

موازنه‌استراژیکیک در ترازی فولاد مبارکه:

### از فتح بازارهای صادراتی تا صیانت از پایداری داخلی

در دنیای گداخته‌ی فولاد، پیروزی معمولاً با طول مسیرهای صادراتی سنجیده می‌شود؛ اما قدرت واقعی، در توانایی تغییر جهت باد در اوج طوفان نهفته‌است. فولاد مبارکه که سال گذشته با ثبت رکورد ۱٫۸ میلیون تنی صادرات، ردپایی عمیق در بازارهای جهانی از خود به جای گذاشت، اکنون با وجود اثرات ناشی از حمله تجاوز کارانه دشمن، در حال اجرای یک «چرخش استراتژیک» در کلاس جهانی است. این غول صنعتی با بازگرداندن ظرفیت‌های صادراتی خود به شریان‌های داخلی و تبدیل رقبای محلی به حلقه‌های زنجیره‌ی تأمین خود، نشان داد که در بازی بقای صنعتی، «عمق استراتژیک» و «پایداری بازار» بسیار حیاتی‌تر از صرف ظرفیت ذوب هستند. مبار که اکنون ثابت می‌کند که لیدر بازار بودن، بیش از آنکه به خروجی کارخانه وابسته باشد، به تسلط بر جریان توزیع و مدیریت آرمش در میانه تلاطم بستگی دارد.

به گزارش ایلنا به نقل از روابط عمومی فولاد مبارکه، در ادبیات استراتژی، قدرت یک بنگاه اقتصادی نه در روزهای آرمش، بلکه در توانایی آن برای مدیریت تغییر پارادایم سنجیده می‌شود. فولاد مبارکه اکنون در میانه یکی از پیچیده‌ترین آزمون‌های عملیاتی خود قرار دارد؛ جایی که باید میسان رکوردهای صادراتی و مدیریت بازارهای داخلی، تعادلی هوشمندانه برقرار کند. حملات تجاوز کارانه جنگ رمضان به فولاد مبارکه و زیرساخت‌های انرژی آن، این شرکت را در آزمون سخت قرار داد، در زمانی که رکوردهای تاریخی تولید و صادرات شکسته شده بود و این بنگاه اقتصادی توانسته بود با تمرکز بر صادرات در زمان رکود داخلی، سهم بازار جهانی خود را افزایش دهد؛ از دست رفتن بخشی از ظرفیت های تولیدی، چالش جدیدی را پیش روی مدیران فولاد مبارکه گذاشت.

#### توسعه صادرات؛ فراتر از یک رکورد

سال گذشته برای فولاد مبارکه، سال تثبیت نفوذ در زنجیره ارزش جهانی بود. ثبت رکورد خیره کننده ۱٫۸ میلیون تن صادرات و جهش ۹۱٫۶ درصدی در آمد حاصل از آن، صرفاً یک موفقیت مالی گذرانیده‌بلکه نشان دهنده دست‌یابی به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای بین‌المللی است. از منظر استراتژیک، مبارکه توانست با بهره‌گیری از «رهبری هزینه» و «تمایز کیفی»، سهم صادرات از کل درآمد خود را به ۱۷٫۶ درصد برساند. این عمق راهبردی، همان «سپر دفاعی» است که امروز در روزهای سخت، به کار صنعت کشور می‌آید.

#### شوک عرضه؛ آزمون تاب‌آوری زنجیره ارزش

توقف بخشی از خطوط تولید به دلیل حملات جنگ رمضان، شرکت را با چالش تأمین تختال روبرو کرده‌است. در تحلیل‌های کلاسیک، چنین اختلالی در لایه عملیات زنجیره ارزش می‌تواند به از دست رفتن سهم بازار و التهاب قیمتی منجر شود. اما واکنش استراتژیک مبارکه، شباهت معناداری به الگوی رفتاری لیدرهای جهانی صنعت فولاد در زمان بحران‌های انرژی یا مواد اولیه دارد و به گفته مدیران ارشد شرکت، استفاده از ظرفیت تختال با هر مجموعه‌ها، فعال کردن ظرفیت‌های بازرگانی برای تأمین و عرضه ورق در بورس کالا و تخصیص ظرفیت صادراتی به تقاضای داخلی راهکارهای فوری مبارکه برای جلوگیری از التهاب در بازار بود که انجام ۹ عرضه پیاپی در بورس کالا، در اردیبهشت ماه توانست هیجان ایجاد شده در بازار ورق را کاملاً رفع کند.



