



گفت‌وگو با مدیر طرح و برنامه، امور مجامع و سهام شاهد استراتژی شاهد؛ کارایی، رقابت و شفافیت

مدیر طرح و برنامه، امور مجامع و سهام شرکت شاهد است و همواره در حال پایش و پالایش برنامه‌ها و سیاست‌های شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ‌های مختلف تا استراتژی برتر برای آینده انتخاب شود. تا قبل از سال ۱۳۷۹ مدیریت طرح و برنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور را عهده‌دار بود و پس از آن به مجموعه مدیران شرکت شاهد پیوست. کاظم اکبری را بدون کتاب و مطالعه نکردن نمی‌توان تصور کرد و اتاق کار و میز کارش انباشته از کتاب‌های مختلف با رویکرد برنامه‌ریزی و مدیریت است؛ به گونه‌ای او از تمام تحولات و اصلاح ساختار شاهد در گذر زمان مستندات کارشناسی در دست دارد و در طراحی نقشی تازه، گذشته را در نظر می‌گیرد و وضعیت حال را. چه اینکه او اعتقادی به آزمون و خطا در طراحی راهبردهای کلان شرکت ندارد. گذر شاهد از دشواری‌ها و دست‌اندازها به گفته او، دستاورد استراتژی اول مدیران شاهد بود. اکبری آماده‌سازی شرکت برای ورود به بورس را ثمره استراتژی دوم مدیران شرکت معرفی می‌کند. مدیر طرح و برنامه شاهد از برنامه عملیاتی شرکت شاهد در قالب چهار محور اصلاحات حقوقی، اصلاحات مالی، اصلاحات سبد سرمایه‌گذاری و اصلاح ساختار اجرایی و با هدف‌گذاری کمی به عنوان استراتژی شرکت در سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۰ یاد می‌کند و این روزها سرگرم تدوین استراتژی چهارم است. این گفت‌وگو را بخوانید:

در همین راستا اولین کار، شناخت دقیق شرکت‌های زیرمجموعه از ابعاد مختلف، بویژه از لحاظ سودآوری بود و در واقع کارهای کارشناسی تدوین استراتژی اول شاهد به عهده این‌جانب و همکارانم بود.

■ منظور از استراتژی اول چیست؟

همان‌طور که در مطالب عزیزان مدیرعامل و مسئول شاهد در این مجموعه آمده، به دلایل خاص اقتصادی و همچنین مشکلاتی که در مدیریت شرکت‌های تحت پوشش نهادهای

برنامه معرفی شدم. بعد از ملاقات با ایشان، توفیق خدمت به جامعه فرزندان عزیز شاهد برای این‌جانب فراهم شد.

■ مأموریت و فعالیت‌های شما در ابتدای کار چه بود؟

مسئولیتی که به عهده واحد طرح و برنامه در شرکت بود، در واقع تبدیل سیاست‌ها و استراتژی‌های شرکت به برنامه‌های عملیاتی و همچنین مستند کردن آنها بود. امر مستندسازی در فرآیندهای تصمیم‌گیری نقش بسزایی دارد؛

■ مختصری درباره خود و نحوه ورودتان به شاهد بگویید.

تا پایان سال ۱۳۷۹ مسئولیت مدیریت طرح و برنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور را داشتم که به دلایل خانوادگی ناچار تقاضای بازنشستگی کردم، موافقت با این امر به شرط ادامه خدمت در سازمان مذکور بود که در اردیبهشت سال ۱۳۸۰ از طریق یکی از بازرسان شرکت شاهد که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سمت معاونت داشت، به مدیرعامل وقت شرکت شاهد برای تشکیل واحد طرح و

انقلاب اسلامی وجود داشت، غالباً شرکت‌ها دچار عارضه فقدان سودآوری بودند و پاره‌ای از دلایل دیگر، قدمت و کهنه شدن امکانات و تجهیزات، بالا بودن هزینه‌های ثابت، عدم جایگزینی تکنولوژی‌های روز، و کهنه شدن مهارت کارکنان و سایر عوامل بود. در این مقطع، سیاست بر این بود که در استراتژی اول پالایش اساسی در این شرکت‌ها انجام شود و روی شرکت‌هایی که تداوم فعالیت آنها به صرفه و صلاح مجموعه نبود، تصمیم‌گیری شود. بر این اساس، با پشتیبانی مدیرعامل شرکت و هیئت‌مدیره و با تعریف شاخص‌های متعددی نسبت به ارزیابی عملکرد تمامی شرکت‌ها اقدام شد و ضمن مستند کردن امکانات آنها در قالب گزارش مکتوبی که شامل ۹ جلد با حدود ۱۵ هزار صفحه است (این گزارش‌ها در آرشیو دفتر وجود دارد و لیست آن ضمیمه است) تهیه شد.

