

یادداشتی از مهرداد عسگری، مدیرعامل شرکت نورد فولاد زرین شهرکرد

روایت بلوغ مدیریتی فولاد مبارکه در سخت‌ترین سال



منی شد، می توانست نه تنها تولید فولاد مبار که، بلکه فعالیت هزاران واحد صنعتی وابسته را نیز مختل کند اینجاست که تفاوت میان یک کارخانه بزرگ و یک سازمان بزرگ آشکار می شود.

بحران، آزمونی برای بلوغ مدیریتی

بسیاری از مدیران، مدیریت بحران را مجموعه‌ای از تصمیم‌هایی می دانند که پس از وقوع حادثه اتخاذ می شود. اما تجربه فولاد مبار که نشان داد مدیریت بحران، بسیار پیش تر از وقوع بحران آغاز می شود.در سخنان مدیرعامل گروه فولاد مبار که، نکته‌ای وجود داشت که شاید مهم تر از همه آمارهای مالی بود.تشکیل شورای مدیریت تاب‌آوری کسبو کار (Business Resilience Council) و برگزاری نزدیک به ۴۰ جلسه تخصصی پیش از وقوع حملات.

این جلسات، زمانی بر گزار شدند که هنوز بسیاری تصور می کردند احتمال حمله به بزرگ‌ترین مجتمع فولادی کشور بسیار اندک است. اما مدیریت فولاد مبار که، به جای اتکا به خوش بینی، اصل آینده‌نگری (Foresight) را مبنای تصمیم‌گیری قرار داد.

نتیجه این نگاه، تدوین «پروتکل سساعت صفر» بود. برنام‌های که به صورت دقیق مشخص می کرد در نخستین دقایق پس از وقوع حادثه، هر واحد سازمانی چه وظیفه‌ای بر عهده دار، مسئولیت‌هاچگونه تقسیم می شوند و تصمیم‌های حیاتی با چه ساز و کاری اتخاذ خواهند شد.

در ادبیات مدیریت، سازمان‌هایی که پیش از وقوع بحران، سناریوهای مختلف را شبیه‌سازی و برای آنها برنامه‌ریزی می کنند، در زمره High Reliability Organizations (HROs) قرار می گیرند. سازمان‌هایی که احتمال بروز خطا در آنها پایین است، زیرا آمادگی آنها محصول تمرین و آینده‌نگری است، نه واکنش‌های لحظه‌ای.روایت فولاد مبار که در روز حادثه، بیش از آنکه نتیجه تصمیم‌های آنی باشد، حاصل همان ماه‌ها برنامه‌ریزی بود. شاید مهم‌ترین شاهدان این ادعا، تخلیه کامل ده‌ها هزار نفر از کارکنان مجتمع در کمتر از ۱۴ دقیقه باشند. عملیاتی که بدون آمادگی قبلی، هماهنگی میان واحدها و اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان، عمل‌آفرمگر می بود. در آن روز، نه تجهیزات، بلکه جان انسان‌ها مهم‌ترین سرمایه سازمان بود. سرمایه‌ای که حفظ آن، بزرگ‌ترین موفقیت مدیریت بحران به شمار می رفت.

سازمان‌های بزرگ در روزهای آرام

شناخته نمی شوند

در سال‌های آرام، تقریباً همه سازمان‌ها می توانند عملکردی قابل قبول داشته باشند. شاخص‌های مالی رشد می کنند، برنامه‌هاطبق زمان بندی پیش می روند و موفقیت، تاحدی نتیجه تبحر محیط است. اما بحران، قواعد بازی را تغییر می دهد. در بحران، تفاوت میان مدیریت و رهبری آشکار می شود. تفاوت میان سازمانی که صرفاً برنامه دار، با سازمانی که قدرت تصمیم‌گیری دارد، و تفاوت میان مجموعه‌ای که به افراد متکی است با سازمانی که بر پایه نظام مدیریتی بالغ اداره می شود. فولاد مبار که در سال گذشته تقریباً با تمام انواع بحران‌های روبه‌رو شد که یک بنگاه صنعتی حتی در بدترین شرایط هم شاید تجربه نکند. از یک سو، محدودیت‌های بی سابقه در تأمین برق گاز، ظرفیت تولید را تحت فشار قرار داده بود. مطابق گزارش ارائه شده در مجمع، تنها در فاصله سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۴، حدود ۵۰ هزار میلیارد تومان عدم‌النفع ناشی از ناترازی انرژی به شرکت تحمیل شد. رقمی که برای ه بنگاه اقتصادی می توانست به معنای توقف بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای باشد.

