

مدیر عامل شستا در گفت و گوبا «ایران» از برنامه های تحولی این مجموعه بزرگ اقتصادی می گوید

«مهاجرت بزرگ» از بنگاه‌داری به سهامداری

شستا با ۹ هلدینگ و ۱۷۸ شرکت، سال گذشته ۳۵۰ همت درآمد داشته است

گفت وگو

بمانجان ندیمی
گروه اقتصادی

نام «شستا» یا سازمان تأمین اجتماعی و یازنشستگان گره خورده، اما این هلدینگ همواره زیر ذره‌بین رسانه‌ها و حتی نمایندگان مجلس بوده است. در بسیاری از مواقع شاهد بوده‌ایم که از بازدهی پایین و زیان‌ده بودن شرکت‌های زیرمجموعه این مجموعه بزرگ سخن بیه میان آمده و در برخی موارد نیز مدیران عامل شستا به دفاع از فعالیت‌های این شرکت برخاسته‌اند، اما کمتر کسی می‌داند در این هلدینگ چه می‌گذرد. بارها از آن به‌عنوان حیاط خلوت دولت‌ها و مجلسی‌ها یاد شده، اما کمتر به این موضوع پرداخته شده که محصولات این هلدینگ تا چه اندازه در زندگی ایرانی‌ها تأثیرگذار است. در این مصاحبه که با مدیرعامل شستا انجام شده، سعی کرده‌ایم با نگاهی چالشی، از دکتر محمدرضا سعیدی در خصوص فعالیت‌ها و زیر و بم مدیریت در شستا سؤال بپرسیم که مشروح آن را در ادامه می‌خوانید.

تصمیم‌های استراتژیک را دوچندان می‌کند.

آقای سعیدی، در ابتدای گفت‌وگو بیان از شمای خواهد کمی در خصوص شستا صحبت کنید و معرفی جامعی از این مجموعه و فعالیتش هایش داشته‌باشید.

اگر بخواهم تصویری جامع از شستا ارائه کنم، باید بگویم با یک مجموعه گسترده و چندرشته‌ای روبه‌رو هستیم که در بخش‌های مختلف اقتصاد کشور حضور فعال دارد. شستا امروز با هلدینگ‌های متنوع خود در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، دارو، معادن و فلزات، سیمان، کشاورزی و دامپرووری، انرژی و همچنین حوزه مالی و سرمایه‌گذاری فعالیت می‌کند. در صنعت دارو، شستا تقریباً در تمام زنجیره ارزش حضور دارد؛ از تولید مواد اولیه تا داروی نهایی و شبکه توزیع. همچنین توزیع ما به بیش از ۱۶ هزار داروخانه در سراسر کشور متصل است و این یعنی سهم قابل‌توجهی در تأمین داروی مورد نیاز مردم. در صنعت سیمان، با افتخار رتبه اول تولید در کشور داریم و در بخش معدن و فلزات نیز از بازیگران اصلی بازار محسوب می‌شویم. در حوزه کشاورزی و دامپرووری، از طریق هلدینگ تادیکو، حدود ۲۵ هزار رأس دام و ظرفیت تولید شستا را بتوان یکی از شیرداریم. در بخش انرژی نیز چند نیروگاه فعال در اختیار داریم که نقش مهمی در تأمین برق صنایع و مناطق مختلف کشور ایفا می‌کنند. در حال حاضر شستا از طریق ک هلدینگ تخصصی، ۱۷۸ شرکت را در زیرمجموعه خود دارد که در مجموع بیش از ۱۶۰۰ نوع محصول تولید می‌کنند. این گستردگی باعث شده شستا را بتوان یکی از بزرگ‌ترین کل‌کنندگان مسائل اقتصادی کشور دانست. ما در بخش‌های متنوعی از زندگی مردم حضور داریم؛ از سلامت و حمل‌ونقل گرفته تا پروژه‌های آوارانه و کسب‌وکارهای بین‌المللی.

به بیان دیگر، شستا موتور قدرتمند اقتصاد ایران است که سهمی بین ۳ تا ۴ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده است. فقط در سال گذشته، شرکت‌های زیرمجموعه ما بیش از ۲۵۰ همت درآمد داشته‌اند که این رقم نشان‌دهنده جایگاه ویژه شستا در سبهر اقتصاد ایران است. ما به این دستاوردها افتخار کرده و همچنان تلاش می‌کنیم با بهره‌وری بیشتر، نوآوری و نگاه توسعه‌محور، نقش خود را در رشد پایدار اقتصاد کشور پررنگ‌تر کنیم.

