

۶۶۰۰ میلیارد تومان سود پایدار تاسیکو

معاون هلدینگ تاسیکو در گفت‌وگو با آتی‌نو توضیح داد چگونه تمرکز بر بهره‌وری، کنترل هزینه و مدیریت سرمایه جریان سود را تثبیت و تاب‌آوری مالی شرکت را تقویت کرد

افزایش ۱۸ درصدی ناوگان لکوموتیو ریلی ایران

شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران اعلام کرد تعداد لکوموتیوهای فعال ناوگان ریلی در مقایسه با ابتدای دولت چهاردهم رشد ۱۸ درصدی داشته است. این افزایش، امکان ارائه خدمات گسترده‌تر به مسافران نوروزی را فراهم کرده و ناوگان در حال آماده‌سازی نهایی برای تعطیلات نوروز ۱۴۰۵ است. با نزدیک شدن به ایام نوروز ۱۴۰۵، شبکه ریلی همچنان یکی از گزینه‌های اصلی حمل‌ونقل مسافری در دوره اوج سفر محسوب می‌شود. هرچند تورم بالا در سال گذشته، تنش‌های سیاسی بین‌المللی و شرایط روحی جامعه احتمالاً شور سفر را نسبت به سال‌های پیش کاهش داده، اما ترافیک سنگین جاده‌های شمالی در تعطیلات بهمن ماه نشان‌دهنده تداوم تقاضای سفر داخلی است. در این شرایط، قطار به دلیل ایمنی بالاتر، قیمت مناسب‌تر و ظرفیت جابه‌جایی انبوه، جایگاه ویژه‌ای دارد.

بر اساس آمار عملکرد طرح نوروزی سال گذشته، از ۲۳ اسفند ۱۴۰۳ تا ۱۷ فروردین ۱۴۰۴ حدود یک میلیون و ۹۰۰ هزار مسافر با ناوگان ریلی جابه‌جا شدند که نسبت به دوره مشابه سال قبل ۸ درصد رشد نشان می‌داد. تعداد صندلی عرضه‌شده نیز به ۲ میلیون و ۲۷۰ هزار رسید و رشد مشابهی داشت. با توجه به انتقادات گسترده نسبت به افزایش نامتعارف نرخ بلیت هواپیما در ماه‌های اخیر، انتظار می‌رود تقاضا برای سفر ریلی در نوروز پیش‌رو افزایش یابد و شبکه با بار ترافیکی قابل توجهی روبه‌رو شود. شرکت حمل‌ونقل ریلی رجا و مجموعه راه‌آهن از ماه‌ها قبل اقدامات متعددی را برای نوروز آغاز کرده‌اند. تمرکز اصلی بر افزایش تعداد لکوموتیوهای آماده به کار از طریق تسریع تعمیرات اساسی در مراکز تعمیر لکوموتیو بوده است. راه‌آهن، اعلام کرد تعداد لکوموتیوهای عملیاتی روزانه از ۴۸۹ دستگاه در مرداد ۱۴۰۳ به ۵۸۰ دستگاه در اواخر دی‌ماه ۱۴۰۴ رسیده است. این بهبود ۱۸ درصدی با وجود محدودیت‌های مالی شدید و تحریم‌ها، عمدتاً از طریق تخصیص منابع از محل تهارت نفت و بودجه نگهداری و تعمیرات محقق شده است. وی تأکید کرد که برای تحقق اهداف برنامه هفتم توسعه در حوزه حمل‌ونقل ریلی، تأمین پایدار منابع مالی جهت نوسازی و ارتقای کمی و کیفی ناوگان ضروری است. افزایش آماده‌باش لکوموتیو‌ها نه تنها ظرفیت نوروزی را تقویت کرده، بلکه در عملکرد کلی حمل بار و مسافر طی سال ۱۴۰۴ نیز اثر مثبت داشته است.

