

ارائه نقطه نظرات موجود در زمینه مشکلات صنعت فولاد کشور

تهیه و ارائه : منوچهر یاحید
مشاور ارشد امور مدیریت مهندسی و اجرایی در پروژه های فولادی و
مدرس دانشگاه

بهار 1395

1) بررسی منشاء اصلی مشکلات موجود در صنعت فولاد کشور
در تحلیل های ارائه شده توسط برخی از مدیران در خصوص
بررسی مشکلات موجود در صنعت فولاد متاسفانه عمدتاً به مشکلات
سطحی و قشری که خود به نوعی معلول بوده نه علت اشاره

گردیده و به هر دلیل به عوامل اصلی بروز مشکلات در این حوزه صنعتی پرداخته نمی شود.

بر این اساس یا باید فرض شود که اینگونه مدیران آگاهی و اشراف کامل بر مشکلات واقعی موجود در این صنعت ندارند که عملاً این فرض توجیه حضور ایشان در رده های بالای تصمیم گیری در این حوزه را خدشه دار می سازد و یا باید فرض شود که مدیران مربوطه از مشکلات واقعی آگاه بوده ولی به جهت حفظ منافع شغلی خود از ابراز آن پرهیز کرده و عمداً ذهن متخصصین فعال در این صنعت را به مسائل سطحی مشغول ساخته و به نوعی جای علت و معلول را عوض می کنند که طبیعتاً این فرض نیز عذر بدتر از گناه خواهد بود.

بررسی عملکردها و تصمیمات اتخاذ شده در حوزه صنعت فولاد کشور در طی دوره های گذشته نشان دهنده این واقعیت است که مشکل و منشاء اصلی اغلب مشکلات بروز یافته عملاً ناشی از سوء مدیریت حاکم در این حوزه صنعتی بوده و سایر مشکلات ایجاد شده در این عرصه نیز عمدتاً نتیجه همین سوء مدیریت ها و عدم وجود دانش و تخصص کافی در برخی مدیران بکارگمارده شده در این حوزه صنعتی می باشد.

واقعیت این است که بکارگیری مدیران سیاسی صرف بجای مدیران متخصص متعهد در حوزه تصمیم گیری صنعت فولاد کشور و استفاده از افرادی که یک شبه بعنوان مدیر یک بنگاه صنعتی منصوب گردیده و هیچگونه سررشته ای از حوزه کاری خود نداشته اند،

موجب گردیده تا اینگونه مدیران در طول دوره مدیریت خود بیشتر مشغول تجربه اندوزی و کسب دانش و اطلاعات بوده و از توانایی های لازم جهت سیاست گذاری منطقی و برنامه ریزی و یا تزریق دانش تخصصی خود در حوزه مربوطه برخوردار نباشند. این در حالیست که در طی دهه های گذشته بنا به دلایل مختلف از جمله سیاست زدگی اقتصاد و صنعت کشور که بدرستی از جانب مدیر عامل محترم سازمان ایمنیدرو بعنوان آفت اساسی صنعت فولاد مطرح گردیده است، بسیاری از افراد متخصص به گوشه ای رانده شده و در مقابل برخی از افراد بدون توجه به توانمندیهای تخصصی و یا اصل شایسته سالاری به مسئولیت های مهم در حوزه های صنعتی مختلف از جمله صنعت فولاد کشور گماشته شده اند.

در این میان تجربیات موجود نشان می دهد که تعهد در کنار تخصص معنا یافته و هیچیک از این دو مهم به تنهایی شرط کافی برای احراز مسئولیت های بزرگ در حوزه های صنعتی نمی باشد

اینکه مرتبا بگوییم مدیریت به تخصص نیاز ندارد و یک مدیر صرفا با اتکاء به دانش مدیریتی خود و مشاورین متخصص بکارگرفته شده می تواند نسبت به مدیریت بهینه حوزه صنعتی خود اقدام نماید ایده ای بی اساس و توهمی بیش نبوده که متأسفانه در طی چندین دهه گذشته بتدریج توسط برخی مدیران تئوریزه شده و در بدنه نظام مدیریتی کشور رسوخ و رسوب

یافته و در نهایت کم رنگ شدن عنصر تخصص در احراز مسئولیت های بنگاههای صنعتی بزرگ ضربات مهلکی را به صنعت فولاد کشور وارد نموده است.