ماوریت اصلی شستاسرمایه‌گذاری است، ولی تا آنجایی که از صحبت‌های شما متوجه شدم، شرکت‌های فعال در این مجموعه، بیشتر به سمت بنگاه‌داری رفته‌اند تا سرمایه‌گذاری. این موضوع انتقادی است که سال‌ها به شستا وارد بوده؛ شما به عنوان مدیرعامل کنونی این مجموعه تا چه اندازه این موضوع را قبول دارید و دلیل آن را چه می‌تابید؟

شستا از زمان شکل‌گیری تاکنون مسیر پرفرازونشیبی را پشت سر گذاشته است. این موضوع، هم ریشه در تاریخ دارد و هم یازاب نوع نگاه مدیران در دوره‌های مختلف است. ما در بررسی تجربه شرکت‌های سرمایه‌گذاری صندوق‌های بازشتستی که دنیا به نتایج جالبی رسیدیم؛ اغلب این شرکت‌ها تمرکز خود را بر سه محور اصلی قرار داده‌اند: سهامداری در بازار سرمایه، سرمایه‌گذاری در اوراق با درآمد ثابت و نگهداری دارایی‌های نقدشونده. در واقع، خارج از این سه دسته، دارایی خاصی در پرتفوی آنها وجود ندارد. اما مدل ایرانی، از جمله شستا، تفاوت‌های قابل‌توجهی دارد. ما در ایران با نوعی سرمایه‌گذاری مواجهیم که در کنار سهامداری، بنگاه‌داری فعال و کنترل مدیریتی هم دارد؛ مدلی که مزایا و البته چالش‌های خاص خود را به همراه دارد.

در حال حاضر بازدهی دارایی‌های شستا مورد رضایت شماست؟ چون اعتقاد بر این است که بازدهی شرکت‌ها پایین است.

من کاملاً با این دیدگاه موافقم که بازده دارایی‌های شستا باید به سطحی بالاتر ارتقا یابد؛ برای تحقق این هدف، لازم است یک «مهاجرت بزرگ» از بنگاه‌داری کنترلی به سمت سهامداری هوشمند انجام شود. البته این تحول آسان نیست، برعکس، فرآیندی پیچیده و چندلایه است. شستا از پیچیده‌ترین ساختارهای ذی‌نفعی در کشور برخوردار است و همین موضوع، هم مسئولیت ما را سنگین‌تر و هم اهمیت

وقتی عملکرد مالی آن کمتر از انتظار است، اثر آن در صورت‌های مالی شستا منعکس می‌شود، در حالی که ما عملاً در تصمیم‌سازی و مدیریت نقشی نداریم؛ یعنی بخش بزرگی از دارایی‌ها در آنجا قفل شده، بدون اینکه بازدهی متناسبی نصیب‌مان شود. در حوزه دارویی نیز وضعیت مشابهی داریم. طی سال گذشته بیش از ۱۲.۵ همت دارو به بیمارستان‌ها تحویل داده‌ایم و هنوز از دولت مطالباتی داریم. درست است که این طبعیتاً این تسهیلات هزینه مالی دارد. به بیان دیگر، وقتی پرداخت‌ها با تأخیر انجام می‌شود، شرکت‌ها ناچارند از بانک‌ها تسهیلات بگیرند و اجرای این طرح و مهاجرت ساختاری، فرآیندی پیچیده و چندلایه باشد. در کنار این واقعیت، قانون برنامه هفتم توسعه نیز ما را ملزم کرده است که شرکت‌های زیرمجموعه صندوق‌های بازشتستی به تدریج از فضای بنگاه‌داری فاصله بگیرند و به سمت نقش آفرینی‌های حرفه‌ای‌تر و سرمایه‌گذاری‌های مولد حرکت کنند. این تحول یکی از محورهای اصلی دستور کار شستاست. اما به هر صورت که اشاره کردم، مسیر ساده‌ای پیش رو نداریم و موانع متعددی در این مسیر وجود دارد، اما با برنامه‌ریزی دقیق و نگاه بلندمدت، قدم به قدم در حال پیشبرد آن هستیم.

مجموع مطالبات شما چقدر است؟ آیا این ارقام به نظر بالا می‌آید.

