

تفویض اختیار نظارت و ثبات در بحران



بنگاه‌های صنعتی ایران با عزیزالله عسفاری
بهرانی بیرونی و جنگ‌گونه

بنگاه‌های صنعتی ایران با بحرانی بیرونی و جنگ‌گونه مواجهاند که به پاسخ‌های واقع‌گرایانه مدیریتی و حاکمیت شرکتی شفاف‌تر نیاز دارد. اولویت‌های فوری شامل توانمندسازی مدیران راه‌حل‌محور و برخوردار از توان فنی، سرمایه‌گذاری در داده و فناوری، و حمایت از کارکنان و تداوم فعالیت‌های عملیاتی است. هم‌زمان، اصلاح سازوکارهای نظارت و ارزیابی نیز اهمیت دارد: باید میان خطاهای صادقانه و تخلف عمدی تفاوت گذاشت، از فشارهای حقوقی غیروضروری کاست و با ایجاد پشتیبانی نهادی و نظام‌های شایسته‌محور برای انتصاب مدیران، زمینه را برای هدایت ثبات‌آفرین دوره احیای میان‌مدت فراهم کرد.

یک بحران گسترده و تحمیلی، کار مدیریت را از رشد و بهینه‌سازی به سمت بقا و حل‌وفصل سریع مسائل سوق داده است. در چنین شرایطی، بنگاه‌هایی که بسر راه‌حل‌های عملی تمرکز می‌کنند، ارتباطات داخلی و ظرفیت فنی خود را تقویت می‌سازند و پذیرش فناوری و استفاده از داده را شتاب می‌دهند، شانس بیشتری برای تداوم فعالیت خواهند داشت. در همین حال، چارچوب‌های نظارتی و حقوقی باید بازتنظیم شوند تا از مختل شدن تصمیم‌های ضروری جلوگیری شود، ارزیابی عملکرد شرکت دولتی و سایر بنگاه‌ها منصفانه باشد و مدیران از پشتیبانی نهادی لازم برای احیای باثبات و بلندمدت برخوردار شوند.

■ **تفویض اختیار و مهارت‌های مدیریتی برای بقا**

بنگاه‌ها در شرایطی فعالیت می‌کنند که به وضعیت جنگی شباهت دارد؛ شرایطی که مدیریت را ناگزیر می‌کند بقا را بر توسعه یا پروژه‌های بلندمدت مقدم بدانند. در چنین محیط بحرانی، مدیران باید بی‌وقفه راه‌حل‌محور باشند و بر نتایج عملی و منابع کم‌بارتر تمرکز کنند؛ نتایجی که تداوم فعالیت‌ها را ممکن می‌سازد. حل‌وفصل عملی مسائل در این وضعیت، به‌شدت به تجربه عملیاتی حاصل از آزمون‌وخطا وابسته است. ازاین‌رو، حفظ مدیران باتجربه‌ای که می‌توانند در شرایط عدم‌قطعیت، سریع‌تر و دقیق‌تر تصمیم بگیرند، اهمیتی راهبردی دارد.

در کنار تجربه، سواد داده و تسلط بر داده‌های داخلی و بیرونی نیز ضروری است. بنگاه‌هایی که در جمع‌آوری و تحلیل داده سرمایه‌گذاری می‌کنند، راه‌حل‌های عملی را سریع‌تر پیدا کرده و منابع کم‌بارتر را بهینه‌تر تخصیص می‌دهند. پذیرش فناوری نیز نقشی مستقیم در تاب‌آوری دارد. به‌کارگیری سامانه‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی و ابزارهای هوشمند، کیفیت را بهبود می‌دهد، قیمت تمام‌شده را کاهش می‌دهد و توان رقابتی را افزایش می‌دهد؛ عواملی که به بنگاه‌ها کمک می‌کنند در برابر شوک‌ها دوام بیاورند.