#### صادرات در خدمت پایداری داخلی

فولاد مبارکه با یک چرخش استراتژیک، اولویت خود را از توسعه صادرات به صیانت از بازار داخلی تغییر داده است. این مانور شامل دور کردن اصلی است:

• **هم‌افزایی با تأمین‌کنندگان:** بهره‌گیری از ظرفیت مجموعه‌هایی نظیر فولاد خوزستان، هرمزگان و چسان آبر برای جبران کسری تختال، نشان‌دهنده بلوغ شبکه تأمین و مدیریت بهینه «قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان» است.

• **دیپلماسی عرضه:** اختصاص سهمیه‌های صادراتی سال‌های قبل به مصرف‌کننده داخلی، پیامی روشن به بازار مخابره می‌کند: «فولاد مبارکه، ثبات بازار را فدای سودآوری کوتاه‌مدت‌ارزی نمی‌کند».

#### مدیریت نیاز مشتری در عصر عدم قطعیت

این مقطع زمانی فرصتی بی‌نظیر برای درک نقش مبارکه به عنوان لنگرگاه ثبات است. این شرکت در سالیانهایی که کودشدت داشت و تقاضای داخلی جابجایی ظرفیت تولید نبود، با توسعه صادرات مانع از افت توان تولید و افزایش هزینه‌های سربار شد، از دیگر سو ارزش‌آوری صادراتی خود برای تأمین‌نیازهای ارزی کشور را تقویت کرده؛ این ظرفیت‌اکنون در شرایط بحرانی به بهترین ابزار برای مدیریت بازار داخل و خنثی کردن نقشه دشمن تبدیل شده‌است.

اگر صادرات سال گذشته انجام نمی‌شد، امروز شرکت فاقد تعطف‌پذیری لازم برای بالانس کردن بازار داخلی بود. فولاد مبارکه با مدیریت هوشمندانه این بحران و جلوگیری از بروز هرگونه التهاب، عملاًسپر دفاعی جدیدی برای رقبای خارجی و محصولات وارداتی ایجاد کرده‌است. این شرکت ثابت کرد که حتی با توقف بخشی از خط تولید، «فرآیند فروش و بازاریابی» متوقف نمی‌شود؛ بلکه به شکلی حرفه‌ای‌تر، از منافع صنایع پایین‌دستی و ذی‌نفعان ملی صیانت می‌کند.

## شکست رکورد ۳۳ ساله تولید فولاد مبارکه در سال ۱۴۰۴



سعید زرن‌دی، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه، در نشست بااعضای انجمن قطعه‌سازان گفت: این مجموعه با تکیه بر نامه‌های از پیش طراحی‌شده، پس از حمله‌اخیر در کوتاه‌ترین زمان ممکن فرآیند بازسازی را آغاز کرده و قصد دارد تا پیش از پایان سال، حداکثر ظرفیت خود را برای احیا تولیدبه‌کار بگیرد. او با تأکید بر اولویت‌دهی به تأمین نیـاز بازار داخل، حمایت از زنجیره خودرو و قطعه‌سازی و

سعید زرن‌دی، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه، در نشست بااعضای انجمن قطعه‌سازان گفت: این مجموعه با تکیه بر نامه‌های از پیش طراحی‌شده، پس از حمله‌اخیر در کوتاه‌ترین زمان ممکن فرآیند بازسازی را آغاز کرده و قصد دارد تا پیش از پایان سال، حداکثر ظرفیت خود را برای احیا تولیدبه‌کار بگیرد. او با تأکید بر اولویت‌دهی به تأمین نیـاز بازار داخل، حمایت از زنجیره خودرو و قطعه‌سازی و

گزارش

سعید زرن‌دی در نشست با اعضای انجمن قطعه‌سازان مطرح کرد:



