارب بازار نیز نشان می‌دهد که افزایش منطقی نرخ ارز در سال‌های ۹۵ تا ۱۴۰۰ در کنار سیاست‌های حمایتی و توسعه‌ای، رونق زیادی در صنعت نساجی کشور به دنبال داشت و توسعه سرمایه‌گذاری و رشد صادرات حتی به صورت غیرحرفه‌ای نیز حال صنعت را بهتر از شرایط پس از ۱۴۰۰ نموده بود.

از نظر حجم واردات، در سال ۱۴۰۰، نخ پنبه کاره و شانه با ۱۸,۷۳۸,۴۲۲ تن، نخ از الیاف نایلون یکسره با حدود ۱۱,۲۷۲,۹۷۴ تن و انواع نخ تکسچره با مجموع ۱۲,۹۰۰ تن، بیشترین حجم

کشورهای اصلی تأمین‌کننده نخ

- چین: بزرگترین تأمین‌کننده نخ تکسچره و اسپان پلی استر، نقش مهم در سایر انواع.
- ترکیه: تأمین‌کننده اصلی نخ پنبه، مخلوط پلی استر، ویسکوز و اکریلیک ریسیده شده و بازار کاموا.
- امارات متحده عربی: بیشتر نقش صادرکننده مجدد.
- ازبکستان: صادرکننده اصلی پنبه.
- هند: تأمین‌کننده نخ پنبه، اسپان پلی استر و ویسکوز.

رقابتی شدن قیمت‌های تولیدکننده در سه سال اخیر زده است. این معضل که متأسفانه از ده سال پیش قابل پیش بینی و چاره جویی بوده مشکل شکاف بهره‌برداری ما نسبت به دنیا را شدیداً افزایش داده و باعث شده هزینه‌های سربار تحمیلی از ناترازی قیمت تمام شده کالای ایرانی را باز هم غیر رقابتی تر و ضعیف‌تر کند.

۲- اشباع بازار داخلی

واردات بی‌رویه می‌تواند به اشباع بازار داخلی منجر شده و سهم بازار محصولات داخلی را کاهش دهد. این امر تولیدکنندگان را ناگزیر به کاهش تولید یا تعطیلی واحدها می‌کند.

وقتی به جز واردات نخ، پارچه با ارقام نجومی نزدیک به ۹۰۰ میلیون دلار در دو سال متوالی وارد کشور شده، بالطبع آن مصرف نمی‌کند که قرار بود تولیدکننده بخش بافندگی خرید و مصرف نماید نیز کاهش پیدا کرده که با قیمت ارز نیمایی تخصیص یافته به واردات و افزایش نرخ ارز در کشور به هیچ عنوان قابل رقابت نیست.

بی شک همان شرکت چینی یا هندی واردکننده در حال حاضر توان رقابت با کالای خود را در بازار را نخواهد داشت.

تصمیمات صاحبان امضا در وزارتخانه‌ها چنین اثرات مخربی به دنبال داشته و دارد که حداقل و با نظر خوب حاصل ناآگاهی است، وای به حالی که سرمنشأ آن فساد سیستماتیک در کشور باشد. ولی به هر حال نتیجه آن مشخص بوده و تکرار آن پیام واضح به بخش خصوصی و فعالان صنعتی است که دولت از آن‌ها طلب شفافیت و پرداخت مالیات در سالهای اخیر داشته است.

۳- مشکلات کیفی و کمی مواد اولیه داخلی

پنبه: تولید پنبه داخلی به میزان کافی نیست و کیفیت آن نیز از نظر ضخامت و طول الیاف کوتاه، برای تولید نخ‌های با کیفیت و ظریف مناسب نیست. این امر صنعت را به واردات پنبه وابسته می‌سازد.

سیاست‌های حوزه کشاورزی از اصلاحات ارضی پیش از انقلاب تا سیاست کشت کنجاله روغنی

به جای پنبه در مناطق مستعد باعث شد که تولید کشور از ۱۸۰,۰۰۰ تن پنبه در سالهای قبل، بدون توجه به رویکردهای اصلاح بذر در دنیا با نگاه‌های غیر کارشناسی و غیرسیستمی، به ۳۵ تا ۵۰ هزار تن در سال برسد که متأسفانه متناسب با رشد کیفیت و توان بهره‌برداری در مقایسه با رقبا نیز رشدی نداشته.