بنگاه‌های کوچک‌تری که ظرفیت یا حمایت بیرونی کافی نداشته‌ند، ناچار به تعطیلی شده‌اند؛ روندی که به تسریع جمع‌بازار و کاهش تاب‌آوری در زنجیره‌های ارزش انجامیده است. برای مقابله با این وضعیت، مدیران باید متخصصان فنی و مدیران حرفه‌ای را بر مبنای اصول شایسته‌محور جذب کنند تا حل مسائل بر صلاحیت فنی استوار باشد، نه بر روابط. اعطای استقلال عملیاتی روشن به مدیران در چارچوب اسانسمانه شرکت، در حالی که پاسخ‌گویی اصلی آنان به مجمع عمومی شرکت باشد، می‌تواند چابکی را افزایش دهد. خطوط روشن اختیار در داخل سازمان به مدیران اجازه می‌دهد زمانی که سرعت اهمیت دارد، قاطعانه عمل کنند؛ در عین حال، پاسخ‌گویی ساختاریافته نیز نظارت را حفظ می‌کند.

هم‌زمان با این تغییرات، آموزش حین کار و توسعه مستمر کارکنان باید در اولویت بماند تا توانمندی‌های داخلی تقویت و وابستگی به نیروهای بیرونی در دوره‌های پر تنش کاهش یابد. تمرکز بر کارایی، از جمله صرفه‌جویی انرژی، افزایش بهره‌وری، نوسازی، کاهش انتشار کربن و پیوند با فناوری‌های جهانی، هزینه‌های تولید را پایین می‌آورد و رقابت‌پذیری بلندمدت را بهبود می‌بخشد. توجه به رفاه کارکنان، از جمله رسیدگی به بازنشستگان و همکاری با صندوق‌های بازنشستگی، به تقویت روحیه و وفاداری کمک می‌کند؛ عواملی که برای حفظ فعالیت‌ها در دوره‌های طولانی فشار، حیاتی هستند.

■ **از نظارت تا پشتیبانی نهادی و ثبات**

فشارهای نظارتی و حقوقی موجود، زمان و توجه مدیران را از فعالیت‌های عملیاتی منحرف کرده است. صرف زمان قابل‌توجه برای دفاع از تصمیم‌ها در دادگاه‌ها و بازرسی‌ها، ظرفیت مدیران برای حل فوری مسائل را کاهش می‌دهد؛ در حالی که فرهنگ نظارت تبعیبهی بسیاری از مدیران را به تردید یا غلبه‌نشینی از اقدامات ضروری وادار می‌کند. این فلج تصمیم‌گیری زمانی تشدید می‌شود که ناقص بودن داده‌ها و ترس از پیامدهای بیرونی، جسارت مدیریتی را تضعیف کند.

برای بازگرداندن چابکی سازمانی، نظام‌های نظارتی باید میان خطاهای صادقانه مدیریتی و تخلف عمدی تفاوت بیشتری قائل شوند و در چارچوب اسانسمانه، امکان اغماض معقول را فراهم کنند. رویکردی متوازن‌تر در نظارت، مدیران را به پذیرش ریسک‌های زنجیره ضروری وادار به اقدام سریع برای اصلاح مشکلات می‌کند، بی‌آنکه زمینه سوءاستفاده فراهم شود.

بهبود ارتباطات مشورتی پیش از تصمیم‌گیری بخصوص برای معاملات با بار مالی کلان با نهادهای نظارتی بیرونی نیز اهمیت زیادی دارد. مدیران باید مهارت همراه کردن نظارن را با خود، پیش از اجرای تصمیم‌ها، را داشته باشند تا از بازگشت تصمیم‌ها پس از اجرا و گرفتار شدن در پیچیدگی‌های حقوقی جلوگیری شود. کاهش بار اداری و حقوقی، زمان مدیریت را برای احیای فعالیت‌های عملیاتی آزاد می‌کند و امکان اجرای سریع‌تر راه‌حل‌ها را فراهم می‌سازد.

نادیده گرفتن صلاحیت مدیریتی در سال‌های گذشته، یعنی دوره‌ای که سودهای اسمی و بسیار بالا انگیزه برای حاکمیت شرکتی قوی را کاهش داده بود، اکنون ضعف‌های نظاممند در آشکار کرده است. این وضعیت بر ضرورت بازنگری جامع در ساختارهای مدیریتی در دولت، بخش خصوصی و بنگاه‌های خصولتی برای افزایش کارایی و تاب‌آوری تأکید دارد. چنین اصلاحی به اقدام هماهنگ سیاستی و زمان‌بندی دقیق نیاز دارد؛ زیرا شرایط فعلی، طرح مباحث اصلاحی را برای مدیران و سازمان‌ها کم‌انگیزه کرده است.