آرامش بازار تأکید کرد. سعید زرن‌دی با اشاره به وقوع حمله غیرمنتظره به این مجتمع ثابت‌بازار و کاهش فشار بر مردم و صنایع پایین‌دستی است. به گزارش ایلنا به نقل از روابط عمومی فولاد مبارکه، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه، در نشست بااعضای انجمن قطعه‌سازان، ضمن تبیین راهبردهای این مجموعه در مدیریت پیامدهای حمله‌اخیر به تجهیزات تولیدی، بر تدابیر پی‌وقه تولید و حفظ

سعید زرن‌دی، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه، در نشست بااعضای انجمن قطعه‌سازان گفت: این مجموعه با تکیه بر نامه‌های از پیش طراحی‌شده، پس از حمله‌اخیر در کوتاه‌ترین زمان ممکن فرآیند بازسازی را آغاز کرده و قصد دارد تا پیش از پایان سال، حداکثر ظرفیت خود را برای احیا تولیدبه‌کار بگیرد. او با تأکید بر اولویت‌دهی به تأمین نیـاز بازار داخل، حمایت از زنجیره خودرو و قطعه‌سازی و

گزارش

مدیرعامل گروه فولاد مبارکه در نشست با انجمن تولیدکنندگان لوله‌های قطور فولادی:

## تصمیمی برای انحصار واردات نداریم

سعید زرن‌دی، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه در نشست با انجمن لوله‌سازان، ضمن تشریح مدیریت بحران پس از حمله‌اخیر، تأکید کرد که این مجموعه با فدا کردن منافع ارزی و سودآوری کلان، تملی توان خود را برای تأمین نیاز داخل و جلوگیری از التهاب در زنجیره تولید به‌کار گرفته‌است. به گزارش ایلنا به نقل از روابط عمومی فولاد مبارکه، سعید زرن‌دی، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه، در نشست با اعضای انجمن تولیدکنندگان لوله‌های قطور فولادی، ضمن تشریح ابعاد مدیریت بحران پس از حمله به تأسیسات این شرکت، بر تعهدی قیدو شرط فولاد مبارکه به ثبات بازار داخلی تأکید کرد. وی در این نشست، پاسخگوی ابهامات و دغدغه‌های تولیدکنندگان در خصوص تأمین مواد اولیه و استراتژی‌های آتی شرکت بود.

#### ترجیح منافع ملی بر سودآوری

زرن‌دی با بیان اینکه فولاد مبارکه به‌عنوان ستون فقرات تأمین فولاد کشور، مسئولیت‌سنگینی در مواجهه با بحران اخیر بر عهده‌داشت، اظهار کرد: از همان لحظات نخست، راهبردماجلوجری از تلاطم بازار بود. برای پیشگیری از تنش‌های کمبودورق در کشور، حتی کالاهای که امکان صادرات آن فراهم بود را بنا بر دادر بازگرداندم. اقدامی که هرچنداز منظر مالی برای شرکت زیان‌بار بود، اما منافع ملی بازار را در این شرایط بحرانی تضمین کرد. تصمیم‌مادر آن لحظات حساس بر مدار «منبت‌ملی» چرخید و استراتژی فولاد مبارکه در پی‌وجوه جنگ بر «هم‌باز تلاطم بازار» و «بشپیتایی از تولیدکنندگان داخلی» استوار شد و بر هرگونه سودآوری کلان‌ارزی ترجیح یافت.

گزارش

کالبدشکافی استراتژیک عملکرد گروه فولاد مبارکه در سال ۱۴۰۴:

## معماری تاب‌آوری و گذار به توسعه پایدار

تعلیق موقت نماد «فولاد» پیش از بازگشایی بازار سرمایه جهت شفاف‌سازی در برابر ابعاد آسیب‌های اخیر، حامل یک پیام استراتژیک برای فعالان صنعت است. هرچند این تعلیق موقت، برای بررسی دقیق‌تر خسارات و حفظ شفافیت صورت گرفت، اما عبور از این بحران مستقیماً ریشه در عملکرد بنیادین شرکت در سال ۱۴۰۴ دارد. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که اگر معماری تاب‌آوری، مدیریت هوشمندانه منابع و رکوردهای تولیدی فولاد مبارکه در سال گذشته نبود، آسیب‌های وارنده نمی‌توانست به‌سرت با قطع‌شریان تأمین مواد اولیه، کل زنجیره پایین‌دست صنعت را دچار اختلال و فلج عملیاتی کند.

