

چکیده گزارش تحلیل وضعیتی صنعت
لوله و پروفیل فولادی کشور

فهرست

فصل اول	۱
کلیات پژوهش	۱
مقدمه و بیان اهمیت و ضرورت موضوع	۲
بیان موضوع	۳
اهداف طرح	۷
فصل دوم	۸
روش شناسی پژوهش	۸
روش پژوهش	۹
جامعه آماری پژوهش	۱۰
محدودیتها و مشکلات پژوهش	۱۰
فصل سوم	۱۱
تاریخچه صنعت و سندی‌کای لوله و پروفیل فولادی	۱۱
تاریخچه صنعت لوله و پروفیل فولادی و سندی‌کای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی	۱۲
فصل چهارم	۱۴
مروری بر برخی از شاخصهای	۱۴
تولید	۱۵
صادرات	۱۶
واردات	۱۹
فصل پنجم	۲۰
نتایج تفصیلی تحلیل وضعیتی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور	۲۰
الف) تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)	۲۱
۱. زیرساختار مدیریتی	۲۱
۲. زیرساختار مالی	۲۶
۳. مدیریت منابع انسانی	۳۲
۴. تکنولوژی (محیط داخلی)	۳۴
۵. ارزیابی خرید (محیط داخلی)	۳۸
۶. ارزیابی ساخت و تولید (محیط داخلی)	۴۱
۷. بازاریابی و فروش	۵۰

ب) تحلیل چالشها و فرصت ها در محیط بیرونی نزدیک ۵۵
بررسی ضرایب وزنی اهمیت متغیرهای محیط بیرونی نزدیک صنعت ۵۵

ب) تحلیل چالشها و فرصتهای پیش روی صنعت لوله و پروفیل فولادی در «محیط بیرونی نزدیک» این صنعت بر اساس ۵ نیروی پورتر (Porter ۵ Forces) ۵۹
۱. موانع ورود به صنعت (عوامل محیطی نزدیک) ۵۹
۲. ارزیابی موانع خروج از صنعت (عوامل محیطی نزدیک) ۶۱
۳. شدت رقابت بین رقبا ۶۳
۴. قدرت چانه زنی خریداران ۶۶
۵. قدرت چانه زنی تامین کنندگان ۶۸
۶. قابلیت دسترسی به جایگزین ها ۷۲
۷. اقدامات دولتی ۷۴

ج) تحلیل چالشها و فرصتهای پیش روی صنعت لوله و پروفیل فولادی در «محیط بیرونی دور یا کلان» این صنعت ۷۶
۱. عوامل رقابتی ۷۶
۲. عوامل بازار ۷۸
۳. عوامل اقتصادی _ دولتی ۸۰

فصل اول

کلیات پژوهش

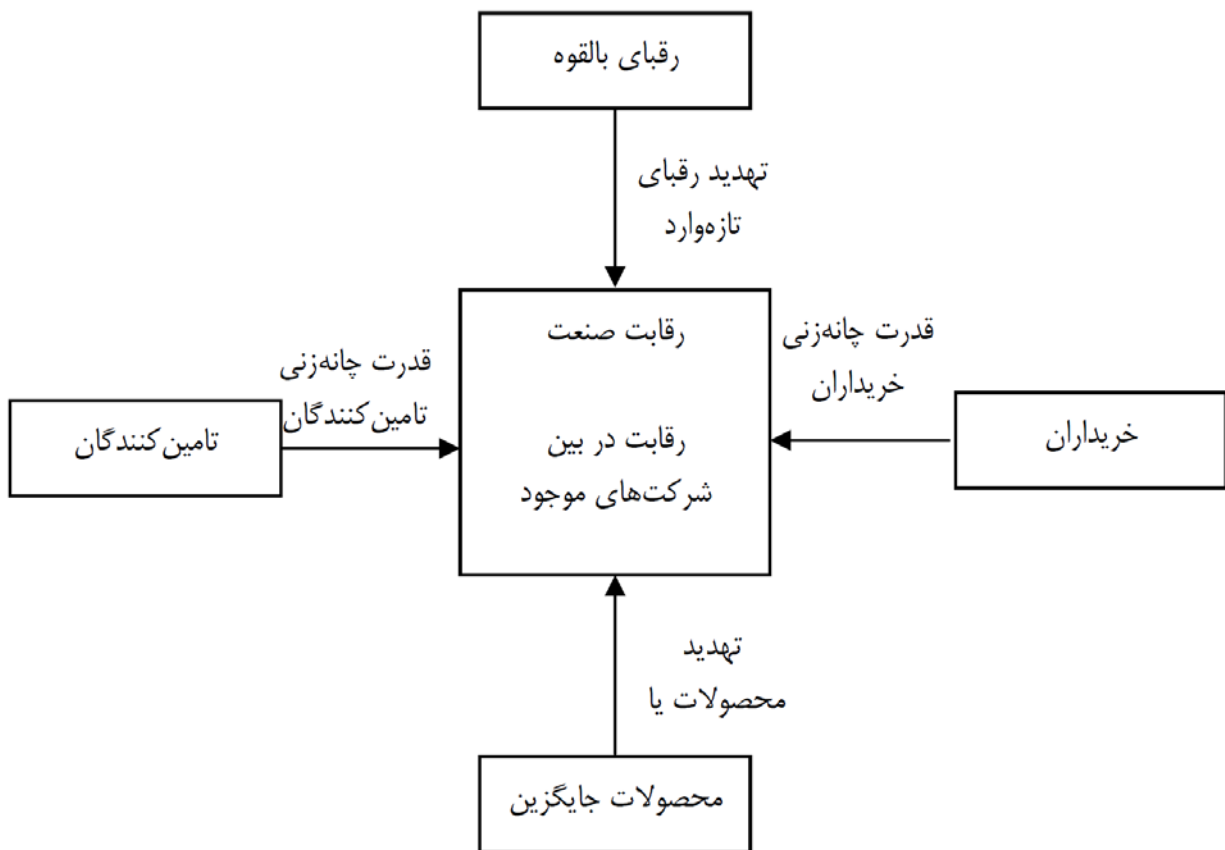
مقدمه و بیان اهمیت و ضرورت موضوع

صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور که از قدمت قابل توجهی در کشورمان برخوردار است؛ جزو معدود صنایع به حساب می آید که از صفر تا صد فرایندها و فن آوری های مورد استفاده در آن تقریباً بومی شده است. در برهه های مختلف تاریخی همواره رشد این صنعت با فراز و فرود هایی توأم بوده است. در ابتدای شکل گیری این صنعت در کشورمان، چند تولیدکننده معدود در این زمینه فعالیت می کردند و از همان ابتدا بخش مهمی از این صنعت و تولیدات مربوط به آن را بخش دولتی بر عهده داشت؛ یعنی سایه دولت چه در تولید و چه در مصرف محصولات این صنعت سنگینی می کرد. در چند دهه گذشته عواملی چون یارانه های مختلف مانند یارانه های انرژی و انرژی ارزان، کم بودن تعداد تولیدکنندگان و حجم تولیدات لوله و پروفیل فولادی، تقاضای زیاد محصولات لوله و پروفیل فولادی در بازار به دلایل مختلفی مانند حجم بالای پروژه های عمرانی و فعالیتهای سازندگی، ساخت و سازهای بخش خصوصی و پروژه های دولتی، مطرح نبودن بسیاری از کالاهای جایگزین فعلی و عواملی از این دست، در مجموع باعث شده بودند، این صنعت جذابیت های زیادی برای سرمایه گذاران و تولیدکنندگان داشته باشد و مزیت های این صنعت انگیزه بالایی را برای حضور فعالان اقتصادی در این بخش ایجاد کرد. هجوم سرمایه گذاران به این بخش، مثل بسیاری از حوزه های دیگر اقتصاد ما، فارغ از هرگونه آینده نگری و نگاه استراتژیک چه از سوی فعالین اقتصادی بخش خصوصی و چه از جانب متولیان امر بود. بطور خلاصه می توان چنین گفت که در مجموع نتیجه این غفلت ها در شرایط امروزین جامعه و اقتصاد ما بیشتر و به شکل پررنگ تری خود را به رخ می کشد؛ شرایطی که قیمتهای حامل های انرژی، مواد اولیه و سایر عوامل تولید بالا رفته، کالاهای جایگزین زیادی محصولات مختلف صنعت لوله و پروفیل فولادی را تهدید می کند و رقابت منفی و مخرب بین تولیدکنندگان راه افتاده و نیاز مبرم به بروز رسانی فن آوری ها مشاهده می شود. بسیاری از واحدهای تولیدی به آستانه ورشکستگی رسیده اند و یا تعطیل گشته اند و یا حداقل ظرفیت تولید آنها فعال است. مخلص کلام اینکه به نظر می رسد در این آشفته بازار باید کاری کرد و به یک جمع بندی استراتژیک دست یافت که چشم انداز توسعه پایدار و امن این صنعت را برای فعالین این صنعت ترسیم کند. بی شک لازمه تحقق این موضوع، همکاری، هم افزایی و مشارکت اعضای این صنعت در یک مدیریت یکپارچه و استراتژیک است که سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی بعنوان پارلمان و محفل خرد جمعی اعضای این صنعت، با نگاه دوراندیشانه و فراگیر خود می تواند بستر و شرایط تحقق آن را فراهم آورد. در این راستا گام نخستین، شناخت و تحلیل نقاط ضعف و قوت وضعیت موجود و همچنین فرصتها و تهدیدهای پیش روی فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور است. برای انجام این مهم، پروپزال طرح پژوهشی «تحلیل وضعیتی صنعت لوله و پروفیل فولادی» به سفارش سندیکای لوله و پروفیل فولادی تدوین گردیده و مصوبه مرکز آموزش اتاق تهران را جهت حمایت از اجرای طرح اخذ کرده است. در ادامه بیان موضوع، کلیات طرح و اهداف آن به استحضار شما می رسد.

بیان موضوع

ماهیت تدوین استراتژی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور عبارت است از تحلیل نقاط ضعف و قوت و مرتبط کردن این صنعت به فرصتها و تهدیدهای پیش روی آن در محیط اطراف این صنعت. اگر چه عوامل و متغیرهای محیطی صنعت لوله و پروفیل فولادی خیلی گسترده است و عوامل اجتماعی و اقتصادی متنوعی را در بر می گیرد؛ جنبه های کلیدی محیط صنعت، صنایعی است که این صنعت با آنها رقابت می کند. در واقع بحث رقبا در دو سطح قابل طرح است؛ یک سطح مربوط به رقابت در میان خود فعالین و تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی می شود اعم از تولیدکنندگان و فعالینی که عضو سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی هستند و چه آنهایی که عضو سندیکا نیستند؛ سطح دوم رقابت، رقابت محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی با صنایع رقیبی است که برخی از محصولات آنها رقیب محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی محسوب می شوند. این مورد اخیر تحت عنوان کالاهای جایگزین مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. ساختار صنعت لوله و پروفیل فولادی نقش عمده ای در تعیین قواعد رقابت در سطوح مختلف و استراتژی هایی که به طور بالقوه در دسترس سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی بعنوان تشکل اقتصادی و پارلمان این بخش از صنعت و هر کدام از بنگاهها، شرکتهای تولیدی و فعالین این بخش قرار دارند، ایفا می کند. اهمیت نیروهای بیرون از صنعت اساساً به شکل نسبی است. از آنجایی که نیروهای بیرونی معمولاً همه شرکت های فعال در یک صنعت را تحت تاثیر قرار می دهند، عامل و متغیر اصلی در توانایی های متفاوت شرکت ها و نیز توانایی سندیکا بعنوان تعقیب کننده منافع دسته جمعی و مشترک اعضاء در برخورد با آنها می باشد.

شدت رقابت در داخل صنعت لوله و پروفیل فولادی و رقابت محصولات این صنعت با صنایع دیگر را نمی توان به تصادف و یا به بدشانسی ربط داد، بلکه رقابت در یک صنعت ریشه در ساختار پایه ای اقتصاد آن دارد و فراتر از عملکرد رقبای موجود می باشد. ماهیت رقابت در یک صنعت بستگی به پنج عامل اساسی رقابتی دارد که در تصویر زیر نشان داده شده اند. توان جمعی این چند عامل توان سودآوری را در صنعت لوله و پروفیل فولادی تعیین می کند. این توان سوددهی با توجه به بازده دراز مدت سرمایه، اندازه گیری می شود. پتانسیل همه صنایع یکسان نیست و از آنجایی که توان جمعی عوامل متفاوت است، اصولاً پتانسیل سود نهایی آن ها نیز متفاوت خواهد بود.



صنعت لوله و پروفیل فولادی عبارت است از گروه شرکت هایی که محصولات آن ها جایگزین نزدیک برای هم هستند. بحث رقابت و رقابت پذیری را در صنعت لوله و پروفیل فولادی می توان در پنج عامل و متغیر محیطی خلاصه کرد که از جنبه های مختلف این صنعت را تحت تأثیر قرار می دهند. این پنج عامل رقابتی عبارتند از:

- ۱) ورود سرمایه گذاران و تولیدکنندگان جدید به حوزه صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- ۲) تهدید جایگزینی محصولات رقیب سایر صنایع و مصرف این محصولات جایگزین بجای محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- ۳) قدرت چانه زنی خریداران و مصرف کنندگان که خود از عوامل دیگری مانند میزان وجود محصولات جایگزین و مزیت های رقابتی آنها و همچنین شدت رقابت میان خود تولیدکنندگان محصولات لوله و پروفیل فولادی، تبعیت می کند؛
- ۴) قدرت چانه زنی تامین کنندگان و قدرت چانه زنی اعضاء و تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی چه بصورت انفرادی و چه بصورت دسته جمعی؛
- ۵) وضعیت و شدت رقابت در بین تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی

و....

عوامل پنجگانه فوق منعکس کننده این واقعیت هستند که رقابت در صنعت لوله و پروفیل فولادی مانند هر حوزه صنعتی دیگری، به مراتب از سطح بازیگران جا افتاده در آن فراتر می رود. همه پنج عامل مذکور با هم، شدت رقابت در صنعت لوله و پروفیل فولادی و سود آوری و سایر امتیازات و مزیت های آن را تعیین می کنند. بنابراین توجه به پنج عامل و متغیر مذکور، بیشترین ضریب وزنی و اهمیت را در تدوین استراتژی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور بطور کلی و همچنین در تدوین استراتژی هر کدام از شرکتهای فعال در حوزه لوله و پروفیل فولادی داراست.

در این خصوص بر آن شدیم که به بررسی و تحلیل عوامل و متغیرهای درونی و بررسی و تحلیل عوامل محیطی فوق الذکر در ارتباط با صنعت لوله و پروفیل کشور در قالب دو فاز مختلف بپردازیم؛ فازهای دو گانه طرح حاضر به قرار زیر هستند:

فاز اول: بررسی عوامل و متغیرهای درونی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور (مدیریت، منابع انسانی، امور مالی، تکنولوژی، ساخت و تولید و...)

فاز دوم: بررسی عوامل و متغیرهای محیطی (محیط نزدیک و محیط دور) صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور
برخی از متغیرهای مربوط به محیط نزدیک:

- تحلیل قدرت چانه زنی مصرف کنندگان و فرصت ها یا تهدید های احتمالی ناشی از آن
- تحلیل قدرت چانه زنی تامین کنندگان و فرصت ها یا تهدید های احتمالی ناشی از آن

- بررسی امکان ایجاد کالاهای جایگزین و فرصت ها یا تهدید های احتمالی ناشی از آن
- تحلیل جذابیت صنعت و امکان ورود رقبای جدید به آن
- تحلیل شدت رقابت در بین شرکت های موجود

اهداف طرح

- ۱- شناسایی و تحلیل فرصتهای پیش روی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور
- ۲- شناسایی و تحلیل چالشها و تهدیدهای پیش روی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور
- ۳- تحلیل جذابیت صنعت و امکان ورود رقبای جدید به آن
- ۴- تحلیل قدرت چانه زنی مصرف کنندگان و فرصت ها یا تهدید های احتمالی ناشی از آن
- ۵- تحلیل قدرت چانه زنی تأمین کنندگان و فرصت ها یا تهدید های احتمالی ناشی از آن
- ۶- بررسی امکان ایجاد کالاهای جایگزین و فرصت ها یا تهدید های احتمالی ناشی از آن
- ۷- تحلیل شدت رقابت در بین شرکت های موجود
- ۸- تحلیل بازارهای داخلی
- ۹- تحلیل فرصتهای مربوط به توسعه صادرات محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور
- ۱۰- تحلیل عوامل و متغیرهای درونی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور (مدیریت، منابع انسانی، امور مالی، تکنولوژی، ساخت و تولید و...)

فصل دوم

روش شناسی پژوهش


روش پژوهش

روش اصلی کار ما در این طرح توصیف و تحلیل است. سعی ما بر آن بود که بیشترین اطلاعات و داده های مورد نیاز طرح و بخصوص داده های کیفی را از طریق روشهایی مانند برگزاری مصاحبه های عمقی با صاحبان، فعالین، کارشناسان برجسته و دست اندرکاران صنعت لوله و پروفیل فولادی، برگزاری جلسات برنامه ریزی استراتژیک، برگزاری جلسات گروههای کانونی یا تمرکز با حضور برخی از فعالین صنعت و همچنین اجرای روش دلفی در نشست هایی با حضور کارشناسان و اعضای سندیکای لوله و پروفیل فولادی را جهت تحلیلها و توصیف های مورد نظر، جمع آوری کنیم. اطلاعات حاصل از مطالعات اسنادی نیز در راستای تکمیل اطلاعات، مورد استفاده قرار گرفت.

برای پیاده کردن روش گروه کانونی یا تمرکز و روش دلفای جهت جمع آوری اطلاعات کیفی مورد نیاز در مورد صنعت لوله و پروفیل فولادی، بیش از ۱۵ جلسه با حضور جمعی از اعضای هیئت مدیره سندیکای لوله و پروفیل فولادی، مدیران کارخانجات، کارشناسان و مشاورین شاغل در این صنعت برگزار گردید. تعداد حاضرین در جلسه از هفت نفر تا پانزده نفر متغیر بود. به جز پنج نفر از اعضای هیئت مدیره سندیکا و دبیر سندیکا، ترکیب حاضرین در هر جلسه تغییر می کرد. در واقع هم قصد آن را داشتیم که سررشته و توالی بحثها را با اعضای کلیدی سندیکا داشته باشیم و هم تا حد امکان نظرات افراد ذینفع و صاحبنظر بیشتری را جویا شویم. جلسات با مدیریت آقای دکتر قاسم احمدی و خانم دکتر کتایون سپهری برگزار می شد. برای ساختار دادن به مباحث مطروحه از پرسشنامه مخصوص برنامه ریزی استراتژیک، بهره جستیم. حاضرین جلسه با توجه به متغیرها و آیتمهای مطروحه با کارگردانی تیم پژوهشی به بحث و تبادل نظر می پرداختند، سپس افرادی که دیدگاههای متفاوت باهم داشتند شناسایی می شدند و تا اقناع نظری و حصول جمع بندی مورد توافق بحث ها تداوم می یافتند. بدین ترتیب، آیتمها و متغیرهای مربوط به عوامل داخلی صنعت، محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور صنعت به ترتیب مورد بحث قرار گرفت و نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای پیش روی صنعت در این حوزه ها به تفصیل مورد ارزیابی قرار گرفت.

از سوی دیگر با هیئت مدیره سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی کشور و برخی از اعضاء مشاورین فنی و کارشناسان صاحبنظر صنعت جلسات مصاحبه عمقی برگزار شد و به تفصیل مشکلات، چالشها و فرصتهای پیش روی صنعت مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

بخشی از اطلاعات تکمیلی مورد نیاز هم از طریق مطالعات اسنادی و بررسی اسناد موجود حاصل آمد.

فایلهای صوتی جلسات برگزار شده پیوست گزارش می باشد. 

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش را آن دسته از صاحبان، مدیران، مشاورین و کارشناسان برجسته و کلیدی حاضر در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور که در سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی عضویت دارند، تشکیل می دهند که بالغ بر ۹۰ واحد تولیدی متوسط و بزرگ فعال می شود.

محدودیتها و مشکلات پژوهش

گفتنی است بدلیل ضعف ساختاری در بسترها و بانکهای اطلاعاتی واحدهای تولیدی، فقدان سیستم اطلاعات یکپارچه، عدم شفافیت آمار و اطلاعات صنعت و عدم ارائه این گونه اطلاعات به دلیل حاکم بودن جو بی اعتمادی، فقدان آمار و اطلاعات شفاف، به روز و معتبر از شاخصها و متغیرهای مختلف دخیل در صنعت چه نزد سندیکای مربوطه و چه نزد دستگاههای دولتی متولی صنعت مانند وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت اقتصاد و امور دارایی، معاونت برنامه ریزی و مدیریت راهبردی ریاست جمهوری، و سازمانهای آماری مانند مرکز آمار ایران، پژوهش حاضر به لحاظ دسترسی به اطلاعات کمی و آماری با مشکلاتی جدی مواجه بود؛ لذا عمده تلاش ما متمرکز بر جمع آوری و تحلیل اطلاعات کیفی از فعالین صنعت بود. بدیهی است پرداختن به این مهم و اصلاح ساختارها و سیستم اطلاعاتی و ترمیم سرمایه اجتماعی و اعتماد اجتماعی لازمه برخورداری از یک سیستم اطلاعاتی کارآمد، بسترسازیهایی لازم در این راستا و به کار بستن تمهیداتی جهت ظرفیت سازی برای مدیریت یکپارچه اطلاعات صنعت، خود نیازمند فرصت، تمهیدات و برنامه های دیگر و مفصل تری است.