بر همین اساس برخی از نتایج منفی حاصل از حاکمیت چنین نگرشی بر صنعت فولاد کشور به شرح زیر بوده است :

- تحمیل تصمیمات نادرست ناشی از عدم وجود دانش و تخصص کافی در حوزه تصمیم گیری، اتکاء به فرآیند سعی و خطا و بهره گیری کورکورانه از الگوهای خارجی غیر بومی سازی شده

- عدم انتقال مناسب تکنولوژی و دانش فنی مورد نیاز و غفلت های صورت گرفته از بابت بومی سازی منطقی تکنولوژی تولید با گذشت بیش از 5 دهه از ورود صنعت فولاد به کشور و در نتیجه تداوم وابستگیهای تکنولوژیکی در حوزه مهندسی و ساخت تجهیزات واحدهای فولادی جدید

- بالا بودن نرخ مصارف انرژی و پایین بودن بهره وری و به تبع آن افزایش محسوس هزینه های تمام شده تولید در اغلب واحدهای تحت بهره برداری در مقایسه با استانداردهای جهانی

بدلیل استفاده از تکنولوژی های قدیمی

- مکانیابی نامناسب طرحهای صنعتی مرتبط بدون توجه به توجیح پذیری اقتصادی آنها

- افزایش بیش از حد زمان و هزینه های اجرای پروژه ها در تطابق با الگوهای جهانی موجود

- نداشتن الگوي توسعه مناسب بر اساس مزيت هاي نسبي موجود در انتخاب تکنولوژي توليد
- عدم دستيابي به اهداف برنامه هاي توسعه و بروز انحرافات مشهود در اين زمينه
- وضعيت نامناسب مقادير توليد فولاد خام در کشور در مقايسه با ساير کشورهايي که توسعه صنعت فولاد آنها بعد از ايران شروع گرديده است
- وضعيت نامناسب ميزان واردات و صادرات فولاد خام و ساير محصولات فولادي
- عدم توسعه توليد فولادهاي آلياژي و خاص مورد نياز در صنايع کشور و وابستگي موجود در اين زمينه به منابع خارجي
- و غيره

2) بررسی چالش های مربوط به فولاد ساز شدن شرکت های معدنی تامین کننده مواد اولیه صنعت فولاد

واقعیت این است که فولاد ساز شدن شرکتهای معدنی بزرگ کشور نظیر گل گهر و یا چادرملو (که همکنون پروژه های متعددی با سرمایه گذاری های کلان در این زمینه در دست اجرا داشته و یا به مرحله بهره برداری رسانده اند) زمانی منطقی خواهد بود که اولاً زیر ساخت های مورد نیاز در این زمینه از دیدگاه قابلیت تامین حامل های انرژی و یا امکان دسترسی به بازارهای صادراتی با کمترین هزینه ممکن در مناطق مورد نظر وجود داشته و به موازات گزارشات مربوط به توجیح پذیری اقتصادی و تحلیل هزینه - فایده بر اساس دیدگاههای علمی و بدون اعمال فشارهای غیر منطقی موجود تهیه گردیده و علاوه بر این تمهیدات مربوط به تامین منابع مورد نیاز سایر واحدهای فولادسازی موجود که پیش از این به جهت سایر مزیت های محلی شناسایی شده، در مکانهایی دورتر از معادن کشور (نظیر ذوب آهن اصفهان، فولاد مبارکه، فولاد خوزستان، فولاد هرمزگان و غیره) احداث گردیده اند، برنامه ریزی شده باشد.

بر همین اساس بررسی های موجود در این زمینه نشان می دهد که عملاً سوق یافتن واحدهای معدنی کشور به سمت احداث کارخانجات تولید آهن اسفنجی و فولاد و به نوعی تکمیل زنجیره تولید فولاد در اینگونه واحدها در طول دهه گذشته نه بر مبنای تحیل های اقتصادی جامع و فراگیر در سطح کشور که صرفاً بر اساس منافع مالی حاصله، فشارهای اعمال شده از سوی برخی نمایندگان استانی مجلس شورای اسلامی با اهداف

تبلیغاتی، تعصبات غیر منطقی شکل گرفته ناشی از تفکرات جزیره ای و جایگزینی نگرش منافع استانی بجای منافع کشوری از طریق تبلیغ دیدگاههای ناسیونالیستی استانی بدون توجه به هزینه های بالای مربوط به تامین زیر ساخت ها و یا مشکلات مربوط به کمبود آب شکل گرفته که این موضوع در حال حاضر توجه اقتصادی بسیاری از اینگونه پروژه ها را به جهت توقفات متعدد ناشی از کمبود آب و یا عدم راه اندازی پروژه ها در زمان مقرر و تحمیل هزینه های بالای تولید از دست رفته، زیر سوال برده است.