در سال ۱۴۰۴، صنعت فولاد ایران در تقاطع دوره بحران مهیب قرار داشت. این صنعت از یک سو گرفتار شوک‌های اقتصاد جهانی ناشی از افت تقاضا و دامیننگ سنگین چین بود که به سرکوب‌شدید قیمت کالاف گرم‌وسلب انجامید، و از سوی دیگر، تحت تأثیر بحران ناترازی فزاینده انرژی و جهش تصاعدی هزینه‌های تولید قرار گرفت. در این آتسفر پرتلاطم، گروه فولاد مبارکه با استقرار الگوی مدیریت استراتژیک همه‌جانبه، از یک طرف با بهره‌برداری حداکثری از دارایی‌های فعلی، سهم بازار خود را تثبیت نمود و از طرف دیگر، با تخصیص هوشمندانه جریان‌های نقدینگی، به‌اکتشاف فرصت‌های تکنولوژیک، ادغام عمودی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بالادستی پرداخت. در ادامه، کالبدشکافی دقیقی از این عملکرد بنیادین و معماری تاب‌آوری ارائه می‌شود.

#### معماری مالی و استراتژی ساختار سرمایه

بررسی صورت‌های مالی نشان می‌دهد که مبارکه، نقدینگی را نه به عنوان یک دارایی را که، بلکه به‌عنوان سلاجی برای ایجاد خندق دفاعی به‌کار گرفته‌است. افزایش سرمایه تاریخی ۲۹ درصدی از محل سود انباشته، پایه سرمایه‌شرکت را به ۱۹۳۵ همت، رساند. تخصیص این منابع هوشمندانه بود:

ادغام رو به بالا: تزریق ۳۴۰۱ همت برای مشارکت در افزایش سرمایه شرکت‌های بالادستی معدنی (گل‌گهر و چادرملو) با هدف مصون‌سازی حاشیه‌سود در برابر تورم پنهان‌ها و تحریم‌ها.

برگزاری نشست راهبردی فولاد مبارکه و بانک ملت با محوریت توسعه و نوسازی خطوط تولید آسیب‌دیده:

## هم‌افزایی فولاد مبارکه و بانک ملت برای تأمین مالی بازسازی و نوسازی

در نشست مشترک مدیرعامل گروه فولاد مبارکه و مدیرعامل بانک ملت، راهکارهای تقویت تعاملات مالی و توسعه همکاری‌های راهبردی با محوریت تأمین مالی پروژه‌های بازسازی و نوسازی خطوط تولید مورد بررسی قرار گرفت. سعید زرن‌دی و فرشید فرخ‌زاد در این دیدار بر ضرورت استفاده از ابزارهای نوین مالی، به‌ویژه مدل‌های تأمین مالی زنجیره تأمین (SCF)، برای حمایت از بیمانکاران و تسریع در روند بازسازی خطوط آسیب‌دیده تأکید کردند و مقرر شد کارگروه‌های تخصصی برای پیاده‌سازی مدل‌های مالی متناسب با نیازهای این پروژه صنعتی تشکیل شود.

نشست مشترک مدیرعامل گروه فولاد مبارکه با مدیرعامل و معاونین بانک ملت در راستای تقویت تعاملات مالی و توسعه همکاری‌های راهبردی برگزار شد. در این جلسه طرفین بر ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌های متقابل برای تسریع در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای، از نقای زیرساخت‌های



دلار در سطح گروه، نقش موثری در تأمین ارز مورد نیاز کشور و گردش چرخ‌های صنعت ایفا کردیم.

#### ضرب‌الاجل برای بازسازی و نوسازی

وی افزود: تیم‌های تخصصی به‌صورت سه‌شیفت در حال کار هستند تا بخش‌های آسیب‌دیده را به مدار تولید بازگردانند. ایشان تأکید کرد که سرعت بازسازی در فولاد مبارکه در سطح کشور بی‌سابقه خواهد بود.