از سوی دیگر، بازار جهانی فولاد نیز شرایط مساعدی نداشت. مازاد ظرفیت (Overcapacity) در بازارهای جهانی، افزایش صادرات چین، سیاست‌های دامپینگ، کاهش قیمت‌های جهانی و اتخاذ سیاست‌های حمایت‌گرایانه توسط بسیاری از اقتصادهای بزرگ، فضای رقابت را دشوارتر از همیشه کرده بود.

در داخل کشور نیز قیمت گذاری دستوری، رشد قابل توجه هزینه‌های انرژی، محدودیت‌های مالی و نوسانات اقتصادی، فشار مضاعفی بر تولیدکنندگان وارد می کرد. اما شاید هیچ یک از این موارد، به اندازه حمله مستقیم به زیرساخت‌های فولاد مبار که تعیین کننده بود.

مجموعی که قلب زنجیره فولاد ایران به شمار می رود، ناگهان خود را در شرایطی یافت که بخشی از مهم‌ترین تأسیسات تولیدی، نیروگاه‌ها و کوره‌های آن هدف حمله قرار گرفته بودند. ر خدای که اگر مدیریت

آشکار شد. سرمایه انسانی، برخلاف ماشین آلات، در ترازنامه ثبت نمی شود. اما گاهی ارزش آن از مجموع همه دارایی‌های فیزیکی یک سازمان بیشتر است.

از «تاب‌آوری» تا «ضد شکنندگی»

وقتی بحران، سازمان را قوی تر می کند

در ادبیات مدیریت، سال‌هاست که واژه تاب‌آوری (Resilience) به یکی از کلیدی ترین مفاهیم تبدیل شده است. سازمان تاب‌آور، سازمانی است که پس از بحران، بتواند خود را با بیایی کند و به وضعیت پیش از بحران باز گردد. اما نسیم نیکلاس طالب، اندیشمند برجسته حوزه مدیریت ریسک، در کتاب مشهور خود «پادشکننده» (Antifragile) قدیمی فراتر می گذارد. او معتقد است بعضی سیستم‌ها فقط در برابر بحران دوام نمی آورند. بلکه از دل بحران قوی تر، هوشمندتر و آماده تر بیرون می آیند. او این ویژگی را ضد شکنندگی (Antifragility) می نامد. اگر بخواهیم عملکرد فولاد مبار که در سال گذشته را صرفاً «تاب‌آور» بنامیم، شاید حق مطلب ادا نشده باشد. تاب‌آوری یعنی بازگشت به وضعیت قبل. اما فولاد مبار که، پس از عبور از یکی از سخت‌ترین بحران‌های تاریخ خود، نه تنها به وضعیت گذشته بازنگشت، بلکه در بسیاری از شاخص‌ها عملکردی بهتر از گذشته ارائه کرد.

رکورد صادرات، تحقق کامل برنامه‌های تولید، افزایش سودآوری شتاب گرفتن پروژه‌های توسعه‌ای، بازآرایی ساختار سازمانی، توسعه فناوری‌های هوشمند و حتی تدوین نقشه راهی تازه برای آینده همگی نشان می دهد که این سازمان بحران را صرفاً تحمل نکرد. بلکه از آن برای بازتعریف خود استفاده کرد. این دقیقاً همان تفاوت میان Antifragility و Resilience است.