این گونه است که کشور مزیت‌دار صادرکننده، به جای مصرف آب در بخش تولید پنبه و ایجاد مزیت رقابتی، به کشت هندوانه بدون توجه به سیاست‌های آب محتوی در دنیا روی می‌آورد و خود این قصه پر آب چشم برای دوستداران ایران زمین است. عدم توجه به یافتن منابع فرا سرزمینی و نیز کاشت فراسرزمینی در سرزمین‌های مستعد نیز در دستور کار سیاستگذاران کشور نبوده است.

پشم: پشم داخلی علاوه بر کیفیت نامطلوب، فاقد سازوکار مناسب برای سورت کردن و آماده‌سازی صحیح است.

دانش فنی این موضوع نیز در کشور کافی نیست که شاید در نوشتار دیگر به مطالعه تحقیقی در این خصوص پرداختیم. فقط اشاره به این نکته دارم که کارخانه وطن اصفهان روزگاری از همین پشم ایرانی پارچه فاستونی مرغوبی تولید می‌کرده که به همین خاطر نام آن پارچه را «وطنی» و نام کارخانه کازرونی‌ها را «وطن» گذاشتند.

۴- فرسودگی و عدم به‌روزرسانی ماشین‌آلات

بسیاری از ماشین‌آلات ریسندگی و بافندگی کهنه و فرسوده هستند که این امر منجر به کاهش کارایی، کیفیت پایین محصولات و افزایش هزینه‌های تولید می‌شود. تمایل پایین بانک‌ها به پرداخت تسهیلات برای نوسازی نیز این مشکل را تشدید می‌کند. از طرفی تخصیص ارز به واردات پارچه و نخ با ارز نیمایی و تشویقی در کنار بستن ثبت سفارش و واردات ماشین‌آلات باعث توقف جدی در روند بازسازی و نوسازی در مقایسه با سال‌های قبل شد.

۵- قاچاق کالا

پدیده قاچاق منسوجات، به دلیل عدم پرداخت تعرفه و مالیات، قیمت محصولات قاچاق را کاهش داده و

به تولید داخلی لطمه جدی وارد می‌کند. البته با کمال تأسف ضربه واردات رسمی با نرخ ارز نیمایی و کمتر از بازار، بسیار شدیدتر از واردات کولبری و قاچاق است که حداقل با نرخ ارز معادل بازار و تولیدکننده قصد رقابت دارند.

۴- بررسی تأثیرات مثبت (کوتاه مدت)

تأمین نیاز صنایع پایین‌دستی: واردات نخ ارزان و با کیفیت می‌تواند نیاز صنایع بافندگی و پوشاک را تأمین کرده و به آن‌ها در کاهش هزینه‌ها و افزایش رقابت‌پذیری در بازار داخلی کمک کند.

تنوع محصولات: واردات امکان دسترسی به طیف وسیع‌تری از نخ‌ها را برای تولیدکنندگان فراهم کرده و به آن‌ها اجازه می‌دهد محصولات متنوع‌تری تولید کنند. البته این موارد نباید سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان را دچار نزدیک‌بینی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کند. بازار عرصه جنگ‌های استراتژیک است که حرکت دادن یک مهره غلط با دید کوتاه مدت در فضای شطرنج بازار می‌تواند در چند حرکت بعدی ما را کیش و مات نماید که بارها تجربه کرده ایم. همانطور که سال‌ها و بارها این اتفاق افتاد و صنعت نساجی که صادرکننده پارچه فاستونی به اروپا بود را به واردکننده ضعیف‌ترین پارچه‌های ۱۰۰ درصد پلی‌استر (با امکان تولید ۱۰۰ درصدی در کشور) از کشورهای تبدیل نمود، که نفت و گاز ما را به عنوان مواد اولیه مصرف نموده‌اند و بعضاً بهای آن نیز به خزانه کشور واریز نشده است.

آیا سیاست‌گذاری در حوزه واردات باعث تقویت بافنده کشور می‌شود؟

در کوتاه‌مدت، واردات نخ ارزان قیمت و با کیفیت می‌تواند به نفع بخش بافندگی کشور باشد، زیرا مواد اولیه ارزان‌تر و متنوع‌تری را در اختیار بافندگان قرار می‌دهد.

این امر می‌تواند هزینه‌های تولید پارچه را کاهش داده و به افزایش رقابت‌پذیری محصولات بافندگی در بازار داخلی کمک کند. با این حال، در بلندمدت، اگر واردات نخ به صورت بی‌رویه و بدون حمایت از تولید داخلی نخ ادامه یابد، می‌تواند منجر به تضعیف و حتی از بین

رفتن صنعت نخبی داخلی شود. این امر به نوبه خود، بافندگان را در آینده وابسته به واردات خواهد کرد و در صورت بروز هرگونه اختلال در زنجیره تأمین جهانی یا افزایش قیمت‌های بین‌المللی، آن‌ها را با مشکلات جدی مواجه خواهد ساخت.