در چند سال گذشته، مجموعه شستا بیش از ۷۰ همت از شرکت‌ها و هلدینگ‌های مختلف طلبکار است. واقعیت این است که در برخی موارد، عملاً دولت از منابع شستا استفاده کرده و این مسأله فشار قابل‌توجهی بر نقدینگی و بازده دارایی‌های ما وارد کرده است. وقتی از بازدهی شرکت‌های صحبت می‌کنیم، باید تصور دقیقی از شرایط مالی و اقتصادی آنها ترسیم کنیم. برای مثال، در صنایعی مثل سیمان که دوره وصول مطالبات کوتاه‌تر است، بازدهی‌ها رضایت‌بخش بوده و عملکرد مطلوبی داشته‌ایم. اما در صنایعی مانند دارو، به دلیل طولانی بودن دوره وصول مطالبات که در برخی موارد به بیش از ۲۵۰ روز می‌رسد، بازدهی کاهش پیدا می‌کند. بنابراین، قیاسات درباره عملکرد شستا بدون در نظر گرفتن این واقعیت‌ها، منصفانه نیست. این حال اطمینان‌دارم با تیم مدیریتی فعلی، در صورت پرهیز از دخالت‌های غیرضروری و پرداخت به‌وقوع مطالبات، شستا می‌تواند سهم خود را از اقتصاد ملی به مراتب بیش از سطح فعلی، یعنی سه تا چهار درصد تولید ناخالص داخلی، افزایش دهد. شستا امروز تنها یک بنگاه اقتصادی نیست؛ در بسیاری از استان‌های کشور، حضور شرکت‌های زیرمجموعه ما چهره اقتصادی و حتی اجتماعی آن مناطق را دگرگون کرده است. ما در عمل به یک موتور کارآفرینی و توسعه منطقه‌ای تبدیل شده‌ایم و این مسیر را با قدرت ادامه خواهیم داد.

اگر اجازه بدهید می‌خواهم بی‌واسطه سؤالی را مطرح کنم. آیا شستا واقعا حیات خلوت دولت و مجلس است؟ این جمله بارها و بارها از افراد مختلف شنیده شده که دولت‌ها و مجلسی‌ها بر این مجموعه چیره شده‌اند و به همین دلیل هم بعضی از واحدهای شستا زیان‌ده هستند. البته بخشی از این سؤال را به نظر هم می‌شود در پاسخ‌های قبلی دید ولی می‌خواهم در این مورد شما هم صریح صحبت کنید.

ببینید، قیل از هر چیز باید یادآوری کنم که شستا یک شرکت بورسی است و همه اطلاعات مالی و عملیاتی‌ما به‌صورت شفاف از طریق سامانه کدال منتشر می‌شود. در واقع ما در یک «اتاق شیشه‌ای» فعالیت می‌کنیم و هر اقدامی زیر ذره‌بین سهامداران و افکار عمومی قرار دارد. در عین حال، کاملاً درست است که در بسیاری از استان‌ها، تقاضا و علاقه زیادی برای سرمایه‌گذاری شستا وجود دارد. اما نکته کلیدی این است که ما به هر درخواست یا فشاری پاسخ مثبت نمی‌دهیم. نگاه ما صرفاً توسعه کمی نیست، بلکه بر بازدهی و اثربخشی اقتصادی تمرکز داریم. از زمانی که تیم فعلی مدیریت به شستا پیوسته، یک اصل روشن را دنبال می‌کنیم: هر جا بازده دارایی‌ها بالاتر از متوسط صنعت باشد، آنجا جای ماست. اجازه