طالب معتقد است بحران‌ها، سازمان‌های ضعیف را آشکار می کنند، سازمان‌های معمولی را خسته می کنند و سازمان‌های ضد شکننده را قادر تمند تر می سازند. آنچه در فولاد مبار که رخ داد، بیش از آنکه یک موفقیت عملیاتی باشد، نمونه‌ای از همین نگاه است. ناگاهی که بحران رانه پایان مسیر، بلکه نقطه آغاز تحول می بینند.

بازسازی، مسابقه‌ای بازمان

یکی از تأثیرگذارترین بخش‌های گزارش مدیرعامل، روایت روزهای پس از حمله بود. وقتی تصاویر اولیه از حجم تخریب منتشر شد، بسیاری تصور می کردند بازگشت فولاد مبار که به شرایط عادی، ماه‌ها یا حتی سال‌ها زمان خواهد برد. برآوردهای اولیه نیز چندان امیدوارکننده نبود. میزان خسارت را برآورده، در بیشترین ارزیابی‌ها، بین پنج تا شش میلیارد دلار تخمین زده می شد. هشت کوره، واحدهای تولید آهن اسفنجی، نیروگاه‌ها و بخش مهمی از زیرساخت‌های حیاتی آسیب دیده بودند. خسارتی که برای هر مجتمع صنعتی در جهان می توانست به معنای توقف طولانی باشد. اما مدت زمان هفت ساعت نخست، تصمیم‌های اتخاذ شد که شاید مهم‌ترین نقطه عطف این روایت باشد. به جای تمرکز بر ابعاد خسارت، تمام ظرفیت مدیریتی سازمان بر بازسازی متمرکز شد.

کمیت‌ها به بازسازی با اختیارات ویژه تشکیل شد. جلسات روزانه برگزار شد. مسئولیت نخست، واحدهای مختلف تقسیم شد و تمام بخش‌های فنی، مهندسی، توسعه، خرید، مالی، منابع انسانی و شرکت‌های زیرمجموعه، همچون اجزای یک سیستم منسجم، در کنار یکدیگر قرار گرفتند. در چنین شرایطی، آنچه تعیین کننده بود، نه صرفاً منابع مالی، بلکه کیفیت هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان بود. نتیجه این هماهنگی، امروز در قالب یک عدد قابل بیان است. اما پشت این عدد، هزاران ساعت تلاش و تصمیم‌نهفته است. راندا نازی مجدد کوره شماره ۸ تنها در ۴۵ روز. برای کسانی که صنعت فولاد را می شناسند، این صرفاً یک عدد نیست. بلکه معیاری از توان مهندسی، مدیریت پروژه، سرعت تصمیم‌گیری و انسجام سازمانی



تنها در افزایش تولید یا رشد سود خلاصه می شود. اما مدیران بزرگ می دانند که ر کوردهای مالی، اگر بر پایه ساختارهای سنتی بنا شده باشند، دوام چندانی نخواهند داشت. سازمانی که آینده را می بیند، پیش از آنکه محیط را وارد به تغییر کند، خود را بازارآفرینی می کند.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های گزارش مدیرعامل فولاد مبار که، شاید نه در اعداد و رقم، بلکه در تشریح تغییرات ساختاری نهفته بود. جایی که از حرکت به سمت هلدینگ‌های تخصصی، چابک‌سازی سازمان، توسعه کسبو کارهای نو، سرمایه گذاری در حوزه‌های انرژی، فلزات استراتژیک و بازارهای بین‌المللی سخن گفته شد. این تصمیم‌ها شاید در نگاه نخست صرفاً تغییرات سازمانی به نظر برسند. اما در واقع بیانگر تغییر یک «پارادایم مدیریتی» هستند.

مدل اداره بنگاه‌های صنعتی در جهان سال‌هاست که تغییر کرده است. دیگر کمتر شرکت بزرگی را می توان یافت که تنها یک محصول یا حتی یک صنعت تکیه داشته باشد. غول‌های صنعتی جهان برای کاهش ریسک و افزایش پایداری، پرتفوی متنوعی از فعالیت‌ها ایجاد کرده‌اند. و انرژی گرفته تا فناوری، خدمات مالی و سرمایه گذاری‌های بین‌المللی. فولاد مبار که نیز با تدوین مدل سرمایه گذاری ۲۰۷۰-۱۰، دقیقاً در همین مسیر گام برداشته است. تمرکز بر کسبو کار اصلی فولاد، توسعه کسبو کارهای نو، سرمایه گذاری‌های مالی، نشان می دهد که نگاه مدیریت، دیگر محدود به تولید ورق فولادی نیست، بلکه به دنبال ساختن یک اکوسیستم صنعتی است. این تغییر نگرش، شاید یکی از مهم‌ترین تضمین‌های پایداری شرکت در دهه آینده باشد.