غلامحسین کریمی، سرپرست معاونت مسافری راه‌آهن، بر آمادگی ساختاری و خدماتی همه مناطق تأکید کرد و گفت برنامه‌ریزی خدمات‌پذیرایی در قطارها و ایستگاه‌ها بر مبنای پیش‌بینی دقیق تقاضا انجام می‌شود. مدیران ستادی و استانی موظف‌اند به‌صورت روزانه و لحظه‌ای تطابق ظرفیت رزرو سیستمی با ظرفیت فیزیکی ناوگان و زیرساخت‌ها را بررسی کنند تا هرگونه ناهماهنگی برطرف شود. در جلسات ستاد نوروزی راه‌آهن نیز بر اتمام فوری پروژه‌های نیمه‌تمام تأکید شده است. ضیایی مهر خواستار بازدیدهای میدانی مستمر، رفع محدودیت‌های سرعت، ایمن‌سازی کارگاه‌های عمرانی، تعطیلی موقت عملیات توسعه خطوط و ابنیه فنی قبل از شروع طرح نوروزی شد. مدیران مناطق باید تمام اقدامات اصلاحی و پروژه‌های ناتمام را حداکثر تا نیمه اسفندماه با برنامه‌ریزی فشرده و در صورت نیاز با اجرای شبانه‌روزی تکمیل کنند.

مهناز مهرداد

روزنامه نگار

“

پایش ماهانه عملکرد شرکت‌ها و تمرکز بر مزیت‌های عملیاتی، امکان واکنش سریع مدیریتی و حفظ تاب‌آوری مالی هلدینگ را فراهم کرد

• هلدینگ تاسیکو چگونه سال دشوار ۱۴۰۴ را پشت سر گذاشت؟

در اقتصادهای در حال توسعه در دوره‌های بی‌ثباتی، بنگاه‌ها معمولاً میان دو مسیر قرار می‌گیرند: یا به سمت انقباض تدریجی و مدیریت روزمره حرکت می‌کنند، یا با بازآرایی ساختاری، از بحران به‌عنوان فرصتی برای تقویت مزیت رقابتی بهره می‌برند. تجربه سال جاری نشان داد که انتخاب مسیر دوم نیازمند انضباط مالی، معماری دقیق سرمایه‌گذاری، مدیریت فعال ریسک و نظام تصمیم‌گیری داده‌محور است. تاسیکو سال ۱۴۰۴ را با چنین رویکردی پشت سر گذاشت؛ رویکردی که تمرکز آن نه بر رشد عددی کوتاه‌مدت، بلکه بر تثبیت سود پایدار، کاهش ریسک ساختاری و تقویت ارزش اقتصادی دارایی‌ها بوده است. این مسیر در عمل به معنای هم‌زمان‌سازی سه لایه تصمیم‌گیری بود: «عملیات» برای حفظ جریان تولید، «مالی» برای محافظت از ترازنامه، و «راهبردی» برای ارتقای سید دارایی‌ها به سمت ارزش افزوده و تاب‌آوری بلندمدت.

در یازده ماهه سال جاری، فروش داخلی شرکت‌های زیرمجموعه تاسیکو از مرز ۳۸ هزار میلیارد تومان عبور کرده و فروش خارجی نیز حدود ۱۵۰۰ میلیارد تومان بوده است. مجموع درآمد عملیاتی هلدینگ به حدود ۴۰ همت رسید که ۳۱ همت آن بهای تمام‌شده کالاهای تولیدی بوده است. سود خالص تجمیعی نیز حدود ۶۶۰۰ میلیارد تومان برآورد می‌شود.

حاشیه سود عملیاتی در سطح حدود ۲۰ درصد تثبیت شد؛ رقمی که در شرایط قطعی‌های انرژی، افزایش هزینه‌های حمل‌ونقل و نوسانات انرژی، بیانگر مدیریت مؤثر هزینه‌ها و کنترل ساختاری بهای تمام‌شده است. در اقتصادی که بسیاری از صنایع با کاهش حاشیه سود مواجه بودند، حفظ این سطح از سودآوری نشان‌دهنده انضباط عملیاتی و واکنش سریع مدیریتی بوده است، اما آنچه اهمیت بیشتری دارد، کیفیت سود است. جریان نقد عملیاتی شرکت‌های اصلی مثبت باقی ماند. سیاست پرهیز از تعهدات ارزی پریسک و تمرکز بر سرمایه در گردش، از ایجاد فشارهای نقدینگی پیشگیری کرد. در واقع، سود حسابداری با جریان نقد هم‌راستا ماند؛ نکته‌ای که در بسیاری از بنگاه‌های صنعتی به چالش تبدیل می‌شود.

در سطح حکمرانی شرکتی نیز، «قابلیت توضیح‌پذیری سود» اهمیت یافت؛ یعنی این که هر ریال سود، قابل ردیابی به یک تصمیم مشخص عملیاتی یا مالی باشد. این نگاه، مسیر را از سودهای مقطعی به سمت سودهای قابل تکرار می‌برد و برای هلدینگ‌ها با مأموریت بین‌نسلی، یک الزام سیاستی است، نه صرفاً انتخاب مدیریتی.