مشکل دیگر پژوهش حاضر دشوار بودن فرایند گردآوری اعضای کلیدی صنعت گردهم در زمان های معین و بطور همزمان به دلایل مختلفی مانند مشغله زیاد مدیران، بعد مسافت و دشوار بودن هماهنگی های لازم جهت حضور همزمان مدیران و اعضای کلیدی صنعت در جلسات بود. این موضوع باعث شد که امکان برگزاری جلسات در روزهای متوالی میسر نباشد و بین جلسات فاصله زمانی قابل توجهی بیافتد؛ در نتیجه زمان اجرای پروژه به درازا کشید و این امر تا حدودی اجتناب ناپذیر بود.

فصل سوم

تاریخچه صنعت و سندیکای لوله و پروفیل فولادی

تاریخچه صنعت لوله و پروفیل فولادی و سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی

پس از پایان جنگ جهانی دوم، پروژه مدرنیزاسیون وارداتی جدید یافت و از سوی دیگر جمعیت ایران رشدی روز افزون یافت. در این دوره شاهد روند رو به رشد پروژه های اقتصادی، رونق یافتن صنعت ساختمان به سبک مدرن، و ساخت و ساز اماکن مسکونی، اداری و تجاری به سبک جدید و مدرن هستیم. در سوی دیگر میدان صنعت نفت کشور با حضور گسترده شرکتهای خارجی رشد بالایی داشت. با سرازیر شدن درآمدهای نفتی به اقتصاد کشور فعالیت‌های عمرانی رونق گرفت. بنابراین نیاز به انواع مصالح ساختمانی مدرن به سرعت رشد و گسترش یافت. تا آن زمان در و پنجره در ایران از چوب ساخته می شد، اما شرایط اقلیمی خاص برخی مناطق، در کنار رشد فناوری فراگیر، تمایل به استفاده از آهن و فولاد را افزایش داد. واردات انواع «پروفیل» برای ساختن در و پنجره، در کنار «لوله های فولادی» برای «آبرسانی» و «شهرسازی» رو به فزونی گذاشت تا جایی که این صنعت، یکی از لوازم «زندگی شهری» و «شهرنشینی» ایرانیان شد. اما نیاز به این صنعت، از آن دلیلی برای وابستگی ایرانیان به بیگانه نداشت و دست اندرکاران و علاقمندان به این صنعت جهانی، به بومی سازی آن در داخل، همت گماردند و این در حالی بود که صنعت پروفیل در جهان بیش از یک قرن پس از صنعت لوله، بنیان نهاده شد. تاریخچه این صنعت در ایران، به ابتدای دهه ۴۰ باز می گردد. تا پیش از آن، پروفیل آهنی در کارگاهی که ماشین آلات آن توسط بنیان گذار این صنعت در ایران (مرحوم مهندس فتحی) طراحی و ساخته شده بود، تولید می شد ولی با آغاز دهه ۴۰، کارخانه های تولیدکننده «پروفیل آهنی» در ایران موجودیت یافتند.

اولین کارخانه‌ای که در ایران به تولید پروفیل پرداخت «شرکت صنعتی سپنتا» بود که فعالیت خود را در سال ۱۳۴۰ آغاز نمود و تولید پروفیل توخالی را به بازار داخلی عرضه داشت. متعاقب آن با تلاش متخصصین و کارشناسان وقت، این واحد تولیدی در سال ۱۳۴۲ پس از نصب دستگاه ساخت لوله درزجوش، اقدام به تولید لوله نمود. در فواصل سالهای ۱۳۴۰ الی ۱۳۵۰ تعداد تولیدکنندگان لوله و پروفیل به ۸ واحد در کشور رسید.

آنچه در این میان بی نظیر است و جلب توجه می کند، این است که «صنعت لوله و پروفیل فولادی در ایران» تنها صنعت ملی کشور است که «هویت» صنفی و سازمانی آن، تقریباً قدمتی هم پای خود آن دارد. آنچه در این میان بیشتر جلوه میکند آن است که در سال های پایانی دهه ۴۰ و زمانی که تشکیل «نهاد مدنی» اهمیت ویژه تاریخی دارد، نیت «پیش گیری از اجحاف فروشندگان مواد اولیه و کالاهای خارجی» و «لزوم هماهنگ کردن تولیدات واحدها بر حسب نیاز جامعه» و «حمایت از مصرف کنندگان» موجب شد تا تولیدکنندگان و صاحبان این صنعت، نسبت به تأسیس یک «تشکل صنفی غیر انتفاعی» اقدام کنند و این یعنی همه آنچه که از یک نهاد مدنی «ملی»، «صنفی»، «اقتصادی» و «صنعتی» انتظار می رود. بنابر این در تاریخ پنجم آذرماه ۱۳۵۱ هجری خورشیدی، هیأت مؤسس «سندیکای صاحبان کارخانه‌های سازنده لوله و پروفیل ایران» اعلام موجودیت کرد و نهادی صنفی و مدنی برای صنعتی اقتصادی بنا نهاده شد که همچنان پا بر جاست. تا سال ۱۳۵۷ تعداد واحدهای تولیدکننده

لوله و پروفیل فولادی به ۱۱ کارخانه رسید. در سال ۱۳۶۳ اعضای سندیکا، در اقدامی «سازمانی»، «صنفی» و «مدنی» ضمن تغییراتی در اساسنامه، نام آن را به «سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی» تغییر دادند و تا این تاریخ بر اساس اهداف تعیین شده، این سندیکا به عنوان «نهادی صنفی» و سازمانی با «هویت جمعی» و در راستای توسعه «اقتصاد صنعتی» بخش خصوصی ایران در مقام عضوی دیرپا در خانواده بزرگ اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

در طول دهه های ۶۰ و ۷۰ به دلیل جذابیت بالای صنعت در شرایط آن دوره به دلایلی چون ارزان بودن حاملهای انرژی و برخورداری از یارانه ها، مطرح نبودن جدی کالاهای جایگزین، بازار روبه رشد صنعت در حوزه صنعت ساختمان و صنعت نفت و گاز، بویژه در شرایط بعد از جنگ و دوران سازندگی که پروژه ها و طرحهای عمرانی به شدت روند رو به رشدی داشتند، بر تعداد واحدهای تولید در صنعت به شدت افزوده شد؛ بطوریکه تعداد واحدهای تولیدی لوله و پروفیل چه در مقیاس متوسط و چه در مقیاس بزرگ چندین برابر شدند. تازه واردین به صنعت اغلب از سابقه مفید حضور در صنعت و دانش فنی لازم برخوردار نبودند. اغلب تازه واردین دارای سوابق حضور در بازار و بخش تجارت بودند و لذا با مقتضیات صنعت تا حدودی بیگانه بودند. رشد قارچ گونه واحدهای تولیدی صنعت در اقصی نقاط کشور فارغ از نگاه بلندمدت و استراتژیک در این حوزه بود. متأسفانه برخی از تازه واردین بویژه آن عده ای که از رانتهای خاص برخوردار بودند به دلیل حاکم بودن نگاه سوداگرانه و غیرحرفه ای به رفتارهایشان و مبادرت به اقداماتی نظیر دامپینگ آسیبهایی جدی به بازار های صنعت وارد آوردند.

سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی عضو هیأت نمایندگان و کمیسیون های تخصصی اتاق ایران، خانه صنعت و معدن ایران، مجمع (کنفدراسیون) صنعت ایران، انجمن مدیران صنایع و کانون عالی انجمن های صنفی کارفرمایی ایران و اتاق مشترک بازرگانی ایران و عراق می باشد.

این تشکل فراگیر صنعتی بدلیل ضرورت ارائه مفیدترین خدمات به اعضای فعالیتهای خود را در قالب کمیته و کمیسیونهای متناسب طبقه بندی نموده و در تعاملی مستمر با نهادهای دولتی از یکسو و عموم صنعتگران این رشته و نیز صنایع وابسته از سوی دیگر به حرکت خود شتابی مضاعف بخشیده است و در حال حاضر با دارا بودن عضویت حدود ۹۰ واحد متوسط و بزرگ صنعتی با پراکندگی در سراسر کشور و ظرفیت تولید بالغ بر ۱۰ میلیون تن در سال تنها تشکل تخصصی حوزه تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی در ایران بشمار می رود.

فصل چهارم

مروری بر برخی از شاخصهای

تولید

جدول شماره ۱) وضعیت تولید لوله و پروفیل فولادی کشور

تعداد واحدهای فعال	میزان مصرف	تولید سال ۱۳۹۳	ظرفیت اسمی	حوزه فعالیت	منبع اطلاعاتی
۵۹	-	-	-	لوله و پروفیل فولادی	سندیکای تولید کنندگان لوله و پروفیل
۱۲۰	۱/۶۳ میلیون تن	۱/۸ میلیون تن	۸ میلیون تن	لوله و پروفیل فولادی	سامانه هماهنگ وزارت صنعت، معدن و تجارت
ماخذ: اطلاعات کارشناسی شده سامانه آمار وزارت متبوع					

صادرات

جدول شماره ۲) ارزش و وزن صادرات لوله و پروفیل فولادی
(۱۳۸۹-۱۳۹۳)

۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	
۱۳۹	۲۱۵	۱۹۳	۸۶	۲۹	ارزش (میلیون دلار)
۰,۱۷۳	۰,۲۳۷	۰,۰۶۵	۰,۰۷۲	۰,۰۳۱	وزن (میلیون تن)
۰,۸	۰,۹	۱,۲	۱,۲	۰,۹	متوسط قیمت هر تن (هزار دلار)
ماخذ: آمار سیستم TIS - تاریخ گزارش: ۱۰-۰۳-۱۳۹۳					

جدول شماره ۳) بازارهای عمده صادراتی لوله و پروفیل فولادی
(۱۳۸۹-۱۳۹۳)

ارزش: میلیون دلار

سهم از کل صادرات ۹۳ (%)	سال ۹۳	سال ۹۲	کشور	ردیف
٪۶۶,۵	۹۲	۱۱۴	ترکمنستان	۱
٪۱۲,۱	۱۷	۲۸	تاجیکستان	۲
٪۱۲	۱۷	۳۳	افغانستان	۳
٪۵,۸	۸	۲۷	عراق	۴
٪۳,۱	۴	۱۲	پاکستان	۵
٪۱۰۰	۱۳۹	۲۱۵	جمع کل	
ماخذ: آمار سیستم TIS - تاریخ گزارش: ۱۰-۰۳-۱۳۹۴				

جدول شماره ۴) صادرات جهانی لوله و پروفیل فولادی در سال ۲۰۱۴

کشور	ارزش
ایتالیا	۲,۳۷۴,۰۹۴
چین	۱,۷۷۵,۶۶۴
ترکیه	۹۷۴,۵۱۹
امریکا	۹۴۵,۵۶۹
آلمان	۷۸۲,۵۷۷
ایران	۱۶۷۱
ماخذ: Trademap	

جدول شماره ۵) پیش بینی ارزش صادرات لوله و پروفیل در سال ۹۶

برنامه صادراتی براساس سناریوی حالت اول (با رشد ۱۰٪) نسبت به سال ۹۳			صادرات ۹۳ (میلیون دلار)
۹۶	۹۵	۹۴	۱۳۹
۱۸۵	۱۶۸	۱۵۳	

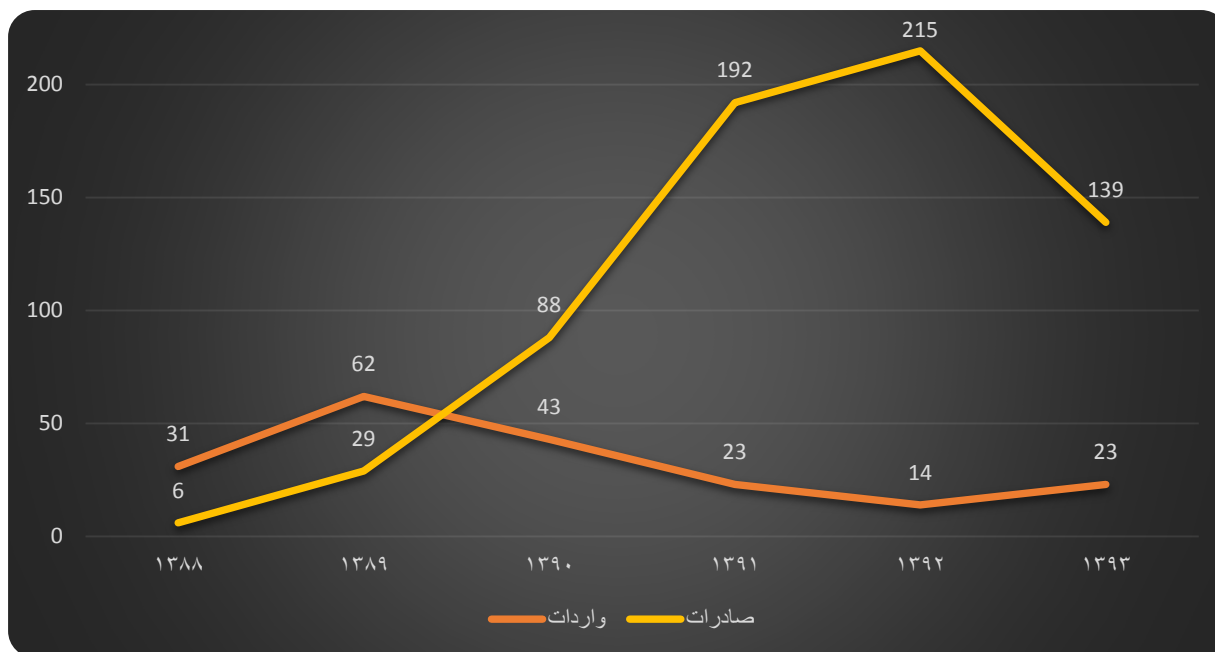
برنامه صادراتی براساس سناریوی حالت اول (با رشد ۲۵٪) نسبت به سال ۹۳		صادرات ۹۳ (میلیون دلار)

۹۶	۹۵	۹۴	
۲۷۱	۲۱۷	۱۷۳	۱۳۹

مشکلات	راهکار پیشنهادی	سازمان متولی
<p>قیمت مواد اولیه:</p> <p>فروش مواد اولیه توسط فولاد مبارکه در داخل به قیمت بالاتر از قیمت صدور مواد اولیه</p>	<p>کاهش قیمت مواد اولیه جهت حمایت از تولیدات داخلی</p>	<p>سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل</p>
<p>تعرفه ردیف ۷۳۰۶۳۹۰۰ به شرح سایر لوله ها با قطر خارجی ۲/۲۰۳ میلیمتر و حداکثر ۴/۴۰۶ میلیمتر</p>	<p>کاهش تعرفه</p>	<p>سازمان توسعه تجارت</p>

واردات

نمودار شماره ۱) مقایسه روند تغییرات ارزش صادرات و واردات لوله و پروفیل فولادی



جدول شماره ۶) ۱۰ کشور عمده وارد کننده جهانی لوله و پروفیل فولادی در سال ۲۰۱۴
ارزش: میلیارد دلار

رتبه	کشور	ارزش	رتبه	کشور	ارزش
۱	امریکا	۱,۵۶۴,۳۴۵	۶	مکزیک	۲۹۶,۷۱۰
۲	آلمان	۱,۴۲۱,۸۵۵	۷	عراق	۱۶۴,۸۶۳
۳	کانادا	۶۱۷,۷۹۶	۸	سنگاپور	۱۳۶,۳۵۶
۴	انگلستان	۶۱۶,۷۰۷	۹	تایلند	۱۰۱,۳۸۴
۵	پلند	۳۷۸,۹۳۵	۱۰	هند	۹۷,۷۵۲

*واردات ایران: ۵۴/۲۵ میلیون دلار

ماخذ: Trademap

پیش بینی اهداف کمی صادرات تا سال ۱۳۹۶

فصل پنجم

نتایج تفصیلی تحلیل وضعیتی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور

الف) تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)

۱. زیرساختار مدیریتی

جدول شماره ۷) ارزیابی زیر ساختار مدیریتی

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	امتیاز دهی	زیر ساختار مدیریتی
						سیستم برنامه ریزی
						سیستم کنترل مدیریت
						سیستم اطلاعات و ارتباطات
						ساختار سازمانی
						فرهنگ شرکت
						توانایی های رهبری
						وجهه شرکت
						مدیریت روابط عمومی و اجتماعی

نقاط قوت:

(۱) تواناییهای رهبری مدیران عامل شرکت های فعال با سابقه در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور به استثنای تازه واردین به صنعت

نقاط ضعف:

(۱) فرهنگ سازمانی ضعیف حاکم بر شرکتهای فعال در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور
(۲) مدیریت روابط عمومی و روابط اجتماعی ضعیف شرکتهای فعال در صنعت

ارزیابی زیرساختار مدیریتی در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور

در کل می توان گفت که شرایط محیطی و متغیرهای مربوط به محیط دور و نزدیک صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور، مجموعاً شرایطی را فراهم آورده اند که در حوزه مدیریت داخلی واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی مشکلات متعددی شکل بگیرند و بالطبع مدیران این صنعت در چنین شرایطی با مشکلات، تنگناها و محدودیتهای فراوانی مواجه هستند و این نکته را در ارزیابی توان و عملکرد مدیریتی مدیران این حوزه نباید از نظر دور داشت. عوامل و شرایط محیطی صنعت سبب گشته اند که مؤلفه ها و اجزای سیستم مدیریت داخلی در واحدهای مختلف صنعت با ضعفها و کمبودهای جدی مواجه باشند و بطور کلی می توان گفت مؤلفه های مختلف مدیریت داخلی صنعت تشکیل سیکل و سیستم معیوبی را داده است که به شکل روان، منظم و منطقی و کارآمد عمل نمی کند.

در حال حاضر واحدهای صنعتی فعال در حوزه تولید لوله و پروفیل فولادی همانند بندبازهای روی طناب برای زنده ماندن تلاش می کنند و تحت چنین شرایطی نمی توانند نگاه استراتژیک داشته باشند و برای آینده برنامه ریزی و سیاستگذاری داشته باشند؛ چرا که علاوه بر اوضاع حاکم بر خود صنعت، محیط صنعت را کشوری تشکیل می دهد که اقتصاد بیماری دارد و بسیاری از پارامترها و متغیرهای اقتصادی و اجتماعی آن از یکسو ثبات لازم را ندارد و از سوی دیگر تغییرات و روند آن قابل پیش بینی نیست. با در نظر گرفتن چنین شرایطی از یکسو و ضعف عمیق تاریخی و فرهنگی ایرانیان و به تبع آنها فعالین صنعت لوله و پروفیل در مسائلی از قبیل مشارکت حداکثری در فعالیتهای دسته جمعی برای تعقیب منافع و خیر جمعی و دفع شر جمعی در قالبها و ظرفیتهایی نظیر سندیکای لوله و پروفیل فولادی، در کنار عوامل و شرایط دیگر جملگی سبب گشته اند که اعضای صنعت در بسیاری از حوزه ها به تکروری و ناچاراً به منافع کوتاه مدت خود بپردازند و نهایتاً جلوی پای خود را ببینند و متناسب با شرایط متغیر به صورت مقطعی و کوتاه مدت تصمیم گیری و اقدام کنند.