آینده رانمی توان با بازارهای گذشته ساخت

یکی دیگر از ویژگی‌های سازمان‌های پیشرو، توجه به فناوری می پیش از آن است که به یک الزام تبدیل شود. در گزارش عملکرد فولاد مبار که، بازار از هوش مصنوعی، داده کاوی، دیجیتالی سازی فرآیندها و توسعه فناوری‌های هوشمند سخن گفته شد. شاید برای برخی، این واژه‌ها صرفاً اصطلاحاتی مدرن باشند. اما در صنعت امروز، این فناوری‌ها به یکی از اصلی ترین منابع خلق مزیت رقابتی تبدیل شده‌اند.

نمونه‌ای که مدیرعامل به آن اشاره کرد، کاهش ۸۰۰ میلیارد تومان هزینه انرژی تنها در ماه نخست اجرای پروژه‌های داده کاوی بود. این عدد، صرفاً یک صرفه جویی مالی نیست. بلکه نشان می دهد تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (Data-Driven Decision Making) چگونه می تواند جایگزین تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه صرف شود. سازمانی که داده را به دارایی راهبردی تبدیل می کند، در واقع خود را برای آینده‌ای آماده می کند که سرعت تغییرات، بیش از هر زمان دیگری خواهد بود.

بلوغ مدیریتی،

دستاوردی فراتر از رکوردهای مالی

بی تردید، هر یک از این دستاوردها به تنهایی ارزشمند و قابل تحسین هستند. اما اگر بخواهیم از منطری مدیریت به عملکرد فولاد مبار که بنگریم، باید گفت مهم‌ترین موفقیت این مجموعه، نه در صورت‌های مالی، بلکه در بلوغ سازمانی (Organizational Maturity) آن نهفته است. سازمانی بالغ است که بتواند در میانه بحران، آرامش خود را حفظ کند. در اوج فشار، قدرت تصمیم‌گیری را از دست ندهد. مسئولیت



– فروش ضایعات انباشته شده و باز یافت سرباره‌ها، نزدیک به ۱۰ همت در آمد جدید ایجاد کرد.

– به کارگیری سامانه‌های داده کاوی و هوش مصنوعی (Artificial Intelligence) تنها در ماه نخست اجرا، حدود ۸۰۰ میلیارد تومان از هزینه‌های انرژی را کاهش داد. این ابعاد، شاید در نگاه اول صرفاً شاخص‌های مالی باشند. اما در واقع، نشان دهنده تغییری عمیق تر در شیوه‌دار سازمان هستند. در دنیای امروز، سودآوری پایدار دیگر صرفاً حاصل افزایش فروش نیست. بلکه نتیجه تصمیم‌های هوشمندانه، بهره‌وری، نوآوری و استفاده مؤثر از داده‌هاست. فولاد مبار که در سال گذشته نشان داد که حتی در دشوارترین شرایط نیز می توان از مسیر بهره‌وری، ارزش آفرینی کرد.

وقتی صادرات فقط راز آوری نیست

ثبت رکورد ۱.۱ میلیارد دلار صادرات، صرفاً یک موفقیت تجاری نیست. در شرایطی که بازار جهانی فولاد با مازاد ظرفیت، رقابت شدید، سیاست‌های حمایت‌گرایانه و کاهش قیمت‌ها روبه‌رو است، حفظ و توسعه بازارهای صادراتی، به معنای حفظ جایگاه رقابتی شرکت در سطح بین‌المللی است. از سوی دیگر، در یافت گواهی ردپای کربن (Carbon Footprint) و گواهی مدیریت تدوام کسبو کار (Business Continuity/BCM)، نشان می دهد فولاد مبار که صرفاً به تولید امروز نمی اندیشد. بلکه از آمات بازارهای آینده را نیز در نظر گرفته است. در دورانی که استانداردهای زیست محیطی و پایداری، به یکی از شروط اصلی تجارت جهانی تبدیل شده‌اند، این گواهی‌ها، در روزه‌ها به بازارهای آینده هستند. نه صرفاً افتخاراتی نمادین.