در سال‌های بی‌ثباتی، تفاوت میان سود واقعی و سود ظاهری آشکار می‌شود. سودی که بر پایه افزایش قیمت دارایی یا نوسانات نرخ ارز شکل می‌گیرد، الزماً پایداری ندارد؛ اما سودی که از بهره‌وری عملیاتی، کنترل هزینه، مدیریت زنجیره تأمین و مزیت رقابتی نشأت می‌گیرد، قابلیت تکرار دارد.

تحلیل ساختار ترازنامه هلدینگ نشان می‌دهد که رشد سود در ۱۴۰۴ عمدتاً حاصل بهبود بهره‌وری و مدیریت هزینه بوده است، نه اتکا به درآمدهای غیرعملیاتی. این موضوع از منظر پایداری تعهدات بلندمدت اهمیت دوچندان دارد. کیفیت سود همچنین به «ترکیب مشتریان و بازارها» وابسته است. فروش متکی به چند مشتری محدود یا یک بازار کوتاه‌مدت، در ظاهر سودآور است اما در عمل ریسک تمرکز ایجاد می‌کند. بنابراین، تقویت قراردادهای پایدار، متنوع‌سازی بازارهای صادراتی و توسعه محصولات با قابلیت فروش در زنجیره‌های مختلف، بخشی از منطق سود پایدار محسوب می‌شود.

• حذف ارز ترجیحی از اتفاقات مهم این سال بود. این اتفاق چه تأثیری در روند کار هلدینگ داشت؟

یکی از ویژگی‌های برجسته سال جاری، بازآرایی ساختار مالی هلدینگ بود. در شرایطی که حذف ارز ترجیحی هزینه تأمین مواد اولیه را افزایش داد و نرخ ارز نوسانات قابل توجهی داشت، مدیریت سرمایه در گردش به یک اولویت استراتژیک تبدیل شد. پایش ماهانه انحراف از بودجه، تحلیل دقیق ساختار هزینه‌ها و کنترل تعهدات کوتاه‌مدت موجب شد نسبت بدهی در سطحی متعادل حفظ شود. این رویکرد مانع از انباشت ریسک پنهان در ترازنامه شد و امکان تصمیم‌گیری بلندمدت را فراهم ساخت.

برای هلدینگ‌های وابسته به صندوق‌های بازنشستگی، ساختار سرمایه تنها یک موضوع مالی نیست؛ بلکه مستقیماً با پایداری تعهدات بلندمدت ارتباط دارد. سود ناپایدار، نهایتاً به فشار بر منابع صندوق‌ها منجر می‌شود. از این منظر، کیفیت سود و انضباط مالی بخشی از مسئولیت اقتصادی کلان محسوب می‌شود. در همین چارچوب، نگاه به بودجه به‌عنوان «قرارداد مدیریتی» تثبیت شد؛ بودجه‌ای که صرفاً سند برنامه نیست، بلکه معیار پاسخگویی، ابزار اولویت‌بندی و زبان مشترک میان عملیات و هیئت‌مدیره محسوب می‌شود. نتیجه این تغییر رویکرد، افزایش شفافیت تصمیم‌ها و کاهش هزینه فرصت در تخصیص سرمایه بود.

• شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ چه اندازه در تحقق این سود نقش داشته‌اند؟



هلدینگ تاسیکو (زیرمجموعه شستا) در سال ۱۴۰۴، در مواجهه با نوسانات عمیق اقتصادی و تحولات ساختاری، رویکردی مبتنی بر تثبیت سود عملیاتی، انضباط مالی و اولویت‌بندی هوشمند سرمایه‌گذاری‌ها اتخاذ کرد. این سال، نقطه عطفی در منطق اداره بنگاه‌های صنعتی ایران بود؛ زمانی که حذف ارز ترجیحی، نوسانات ارزی، محدودیت‌های انرژی و فشارهای بیرونی، مدیریت شرکت را فراتر از صرف حفظ تولید یا افزایش فروش می‌طلبید. محور اصلی تصمیم‌ها بر کیفیت سود، تاب‌آوری مالی و بازآرایی سرمایه در برابر شوک‌های ساختاری متمرکز شد. در این چارچوب، گفت‌وگو با احسان احمدی، معاون برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری هلدینگ، چشم‌انداز عملیاتی تاسیکو را روشن می‌سازد.