در طی اصلاحات و پس از آن، پشتیبانی نهادی و ثبات مدیریتی باید حفظ شود. مدیریت باثبات با پشتیبانی قابل پیش‌بینی، تداوم فعالیت، یادگیری سریع‌تر سازمانی و حل مؤثرتر مسائل در بلندمدت را امکان‌پذیر می‌کند. در نهایت، معیارهای انتخاب و ارزیابی پس از عبور از بحران باید فراتر از اولویت‌های دوره اضطرار تعریف شوند تا هر زمان فرصت اصلاح فراهم شد، بتوان نظام‌هایی پایدارتر و شایسته‌محور را اجرا کرد.



گروه معدن
editor@smtnews.ir

معدن

مصفا از تداوم محدودیت گاز و افزایش هزینه‌های تولید سیمان گزارش می‌دهد؛

مازوت؛ هزینه سنگین صنعت سیمان



محدودیت گاز در صنعت سیمان دیگر تنها به فصل زمستان محدود نمی‌شود و برخی کارخانه‌ها حتی در فصل گرم سال نیز ناچار به استفاده از مازوت هستند؛ شرایطی که علاوه بر دشوار کردن برنامه‌ریزی برای تأمین سوخت، هزینه‌های بیشتری را به تولیدکنندگان تحمیل می‌کند. علی‌اکبر الوندیان، دبیر انجمن سیمان، نیز با اشاره به تداوم محدودیت گاز اعلام کرده است که کارخانه‌های سیمان از ابتدای سال تاکنون به‌صورت مستمر با محدودیت گاز مواجه بوده و حتی در فصل گرم سال نیز ناچار به استفاده از مازوت هستند.

به گفته الوندیان، هزینه بالای حمل مازوت یکی از مهم‌ترین هزینه‌های تحمیل‌شده به صنعت سیمان است و در متوسط کشور، این هزینه می‌تواند مبلغ قابل توجهی به هزینه سوخت و در نهایت هزینه تولید اضافه کند. از سوی دیگر، برخی واحدها مانند کارخانه‌های سیمان سفید به دلیل تأثیر مصرف مازوت بر کیفیت محصول، امکان استفاده از این سوخت را ندارند و همچنان به تأمین گاز وابسته‌اند.

تداوم این شرایط در حالی است که هنوز چشم‌انداز روشنی از وضعیت تأمین گاز صنعت سیمان در ماه‌های آینده وجود ندارد. این وضعیت، پرسش‌هایی درباره امکان برنامه‌ریزی تولید، مدیریت هزینه‌ها و نحوه تأمین پایدار انرژی کارخانه‌های سیمان ایجاد کرده است.

دو تن از فعالان صنعت سیمان، در گفت‌وگو با **مصفا**، با اشاره به تداوم محدودیت گاز، درباره تأثیر بی‌ثباتی تأمین انرژی بر برنامه‌ریزی تولید کارخانه‌ها، پیامدهای استفاده از سوخت جایگزین و ضرورت ایجاد یک الگوی پایدار برای تأمین انرژی صنعت سیمان توضیح داده‌اند.

مشکل فقط کمبود گاز نیست

باشد، می‌توان با ذخیره‌سازی بخشی از فشار را مدیریت کرد، اما اگر محدودیت برای مدت طولانی ادامه داشته باشد، افزایش ذخیره مازوت به‌تنهایی راهکار پایدار نخواهد بود. به گفته همتی، صنعت نیاز دارد بداند در طول سال با چه الگوی تأمین انرژی مواجه خواهد بود تا بتواند میزان ذخیره مورد نیاز خود را مشخص کند. برنامه‌ریزی زمانی امکان‌پذیر است که اطلاعات قابل اتکایی درباره آینده تأمین انرژی وجود داشته باشد.

