



گفت‌وگو با مدیرعامل شرکت ابنیه و فرآوری املاک شاهد از توان متخصصان استفاده می‌کنیم

۱۰ شهریور ۱۳۸۹ با درج آگهی تغییرات شرکت حسابرسی و خدمات مدیریت شاهد (سهامی خاص) در روزنامه رسمی کشور شرکت فرآوری و توسعه ابنیه شاهد متولد شد تا مدیریت و نظارت فنی بر امور ابنیه و مستغلات و البته اجرای پروژه‌های ساختمانی، عمرانی و تأسیساتی و هر گونه فعالیت فنی و مهندسی در زمینه‌های مختلف صنعتی - خدماتی و تولیدی و بازرگانی را عهده‌دار باشد. حال مدیرعامل شرکت پاسخگوی پرسش‌های بازار بین‌الملل است و از برنامه‌های آینده شرکت سخن می‌گوید. فلسفه اصلی شکل‌گیری شرکت تحت مدیریتش را شفاف اعلام می‌کند: افزون بر ضرورت مدیریت املاک و مستغلات شرکت شاهد و پتانسیل بالای شرکت شاهد در زمینه املاک و ساخت‌وساز او یکی دیگر از دلایل ایجاد شرکت فرآوری و توسعه ابنیه شاهد، وجود نیروی انسانی متخصص و با بهره‌وری بالا عنوان می‌کند. گفت‌وگو با مجتبی زرنندی را بخوانید:

۱۵۰ میلیون تومان بود و در حال حاضر ۲۵ میلیارد تومان است.

از جمله مأموریت‌های این شرکت که به صورت ضمنی به دنبال آن هستیم، این است که با فروش دارایی‌ها و املاک شرکت شاهد که منجر به سودآوری برای شرکت شده، رقم آن در حدود ۱۵۰ میلیارد تومان است از املاک و دارایی‌های شرکت‌های استانی جذب و به صورت یک سرمایه برای شرکت شاهد درآمد و شاهد توانست از آن سود قابل توجهی به دست بیاورد. دیدگاه مدیریت کلان شاهد این بود که از آن فرصت‌ها استفاده کنیم و در صورت امکان، تعدادی از این شرکت‌های استانی را شناسایی کنیم و آنها را با فعالیت‌های عام و منطقه‌ای احیا و فعال کنیم.

استراتژی جدید شاهد این بود که فعالیت‌ها تحت ۴ هلدینگ تخصصی شد، اما این ۴ هلدینگ

سرمایه بنا نهادند. به همین جهت شروع به فروش شرکت‌ها و کارخانجات کردند و شرکت‌های استانی شاهد را متوقف و منحل کردند.

یکی از دلایل تأسیس شرکت توسعه ابنیه، ورود عمران و توسعه به فرابورس و وجود سهامداران غیر برای این شرکت بود. دومین دلیل، املاک و اموالی بود که از شرکت‌های تسویه شده برای این شرکت باقی مانده بود. سومین دلیل، پتانسیل بالای شرکت شاهد در زمینه املاک و ساخت‌وساز بود که یک شرکت برای انجام آن کفایت نمی‌کرد. دلیل دیگر ایجاد این شرکت، وجود نیروی انسانی متخصص و با بهره‌وری بالا در شرکت حسابرسی و خدمات مدیریت شاهد سابق بود. بر اساس همه این دلایل، تصمیم بر این شد که شرکت حسابرسی و خدمات مدیریت شاهد در آذر ماه ۸۹ به شرکت فرآوری و توسعه ابنیه شاهد تغییر نام دهد. سرمایه ثبتی شرکت در بدو تأسیس

■ شرکت فرآوری و توسعه ابنیه شاهد را معرفی کنید و بفرمایید این شرکت به چه منظوری تأسیس شد؟

شرکت شاهد در بدو تأسیس وارد فعالیت‌های گوناگونی شده بود که در مقاطع مختلف مدیریتی و بر اساس استراتژی‌های خاص مدیران وقت، فعالیت‌های گوناگونی در قالب شرکت‌های مختلف انجام پذیرفته است که با ادامه این موضوع در دهه ۷۰ با توجه به تمرکز بیشتر منابع در بخش تولید و از آنجایی که شرکت‌های تولیدی و صنعتی تا جایی که می‌توانند منابع را جذب می‌کنند تا خروجی خوبی داشته باشند؛ کمبود نقدینگی برای پرداخت سود سهام سهامداران باعث شد تدابیر جدیدی اندیشیده شود که در نهایت، در پایان دهه ۷۰ استراتژی شرکت تغییر کرد و آن را از حالت صنعتی و تولیدی خارج کردند و فعالیت‌هایشان را بر اساس ۴ محور بازرگانی، نفتی، ساختمان و بازار