تحول واقعی، وقتی سازمان،

خود را از نو طراحی می کند

بسیاری تصور می کنند موفقیت یک سازمان

گفت و گو

مدیرعامل فولاد سنگان مطرح کرد؛

تکمیل حلقه گندله در شرق؛

از گلوگاه تأمین تا هارم صادرات

تکمیل حلقه گندله سازی در قطب معدنی شرق، نه صرفاً یک واحد صنعتی دیگر، بلکه جابه جایی نقطه تعادل زنجیره ارزش فولاد ایران است؛ از وابستگی به واردات و نوسان تأمین، به تثبیت خوراک احیای مستقیم و فولاد سازی. علی رسولیان، مدیرعامل شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان، در سالروز بهره برداری از بزرگ ترین کارخانه گندله سازی شرق کشور، این پروژه را نماد «خودکفایی ساختاری» و پیوند مزیت معدنی سنگان با امنیت تأمین ملی دانست؛ جایی که ظرفیت سالانه ۱۰ میلیون تن کنسانتره و گندله، هم پایداری تولید گروه فولاد مبار که را تقویت می کند و هم علاوه بر پوشش نیاز داخلی، دروازه حضور رقابتی در بازارهای منطقه‌ای را می گشاید.

تکمیل حلقه‌های زنجیره ارزش، کلید عبور صنعت فولاد ایران از چالش‌های تأمین و ناترازی‌های ساختاری است.

علی رسولیان، مدیرعامل شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان، با نگاهی به سالروز بهره برداری از نخستین و بزرگ ترین کارخانه گندله سازی شرق کشور، این پروژه را نمادی از تحقق استراتژی خودکفایی در زنجیره فولاد و پیش‌رسان توسعه اقتصادی منطقه شرق دانست.

مدیرعامل شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان اظهار کرد: این روز تنها سالگرد راه اندازی یک واحد صنعتی نیست، بلکه نماد تحقق یکی از مهم‌ترین پروژه‌های راهبردی صنعت فولاد ایران در مسیر تکمیل زنجیره ارزش محسوب می‌شود. به گفته وی، با بهره‌برداری از این پسر وزه، یکی از حلقه‌های کلیدی زنجیره فولاد در شرق کشور تکمیل شد و اکنون آثار اقتصادی، صنعتی و اجتماعی آن به خوبی قابل مشاهده است.



رسولیان با بیان اینکه فولاد سنگان امروز به یکی از بازیگران راهبردی زنجیره فولاد کشور تبدیل شده است، افزود: این شرکت با تولید سالانه ۱۰ میلیون تن کنسانتره و گندله، سهم قابل توجهی در تأمین مواد اولیه واحدهای احیای مستقیم و فولاد سازی کشور دار و نقش آن در پایداری تولید گروه فولاد مبار که و دیگر صنایع پایین‌دستی کاملاً مشهود است.

وی تأکید کرد: نگاه فولاد سنگان صرفاً به تولید محدود نمی‌شود و این شرکت تلاش کرده‌است مزیت معدنی منطقه سنگان را به مزیت اقتصادی و اجتماعی برای شرق کشور تبدیل کند. به گفته مدیرعامل فولاد سنگان، توسعه متوازن همواره یکی از راهبردهای اصلی این مجموعه بوده و امروز علاوه بر یک تولیدکننده گندله، به یکی از پیش‌رسان‌های توسعه شرق کشور و نمونه‌ای موفق از پیوند توسعه صنعتی و توسعه منطقه‌ای تبدیل شده‌است.