■ **تغییر سوخت، فقط تغییر نوع سوخت نیست**

این فعال صنعت سیمان اظهار کرد: گاهی تصور می‌شود که اگر کارخانه از گاز به مازوت تغییر سوخت دهد، مشکل تمام شده است، در حالی که تغییر سوخت مجموعه‌ای از مسائل دیگر را نیز به همراه دارد. وی ادامه داد: هزینه حمل سوخت، آماده‌سازی، ذخیره‌سازی، مدیریت مصرف و مسائل مربوط به تأمین مستمر آن همه باید در برنامه کارخانه دیده شود. بنابراین تغییر سوخت می‌تواند هزینه و پیچیدگی عملیات را افزایش دهد. همتی افزود: وقتی این شرایط به‌صورت مقطعی اتفاق می‌افتد، کارخانه می‌تواند آن را مدیریت کند، اما اگر تغییر سوخت به یک وضعیت دائمی تبدیل شود، دیگر نمی‌توان آن را یک شرایط اضطراری دانست و باید برای آن یک برنامه بلندمدت طراحی کرد. وی با اشاره به ارتباط میان انرژی و برنامه تعمیرات کارخانه گفت: تعمیرات اساسی در کارخانه‌های سیمان بر اساس یک برنامه مشخص انجام می‌شود و زمان توقف خط تولید اهمیت زیادی دارد. اگر محدودیت انرژی با برنامه تعمیرات هماهنگ نباشد، ممکن است مدیریت زمان توقف و راه‌اندازی کارخانه دشوارتر شود. این فعال صنعت سیمان ادامه داد: کارخانه باید بتواند تشخیص دهد چه زمانی تولید را ادامه دهد، چه زمانی تعمیرات انجام دهد و چه زمانی از ظرفیت موجود استفاده بیشتری داشته باشد. بی‌ثباتی در تأمین انرژی می‌تواند این تصمیم‌ها را پیچیده کند. به گفته وی، هرچه اطلاعات مربوط به تأمین انرژی دقیق‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مدیر کارخانه نیز بهتر می‌تواند میان تولید، تعمیرات و ذخیره‌سازی سوخت تعادل ایجاد کند. همتی درباره اثر اقتصادی استفاده از مازوت گفت: زمانی که درباره هزینه مازوت صحبت می‌کنیم، نباید فقط قیمت خود سوخت را در نظر بگیریم. هزینه حمل، ذخیره‌سازی و مدیریت مصرف نیز بخشی از هزینه واقعی استفاده از این سوخت است. وی افزود: اگر کارخانه مجبور باشد برای مدت طولانی از مازوت استفاده کند، این هزینه‌ها به‌تدریج خود را در هزینه تمام‌شده تولید نشان می‌دهند. بنابراین هرچه محدودیت گاز در نهایت فقط یک مسئله انرژی نیست و می‌تواند به یک مسئله اقتصادی برای کارخانه تبدیل شود.

وی تصریح کرد: تولیدکننده در شرایطی که هزینه‌هایش افزایش پیدا می‌کند، باید همچنان بتواند محصول خود را در بازار عرضه کند. بنابراین هر چه هزینه‌های جانبی تولید بیشتر شود، مدیریت اقتصادی کارخانه نیز دشوارتر خواهد شد.

■ **صنعت سیمان به انرژی قابل پیش‌بینی نیاز دارد**

همتی در ادامه گفت: صنعت سیمان برای حفظ تولید پایدار، بیش از هر چیز به یک برنامه مشخص و قابل پیش‌بینی برای تأمین انرژی نیاز دارد. کارخانه‌ای که برای چند ماه یا چند سال آینده برنامه‌ریزی می‌کند، باید بتواند درباره یکی

جایگزین بیان کرد: هزینه مازوت را نباید فقط در قیمت خود سوخت جست‌وجو کرد. زمانی که یک کارخانه مجبور می‌شود از سوخت دیگری استفاده کند، هزینه‌های حمل، ذخیره‌سازی، تجهیزات و مدیریت مصرف نیز به مجموعه هزینه‌های تولید اضافه می‌شود. وی ادامه داد: این مسئله برای کارخانه‌هایی که فاصله بیشتری را مراکز تأمین مواد اولیه، تعمیرات، فروش و حمل بیشتری داشته باشد. هرچه مسیر حمل طولانی‌تر باشد، هزینه بیشتری به تولید تحمیل می‌شود و این هزینه در نهایت باید در اقتصاد کارخانه دیده شود. ستاره تصریح کرد: سیمان در بازاری فعالیتی می‌کند که امکان افزایش قیمت محصول متناسب با رشد تمام هزینه‌ها همیشه وجود ندارد. بنابراین افزایش هزینه انرژی لزوماً به همان میزان به قیمت فروش منتقل نمی‌شود و ممکن است بخشی از فشار مستقیماً بر حاشیه سود کارخانه وارد شود. اگر این وضعیت برای مدت طولانی ادامه پیدا کند، مسئله فقط هزینه جاری نخواهد بود. کاهش توان مالی کارخانه می‌تواند بر تعمیرات، نوسازی تجهیزات و سرمایه‌گذاری‌های جدید نیز اثر بگذارد.