#### تنظیم بازار؛ مأموریت اصلی فولاد مبارکه در شرایط التهاب

زرن‌دی با تأکید بر اینکه منافع ملی بر سودآوری کوتاه‌مدت‌ارحجیت دارد، اظهار داشت: با وجود امکان صادرات برای محصولات آماده تحویل که می‌توانست ارزش‌آوری قابل‌توجهی برای شرکت داشته باشد، اولویت را به تأمین نیاز بازار داخل اختصاص دادیم تا از التهاب قیمت‌ها جلوگیری کنیم. وی ضمن مخالفت صریح با انحصار واردات گفت: ما نه تنها به انحصار در

نیستیم، بلکه از حضور سایر بازیگران برای واردات و تأمین نیاز کشور استقبال می‌کنیم. معتقدیم با مدیریت هوشمندانه مصرف، بازار بدون نیاز به واردات گسترده، قابل کنترل است.

#### بسیج منابع برای حفظ زنجیره ارزش

در خصوص تأمین مواد اولیه (اسلب)، زرن‌دی توضیح داد: برای حفظ تداوم تولید، تمامی ظرفیت‌های موجود در کشور را

سعید زرن‌دی در جریان دیدار با اعضای انجمن تولیدکنندگان لوله‌های فولادی، ضمن تبیین راهبردهای این مجموعه در مدیریت پیامدهای حمله‌اخیر به تجهیزات تولیدی، بر تدابیر پی‌وقه تولید و حفظ حمایت از زنجیره خودرو و قطعه‌سازی و

مبارکه نه تنها از آن بحران عبور کرد، بلکه اکنون با عزمی راسخ، در حال اجرای برنامه‌ای بی‌سابقه‌است تا با سرعتی فراتر از تصور، رکوردی ماندگار در تاریخ‌بازسازی‌های صنعتی کشور به‌نام خود ثبت کند.

#### تأکید بر عدم انحصار و استقبال از واردات

زرن‌دی در خصوص دغدغه فعالان حوزه لوله‌های فولادی نسبت به انحصار تأمین ورق گفت: موضع ما شفاف است؛ ما هیچ قصدی برای انحصار نداریم. نه تنها منافع واردات نیستیم، بلکه اعلام کرده‌ایم که هر مجموعه‌ای که نگران کمبود است، می‌تواند اقدامات لازم را برای واردات انجام دهد. معتقدیم بازار با مدیریت عرضه داخلی قابل کنترل است.

#### پاسخی به چالش‌های جستجی و تأمین

مدیرعامل فولاد مبارکه در پاسخ به دغدغه‌های مطرح‌شده پیرامون قرار دادها، با تأکید بر پایداری کامل به تعهدات شرکت اظهار داشت: با وجود آنکه وقوع حادثه، شرایط «فورس‌ماژور» را برای ما ایجاد کرد، اما اخلاق حرفه‌ای و تعهد ما به شرکای تجاری مان اجابت می‌کند که تمامی قراردادهای پیش از حادثه را محترم و لازم‌الاجرا بدانیم. لذا به تمام مشتریان اطمینان می‌دهم که فرآیند جبران عقب‌ماندگی‌ها جادیت آغاز شده‌است. تمامی سهمیه‌ها و سازوکارهای عرضه به ریل پیشین بازگشته و به تیم‌های اجرایی دستور داده‌ام تا بدون درهای تعلل با کاستی، تمامی امور مربوط به تسویه‌های مالی و تحویل محموله‌ها در اولویت کاری خود قرار دهند. مدیرعامل فولاد مبارکه در خصوص پروژه‌های انتقال آب و تعامل با سایر صنایع افزود: با وجود فشارها، به عهد خود در پروژه‌های آب‌سانی به اصفهان و فولاد مبارکه پایبندیم، چرا که این کار را در راستای منافع ملی و مسئولیت اجتماعی خود می‌دانیم. زرن‌دی با تأکید بر اینکه تمامی ظرفیت‌های فولاد مبارکه امروز در خدمت بازگرداندن آرامش به بازار است، افزود: با تمام توان مشغول کار هستیم و اطمینان دارم که با تدابیر عرضه‌های منظم و هدفمند التهاب‌های کاذب در بازار ورق به زودی فروکش خواهد کرد.

