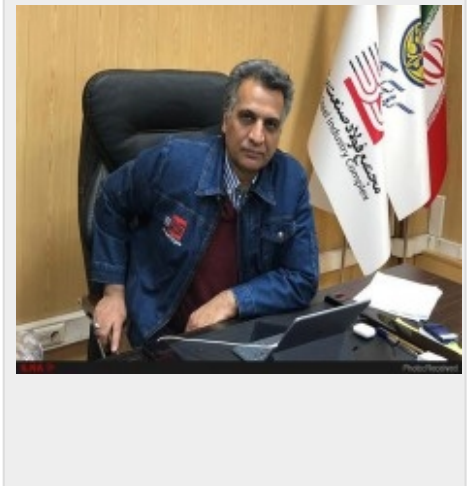


در گفت‌وگو با مدیر عامل مجتمع فولاد صنعت بناب مطرح شد:

## سال 1400 سال فولاد بناب است / از نگاه محلی در صنعت فولاد اجتناب شود

یکی از راه‌های تحول آفرینی در عرصه صنعت تغییراتی است که در عرصه مدیریتی شرکت‌ها روی می‌دهند. مدیران جدید با توجه به افق‌های دید تازه ای که دارند می‌توانند تحول‌هایی جدی را در حوزه فعالیت خود ایجاد کنند. در این زمینه در حوزه صنعت فولاد تجربه‌های جدید مدیریتی وجود دارد که توجه به عملکرد آنها در این عرصه می‌تواند تغییراتی جدی را برای آینده رقم بزند. فعالیت یک ساله دکتر سید ابوتراب فاضل در مجتمع فولاد صنعت بناب، توانسته است تحولاتی جدی را رقم بزند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.



در یکسال گذشته که شما فعالیت خود را به عنوان مدیر عامل در مجتمع فولاد صنعت بناب آغاز کرده اید در برنامه‌ها، سخنان و مصاحبه‌های خویش از مشکلات ساختاری تولید سخن به میان آورده اید. مهمترین این مشکلات و موانع کدامند؟

در جهان امروز فولاد یکی از مولفه‌های صنعتی شدن به شمار می‌رود و کشورهای صنعتی رقابت شدیدی را برای ارتقای جایگاه و ظرفیت تولید، نوآوری، خلاقیت، بهبود مزیت نسبی، سودآوری، بهبود فرآیند زنجیره تولید و دسترسی به بازارهای هدف در پیش گرفته‌اند. جمهوری اسلامی ایران هم با هدف تنوع بخشی به منابع درآمدی و عبور از اتکا بیش از اندازه به نفت و پتروشیمی توسعه صنعت فولاد را در برنامه‌های کلان توسعه دنبال می‌کند. هدفی که در عین جدیت و اهتمام با مشکلات و مسائل بنیادین مواجه است، این مشکلات را می‌توان در حوزه زیرساخت‌ها و تحریم، ناپیوستگی زنجیره تولید، فقدان استانداردهای تولید، فقدان سیاست‌های ترکیبی و بسته‌ای، عدم تجربه در همکاری‌های کنسرسیومی، سیاست‌گذاری‌های سینوسی، عدم توجه به توانمندسازی نیروی کار و... مشاهده کرد. هرچند تلاش‌های زیادی در این خصوص صورت گرفته و می‌گیرد لیکن تقریباً همه این مشکلات همچنان وجود دارند و هنوز نتیجه محسوسی در پیگیری خواسته‌ها به دست نیامده است. حتی گاهی با ورود شوک‌های غیر قابل پیش‌بینی بفرنج، شرایط بعضاً پیچیده‌تر شده است.

از زمان انتخاب به عنوان مدیر عامل مجتمع بناب تمام تلاش اینجانب و همکاران این بوده است که علی‌رغم اینکه فولاد صنعت بناب جزئی از صنایع کلان صنعت فولاد کشور است اما تمام اهداف و برنامه‌های آن باید در یک نگاه ملی تعقیب شود نه محلی و بخشی. در این خصوص توفیقاتی قابل توجه کسب نموده ایم و این توفیقات را می‌توان در فاصله گرفتن از زیان‌دهی، سود عملیاتی، توسعه محصول و ارتقاء کیفی محصولات مشاهده کرد.