یکی از دلایلی که باعث شده است بسیاری از حوزه های صنعتی در کشورهای توسعه یافته صنعتی و بویژه در کشورهای صنعتی اروپا از ظرفیت و قدرت بالایی برخوردار باشند، ظرفیتهای بالا و قدرت قابل ملاحظه

ها سندیکاها و تشکلهای اقتصادی و صنعتی در این دسته از کشورهاست. تشکلهای اقتصادی در کشورهای توسعه یافته صنعتی به لحاظ ساختاری، سیستم و سبک مدیریت، اختیارات و جایگاه اجتماعی، اقتصادی و حقوقی از مدل‌های مختلفی تبعیت می‌کنند. این مدل‌ها طیف هفت گانه‌ای را شامل می‌شوند که یک سر آن مدل‌های عمومی و اقتدارگرایانه همراه با عضویت اجباری اعضا هستند و سر دیگر آن مدل خصوصی همراه با عضویت کاملاً داوطلبانه اعضا است. فارغ از نقاط قوت و ضعف هر کدام از مدل‌ها، و بدون آنکه قصد اطاله کلام و پرداختن به این مدل‌ها را داشته باشیم باید بگوییم، بررسی‌های تجربی گواه آن است که صنایع و کشورهایی در حوزه‌های صنعتی مختلف موفق بوده‌اند که از تشکلهای اقتصادی قدرتمند با جایگاه معتبر و با پشتوانه مشارکت حداکثری اعضا و سرمایه اجتماعی قوی درون تشکلی برخوردار بوده‌اند. با استفاده از ظرفیت همکاریها و هماهنگیهای دسته جمعی در قالبهایی مثل تشکلهای اقتصادی می‌توان به شکل کارآمدی محیط کسب و کار و متغیرها و پارامترهای مؤثر در آن را تا حد قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشید و همچنین می‌توان فضا و بستری نسبتاً مناسب، امن، باثبات و جذاب برای فعالیتهای اقتصادی در هر حوزه‌ای فراهم آورد. بالطبع در ظرفیت چنین همکاریها و چنین فضایی مدیران صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور می‌توانند مدیریت و برنامه ریزی کارآمد تری داشته باشند؛ همچنین فعالین صنعت مدیریت ریسک بهتری خواهند داشت و قادر خواهند بود با فراهم شدن امکان پیش بینیهای لازم و با اتخاذ رویکرد استراتژیک به توسعه برنامه‌های بلندمدت خود پردازند.

نکته دیگری که برای چندمین بار ذکر آن در اینجا خالی از لطف به نظر نمی‌رسد این است که به خصوص در دهه شصت و به خاطر جذابیت‌های بالای صنعت به دلایلی چند از جمله بازار روبه رشد، مطرح نبودن کالاهای جایگزین، معدود بودن واحدهای تولید لوله و پروفیل فولادی، عدم پیچیدگی تکنولوژی صنعت، بومی شدن این تکنولوژی، راحت بودن اخذ تکنولوژی، حاشیه سود بالای صنعت به دلایلی چون پایین بودن نرخ حاملهای انرژی و آب مصرفی و استفاده از یارانه‌های مختلف و مسائلی از این دست، تعداد واحدهای این صنعت با رشد قارچ گونه‌ای چند برابر شد. اما مسئله و ابعاد مشکل تنها به نکته ختم نمی‌شد؛ چرا که اغلب تازه واردین نه تنها از سابقه و دانش فنی کافی در این حوزه برخوردار نبودند، بلکه اغلب آنها یا پیشینه تجاری و بازاری داشتند و یا از رانتهای خاصی برخوردار بودند. حضور این عده و برخی از اقدامات ناشیانه و غیر حرفه‌ای آنها مانند دامپینگ و تخریب بازار صدمات زیادی به صنعت وارد آورد. همچنین حضور این عده سبب گشت تا به تدریج فرهنگ و نوع نگاه خاص بازاری، تاجر مآبانه و سوداگرانه به تدریج جایگزین فرهنگ و نوع نگاه مدیران صنعتی و تولیدی گردد و در نتیجه این الزامات تجاری بود که از این تاریخ حاکم بر صنعت لوله و پروفیل فولادی شد و بعبارتی صنعت در خدمت تجارت در آمد و نه تجارت در خدمت صنعت. از سوی دیگر ورود تازه واردین که فارغ از دانش و مهارتهای مدیریت صنعتی بوده‌اند، سبب گشت که به تدریج فرهنگ و نوع سبک مدیریت این حوزه صنعتی نیز تحت الشعاع شرایط اخیر قرار بگیرد و مدیران بازاری با سبک نگاه بازاری و سوداگرانه در رأس تعداد قابل ملاحظه‌ای از واحدهای این صنعت قرار بگیرند. تازه واردین نه تنها در واحدهای تحت مدیریت خود از چنین سبک مدیریتی تبعیت می‌کردند، بلکه سبک مدیریت آنها بازار این صنعت و بطور کلی شرایط حاکم بر این صنعت را تغییر داد.

جالب است بدانیم که بسیاری از این افراد و واحدهای تحت پوشش آنها عضو سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی نیستند و عبارتی در فعالیتهای دسته جمعی صنعت مشارکت مؤثری ندارند. آنها با تکررهای خود، تخریب بازار، مسئولیت ناپذیری و در مواردی با استفاده از رانتهای خود مانعی جدی برای رشد و توسعه صنعت، بهبود فضای کسب و کار صنعت، حل مشکلات صنعت، شکل گیری یک فضای رقابتی سالم در حوزه و بازار صنعت و مدیریت یکپارچه صنعت، تعیین و تبعیت از استراتژیها و سیاستگذاریهای عمومی صنعت محسوب می شوند.

سیستم مدیریت اطلاعات و ارتباطات در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور

بطور کلی فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی از سیستم اطلاعات و ارتباطات ضعیف و ناکارآمدی برخوردارند. اطلاعات لازم در بسیاری از حوزه ها تولید نمی شود و سیستم مشخصی برای این موضوع وجود ندارد. بانکهای اطلاعاتی ضعیف است. پایگاههای اطلاع رسانی اینترنتی واحدهای تولیدی صنعت از یکسو و پایگاه اطلاع رسانی سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی ضعفهای جدی دارد و اطلاعات و اخبار موجود در آنها به روز، کافی، کامل و جوابگوی نیازهای موجود نیست. صنعت لوله و پروفیل فولادی همچنین از فقدان سیستم اطلاعات یکپارچه رنج می برد و این موضوع مانعی جدی برای اعمال مدیریت یکپارچه از سوی سندیکا و اقدامات و فعالیتهایی نظیر چانه زنی با دولت و مجلس، تعیین استراتژیها و سیاستگذاریهای مختلف در حوزه های مختلف صنعت می شود. در سایت اینترنتی سندیکا نهایتاً اخبار کلی و دایرکتوری واحدها مشاهده می شود و در پایگاههای اینترنتی اعضاء هم نهایتاً به ذکر محصولات و خدمات بسنده شده است. نکته قابل تأمل در اینجا این موضوع هست که شفاف سازی اطلاعاتی و تکمیل بانکهای اطلاعاتی از یکسو به دلایل مختلف و تحت شرایط فعلی از جمله فضای اعتماد اجتماعی ضعیف برای فعالین صنعت تهدید محسوب می شود و از سوی دیگر یکی از الزامات بهبود و توسعه آن می باشد و این یک پارادوکس پیچیده است. به این مشکلات می توان این نکته مهم را نیز اضافه کرد که برخی از فعالین صنعت که اغلب آنها جزو تازه واردین هستند و عضویتی در سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی ندارند از رانتهای خبری، اطلاعاتی و ارتباطاتی خاصی برخوردارند و این موضوع منافی یک فضای سالم و عادلانه رقابتی در کلیت فضای صنعت لوله و پروفیل فولادی است. در نهایت باید به این نکته اشاره کرد که سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی یکی از ۱۰ سندیکا و اتحادیه فعال و برتر کشور با قدمتی بیش از ۵۰ سال در حوزه صنعت می باشد که در عین حال یکی از ۱۰ تشکل اقتصادی فعال و برتر عضو اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی از بین حدوداً ۱۷۰ تشکل عضو اتاق نیز محسوب می شود. این تشکل علی رغم مشکلات، محدودیتهای فراوان در حوزهای نظیر مذاکرات و چانه زنی با نهادهای مختلف دولتی و مجلس، پیگیری پرونده های حقوقی اعضاء، فعالیتهای آموزشی و پژوهشی بویژه در حوزه های فنی، بازاریابی و امکان سنجی صادرات، تلاش در راستای بسترسازی برای تشکیل کنسرسیومها، فعالیتهای فراتشکلی نظیر تلاش در راستای شکل گیری «فدراسیون فولاد و صنایع وابسته»، تلاش در راستای فراهم آوردن تسهیلاتی در حوزه تأمین یکجا و

عمده مواد اولیه مورد نیاز اعضاء، ارتباطات بين الملل و مسائلى از اين دست، عملکرد قابل قبول و توفيقاى چند داشته است.

ارزيابى فرهنگ سازمانى در صنعت لوله و پروفيل فولادى

از جمله عوامل مؤثر و مهم در بهبود عملکرد، ارتقاء و توسعه هر واحد صنعتى، پرداختن جدى به ارتقاء فرهنگ سازمانى و جا انداختن و نهادينه كردن آن است. اما در حال حاضر به دلایل مختلفى از جمله فقدان انگيزه كافى، ترس از بالا بردن توقعات و انتظارات منابع انسانى و هزينه بر بودن چنين اقداماتى از نقطه نظر برخى از فعالين صنعت بويژه تازه واردين به صنعت و آن عده كه با سابقه تجارى و بازاری و با نگاه سوداگرانه وارد اين صنعت شده اند، به طور جدى و به نحو مؤثر و كارآمدى به اين مهم پرداخته نمى شود.

جدول شماره ۸) ارزیابی زیرساختار مالی

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	مالی
					بودجه بندی سرمایه
					جذب
					مدیریت دارایی و سیاست سهام
					وام های بلندمدت
					مدیریت سرمایه در گردش
					مدیریت مالیات
					مدیریت ریسک
					رابطه با جامعه مالی
					سازمان مالی و زیرساختار مدیریتی
					سایر

نقاط قوت:

(۱) توانایی جذب، تخصیص بهینه و بطور کلی مدیریت وام های بلندمدت بانکی در صورت عملکرد مناسب سیستم بانکی و منطقی بودن نرخ سود بانکی

نقاط ضعف:

(۱) ضعف در بودجه بندی سرمایه (نه به دلیل ضعف مدیریتی بلکه بیشتر به دلیل بی ثباتیهای ناشی از عوامل محیطی مانند نرخ ارز و تورم، سیاستهای بی ثبات و غیر کارشناسی دولتی)؛

(۲) ضعف در جذب سرمایه (نه به دلیل ضعف مدیریتی بلکه بیشتر به دلیل شرایط حاکم بر اقتصاد بیمار کشور، عملکرد نامناسب و ناسالم سیستم بانکی بعنوان رقیب بخش تولید با دادن نرخ سود بالا به سپرده های بانکی، توسعه بخش دلالی و سودآوری این بخش و عواملی از این دست؛

(۳) ضعف در مدیریت سرمایه در گردش (نه به دلیل ضعف مدیریتی بلکه بیشتر تحت تأثیر فشارهای بیرونی و محیطی؛ توضیح اینکه به دلیل حاشیه سود کم در صنعت و سهم ۸۰ الی ۹۰ درصدی تأمین مواد اولیه در هزینه تمام شده محصول و نوسانات قیمت مواد اولیه تحت تأثیر عوامل مختلف مدیران این صنعت نهایت دقت و محافظه کاری را در شرایط سخت در مدیریت سرمایه در گردش بعمل می آورند)

(۴) ضعف در مدیریت مالیات (بخش عمده این مشکل ناشی از متغیرهای بیرونی مانند غیر کارآمدی و غیر کارشناسی بودن سیستم و سیاستهای مالیاتی دولت بویژه در بخش تولید و صنعت مخصوصاً در دهه گذشته، فرارهای گسترده مالیاتی بخش دلالی و واسطه گری در اقتصاد و عدم این امکان برای بخش صنعت، عدم توجه به محدودیتهای و فشارهای موجود بر بخش صنعت و اهمیت مولد و اشتغال زای آن در تدوین سیاستها، آیین نامه های مالیاتی و معافیتهای مالیاتی، فشار مشتریان و حتی مشتریان دولتی برای خرید بدون فاکتورهای واقعی یا رسمی، سهم تولید کنندگان زیرپله ای در کل تولیدات مربوط به این صنعت که فارغ از مالیات هستند، غیر اصولی بودن سیاستهای مالیات بر ارزش افزوده در این صنعت، متغیر و بی ثبات بودن پارامترهای مؤثر در تدوین اظهارنامه های مالیاتی، فرارهای مالیاتی و سود قابل توجه آن بخش از صنعت که از انواع رانتهای خبری، مالی و تأمین مواد اولیه برخوردار است و تعمیم نادرست سازمان امور مالیاتی در تخمین و برآورد سود این صنعت و اعمال آن در سیاستها و دستورالعملهای مالیاتی و مسائلی از این دست می باشد)

(۵) ضعف در مدیریت ریسک (با توجه به بی ثباتی عوامل مؤثر بر تولید، هزینه تأمین مواد اولیه، نرخ ارز، نرخ تورم، بی ثباتی بازار، بی ثباتی و کارشناسی نبودن سیاستهای دولتی و عواملی از این دست که محاسبه، برآورد و بطور کلی مدیریت ریسک را در هر موضوعی در این شرایط غیر ممکن می کند، در چنین شرایطی میزان ریسک پذیری به حداقل می رسد و مدیران صنعت در این شرایط از یک رویکرد انضباطی سفت و سخت و محافظه کارانه با حداقل ریسک تبعیت می کنند)

۶) ضعف در روابط با جامعه مالی اعم از بانکها، موسسات مالی و اعتباری و موسسات سرمایه گذاری و بطور کلی سرمایه گذاران حقیقی و حقوقی (بخش عمده این ضعف به عملکرد و شرایط حاکم بر سیستم بانکی برمی گردد که علاوه بر عملکرد نامناسب خود، بالا بودن نرخ بهره بانکی چه در مورد سپرده ها و چه در مورد وامها نه تنها باعث شده اند که فعالین خیلی از صنایع من جمله صنعت لوله و پروفیل فولادی حتی در برخی موارد با ۳۰ درصد از ظرفیت خود کار کنند ولی از وام بانکی بهره نبرند، بلکه با دادن نرخ بهره بالا به سپرده ها بعنوان رقیب بخش صنعت و تولید ظاهر گشته اند و سایر سرمایه ها را نیز به خود جذب کرده اند؛ علی رغم این موضوع بطور کلی فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی در هماهنگی و سازماندهی اقدامات و فعالیتهای دسته جمعی و هماهنگ در این حوزه عملکرد ضعیفی داشته اند)

۷) ضعف در سازمان مالی و زیرساختار مدیریتی این بخش در کلیت صنعت؛

وضعیت کلی مدیریت مالی در صنعت لوله و پروفیل فولادی

وضعیت مدیریت مالی فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور با توجه به شرایط فعلی در سطح متوسط به بالا است. در واقع هرچند فعالین صنعت از نقدینگی کافی و مناسبی برخوردار نیستند و در تأمین سرمایه در گردش خود مشکلات زیادی دارند؛ اما در شرایط دشوار فعلی و در شرایطی که سیستم بانکی عملکرد نامناسبی دارد و نیز شبکه دلالی با منابع مالی خود آسیبهای چندی را در حوزه های مختلف به پیکره این صنعت وارد کرده اند؛ عملکرد مدیریت مالی مدیران این صنعت نمره قابل قبولی بوده است. باید به این نکته توجه داشت در چنین اوضاعی اتخاذ رویکرد محافظه کارانه در حوزه تأمین منابع مالی و پرهیز از اعتبارات بانکی حتی به قیمت تولید با یک پنجم ظرفیت، سیاست درست و هوشمندانه ای ارزیابی می شود.

مدیریت ریسک در صنعت لوله و پروفیل فولادی

با توجه به جمیع توضیحات فوق، با وجود اینکه فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی در حوزه مدیریت ریسک رویکردی محافظه کارانه داشته اند، و تا حد امکان از هرگونه ریسکی پرهیز نموده اند، با این وجود نمره عملکرد آنها در این حوزه متوسط به بالا ارزیابی می شود؛ چراکه شرایط کلی حاکم بر اقتصاد کشور بویژه در چند سال گذشته، وضعیت تحریمها، بی ثباتی نرخ ارز و تورم و شرایط حاکم بر صنعت لوله و پروفیل و بازار آن، اتخاذ رویکرد محافظه کارانه توأم با پرهیز از هرگونه ریسک با هدف بقاء و زنده ماندن را هم توجیه و هم ایجاب می کرده است. بنابراین چنین مدیریت ریسکی از جانب فعالین صنعت نمره قابل قبولی می گیرد.

رابطه صنعت لوله و پروفیل فولادی با جامعه مالی

در کل نمره وضعیت رابطه صنعت لوله و پروفیل فولادی با جامعه مالی، متوسط رو به پایین ارزیابی می شود. از طرف دیگر، بطور کلی و با در نظر گرفتن کلیت صنعت، وضعیت عملکرد بخش مالی صنعت لوله و پروفیل فولادی، وضعیت سازماندهی بخش مالی در واحدهای فعال صنعت و وضعیت خدمات بخش مالی به بخشهای دیگری مانند بخش تولید یا فروش، ضعیف ارزیابی می شود.

بودجه بندی سرمایه در صنعت لوله و پروفیل فولادی

از آنجا که در مؤلفه های درونی و محیطی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور، ثبات لازم وجود ندارد؛ بنابراین اعضای این صنعت از امکان و شرایط لازم برای بودجه بندی کارآمد و مناسب سرمایه برخوردار نیستند. در اینجا توجه به این نکته ضروری است که با توجه به شرایط حاکم بر این صنعت، بهره وری سرمایه در بازه زمانی بلندمدت می تواند محقق شود. مدیران و صاحبان این صنعت به دلایل مختلف از ظرفیت و امکان بالا بردن و ارتقای قابل توجه درآمد را ندارند؛ چرا که ۸۰ الی ۹۰ درصد قیمت تمام شده محصول آنها را هزینه تأمین مواد اولیه تشکیل می دهد که در خوش بینانه ترین و بهترین شرایط اگر این هزینه ها متناسب با تغییرات نرخ ارز و نرخ تورم بالا نروند، ثابت هستند و کاهش پیدا نمی کنند. بنابراین تولیدکنندگان این صنعت قدرت مانور بسیار محدودی در افزایش درآمد خود دارند.

جمع بندی ارزیابی وضعیت مدیریت مالی در واحدهای مختلف صنعت لوله و پروفیل فولادی

رویکرد مدیریت مالی در واحدهای مختلف صنعت، عموماً رویکردی منفعلانه، محتاطانه همراه با دقت و موشکافی زیاد، ارزیابی همه جوانب در تصمیمات و به دور از هرگونه ریسک ولو ریسک محدود است. معنای مدیریت مالی و تلاش مدیریت مالی در این صنعت معطوف به کاهش هزینه ها تا حد امکان است.

در برخی از واحدهای فعال در صنعت، بویژه واحدهای شبه دولتی و یا آن دسته ای که از رانتهای خاص برخوردار هستند، ملاحظه می شود که بجای آنکه مدیرعامل پاسخگوی هیئت مدیره باشد و هیئت مدیره پاسخگوی سرمایه گذار؛ مدیرعامل بدون در نظر گرفتن احراز شایستگیها و صلاحیتهای لازم توسط فرد نامزد شده، با پارتی بازی و ارتباطات خاص انتخاب می شود. چنین مدیران عاملی با هیئت مدیره ساخت و پاخت می کنند و به مشکلات کار با هماهنگی هیئت مدیره سرپوش می گذارند و یا آنها را توجیه می کنند.

از طرف دیگر در سوی دیگر طیف و میدان در برخی واحدهای دیگر صنعت شاهد این موضوع هستیم که سرمایه گذار به جای مدیرعامل مدیریت می کند و یا در کارهای او دخالت می کند و شرایطش را به نحو ممکن و مقتضی به مدیریت تحمیل می کند.

در کشورهای توسعه یافته صنعتی اهمیت سرمایه انسانی به مراتب از سرمایه پولی بیشتر است و به وضوح انعکاس این موضوع را در نحوه اداره و مدیریت واحدهای مختلف اقتصادی و صنعتی می توان ملاحظه کرد. در واقع خطوط مشخصی سرمایه گذاران و صاحبان و مالکین شرکت را از مدیریت حرفه ای جدا می سازد. حتی به کرات ملاحظه شده است که صاحبان و بنیان گذاران واحدهای اقتصادی نیز چنانچه سمتهای مدیریتی داشته اند، در صورت ضعف مدیریتی به راحتی توسط هیئت مدیره مسئول در قبال سهامداران به راحتی کنار گذاشته می شوند. در حقیقت مرز روشنی میان این مسائل وجود دارد و مسائل مختلف را در صورت اقتضاء تفکیک می کنند و تا حد امکان از برخورد احساسی در این حوزه ها پرهیز می کنند.

در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور کارخانجات و واحدهایی که برای تأمین نقدینگی مورد نیاز خود وابسته به سیستم ناکارآمد بانکی کشور نبوده اند، آسیب کمتری خورده اند و نسبتاً عملکرد موفق تری داشته اند. به دلیل بهره های بالای وامهای بانکی در ایران و عملکرد نامناسب سیستم بانکی از یکسو و حاشیه سود پایین شرکت از سوی دیگر در بسیاری از موارد ملاحظه شده است، که واحدهای این صنعت حتی حاضر شده اند که با ۲۰٪ ظرفیت اسمی خود یعنی یک پنجم ظرفیت خود کار کنند، اما از اعتبارات بانکی استفاده نکنند. آثار و نتایج عملکرد نامناسب سیستم بانکی به اینجا ختم نمی شود؛ چرا که در شرایط فعلی بانکها با بهره های بالایی که به سپرده ها اختصاص داده اند بعنوان رقیب بخش صنعت و تولید در جذب سرمایه گذاران وارد میدان شده اند.