در سال ۱۴۰۴، بخش عمده سود هلدینگ از طریق شرکت‌های دارای مزیت عملیاتی پایدار محقق شد. مس باهنر با وجود محدودیت‌های صادراتی و نوسانات بازار، حدود ۲۵۰۰ میلیارد تومان سود ثبت کرد و معدنی املاح با ۱۴۰۰ میلیارد تومان توانست آثار حذف ارز ترجیحی را مدیریت نماید. خاک چینی با تثبیت حاشیه سود در سطح ۴۵ درصد و پشم شیشه با تولید بالاتر از ظرفیت اسمی، نمونه‌هایی روشن از ارتقای بهره‌وری عملیاتی به شمار می‌آیند. این تجربه نشان می‌دهد تمرکز منابع بر حوزه‌های دارای مزیت رقابتی، بازدهی سرمایه را افزایش می‌دهد. توسعه ظرفیت صرف، بدون مزیت پایدار، منابع را مستهلک می‌کند؛ اما تقویت حلقه‌های دارای ارزش افزوده بالاتر، سودآوری را تثبیت می‌کند.

از منظر سیاست صنعتی، مزیت رقابتی محدود به «هزینه تولید» نیست؛ دسترسی پایدار به خوراک، امنیت انرژی، قابلیت صادرات، برند محصول، استانداردهای کیفی و کیفیت شبکه توزیع همگی اجزای مزیت به‌شمار می‌آیند. بنابراین تخصیص سرمایه باید به سمت پروژه‌هایی هدایت شود که چند مزیت را هم‌زمان تقویت کنند، نه پروژه‌هایی که تنها یک شاخص ظاهری را بهبود می‌بخشند. پارس تأمین در سال ۱۴۰۴ حدود ۱۶۰۰ کیلوگرم طلا تولید کرد و روند تولید در نیمه دوم سال تثبیت شد. هدف‌گذاری ۳۰۰ کیلوگرم برای سال ۱۴۰۵، توسعه‌ای تدریجی و مبتنی بر ظرفیت واقعی است.

فلزات گرانبها در دوره‌های تورمی و بی‌ثباتی ارزی، رفتار متفاوتی نسبت به فلزات پایه دارند. تنوع‌بخشی به پرتفوی دارایی‌ها از طریق توسعه حوزه طلا می‌تواند نوسانات سود را تعدیل کند و جریان نقد پایدارتری ایجاد نماید. در نگاه سیاست‌گذاری، توسعه تدریجی طلا وقتی موفق است که سه شرط رعایت شود: اول، افزایش ظرفیت بر مبنای زیرساخت و تکنولوژی واقعی؛ دوم، مدیریت ریسک قیمت و فروش از مسیر قراردادهای شفاف؛ و سوم، پیوند دادن توسعه به بهره‌وری و کاهش ضایعات. چنین چارچوبی، طلا را از یک «خبر» به یک «مکانیزم ثبات» تبدیل می‌کند.

• پایش شرکت‌ها نیز بطور مرتب در تاسیکو دنبال می‌شود. این رویکرد چه اثراتی داشته است؟

یکی از تحولات مهم سال جاری، استقرار نظام پایش ماهانه عملکرد شرکت‌ها بود. انحراف از بودجه در کوتاه‌ترین زمان شناسایی و اصلاح شد؛ ساختاری که فاصله میان برنامه‌ریزی و اجرا را کاهش داد و واکنش‌پذیری مدیریتی را به‌طور محسوسی افزایش داد. در اقتصادهای پرنوسان، زمان واکنش یکی از

متغیرهای تعیین‌کننده است. سازمانی که اطلاعات دقیق و به‌روز در اختیار دارد، می‌تواند پیش از تبدیل انحراف به بحران، آن را اصلاح کند. این حکمرانی داده‌محور صرفاً به گزارش‌گیری محدود نمی‌شود؛ بلکه به معنای استانداردسازی شاخص‌ها، مقایسه‌پذیر کردن عملکرد شرکت‌ها و تبدیل داده به تصمیم است. وقتی KPIها یکدست شوند، بحث‌ها از سطح سلیقه به سمت شواهد علمی منتقل می‌شود و تصمیم‌های دشوار قابل دفاع‌تر خواهند بود. این همان نقطه‌ای است که مدیریت صنعتی به زبان سیاست‌گذاری نزدیک می‌شود.