بر اساس توضیحات فوق پارادوکس اصلی و یا مشکل اساسی مطرح در این زمینه این است که ما جائیکه معدن داریم عموماً با مشکل کمبود آب و یا سایر زیرساخت های مورد نیاز و همچنین عدم نزدیکی به بنادر آزاد مواجه هستیم و جائیکه اینگونه امکانات بعنوان مزیت تولید فولاد وجود دارد عمدتاً به معادن اصلی کشور نزدیک نمی باشند.

لذا در این میان می باید بر اساس ارزیابی اقتصادی هزینه های سرمایه گذاری و تولید و همچنین چشم اندازی های آتی بازار در خصوص احداث واحدهای فولادی در نزدیکی بنادر به جهت کاهش هزینه های حمل و همچنین دسترسی به آب به عنوان یکی از منابع اصلی و مهم در صنعت تولید فولاد و یا احداث اینگونه کارخانجات در جوار معادن اصلی و پذیرش هزینه های بالای حمل و همچنین پذیرش افزایش هزینه های تولید به جهت

نیاز به اجرای پروژه های آبرسانی و تامین سایر زیرساخت های مورد نیاز تصمیم گیری نمود که این موضوع طبیعتاً از طریق بررسی های علمی و تدوین طرحی جامع در این زمینه امکان پذیر خواهد بود.

لازم به ذکر است مشکلات مربوط به احداث طرحهای هشت گانه فولادی نیز از این موضوع مستثني نبوده که تحلیل مسائل و مشکلات مربوط به این پروژه ها از بابت سیاست ها و تصمیمات نادرست اتخاذ شده در خصوص مکانیابی نامناسب پروژه ها به جهت تفاوت ماهیتهای با موضوع فولاد ساز شدن واحدهای معدنی در مقطعی دیگر قابل بحث و بررسی خواهد بود.

3) موضوع دام هاي گسترده شده در استفاده از فاينانس و عدم
مديريت و نظارت بر انتخاب تكنولوجي
يكي از دغدغه هاي مهم موجود در فضاي پسا برجام گرايشات
شتاب زده اخير برخي مديران شركت هاي دولتي و خصوصي حوزه
صنعت فولاد در استفاده از فاينانس (جذب منابع سرمايه گذاري
خارجي) بمنظور تامين اعتبار و منابع مالي مورد نياز جهت
توسعه توليد فولاد در کشور و اجراي پروژه هاي بزرگ صنعتي
مي باشد.

واقعيت اين است که اين موضوع نه تنها به خودي خود مشکلي
نداشته بلکه استفاده از فاينانس و جذب سرمايه گذاري خارجي
به شرط برنامه ريزي مناسب در خصوص انتخاب تكنولوجي هاي
برتر در تناسب با مزيت هاي نسبي موجود و همچنين تعريف
روند انتقال تكنولوجي و دانش فني ساخت و توليد يكي از
استراتژيهاي مهم در اغلب کشورهاي در حال توسعه جهت
دستيابي به اهداف توسعه اي تدوين شده مي باشد.

اما مشکل اصلي زماني نمود مييابد که هجمه ايجاد شده در
اين زمينه همانند بسياري از تصميمات هيچاني و بعضا نادرست
گرفته شده در گذشته ، مديریت نگريده و علاوه بر بروز غفلت
هاي تکراري مشابه در نحوه عقد قراردادهاي خارجي، موجب
گردد تا هزينه هاي سرمايه گذاري پروژه ها به جهت تامين
منافع شرکت هاي خارجي و جلب نظر ايشان از حد متعارف خارج
گريده و بعضا طرحهايي با دو برابر قيمت و هزينه واقعي

مصوب شود که متأسفانه بر اساس برخی اطلاعات موجود، زنگ خطر مربوط به اینگونه غفلت‌ها در برخی از مذاکرات صورت پذیرفته توسط شرکتهای دولتی و خصوصی با طرفهای خارجی جهت احداث واحدهای فولادی جدید با قیمت‌های نجومی پیشنهاد شده از سوی برخی شرکت‌های خارجی شنیده می‌شود.

واقعیت این است که عدم توجه به موضوع هزینه‌های سرمایه‌گذاری و تکیه صرف بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در قالب فاینانس پروژه‌ها از یک سو و همچنین مفاد یک طرفه گنجانده شده در برخی از اینگونه قراردادها به جهت حفظ وابستگی تکنولوژیکی کشور به شرکت‌های خارجی از سوی دیگر موجب خواهد شد تا در آینده شاهد احداث کارخانجاتی با هزینه‌های سرمایه‌گذاری و قیمت‌های تمام شده فوق‌العاده بالا در کشور باشیم که نه از نقطه نظر تکنولوژیکی مزیت چندانی برای کشور محسوب گردیده و نه از توجیح‌پذیری اقتصادی مناسبی از بابت نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری برخوردار باشند.

