

در چنین فضایی، نمایشگاه ۲۰۲۶ ITM استانبول صرفاً یک رویداد تخصصی نبود. برای بسیاری از صنعتگران ایرانی، مواجهه مستقیم با مسیری بود که صنعت نساجی جهان در آن افتاده و با سرعتی که دیگر نمی‌شود نادیده‌اش گرفت.

کافی بود چند ساعت در سالن‌ها گام برداشت تا معلوم شود بحث فقط بر سر ماشین‌آلات جدید نیست. ماجرا عوض شده است.

حرف از خط تولیدی است که داده را می‌فهمد، خطا را زودتر تشخیص می‌دهد، مصرف انرژی و مواد را کنترل می‌کند، کیفیت را در لحظه پایش می‌کند و خود را با نیاز بازار هماهنگ‌تر می‌سازد.

برای بازدیدکننده ایرانی، این تصویر هم جذاب بود و هم نگران‌کننده. جذاب، چون نشان می‌داد صنعت نساجی هنوز یکی از زنده‌ترین و نوآورترین شاخه‌های تولید در جهان است؛ صنعتی که برخلاف تصور عمومی، فقط به نخ و پارچه محدود نمی‌شود، بلکه به داده، طراحی، لجستیک، نرم‌افزار، اتوماسیون و تحلیل بازار گره خورده است.

نگران‌کننده، چون فاصله میان آنچه در نمایشگاه دیده می‌شد و آنچه بسیاری از واحدهای تولیدی در داخل کشور با آن روبه‌رو هستند، فاصله‌ای ساده و سطحی نبود.

همین‌جا شکاف خودش را نشان می‌دهد؛ شکافی که فقط تکنولوژیک نیست، بلکه مدیریتی، نهادی و در نهایت ناشی از تفاوت در نوع نگاه به آینده است.

اگر یک واحد صنعتی در کشور رقیب، سرمایه‌گذاری خود را بر اساس افق چندساله، بازار صادراتی، دسترسی قابل پیش‌بینی به مواد اولیه و ثبات نسبی مقررات تنظیم می‌کند، تولیدکننده ایرانی در بسیاری موارد ناچار است تصمیم‌های بزرگ را در فضایی بگیرد که حتی چند ماه آینده آن هم روشن نیست.

طبعاً در این شرایط سرمایه‌گذاری برای نوسازی به تعویق می‌افتد، خرید ماشین‌آلات جدید با تردید انجام شود و بنگاه به‌جای حرکت رو به جلو، بیشتر درگیر حفظ تعادل روزمره بماند.

دکتر زرین‌آبادی-فعال صنایع نساجی- (در گزارشی که صفحات بعدی این شماره نساجی امروز ملاحظه خواهید کرد؛ طی تحلیل ITM این دوره،



زندگی ادامه دارد اما نه شکل دیروز

مینا بیانی

صنایع نساجی ایران در سال‌های اخیر، بیش از آنکه فرصت برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشد، ناچار بوده با بحران‌های بی‌درپی کنار بیاید؛ بحران‌هایی که گاهی از بیرون زنجیره تولید وارد می‌شوند و گاهی از درون ساختار اقتصادی کشور سر برمی‌آورند.

کمبود یا بی‌ثباتی در تأمین پنبه، چپیس پلی‌استر و سایر مواد اولیه، نوسان‌های فرساینده ارزی، دشواری‌های واردات ماشین‌آلات و قطعات، محدودیت‌های نقدینگی، تغییرات مداوم مقررات و عدم اطمینان به آینده، همگی باعث شده‌اند بخش بزرگی از انرژی بنگاه‌ها صرف حفظ وضع موجود شود.

«زندگی ادامه دارد» این جمله برای صنایع نساجی ایران، بیشتر از آن که یک تعبیر شاعرانه باشد، توصیف یک وضعیت واقعی است؛ وضعیتی که در آن تولید هنوز متوقف نشده، اما با نظم و اطمینان هم پیش نمی‌رود.

کارخانه‌ها سر پا هستند، خطوط در بسیاری از واحدها هنوز کار می‌کنند، سفارش‌ها تا جایی که ممکن است حفظ می‌شوند و مدیران صنعتی، میان تأمین مواد اولیه، نقدینگی، نرخ ارز، تعهدات بانکی و هزینه‌های جاری، تلاش می‌کنند چیزی از آینده را هم زنده نگه دارند اما پشت این تداوم، فشاری انباشته جریان دارد.