چرا واردات نخ در ایران جذابیت دارد؟

۱۱ کیفیت و تنوع بالاتر: نخ‌های وارداتی از کشورهای تولیدکننده بزرگ، اغلب از نظر کیفیت (مانند طول الیاف پنبه یا استاندارد تار و کیفیت پشم) و تنوع رنگ و نوع، برتری دارند که برای ماشین‌آلات مدرن و تولید محصولات با کیفیت بالا جذاب است.

۱۲ قیمت تمام شده پایین‌تر: به دلیل عواملی مانند یارانه‌های صادراتی در کشورهای مبدأ، نخ بهره‌پایین‌تر بانکی بین‌المللی (یوزانس) و در برخی موارد قاچاق کالا، قیمت تمام شده نخ وارداتی می‌تواند کمتر از نخ تولید داخلی باشد. به عامل تورم نیز در این مطلب اشاره‌ای شد.

۱۳ عدم کفایت و کیفیت تولید داخلی: در برخی از انواع نخ یا مواد اولیه مورد نیاز برای تولید نخ (مانند پنبه و پشم)، تولید داخلی ممکن است از نظر کمیت یا کیفیت، پاسخگوی نیاز بازار نباشد.

۱۴ ناکارآمدی تولید داخلی: راندمان پایین، ضایعات زیاد، مصرف بالای انرژی و نیروی انسانی در کنار فرسودگی ماشین‌آلات، منجر به افزایش قیمت تمام‌شده نخ داخلی شده و جذابیت واردات را تشدید می‌کند.

۵- نمونه ای از تحلیل SWOT صنعت نساجی ایران

برای ارائه راهبردهای بلندمدت، ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت نساجی ایران در قالب تحلیل SWOT ارائه می‌شود:

نقاط قوت (S - STRENGTHS):

- ۱۱ سابقه طولانی و ریشه‌دار در صنعت نساجی و وجود دانش و مهارت‌های سنتی.
- ۱۲ وجود نیروی کار با تجربه و آشنا به فرآیندهای تولیدنساجی.
- ۱۳ دسترسی به مواد اولیه داخلی (پنبه و پشم) با پتانسیل افزایش تولید
- ۱۴ وجود بازار داخلی بزرگ و تقاضای مستمر برای

+ نقاط قوت (S)

- سابقه طولانی و ریشه‌دار، دانش و مهارت‌های سنتی.
- نیروی کار با تجربه.
- دسترسی به مواد اولیه داخلی (پنبه و پشم) با پتانسیل افزایش تولید.
- بازار داخلی بزرگ و تقاضای مستمر.

- نقاط ضعف (W)

- فرسودگی ماشین‌آلات و فناوری.
- راندمان و بهره‌برداری پایین (۲۰-۳۰٪ کمتر از استاندارد جهانی).
- ضایعات و ضایعات پنهان بالا.
- سرانه مصرف بالای انرژی و نیروی انسانی.
- مشکلات کیفی و کمی مواد اولیه داخلی.
- هزینه‌های بالای سربار و تأمین مالی.
- تعداد بالای تعطیلات رسمی.
- عدم توانایی رقابت در قیمت تمام شده.

؟ فرصت‌ها (O)

- پتانسیل افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان و تقاضا برای محصولات داخلی.
- امکان توسعه بازارهای صادراتی به کشورهای همسایه.
- رشد جهانی تقاضا برای منسوجات فنی و هوشمند.
- امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی.
- امکان انتقال دانش فنی و فناوری‌های نوین.

! تهدیدها (T)

- واردات بی‌رویه و قاچاق گسترده.
- نوسانات شدید نرخ ارز و تورم.
- رقابت شدید از سوی تولیدکنندگان خارجی.
- تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌ها.
- عدم تمایل نسل جوان به فعالیت در صنایع سنتی.

محصولات نساجی.

نقاط ضعف (W - WEAKNESSES):

- ۱۱ فرسودگی و عدم به‌روزرسانی فناوری و ماشین‌آلات ریسندگی و بافندگی.
- ۱۲ راندمان و میزان بهره‌برداری پایین (۲۰ تا ۳۰ درصد کمتر از استانداردهای جهانی).

- ۱۳ ضایعات و ضایعات پنهان بالا در فرآیند تولید.
- ۱۴ سرانه مصرف بالای انرژی و نیروی انسانی.
- ۱۵ مشکلات کیفی و کمی در تأمین مواد اولیه داخلی (کوتاهی الیاف پنبه، کیفیت نامناسب پشم و نبود سازوکار سورتینگ).