در دهه های گذشته شرایط دیگری بر روابط سیستم بانکی و تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی حاکم بوده است. چرا که از یکسو نرخ بهره بانکی نسبت به شرایط فعلی مناسب تر بود و هم از سوی دیگر هزینه تأمین مواد اولیه کمتر بود و این در حالی بود که صنعت لوله و پروفیل فولادی بازار روبه رشدی داشت، از حاملهای انرژی ارزان تری برخوردار بود و تعداد رقبا کمتر بود. در چنین شرایطی در گذشته واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی با استفاده از اعتبارات بانکی مواد اولیه کافی را تأمین می کردند و بعد از تولید محصول و فروش آسان آن و برداشت سود خود، هم پول تأمین کننده را پرداخت می کردند و هم وام خود را تسویه می کردند. اما در شرایط حال حاضر این وضعیت به کل تغییر کرده است؛ از یکسو هم سیستم بانکی عملکرد نامناسبی دارد و هم از سوی دیگر بویژه تأمین کننده داخلی (فولاد مبارکه) به دلیل عدم وابستگی به خرید صنعت لوله و پروفیل فولادی و برخورداری از ۵ برابر سفارش بیش از ظرفیت تولید خود، هم مشتریان خود را انتخاب می کند، هم شرایط خود را به آنها تحمیل می کند و هم صرفاً بصورت نقدی محصولات خود را می فروشد.

نکته دیگر قابل ذکر این است که در شرایط فعلی بسیاری از فعالین و کارخانه داران صنعت لوله و پروفیل فولادی از منابع مالی قابل توجه و کافی برخوردار نیستند. در چنین شرایطی دلالت و سوداگرانی که از منابع مالی قابل توجه برخوردار هستند به راحتی مواد اولیه مورد نیاز مبرم تولیدکنندگان این صنعت را خریداری و احتکار می کنند که این خود گویای بیماری مزمن اقتصاد ما می باشد. بخش دلالتی با علم به شرایط مالی تولیدکنندگان و نیز نیاز مبرم آنها برای تأمین مواد اولیه و خوابیدن خطوط تولید، با شرایط دلخواه و قیمت بالاتری این مواد را به تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی عرضه می دارند. متأسفانه بخشی از فعالین صنعت نیز که از رانتهای خاص بهره می جویند، در شکل دهی به این شبکه دلالتی و بطور کلی چنین شرایطی نقش مهمی ایفا می کنند.

جدول شماره ۹) ارزیابی مدیریت منابع انسانی

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	امتیاز دهی	مدیریت منابع انسانی
						انتخاب، ارتقاء و جابه‌جایی
						سیستم ارزیابی
						سیستم پاداش
						روابط کارکنان / نیروی کار
					خارج از کشور	آموزش
					داخلی	
						سازمان مدیریت منابع انسانی و زیر ساختار مدیریتی
						سایر

نقاط قوت:

- (۱) وضعیت نسبتاً مطلوب آموزش منابع انسانی شاغل در واحدهای اقتصادی این صنعت در داخل کشور
- (۲) به غیر از وضعیت نسبتاً مطلوب آموزش منابع انسانی، در حوزه مدیریت منابع انسانی نقطه قوت خاصی مشاهده نمی شود و ارزیابی برخی از مدیران و فعالین این صنعت از شاخصها و متغیرهای مدیریت منابع انسانی، شامل موارد سیستم انتخاب، استخدام، ارتقاء و جابجایی منابع انسانی در واحدهای این صنعت، سیستم ارزیابی منابع انسانی و سیستم پاداش، روابط بین کارکنان و نیروی کار در بنگاههای اقتصادی این صنعت و سازمان و زیرساختار مدیریت منابع انسانی در واحدهای اقتصادی این صنعت گویای یک وضعیت متوسط (نه قوی و نه ضعیف) می باشد.

نقاط ضعف:

- (۱) وضعیت نسبتاً نامطلوب و ضعیف آموزشها و تورهای آموزشی خارج از کشور برای منابع انسانی شاغل در صنعت

۴. تکنولوژی (محیط داخلی)

جدول شماره ۱۰) ارزیابی تکنولوژی

تکنولوژی	امتیازدهی	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی
انتخاب تکنولوژی						
زمان معرفی تکنولوژی جدید						
روش‌های اخذ تکنولوژی						
استراتژی افقی تکنولوژی						
انتخاب پروژه، ارزیابی، تخصیص منبع و کنترل						
سازمان تکنولوژی و زیرساختار مدیریتی						
تسهیلات تحقیق و توسعه						
توسعه محصولات جدید						
بودجه R&D						
هماهنگی ابعاد TSN {جذب و بومی‌سازی}						

نقاط قوت:

- انتخاب درست و منطقی تکنولوژی با در نظر گرفتن جمیع شرایط داخلی و پارامترهای مهم در انتخاب منطقی تکنولوژی (شرایط اقتصادی، شرایط و نیازهای بازار، هزینه مواد اولیه، قیمت تمام شده محصول، شرایط کاربر یا سرمایه بر بودن تکنولوژی و مسائلی از این دست)
- توان و ظرفیت نسبتاً مناسب و قابل قبول فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی در جذب، بومی سازی و تطبیق و هماهنگ سازی تکنولوژیهای اخذ شده؛
- بومی شدن صنعت لوله و پروفیل فولادی و خودکفایی نسبی در این حوزه؛

نقاط ضعف:

- فقدان نگاه استراتژیک و بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک در حوزه تکنولوژی صنعت لوله و پروفیل فولادی و بهبود آن؛
- ضعف نسبی سازمان تکنولوژی و زیرساختار مدیریتی بخش تکنولوژی در واحدهای صنعتی فعال در صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- تسهیلات نسبتاً کم تحقیق و توسعه در صنعت لوله و پروفیل فولادی؛ بطوریکه بجز اقدامات پراکنده آموزشی و پژوهشی بیشتر در حوزه مسائل فنی، اقدامات منسجم تر، هدفمندتر و سازمان یافته تر در این حوزه مشاهده نمی شود؛ نظر برخی از فعالین این صنعت دال بر آن است که همین اقدامات در همین حد کفایت می کند و جوابگوی نیازهای موجود صنعت است؛ اما در هر صورت این وضعیت و این رویکرد از نقطه نظر تیم پژوهشی ما رویکردی محافظه کارانه ارزیابی می شود که روبه جلو حرکت کردن، به دنبال تحول جدی بودن و اهداف توسعه ای را در بر ندارد.
- ضعف نسبی در توسعه محصولات جدید؛ این موضوع بیشتر از آنچه به عملکرد فعالین این صنعت مربوط شود به محدودیتهای صنعت لوله و پروفیل فولادی و عوامل اقتصادی و شرایط بازار در محیط بیرونی صنعت برمی گردد.
- بودجه تخصیص یافته نسبتاً ضعیف R&D یا بخش تحقیق و توسعه در کلیت صنعت لوله و پروفیا فولادی و واحدهای اقتصادی فعال در این صنعت؛

بسیاری از تجهیزات تولید لوله و پروفیل فولادی تولید داخل کشور می باشد و تقریباً تکنولوژی به کار رفته در این صنعت بومی و داخلی می باشد. در حوزه اخذ تکنولوژیهای جدید و به روز دنیا مشکل چندانی وجود ندارد. تنها هزینه تأمین تجهیزات سرمایه ای مورد نیاز صنعت سنگین است و هزینه های مربوط به نگهداری از تجهیزات،

نسبتاً بالا است. تولید کنندگان در کیفیت تجهیزات و ابزار خریداری شده نهایت دقت را بعمل می آورند و مشکل خاصی از این جهت وجود ندارد.

نبود نگاه استراتژیک در انتخاب و به کارگیری تکنولوژی تولید بواسطه برخی از اعضای صنعت

برخی از تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی که اغلب آنها را تازه واردین به صنعت که فاقد دانش فنی و سابقه مفید هستند تشکیل می دهد، فاقد نگاه استراتژیک در حوزه انتخاب و به کارگرفتن تکنولوژی مناسب هستند. آنها بر خلاف تولیدکنندگان کشورهای توسعه یافته صنعتی مثل آلمان که بر اساس نیاز روز تکنولوژی خود را انتخاب می کند، بر اساس مد این کار را انجام می دهند و صرفاً به خاطر نو بودن تکنولوژی اقدام به اخذ آن می کنند بدون اینکه شرایط خود و شرایط بازار را در انتخاب و اتخاذ تکنولوژی مناسب مورد ارزیابی قرار دهند.

نبود مکانیزم مشخص برای تعیین تکنولوژی مورد نیاز

عدم وجود هماهنگی در ابعاد چهارضلعی مربوط به تکنولوژی اخذ شده (سخت افزار، نرم افزار، X افزار و سازمان افزار) در بخش عمده ای از صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور مشاهده می شود. در واقع شرایط و امکانات نرم افزاری، سخت افزاری، سازمانی و منابع انسانی واحدهای تولیدی باید هماهنگی کامل با تکنولوژیهای اخذ شده داشته باشند تا تکنولوژی منجر به بهره وری مناسب شود؛ در غیر این صورت تکنولوژیهای اخذ شده و تجهیزات مدرن حالت دکوری پیدا خواهند کرد و در برخی موارد می توانند بعنوان مانعی در راستای ارتقاء بهره وری محسوب شوند. نبود مدیریت خوب در برخی از واحدهای تولیدی فعال در حوزه تولید لوله و پروفیل فولادی باعث به هدر رفتن تکنولوژیهای خریداری شده، شده است. بالطبع مدیران در این حوزه نیاز به مشاوران خوب دارند.

وضعیت تحقیق و توسعه

R&D در واحدهای تولیدکننده لوله و پروفیل فولادی بسیار ضعیف ارزیابی می شود. اصولاً برخی از شرکتهای فعال در صنعت یا به لحاظ ظرفیتهای سازمانی اصولاً چنین واحدی ندارند و یا در صورت برخورداری از چنین واحدی، بهای چندانی به این واحد نمی دهند و نتایج عملکرد آن را در تصمیم سازیها، سیاست گذاریها و برنامه ریزیهای خود خیلی جدی نمی گیرند. در چنین شرایطی هیچ تحولی در اخذ استاندارد جدید از سال ۲۰۰۶ تا الان مشاهده نشده است.

ارزیابی توسعه محصولات جدید و تنوع بخشیدن به محصولات

اکثر تولیدکنندگان صنعت نگاه پیاپی سبب زمینی دارند. به این معنی که تا می بینند محصولی توی بورس است و گران می شود به سمت سرمایه گذاری بر روی آن می روند و در این زمینه فاقد نگاه استراتژیک هستند. بطور کلی صنعت لوله و پروفیل فولادی در حوزه توسعه محصولات جدید و تنوع بخشیدن به محصولات خود عملکرد نسبتاً ضعیفی داشته است. البته از این نکته هم نباید غافل بود که چنین قابلیت و امکانی بطور کلی در صنعت محدود است.

۵. ارزیابی خرید (محیط داخلی)

جدول شماره ۱۱) ارزیابی خرید

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	امتیازدهی	خرید
						انتخاب، ارزیابی و توسعه تامین کنندگان
						مدیریت کیفیت ابزار و تجهیزات خریداری شده
						مدیریت کیفیت مواد اولیه خریداری شده و کالای نیم ساخته
						آنالیز ارزش / آنالیز قیمت / هزینه و استانداردسازی
						سازمان خرید و زیرساختار مدیریت
						تامین به موقع
						سایر

نقاط قوت:

۱) عملکرد نسبتاً قابل قبول فعالین صنعت در مدیریت کیفیت مواد اولیه خریداری شده و کالای نیم‌ساخته؛ با توجه به سهم ۸۰ الی ۹۰ درصدی هزینه تأمین مواد اولیه در قیمت تمام شده محصول و حاشیه سود نسبتاً کم صنعت و با در نظر گرفتن جمیع شرایط حاکم بر صنعت، می توان گفت برای فعالین صنعت دقت وسواس گونه در مدیریت کیفیت مواد اولیه مواد اولیه یک اجبار و یک ضرورت ملموس است و در صورت عدم توجه به این مهم از گردونه رقابت و فعالیت به راحتی خارج می شوند. بنابراین اینطور می توان جمع بندی کرد که با توجه به درجه آسیب پذیری بالای صنعت در امر خرید مواد اولیه و مدیریت کیفیت کالای خریداری شده، نهایت دقت ممکن در شرایط اجبار و اضطرار توسط فعالین صنعت اعمال می شود.

۲) عملکرد نسبتاً قابل قبول فعالین صنعت در آنالیز ارزش / آنالیز قیمت / هزینه و استانداردسازی مواد اولیه خریداری شده با توجه به توضیحات فوق (سهم ۸۰ الی ۹۰ درصدی هزینه مواد اولیه در قیمت تمام شده محصول، حاشیه سود کم و شرایط حاکم بر بازار)؛

۳) شرایط و اوضاع صنعت از لحاظ سایر پارامترها و متغیرهای دخیل در موضوع «خرید و تأمین مواد مورد نیاز» مانند سازمان خرید و زیرساختار مدیریتی این بخش در واحدهای فعال صنعت و موضوع به موقع بودن تأمین مواد اولیه مورد نیاز، بینابینی و متوسط (گاهاً خوب و گاهاً بد) ارزیابی می شود.

نقاط ضعف:

۱) ضعف نسبی و قدرت انتخاب محدود فعالین صنعت در انتخاب، ارزیابی و توسعه تامین کنندگان حداقل در شرایط موجود؛ امید بهبود این شرایط با توجه برداشته شدن تدریجی تحریمها و سایر تحولات پیش رو می رود.

ارزیابی خرید

وضعیت مدیریت ابزار و تجهیزات خریداری شده بواسطه تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، در حد متوسط است. وضعیت مدیریت ماشین آلات خریداری شده بواسطه تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی نیز، در حد متوسط است. وضعیت مدیریت کیفیت مواد اولیه یا ورقهای فولادی خریداری شده هم در حد متوسط است.

در زمینه ی قیمت تمام شده خرید مواد اولیه، فعالین صنعت عملکرد نسبتاً خوبی داشته اند ولی این مسئله سیستماتیک نبوده است. بعبارت دیگر تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی به لحاظ سازمانی، سازمان خرید

منسجم و کارآمدی نداشته اند و نقاط قوت آنها در موضوع خرید مواد اولیه ناشی از ظرفیتهای فردی صاحبان و مدیران صنعت بوده است و نه ظرفیتهای سازمانی.

توجیه برخی از صاحبان صنعت در مورد علت ساز و کار نداشتن و سازمان مشخصی نداشتن در امر خرید:

یکی از الزامات داشتن چنین ساز و کاری تربیت و آموزش نیروی انسانی در حوزه خرید است؛ در حالیکه تجربه صاحبان صنعت حاکی از آن است که در عمل با تربیت چنین نیروهایی در گذشته برای خود رقیب تراشی کرده اند. بنابراین در این حوزه سرمایه اجتماعی و اعتماد اجتماعی ضعیف و سبک فکری و عملکرد مدیران و صاحبان صنعت باید بطور جدی مورد ارزیابی و آسیب شناسی قرار گیرد.

بررسی وضعیت تأمین به موقع مواد اولیه در صنعت:

تأمین به موقع مواد اولیه برای صاحبان صنعت لوله و پروفیل فولادی اهمیت ویژه و تعیین کننده ای دارد؛ چرا که تأمین به موقع مواد اولیه نقش مهمی در تأمین و تولید سفارشات مشتریان صنعت دارد. این درحالی است که با توجه به تعدد کارخانجات فعال در صنعت از یکسو و بخش تولیدکنندگان و تأمین کنندگان غیررسمی و زیرپله ای صنعت و سهم قابل توجه آنها در صنعت، مشتریان در صورت عدم تأمین سفارششان سریعاً به تولیدکنندگان دیگر و یا بخش زیرپله ای مراجعه می کند. نکته قابل توجه دیگر این است که مشتریان صنعت لوله و پروفیل فولادی وفاداری بسیار کمی به تولید کننده خاص و یا برند خاص دارند و برای آنها قیمت محصول و تأمین به موقع و آسان آن دو پارامتر مهم جهت تصمیم گیری برای خرید محصول می باشد. در چنین شرایطی رقبای تازه وارد به صنعت و یا آن دسته از تولیدکنندگانی که از رانتهای خاصی بویژه در تأمین مواد اولیه به قیمت مناسب و خارج از نوبت از تأمین کننده داخلی می باشند، ظرفیت بالایی در تخریب بازار و دامپینگ دارند.

۵۰٪ از مواد اولیه یا ورقهای مورد نیاز صنعت از طریق واردات و تأمین کنندگان خارجی تأمین می گردد

و ۵۰٪ دیگر از تأمین کننده داخلی (عمدتاً مجتمع فولاد مبارکه) تأمین می شود.

نکته ای که فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور در ظرفیت فعالیت های دسته جمعی خود در قالب مدیریت یکپارچه سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی با توجه به شرایط فعلی حاکم بر صنعت و موضوع تأمین مواد اولیه باید بطور جدی به آن بپردازند، اتخاذ و تعقیب استراتژی ایجاد رقابت بویژه در میان تأمین کنندگان خارجی است؛ تا از این طریق قیمت تمام شده خود را با توجه به سهم بطور میانگین ۸۵ درصدی مواد اولیه در قیمت تمام شده محصول در صنعت، پایین بیاورند.

۶. ارزیابی ساخت و تولید (محیط داخلی)

جدول شماره ۱۲) ارزیابی ساخت و تولید

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	امتیازدهی	ساخت
						تسهیلات
						تجهیزات
						ظرفیت
						ادغام عمومی
						تکنولوژی های فرآیند
						معرفی محصولات جدید
						منابع انسانی
						مدیریت کیفیت
						روابط تامین کنندگان
						سازمان تولید و زیرساختار مدیریتی
						مکان و تعداد کارخانه ها
						اندازه کارخانه
						عمر کارخانه
						اتوماسیون
						ادغام
						میزان دسترسی بودن مواد خام و اولیه
						کیفیت
						خرید
						سیستم های مدیریت پشتیبان
						بهره وری
						حداکثر نمودن ظرفیت

نقاط قوت:

- (۱) پتانسیل موجود در صنعت برای معرفی محصولات جدید؛
- (۲) ظرفیت نسبتاً بالای خطوط تولید در واحدهای فعال صنعت که در صورت اقتضا و نیاز بازار، تولیدات صنعت ظرفیت چند برابر شدن را دارد؛ البته این موضوع را باید مد نظر قرار داد که این موضوع بیشتر از آنچه به قدرت انعطاف و ظرفیت توسعه صنعت مربوط شود به ظرفیت خالی بسیاری از واحدهای این صنعت برمی گردد که اکثر آنها با ۳۰ درصد ظرفیت خود فعالیت می کنند.
- (۳) منابع انسانی توانمند، متخصص و کارآمد شاغل در بخش ساخت و تولید صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور؛
- (۴) مکان مناسب کارخانجات صنعت لوله و پروفیل فولادی به لحاظ موقعیت جغرافیایی و دسترسی به بازار و راههای مواصلاتی و پایانه های حمل و نقل و صادرات؛
- (۵) وسعت مناسب مکان کارخانجات صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- (۶) اندازه و وسعت مناسب کارخانه ها؛
- (۷) اتوماسیون بخش ساخت و تولید در کلیت صنعت؛
- (۸) برخی متغیرهای دیگر مانند وضعیت مدیریت کیفیت در بخش ساخت و تولید، وضعیت سازمان تولید و زیرساختار مدیریتی این بخش، وضعیت عمر کارخانه ها و وضعیت بهره وری بخش ساخت و تولید با در نظر گرفتن وضعیت میانگین کل صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور، از دید گاه برخی مدیران و کارشناسان این صنعت، متوسط (نه ضعیف و نه قوی) ارزیابی شده است.

نقاط ضعف:

- (۱) شرایط نامناسب روابط فعالین صنعت با تأمین کنندگان
- (۲) شرایط نامناسب میزان دسترسی فعالین صنعت به مواد خام و اولیه
- (۳) ضعف نسبی سیستمهای مدیریت پشتیبان

وضعیت ساخت و تولید محصولات جدید در صنعت

از نظر امکان ساخت و تولید محصولات جدید، در صنعت لوله و پروفیل فولادی توانمندی قابل ملاحظه ای وجود دارد؛ اما در عین حال تولید کنندگان و فعالین این صنعت تمایل پایین و انگیزش ضعیفی در این حوزه دارند.

