

یادداشت

جمهور مردم!

اقلیت انتخاب‌شان رفقای شماس‌ست، اگر لازم بود آنها رای می آورند. شما کسی را حذف نکنید، اما اقلیت را بر صدر نشاندید و اکثریت را برای شادی دل آنها به زیر نکشید. وظیفه آقای ابلیحی نیست که لنگش کند، این وظیفه ذاتی مقام اول اجرایی کشور است که تا حد امکان با تعامل و پس از آن «با دستور»، خواست اکثریت را به کرسی بنشاند. وظیفه شما و وزرای کابینه، انتقاد از شرایط نیست، آن را به مردم و اصحاب رسانه بسپارید؛ وظیفه شما شنیدن و رفع مشکلات اصلی مردم است. البته می دانم پاسخ شما چیست؛ می‌گویند آب نیست، انرژی نیست، پول نیست. کشور در وضعیت مناسبی نیست. هرکس بلد است، بیاید انجام دهد. می‌فرمایید بر روی کنج خوابیده‌ایم، اما گیر افتاده‌ایم (سخنرانی ارومیه). شما در تیرماه سال گذشته گفتید: «چرا کارشناس خارجی نمی‌آوریم... برای توپ بازی‌کردن مربی خارجی می‌آوریم چند میلیارد هم پول می‌دهیم» (خبرگزاری دانشجویان).

آقای پزشک‌بان، با چه کسی صحبت می‌کنید؟ مخاطب این اظهارات خودتان هستید. مدیرعامل یک باشگاه فوتبال یا والیبال برای توپ‌بازی از اختیاراتش استفاده می‌کند؛ برای کشور شما باید از اختیارات خود استفاده کنید. خوش‌مزگی سیاست در ایران این است که انتقادهایی را که مردم صبح تا شب می‌گویند، مسئولان در سخنرانی‌های‌شان تکرار می‌کنند. دائم نگویید هرکس بلد است بیاید انجام بدهد، آن که بلد نیست نباید جلو تا بر مسند بنشیند. رئیس‌جمهور محترم، اگر یک شکل سیاسی بی‌ثباتیه‌ای صادر کند و راه‌حل ارائه دهد و به عذرخواهی وادار شود، این به آن معناست که دیگر جمله هرکسی بلد است بیاید انجام دهد، جواب‌گو نیست.

روش‌ها معلوم و راه مشخص است؛ تا آرامش در عرصه سیاست داخلی و به‌ویژه خارجی فراهم نشود، تا شرایط برای فعالیت اقتصادی فراهم نشود، تا از کارشناسان خارجی حرفه‌ای در حوزه‌های انرژی دعوت به کار نشود، تا دولت به جای تصدی‌گری، تسهیل‌گری نکند، تا جلوی کسانی که راه‌حل را در بیابانه ارائه می‌کنند برای عمل باز نشود، در بر همین پایه‌ها حرکت کنید. اینها را اجرا! اجرا! شما بیا توکل به «جمهور مردم» انجام دهید، وگرنه تعاملی برای اجرای آنها حاصل نخواهد شد.

سازمان بازرسی و پرونده ناترازی انرژی

دولت در این حوزه دو گرفتاری عمده دارد؛ از یک سو بخش مهمی از منابع درآمدی دولت از کنترل این نهاد خارج شده و از سوی دیگر، تکالیف هزینه‌ای متعددی برعهده آن گذاشته شده است که از منظر دانش حکمرانی مدرن جزء تکالیف دولت محسوب نمی‌شود. علاوه بر آن، این تکالیف هزینه‌ای درواقع دیون ممتاز دولت محسوب می‌شوند که باید تمام و کمال به طرف ذی‌نفع پرداخت شود و بالطبع معنای چنین رویه‌ای این است که دولت باید در سایر سرفصل‌ها، ازجمله انرژی، بیشترین صرفه‌جویی را اعمال کند. با نایب به آنچه گفته شد، فروکاستن علل بروز ناترازی به مواردی در سطح خطاهای مدیریتی مانند تأخیر در انجام تعمیرات دوره‌ای یا عدم تمدید قرارداد خرید و حمل گازوئیل یا تعلل در کلنگ‌زنی فلان پروژه که می‌دانیم در تأمین هزینه‌های آن در سال‌های آتی توفیقی نخواهیم داشت، نادیده‌گرفتن واقعیت‌هاست. اگر واقعا مصمم به رفع ناترازی‌ها هستیم، در گام اول باید شیوه حکمرانی خود را به گونه‌ای اصلاح کنیم که اولاً دولت از منابع درآمدی خود مانند درآمد فروش نفت و گاز محروم نشود و ثانیاً اولویت اصلی دولت صرف هزینه برای اصلاح امور جامعه، رفع ناترازی‌ها و ارتقای کیفیت معیشت شهروندان باشد.