به بالاترین بازده کمی (۹۹٫۵۷٪) و کیفی (۹۹٫۱۹٪) در خط تاندم مداوم طی ۷ سال گذشته، که تضمین‌کننده تأمین نیاز صنایع حساس است.

#### استراتژی تمایز و توسعه سیدم‌محصول

بر اساس چارچوب استراتژی رقابتی، مبارکه با فاصله گرفتن از رقابت بر سر قیمت در بازار کالاهای پایه استراتژی تمایز راهبردی کرد. تولید ۲۱ گرید جدید فولادی (۱۰ گرید در شرکت اصلی و ۱۱ گرید در شرکت‌های تابعه) گواهین مداخلت: گردهای پیشرفته خودرویی: تولید فولادهای ویژه (۶۰۰، DPA، FB۶۰ و ATOS۶۰) برای سبک‌سازی پدنه‌وار نقای ایمنی مطابق استانداردهای روز. گریدهای انرژی و نفت: تولید فولاد APX۶۰ برای انتقال نفت و گاز، و لوله‌های مقاوم به خوردگی هیدروژنی. فولادهای سیلیکونی و ورق‌های نازک: تولید ورق‌های الکتریکی با ۲۰۰ سیلیسن در فولاد سیم‌سپاری موتورهای با بازدهی بالا، و کلاف‌های فوق‌نازک ۰٫۲۶ میلی‌متری.

#### پایداری و توسعه زیرساخت

فولاد مبارکه در کمره‌است که بدون استیصال در زیرساخت، پایداری تولید میسر نخواهد شد. به همین منظور استراتژی خود تأمینتی کامل به صورت ویژه در دستور کار قرار گرفت.

##### انرژی:

۱- سرمایه‌گذاری در میدان‌گازی «مدار» برای تضمین خوراک واحدهای احیاء توسعه‌نیرو گاه‌سیکل ترکیبی شهید کاظمی (اگرچه بخش نیروگاهی در پی آسیب‌های اخیر موقتا از مدار تولید خارج شده است؛ اما استخوان‌بندی اصلی استراتژی خود تأمینتی انرژی فولاد مبارکه را در بلندمدت تشکیل می‌دهد)

۲- ورود فاز اول نیروگاه خورشیدی ۶۰۰ مگاواتی آفتاب شرق به مدار (۱۲۰ مگاوات) با هدف جلوگیری از انتشار ۸۵۰ هزار تن دی‌اکسید کربن.
آب: کاهش مصرف آب ۱۶۵ مترمکعب در دبو تأسیس به ۲۰۲ مترمکعب به‌ازای هر تن اسلب (تبه‌برتر جهان از نگاه انجمن جهانی فولاد) و بهره‌برداری از اپرپروژه انتقال آب دریا، که ریسک وابستگی به آینده‌ود را برایش همیشه مرتفع ساخت.

سرمایه‌انسانی: ثبت ۹۱ ساعت سرانه آموزش، که بسیاری فراتر از استاندارد ۷۲ ساعته Worldsteel است.

در رونق اقتصادی، اشتغال‌زایی و توسعه تولید ملی را حائز اهمیت دانست و بتداوم همکاری‌های مؤثر با مجموعه فولاد در حوزه سرمایه‌د گردش و تأمین مالی زنجیره تأمین تأکید کرد. شایان ذکر است در پایان این نشست، مقرر شد کارگروه‌های تخصصی مشترک به منظور پیگیری امور اجرایی، طراحی مدل‌های مالی متناسب با نیاز پروژه‌ها و تسهیل فرآیندهای تأمین مالی تشکیل و نتایج آن در جلسات آتی ارائه شود.



سعید زرن‌دی، مدیرعامل گروه فولاد مبارکه، نیز با قدرتی از حمایت‌های بانک ملت، ابراز امیدواری کرد با تکیه بر توان، تجربه و دانش کارکنان متخصص شرکت، فرآیند بازسازی و راه‌اندازی مجدد خطوط آسیب‌دیده تولید با سرعت مطلوب انجام خواهد شد. فرشید فرخ‌زاد، مدیرعامل بانک ملت ضمن اعلام آمادگی این بانک برای حمایت از پروژه‌های صنعتی و زیرساختی، نقش صنایع بزرگ کشور