یکی دیگر از خطرهای جدی مطرح در روند توسعه تولید فولاد کشور از طریق بخش دولتی و خصوصی موضوع عدم وجود نظارت و مدیریت علمی بر انتخاب تکنولوژی و به عبارتی فیلتر نمودن تکنولوژی‌های پیشنهادی از جانب شرکت‌های مایل به سرمایه‌گذاری در ایران می‌باشد.

بررسی روندهای موجود و نگرش‌های ارائه شده از جانب برخی مدیران نشان می‌دهد که در حال حاضر فاکتورهای اساسی مطرح

در انتخاب تکنولوژی مناسب چندان ملاک عمل نبوده و صرفاً تمایلات ابراز شده از سوی شرکت های خارجی و میزان سرمایه گذاری آنها دیکته کننده تکنولوژی انتخاب شده در احداث کارخانجات جدید فولادی در کشور می باشد.

واقعیت این است که تمامی شرکتهای خارجی دارنده دانش فنی مطابق با استراتژیهای بازاریابی متداول همواره از مزیت های نسبی تکنولوژی تولید خود در مقایسه با سایر تکنولوژی ها دفاع نموده و استفاده از آن را برای کشورهای در حال توسعه صرفاً بر اساس منافع مالی موجود توصیه می کنند.

اما در این میان موضوع اساسی و مهم این است که مدیران بخش های دولتی و خصوصی فعال در داخل کشور تا چه حد از توانایی لازم جهت ارزیابی مزیت های واقعی یک تکنولوژی برخوردار بوده و مهم تر از همه اینکه آیا در سطح کلان کشور سیاست گذاری های علمی لازم در زمینه مسیر توسعه صنعت فولاد کشور از طریق بکارگیری تکنولوژی های دارای مزیت در قالب نقشه راه مورد نیاز تدوین گردیده است یا خیر؟

بررسی مذاکرات اخیر برخی شرکتهای خصوصی و حتی دولتی داخل کشور با طرفهای خارجی صاحب تکنولوژی متاسفانه نشاندهنده عدم وجود استراتژی مشخص در این زمینه بوده و با وضعیت موجود افزایش ظرفیت تولید فولاد در کشور بدون توجه به مزیت های تکنولوژیکی و یا سایر فاکتورهای مؤثر در این زمینه

قطعا صنعت فولاد کشور را در آینده با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد ساخت.

4) موضوع تاکید کورکورانه بر مزیت های کشور در تولید فولاد بررسی بسیاری از نقطه نظرات ارائه شده توسط برخی مدیران کشور نشان می دهد که اغلب اینگونه مدیران بر مزیت های نسبی موجود در کشور جهت تولید فولاد از بابت دسترسی به منابع انرژی ارزان ، موقعیت ممتاز جغرافیایی و همچنین وجود سرمایه انسانی کمی و کیفی تاکید داشته و مرتبا به این نکته اشاره دارند که چرا نباید از این مزیت ها استفاده نمود

واقعیت این است هر چند که در کشور ما مزیت های بالقوه لازم جهت تولید فولاد و توسعه این صنعت از بابت در اختیار داشتن عناصر اصلی مورد نیاز جهت تولید نظیر سنگ آهن ، انرژی و غیره وجود دارد اما اغلب مزیت های موجود در این زمینه در شرایط بالفعل و عملیاتی به دلایل مختلف کم رنگ گردیده و به نوعی ماهیت مزیتی خود را از دست داده اند

به عنوان نمونه در کشور صحبت از در دسترس بودن انرژی ارزان قیمت بعنوان یک مزیت مطرح می باشد در حالیکه به این نکته توجه نمی شود که مزیت مربوط به ارزان بودن انرژی زمانی که در مقابل نرخ های بالای مصرف انرژی در صنعت فولاد

کشور که چندین برابر استانداردهای جهانی می باشد قرار می گیرد عملاً تاثیر چندانی در قیمت تمام شده تولید فولاد نمی گذارد از سوی دیگر در حال حاضر کشور ایران بعنوان یکی از کشورهای دارای بحران جدی آب مطرح بوده که این عنصر بعنوان یکی از عناصر مهم و پر مصرف و از الزامات مورد نیاز در صنعت تولید فولاد می باشد