صلح قهرمان ندار

صلح اگر روایت نشود، قهرمان هم ندارد. تا زمانی که مکانیسم‌های معتبر برای تشخیص و ستایش «پیروزی بی‌جنگ» نداشته باشیم، هر توافق میدیان تازه‌ای برای بی‌اعتبارسازی خواهد بود. اما اگر بتوانیم دستاوردهای صلح را به زبان ملموس، در قالب منافع عینی و خطوط قرمز شفاف بیان کنیم، شاید این بار صلح هم قهرمان داشته باشد؛ قهرمانی که در هیاهو کم نمی‌شود، بلکه در سکوت خردمندان، سلبیه جنگ را از سر مردم برمی‌دارد. صلح هرگز به معنای فراموشی تجاوزگران و چشم‌پوشی از دشمنی‌ها نیست. تجاوزگر باید در جای خود نشاندۀ شود و مرزهای عزت و امنیت پاس داشته شود. اما آنچه سرزنش‌ت یک ملت را می‌سازد، تنها شمشیر نیست، تسلیحات جمعی و توان روایت نیز هست. اگر جامعه بتواند فضایی آرام و عاقلانه فراهم آورد و اگر فضای عمومی مجال تصمیم‌سازی خردمندانۀ بدهد، آن‌گاه صلح می‌تواند چهاره‌ای قهرمانانۀ یابد کند؛ قهرمانی نه در غوغای میدان، بلکه در سکوتی که سایه جنگ را از سر مردم برمی‌دارد.

آقای رئیس‌جمهور، من می‌توانم

مثلا اینکه ما برای آب کشاورزی‌مان در سند امنیت غذایی مصوب شده است که ۵۰ میلیارد ده ۸۰ میلیارد در مصرف کنیم و باید به‌به‌هوری آب را بالا ببریم که منخص شده اما چرا اجرا نشده و نمی‌شود، مسئله اصلی است. کل آب شرب مورد نیاز کشور سالی ۱۰ میلیارد متر مکعب است و با صرفه‌جویی ۲۰ میلیارد مترمکعبی نه‌تنها مشکلی در تأمین آب شرب نداریم و قطعی آب نمی‌دهد، حتی می‌توانیم از حوزه‌های بالادست سهم و حقایقه‌های طبیعت و تالاب‌ها را نیز بریزاریم. مثل سهم یک‌میلیارد و ۴۰۰ میلیون مترمکعبی هورالعظیم از کرخه. اما چرا کشاورزی ایران هنوز در مدار برمصرف و کم‌بهره است؟ نیاز به اصلاح و جراحی دارد و مدیران باید پاسخ‌گو باشند. این پیگیری می‌خواهد، نه رستم دستان و نه مرد این گوی و این میدان، دقت و تمرکز و تعهد به اصلاح می‌خواهد. در حوزه گاز، مصرف خانگی در مقطعی در زمستان به ۶۷۰ میلیون مترمکعب هم می‌رسد. این آمار وحشتناک بالاست. خوب، باید مصرف خانگی را کم کرد. باید میحث ۱۹ در ساخت‌وسازها را جدی گرفت. باید مشوق‌های روشن و دقیق برای کاهش مصرف را احیا کرد. باید بهینه‌سازی مصرف سوخت را به‌عنوان یک بازی سیاسی، بلکه به‌عنوان یک استراتژی حکمرانی انرژی جدی گرفت. ولی همین جناب رئیس‌جمهور برای تشکیل سازمان بهینه‌سازی دست به انتخابی‌زدند که تعجب کارشناسان این حوزه را برانگیخت و نشان داد موضوع تأسیس این سازمان برای رئیس دولت یک امر سیاسی است تا بحران مصرف سوخت، خوب، جایی که گوی و میدان دست شماس‌ت، سیاسی و زردبندی عمل می‌کنید، بعد که قافیه به تنگنا می‌رسد، «هل من ناصر ینصرنی» سر می‌دهید؟ در مشکل برق، توجه جدی به تلفات شبکه از یک سو، بالا‌بردن راندمان ۳۰ درصدی نیروگاه‌ها به بالای ۵۰ درصد از سوبی و توسعه برق خورشیدی از مهم‌ترین راهکارهای ناترازی برق است، اما اجرای دولت در این موارد طوری است که انگار به کوش دودلی‌ها خیرش نرسیده است یا ۲۰ هزار مگاوات تسری برق مواجهیم و سالی هم شش درصد رشد مصرف داریم. درواقع کشور با سد بزرگ سیاسی‌کاری، مانع از حضور متخصصان شده است. در هر بحرانی که خوب دقت کنیم، اولین مسئله این است که مسائل سیاسی دیده می‌شود. در اغلب موارد، پست‌ها و کرسی‌های تصمیم‌گیری، افرادی صاحب قدرت‌اند که واقعا صلاحیت تخصصی برای این‌ کار ندارند و اتفاقا کاری می‌کنند که کاربلدهای آن حوزه عقب‌نشینی کنند و برویم، بله، اگر نمی‌خواهیم با این موانع برخورد کنیم و اصلا سیراغ این موارد نیرویم، باید هم گوی و میدان را به دیگران تعارف کنیم. باید هم در حل بحران‌ها اظهار ناتوانی کنیم. مسئله درواقع این است که نمی‌خواهیم دست به اصلاح و جراحی بزنیم و توقع داریم با مرور زمان یا معجزه از آسمان مسائل‌مان حل شود.