آنقدر در مرکز تمرکز داشتند که از بسیاری فرصت‌های سرمایه‌گذاری در بسیاری از استان‌ها محروم بودند، انحلال شرکت‌های استانی تصمیم خوبی بود، اما باید توجه داشت که برخی از شرکت‌های استانی از کارایی خوبی برخوردار بودند، به نحوی که منجر به ایجاد ۱۵۰ میلیارد دارایی شده بود. یکی از اهداف دیگر تأسیس این شرکت این بود که استان‌هایی را که در گذشته تجربه خوبی در آنها داشتیم، احیا کنیم تا بتوانیم دارایی بیشتری برای شاهد جذب کنیم. به همین جهت، شرکت توسعه ابنیه را نمی‌توان تنها یک شرکت ملکی دانست، در حال حاضر این شرکت حدود ۱۰ شرکت متوقف در زیرمجموعه خود دارد که در ۹ ماه گذشته با بررسی‌هایی که انجام شده، شرکت شاهد فارس و خراسان و شرکت فجر شمس آسیا را فعال کرده که در حال حاضر این شرکت‌ها در زمینه عام فعال هستند.

شرکت شاهد فارس در حال حاضر چند پروژه خوب را در فارس شروع کرده و چیزی در حدود ۱۰ میلیارد تومان در آنجا سرمایه‌گذاری کرده است. در حال تزریق ۲۰ میلیارد تومان منابع به شاهد خراسان هستیم که بنا داریم آنها را به پروژه‌های بزرگ‌تر تبدیل کنیم. دلیل تأسیس فجر شمس آسیا هم ورود به فعالیت‌های خارج از کشور است. به همین جهت، نخستین بازاری که در آن وارد شدیم، بازار عراق است و یکی از پروژه‌های در دست اقدام، پروژه ساخت هتل ۱۲ طبقه در شهر مقدس کربلاست. یکی از کارهای دیگر که قرار است از طریق این شرکت پیگیری شود، بحث حضور در بازار گرجستان با الویت کشاورزی و دامداری و بعد از آن ساختمانی است. مابقی شرکت‌های زیرمجموعه هم عبارتند از: بازرگانی مبارکه، شرکت ترخیص، تسیس، ایران شیندلر، شاهد اصفهان و آذربایجان شرقی و سمنان که تصمیم داریم شاهد اصفهان، آذربایجان شرقی و سمنان را منحل کنیم و مابقی را فعال سازیم.

بنابراین، شرکت توسعه یک شرکت ملکی نیست و در زمینه فعالیت‌های متعددی دارد، از جمله اهداف دیگر تأسیس این شرکت این بوده که رقابتی هم بین شرکت‌های هلدینگ شاهد ایجاد شود. چون وقتی شرکت فعالیت عام انجام می‌دهد، احتمال دارد در حوزه بازرگانی و ساختمانی هم وارد شود و این خود به خود می‌تواند رقابتی ایجاد کند و به نوعی می‌شود گفت شرکت توسعه ابنیه شاهد تلفیقی از کل فعالیت‌های شرکت شاهد است.

شرکت شاهد خراسان یک مجموعه اداری-تجاری و مسکونی به نام پارس در بلوار وکیل آباد دارد که از حدود ۵۸ واحد مسکونی و ۱۱۳ واحد تجاری-اداری تشکیل شده و بالغ بر ۲۰ میلیارد تومان ارزش دارد که در حال حاضر در مراحل اجرایی تبدیل آن هستیم که به احتمال زیاد با این رقم می‌توانیم به عنوان پیش‌پرداخت وارد یک پروژه ۱۰۰ میلیارد تومانی شویم. علاوه بر این، در حال حاضر ۳ پروژه در شیراز داریم با عنوان پروژه رودکی شیراز که یک ساختمان تجاری-اداری است و دو ساختمان مسکونی هم در خیابان

پاسداران و بهاران شیراز در دست ساخت داریم که مراحل پایانی را پشت سر می‌گذارد. در خیابان زند شیراز هم زمینی به وسعت ۲ هزار متر در حال خریداری است که تصمیم داریم در آن یک پروژه تجاری-اداری بسازیم. در تهران هم یک زمین ۱۰ هزار متری در بلوار فردوس با مشارکت شرکت سبحان خریداری شد که ۳۱ درصد تراکم تجاری و اداری دارد و در مرحله آغاز کار آن هستیم. در همان جا یک زمین ۳۵۰۰ متری هم داریم که در حال اخذ پروانه برای احداث یک ساختمان مسکونی در آن هستیم.

