



# صنعت نساجی و پوشاک ایران در قله تابآوری

دکتر امین مقدم - عضو هیئت نمایندگان اتاق تهران



نیست؛ بلکه به بخشی از فرآیند عادی کسب و کار تبدیل می‌شود. این همان نقطه‌ای است که تاب‌آوری به تدریج از یک مزیت رقابتی به یک هزینه پنهان تبدیل می‌شود.

🌸 **هزینه فرصت توسعه؛ آنچه دیده نمی‌شود**  
بیشتر تحلیل‌ها بر هزینه‌های مستقیم مشکلات اقتصادی تمرکز می‌کنند؛ افزایش قیمت مواد اولیه، کاهش فروش یا افت سودآوری اما در بسیاری از موارد، مهم‌ترین خسارت‌ها در قالب «هزینه فرصت» ظاهر می‌شوند. هزینه فرصت صنعت نساجی و پوشاک ایران، کارخانه‌هایی نیست که تعطیل شده‌اند

مالی و انسانی بنگاه‌ها صرف دوام آوردن می‌شود و فرصت‌های توسعه به تدریج به حاشیه رانده می‌شوند

🌸 **تاب‌آوری فرسایشی؛ وقتی بحران از استتار به قاعده تبدیل می‌شود**

در اقتصادهای پویا، بحران‌ها معمولاً دوره‌ای و موقتی هستند. بنگاه‌ها برای مدتی با فشار مواجه می‌شوند، خود را با شرایط جدید تطبیق می‌دهند و سپس به مسیر رشد بازمی‌گردند. اما در اقتصاد ایران، به‌ویژه طی یک دهه گذشته، بسیاری از شوک‌ها نه تنها پایان نیافته‌اند بلکه به بخشی از واقعیت دائمی محیط کسب و کار تبدیل شده‌اند.

برای صنعت نساجی و پوشاک، این وضعیت به معنای مواجهه همزمان با چندین ریسک مزمن است؛ نوسانات شدید نرخ ارز، دشواری تأمین مواد اولیه، محدودیت دسترسی به فناوری‌های روز، مشکلات تأمین مالی، افزایش هزینه‌های انرژی، تغییرات مکرر مقررات، کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان و نااطمینانی نسبت به آینده.

در چنین فضایی، مدیران صنعتی به جای تمرکز بر توسعه، ناچارند زمان و منابع خود را صرف مدیریت ریسک‌های روزمره کنند.

نتیجه آن است که بحراندیگر یک رویداد استثنایی

در سال‌های اخیر واژه «تاب‌آوری» به یکی از پرتکرارترین مفاهیم در ادبیات اقتصادی و مدیریتی ایران طی سال‌های اخیر تبدیل شده است.

هربار که اقتصاد با شوک جدیدی مواجه می‌شود، از تحریم و جهش ارزی گرفته تا اختلالات انرژی، محدودیت‌های تجاری و کاهش قدرت خرید، توان بنگاه‌ها برای ادامه فعالیت به عنوان نشانه‌ای از تاب‌آوری مورد ستایش قرار می‌گیرد.

بی‌تردید تاب‌آوری یک مزیت مهم برای هر صنعت است. هیچ صنعتی بدون توان سازگاری با بحران‌ها نمی‌تواند در فضای پرتلاطم اقتصاد جهانی دوام بیاورد. اما پرسشی که کمتر مورد توجه قرار گرفته این است که اگر یک صنعت برای سال‌های طولانی در وضعیت تاب‌آوری باقی بماند چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ آیا تاب‌آوری همچنان یک مزیت محسوب می‌شود یا به تدریج به مانعی برای توسعه تبدیل خواهد شد؟

امروز صنعت نساجی و پوشاک ایران در نقطه‌ای قرار گرفته که پاسخ به این پرسش بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد.

صنعتی که سال‌ها توانسته در برابر انواع شوک‌های اقتصادی مقاومت کند، اکنون با پدیده‌ای مواجه است که می‌توان آن را «تاب‌آوری فرسایشی» نامید؛ وضعیتی که در آن بخش بزرگی از ظرفیت مدیریتی،

نوسازی تجهیزات، توسعه برند، تحول دیجیتال و گسترش بازارها اختصاص دهند.

در این حالت، صنعت می‌تواند ضمن حفظ بازار داخلی، جایگاه خود را در بازارهای منطقه‌ای نیز تقویت کند. سناریوی سوم، جهش فناورانه: این سناریو خوش‌بینانه‌ترین اما در عین حال ارزشمندترین مسیر پیش روی صنعت است.

در این وضعیت، صنعت نساجی و پوشاک از یک تولیدکننده سنتی به یک صنعت دانش‌بنیان و نوآور تبدیل می‌شود. فناوری‌های هوشمند، طراحی دیجیتال، تولید پایدار، اقتصاد چرخشی و برندهای بین‌المللی به محورهای اصلی رشد تبدیل می‌شوند. تحقق این سناریو نیازمند سرمایه‌گذاری گسترده، سیاست‌گذاری پایدار و مشارکت فعال بخش خصوصی است.

#### ❁ از تاب‌آوری به توسعه

شاید مهم‌ترین درس سال‌های گذشته این باشد که صنعت نساجی و پوشاک ایران توانایی بالایی در مقاومت و سازگاری دارد.

این صنعت بارها نشان داده که می‌تواند در دشوارترین شرایط نیز به فعالیت ادامه دهد. اما هدف نهایی هیچ صنعتی صرفاً دوام آوردن نیست.