- ۱۶ هزینه‌های بالای سربار و تأمین مالی داخلی (نرخ بهره بالای بانکی).
- ۱۷ تعداد بالای تعطیلات رسمی و کاهش ساعات کار مفید.
- ۱۸ عدم توانایی رقابت در قیمت تمام شده با محصولات وارداتی.

فرصت‌ها (O - OPPORTUNITIES):

- ۱۱ پتانسیل افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان و تقاضا برای محصولات با کیفیت داخلی.
- ۱۲ امکان توسعه بازارهای صادراتی به کشورهای همسایه و منطقه.
- ۱۳ رشد جهانی تقاضا برای منسوجات فنی و

هوشمند با ارزش افزوده بالا.

- ۱۴ امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صورت بهبود فضای کسب و کار.
- ۱۵ امکان انتقال دانش فنی و فناوری‌های نوین از طریق همکاری‌های بین‌المللی.

تهدیدها (T - THREATS):

- ۱۱ واردات بی‌رویه و قاچاق گسترده نخ و منسوجات.
- ۱۲ نوسانات شدید نرخ ارز و تورم داخلی.
- ۱۳ رقابت شدید از سوی تولیدکنندگان خارجی با مزیت هزینه و کیفیت.
- ۱۴ تحریم‌های اقتصادی و محدودیت در دسترسی به بازارهای جهانی و فناوری.
- ۱۵ عدم تمایل نسل جوان به فعالیت در صنایع سنتی.

استراتژی‌های بلند و کوتاه مدت (بر اساس تحلیل SWOT)

۱- استراتژی‌های تهاجمی (SO - SO)

(STRENGTHS-OPPORTUNITIES):

- ۱۱ SO: نوسازی هوشمند و فناوریانه: با بهره‌گیری از دانش و نیروی کار با تجربه (S۱, S۲) در ماشین‌آلات

و فناوری‌های نوین (O۳, O۵) سرمایه‌گذاری شود تا کیفیت و بهره‌وری افزایش یابد و به سمت تولید محصولات با ارزش افزوده بالا حرکت کنیم.

SO۲: توسعه صادرات منطقه‌ای؛ با تکیه بر سابقه صنعت (S۱) و پتانسیل تولید، بازارهای کشورهای همسایه (O۲) را هدف قرار داده و با تنوع و کیفیت محصولات، سهم بازار را افزایش دهیم.

SO۳: برندسازی و بازاریابی؛ با استفاده از ظرفیت بازار داخلی (S۴) و بهبود کیفیت محصول، به برندسازی و بازاریابی قوی برای ایجاد مزیت رقابتی در برابر واردات بپردازیم (O۱).

۲- استراتژی‌های تنوع (WO -)

(WEAKNESSES-OPPORTUNITIES)

WO۱: اصلاح ساختار تأمین مالی و جذب سرمایه؛ با ارائه تسهیلات بانکی با نرخ بهره مناسب (O۴) و مشوق‌های سرمایه‌گذاری، ضعف تأمین مالی (W۶) و فرسودگی ماشین‌آلات (W۱) را برطرف کنیم.

WO۲: بهبود کیفیت مواد اولیه و مدیریت زنجیره تأمین؛ با سرمایه‌گذاری در اصلاح نژادی پنبه و پشم و ایجاد سازوکار سورتنینگ (W۵)، کیفیت مواد اولیه داخلی را ارتقا داده و از فرصت‌های جهانی برای تأمین مواد اولیه با کیفیت بهره‌برداری کنیم.

WO۳: آموزش و توسعه نیروی انسانی متخصص؛ با توجه به نیاز به فناوری‌های جدید (W۱, W۲)، برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌های نیروی کار در زمینه کار با ماشین‌آلات پیشرفته و بهینه‌سازی فرآیندها (O۵) تدوین شود.

۳- استراتژی‌های تدافعی (ST -)

(STRENGTHS-THREATS)

ST۱: مبارزه قاطع با قاچاق؛ با استفاده از توان نظارتی (S۲) و ظرفیت بازار داخلی (S۴)، با پدیده قاچاق (T۱) به صورت جدی مبارزه شود تا زمینه رقابت عادلانه فراهم گردد.

ST۲: بازنگری در تعرفه‌های واردات؛ با توجه به هزینه‌های بالای تولید (W۸)، تعرفه‌های واردات نخ‌هایی که تولید داخلی در آن مزیت نسبی دارد، به صورت هوشمندانه بازنگری شود تا مانعی منطقی در

برابر واردات ایجاد شود.