در شهرستان نکا، طی یک فرآوری که انجام دادیم، حدود ۲۰ هزار متر زمین در خیابان اصلی این شهرستان داریم که در حال تفکیک قطعات به تجاری و مسکونی هستیم. در حال حاضر حدود ۶۰ میلیارد تومان از املاک شرکت شاهد را خریداری کردیم که در صورت فروش و تکمیل این املاک چیزی حدود ۱۰۰ میلیارد تومان نصیب شرکت می‌شود که بخشی از آن به صورت نقدی دریافت می‌شود و بخش دیگر آن به صورت تهاتر و برنامه ما این است که از محل این ۱۰۰ میلیارد تومان به دو پروژه ورود پیدا کنیم که قیمت تمام شده این دو پروژه بالغ بر ۷۰۰ میلیارد تومان است و تصمیم بر آن است که به صورت مشارکتی با بخش خصوصی این کار را انجام دهیم. برآورد می‌شود فروش این پروژه‌ها در ۴ سال آینده بالغ بر ۴۰۰ میلیارد تومان ارزش داشته باشد. ما حدود ۳۰ درصد در این پروژه‌ها سهم خواهیم داشت.

■ سود ناشی از تمام فعالیت‌های شرکت ابنیه شاهد به فرزندان شاهد برمی‌گردد؟

بله، ۱۰۰ درصد سهام ما متعلق به شرکت شاهد است و تمام فعالیت‌هایی که می‌کنیم، سود و منافع آن به شاهد و در نتیجه به فرزندان شهید می‌رسد که البته در حال حاضر شاهد یک بخش سهامدار غیر فرزند شهید هم دارد، چون در حال حاضر شرکت شاهد خود یک شرکت بورسی است.

■ برای تأمین منابع مالی مشکلی ندارید؟ چون اکثر مدیران شاهد می‌گویند نقدینگی نداریم.

استراتژی ما در تمام معاملات مان بر اساس کسب سود، جذب نقدینگی و افزایش املاک باکیفیت است. و املاک باکیفیت این سیکل را می‌چرخاند؛ به این معنی که اگر ما املاک باکیفیت داشته باشیم، می‌توانیم از آن سود به دست بیاوریم و با آن نقدینگی املاکی خریداری کنیم که با فرآوری آن که روی آن انجام می‌دهیم به املاک باکیفیت تبدیل شوند. با برنامه‌ریزی‌های به عمل آمده در برنامه فروش انتظار داریم در سال اول، حدود ۲۷ میلیارد تومان نقدینگی وارد شرکت شود و در یک دوره سه‌ساله حداقل چیزی حدود ۸۰ میلیارد تومان نقدینگی وارد مجموعه خواهد شد.

■ روی منابع بانکی هم فکر کرده‌اید؟ فعلاً نه، در پروژه‌ها نقدینگی حرف اول را می‌زند

و ما بخوبی می‌دانیم که می‌توانیم با ۵ میلیارد پول نقد و مابقی املاک، وارد یک پروژه ۵۰ میلیارد تومانی شویم. مثلاً در حال حاضر در یک معامله ۴۰ میلیارد تومانی که احتمالاً در این هفته انجام می‌شود، کل منابع نقدی که به کار خواهیم گرفت، ۲ میلیارد تومان است. اما خروجی این معامله ۴۰ میلیارد تومانی در سال آینده حداقل ۶۰ میلیارد تومان ملک کوچک و قابل فروش است. یکی از استراتژی‌هایی که قبلاً انجام می‌شد، رفتن به سمت املاک بزرگ بود که تبدیل آنها خیلی دشوار است. حال، استراتژی را تغییر داده‌ایم و به این سمت رفتیم که املاکی بخریم که نقدشوندگی بیشتری داشته باشند. ظرف ۹ ماه گذشته در فروشی که در کل شرکت شاهد انجام شده، حدود ۶۵ میلیارد تومان از طریق شرکت ابنیه شاهد بوده است که از این محل حدود ۳۵ میلیارد تومان سود کسب شده و حدود ۲۰ میلیارد تومان هم نقدینگی در این زمینه حاصل شده است.

■ استراتژی بسیار خوبی است؛ کار کردن روی املاک خوب و مرغوب با سرعت نقدشوندگی بالا که هر وقت نیاز شرکت ایجاد کرد، قابل فروش و سرمایه‌گذاری کردن روی پروژه‌های دیگر باشد.