خودکفایی در گندله سازی و تقویت امنیت زنجیره تأمین

مدیرعامل شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان با اشاره به وضعیت تولید گندله در کشور گفت: یکی از مهم‌ترین دستاوردهای صنعت فولاد ایران در سال‌های اخیر، تکمیل حلقه گندله سازی و دستیابی به خودکفایی در این بخش بوده است. به گفته وی، بخش مهمی از ثبات امروز زنجیره فولاد، حاصل سرمایه گذاری در واحدهای بزرگ گندله سازی از جمله فولاد سنگان است.

رسولیان یادآور شد، پیش از توسعه این ظرفیت‌ها، کمبود گندله یکی از گلوگاه‌های اصلی صنعت فولاد کشور بود و در مقطعی نیز نیاز به واردات این محصول وجود داشت. اما اکنون با بهره‌برداری از واحدهای بزرگ گندله سازی، علاوه بر تأمین نیاز داخلی، ظرفیت حضور در بازارهای صادراتی نیز ایجاد شده‌است.

وی موقعیت جغرافیایی فولاد سنگان در مجاورت بزرگ‌ترین ذخایر سنگ آهن کشور را یکی از مهم‌ترین مزیت‌های این شرکت دانست و افزود: این مزیت علاوه بر افزایش بهره‌وری، موجب کاهش ریسک تأمین مواد اولیه و تقویت امنیت زنجیره تأمین فولاد شده‌است.

مدیرعامل تصریح از خودارایی در عین حال، مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی صنعت فولاد را ناترازی انرژی، محدودیت‌های حمل و نقل، ضعف زیرساخت‌های لجستیکی و تأمین سنگ آهن عنوان کرد و گفت: در صورت مدیریت این چالش‌ها، صنعت فولاد ایران ظرفیت جهش قابل توجهی در تولید و صادرات خواهد داشت. فولاد سنگان نیز با اجرای پروژه‌های بهره‌وری، مدیریت مصرف انرژی، توسعه زیرساخت‌ها و ارتقای فناوری، در مسیر افزایش تاب‌آوری زنجیره فولاد کشور حرکت می‌کند.

اولویت صادرات، پس از تأمین نیاز داخلی

رسولیان درباره ظرفیت صادرات گندله ایران نیز اظهار کرد: ایران به دلیل برخورداری از ذخایر قابل توجه سنگ آهن، ظرفیت بالایی تولید کنسانتره و گندله و همچنین موقعیت جغرافیایی مناسب، از مزیت رقابتی قابل توجهی در منطقه برخوردار است و این ظرفیت امکان حضور مؤثر در بازارهای بین‌المللی را فراهم می‌کند.

وی با تأکید بر اینکه سیاست فولاد سنگان، تأمین پایدار نیاز زنجیره فولاد کشور است، گفت: اولویت نخست ما پاسخگویی به نیاز داخلی است و هر میزان تولید مازاد می‌تواند به صادرات و ارزآوری برای کشور اختصاص یابد.

مدیرعامل شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان ادامه داد: کیفیت مناسب محصول، ظرفیت بالای تولید و استقرار در قطب معدنی سنگان، شرایط مطلوبی برای توسعه صادرات این شرکت فراهم کرده‌است. با این حال، صادرات را صرفاً یک فعالیت تجاری نمی‌دانیم، بلکه آن را ابزاری برای توسعه بازارهای هدف، افزایش درآمد ارزی، ارتقای برند فولاد سنگان و تثبیت جایگاه صنعت فولاد ایران در بازارهای منطقه‌ای را می‌دانیم.

رسولیان در پایان خاطر نشان کرد: با توسعه زیرساخت‌های ریلی، رفع موانع صادرات، افزایش بهره‌وری و تکمیل زنجیره ارزش، می‌توان سهم ایران از بازارهای منطقه را افزایش داد و فولاد سنگان نیز آمادگی دارد در چار چوب سیاست‌های کلان کشور، نقش پررنگ‌تری در توسعه صادرات محصولات زنجیره فولاد ایفا کند.