ST۳: توسعه محصولات جایگزین واردات؛ با تکیه بر دانش فنی (S۱) و نیروی کار (S۲)، بر تولید نخ‌هایی که بیشترین حجم واردات را دارند (T۳) تمرکز کرده و نیاز کشور را از داخل تأمین کنیم.

۴- استراتژی‌های بازسازی (WT -)

(WEAKNESSES-THREATS)

WT۱: کاهش هزینه‌های تولید و افزایش راندمان؛ با اتخاذ سیاست‌های کلان برای کاهش هزینه‌های انرژی و نیروی انسانی (W۴) و سرمایه‌گذاری در فناوری برای افزایش راندمان (W۲)، رقابت‌پذیری در برابر واردات (T۳) را افزایش دهیم.

WT۲: تنوع‌بخشی به منابع تأمین مالی و ارز؛ با توجه به نوسانات نرخ ارز (T۲)، به دنبال راهکارهای جدید تأمین مالی و استفاده از ارزهای جایگزین در تجارت با کشورهای هدف باشیم.

WT۳: مدیریت و بهینه‌سازی توقفات و ضایعات؛ با اجرای سیستم‌های نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه و استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت، میزان توقفات و ضایعات (W۳) را کاهش دهیم.

برنامه پیشنهادی عملیاتی بر اساس مدل

BSC و استراتژی‌های اصلی

برای پیاده‌سازی راهبردهای فوق، یک برنامه عملیاتی پیشنهادی بر اساس مدل BSC و با تمرکز بر فاز رشد و یادگیری، ارائه می‌شود.

چشم‌انداز (VISION): تبدیل صنعت نساجی ایران به یک بازیگر منطقه‌ای کلیدی در تولید نخ و منسوجات با کیفیت، رقابتی و نوآورانه، با تکیه بر نیروی انسانی متخصص و فناوری‌های پیشرفته.

۱- منظر رشد و یادگیری (LEARNING AND)

(GROWTH PERSPECTIVE) - فاز شروع:

اهداف استراتژیک:

* L۱: افزایش ظرفیت نوآوری و تحقیق و توسعه (R&D) در صنعت نساجی.

* L۲: ارتقاء دانش و مهارت‌های نیروی کار در تمام سطوح.

* L۳: توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و

ارتباطات (ICT) و داده‌محور در صنعت نساجی.

اهداف استراتژیک:

* L۱,۱: تشکیل «کنسرسیوم‌های تحقیق و توسعه نساجی»؛ با مشارکت دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، و شرکت‌های پیشرو، کارگروه‌های تخصصی برای تحقیق در زمینه الیاف نوین، بهبود کیفیت نخ (بویژه برای نخ‌های ظریف و با کیفیت بالا)، کاهش ضایعات و بهینه‌سازی فرآیندها تشکیل شود. (همسو با WO۲, SO۱).

* L۲,۱: طرح جامع توانمندسازی نیروی انسانی؛ تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی (کوتاه و بلند مدت) در دانشگاه‌ها و مراکز فنی و حرفه‌ای برای آموزش کار با ماشین‌آلات نوین، کنترل کیفیت آماری، مدیریت فرآیندها و تعمیر و نگهداری پیشگیرانه (همسو با WO۳).

* L۳,۱: استقرار سیستم‌های مدیریت اطلاعات جامع (MIS)؛ تشویق شرکت‌ها به پیاده‌سازی سیستم‌های ERP و MIS برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های تولید، ضایعات، مصرف انرژی و توقفات، با هدف شناسایی گلوگاه‌ها و فرصت‌های بهبود (همسو با WT۱).

* L۱,۲: گرنت‌های پژوهشی و نوآوری؛ اختصاص بودجه و گرنت‌های دولتی به پروژه‌های تحقیقاتی کاربردی با هدف توسعه محصولات جدید و بهبود فرآیندهای تولید نخ و منسوجات.

* L۲,۲: پایگاه دانش آنلاین صنعت نساجی؛ ایجاد یک پلتفرم آنلاین برای به اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات، مقالات علمی و دوره‌های آموزشی مرتبط با صنعت نساجی.

۲- منظر فرآیندهای داخلی (INTERNAL)

(BUSINESS PROCESS PERSPECTIVE):

اهداف استراتژیک:

* P۱: بهبود راندمان و بهره‌برداری ماشین‌آلات و کاهش توقفات.

* P۲: کاهش ضایعات و ضایعات پنهان در فرآیند تولید.

* P۳: بهبود کیفیت و کمیت مواد اولیه داخلی.

* P۴: مدیریت و بهینه‌سازی هزینه‌های سربار (انرژی، نیروی انسانی).