یکی از استراتژی‌های دیگر شرکت ابنیه این است که سیستم جدیدی را برای فروش در شرکت شاهد تعریف کرده‌ایم. یعنی با کسب پیش‌پرداخت پایین و اقساط مدت‌دار طی ۳۶ ماهه و حتی بیشتر خرید را برای طرف مقابل آسان می‌کنیم. بر همین اساس، در حال حاضر چیزی حدود ۲۰ میلیارد تومان در هفته‌های اخیر قرارداد فروش بستیم که بخشی از املاک مشهد، تبریز و تهران را به همین شکل فروختیم که البته موفقیت بسیار خوبی است، زیرا با این میزان پول می‌توانیم وارد یک سرمایه‌گذاری ۲۰۰ میلیاردی شویم البته باید انتخاب درستی انجام دهیم. باید پروژه‌ای را انتخاب کنیم که در کوتاه‌مدت سود خوبی نصیب شرکت کند. ما مجموعه خصوصی نیستیم که بگوییم اگر امسال سود نکردیم، مهم نیست؛ ما هم باید سود بدهیم و هم سود تقسیم کنیم، چون در هر حال باید جواب سهامداران را داد. به همین جهت، باید پروژه‌هایی را انتخاب کنیم که مدت زمان آنها به گونه‌ای باشد که به مشکل برنخوریم. در حال حاضر، شرکت ابنیه شاهد وضعیت خوبی دارد و با استراتژی‌ای که در پیش گرفته موفق خواهد بود. این شرکت ابنیه شاهد به اندازه کافی نقدینگی دارد، که البته بایستس در جهت ارزش‌افزایی بیشتر حرکت کنیم.

■ در این خرید و فروش‌ها خود شرکت به طور مستقیم وارد می‌شود یا از مجموعه‌های دیگر استفاده می‌کنید؟

ما از تمام متخصصان و صاحب‌نظرانی که در شرکت شاهد و یا زیرمجموعه‌های آن هستند، استفاده می‌کنیم، در عین حال، خودمان هم



استراتژی ما در تمام معاملات مان بر اساس کسب سود، جذب نقدینگی و افزایش املاک باکیفیت است. و املاک باکیفیت این سیکل را می چرخاند؛ به این معنی که اگر ما املاک باکیفیت داشته باشیم، می توانیم از آن سود به دست بیاوریم و با آن نقدینگی املاکی خریداری کنیم که با فرآوری ای که روی آن انجام می دهیم به املاک باکیفیت تبدیل شوند. با برنامه ریزی های به عمل آمده در برنامه فروش انتظار داریم در سال اول، حدود ۲۷ میلیارد تومان نقدینگی وارد شرکت شود و در یک دوره سه ساله حداقل چیزی حدود ۸۰ میلیارد تومان نقدینگی وارد مجموعه خواهد شد

هیچ فضای رقابتی ای را احساس نمی کنیم. چون همیشه چه با شاهد و چه خارج از شاهد دید ما برد-برد بوده است. چرا بخش خصوصی را وارد کار می کنیم؟ زیرا اعتقاد داریم ۲ تومان بهتر از یک تومان است. اگر بخش خصوصی با من باشد و بدانم که به آن سود می رسد، مطمئن هستم که به من هم سود خواهد رسید. هیچ وقت هم با دید بسته طرف کسی نمی روم. در حال حاضر نیز با بهترین شرکت هایی که در حوزه ساخت و ساز کار می کنند، ارتباط دارم و می گویم اگر پروژه ای برای کار مشترک داشته باشید ما استقبال می کنیم. این امر نقطه اطمینان خوبی برای طرف مقابل خواهد بود.

ما دنبال امتیاز گرفتن و رانت نیستیم، چون آن قدر زمینه برای کار هست که نیازی به این کارها نیست. در هر شرایط دشوار اقتصادی هم می شود براحتی و بخوبی کار کرد و اگر نمی شود کار کرد، اشکال کار خود ما هستیم، به دلیل اینکه اولین مسئله در این کار شناخت است و اگر شناخت موجود باشد و فرصت ها را بشناسید نیازی به استفاده از امتیاز خاص ندارید. در اتاق من همیشه به روی بخش خصوصی باز است. گاه برخی از مدیران می ترسند با بخش خصوصی کار کنند اما ما از این جهت مشکلی نداریم. آنها به ما پیشنهاد می دهند و ما هم اگر برای شرکت منافعی داشته باشد، استقبال می کنیم.