در جریان این مطالعه، خلاصه گزارشی از وضع شرکت‌ها از ابعاد مختلف سودآوری، نیروی انسانی، امکانات و تجهیزات تهیه و در کمیته‌ای که به همین منظور با حضور مدیرعامل شرکت شاهد و اعضای هیئت‌مدیره تشکیل می‌شد، در مورد انحلال، توقف، ادغام، واگذاری، فروش و یا توسعه شرکت‌ها تصمیم‌گیری می‌شد.

■ حاصل این کار از ابعاد ساختاری و ترکیب سید فعالیت شرکت چه بود؟

انجام این اقدامات منجر شد تعداد حدود ۱۶۰ شرکت یا فعالیت در شرکت به چهار فعالیت تخصصی با کمتر از ۲۰ شرکت در قالب هلدینگ تعریف شود و تعداد نیروی انسانی از حدود ۶۰۰۰ نفر به حدود ۶۰۰ نفر کاهش یابد. با انجام این پالایش، شرکت آمادگی لازم را برای ورود به بورس به دست آورد و شرایط برای تدوین استراتژی دوم طراحی شد.

■ استراتژی دوم دارای چه ویژگی‌هایی بود؟

همان‌طور که اشاره شد، در اجرای استراتژی اول شاهد، آرامش در مجموعه‌های اقتصادی و اعتمادسازی در سهامداران با انجام اصلاحات مالی و نظارتی و شفاف‌سازی صورت‌های مالی، تعیین ترکیب سبد سرمایه‌گذاری و اصلاح ساختار اجرایی شرکت حاصل شد. اکنون باید شرکت را برای الحاق به سازمان بورس اوراق بهادار تهران آماده می‌کردیم. در این ارتباط، با بررسی‌های مختلف کارشناسی و رایزنی با حدود ۵۰ نفر از صاحب‌نظران (اسامی آنها و نتیجه نظرخواهی بیشتر در یکی از نشریات منتشر شده است) به جهت پراکنده بودن سهامداران در عرصه کشور (در شهر و روستا) و خرد بودن سهام آنها ورود به بورس

و ایجاد ارتباط لازم آنها با شبکه محدود بورس، بویژه در آن زمان، بسیار مشکل بود و به عبارتی دیگر غیرممکن بود و به علاوه، موضوع سهام مدیریتی برای اداره شرکت از جمله مشکلات دیگر پیش روی ما بود. به همین جهت، موضوع ایجاد صندوق و یا مؤسسه‌ای که بخش عمده‌ای از سهامداران خرد و پراکنده را در خود جای دهد و در ضمن وزن بالایی از سهام را داشته باشد، مطرح شد و در نهایت منجر به ایجاد مؤسسه اندوخته شاهد شد. با استعلام به عمل آمده از سهامداران و با نظارت و مهور نمودن نظرات آنها توسط ادارات بنیاد شهید در کشور حدود ۹۰٪ از سهامداران (معادل ۱۳۲۰۰۰ نفر) و با ۰.۸۶٪ سهام عضو مؤسسه مذکور شدند و به آن وکالت دادند با حفظ ارزش سهام و دسترس بودن آنها به سرمایه خود و برخورداری از سود متعارف که در شاهد اعلام می‌شود، امور مجمعی آنها را به عهده گیرد.

■ قانونمندی حاکم بر مؤسسه چه بود، به قرار معلوم، شاهد اولین گام غیررسمی را با ایجاد مؤسسات مشترک سرمایه‌گذاری آغاز کرده است؟

بله، سؤال به‌جا و اساسی‌ای است. در مقطعی که مؤسسه اندوخته شاهد ایجاد شد، قانونمندی خاصی در کشور به عنوان مرجع وجود نداشت و این مؤسسه در اعداد (Trust found) قرار داشت؛ در همین راستا ضمن به ثبت رساندن مؤسسه به عنوان یک پوسته حقوقی واژه‌هایی از قبیل: «عضویت» و «واحد سهمی» مؤسسه جای خود را به حق سهام و سهامدار داد و مستحضرید اینها واژه‌هایی است که بعداً در قانون تشکیل صندوق‌های مشترک سرمایه‌گذاری به کار برده شده است.