تاب‌آوری زمانی ارزشمند است که به پلی برای عبور از بحران و رسیدن به توسعه تبدیل شود. اگر بنگاه‌ها برای سال‌های طولانی در وضعیت دفاعی باقی بمانند، به‌تدریج منابعی را مصرف خواهند کرد که باید صرف ساختن آینده شود.

امروز مهم‌ترین چالش صنعت نساجی و پوشاک ایران کمبود توان تاب‌آوری نیست، بلکه طولانی شدن توقف در ایستگاه تاب‌آوری است.

پرسش اصلی دیگر این نیست که این صنعت تا چه اندازه می‌تواند دوام بیاورد؛ پرسش این است که چه زمانی فرصت خواهد یافت تا دوباره رشد کند، نوآوری کند و برای آینده به سرمایه‌گذاری بپردازد.

آینده صنعت نساجی و پوشاک ایران نه با میزان تحمل بحران‌ها، بلکه با توانایی تبدیل تاب‌آوری به توسعه پایدار تعیین خواهد شد.

منبع: آینده‌نگر



نیروی انسانی است اما تاب‌آوری فرسایشی تأثیر مستقیمی بر سرمایه انسانی دارد. وقتی چشم‌انداز رشد محدود می‌شود، فرصت‌های ارتقای شغلی کاهش می‌یابد و فضای کسب‌وکار دائماً با نااطمینانی مواجه است، انگیزه نیروهای متخصص نیز تضعیف می‌شود. در نتیجه، مهاجرت نیروی انسانی، خروج متخصصان از صنعت و کاهش جذابیت این حوزه برای نسل جوان افزایش می‌یابد.

این روند شاید در کوتاه‌مدت در صورت‌های مالی دیده نشود، اما در بلندمدت یکی از مهم‌ترین عوامل تضعیف توان رقابتی صنعت خواهد بود.

#### ❁ سه سناریوی آینده صنعت نساجی و پوشاک ایران تا افق ۱۴۱۰

نگاه آینده‌پژوهانه نشان می‌دهد که صنعت نساجی و پوشاک ایران می‌تواند در یکی از سه مسیر زیر حرکت کند:

سناریوی اول، تداوم وضع موجود: در این سناریو، نااطمینانی‌های اقتصادی و محدودیت‌های ساختاری ادامه پیدا می‌کنند.

بنگاه‌ها همچنان به فعالیت ادامه می‌دهند اما بخش عمده انرژی آنها صرف بقا خواهد شد. نتیجه این وضعیت، رشد محدود، کاهش تدریجی سرمایه‌گذاری، افت نوآوری و افزایش فاصله فناوری با رقبا خواهد بود.

سناریوی دوم، بازسازی رقابت‌پذیری: در این مسیر، ثبات نسبی در محیط کسب‌وکار ایجاد می‌شود و بنگاه‌ها فرصت می‌یابند بخشی از منابع خود را به

بلکه کارخانه‌هایی هستند که هرگز ساخته نشدند. هزینه فرصت، خطوط تولید هوشمندی است که راه‌اندازی نشدند، برندهایی است که شکل نگرفتند، بازارهای صادراتی‌ای است که فتح نشدند و فناوری‌هایی است که به چرخه تولید وارد نشدند. در شرایطی که بسیاری از کشورهای منطقه سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در توسعه فناوری‌های نساجی، طراحی صنعتی، تجارت الکترونیک و برندینگ جهانی انجام داده‌اند، بخش قابل توجهی از بنگاه‌های ایرانی همچنان درگیر مدیریت چالش‌های اولیه کسب‌وکار هستند. این موضوع به تدریج شکاف رقابتی میان صنعت ایران و رقبای منطقه‌ای را افزایش می‌دهد.

#### ❁ رقابت آینده دیگر فقط بر سر قیمت نیست

در دهه‌های گذشته، مزیت رقابتی بسیاری از تولیدکنندگان بر هزینه تولید استوار بود. اما صنعت جهانی پوشاک و نساجی به سرعت در حال تغییر است. امروزه موفق‌ترین شرکت‌های این حوزه نه لزوماً ارزان‌ترین تولیدکنندگان، بلکه سریع‌ترین، هوشمندترین و نوآورترین بازیگران بازار هستند.

فناوری‌های طراحی مبتنی بر هوش مصنوعی، پیش‌بینی تقاضا با تحلیل داده‌های کلان، تولید سفارشی، زنجیره تأمین دیجیتال، نساجی هوشمند و تولید پایدار، در حال بازتعریف قواعد رقابت هستند. در چنین شرایطی، عقب ماندن از روندهای فناورانه صرفاً یک ضعف فنی نیست، بلکه تهدیدی برای بقای بلندمدت صنعت محسوب می‌شود.

اگر بنگاه‌ها نتوانند منابع کافی برای نوسازی و نوآوری اختصاص دهند، ممکن است در کوتاه‌مدت به فعالیت خود ادامه دهند اما در بلندمدت جایگاه رقابتی خود را از دست بدهند.

#### ❁ فرسایش سرمایه انسانی؛ بحرانی که دیر دیده می‌شود

یکی از مهم‌ترین دارایی‌های صنعت نساجی و پوشاک، سرمایه انسانی آن است.

این صنعت برخلاف بسیاری از صنایع سنگین، به شدت وابسته به دانش، مهارت، خلاقیت و تجربه