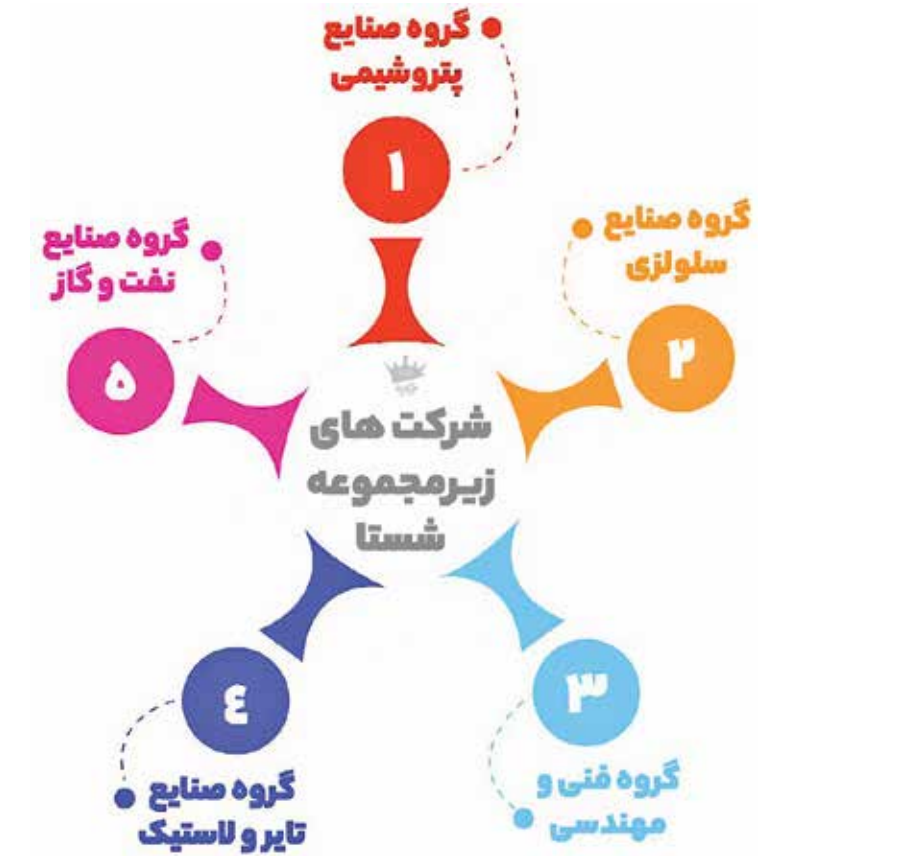


کمی هم در مورد ماهیت شستا صحبت کنیم. شما خودتان را شرکت خصوصی می‌دانید یا دولتی یا خصوصی؟

ما به عنوان یک هلدینگ بزرگ و چندرشته‌ای، در بازار سرمایه فعالیت می‌کنیم. ماهیت اصلی صندوق‌های بازشتستی در سراسر دنیا غیردولتی است؛ یعنی با اینکه نقشی اجتماعی دارند، اما بر پایه اصول حرفه‌ای و اقتصادی اداره می‌شوند. متأسفانه در کشور ما بعضی برداشت‌ها یا تصمیمات قانونی باعث شده که شرکت‌هایی مانند ما گاهی به اشتباه «شبه‌دولتی» تلقی شوند. در حالی که واقعیت این است که شستا ساختاری ترکیبی دارد؛ نه کاملاً دولتی است و نه کاملاً خصوصی.

ما مجموعه‌ای هستیم از شرکت‌هایی با مالکیت متنوع، در برخی حوزه‌ها سهم ما پررنگ‌تر است و در برخی دیگر، سهمی اندک داریم.

بنابراین نمی‌توان گفت که همه شرکت‌های زیرمجموعه ما دولتی‌اند. ما در واقع در مرز بین دولت و بازار فعالیت می‌کنیم، جایی که هم مسئولیت اجتماعی برای ما اهمیت دارد و هم رقابت‌پذیری اقتصادی.



آبادان است. این شرکت با چالش‌هایی همچون اتصال ناکافی به زنجیره ارزش و فناوری قدیمی روبه‌روست. نکته‌ای که معمولاً در رسانه‌ها به آن پرداخته می‌شود، نه سود ۲۲ همتی تجمعی شرکت‌های تحت کنترل شستا بلکه همین زیان تجمعی ۲ همتی است. این موضوع تا حدودی نشان‌دهنده مظلومیت شستا ست و ما امیدواریم با همکاری رسانه‌هایی مانند شما بتوانیم تصویر واقعی از عملکرد مجموعه را منعکس کنیم. حتی دیدگاه برخی نمایندگان مجلس در جلسات به این موضوع اشاره می‌کنند که شستا شرکت‌های زیان‌ده زیادی دارد. من منکر مشکلات مدیریتی در برخی شرکت‌ها نمی‌شوم و واقعیت این است که بعضی کسب‌وکارها درآمد و هزینه‌شان همخوانی ندارد، اما باید تأکید کنم که رقم زیان‌ما در مقایسه با سود کل مجموعه، ناچیز است.

آیا واگذاری تا به امروز انجام شده؟ اولین واگذاری‌ها مربوط به شرکت کاغذ غرب بود که آن را از طریق مزایده به بازار عرضه کردیم و این فرآیند در حال طی مراحل قانونی است. واگذاری شرکت‌ها همیشه پیچیدگی‌ها و چالش‌های خاص خودش را دارد و گاهی ابهاماتی در تفسیر قوانین مربوط به واگذاری‌ها پیش می‌آید. ما در حال تعامل مستقیم با مجلس هستیم تا این ابهامات برطرف شود و پس از واگذاری، مدیران ما بتوانند با اطمینان و حاشیه امنیت لازم به فعالیت‌های خود ادامه دهند.

در خصوص اهلیت سنجی متقاضیان هم اگر می‌شود توضیح دهید. آن‌طور که از صحبت‌های شما برمی‌آید بسیار در این مورد سخت‌گیر هستید.