منابع انسانی ساخت و تولید

کارگران ماهر ۱۵٪ از کارگران شاغل در صنعت لوله و پروفیل فولادی را تشکیل می دهند. سطح کارگران شاغل در بخش تولید صنعت لوله و پروفیل فولادی در مجموع قوی ارزیابی می شود. البته باید خاطر نشان کرد که در این صنعت بخش عمده ای از کارگران را کارگران ساده و نیمه ماهر تشکیل می دهند. همین تعداد و ترکیب منابع انسانی متشکل از مهندسين، تکنيسينها، کارگران ماهر، نیمه ماهر و ساده جوابگوی نیازهای صنعت است و صنعت لوله و پروفیل فولادی کمبود یا مشکلی به لحاظ دسترسی و یا در اختیار داشتن منابع انسانی مورد نیاز ندارد. همچنین باید اشاره کرد که کارگران شاغل در صنعت لوله و پروفیل فولادی بازخورد کارشان را در خط تولید بصورت لحظه ای و در کوتاهترین زمان ممکن ملاحظه می کنند.

روابط با تأمین کنندگان و میزان دسترسی به مواد اولیه

تأمین کنندگان صنعت بطور مستقیم با خطوط تولید در صنعت لوله و پروفیل فولادی ارتباط ندارند و این ارتباط باواسطه است. (شاید این مسئله در بسیاری از موارد موضوعیت نداشته باشد)

سازمان تولید و ساختار مدیریت بخش ساخت و تولید

وضعیت سازمان تولید و ساختار مدیریت بخش ساخت و تولید و وضعیت چارت سازمانی تولید، در سطح متوسط ارزیابی می شود.

موقعیت کارخانه های فعال صنعت لوله و پروفیل فولادی

در موقعیت یابی کارخانه ها صاحبان و فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور عملکرد قابل قبول و موفقیت داشته اند؛ چرا که با توجه به حاشیه سود پایین صنعت، سهم ۸۰ الی ۹۰ درصدی مواد اولیه در قیمت تمام شده

محصولات صنعت و در نتیجه اهمیت و حساسیت تأمین مواد اولیه و در نظر گرفتن پارامترهای دیگر، فعالین صنعت مناسبترین مکانها را جهت استقرار کارخانه خود انتخاب کرده اند؛ بطوریکه اغلب واحدهای تولیدی صنعت یا در استان اصفهان و در مجاورت مجتمع فولاد مبارکه بعنوان تأمین کننده عمده و اصلی داخلی احداث شده اند، یا در مبادی ورودی و خروجی کشور و نزدیکی گمرکات و پایانه های صادراتی و وارداتی و یا در مجاورت بازارهای مصرف محصولات خود (مناطقى که صنعت نفت و گاز و یا صنعت ساختمان و فعالیتهای عمرانی پر رونق است).

وضعیت عمر کارخانه های صنعت لوله و پروفیل فولادی

وضعیت شرایط عمر کارخانه های صنعت لوله و پروفیل فولادی و قدمت و استهلاک ماشین آلات آنها در حد متوسط ارزیابی می شود؛ چرا که به جز کارخانه های قدیمی با قدمت ۵۰ ساله که بسیاری از تجهیزات آنها نوسازی شده است، مابقی واحدهای تولیدی صنعت بطور میانگین قدمتی بین ۳۰ تا ۱۰ سال دارند.

اتوماسیون

از نظر وضعیت اتوماسیون، واحدهای تولیدی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور، از سطح اتوماسیون متوسطی برخوردار هستند. در واقع به دلایل مختلف همین سطح اتوماسیون فعلی موجود در واحدهای صنعت جوابگوی نیازهای صنعت است و لزومی بر ارتقاء سطح آن از نظر فعالین صنعت احساس نمی شود.

در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور نگهداری از سیستمهای اتوماسیون خوب است. اما فعالین و صاحبان صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور تمایلی به ارتقاء سیستم اتوماسیون خود ندارند؛ به دلیل اینکه تناسب لازم میان کیفیت محصولات، عملکرد اپراتورها و کارگران وجود ندارد. از سوی دیگر با توجه به اینکه نیاز بازار حدوداً ۲۰٪ ظرفیت تولید در این صنعت است، بنابراین نیاز مبرمی به بالا بردن سطح اتوماسیون از این جهت محسوس نیست. همچنین این نکته را برای چندمین بار مورد تأکید قرار می دهیم که با توجه به سهم ۸۵٪ هزینه تأمین مواد اولیه در قیمت تمام شده محصولات صنعت، اتوماسیون تأثیر قابل ملاحظه ای در کاهش هزینه های تولید این صنعت نخواهد داشت.

همچنین به نظر می رسد در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور نه به لحاظ تیراژ تولید و نه به لحاظ کیفیت محصولات، نیاز مبرمی به اتوماسیون و یا ارتقاء سطح اتوماسیون محسوس نیست.

تنها نکته ای که تا حدودی روی آوردن و توجه به اتوماسیون را توجیه می کند، درگیری زیاد تولیدکنندگان با کارگران نیمه ماهر و ماهر است. در حقیقت هم کارگران به دلیل سطح نازل دستمزدها - که یک وضعیت عمومی در کشور با دلایل خاص خود است و تنها محدود به این صنعت نمی شود - ناراضی هستند و انگیزه

کافی ندارند و هم کارفرمایان این صنعت به دلیل اینکه با توجه به شرایط موجود و حاشیه سود پایینشان نمی توانند سطح دستمزدها را ارتقاء دهند، ناراضی هستند. در حقیقت کارفرمایان این صنعت بی تمایل نیستند که در صورت امکان سطح دستمزدها و رضایت و انگیزش کارکنان خود را ارتقاء دهند.

بهره وری و راندمان

۸۰ تا ۹۰٪ قیمت تمام شده محصولات در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور، به سهم هزینه تأمین مواد اولیه یا ورقهای فولادی مورد نیاز صنعت برمی گردد؛ در حالیکه در کشورهای توسعه یافته صنعتی مثل آلمان و حتی در کشوری مثل ترکیه در همین صنعت، دستمزد نیروی انسانی و سایر هزینه ها بیشترین سهم را در قیمت تمام شده محصولات دارد.

سطح برنامه ها، طرح ها و پروژه های عارضه یابی در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور نازل و ضعیف است. در واقع عارضه یابی و پروژه های مربوط به آن در صنعت لوله و پروفیل فولادی بصورت سیستماتیک نیست و عارضه یابی در این صنعت از سازمان مناسبی برخوردار نیست.

بطور میانگین، وضعیت بهره وری منابع انسانی ساخت و تولید در واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور، در سطح متوسط ارزیابی می شود.

از سوی دیگر بطور میانگین، وضعیت روشهای ساخت و تولید در واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور و بهره وری این روشها، در سطح متوسط ارزیابی می شود.

همچنین بطور میانگین، وضعیت ماشین آلات ساخت و تولید در واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور و بهره وری آنها نیز، در سطح متوسط ارزیابی می شود.

در حال حاضر، با وجود اینکه تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی با توجه به هزینه بالای تأمین مواد اولیه و سهم ۸۰ الی ۹۰ درصدی هزینه این مواد در قیمت تمام شده محصول، دقت و تلاش قابل توجهی را در پرهیز از ضایعات و یا کاهش ضایعات و به حداقل رساندن آن به کار می برند، با این وجود ضایعات صنعت قابل ملاحظه است. البته می توان با به کار بستن تمهیدات مناسب، اصلاح روشها و خطوط تولید و همکاری تأمین کنندگان تا حد مناسبی ضایعات را کاهش داد. در اینجا ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که ضایعات صنعت تنها به روشها و خطوط تولید صنعت بر نمی گردد؛ بلکه عدم توجه مناسب تأمین کننده داخلی مواد اولیه یا ورقهای فولادی (مجتمع فولاد مبارکه) به ابعاد و اندازه های مورد نظر و مورد نیاز تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، نقش قابل ملاحظه ای در میزان ضایعات صنعت دارد. بعبارت دیگر تأمین کننده داخلی که بالای ۵۰٪ ورقهای مورد نیاز صنعت لوله و پروفیل فولادی را تأمین می کند، به دلایل مختلفی مانند برخورداری از سفارش ۴ الی ۵

برابر بیشتر از ظرفیت تولید خود و در نوبت قرار گرفتن مشتریان، متنوع بودن مشتریان، پیش فروش محصولات تا بازه های زمانی قابل توجه، عدم وابستگی به مشتریان صنعت لوله و پروفیل فولادی و مسائلی از این دست، در طراحی سایزها، اندازه ها، ضخامت و ابعاد محصولات ورق های فولادی خود، منافع خود و کل بازار را مد نظر قرار می دهد و توجه مناسبی به اندازه ها و ابعاد ورقهای فولادی مورد نیاز صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور ندارد. در نتیجه هم از یکسو ضایعات صنعت لوله و پروفیل فولادی افزایش یافته است و هم از سوی دیگر در بسیاری از موارد برخی از خطوط تولید تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی به خاطر عدم دسترسی مناسب به ورقهای فولادی خاص در ابعاد و اندازه های مورد نیاز تعطیل گشته اند. در واقع بیشتر این تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی بوده اند که خطوط تولید خود را با توجه به شرایط و محصولات تأمین کننده داخلی تطبیق داده اند. این نکته را نیز باید اضافه کرد که در شرایط موجود با توجه به اینکه اغلب تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی متناسب با حجم سفارش خود مبادرت به تأمین مواد اولیه می کنند و به ندرت اقدام به خرید عمده می کنند، و حجم پایین خرید با توجه به هزینه بالای حمل و نقل از تأمین کننده خارجی صرفه اقتصادی ندارد؛ بنابراین وابستگی آنها به تأمین کننده داخلی با توجه به حجم پایین خرید، طبیعی است و در نتیجه با تداوم این شرایط ضایعات صنعت کاهش محسوس نخواهد یافت. به نظر می رسد چاره کار در ارتقاء ظرفیت همکاریها و هماهنگیهای دسته جمعی تولیدکنندگان بویژه در تأمین عمده مواد اولیه در سایزها و ابعاد مورد نیاز فعالین صنعت از کشورهای مختلف و ایجاد رقابت بین تأمین کننده های خارجی از یکسو و تلاش در اصلاح خطوط تولید از سوی دیگر نهفته باشد.

ارزیابی سیستمهای مدیریت پشتیبانی تولید

سیستمهای مدیریت پشتیبانی تولید در واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور بطور کلی و در مجموع ضعیف است. این نقطه ضعف بویژه در بخش تأمین مواد اولیه صنعت محسوس است که در سطور قبلی به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در واقع تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی به لحاظ مواردی چون تأمین به موقع مواد اولیه یا همان ورقهای فولادی مورد نیاز، تأمین ورقهای فولادی مورد نیاز در ابعاد، ضخامت و اندازه های مورد نیاز صنعت و خطوط تولید واحدها و مسائلی از این دست مشکلات قابل ملاحظه ای دارند. در واقع واحد تأمین مواد اولیه در واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی بصورت لحظه ای و بدون برنامه ریزی مناسب عمل می کنند و متناسب با حجم سفارش مشتریان خود اقدام به تأمین مواد اولیه می کنند. از سوی دیگر واحدهای مالی تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، بعنوان یکی دیگر از واحدهای پشتیبان تولید، در مجموع عملکرد ضعیفی داشته اند. در کل و در مجموع، تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی کشور از سیستمهای مدیریت پشتیبانی تولید مناسب، کارآمد و سازمان یافته ای برخوردار نیستند. در واقع مدیران و صاحبان باتجربه صنعت در ظرفیتهای

شخصی خود عملکرد قوی و هوشمندانه ای در این حوزه با توجه به شرایط موجود داشته اند، اما به لحاظ ظرفیتهای سیستمی و سازمانی، مدیریت پشتیبانی تولید نمره قابل قبول و مناسبی را به خود اختصاص نمی دهد.

وضعیت تسهیلات تولید

وضعیت تسهیلات تولید اعم از تسهیلات اعتباری و پولی و بانکی، آب و برق و گاز مورد نیاز صنعت و قیمت آن، بطور کلی در ظاهر بد نیست؛ اما مشکلات جدی در این حوزه مشاهده می شود. تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی در صورت نیاز به راحتی می توانند از سیستم بانکی وام بگیرند و اعتبارات لازم را برای تولید تأمین کنند؛ اما بهره بسیار بالای وامهای بانکی و عملکرد نامناسب سیستم بانکی از یکسو و حاشیه سود نسبتاً کم صنعت از سوی دیگر باعث شده است که تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی در مواردی حتی با یک چهارم ظرفیت تولید خود کار کنند اما سراغ وامهای بانکی نروند؛ چرا که با توجه به شرایط موجود استفاده از وام بانکی ریسک بالایی دارد. از طرف دیگر سیستم بانکی کشور به خاطر نرخ بهره بالایی که به سپرده ها اختصاص داده است، عملاً نقش مخربی را بعنوان رقیب بخش تولید در امر سرمایه گذاری اشخاص حقیقی و حقوقی بازی می کند. عبارت دیگر سایر منابع اعتباری و سرمایه گذاری نیز ترجیح می دهند با سیستم بانکی همکاری کنند تا اینکه در بخش تولید سرمایه گذاری کنند.

در مورد آب و برق و گاز و تأمین انرژی مورد نیاز تولیدکنندگان صنعت لوله و پروفیل فولادی می توان به این نکته اشاره کرد که از بدو شکل گیری این صنعت در کشور تا سالیان و دهه های متمادی صاحبان این صنعت مثل سایر بخشهای تولید از یارانه های عمومی و اختصاصی بخش تولید در حامل های انرژی و آب برخوردار بوده اند. در نتیجه در این بازه زمانی و بخصوص دهه شصت مزیت کاذب و حباب گونه ای در صنعت شکل می گیرد و حاشیه سود بالا و قابل توجه ناشی از این شرایط سبب می شود که در فاصله زمانی کوتاهی بویژه در دهه شصت واحدهای این صنعت رشد قارچ گونه ای فارغ از نگاه استراتژیک و آینده نگرانه ای داشته باشند. در نتیجه تعدیل قیمت های حامل های انرژی و آب و حذف تدریجی یارانه ها بویژه در بخش تولید در کنار مسائل دیگری مانند رشد کالاهای جایگزین محصولات صنعت، اشباع برخی از بازارها و کند شدن آهنگ نرخ رشد بازارها به همراه شرایط تحریم، چندین شوک پی در پی را به فعالین صنعت تحمیل کند. در هر صورت در چنین شرایطی است که مزیت های واقعی و غیر حبابی صنعت مشخص می شود و در چنین شرایطی است که فعالین صنعت در ظرفیت خرد جمعی و فعالیتهای دسته جمعی خود در قالب مدیریت یکپارچه سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی می توانند با اتخاذ استراتژیها و تصمیمات مناسب به اقداماتی چون ادغام مجموعه های کوچک، ایجاد کنسرسیومها، اتخاذ سیاستهای مشترک در حوزه تأمین مواد اولیه و استراتژیهای بازار تقویت و ارتقاء جایگاه و اختیارات سندیکای خود بویژه در امور نظارتی و اعطای انواع مجوزها و جلوگیری از ورود تازه واردین به صنعت، با همراه کردن و قانع کردن مسئولان امر بویژه در وزارت صنعت، معدن و تجارت مبادرت ورزند.

ظرفیت تولید

واحدهای فعال صنعت لوله و پروفیل فولادی به لحاظ ظرفیت تولید مشکلی ندارند و در صورت اقتضاء و نیاز بازار بطور میانگین در صنعت لوله و پروفیل فولادی امکان و ظرفیت ۴ برابر شدن تولیدات وجود دارد. در این رابطه گفتنی است که در مجموع صنعت، تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی بطور میانگین با ۲۰٪ ظرفیت تولید خود کل نیاز بازارهای فعلی را پوشش می دهند. بالطبع راهکارهای انفعالی مناسب برای این مشکل می تواند ادغام برخی از واحدهای صنعت و تعطیلی برخی از واحدهای زیان ده باشد. از سوی دیگر راهکارهای فعالانه با رویکرد توسعه ای می تواند شامل ایجاد کنسرسیومها، تعریف بازارهای جدید، تنوع بخشیدن به محصولات، تولید محصولات جدید، سیاست گذاری و بازاریابی مناسب در امر صادرات بخصوص برای بازارهای کشورهای همسایه ای نظیر عراق، کردستان عراق، افغانستان و سایر کشورها باشد.

ادغام افقی

در حالت ادغام افقی چند تا تولید کننده یا شرکت هم سطح باهم همکاری می کنند برای تولید یک محصول یا انجام یک خدمت. در این ارتباط در حال حاضر صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور نمره ضعیفی می گیرد؛ اما سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی در حال بررسیهای کارشناسی لازم جهت تسهیل و بسترسازی مناسب در این زمینه است.

ادغام عمودی

در حالت ادغام عمودی تولیدکنندگان عمده و بزرگتر، با تولیدکننده های کوچکتر جوینت می شوند و درواقع تولیدکنندگان کوچکتر تبدیل به بخشی از زنجیره تأمین تولیدکنندگان بزرگتر آنها می شوند. در این راستا نیز سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی برنامه هایی را در دستور کار خود دارد و اساساً چنین امکان بالقوه ای در صنعت وجود دارد.

ارزیابی تکنولوژی در فرایند ساخت و تولید صنعت

وضعیت تکنولوژی در فرایند ساخت و تولید در صنعت لوله و پروفیل فولادی در سطح متوسط است. تولید کنندگان خارجی لوله و پروفیل فولادی مانند ترکیه و آلمان در مقایسه با تولیدکنندگان ایرانی تنوع محصولات بیشتری دارند و بطور کلی انعطاف پذیری بیشتری در تولید به لحاظ تنوع محصولات، اندازه و ابعاد محصولات و پرداختن

به خواسته ها، نیازها و سلايق مشتري دارند؛ بنابراین در شرايط موجود توليدکنندگان ما بخصوص در بازار کشورهای همسايه وضعيت دشواری در رقابت با رقبای خارجی نظير ترکیه دارند و توفيق نسبي کمتری در جلب رضایت مشتریان خارجی کشورهای همسايه داشته اند. عمده تلاش توليدکنندگان ایرانی لوله و پروفيل فولادی در بازارهای منطقه ای تا بحال بیشتر روی ایجاد مزیت رقابتی از طریق کاهش قیمت محصول متمرکز بوده است. این در حالیست که به دليل حاشیه سود پایین صنعت و سهم ۸۵ درصدی هزینه تأمین مواد اولیه در قیمت تمام شده محصول، توليدکنندگان ایرانی قدرت مانور بسیار محدودی دارند. بدیهی است در چنین شرايطی به جای تمرکز بر روی کاهش قیمت محصولات باید به تجدید نظر جدی در سیاستها، رویه ها و استراتژیهای بازاریابی و فروش از یکسو و مهمتر از آن بر انعطاف پذیری توليد و تنوع بخشیدن به توليدات بویژه در امر اندازه و ابعاد محصولات و سازماندهی توليد با توجه به نیازها و سلايق مشتریان و جلب رضایت آنها پرداخت.

۷. بازاریابی و فروش

جدول شماره ۱۳) ارزیابی بازاریابی و فروش

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	امتیازدهی	بازاریابی و فروش
						تعریف و تحلیل بازارها (تحقیق بازار)
						استراتژی محصول
						معرفی و توسعه محصولات جدید
						سیستم و استراتژی توزیع
						استراتژی قیمت و رقابت پذیری قیمت
						استراتژی‌های پیشبرد فروش و تبلیغات
						سازمان بازاریابی و زیرساختار مدیریتی
						مکان و تعداد کانال‌های فروش
						مکان و تعداد انبارها
						منابع انسانی
						سیستم توزیع
						رقابت‌پذیری قیمت
						وفاداری نسبت به آرم موسسه
						بهره‌وری نیروهای فروش
						بهره‌وری توزیع و خدمت
						وجهه کسب و کار
						سایر

نقاط قوت:

- (۱) برخورداری اغلب بنگاههای اقتصادی فعال در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور از استراتژی محصول مشخص و روشن؛
- (۲) برخی متغیرهای دیگر مانند وضعیت معرفی و توسعه محصولات جدید در صنعت، وضعیت استراتژیهای پیشبرد فروش و تبلیغات در صنعت، وضعیت مکان و تعداد کانالهای فروش در کلیت صنعت، وضعیت مکان و تعداد انبارهای موجود در کل صنعت و وضعیت وجهه کسب و کار صنعت لوله و پروفیل فولادی، از دیدگاه برخی مدیران و کارشناسان این صنعت، متوسط (نه ضعیف و نه قوی) ارزیابی شده است.

نقاط ضعف:

- (۱) تعریف و تحلیل بازارها (تحقیق بازار)
- (۲) سیستم و استراتژی توزیع؛
- (۳) استراتژی بسیار ضعیف قیمت و وضعیت نامناسب رقابت پذیری قیمت؛
- (۴) سازمان بازاریابی و زیرساختار مدیریتی؛

مروری بر وضعیت استراتژیهای فروش و بازاریابی در صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور

اغلب تولیدکنندگان صنعت لوله و پروفیل فولادی از استراتژیهای فروش مناسب، مشخص و مدونی برخوردار نیستند. عملکرد موفق برخی از واحدهای صنعت در حوزه فروش به ظرفیت ها، تجارب، روابط و توانمندیهای شخصی برخی از مدیران و صاحبان صنعت برمی گردد و به هیچ وجه سازمان یافته و سیستماتیک نیست. واحدهای صنعت فاقد نگاه و رویکرد استراتژیک و همچنین برنامه ریزی استراتژیک در حوزه فروش هستند. بخش فروش اغلب تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی کشور سازمان و سیستم مدیریت مناسبی ندارد. در واقع بیشتر این صاحبان و مدیران ارشد این سازمانها هستند که در امر فروش با استفاده از ظرفیتهای شخصی و روابط خود بیشترین نقش را دارند.