یکی از برنامه هایی که ما دنبال می کنیم، همسان سازی برنامه ها و فعالیت های اجرایی شرکت در خرید، فروش، احداث و تولید بر اساس نیاز جامعه است. این امر نکته بسیار مهمی است. اگر در حوزه ملک و ساختمان به این امر برسیم که در حال حاضر در کشور ما کدام زمینه جواب می دهد، برنده هستیم. به علاوه، گردش پول است که می تواند سود ایجاد کند و هر چه پروژه سریع تر پیش برود شما موفق تر خواهید بود.

خواهند بود. در حوزه بازرگانی هم در حال حاضر از شرکت فجر شمس آسیا شروع کردیم و مدیری را برای آنجا در نظر گرفتیم که کار بازرگانی کرده و تجربه لازم را در این زمینه دارد. از طرف دیگر یک شرکت بخش خصوصی را هم سهامدار این شرکت کردیم که از توان بخش خصوصی هم در آنجا استفاده کنیم.

■ بسیاری از شرکت ها از ساختار انسانی که دارند شکایت می کنند که کارآمد و به روز نیستند ولی گویا شرکت ابینه شاهد از این جهت هم مشکلی ندارد.

نیروی انسانی هر شرکتی از مدیرعامل آن شرکت شروع می شود و مدیر شرکت می تواند بر اساس آنچه که خودش هست همان را به مجموعه زیر نظر خود القا کند. وقتی بنده جمعه با یک کارشناس برای بررسی یک ملک می روم مگر کارمند زیرمجموعه من می تواند با من بیاید، حتما می آید و کار انجام می دهد. در شرکت شاهد نمی توانید کارمندی را پیدا کنید که دلش برای مجموعه نسوزد. استفاده مدیران از موقعیتی که دارند و امکانات شرکت زیر ذره بین است و نخستین کسی هم که می بیند، کارمند همان شرکت است. وقتی من مدیر یک چیزهایی را رعایت نکنم، معلوم است که کارمند هم رعایت نخواهد کرد.

■ بنای این شرکت برخلاف سایر شرکت هایی که از سال ۶۳ شروع به فعالیت دارند که در فضایی تا حدودی انحصاری و غیررقابتی بوده، زمانی گذاشته شده که دوران فعالیت در فضای رقابتی است. یعنی باید برای کسب سود با بخش خصوصی و شبه دولتی رقابت کنید. استراتژی شما چیست می خواهید در همین فضا بمانید یا تمایل دارید در یک فضای گلخانه ای رقابت داشته باشید.

من نه در داخل شاهد و نه در خارج از آن،

کارشناسان متخصص داریم و پس از اتمام همه بررسی ها، هر خرید و فروشی به تصویب هیئت مدیره می رسد و بعد از آن در کمیسیون معاملات هم مطرح می شود که در آنجا هم افراد خبره و صاحب نظری حضور دارند که نظراتشان را اعلام می کنند. این امر از نظر شکلی بسیار خوب است گر چه گاهی اوقات فوت زمانی به همراه دارد، به این معنی که گاه معاملاتی هستند که اگر ظرف مدت ۱۰ روز آن را انجام دهیم، می تواند سودده باشد و مهم ترین آیت در این نوع معاملات زمان و استفاده از فرصت است. خوشبختانه با درایتی که جناب آقای عصار، مدیرعامل شرکت شاهد، دارند و پیگیری ها و پشتیبانی هایی که از شرکت ابینه می شود و شناختی که نسبت به مدیران و کارشناسان آن ایجاد شده، در حال حاضر این موضوع حل شده و تصمیم گیری ها سریع و در زمان خود انجام می شود. ما هم در شرکت ابینه وقت زیادی صرف می کنیم و انرژی می گذاریم تا کار خوب پیشرفت کند. دید ما در مورد شاهد یک دید گذرا نیست، خود من الان نزدیک به ۱۰ سال است که در این مجموعه هستم و به نوعی در بنیاد شهید شناخته شده هستم و همه اینها در پیشرفت کار بسیار مؤثر است.

■ آینده را چگونه پیش بینی می کنید؟

شرکت ابینه شاهد ان شاء الله ظرف در زمانی نه چندان دور سرمایه ثبتي خود را حداقل به ۵۰ میلیارد تومان خواهد رساند، با ارزش دارایی حداقل ۱۰۰ میلیارد تومان و برآورد ما برای جذب نقدینگی هم تا سه سال آینده حدود ۸۰ میلیارد تومان است که تا کنون حدود ۲۰ میلیارد تومان آن محقق شده و افق خوبی را پیش روی شرکت ابینه شاهد می بینیم.

■ شرکت ابینه گذشته از بحث املاک در چه حوزه های دیگری مشغول به فعالیت است؟

فعال کردن شرکت های استانی که در یکی دو سال آینده این دو شرکت از شرکت های خوب شاهد