شما در سخنان و برنامه‌های خویش سال ۱۴۰۰ را سال فولاد بناب نامیده‌اید، امروز جایگاه این مجتمع را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در بسته‌سیاستی که اینجانب ارائه کردم برنامه‌های راهبردی با نگاهی آسیب‌شناسانه به گذشته تدوین شد و سعی کردیم تا زمینه برای استفاده بهینه از امکانات و منابع، بهره‌گیری از ظرفیت‌های راکد، اصلاح خطوط و... فراهم شود. به همین خاطر وقتی در برنامه‌ها سال ۱۴۰۰ را سال فولاد بناب نامیدم صرفاً توجه به ابعاد نظری و اعلامی برنامه‌ها نبود. گزارش عملکرد مجتمع از لحاظ دستاوردها مبین مویید این موضوع هست. به طوری که نمودارهای مقایسه‌ای تولید خالص در شش ماه اول سال جاری ۲۳ درصد رشد را نشان می‌دهد که بیشترین میزان تولید در طی ۵ سال گذشته است. این رقم در حال حاضر ۲۵۵۸۸۶ تن برای نیمه اول سال ۹۸ است، در حالی که در سال ۹۴ این رقم ۱۲۶۳۱۹ تن بوده است. میانگین تولید ماهیانه مجتمع در ۶ ماهه اول سال ۹۸ نزدیک به ۴۳ هزار تن است که در چند سال اخیر بی‌سابقه بوده است و این امر جز در سایه مدیریت منسجم ممکن نمی‌شد. نمودارهای میانگین تولید خالص ماهانه خطوط ذوب، خطوط نورد و میزان سرانه تولید این موفقیت را نشان می‌دهد. به طور مثال افزایش نزدیک به ۱۱ برابری میزان صادرات در سال ۹۸ نسبت به زمان مشابه در سال ۹۷ ورود مجتمع به بازارهای رقابتی صادرات را نشان می‌دهد. انجام این دستاوردها در سایه پروژه‌های اصلاحی خطوط ذوب و طرح‌های توسعه اتفاق افتاده و راه را برای تولید مستمر و پایدار در آینده فراهم ساخته است. انشالله با اتمام اقدامات زیرساختی و راهبردی شعار سال ۱۴۰۰ به عنوان سال فولاد بناب موضوعی قابل تحقق و عملیاتی می‌شود و هدفی دور از انتظار نیست.

با توجه به نگاه سیستمی که به فرآیند تولید دارید عمده محورهای فعالیت مجتمع به چه سمت و سویی حرکت می‌کند؟

نگاه سیستمی به تولید، توجه به داده‌ها و ستانده‌ها با هدف دستیابی به نقاط مطلوب است. در این راستا در کنار اصلاحات ساختاری در بخش خطوط تولید و حاشیه سود منطقی در ۲ موضوع محوری اقداماتی شایسته صورت گرفته است که معتقدیم برکات و ثمرات در آن بیشتر محقق می‌شود.

محور اول، توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان بزرگترین و موثرترین سرمایه مجتمع است، در راستای همین موضوع میدان دادن به

نیروهای تحصیلمکرده، انتخاب مدیران بر اساس شایستگی، توانمندی و سلامت پیگیری شد و همین امر سبب انگیزش و مشارکت نیروی انسانی در تولید و بهبود راندمان تولید شده است.

در محور دوم، توجه به مسئولیت اجتماعی که شامل توجه به مسائل رفاهی نیروی تولید، موضوعات درمانی با هدف خدمات گسترده تر به پرسنل و خانواده هایشان، توجه به موضوعات اجتماعی محیط تولیدی اعم از کارخانه و جوار آن شامل بهره گیری از نظرات و دیدگاه های سازمان های مردم نهاد، رسانه های اجتماعی و بسترسازی برای مقابله با آسیب ها و تهدیدات زیست محیطی از جمله آلودگی های هوا است، با جدیت دنبال می شود.

نگاه اینجانب به مسئولیت اجتماعی به معنی گسترده و وسیع آن باعث شده که حتی موضوع شفافیت و علنیت در عرصه های مختلف خرید، تولید، فروش را ذیل همین مسئله تعریف کنم. درست است که شفافیت موضوع مدیریتی و اقتصادی است اما بر این باورم که جنبه اجتماعی آن می تواند زمینه اعتماد آفرینی در محیط کار، نگاه مثبت به تولید، اعتماد آفرینی در محیط کار، نگاه مثبت به امر تولید مسئولانه را فراهم کند و اثرات آن به مراتب بیش از سایر جنبه هاست.