ارتباط ارگانیک، تعریف شده، سازمان یافته و مؤثری بین بخش های فروش و بازاریابی در واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور مشاهده نمی شود. بخش فروش در این واحدها بر اساس اطلاعات ناشی از تحقیقات بازار مبادرت به برنامه ریزی فروش نمی کند. محدودیتهای زیادی نیز که مبادرت به تحقیق بازار می کنند، بصورت نمایشی و تشریفاتی با این امر برخورد می کنند و خیلی نتایج آن را مورد توجه برخورد نمی کنند. در بسیاری از

موارد تحقیقات بازار فاقد رویکرد علمی واقعی است و در حقیقت از روشها و تکنیکهای مناسب علمی بهره ای گرفته نمی شود. مدیران از یکسو به این گونه تحقیقات و نتایج آنها باور ندارند و از سوی دیگر به دلایل مختلفی از جمله عدم بهره گیری مناسب از کارشناسان و مشاورین متخصص صلاحیت دار، عدم رعایت قواعد علمی، عدم اتخاذ روشها و تکنیکهای مناسب با توجه به شرایط خاص بازار و مشتریان ایران یا کشورهای همسایه، رویکرد سطحی و غیر عمقی حاکم بر این گونه تحقیقات در اغلب واحدهای اقتصادی در ایران، اهمیت ندادن و جدی نگرفتن آنها و مسائلی از این دست، نتایج این گونه تحقیقات از اعتبار و دقت و عمق کافی برخوردار نیست و این وضعیت به بی اعتمادی و کم توجهی مدیران صنعت و بخش فروش به نتایج این گونه تحقیقات دامن می زند.

آنچه اغلب در عمل اتفاق می افتد این است مدیران و صاحبان صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور با استفاده از تجارب، ارتباطات و ظرفیتهای شخصی خود نقش مهمی در فروش ایفا می کنند و این امر به این معنی است که بخش فروش و بازاریابی بسیاری از واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی حالت دکوری و تشریفاتی دارند. در واقع تمرکز بر فروش و مسائل مربوط به آن بخش قابل توجهی از انرژی و زمان مدیران و صاحبان صنعت را به خود اختصاص می دهند و در واقع آنها به جای اینکه مدیریت کنند و به مسائل مهمتر سازمان خود و توسعه و اداره آن بپردازند، در عمل درگیر جزئیات و وظایف و مسئولیتهایی می شوند که اصولاً و منطقاً باید توسط کارشناسان و مدیران سطوح میانی انجام شوند. از سوی دیگر ارتباط ارگانیک و سازنده ای به دلایلی که ذکر آن رفت میان واحدهای فروش و بازاریابی مشاهده نمی شود. تحقیقات بازار بصورت غیر علمی و احساسی انجام می شود و اطلاعات بازار متکی بر تجربه و ظرفیتهای شخصی مدیران و صاحبان صنعت است. بخش فروش و بازاریابی واحدهای صنعت فاقد نگاه، رویکرد و برنامه ریزی استراتژیک است و ظرفیتهای و قابلیتهای سیستمی و سازمانی مناسبی ندارد. در موارد متعددی ملاحظه شده است که در امر فروش و بویژه فروش سازمانی روابط خاصی با مسئول خرید این سازمانها برقرار می شود و سهمی از فروش برای چنین اشخاصی اختصاص داده می شود. رفتارهای غیر حرفه ای نظیر دامپینگ و تخریب بازار بخصوص از جانب تازه واردین به صنعت و یا آن عده ای که از رانتهای خاص بهره می گیرند فراوان مشاهده می شود. فعالین زیرپله ای در حوزه لوله و پروفیل فولادی هم سهم قابل ملاحظه ای از بازار داخلی را به خود اختصاص داده اند. به نظر می رسد که جو حاکم بر بازار صنعت به گونه ای است که فعالین صنعت در حوزه فروش برای بقاء تلاش می کنند و فاقد رویکرد توسعه ای و هرگونه نگاه و برنامه بلند مدتی در این حوزه هستند. شرایط متغیر لحظه ای در رفتارهای مختلف مدیران و صاحبان صنعت و بویژه در حوزه فروش نقش تعیین کننده ای دارند. به خاطر رویکرد غیر استراتژیک، غیر علمی و احساسی حاکم بر فروش فعالین صنعت در بسیاری از موارد با از دست دادن ناگهانی بازارهای خود غافل گیر می شوند. به دلیل ضعف ساختاری و عملکردی بخش تحقیقات بازار تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، آنها فاقد توان و اطلاعات کیفی و معتبر لازم برای پیش بینی بازار و رفتار مشتریان هستند.

در حوزه باشگاه مشتریان و سازماندهی این امر و پرداختن به وفاداری مشتریان، تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی مشکلات جدی دارند. دو پارامتر قیمت و موجود بودن محصول در انبار و یا به موقع آماده شدن

سفارش بیشترین نقش را در تصمیم خرید مشتریان این صنعت دارند. مشتریان وفاداری خاصی نسبت به برند محصولات ندارند؛ چرا که از یکسو واحدهای تولید متعددی در این صنعت فعال هستند و از سوی دیگر کیفیت محصولات تفاوت محسوسی با یکدیگر ندارند. مشتریان از رضایت کافی برخوردارند، اما وفادار نیستند. در این زمینه و در زمینه فرهنگ سازی، تبلیغات و سازماندهی باشگاه مشتریان صاحبان صنعت بسیار ضعیف عمل کرده اند.

با توجه به تعدد تولیدکنندگان داخلی به نظر می رسد توجه به امر صادرات و بازار کشورهای همسایه مخصوصاً آن دسته از کشورهای همسایه که صنعت ساختمان و ساخت و ساز و همچنین صنعت نفت و گاز پر رونقی دارند می تواند چاره ساز باشد و رمق دوباره ای به جان این صنعت ببخشد. کشورهایی نظیر عراق و بخصوص اقلیم خودمختار کردستان این کشور، افغانستان، کشورهای حاشیه جنوبی خلیج فارس و برخی از کشورهای تازه استقلال یافته شوروی سابق در آسیای میانه و قفقاز به نظر می رسد بازارهای مناسبی برای محصولات صنعت داشته باشند. اما برای فعلیت بخشیدن به این ظرفیتهای بالقوه در بازارهای منطقه ای و با توجه به حضور رقبای قدرتمندی از ترکیه، پرداختن به تحقیقات بازار کارآمد، علمی و عمقی، شناخت عمیق فرهنگی و نیازها و سلیقه مشتریان منطقه ای و اتخاذ رویکرد استراتژیک در حوزه فروش خارجی از یکسو، اصلاح خطوط تولید، عرضه یابی، بالا بردن راندمان و بهره وری و تلاش را راستای کاهش هزینه ها و ضایعات و بهای تمام شده محصولات صنعت و تنوع بخشیدن به محصولات با توجه به نیازهای مشتریان از سوی دیگر و همچنین حمایت و تسهیلگری همه جانبه و جدی دولت در راستای تشویق صادرات، بیش از پیش لازم و ضروری به نظر می رسد.

جدول شماره ۱۴) جمع بندی تحلیل عوامل مربوط به محیط درونی صنعت

بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	امتیاز دهی	فاکتورهای کلیدی بررسی درونی
						زیرساختار مدیریتی
						مالی
						مدیریت منابع انسانی
						تکنولوژی
						خرید
						ساخت
						بازاریابی و فروش
						ارزیابی کلی

ب) تحلیل چالشها و فرصت ها در محیط بیرونی نزدیک

بررسی ضرایب وزنی اهمیت متغیرهای محیط بیرونی نزدیک صنعت

متغیرها و پارامترهای مؤثر در محیط نزدیک صنعت لوله و پروفیل فولادی از نظر ضریب وزنی اهمیت و اولویت از دیدگاه و نقطه نظر فعالین صنعت به قرار و ترتیب زیر هستند:

۱- تأمین کنندگان با ضریب وزنی ۴۰٪

اهمیت تأمین کنندگان صنعت لوله و پروفیل فولادی به چند نکته برمی گردد. نخست آنکه در این صنعت بطور میانگین ۸۵٪ قیمت تمام شده محصول ناشی از هزینه تأمین مواد اولیه مورد نیاز تولیدکنندگان است. دیگر آنکه تأمین کننده داخلی صنعت (مجتمع فولاد مبارکه) به تنهایی و به شکل انحصاری ۵۰٪ از مواد اولیه مورد نیاز صنعت را تأمین می کند. با توجه به شرایط تحریمها و هزینه بالای حمل و نقل مواد اولیه از مبدأ کشورهای دیگر و عدم صرفه اقتصادی خریدهای مواد اولیه با حجم کم و محدود بودن ظرفیت خریدهای مواد اولیه با حجم بالا برای فعالین صنعت بصورت انفرادی، فعالین صنعت ناچاراً عمده مواد اولیه خود را از این مجتمع داخلی تأمین می کنند. از سوی دیگر مجتمع فولاد مبارکه چند برابر بیشتر از حجم تولید خود تقاضا و سفارش برای فروش محصولات خود دارد و در نتیجه وابستگی خاصی به مشتریان صنعت لوله و پروفیل فولادی ندارد. این موضوع باعث شده است تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی نتوانند خواسته های خود را در تولید ورقهای با ضخامت و ابعاد مختلف به فولاد مبارکه تحمیل کنند و در واقع این تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی بوده اند که در اغلب موارد شرایط تولید محصولات خود را با ضخامت و ابعاد ورقهای تولیدی فولاد مبارکه تطبیق داده اند.

۲- رقبای بالقوه و تازه واردین به صنعت با ضریب وزنی ۲۵٪

اهمیت این موضوع به چند نکته بر می گردد. از بدو آغاز به کار صنعت در ایران حدوداً ۵۰ سال پیش، تا چند دهه این صنعت به دلایلی چون، تعداد رقبای کم و معدود، بازار بکر و گسترده، حجم گسترده و رو به رشد فعالیت‌های عمرانی و ساخت و ساز، رشد صنعت نفت و پتروشیمی، نبود کالاهای جایگزین، بهره بردن از یارانه های مربوط به حامل های انرژی و آب و هزینه نازل آنها، حاشیه سود بالا و جذابیت فوق العاده ای داشت؛ این شرایط موجب شد که بویژه در دهه شصت تعداد واحدهای این صنعت رشد قارچ گونه ای در اقصی نقاط کشور داشته باشد. این در شرایطی بود که تازه واردین به صنعت از دانش فنی و تجربه کافی در مقایسه با اعضای باسابقه صنعت برخوردار نبودند. در واقع نگاه سودجویانه، سوداگرانه و تجاری شاکله فرهنگ کاری تازه واردین بود. اغلب آنها سابقه فعالیت در بازار و فعالیت‌های تجاری داشتند و از دانش فنی و شرایط و مقتضیات فعالیت تولیدی و صنعتی اطلاع چندانی نداشتند. تعداد قابل توجهی از تازه واردین نیز با پشتوانه و اتکاء به

رانت‌های خاص وارد عرصه این صنعت شدند. جمیع این شرایط، نگاه و فرهنگ سوداگرانه و غیرحرفه‌ای اغلب تازه‌واردین و اقداماتی نظیر فروش زیر قیمت (دامپینگ) تا حدود زیادی به بازار این صنعت آسیب زد. در شرایط فعلی در مجموع ۲۰٪ ظرفیت کل واحدهای صنعت نیازهای بازار را با توجه به شرایط رکود فعلی به خصوص در امر ساخت و ساز و فعالیتهای عمرانی، رشد کالاهای جایگزین و رشد نزولی بازار داخلی، کل نیازهای بازار داخلی را می‌تواند پوشش دهد. در نتیجه ادغام عمودی و افقی برخی از واحدها، حذف رانت برخی از واحدها و قرار گرفتن آنها در شرایط رقابتی واقعی و سالم، مبارزه با دامپینگ و اقدامات غیرحرفه‌ای، تعطیلی واحدهای زیان‌ده، تبعیت از خرد جمعی و سازماندهی فعالیتهای دسته جمعی فعالین صنعت در حوزه قیمت‌گذاریها، سیاستهای بازار، صادرات و مسائلی از این دست در قالب سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، همکاری در قالبهایی نظیر کنسرسیومها از جمله مسائلی است که باید بطور جدی در دستور کار فعالین صنعت قرار بگیرد.

۳- محصولات جایگزین..... با ضریب وزنی ۱۵٪

اخیراً برای تعداد قابل توجهی از محصولات صنعت، محصولات جایگزین با مزیت‌های رقابتی مهمی در حوزه قیمت، کیفیت و وزن محصول بویژه بواسطه صنعت لوله و پروفیل پی.وی.سی و صنایع پلاستیک وارد بازار شده است. البته در حوزه دوام محصول صنعت لوله و پروفیل فولادی همچنان مزیت خود را حفظ کرده است. همچنین در مورد برخی محصولات خاص با کاربردهایی در صنعت نفت و گاز و تا حدودی صنعت ساختمان، محصولات لوله و پروفیل فولادی تا بحال بی‌رقیب بوده‌اند و همچنان مزیت‌های خود را حفظ کرده‌اند. کالاهای جایگزین صنعت بیشتر در حوزه صنعت ساختمان و بویژه لوله و اتصالات ساختمان رشد قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند و به نظر می‌رسد صنعت لوله و پروفیل فولادی بخش مهمی از بازار خود را در آینده نزدیک در این حوزه از دست خواهد داد. در مورد محصولات پروفیلی در مقایسه با محصولات لوله، شرایط برای صنعت نسبتاً مطلوب می‌باشد. با توجه به شرایط محصولات جایگزین، فعالین صنعت باید استراتژی محصول مناسبی را اتخاذ کنند.

۴- اقدامات دولتی..... با ضریب وزنی ۱۵٪

سیاست‌های مالیاتی اخیر دولت بخصوص در حوزه مالیات بر ارزش افزوده بدون انجام کار کارشناسی کافی و بدون جلب نظر و مشارکت بخش تولید صنعتی در تنظیم آن و تحمیل آن به این بخش، نحوه و دستورالعمل تکمیل اظهارنامه‌های مالیاتی و مسائلی از این دست مشکلات عدیده‌ای را برای بخش تولید صنعتی و بویژه صنعت سنگین و پرمشکلی مثل صنعت لوله و پروفیل فولادی که حاشیه سود اندکی دارد تحمیل کرده است. علاوه بر این فعالین این صنعت مانند فعالین بسیاری از حوزه‌های تولید صنعتی از سیاست‌های یک طرفه، غیر شفاف و متغیر دولت در حوزه مدیریت اقتصادی کشور و بویژه در دهه گذشته آسیب‌های فراوانی خورده‌اند. از سوی دیگر فعالین صنعت از سیاست‌های دولت در سیاست‌های مالی و مالیاتی، پولی و بانکی، تعرفه‌های نامناسب

گمرکی بویژه در مورد تعرفه های بالای مواد اولیه و تجهیزات و ماشین آلات وارداتی صنعت و تعرفه صادرات محصولات صنعت از یکسو و نرخ پایین تعرفه های محصولات مشابه به شدت ناراضی هستند. همچنین فعالین صنعت از بوروکراسی ناکارآمد، بخش نامه ها و دستورالعملهای غیرکارشناسی و غیر شفاف نهادهای دولتی متولی مدیریت صنعت مانند وزارت صنعت، معدن و تجارت، عملکرد ضعیف این نهادها در پشتیبانی، تسهیلگری و ارائه خدمات و سرویسهای مناسب برای فعالین صنعت ناراضی هستند. آنها همچنین از برخورد ناعادلانه و برخورداری برخی از واحدهای صنعت از رانتهای خاص دولتی گلایه دارند. بطور کلی فعالین صنعت معتقدند دولت نه تنها حمایت لازم را از تولید صنعتی بعمل نمی آورد بلکه موانعی را نیز در پیش روی فعالیت آنها قرار می دهد. البته اخیراً تحولاتی در رفتار دولت مشاهده می شود که امیدهایی را برای فعالین صنعت زنده کرده است. بطور خلاصه با وجود این حجم از مشکلات ناشی از عملکرد دولتی در حوزه صنعت، متغیر وضعیت عملکرد دولتی در مقایسه با سایر متغیرهای دخیل در محیط نزدیک صنعت لوله و پروفیل فولادی به لحاظ ضریب وزنی اهمیت و اولویت رتبه چهارم را دارد. بعبارت دیگر متغیرهایی نظیر وضعیت تأمین کنندگان صنعت، وضعیت رقبای بالقوه و تازه واردین به صنعت و وضعیت کالاهای جایگزین از اهمیت نسبی و ضریب تعیین کنندگی بیشتری نسبت وضعیت اقدامات دولتی در صنعت لوله و پروفیل فولادی دارند.

۵- مشتریان..... با ضریب وزنی ۱۰٪

به نظر می رسد که متغیر وضعیت مشتریان در مقایسه با چهار متغیر دیگر دخیل در محیط بیرونی نزدیک صنعت به لحاظ ضریب وزنی اهمیت و اولویت و میزان تعیین کنندگی در صنعت، رتبه پنجم و آخر را به خود اختصاص داده است. با این وجود وضعیت مشتریان صنعت نیز متغیر تأثیرگذاری است و اهمیت خاص خود را دارد. پنجم بودن رتبه ضریب اهمیت این متغیر دال بر کم اهمیت بودن آن نیست، بلکه به این معنی است که در مقایسه با چهار متغیر محیطی دیگر اهمیت نسبی کمتری دارد. صنعت لوله و پروفیل فولادی بازار نسبتاً ثابت خود و مشتریان خاص خود را دارد. هرچند در سالهای اخیر به دلیل رشد محصولات جایگزین بویژه در حوزه صنعت ساختمان، بازار محصولات لوله و پروفیل فولادی روند نزولی داشته است و به نظر می رسد این سیر نزولی در آینده نیز همچنان تداوم پیدا کند. با این حال در حوزه صنعت نفت و گاز محصولات صنعت بی رقیب است. با این وجود رشد بازار صنعت لوله و پروفیل فولادی در این حوزه ها تابعی است از رونق صنعت نفت و گاز و تا حدی صنعت ساختمان و فعالیتهای عمرانی در کشور. در حال حاضر سایه شرایط رکود تورمی حاکم در کشور که تا حدی مهار شده است بر محیط صنعت سنگینی می کند. آنچه که در ارتباط با وضعیت مشتریان صنعت می توان گفت این است که متأسفانه واحدهای مختلف فعال در صنعت لوله و پروفیل فولادی عموماً مشتریان وفاداری ندارند و بطور کلی وفاداری مشتریان به برند محصولات در این حوزه بسیار ضعیف است. قیمت محصولات صنعت و همچنین به موقع بودن و سرعت انجام سفارشات مشتری دو پارامتر مهم و تأثیر گذار برای مشتری جهت تصمیم خرید و تعیین تأمین کننده است. با توجه به تعدد واحدهای تولیدی این صنعت، کیفیت مشابه محصولات آنها و دقت اکثر تولیدکنندگان در کیفیت محصولاتشان، تغییر و جایگزین کردن تأمین کننده برای مشتری هزینه چندان نادار و

این امر به راحتی میسر است. از سوی دیگر مسائلی مانند رفتارهای غیر حرفه ای، تخریب بازار و اقداماتی نظیر رقابتهای منفی و دامپینگ بویژه بواسطه تازه واردین به صنعت و علی الخصوص آن عده که با نگاه بازاری و سوداگرانه و بدون دانش و تجربه کافی وارد صنعت شده اند و نیز آن عده که از رانتهای خاص برخوردارند، جملگی در رفتارهای مشتری و وضعیت مشتریان صنعت تأثیرگذار بوده است.

ب) تحلیل چالشها و فرصتهای پیش روی صنعت لوله و پروفیل فولادی در «محیط بیرونی نزدیک» این صنعت بر اساس ۵ نیروی پورتر (Porter ۵ Forces)

۱. موانع ورود به صنعت (عوامل محیطی نزدیک)

جدول شماره ۱۵) ارزیابی موانع ورود به صنعت (عوامل محیطی نزدیک)

		موانع ورود به صنعت					
		امتیازدهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
زیاد	کم						
بزرگ	کوچک						
بالا	پایین						
بالا	پایین						
محدود	کافی						
بالا	پایین						
محدود	کافی						
محدود	کافی						
بسیار با اهمیت	بی اهمیت						
بی اهمیت	با اهمیت						

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

- ۱) هزینه های بالای راه اندازی برای تازه واردین صنعت و رقبا بالقوه؛
- ۲) ملزومات سرمایه‌ای (سرمایه ثابت + در گردش) بسیار سنگین و بالا برای راه اندازی واحد صنعتی و فعالیت در حوزه صنعت لوله و پروفیل فولادی که می تواند مانعی برای ورود تازه واردین و رقبا جدید به حوزه صنعت باشد و این امر یک امتیاز نسبی برای فعالین فعلی صنعت محسوب می شود.
- ۳) اهمیت بسیار بالای تجربه حضور در صنعت برای موفقیت و بیشتر بقاء و ادامه حیات در صنعت؛ این موضوع می تواند موجب رغبت کمتر تازه واردین برای ورود به صنعت گردد.