• یکی از چالش‌های صنایع در سال جاری هم ناترازی‌های انرژی بود. در این زمینه چه تجربه‌ای داشتید؟

محدودیت‌های برق و گاز در سال جاری، اهمیت امنیت انرژی برای صنایع معدنی و فلزی را برجسته کرد. ممیزی دقیق مصرف انرژی، تعریف پروژه‌های بهینه‌سازی و مدیریت هوشمند پیک مصرف، در دستور کار قرار گرفت تا ثبات عملیاتی شرکت‌ها حفظ شود. تجربه سال ۱۴۰۴ نشان داد که سیاست انرژی مستقیماً بر سودآوری و اشتغال اثر می‌گذارد و تأمین پایدار انرژی برای صنایع راهبردی، پیش‌شرط ثبات صنعتی کشور محسوب می‌شود.

هم‌زمان، مدیریت انرژی تنها وظیفه دولت نیست؛ بنگاه صنعتی نیز باید سهم خود را در کاهش شدت انرژی ایفا کند. از به‌روزرسانی تجهیزات و اجرای تعمیرات پیشگیرانه گرفته تا بهینه‌سازی ترکیب سوخت و مدیریت هوشمند تولید، هر واحد درصد کاهش اتلاف در عمل به حاشیه سود پایدار تبدیل می‌شود. این همان نقطه‌ای است که «بهره‌وری» از یک شعار به شاخصی عددی و قابل اندازه‌گیری بدل می‌گردد.

• و برنامه‌ریزی‌ها برای سال ۱۴۰۵ از چه قرار است؟

بودجه سال آینده بر مبنای سناریوهای مختلف نرخ ارز، قیمت‌های جهانی و هزینه انرژی تدوین شده است. این رویکرد، از خوش‌بینی غیرواقعی جلوگیری می‌کند و امکان مدیریت ریسک را به شکل مؤثرتری فراهم می‌آورد. تمرکز اصلی بر «کیفیت سود» خواهد بود؛ یعنی سودی که بر پایه بهره‌وری، مزیت رقابتی و جریان نقد واقعی شکل می‌گیرد. در کنار آن، بودجه ۱۴۰۵ بر سه «محور قابل سنجش» استوار است: برنامه صادرات هدفمند، برنامه کنترل بهای تمام‌شده و برنامه مدیریت ریسک‌های حیاتی. این سه گانه، ترجمه عملیاتی سیاست‌گذاری صنعتی در سطح بنگاه است و هم‌زمان بازار، هزینه و ریسک را مدیریت می‌کند.

یکی از ریسک‌های پنهان صنایع بزرگ، ریسک حکمرانی و ناهم‌خوانی تصمیم‌هاست؛ جایی که سیاست، مقررات و اجرا از هم فاصله می‌گیرند. تجربه سال ۱۴۰۴ نشان داد هماهنگی نزدیک میان ستاد هلدینگ و شرکت‌ها در موضوعاتی مانند تأمین مواد، زمان‌بندی تعمیرات، مدیریت انرژی و انضباط گزارش‌دهی، از شکل‌گیری بحران‌های کوچک پیشگیری می‌کند. سازوکارهای استاندارد گزارش ماهانه، کمیته‌های تخصصی و تعریف «مسئولیت مشخص» برای هر اقدام، تصمیم‌ها را قابل دفاع‌تر می‌کند. به‌هزینه‌های شناسایی را کاهش می‌دهد. هدف، نهایی این هماهنگی، تبدیل تصمیم‌های روزمره به مسیرهای پایدار و قابل سنجش برای شرکت‌هاست. تجربه سال ۱۴۰۴ نشان داد که در اقتصاد پرنوسان، ثبات محصول شانس نیست؛ بلکه حاصل معماری دقیق تصمیم‌گیری، انضباط مالی و تمرکز بر مزیت‌های رقابتی است. برای هلدینگ‌هایی با مأموریت ملی، سود تنها شاخص عملکردی نیست؛ بلکه شاخص پایداری منابع و تعهدات بلندمدت محسوب می‌شود.

کیفیت سود، بهره‌وری سرمایه و هم‌راستایی با سیاست‌های کلان توسعه، سه ستون راهبردی دوره پیش‌رو خواهند بود. اگر این اصول به‌صورت ساختاری اجرا شوند، بنگاه صنعتی می‌تواند نه تنها از بحران عبور کند، بلکه پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را نیز مستحکم نماید. در چنین چارچوبی، سود پایدار نه حاصل نوسان بازار، بلکه نتیجه حکمرانی صنعتی دقیق، مسئولانه و آینده‌نگر است؛ حکمرانی‌ای که از دل آن، «ثبات بنگاه» به «ثبات اقتصاد» و از «ثبات امروز» به «امنیت فردا» پیوند می‌یابد.