■ بالاخره چگونه و با چه شاکله‌ای شاهد وارد بورس شد؟

با سازماندهی مذکور با یک سهم عمده مؤسسه اندوخته شاهد با (نماینده ۰.۸۶٪ سهام) و ۱۴٪ سهم متعلق به حدود ۲۰ هزار سهامدار فرزند شهید آزاد که دارای برگه‌های سهام مستقل بودند، شاهد در مرداد ماه سال ۱۳۸۴ وارد بورس اوراق بهادار شد. امور اجرایی اعضای مؤسسه اندوخته از طریق شرکت ذخیره شاهد به عنوان رابط که از قبل هم ایجاد شده بود، انجام می‌گرفت، لیکن اجرایی کردن این تصمیم و ایجاد سازوکارهای اجرایی و فرمت‌های لازم لاجرم به عهده حقیر با سه مسئولیت گذاشته شد.

■ منظورتان از مسئولیت چیست؟

اندکی بعد از شروع کار آقای پورمحمدی که مدیر عاملی مؤسسه اندوخته شاهد را به

عهده داشتند، به عنوان معاونت وزارت امور اقتصادی و دارایی منصوب شدند و عملاً و قانوناً نمی‌توانستند مسئول این کار باشند و طی حکمی سرپرستی مؤسسه را به این‌جانب دادند. آقای سیدحسن موسوی، مدیرعامل شرکت ذخیره شاهد بودند، ایشان هم به دلیل پیچیدگی‌هایی که اجرای این امر داشت، مسئولیت شرکت اخیر را رها کردند و این امر هم به این‌جانب واگذار شد. بدین ترتیب، علاوه بر مسئولیت فوق، مسئول طرح و برنامه شاهد هم کماکان با این‌جانب بود.

در این مقطع، علی‌رغم فشار سنگینی که به عهده این‌جانب قرار داشت، در عمل، چون هم در طراحی و هم به عنوان مسئول مؤسسه اندوخته شاهد و هم امور اجرایی شرکت ذخیره خودم تصمیم‌گیر بودم، اجرایی کردن کار بسیار با سرعت انجام گرفت. در این زمان بود که آقای مهندس مهرعلیزاده مجدداً به شاهد برگشتند و مسئولیت مدیرعاملی مؤسسه اندوخته شاهد را به عهده گرفتند و بعد از آن این‌جانب از شرکت ذخیره هم استعفاء دادم و امور محوله در شاهد را تداوم بخشیدم.

■ امور محوله در حوزه کارشناسی چه مواردی است؟

انجام کارهای امور مجامع که عهده‌دار برگزاری مجامع سالانه برای تصویب گزارش‌های مالی سالانه و برگزاری مجمع فوق‌العاده برای انتخاب اعضای هیئت مدیره‌ها و یا افزایش سرمایه و دیگر مواردی است که در قانون تجارت و بورس اوراق بهادار پیش‌بینی شده است؛ مدیریت امور سهام شاهد در ارتباط با بورس، پرداخت سود سالانه و انجام امور مربوط به اجرای حق تقدم‌ها و پاس‌خگویی به سهامداران و غیره نیز جزو وظایف و مسئولیت این مدیریت است. در قسمت طرح و برنامه نیز ارزیابی برنامه‌های گذشته و تدوین استراتژی و برنامه‌های شرکت نیز از وظایف دیگر این واحد است.

■ آیا استراتژی دیگری هم در شاهد تهیه شد؟

بله، در مقطع زمانی ۹۰-۱۳۸۶ استراتژی جدید شرکت با اصلاحات لازم تدوین شد و برنامه عملیاتی شرکت در قالب چهار محور اصلاحات حقوقی، اصلاحات مالی، اصلاحات سبد سرمایه‌گذاری و اصلاح ساختار اجرایی و با هدف‌گذاری کمی مشخص انجام شد و به اجرا درآمد و در حال حاضر نیز در حال ارزیابی این برنامه و تدوین استراتژی بعدی هستیم.