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) اهمیت نسبتاً پایین آرم و برند محصولات صنعت برای مشتریان؛ این موضوع سبب می شود که مشتری قیمت را به برند و آرم محصول ترجیح دهد و در نتیجه این امر مزیتی برای تازه واردین و مشکلی برای فعالین با سابقه صنعت محسوب می شود. در این شرایط برخی از تازه واردین بی تجربه با مانور دادن روی قیمت محصول توان قابل ملاحظه ای در بهم ریختن بازار و ایجاد شرایط رقابت منفی را می توانند داشته باشند.
- ۲) تازه واردین به صنعت و یا متقاضیان فعالیت در صنعت مشکل چندان از لحاظ دسترسی به آخرین تکنولوژی‌ها در صنعت لوله و پروفیل فولادی ندارند و با اندکی تلاش می توانند این تکنولوژی را اخذ کنند؛ هرچند در این راه و در مسیر پیاده سازی ممکن است با مشکلاتی چند مواجه بشوند که قابل رفع است.
- ۳) دسترسی تازه واردین در صنعت به مواد اولیه و قطعات مورد نیاز؛ تأمین کنندگان در بهترین شرایط تفاوتی میان اعضای با سابقه صنعت یا مشتریان قدیمی خود با تازه واردین قائل نیستند؛ در عین حال مشاهده می شود که در برخی موارد تازه واردین با اتکاء به پشتیبانی تأمین کنندگان و روابط خاص خود آنها با خیالی آسوده وارد صنعت می شوند و گاهاً به خاطر تجربه کم بازار را تخریب می کنند.

۲. ارزیابی موانع خروج از صنعت (عوامل محیطی نزدیک)

جدول شماره ۱۶) ارزیابی موانع خروج از صنعت (عوامل محیطی نزدیک)

		موانع خروج از صنعت					
		امتیاز دهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
پایین		بالا					
ویژگی دارایی‌ها (عدم کارآیی در صنعت دیگر)							
پایین		بالا					
هزینه خروج از صنعت							
پایین		بالا					
ارتباطات درونی استراتژیک							
پایین		بالا					
موانع احساسی _ عاطفی							
پایین		بالا					
سایر							

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

۱) فرصت یا امتیاز و جذابیت خاصی از جهت وضعیت موانع خروج از صنعت لوله و پروفیل فولادی برای فعالین صنعت وجود ندارد؛ به این معنی که بطور کلی موانع و هزینه های خروج از صنعت با توجه به وضعیت و شرایط تجهیزات، دستگاهها و عدم امکان تغییر کاربری قسمت قابل ملاحظه ای از تجهیزات سرمایه ای و مسائلی از این دست بالاست. در این میان به لحاظ وضعیت روابط درونی استراتژیک میان فعالین صنعت بطور نسبی اندکی شرایط بهتر است.

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) عدم جذابیت صنعت و تهدیدات ناشی از ویژگی داراییها و تجهیزات و ماشین آلات و عدم کارآیی آنها در صنعت دیگر و بنابراین عدم امکان تغییر کاربری تجهیزات و داراییها برای فعالین صنعت؛
- ۲) هزینه های بالای خروج از صنعت از جهات مختلف؛
- ۳) موانع احساسی و عاطفی؛ وابستگی عاطفی بسیاری از فعالین عمده صنعت لوله و پروفیل فولادی به این صنعت با توجه به قدمت و سابقه حضور آنها در این صنعت؛

۳. شدت رقابت بین رقبا

جدول شماره ۱۷) ارزیابی شدت رقابت بین رقبا (عوامل محیطی نزدیک)

		شدت رقابت بین رقبا					
		امتیاز دهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
کم		زیاد					
سریع		آهسته					
پایین		بالا					
ویژگی		عمومی					
افزایش		افزایش					
	پایین						
پایین		بالا					
پایین		بالا					
		سایر					

فرصت‌ها (مزیتها و جذابیتها):

- ۱) رشد نسبتاً مطلوب صنایع مرتبط با صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- ۲) تنوع نسبتاً پایین رقبا در داخل صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- ۳) تنوع نسبتاً پایین رقبای صنعت لوله و پروفیل فولادی با محصولات مشابه و جایگزین؛
- ۴) وضعیت نسبتاً قابل قبول محصولات به لحاظ ویژه بودن و عمومیت نسبتاً کم؛

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) تعداد بسیار زیاد رقبای همتراز؛
- ۲) بالا بودن هزینه‌های ثابت و بالا بودن هزینه‌های انبارداری؛
- ۳) افزایش ظرفیت تولید رقبا و بطور کلی بالا بودن ظرفیت تولید با توجه به شرایط نامطلوب و کشش کم بازار؛
- ۴) مخاطرات استراتژیک بسیار زیاد؛
- ۵) اقدامات مخرب تازه واردین به صنعت نظیر دامپینگ؛
- ۶) حاکم بودن نگاه و رویکرد سوداگران به رفتار تازه واردین به صنعت که سابقه تجاری و بازاری دارند؛
- ۷) کم تجربگی و فقدان دانش فنی لازم در میان تازه واردین به صنعت؛

نوع رفتار و رویکرد رقابتی که از جانب فعالین صنعت و بخصوص تازه واردین صنعت که دارای سابقه بازاری و نگاه سوداگرانه هستند و نیز آن دسته که از رانتهای بخصوص بهره می‌جویند ملاحظه می‌شود، بیشتر حاکی از اتخاذ «استراتژی اقیانوس قرمز» از جانب آنها است. به این معنی که این عده با توجه به برخورداری از سابقه و دانش فنی کم در حوزه این صنعت و نگاه و فرهنگ بازاری، سوداگرانه و دلالت‌آمیز حاکم بر رفتار آنها دست به اقدامات مخربی مثل فروش زیر قیمت محصولات (دامپینگ) و تخریب بازار در جهت رقابت منفی زده‌اند. بالطبع آن دسته از فعالین صنعت که تحت لوای سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی از ظرفیت و فرهنگ همکاریهای مناسبی در حوزه تعقیب منافع جمعی برخوردارند و نیز به قواعد رقابت سالم و عادلانه پایبند هستند می‌توانند با همکاری و هماهنگی خود به برخورد جدی با آن دسته‌ای که مشغول تخریب بازار هستند را داشته باشند. از سوی دیگر اتخاذ «استراتژی اقیانوس آبی» در رقابت می‌تواند در دستور کار این عده از فعالین صنعت قرار بگیرد. بر اساس استراتژی اقیانوس آبی، به جای تمرکز رقابت بر روی قیمت و کیفیت محصولات، باید بر روی ارائه محصولات جدید به بازار و فتح بازارهای جدید متمرکز شد.

بخش عمده‌ای از تازه واردین به صنعت که به هر دلیلی و تحت هر شرایطی از وزارت صنعت، معدن، تجارت و کشاورزی مجوز تأسیس کارخانه و واحد تولیدی را دریافت می‌کنند، از دانش و تجربه کافی در صنعت

برخوردار نیستند. بسیاری از آنها حتی سابقه حضور در سایر حوزه های صنعت را نیز ندارند و اغلب از حوزه تجاری و بازار وارد این صنعت گشته اند؛ در نتیجه با بسیاری از مسائل، ریزه کاریها و مقتضیات و نقاط قوت و ضعف صنعت و بازار آن آشنا نیستند. اغلب این افراد بجای کمک خواستن و اخذ مشاوره از سندیکای لوله و پروفیل فولادی که تنها مرجع ذیصلاح در این حوزه است از مشاورین کم تجربه و ضعیفی بهره می گیرند که تجربه حضور مؤثر در صنعت را ندارند. در نتیجه به دلیل نداشتن اطلاعات کافی و فقدان نظارت و کمکهای فنی سندیکا دچار مشکلات متعددی از مشکلات فنی خطوط تولید گرفته تا ساختار سازمانی می شوند. جمیع این نکات لزوم ارتقای جایگاه مدیریتی و حقوقی تشکلهای اقتصادی و افزایش اختیارات آنها را در حوزه هایی مانند اعطای مجوزها، اقدامات نظارتی، سیاستگذاریها و تعیین استراتژیهای کلی، امور آموزشی و پژوهشی و سایر اقدامات مدیریتی خاطرنشان می سازد. متولی بسیاری از این اقدامات و اختیارات در حال حاضر نهادهای مختلف دولتی و بویژه وزارت صنعت، معدن و تجارت می باشد که تجربه نشان داده است این وزارتخانه و سایر نهادهای دولتی به حوزه های مختلف صنعت، اشراف و تسلط کافی ندارند. بنابراین در راستای سیاست کوچک سازی دولت و واگذاری امور تخصصی هر حوزه صنعتی به فعالین، صاحبان و تشکل اقتصادی آن حوزه و بهره جستن حداکثری از خرد جمعی اعضای هر حوزه تخصصی صنعت بسیار کارگشا و مؤثر می تواند باشد و باید بطور جدی در دستور کار قرار گیرد.

۴. قدرت چانه‌زنی خریداران

جدول شماره ۱۸) ارزیابی قدرت چانه‌زنی خریداران (عوامل محیطی نزدیک)

		قدرت چانه‌زنی خریداران					
		امتیازدهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
متعدد	کم	حال					
	آینده						
محدود	متع	حال					
	دد	آینده					
بالا	پای	حال					
	ین	آینده					
پایین	بالا	حال					
		آینده					
بالا	پای	حال					
	ین	آینده					
زیاد	کم	حال					
		آینده					
درصد	در	صنعت نفت و					
	صد	گاز					
پایین	بالا	صنعت					
		ساختمان					
بالا	پای	حال					
	ین	آینده					
		حال					
		آینده					

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

- ۱) دسترسی محدود خریداران به جایگزینها برای محصولات صنعت در حال حاضر؛
- ۲) بالا بودن هزینه‌های انتقال برای مشتریان؛
- ۳) تهدید نسبتاً پایین ناشی از ادغام پس‌رونده خریداران؛
- ۴) درصد بسیار پایین کل هزینه متعلقه خریداران مربوط به صنعت نفت و گاز توسط صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- ۵) تعداد متوسط خریداران مهم (نه کم و نه متعدد)؛
- ۶) مشارکت متوسط و محدود مشتریان (نه کم و نه زیاد) برای کیفیت محصولات و خدمات؛

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) دسترسی بیشتر خریداران به جایگزینها برای محصولات صنعت در آینده ای نزدیک؛
- ۲) تهدید پایین صنعت در ادغام پیش‌رونده؛
- ۳) درصد بسیار بالای کل هزینه متعلقه خریداران توسط صنعت در صنعت ساختمان؛
- ۴) سودآوری نسبتاً پایین مشتریان

مشتریان صنعت لوله و پروفیل فولادی وفاداری بسیار کمی به تولید کننده خاص و یا برند خاص دارند و برای آنها قیمت محصول و تأمین به موقع و آسان آن دو پارامتر مهم جهت تصمیم گیری برای خرید محصول می باشد؛ چرا که از یکسو واحدهای تولید متعددی در این صنعت فعال هستند و از سوی دیگر کیفیت محصولات تفاوت محسوسی با یکدیگر ندارند. مشتریان از رضایت کافی برخوردارند، اما وفادار نیستند. در چنین شرایطی رقبای تازه وارد به صنعت و یا آن دسته از تولیدکنندگانی که از رانتهای خاصی بویژه در تأمین مواد اولیه به قیمت مناسب و خارج از نوبت از تأمین کننده داخلی می باشند، ظرفیت بالایی در تخریب بازار و دامپینگ دارند.

۵. قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان

جدول شماره ۱۹) ارزیابی قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان (عوامل محیطی نزدیک)

		قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان							
		جذابیت بالا	جذابیت متوسط	بی تفاوت	عدم جذابیت متوسط	عدم جذابیت بالا	امتیاز دهی		
متعدد							کم	تعداد تامین‌کنندگان مهم	
بالا							پایین	دسترسی به جایگزین‌ها برای محصولات تامین‌کنندگان	
پایین							بالا	تمایز با هزینه راه‌اندازی محصولات تامین‌کنندگان	
پایین							بالا	تهدید تامین‌کنندگان در ادغام پیش رونده	
بالا							پایین	تهدید صنعت در ادغام پس رونده	
اندک							بسیار	مشارکت تامین‌کنندگان در کیفیت و خدمات	
درصد							درصد	نقش تامین‌کنندگان در کل هزینه صنعت	
پایین							بالا		
بزرگ							کوچک	اهمیت صنعت در سودآوری تامین‌کنندگان	
								سایر	

فرصت‌ها (مزیتها و جذابیتها):

- ۱) دسترسی نسبتاً بالای فعالین صنعت به جایگزین‌ها برای محصولات تامین‌کنندگان؛
- ۲) تهدید بالای صنعت در ادغام پس‌رونده؛
- ۳) اهمیت نسبتاً بالا و قابل توجه صنعت در سودآوری تامین‌کنندگان؛
- ۴) مشارکت محدود و نسبی تامین‌کنندگان (نه کم و نه زیاد) در کیفیت محصولات و خدمات صنعت؛

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) تعداد نسبتاً کم تامین‌کنندگان مهم در شرایط موجود تحریمها؛
- ۲) تمایز نسبتاً بالا با هزینه راه‌اندازی محصولات تامین‌کنندگان؛
- ۳) تهدید نسبتاً بالای تامین‌کنندگان در ادغام پیش‌رونده؛
- ۴) درصد بسیار بالای نقش تامین‌کنندگان در کل هزینه صنعت؛

روشهای انتخاب و ارزیابی تامین‌کنندگان:

در مورد مواد اولیه: در مورد تامین‌کنندگان داخلی به دلیل انحصاری بودن تولید مواد اولیه یا ورقهای فولادی مورد نیاز صنعت لوله و پروفیل فولادی توسط شرکت فولاد مبارکه، تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی حق انتخابی ندارند. اما در مورد محصولات ورق فولادی یا مواد اولیه وارداتی، باید گفت که تنوع زیادی وجود دارد و کارخانجات مختلفی در کشورهای مختلف این محصولات را در سایزها و با کیفیتهای مختلف تولید می‌کنند و از این جهت علی‌القاعده تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی باید قدرت انتخاب و مانور بیشتری داشته باشند؛ ولی در عمل و با توجه به شرایط تحریمها و روابط اقتصادی و سیاسی ما با کشورهای مختلف دنیا و همکاری نکردن بانکهای خارجی در گشایش حساب LC، این قدرت انتخاب محدود بوده است و امکان واردات ما همیشه به این نکته بستگی داشته است که ارز ما کدام کشور بوده است و اینکه امکان گشایش LC وجود داشته است یا خیر و یا امکان نقل و انتقالات مالی و وضعیت اعتماد متقابل به چه شکل بوده است. با توجه به این اوصاف به ویژه در دهه اخیر و با شدت گرفتن تحریمها عملاً تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی تنها از کشور چین امکان واردات مواد اولیه یا ورقهای فولادی مورد نیاز خود را داشته‌اند.

از سوی دیگر بعد مسافت و فاصله مکانی بین تامین‌کنندگان و تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی کشور نیز موضوع مهم و حساسی است؛ چرا که بعد مسافت با توجه به وزن سنگین و بالای مواد اولیه یا همان ورقهای فولادی و گران بودن هزینه‌های حمل و نقل و بویژه حمل و نقل زمینی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای در افزایش

هزینه مواد اولیه خریداری شده و قیمت تمام شده محصولات صنعت دارد. به همین خاطر ترجیح تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی همواره بر این بوده است که در امر مکان یابی مناسب برای کارخانجات خود تا حد امکان بعد مسافت کارخانجات خود را با مکان تأمین کنندگان مواد اولیه از یکسو و بازار مصرف از سوی دیگر، بعنوان یک پارامتر تعیین کننده در مزیت رقابتی و قیمت تمام شده محصول خود مد نظر قرار بدهند. به همین دلیل بیشتر کارخانجات این صنعت به لحاظ فراوانی آماری یا در استان اصفهان و در مجاورت مجتمع فولاد مبارکه بعنوان تأمین کننده اصلی داخلی متمرکز هستند، یا در مبادی وارداتی و صادراتی و مجاورت گمرکات و یا در قطبهای صنعتی کشور، مناطق پررونق به لحاظ ساخت و ساز عمرانی و ساختمانی و همچنین مراکز تجمع صنایع نفت و گاز و پتروشیمی بعنوان بازارهای مصرف اصلی تمرکز یافته اند.

از سوی دیگر و با توجه به اوصاف فوق و اهمیت پارامتر بعد مسافت تأمین کنندگان در پارامترهایی مانند هزینه حمل و نقل، قیمت تمام شده محصول و مزیت رقابتی تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، واردات مواد اولیه صنعت از کشورهای خارجی تنها در صورتی صرفه اقتصادی دارد که در حجم بسیار بالا خریداری شود و از طریق حمل و نقل دریایی وارد کشور شود. اما در عمل با توجه به وضعیت نقدینگی و سرمایه در گردش فعالین صنعت و همچنین با توجه به شرایط حاکم بر بازار مصرف محصولات صنعت و عدم امکان خواب سرمایه در مواد اولیه انبار شده، هزینه ها و محدودیتهای انبارگردانی، ترجیح تولید کنندگان محصولات لوله و پروفیل فولادی تا بحال این بوده است که متناسب با حجم سفارش اقدام به تهیه مواد اولیه نکنند. در نتیجه در عمل امکان خریداری حجم بالا و یکجای مواد اولیه محدود است و به نظر می رسد جای خالی یک شرکت تعاونی تأمین با مشارکت فعالین صنعت و حمایت سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی که بتواند مواد اولیه مورد نیاز صنعت را در حجم و تنوع بالا و کیفیت و قیمت مناسب تهیه کند محسوس است.

با در نظر گرفتن جمیع شرایط فوق به این جمع بندی می رسیم که بویژه در دهه اخیر و تا بحال تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی، باوجود شرایط انحصاری و شرایط نسبتاً نامطلوب تأمین کننده اصلی داخلی (مجتمع فولاد مبارکه) به لحاظ قیمت ورقهای فولادی، تولید ورقهای فولادی مورد نیاز صنعت در اندازه ها، قطر، ضخامت و ابعاد مورد نیاز و مطلوب صنعت، تأمین به موقع و مواردی از این دست، به دلایل گران بودن هزینه های حمل و نقل، وزن بالای مواد اولیه، عدم امکان و صرفه حجم بالای خرید مواد اولیه برای تک تک تولید کنندگان (و نه مجموع آنها) و مجموع شرایط ناشی از تحریمها، ترجیح داده اند که بخش عمده مواد اولیه یا ورقهای مورد نیاز خود را از تأمین کننده داخلی تهیه کنند. گفتنی است که با توجه به تحولات اخیر و برداشته شدن تدریجی تحریمها، امکان حضور در بازارهای خارجی و بویژه امکان و مزیت صادرات به کشورهای همسایه از یکسو و امکان کار و تنوع بخشیدن به تأمین کنندگان خارجی و برداشته شدن بسیاری از محدودیتهای مربوط به معامله با سایر کشورها از سوی دیگر، معادلات فعلی از این جهت در حال تغییرات جدی است و فرصتهای جدیدی همراه با افق روشن برای صنعت لوله و پروفیل دور از ذهن نیست؛ به شرط اینکه گشایش درهای اقتصادی کشورمان بر روی دنیا همراه با تدبیرهای لازم و با در نظر گرفتن شرایط و مصالح اقتصاد ملی و تولیدکنندگان داخلی بویژه در

موضوع تعرفه های مربوط به انواع کالاهای وارداتی و صادراتی باشد؛ مثلاً برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز صنایع کشور و همچنین برای صدور کالاهای مصنوع کشور کمترین تعرفه ها و در مقابل برای واردات کالاهای مصنوع و همچنین صادرات مواد اولیه و خام بیشترین تعرفه ها را می توان در نظر گرفت. در غیر این صورت تهدیدات جدی را می توان برای کلیه حوزه های صنعت و تولید داخلی متصور شد.

ارزیابی تأمین کننده مواد اولیه داخلی برای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی خیلی مصداق ندارد؛ چرا که در حال حاضر یک تأمین کننده اصلی داخلی (مجتمع فولاد مبارکه) وجود دارد. در حالیکه فعالین صنعت لوله و پروفیل فولادی در ارزیابی تأمین کنندگان خارجی، حتی با توجه به محدود بودن این تأمین کنندگان به کارخانجاتی چند در چین و روسیه، نسبتاً قوی عمل می کنند.