به نکته مهمی اشاره می‌کند: ترکیه دیگر صرفاً یک تولیدکننده منطقه‌ای نیست که از مزیت جغرافیا و هزینه کار بهره ببرد. در بسیاری از بخش‌ها، این کشور دارد موقعیت خود را به‌عنوان یک بازیگر جدی در فناوری نساجی تثبیت می‌کند. این تغییر اتفاقی نیست. پشت آن، سال‌ها سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی، اتصال بهتر صنعت به بازار جهانی و ثبات نسبی در مسیر توسعه صنعتی دیده می‌شود.

ترکیه در سال‌های گذشته تلاش کرده از جایگاه تولیدکننده ارزان‌قیمت فاصله بگیرد و به سمت تولید با ارزش افزوده بالاتر حرکت کند.

این تغییر رویکرد را می‌توان در نوع حضور شرکت‌های ترکیه‌ای در نمایشگاه، در کیفیت ارائه محصولات، در ترکیب ماشین‌آلات، در تمرکز بر بازارهای صادراتی و در پیوند میان تولید، طراحی و فناوری مشاهده کرد. دولتمردان و صنعتگران این کشور به درستی متوجه شده‌اند رقابت آینده، فقط با نیروی کار ارزان یا ظرفیت تولید بالا به دست نمی‌آید.

آنها دریافته‌اند که رقابت آینده، به زنجیره‌ای وابسته است که از تأمین مواد اولیه تا طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش، منسجم و قابل پیش‌بینی عمل کند.

شاید برای بازدیدکننده ایرانی، مشاهده این فاصله آسان نبود. چون آنچه در استانبول دیده می‌شد، فقط

پیشرفت دیگران نبود؛ تصویر روشن‌تری بود از آنچه ما در این سال‌ها به تعویق انداخته‌ایم.

ما هنوز در بسیاری از بخش‌ها با مسائلی درگیر هستیم که رقبای منطقه‌ای سال‌ها پیش برای آن‌ها راه‌حل ساخته‌اند.

هنوز تأمین مواد اولیه برای بخشی از صنعت، مسئله‌ای روزمره و فرساینده است.

هنوز تصمیم برای نوسازی، بیش از آنکه فنی باشد، مالی و پرریسک است.

هنوز بسیاری از واحدها به جای آنکه درباره هوشمندسازی، به‌رموری و توسعه بازار فکر کنند، درگیر این هستند که تولید ماه بعد را چگونه پیش ببرند.

در داخل کشور، بخش بزرگی از توان بنگاه‌ها صرف حل‌وفصل مسائلی می‌شود که در یک اقتصاد عادی نباید این‌همه انرژی بگیرند؛ کما این‌که **مهندس امامی‌رئوف، دبیر انجمن صنایع نساجی ایران**، بارها در گفت‌وگوهای خبری خود به ظرفیت بزرگ بازار نساجی و پوشاک ایران اشاره کرده است؛ بازاری که اگر زنجیره آن درست کار کند، می‌تواند نه فقط نیاز داخلی را بهتر پوشش دهد، بلکه زمینه‌ساز حضور جدی‌تر در بازارهای منطقه‌ای هم باشد.

اما مسئله دقیقاً همین‌جاست: زنجیره، روان و دقیق کار نمی‌کند. پنبه، چپیس پلی‌استر، مواد واسطه‌ای،

قطعات یدکی، ترخیص، تخصیص ارز، حمل‌ونقل، نقدینگی و قیمت‌گذاری، هر کدام به‌تنهایی می‌توانند برنامه تولید را به هم بریزند اما زمانی که کنار هم قرار می‌گیرند، دیگر فقط یک دردسر اجرایی نیستند؛ به مانع ساختاری تبدیل می‌شوند.

تولیدکننده‌ای که باید ذهنش روی محصول، کیفیت، نوآوری، کاهش ضایعات، توسعه برند و بازار صادراتی باشد، بخش زیادی از وقت و توانش را صرف حفظ تعادل روزانه می‌کند. در چنین وضعی، رقابت‌پذیری فرسوده می‌شود؛ نه یک‌باره، بلکه آرام و مداوم.

زنجیره تأمین در صنعت نساجی، فقط مسأله خرید و فروش مواد اولیه نیست. این زنجیره، ستون فقرات تولید است. هر اختلال در آن، مستقیماً روی قیمت تمام‌شده، کیفیت محصول، زمان تحویل، اعتماد مشتری و توان رقابت اثر می‌گذارد.

در صنعتی که سرعت پاسخ‌گویی به بازار اهمیت بالایی دارد، تأخیر در تأمین مواد یا بی‌ثباتی قیمت‌ها می‌تواند یک سفارش را از سوددهی به زیان تبدیل کند. این همان جایی است که تفاوت میان یک صنعت منظم و یک صنعت گرفتار در بحران روزمره آشکار می‌شود.