برای ما صرف داشتن سرمایه، شرط لازم است اما کافی نیست. متقاضیان واگذاری باید توانمندی اداره و مدیریت یک مجموعه را هم داشته باشند. سابقه مدیریت چنین مجموعه‌هایی یکی از معیارهای کلیدی ماست. علاوه بر این، توجه به زنجیره ارزش شرکت نیز برای ما اهمیت بالایی دارد. به عنوان مثال، هرگز دارویی را به کسانی واگذار نخواهیم کرد که زنجیره ارزش آن را متلاشی کنند یا شروع به فروش زیرمجموعه‌های شرکت می‌ثباتی واز هم گسیختگی شرکت می‌شود. ما معتقدیم نباید هیچ تهدیدی به زنجیره ارزش وارد شود و همه این مسائل نیازمند بررسی دقیق و موشکافانه است

یعنی می‌خواهید بعد از واگذاری هم نظارت کنید؟ این موضوع بر عهده شماست یا سازمان‌های نظارتی باید وارد شوند؟

ما باید در نحوه تنظیم قراردادها بسیار دقیق باشیم. اگر مالک جدید شرکت تصمیم بگیرد پرسنل را اخراج کند، نمی‌توانیم سکوت کنیم. بنابراین قراردادهای باید به گونه‌ای طراحی شوند که امنیت شغلی کارکنان تضمین شود و آنها با آرامش خاطر به فعالیت خود ادامه دهند.

این واگذاری‌ها استارت خورده است؟ ما اعلام کرده‌ایم که آماده‌ایم اکثر هلدینگ‌های شستا را واگذار کنیم، بجز یکی دو مجموعه خاص مانند کشتیرانی که شرایط و مختصات متفاوتی دارد. برای این منظور، اطلاعاتی در رسانه‌های مختلف منتشر کردیم و خودمان فعالت به دنبال بازاربایی برای واگذاری‌ها رفتیم که خوشبختانه با استقبال مواجه شد. با این حال، در مسیر واگذاری‌ما چالش‌هایی مواجه شدیم. اولین چالش، وقوع جنگ تحمیلی ۱۳ روزه بود که اقتصاد کشور را پیش و پس از آن کاملاً تغییر داد و بر روند واگذاری تأثیر گذاشت. دومین چالش مربوط به متقاضیان خرید بود؛ برخی از خریداران علاقه‌مند بودند مجموعه‌ها را با پیش‌پرداخت اندک، مثلاً ۵ درصد و اقساط بلندمدت ۱۰ تا ۲۰ ساله خریداری کنند. به اعتقاد من، این نوع معامله دیگر واگذاری واقعی محسوب نمی‌شود، زیرا واگذاری به معنای فروش ارزان و بلندمدت نیست. ما معتقدیم در فرآیند واگذاری باید حقوق مردم و ذینفعان رعایت شود و هیچ مجموعه‌ای نباید بدون ارزش واقعی به فروش برسد. در همین دوران، دکتر میردی، راهکاری جدید ارائه کرد که می‌تواند شرکت‌ها را افزایش دهد و از توانمندی‌های بخش خصوصی بهره‌برد. این مسیر، به‌نوعی ترکیبی از حفظ مالکیت عمومی سازمان تأمین اجتماعی و واگذاری مدیریت به بخش خصوصی است. این رویکرد مزایای زیادی دارد؛ تأثیرات منفی نوسانات سیاسی بر شرکت‌ها کاهش می‌یابد، بازدهی دارایی‌ها افزایش می‌یابد

ممنونم. من سؤالی ندارم اگر شما نکته‌ای دارید می‌خواهید اضافه کنید، بفرمایید.

در شستا دو موضوع برای ما بسیار مهم است: حضور فعال در بازارهای بین‌المللی و توسعه کسب‌وکارهای نوآورانه. نوآوری برای ما تنها یک شعار نیست، بلکه موتور حرکت و پیشرفت شرکت است. ما اعتقاد داریم که دوام و ثبات شستا در عرصه جهانی محقق می‌شود و این حضور قدرتمند در بازارهای بین‌المللی، مستلزم توان بالای نوآوری است؛ توانایی‌ای که به ما اجازه می‌دهد نیازها و ترجیحات مشتریان را خارج از مرزها را به‌خوبی پاسخ دهیم. شرکتی که بتواند فراتر از مرزهای خود، خواسته‌های مشتریان را درک و پوشش دهد، نه تنها مسائل امروز را حل می‌کند، بلکه سودهای آینده را نیز خلق و تضمین می‌کند. به عبارتی، نوآوری و نگاه جهانی، مسیر ما برای رشد پایدار و اثرگذار است.



با این رمزینه فیلم گفت‌وگو را در ایران آنلاین ببینید.