البته در اینجا ذکر این نکته لازم است که توان فنی تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی بطور کلی در ارزیابی تأمین کنندگان و محصولات آنها نسبتاً بالا است و در این زمینه عملکرد فعالین صنعت نسبتاً قوی است. در واقع فعالین صنعت پتانسیل و توان ارزیابی تأمین کنندگان را در حد لازم و کفایت دارند؛ اما سیستم مشخص و تعریف شده ای برای ارزیابی تأمین کنندگان و محصولات آنها وجود ندارد. بعبارت دیگر ارزیابی تأمین کنندگان صنعت به شکل سیستماتیک صورت نمی گیرد و ارزیابیها بیشتر بر دانش فنی و تجارب بالای بویژه فعالین باسابقه صنعت و صاحبان و مدیران آن متکی است و این امر بیشتر به شکل تجربی صورت می پذیرد. با توجه به سهم حدوداً ۸۵ درصدی هزینه مواد اولیه در قیمت تمام شده محصول در میانگین صنعت، صاحبان و مدیران صنعت حساسیت خاصی بر روی کیفیت مواد اولیه یا ورقهای فولادی خریداری شده دارند. این در شرایطی است که آنها در ارزیابی تأمین کننده داخلی با توجه به انحصاری بودن نسبی تولید ورقهای فولادی توسط مجتمع فولاد مبارکه محدودیت دارند اما در ارزیابی تأمین کننده های خارجی با توجه به تعدد کارخانجات مربوطه در کشورهای چین و روسیه چنین محدودیتی وجود ندارد و نهایت دقت در ارزیابی تأمین کنندگان و محصولات آنها بعمل می آید.

۶. قابلیت دسترسی به جایگزین‌ها

جدول شماره ۲۰) ارزیابی قابلیت دسترسی به جایگزین‌ها (عوامل محیطی نزدیک)

قابلیت دسترسی به جایگزین‌ها		امتیازدهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
بسیار	کم	امکان دستیابی به جایگزین‌های نزدیک (مواد اولیه و تجهیزات کارخانه‌ها)					
بالا	پایین	هزینه راه‌اندازی استفاده‌کنندگان					
پایین	بالا	سودآوری ناشی از جایگزینی برای تولیدکنندگان					
پایین	بالا	ارزش / قیمت‌گذاری جایگزین‌ها					
		سایر					

فرصت‌ها (مزیتها و جذابیتها):

- ۱) امکان نسبتاً بالای دستیابی به جایگزین‌های نزدیک (مواد اولیه و تجهیزات کارخانه‌ها) برای فعالین صنعت؛
- ۲) هزینه نسبتاً بالای راه‌اندازی استفاده‌کنندگان دیگر بواسطه تأمین‌کنندگان؛
- ۳) سودآوری نسبتاً پایین ناشی از جایگزینی برای تولیدکنندگان

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) ارزش و قیمت‌گذاری بسیار بالای جایگزین‌ها

کالاهای مکمل

سیاستی که اخیراً برخی کشورها مانند چین در حوزه کالاهای مکمل دنبال می‌کنند، پیدا کردن نقاط ضعف و کمبودهای کالاها و محصولات مختلف در حوزه‌های مختلف و طراحی و برنامه‌ریزی تولید کالاهای مکمل محصولات کشورهای دیگر است. در این زمینه چینی‌ها دستاوردها و موفقیت‌های زیادی تا بحال داشته‌اند. یکی از اقدامات مهم اصلاحی و توسعه‌ای در حوزه صنعت لوله و پروفیل فولادی که می‌تواند بواسطه هر کدام از واحدهای تولیدی این صنعت یا سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی دنبال شود، برنامه‌ریزی جهت بررسی نقاط ضعف و کمبودهای محصولات فعلی صنعت جهت طراحی و تعریف کالاهای مکمل می‌تواند باشد. این مهم می‌تواند به تنوع محصولات و رونق بخشیدن به بازار مصرف محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی منجر شود. همچنین از این طریق و با اتخاذ این سیاست می‌توان بسیاری از تهدیدات ناشی از نواقص، کمبودها و نقاط ضعف محصولات فعلی را به نحو مطلوب تبدیل به فرصت کرد. علاوه بر این این موضوع خطر و تهدید ناشی از کالاهای جایگزین را نیز تا حد قابل توجهی می‌تواند تقلیل دهد. واحدهای صنعت لوله و پروفیل فولادی هم خود رأساً می‌توانند به طراحی خط تولید و توسعه این قبیل کالاهای مکمل بپردازند و هم می‌توانند با تعریف خوشه‌های صنعتی و زنجیره تأمین، تولید کالاهای مکمل را به واحدهای کوچکتر واگذار کنند و حتی می‌توانند در راستای استراتژی ادغام عمودی بسیاری از واحدهای کوچک زیان‌ده و مشکل‌دار صنعت را تشویق به تغییرات لازم در خطوط تولید و فعالیت در این حوزه بکنند، در شرایطی که کلیه محصولات تحت یک برند واحد به بازار عرضه گردد. شاید تغییر خطوط تولید و یا راه‌اندازی خطوط تولید جدید برای کالاهای مکمل برای واحدهای بزرگ صنعتی توجیه لازم را نداشته باشد؛ اما در هر صورت آنها می‌توانند با حمایت از واحدهای صنعتی کوچکتر که انعطاف‌پذیری بالایی دارند و ادغام آنها در مجموعه خود به این مهم بپردازند.

۷. اقدامات دولتی

جدول شماره ۲۱) ارزیابی اقدامات دولتی (عوامل محیطی نزدیک)

اقدامات دولتی		امتیاز دهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
حمایت از صنعت	نامطلوب						مطلوب
آیین‌نامه‌های مربوط به صنعت	نامطلوب						مطلوب
سازگاری سیاست‌ها	کم						زیاد
انتقال سرمایه بین کشورها	محدود						کافی
حقوق گمرکی	محدود						کافی
ارز اختصاص یافته	محدود						کافی
سهم خارجی‌ان در مالکیت	محدود						کافی
حمایت از رقبا توسط دولت	قابل ملاحظه						هیچ
سایر							

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

(۱) مزیت، جذابیت و فرصت خاصی در این حوزه برای فعالین صنعت وجود ندارد؛

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- (۱) وضعیت بسیار نامطلوب حمایت دولت از صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- (۲) وضعیت بسیار نامطلوب آیین‌نامه‌های مربوط به صنعت و بویژه صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- (۳) سازگاری بسیار کم سیاست‌های دولتی با اوضاع و شرایط حاکم بر صنعت لوله و پروفیل فولادی؛
- (۴) امکان انتقال بسیار محدود سرمایه بین کشورها در حوزه صنعت لوله و پروفیل فولادی بواسطه سیاستها و عملکرد دولتی؛
- (۵) وضعیت بسیار نامناسب قوانین و مقررات و تعرفه های گمرکی در ارتباط با صادرات و واردات مربوط به صنعت لوله و پروفیل فولادی؛ بعنوان مثال تعرفه های پایین و نامناسب واردات محصولات لوله و پروفیل فولادی به کشور؛
- (۶) ارز اختصاص یافته نسبتاً محدود به صنعت لوله و پروفیل فولادی توسط دولت؛
- (۷) عدم سهم و مشارکت خارجی در مالکیت صنعت لوله و پروفیل فولادی بواسطه سیاستها و عملکرد دولت؛
- (۸) حمایت قابل ملاحظه دولت از رقبای صنعت لوله و پروفیل فولادی که محصولات جایگزین محصولات این صنعت را تولید می کنند؛
- (۹) حمایت قابل ملاحظه دولت از برخی تولید کنندگان لوله و پروفیل فولادی در مقابل سایر تولیدکنندگان و بعبارت دیگر برخورداری تعداد محدودی از تولیدکنندگان از رانتهها و امتیازات ویژه؛

ج) تحلیل چالشها و فرصتهای پیش روی صنعت لوله و پروفیل فولادی در «محیط بیرونی دور یا کلان» این صنعت

۱. عوامل رقابتی

جدول شماره ۲۲) ارزیابی عوامل رقابتی

عوامل رقابتی	امتیازدهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
شدت رقابت						
درجه تمرکز						
موانع ورود						
موانع خروج						
نوسانات سهم بازار						
درجه ادغام						
دسترسی به جایگزینها						
ظرفیت استفاده						
سایر						

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

- ۱) تمایز و ویژگیهای نسبتاً مطلوب محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی در بازار؛
- ۲) جذابیت نسبتاً مطلوب و متوسط بازار برای ارائه محصولات صنعت لوله و پروفیل فولادی با توجه به وضعیت و شرایط بازارهای کسب شده؛
- ۳) میزان سودآوری نسبتاً قابل قبول صنعت (نه کم و نه زیاد)؛

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- (۱) اندازه نسبتاً نامطلوب بازار؛
- (۲) وضعیت نسبتاً نامطلوب نرخ رشد بازار؛
- (۳) وضعیت بسیار نامطلوب حساسیت قیمتها؛

۲. عوامل بازار

جدول شماره ۲۳) ارزیابی عوامل بازار (محیط دور یا کلان)

عوامل بازار	امتیازدهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
اندازه بازار						
نرخ رشد بازار						
تمایز محصول						
حساسیت قیمت						
بازارهای کسب شده						
میزان سودآوری صنعت						
سایر						

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

(۱) تمایز و ویژگی برخی از محصولات صنعت و موارد کاربرد آن بویژه در صنایعی مانند صنعت نفت و گاز؛
(۲) عملکرد نسبتاً قابل قبول صنعت در تثبیت بازارهای کسب شده؛ که البته این وضعیت در آینده ای نزدیک به دلیل رشد محصولات جایگزین، تعرفه های گمرکی نامناسب برای واردات محصولات مشابه خارجی و عواملی چند می تواند با چالشهای جدی مواجه شود. به نظر می رسد که فعالین صنعت باید توجه جدی به موضوع صادرات و فتح بازارهای کشورهای همسایه داشته باشند. به دلیل حاشیه سود نسبتاً کم صنعت بعد مسافت در امر صادرات پارامتر بسیار مهمی است. با توجه به پتانسیل محدود صنعت در توسعه محصولات جدید و تنوع بخشیدن به آنها به مشتریان فعلی نمی توان خیلی محصولات جدیدی عرضه کرد؛ بنابراین استراتژی مناسب برای بازارهای داخلی تثبیت شرایط موجود با محصولات فعلی می تواند باشد و برای بازارهای خارجی استراتژی مناسب فروش محصولات فعلی با کمی ارتقاء کیفیت و اعمال تغییرات محدود در ابعاد و اندازه محصولات متناسب با نیاز مصرف کننده، برای مصرف کنندگان خارجی در کشورهای همسایه می تواند باشد.

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

(۱) اندازه نسبتاً محدود بازار داخلی محصولات صنعت با در نظر گرفتن تعداد واحدهای فعال و حجم تولیدات؛
(۲) نرخ رشد محدود بازار داخلی و در موارد قابل ملاحظه ای نرخ رشد منفی آن؛
(۳) حساسیت بالای قیمت محصولات در مقابل نوسانات نرخ ارز، نرخ تورم، قیمت مواد اولیه، حجم تولیدات و تعداد رقبا (وضعیت عرضه و تقاضا و عدم توجه جدی خرد جمعی فعالین صنعت به این موضوع و عدم تلاش کافی در برقراری تعادل بین عرضه و تقاضا در شرایطی که فعالین این صنعت برای بقاء می جنگند و جلوی پای خود را می بینند و به دلایل مختلف فارغ از نگاه بلند مدت و تعقیب منافع دسته جمعی هستند)؛ این در شرایطی است که حاشیه سود در این صنعت نسبتاً کم و قدرت مانور فعالین صنعت در مورد قیمت محصولات بسیار کم و ناچیز می باشد.
(۴) میزان سودآوری نسبتاً پایین در صنعت لوله و پروفیل فولادی و قدرت مانور کم و بسیار محدود صاحبان این صنعت در قیمت گذاری محصولات خود؛

یکی از مواردی که با همکاری اعضای صنعت می تواند بطور جدی در دستور کار سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی قرار بگیرد، پرداختن به آینده پژوهی و به کار بستن نتایج و خروجیهای آن در سازماندهی مؤلفه های مختلف مدیریت یکپارچه، تعیین استراتژیها و سیاستگذاریهای مناسب در حوزه های مختلف بازار، صادرات،

ساخت و تولید، منابع انسانی، رقبا، کالاهای مکمل، کالاهای جایگزین، استراتژیهای محصول و مواردی از این دست است.

۳. عوامل اقتصادی _ دولتی

جدول شماره ۲۴) ارزیابی عوامل اقتصادی _ دولتی (محیط دور یا کلان)

جذابیت بالا	جذابیت متوسط	بی تفاوت	عدم جذابیت متوسط	عدم جذابیت بالا	امتیازدهی	عوامل اقتصادی _ دولتی
						تورم
						تأثیر نرخ ارز
						جریان وجوه و نقدینگی
						سطح دستمزد
						عرضه منابع انسانی
						مصوبات قانونی
						قوانین
						مالیات
						پشتیبانی دولتی
						سایر

فرصت ها (مزیتها و جذابیتها):

۱) فرصت، مزیت و یا جذابیت خاصی در این حوزه وجود ندارد؛ تنها از جهت تأثیر نرخ ارز و نوسانات مربوط به آن می توان گفت که فعالین صنعت گاه از این موضوع متضرر بودند و گاه منتفع (این موضوع نه جذابیت بالا و نه عدم جذابیت برای صنعت محسوب می شود)

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

- ۱) نرخ بالا، بی ثبات، پرنوسان و نامطلوب تورم؛
- ۲) وضعیت بسیار نامناسب و نامطلوب جریان وجوه و نقدینگی؛
- ۳) وضعیت بسیار نامناسب سطح دستمزدها؛ این موضوع کمی پیچیده است؛ از طرفی با توجه به هزینه های سنگین تولید، سهم ۸۰ الی ۹۰ درصدی تأمین مواد اولیه در هزینه تمام شده تولید محصولات، حاشیه سود کم صنعت و بطور کلی شرایط اقتصاد بیمار کشور و شرایط حاکم بر صنعت امکان ارتقاء دستمزدها برای صاحبین صنعت وجود ندارد و از طرف دیگر با توجه به نازل بودن سطح حقوق و دستمزدها و عدم تناسب آن حتی با نیازهای اولیه کارکنان، این موضوع در افت انگیزش و کاهش جدی بهره وری و راندمان نیروی انسانی تأثیری جدی دارد.
- ۴) وضعیت بسیار نامطلوب مصوبات قانونی و آیین نامه های دولتی و حاکمیتی که به زیان بخش مولد و صنعت است.
- ۵) وضعیت نامطلوب قوانین بطور کلی خلاء ها، نقصان ها و ضعف های جدی آنها در ارتباط با فعالیت اقتصادی بخش مولد خصوصی به خصوص در حوزه صنعت
- ۶) شرایط بسیار نامطلوب قوانین، سیاستها و عملکرد سیستم مالیاتی کشور که همواره به زیان بخش مولد صنعتی عمل کرده است؛ در حالیکه بخش عمده فرارهای مالیاتی متوجه بخش دلالی و واسطه گری اقتصاد کشور و اقتصاد زیرزمینی می باشد.
- ۷) وضعیت نامطلوب پشتیبانی دولت از صنعت از جهات مختلف

۴. عوامل اجتماعی

جدول شماره ۲۵) ارزیابی عوامل اجتماعی (محیط دور یا کلان)

عوامل اجتماعی	امتیازدهی	عدم جذابیت بالا	عدم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذابیت متوسط	جذابیت بالا
تأثیرات اکولوژیکی و تأثیرات کلی محیط اجتماعی						
فرهنگ کاری						
قوانین حفاظت از مصرف‌کنندگان						
تغییرات جمعیتی						
ویژگیها و میزان وحدت مصرف‌کنندگان						
میزان تطابق کارکنان با تغییرات محیطی						
سایر						

فرصت‌ها (مزیتها و جذابیتها):

(۱) وضعیت نسبتاً مطلوب قوانین حفاظت از مصرف‌کنندگان؛

(۲) شرایط بسیار مطلوب تغییرات جمعیتی و ساختار جمعیتی کشور در حال حاضر؛ با توجه به اینکه ساختار جمعیتی ایران در فرایند انتقال پارامترهای مختلف جمعیتی در وضعیت گذار و انتقال از یک تعادل قبلی به یک تعادل جدیدی است و در این شرایط کشور ما با فرصتی تحت عنوان «فرصت طلایی پنجره جمعیتی» مواجه است که در تاریخ هر کشور یک بار حاصل می‌شود. فرصت پنجره جمعیتی به معنای این است اکثریت بالای جمعیت یک کشور در سنین فعالیت (۱۵ تا ۶۵ سال) قرار داشته باشند. با توجه به این جمعیت جوان آماده به کار که اغلب نیز تحصیل کرده هستند ما بطور محدود در طول چند دهه فرصت داریم که از مواهب این شرایط حداکثر بهره‌برداری را در راستای جهش اقتصادی و توسعه کشور بعمل بیاوریم. این به معنای یک بازار داخلی جذاب، نیروی انسانی ماهر و جوان آماده به کار، صندوق تأمین اجتماعی قوی و تضمین آینده کشور از جهات مختلف در صورت بهره‌برداری درست از این فرصت و اشتغال این جمعیت است؛ در غیر این صورت بعد گذشت ۳۰ سال و حتی در این دوره ۳۰ ساله اگر چنانچه تمهیدات ویژه‌ای در این خصوص اندیشیده نشود و به مرحله اجرا در نیاید این موضوع به سرعت می‌تواند تبدیل به تهدید شده و دهها معضل و آسیب اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را سبب شود و دامنه این مشکلات با روند رو به رشد پیری و سالمندی جمعیت در دهه‌های آتی می‌تواند ابعاد دیگری به خود بگیرد.

(۳) وضعیت بسیار مطلوب ویژگیهای مصرف‌کنندگان؛

(۴) وضعیت نسبتاً متوسط (نه خیلی خوب و نه خیلی بد) تاثیرات اکولوژیکی و تاثیرات کلی محیط اجتماعی بر صنعت؛ که از جهاتی منفی و از جهاتی مثبت ارزیابی می‌شود.

تهدیدها (عدم جذابیتها و امتیازات منفی):

(۱) فرهنگ کاری بسیار نامطلوب در کشور؛ مانند ارزش شدن فرار از کار و مسئولیت‌پذیری، فرار از کارهای سخت، ایجاد توقع یک شبه راه صد ساله رفتن در میان بخصوص قشر جوان تحت تأثیر فرهنگ مصرف زده و مصرف‌نمایشی طبقات نوکیسه و اشاعه این فرهنگ به کل جامعه و مسائلی از این دست؛

(۲) میزان تطابق بسیار ضعیف کارکنان با تغییرات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ..)

ارزیابی جایگاه اجتماعی صنعت لوله و پروفیل فولادی

وجهه و جایگاه اجتماعی صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور از نقطه نظر برخی از اعضای اصلی و عمده این صنعت، بویژه در چند سال گذشته به شدت آسیب خورده است. از نظر این عده بویژه و بطور مثال در رویکرد و رفتارهای سیستم بانکی و نوع ارتباط آنها با فعالین صنعت، این نکته را بوضوح می توان حس کرد. از سوی دیگر به دلایل مختلفی چون عدم وابستگی تأمین کنندگان داخلی به خرید فعالین صنعت و تحمیل شرایط تأمین کنندگان به اعضای صنعت، عدم همکاری لازم مراجع دولتی، عدم قدرت فعالین صنعت در مواردی مانند تعیین قیمتها، شرایط حاکم بر بازار و محیط کسب و کار و مسائلی از این دست، دیگر صنعت لوله و پروفیل فولادی از آن وجهه اجتماعی، اعتبار و قدرت سابق برخوردار نیست. رفتارهای غیرحرفه ای و ناشیانه تازه واردین به صنعت با سابقه بازاری و نگاه سوداگرانه و عملکرد آنها در مواردی چون تخریب بازار و دامپینگ نیز به این وضعیت دامن زده است. در هر صورت بهبود وجهه اجتماعی و اعتبار شرکت تا حدود زیادی بستگی به افزایش ظرفیت همکاریها و هماهنگیهای فعالین صنعت در قالب مدیریت یکپارچه سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی کشور و افزایش اختیارات، قدرت، جایگاه و اعتبار تشکل اقتصادی آنها بستگی دارد.

جدول شماره ۲۶) جمع بندی تحلیل عوامل محیطی کلان یا دور صنعت

جذابیت بالا	جذابیت متوسط	بی تفاوت	عدم جذابیت متوسط	عدم جذابیت بالا	امتیازدهی	عوامل بحرانی محیطی
						عوامل رقابتی
						عوامل بازار
						عوامل اقتصادی _ دولتی
						عوامل تکنولوژیکی
						عوامل اجتماعی

جدول شماره ۲۷) ارزیابی کلی جذابیت صنعت لوله و پروفیل فولادی کشور

جذابیت بالا	جذابیت متوسط	جذابیت پایین	امتیازدهی
			ارزیابی کلی