اینجاست که **تحلیل دکتر موسی غنی‌نژاد- اقتصاددان** (که مشروح سخنان وی در همایش چشم‌انداز اقتصاد ایران ۱۴۰۵ از نظراتان می‌گذرد) معنای عمیق‌تری پیدا می‌کند.

مسأله فقط کمبود سرمایه یا محدودیت واردات ماشین‌آلات نیست.

مسئله، فقدان امنیت تصمیم‌گیری است. صنعت بدون افق قابل پیش‌بینی، میل به نوسازی پیدا نمی‌کند. کسی که قرار است برای تجهیز، به‌روزرسانی یا توسعه ظرفیت سرمایه‌گذاری کند، باید بتواند چشم‌انداز حداقلی از آینده داشته باشد.

وقتی قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و حتی سامانه‌هایی که با هدف تسهیل روند تولید و صنعت طراحی می‌شوند مدام دستخوش تغییر و تحول هستند، وقتی برنامه‌ریزی با ثبات امکان‌پذیر نیست، نتیجه معمولاً یک چیز است: تعویق که آن هم بی‌هزینه نیست!

تعویق گاهی همان چیزی است که شکاف را عمیق‌تر



تجربه دارد، بازار دارد، نیروی انسانی دارد، شبکه‌های گسترده از واحدهای تولیدی کوچک، متوسط و بزرگ دارد و مهم‌تر از همه، حافظه صنعتی دارد. همه ما می‌دانیم که بسیاری از کشورها برای ساختن چنین پایه‌ای، سال‌ها زمان صرف کرده‌اند اگرچه ارزش مزیت‌های تاریخی و ظرفیت‌های بالقوه زمانی مورد اتکا قرار می‌گیرند که به مزیت رقابتی تبدیل شوند. صنعتی که تمام انرژی‌اش صرف دوام آوردن شود، فرصت ساختن پیدا نمی‌کند.

این صنعت نیاز دارد از حالت دفاعی خارج شود و دوباره درباره آینده حرف بزند؛ آینده‌ای که در آن، تولیدکننده فقط نگران تأمین مواد اولیه نباشد، بلکه درباره طراحی محصول، بازار منطقه، کیفیت پایدار، برندینگ، فناوری، صادرات و بهره‌وری تصمیم بگیرد. شاید مهم‌ترین پیامی که می‌شد از ۲۰۲۶ ITM گرفت، همین بود: «دنیا منتظر ما نمی‌ماند.»

رقبای منطقه‌ای با سرعت شگرفی به حرکت ادامه می‌دهند؛ به گفته دوستی، زمانی خود را با کره جنوبی و ژاپن مقایسه می‌کردیم؛ بعدها این مقایسه به ترکیه و چین رسید و حالا حرف از رقابت با پاکستان، بنگلادش، ویتنام و دیگر کشورهای نوظهور در صنایع نساجی است! ماشین‌آلات جدیدتر، زنجیره‌های تولید هوشمندتر و بازارها سخت‌گیرتر شده‌اند. مشتریان (اعم از داخلی و خارجی) خواستار کیفیت بهتر، قیمت منطقی‌تر و زمان تحویل دقیق‌تر هستند.

در چنین بازاری، صنایع نساجی ایران نمی‌تواند فقط با تکیه بر گذشته یا ظرفیت داخلی خود را حفظ کند. باید دوباره جایگاه خود را تعریف کند؛ نه با شعار، بلکه با تصمیم‌های عملی و پیوسته.

اگر قرار است نساجی ایران در سال‌های آینده فقط «زنده» نماند، بلکه در بازار منطقه و فراتر از آن اثرگذار باشد، باید از اداره روزمره فاصله بگیرد و به سمت نوسازی واقعی حرکت کند؛ از تأمین مواد اولیه تا فناوری، از سیاست‌گذاری تا مدل سرمایه‌گذاری، از نگاه کوتاهمدت تا طراحی آینده. این مسیر آسان نیست، اما گریزناپذیر است.

زندگی ادامه دارد؛ اما در صنعت، تداوم و استمرار زمانی معنای واقعی خود را به دست می‌آورد که با تغییر همراه باشد.

اگر بهره‌وری آن پایین، کیفیت آن ناپایدار و توان پاسخ‌گویی آن محدود باشد، در بلندمدت سهم خود را از بازار از دست خواهد داد.

از سوی دیگر، تحول هوشمند فقط با خرید چند دستگاه جدید اتفاق نمی‌افتد.

این تحول نیازمند تغییر در شیوه مدیریت کارخانه، آموزش نیروی انسانی، اصلاح فرآیندها، ارتباط بهتر با بازار، دسترسی به سرمایه و سیاست‌گذاری صنعتی هماهنگ است.