❗ شما ابتدای صحبت‌های‌تان اشاره کردید که یکی از مشکلات همیشگی شستا، مداخلات سیاسی است. حالا هم این نگرانی وجود دارد که درفرایند واگذاری‌ها هم با مداخلات و فشارهای سیاسی از جانب افراد خاص، گروه‌های خاص یا نهادهای خاص مواجه باشیم. برنامه‌ای داریدکه بتوان تا جای ممکن جلوی این فشارها و مداخلات سیاسی را گرفت؟

ببینید، تا الان ما با این موضوع مواجه نبودیم که مثلا فشار سیاسی وجود داشته باشد. برای عدم واگذاری و مثلا انحراف در واگذاری، نه، ما چنین چیزی نداشتیم و خیلی نگران آن موضوع نیستیم. من نگران موضوع دیگری هستم؛ آن‌هم اینکه تعدد نهادهای نظارتی آن‌قدر زیاد است که مدیران ما جسارت و ریسکی را که باید برای واگذاری داشته باشند، پیدا نمی‌کنند. چرا؟ چون نگران بعد از واگذاری هستند. یکی از چالش‌هایی که اکنون در امر واگذاری می‌بینم، این است که حتی اگر همه مکانیسم‌های نظارتی رعایت نشود، همه مزایده و فرایند آن رعایت شود، در نهایت ممکن است باز هم برخی نهادهای نظارتی تفاوت دیدگاه داشته باشند. من این را بزرگ‌ترین چالش در امر واگذاری می‌دانم. پر واضح است که در مجموعه‌هایی مثل شستا، به دلیل اینکه دامنه وسیعی از استان‌ها را پوشش می‌دهیم- ما در بیش از ۲۸ استان شرکت داریم- پیچیده‌ترین ذی‌نفعان کشور را مدیریت می‌کنیم. مدیریت این ذی‌نفعان انرژی بسیار زیادی می‌برد. مثال بزنم: من در هشت ماه با ۱۲۸ نماینده نشست داشتم، ۳۰ دقیقه تا یک ساعت، به‌جرت به‌عنوان کسی که محقق حوزه مدیریت هم هستم، به شما می‌گویم هیچ بنگاهی در دنیا وجود ندارد که مدیریت ارشدش این تعداد جلسه فقط با پارلمان داشته باشد. تازه اینجا فقط مربوط به پارلمان است؛ دهه‌ها نهاد و ذی‌نفع دیگر هم وجود دارند که با ما جلسه می‌گذارند، بنابراین این میزان و حجم یک چالش ایجاد می‌کند. من اسم آن را گذاشتم‌ام چالش توجه؛ یعنی من به جای اینکه به بازده دارایی فکر کنم، به جای اینکه به واگذاری فکر کنم، به جای اینکه به سودآوری فکر کنم، به جای اینکه به ارتقای درآمد‌ها فکر کنم باید بخش عمده‌ای از توجه خود را صرف رسیدگی به خواسته‌های این جلسات کنم و این خود یک چالش بزرگ است.