■ **انرژی؛ متغیر تعیین‌کننده آینده سیمان**

ستاره در ادامه گفت: به نظر من باید نگاه به تأمین انرژی صنعت سیمان از حالت مقطعی خارج شود. صنعت نمی‌تواند هر سال منتظر بماند که فصل سرد چه اتفاقی برای گاز می‌افتد و بعد درباره تولید و سوخت تصمیم‌گیری کند. وی افزود: اگر قرار است محدودیت‌هایی در مصرف گاز اعمال شود، باید صنعت از قبل در جریان الگوی این محدودیت‌ها قرار داشته باشد. برنامه‌ریزی زمانی امکان‌پذیر است که تولیدکننده اطلاعات قابل اتکایی درباره انرژی داشته باشد. این فعال صنعت سیمان ادامه داد: از طرف دیگر، باید درباره سوخت جایگزین نیز یک سازوکار مشخص وجود داشته باشد. نمی‌توان از کارخانه انتظار داشت تولید خود را حفظ کند، اما هم‌زمان تأمین سوخت



از اصلی‌ترین نهادهای تولید خود تصویر روشنی داشته باشد. وی افزود: اگر قرار است در دوره‌هایی محدودیت گاز اعمال شود، بهتر است این محدودیت‌ها تا حد امکان با زمان‌بندی و اطلاعات مشخص اعلام شوند تا کارخانه‌ها بتوانند برای ذخیره‌سازی، تعمیرات و برنامه تولید تصمیم بگیرند.

این فعال صنعت سیمان ادامه داد: تصمیم‌های مقطعی ممکن است در کوتاه‌مدت بخشی از مشکل را حل کنند، اما صنعت برای سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی تولید به سیاست انرژی بلندمدت نیاز دارد.

■ **مازوت نباید به راهکار دائمی تبدیل شود**

همتی با اشاره به استفاده از مازوت به عنوان سوخت جایگزین اظهار کرد: مازوت می‌تواند در شرایط محدودیت گاز به حفظ تولید کمک کند، اما نمی‌توان وابستگی طولانی‌مدت به آن را به‌عنوان راهکار اصلی صنعت در نظر گرفت. وی افزود: صنعت سیمان باید بتواند بر اساس یک الگوی مشخص انرژی فعالیت کند. اگر قرار باشد هر سال با شروع فصل سرد منتظر مشخص شدن وضعیت گاز و سوخت جایگزین باشیم، برنامه‌ریزی تولید و سرمایه‌گذاری با ریسک همراه خواهد بود. به گفته وی، استفاده از سوخت جایگزین باید بخشی از یک برنامه مدیریت انرژی باشد، نه اینکه هر بار در زمان ایجاد محدودیت، به‌عنوان یک راهکار اضطراری وارد برنامه تولید شود.

■ **برنامه‌ریزی تولید بدون برنامه انرژی ممکن نیست**

وی اظهار کرد: تولید پایدار به مجموعه‌ای از عوامل وابسته است و انرژی یکی از مهم‌ترین آنهاست. اگر تأمین انرژی پایدار نباشد، برنامه تولید، فروش، تعمیرات و حتی سرمایه‌گذاری کارخانه نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. صنعت سیمان آمادگی دارد برای مدیریت مصرف انرژی و استفاده از سوخت‌های جایگزین همکاری کند، اما برای این کار باید چارچوب مشخصی وجود داشته باشد. تولیدکننده باید بداند در طول سال چه میزان انرژی در اختیار خواهد داشت و در صورت محدودیت، چه سازوکاری برای تأمین سوخت جایگزین پیش‌بینی شده است.