مهمترین برنامه های که در افق توسعه مجتمع فولاد بناب تعقیب می کنید چه مواردی هستند؟

موضوع تولید تابعی از مولفه هایی همچون هدف گذاری دقیق منابع و امکانات، ثبات بازار، دسترسی به بازارهای هدف، نیروی انسانی ماهر و توانمند است. طبیعتاً در راهبردهای توسعه مجتمع با نگاهی همه جانبه به مسائل و مشکلات بین المللی، اعم از تحریم ها، منازعات، رقابت ها و سیاسی بودن بازار از یک طرف و تحلیل نقاط قوت و ضعف عملکردی و سیاستگذاری مجتمع از طرف دیگر، مهمترین اهداف بر موارد زیر متمرکز شده اند:

۱- صرفه اقتصادی در تولید یا بهیچگی تولید: با توجه به عدم ثبات قیمت مواد اولیه به خاطر شوک های تحریمی و هزینه های گزاف نقل و انتقال با برنامه ریزی و تلاش مستمر سعی شد تا با تجربیات اعمال شده در مصرف مواد اولیه به شیوه الگوی جانشینی حاشیه سود منطقی مورد توجه قرار گیرد و از نتایج این مسئله این بود که برای اولین بار طی سال های اخیر شرکت به سود عملیاتی دست یافته است.

۲- ارتقا ظرفیت تولید: در نتیجه برنامه ریزی دقیق و رفع مشکلات خطوط تولید، مجتمع تولید فولاد توانست دستاوردها و توفیقات بزرگی کسب کند که در مقایسه با سال های قبل چشمگیر است. اعداد و ارقام آن را می توان از گزارش عملکرد شرکت و اطلاعات موجود در سایت مجتمع به طور دقیق مشاهده کرد.

۳- حضور در بازارهای منطقه ای: دسترسی به بازارهای منطقه ای نتیجه کیفیت محصول، برندسازی (Branding) و اعتمادسازی در بازار است. با وجود همه موانع و مشکلات امروز محصولات مجتمع بناب در بازارهای کشور عراق، CIS، ترکیه محصولاتی خوش نام و قابل رقابت با بقیه رقبا هستند. حضور در نمایشگاه های بین المللی در عراق، سوریه و سفارش های دریافتی میزان این استقبال را نشان می دهد و مطمئناً در آینده از جایگاه مطلوب تری برخوردار می شود. در شش ماه اول سال ۲۱۷۴۳ تن مجموع تناژ صادراتی شرکت است که افزایش ۱۱ برابری را به نمایش می گذارد. در صورت مرتفع شدن موانع و مشکلات قانونی و بوروکراتیک و آغاز بازسازی سوریه، عراق و افغانستان افق های توسعه صادرات محصولات فولادی بناب بسیار روشن و امیدوار کننده هستند.

برای بومی سازی ساخت خطوط تولید و تعمیرات چه اقداماتی انجام داده اید؟

با توجه به سیاست های توسعه مجتمع در حوزه زیرساخت ها و اصلاح خطوط، صرفه جویی ارزی قابل توجهی در بحث راه اندازی خطوط جدید از جمله افتتاح ست پنجم کوره القایی و راه اندازی ۱۸ استند حاصل شده است.

با توجه به موارد مطرح شده آینده صنایع فولادی را چگونه تحلیل می کنید؟

در موضوع فولاد یکی از مشکلات بنیادی به فقدان سیاستگذاری باز می گردد و همین مسئله سبب شده است تا ذینفعان در قالب شرکت یا مجتمع نگاهی بخشی به صنعت فولاد داشته باشند. برای رهایی از این وضعیت همکاری های صنعتی تولید کنندگان ضروری هستند، تا از این طریق بتوانند ضمن تحلیل دقیق شرایط، دغدغه ها و موانع را به صورت دقیق با نهادهای متولی و تصمیم گیر منتق کنند و از منافع سرمایه گذاران و شاغلین این بخش صیانت کنند. تحقق این امر زمانی ممکن است که آگاهی نسبت به وضعیت، متقاعد سازی تصمیم گیران و تصمیم سازان و برنامه ریزی مدون و افق مند وجود داشته باشد، تا زمانی که این موضوع روی ندهد و هرکدام از صاحبان صنعت فولادی به صورت بخشی بخواهد اقدامات خویش را تعقیب نماید نتیجه ای جز سیاست ها و اقدامات سینوسی متصور نمی شود. اعتقاد راسخ دارم که حل مشکلات صنعت فولاد در حین توجه به مقتضیات محلی و خرد نیاز به عمل در چارچوب ملی و پیوند تنگاتنگ فعالین این حوزه دارد.