❗ فکر نمی‌کنید این ترسی که اشاره می‌کنید در مدیران وجود دارد برای انجام فرایند واگذاری و نگرانی آنها از تعارض، بیشتر به سبب سابقه واگذاری‌های سلبیه‌ای بازمی‌گردد و شاید اگر معیارها و ملاک‌های بسیار شفاف و روشنی درباره بحث «اهلیت» ارائه شود، بتواند این نگرانی را کمتر کند و کار را پیش ببرد؟

قطعاً می‌تواند. به نظر من مشکل اصلی، کمبود شفافیت نیست. گاهی اوقات مشکل از اختلاف نظر میان متولیان نظارت ناشی می‌شود. اگر تعداد ناظران یک یا دو نهاد باشد، مشکل خاصی پیش نمی‌آید. اما وقتی تعداد ناظران به هفت یا هشت نهاد می‌رسد، به معنای افزایش تنوع دیدگاه‌هاست. شما یک با دو نظر را پوشش دهید، نهایتا باز هم نظر دیگری باقی می‌ماند که متفاوت است و می‌تواند کل فرایند واگذاری را مختل کند. این یکی از چالش‌های بزرگ کاری ماست که باید حل شود. قبلا هم سابقه داشته‌ایم، مثلا در مولدسازی‌ها که، سیستم تصمیم‌گیری کشور این‌گونه عمل کرد که اگر یک واگذاری در جایی انجام شد، دیگر حق پیگرد وجود نداشته باشد. بنابراین باید مکانیسم‌هایی مشابه این پیدا شود؛ البته با تضمین نظارت و شفافیتی که شما اشاره کردید، تا درعین حال صرفه و صلاح شرکت هم زیر سؤال رود.

❗ یک جا اشاره داشتید به اینکه درباره شیوه‌های مهاجرت از بنگاهداری به سهام‌داری در جهان تحقیق کرده‌اید. این موضوعی است که فکر نمی‌کنم در ایران خیلی شنیده باشیم. می‌خواهم بخواهش کنم کمی برای ما توضیح دهید که دقیقا در جهان چه مسیری را طی می‌کنند و چه اقداماتی انجام می‌دهند؟ فرایند واگذاری در کشورهای دیگر عموما به چه شکل بوده است؟

ما پدیده‌ای در اقتصاد داریم، تحت عنوان وابستگی به مسیر. کشورهای کمی بودند که از ابتدا صندوق‌های بازنشستگی‌شان این‌قدر درگیر بنگاهداری بوده باشند و این میزان ذی‌نفعان متوجه باشند که هرکدام می‌توانند مسئله‌ساز باشند. در کشورهایی هم که این مسیر را طی کردند، با همین چالش‌ها مواجه بودند. بنابراین ما نباید چرخ را از نو اختراع کنیم. باید به تجربه‌های آنها نگاه کنیم و ببینیم چه اتفاقاتی افتاده است. اما بخشی از این تجربه‌ها که می‌تواند منجر به تصمیم‌سازی شود، خارج از مجموعه شستا قرار می‌گیرد. این بخشی باید در دولت، مجلس یا حتی قوه قضائیه پیگیری شود. به عبارتی ترتیبات نهادهی باید به نحوی شکل بگیرد که به صورت پایدار منجر به رشد نگاه‌های ما، رشد کسب‌وکارهای ما و رشد نوآوری شود. درحالی‌که بعضی اوقات ترتیبات نهادی موجود به گونه‌ای است که به صورت پایدار عقب‌برنده عمل می‌کند. من ابتدا باید این چالش‌ها را حل کنم. بخشی از کار، همان‌طور که عرض کردم، حتی اگر من تحقیق کرده باشم و راه‌حل آورده باشم، برمی‌گردد به سیاست‌گذاری در سطحی فراتر از یک بنگاه. این موضوعاتی است که باید در سطح کلان روی آن کار شود. البته اقدامات خوبی هم انجام شده، اما نیاز به کار بیشتری داریم.