همتی در پایان بیان کرد: مسئله امروز صنعت سیمان فقط این نیست که کارخانه بتواند با چه سوختی تولید کند؛ مسئله این است که آیا می‌تواند بر اساس یک برنامه مشخص و قابل پیش‌بینی تولید کند یا نه. هر چه عدم قطعیت در تأمین انرژی بیشتر باشد، تصمیم‌گیری برای تولیدکننده دشوارتر خواهد شد. در نهایت، تداوم محدودیت گاز بخشی بیش از حد است. سیمان دیگر یک چالش فصلی نیست و به یکی از عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی تولید تبدیل شده است. ایجاد سازوکار پایدار برای تأمین گاز، پیش‌بینی دقیق سوخت جایگزین و هماهنگی میان برنامه تأمین انرژی و برنامه تولید می‌تواند بخشی از ریسک موجود را کاهش دهد و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت‌تر را برای کارخانه‌های سیمان فراهم کند.



جایگزین را به شرایط لحظه‌ای واگذار کرد. ستاره اظهار کرد: صنعت سیمان برای ادامه فعالیت و حفظ ظرفیت تولید خود نیازمند یک برنامه انرژی چندساله است. در چنین برنامه‌ای باید مشخص باشد که چه میزان گاز در اختیار صنعت قرار می‌گیرد، در زمان

محدودیت چه سوختی جایگزین می‌شود و هزینه‌های ناشی از این تغییر چگونه مدیریت خواهد شد. این مسئله انرژی به شکل اصولی حل نشود، آثار آن فقط در زمان محدودیت گاز دیده نمی‌شود. این مسئله می‌تواند روی میزان تولید، تعمیرات، سرمایه‌گذاری، قیمت تمام‌شده و حتی تصمیم کارخانه برای ادامه یا توسعه فعالیت اثر بگذارد. ستاره در پایان گفت: صنعت سیمان برای تولید پایدار به چیزی بیش از تجهیزات و ظرفیت اسمی نیاز دارد و انرژی قابل اتکا یکی از پایه‌های اصلی این تولید است. اگر کارخانه نداند چه زمانی و با چه میزان انرژی می‌تواند فعالیت کند، حتی بهترین برنامه تولید نیز با ریسک مواجه خواهد بود. راهکار، وابستگی دائمی به مازوت نیست، بلکه باید یک نظام مشخص و قابل پیش‌بینی برای تأمین انرژی صنعت ایجاد شود. در این صورت کارخانه می‌تواند برای تولید، فروش، تعمیرات و سرمایه‌گذاری خود تصمیم بگیرد و انرژی از یک عامل غیرقابل پیش‌بینی به یک متغیر قابل مدیریت تبدیل شود. در نهایت، تداوم محدودیت گاز برای صنعت سیمان فقط مسئله‌ای مربوط به سوخت نیست؛ این محدودیت می‌تواند به یک متغیر اثرگذار بر تصمیم‌گیری تولیدکننده تبدیل شود. هرچه تأمین انرژی قابل پیش‌بینی‌تر باشد، امکان استفاده مؤثرتر از ظرفیت کارخانه‌ها و برنامه‌ریزی برای آینده صنعت نیز بیشتر خواهد بود.

سخن پایانی

تداوم محدودیت گاز، تأمین انرژی را به یکی از چالش‌های اصلی صنعت سیمان تبدیل کرده است؛ چالشی که علاوه بر دشوار کردن برنامه‌ریزی تولید، هزینه‌های بیشتری به کارخانه‌ها تحمیل می‌کند. استفاده از مازوت در برخی واحدها امکان ادامه تولید را فراهم می‌کند، اما هزینه حمل و مصرف آن بالاست و برای برخی کارخانه‌ها نیز به دلیل تأثیر بر کیفیت محصول امکان‌پذیر نیست. در چنین شرایطی، صنعت سیمان بیش از هر چیز به تأمین پایدار و قابل پیش‌بینی انرژی نیاز دارد؛ چراکه بدون ثبات در تأمین سوخت، برنامه‌ریزی تولید و مدیریت هزینه‌ها نیز با دشواری همراه خواهد بود.