علاوه بر موضوع فوق در بیان مزیت های نسبی کشور به مزایای وجود نیروی انسانی کمی و کیفی در این بخش از صنعت کشور نیز اشاره می گردد ، حال سوال این است که با توجه به سیاست زدگی صنعت کشور و استفاده مداوم از مدیران سیاسی و غیر کیفی در رده های بالای تصمیم گیری این حوزه صنعتی آیا می توان به مزیت های موجود در این زمینه تکیه نمود؟

5) موضوع سندرم انتقاد و یا تبعیت محض از سیاست ها مطالعه شیوه های رفتاری برخی از مدیران نشان می دهد که متاسفانه اینگونه مدیران تا هنگامیکه بر مسند کار و پست و مقام خویش تکیه زده و از منافع آن بهره مند هستند عموماً از سیاست های حاکم و تصمیمات کلان اتخاذ شده بدون چون و چرا دفاع نموده و اگر هم به هر دلیل دارای برخی نقطه نظرات انتقادی باشند به جهت حفظ موقعیت شغلی خود از انجام اقدامات مؤثر در این زمینه پرهیز نموده و به جهت تبعیت محض از اینگونه سیاستها خود نیز در پیشبرد اینگونه تصمیمات نادرست مشارکت می کنند.

از سوی دیگر همین مدیران به محض اینکه به دلایل مختلف از کار برکنار می شوند ، آگاهی و دانش آنها در زمینه تحلیل استراتژی های نادرستی که خود ایشان یا در شکل گیری آنها دخالت داشته و یا حداقل سکوت پیشه کرده بودند به یکباره متبلور شده و یک شبه تبدیل به منتقد جدی سیاست های اقتصادی حاکم در حوزه صنعتی مربوطه می گردند و اقدام به ارائه نقطه نظراتی می کنند که حتی از سوی تحلیل گران خارجی نیز به این شدت بروز و ظهور نمی یابد

واقعیت این است که بنظر می رسد اینگونه رفتارهای دوگانه آلوده به افراط و تفریط هدفی جز منفعت طلبی شخصی نداشته و

جز مخدوش کردن فضاهای کاری ، انحراف اذهان عمومی و در نهایت به زیر سوال بردن عملکرد خود ایشان در دوره تصدی مسئولیت ثمر دیگری نداشته باشد.

6) مانورهای تبلیغاتی ارائه شده در خصوص طرحهای 7 گانه فولادی در طی 9 سال گذشته از زمان آغاز طرحهای 8 گانه و سپس 7 گانه فولادی در کشور که اغلب آنها بدون مطالعه علمی و بررسی اقتصادی و صرفاً بر اساس مصلحت اندیشی های غیر علمی کلید خوردند شاهد مانورهای تبلیغاتی متعددی در دوره های زمانی مختلف از سوی برخی مدیران بوده ایم که متأسفانه تاکنون نیز ادامه داشته است.

بر همین اساس اخیراً نیز شاهد برخی مصاحبه های تبلیغاتی در زمینه راه اندازی قریب الوقوع طرحهای مربوطه و به تبع آن گره زدن موضوع دستیابی به اهداف چشم انداز افق 1404 به راه اندازی پروژه های مزبور در آینده ای نزدیک می باشیم.

واقعیت این است که در این میان به این نکته مهم توجه نمی شود که اگر هم راه اندازی طرحهای فوق که قطعاً بصورت محدود و صرفاً شامل 4 طرح سپید دشت شهرکرد ، شادگان ، نی ریز و میانه خواهد بود در آینده ای نزدیک امکان پذیر باشد قرار نیست با راه اندازی این طرحها میزان تولید فولاد خام کشور افزایش محسوسی داشته باشد چرا که واحدهای فولاد سازی طرحهای 7 گانه هنوز مسیر طولانی را تا دستیابی به تولید در

پیش رو داشته و موضوع راه اندازی و بهره برداری از طرحهای مربوطه صرفاً محدود به واحدهای احیاء مستقیم و تولید آهن اسفنجی بعنوان یک محصول میانی بوده که این موضوع نه تنها به افزایش تولید فولاد خام در آینده ای نزدیک منجر نخواهد شد بلکه اتفاقاً منجر به مازاد عرضه آهن اسفنجی در بازار خواهد شد که عدم فرآهم نمودن تمهیدات لازم برای صادرات این حجم از مازاد تولید ایجاد شده از طریق بکارگیری تمهیدات مورد نیاز نظیر ایجاد واحدهای بریکت سازی ، افت قیمت شدید آهن اسفنجی در بازار را بدنبال داشته و از اینرو تهدیدی جدی برای واحدهای تولید کننده آهن اسفنجی در بخش خصوصی که واحدهای فولادسازی آنها نیز حداقل در طی 3 سال آینده به بهره برداری خواهد رسید ، خواهد بود.