اگر ماشین‌آلات جدید وارد کارخانه‌ای شوند که زنجیره تأمین آن بی‌ثبات، نیروی انسانی آن آموزش‌ندیده و بازار آن نامطمئن است، نتیجه الزاماً جهش بهره‌وری نخواهد بود. فناوری زمانی اثرگذار می‌شود که در یک معماری درست بنشیند.

این همان نقطه‌ای است که نقش نهادهای صنفی، انجمن‌های تخصصی، سیاست‌گذاران و خود بنگاه‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

صنعت نساجی نمی‌تواند تنها با توصیه به مقاومت یا امید به بهتر شدن شرایط، آینده خود را بسازد. نیاز به نقشه راه دارد؛ نقشه‌ای که در آن، تأمین مواد اولیه، نوسازی ماشین‌آلات، آموزش نیروی انسانی، توسعه صادرات، اصلاح نظام مالی، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری و حرکت به سمت تولید هوشمند، به‌صورت جداگانه دیده نشوند، بلکه به عنوان اجزای یک مسیر واحد تعریف شوند.

در این مسیر، نقش دولت نیز صرفاً در حمایت‌های مقطعی خلاصه نمی‌شود. سیاست‌گذاری صنعتی اگر می‌خواهد به صنعت کمک کند، باید پیش از هر چیز قابلیت پیش‌بینی ایجاد کند. بنگاه صنعتی بیشتر از وعده‌های کوتاهمدت، به قواعد پایدار نیاز دارد.

وقتی تولیدکننده بداند مواد اولیه را چگونه و در چارچوب و شرایطی تأمین می‌کند، صادرات با چه مقرراتی انجام می‌شود، واردات ماشین‌آلات چه مسیری دارد و سیاست ارزی چه نسبتی با تولید دارد، می‌تواند تصمیم بگیرد. تصمیم صنعتی بدون این حداقل‌ها، بیشتر به یک بازی خطرناک شبیه است تا برنامه‌ریزی!

علی‌رغم تمام مسائل که مورد اشاره قرار گرفت؛ هنوز دیر نشده چون نساجی ایران، صنعتی بی‌ریشه نیست.

می‌کند. ماشین‌آلاتی که امروز خریداری نمی‌شوند، فناوری‌هایی که امروز وارد خط تولید نمی‌شوند، نیروهای که امروز آموزش نمی‌بینند و بازارهایی که امروز جدی گرفته نمی‌شوند، در آینده به شکل عقب‌ماندگی ساختاری ظاهر می‌شوند.

برخلاف برخی حوزه‌های خدماتی، صنعت نمی‌تواند با تصمیم‌های ناگهانی و کوتاهمدت خود را به‌سرعت بازسازی کند. نوسازی صنعتی نیازمند زمان، سرمایه و بیش از همه، ثبات است.

در حال حاضر نساجی ایران بیش از هر زمان دیگری به بازطراحی نیاز دارد. نه فقط بازطراحی ماشین‌آلات یا خطوط تولید، بلکه بازطراحی در فهم مسأله چون دیگر نمی‌شود با معیارهای قدیمی درباره رقابت حرف زد.

ظرفیت اسمی، تیراژ، تعداد دستگاه، سابقه تولید، اندازه کارخانه که بسیاری از صنعتگران نساجی آنها را مایه مباهات می‌دانند (البته همگی مهم هستند) اما تعیین‌کننده نهایی نیستند.

نکاتی که سرنوشت بنگاه را مشخص می‌کنند عبارتند از بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، کیفیت قابل اتکا، توان پاسخ‌گویی دقیق به بازار و مهم‌تر از همه، قدرت تصمیم‌گیری در زمان درست است.

صنعت جهانی مدت‌هاست وارد مرحله تازه‌ای شده است.

انقلاب صنعتی چهارم برای نساجی، یک شعار نمایشگاهی نیست.

معنایش این است که تصمیم‌گیری در کارخانه، از اتکا به تجربه صرف فاصله گرفته و به داده، تحلیل و اتصال زنجیره‌ای متکی شده است.

معنایش این است که کیفیت به پایان خط منتهی نمی‌شود، بلکه در جریان تولید تجلی می‌یابد.

معنایش این است که رقابت، فقط بر سر ارزان‌تر تولید کردن نیست؛ بر سر هوشمندتر تولید کردن است. در چنین فضایی، واحدی که نتواند داده تولید کند، داده بخواند و بر اساس داده تصمیم بگیرد، به‌تدریج از رقابت عقب می‌ماند؛ حتی اگر ماشین‌آلات آن هنوز کار کنند.

ممکن است به اصطلاح چراغ کارخانه‌ای روشن باشد، سفارش بگیرد و محصول بیرون بدهد، اما