❗ کلیتدوזה دیگری که با ورود شما خیلی بررگ شد و بارها تا شما شنیدیم، بین‌المللی‌سازی است. شما این موضوع را دقیقا در شرایطی مطرح کردید که ما خیلی با بین‌المللی‌شدن فاصله داریم. همین تابستانت صنایع ما به دلیل مشکلات شدید انرژی صرفا تلاش کردند بقای خود را حفظ کنند و حتی گاهی توان حفظ صادرات پیشین را نداشتند و ندارند، نهایتا هم که سایه تحریم برای‌شان برگ‌ترگت شد. صحبت از «بین‌المللی‌سازی» تولید و اقتصاد در این شرایط عجیب به نظر می‌رسد. در وهله اول این شبیهه ایجاد شد که منظور شما از بین‌المللی‌سازی، صرفا صادرات است اما در مصاحبه‌های پیشین اشاره کرده بودید که منظورنا گسترده‌تر از صادرات است. امروز در شرایطی که تحریم‌ها شدت یافته و بحث‌هایی مثل «مکانیسم‌ماشه» و پیچیدگی‌های سیاسی درباره آن مطرح است، دو سؤال پیش می‌آید: اول اینکه منظور شما از «بین‌المللی‌سازی» چیست و دوم اینکه واقعا فکر می‌کنید با توجه به فشارهای سیاسی و تحریم‌های موجود، اصلا می‌توان از بین‌المللی‌سازی صحبت کرد؟

ابتدا باید بگویم که تخصص اصلی من در حوزه بین‌المللی‌سازی است. در دوره مدیریت کسب‌وکار، یکی از گرایش‌های اصلی من International Business یا مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی بوده است. بنابراین می‌دانم که حیات و دما‌ت ما در گرو ورود به بازارهای بین‌المللی است. وقتی وارد یک بنگاه می‌شوم، دو موضوع برایم بسیار اهمیت دارد: یکی بین‌المللی‌سازی و دیگری نوآوری؛ این دو به‌شدت با هم در ارتباط هستند. نوآوری و خلاقیت و ما اجازه می‌دهند محصول جدید ارائه کنیم، خود را متمایز کنیم و مسائل جدید را حل کنیم. این نوآوری قدرتی به ما می‌دهد که بتوانیم وارد بازارهای بین‌المللی شویم. به‌همین‌دلیل شعاری که انتخاب کردم،



این بود: شستای نوآور و بین‌المللی. ما باید مرزهای بین‌المللی را درنورسیم. ممکن است بپرسید: با وجود تحریم، این امکان‌پذیر است؟ بله، تحریم یک مانع است، اما کار را غیرممکن نمی‌کند. درست‌است که هزینه مبادلات ما بالاست، اما لاجرم باید این مسیر را برویم. چرا؟ چون برای اقدامات خود نیاز به درآمد‌های ارزی داریم. این درآمد‌های ارزی هم برای بازاری‌سازی شرکت و هم برای خریدهای کلیدی ضروری است. علاوه‌براین ما اساسا در بازارهای بین‌المللی یاد می‌گیریم و این یعنی یادگیری از طریق بین‌المللی‌شدن. وقتی وارد سپهر کسب‌وکارهای بین‌المللی می‌شویم، مدام در حال یادگیری هستیم؛ یاد می‌گیریم چگونه مستندات و اسناد خود را به شکل استاندارد تنظیم کنیم. می‌فهمیم ترجیحات مستتریان در بازارهای مختلف چیست. با دقت می‌بینیم رقبای ما چه اقداماتی انجام می‌دهند. در شبکه‌های ارزش (Value Net- works) قرار می‌گیریم.

شبکه ارزش جایی است که مزیت رقابتی در آن شکل می‌گیرد. اگر از این شبکه خارج بمانیم، به مرور زمان دچار افول می‌شویم. بنابراین، من بین‌المللی‌سازی را صرفا صادرات نمی‌دانم؛ بلکه ابزاری می‌دانم برای یادگیری، ماندگاری و ارتقای رقابت‌پذیری در حوزه کسب‌وکار. به‌همین‌دلیل اصرار من برآی ورود به بازار بین‌المللی، برای این است که شما در متن شبکه‌های ارتباطی قرار بگیرید. همه منابع در متن شبکه‌های ارتباطی نهفته است؛ پس ما موقعی که وارد شبکه‌های کسب‌وکار می‌شویم یا اگر در آن هستیم، نباید آنها را از دست بدهیم؛ باید روی‌به‌رو تقویت‌شان کنیم. علی‌رغم وجود سنگ‌اندازی‌ها و تحریم‌ها، همین موضوع باعث می‌شود من از قافله دانش جهانی، قابلیت‌های سازمانی بین‌المللی و فرصت‌های جدید عقب نمانم، اما اگر وارد فضای کسب‌وکارهای بین‌المللی نشوم و آن را از دست بدهم، آرام‌آرام از شبکه خارج می‌شوم، دچار محدودیت خارج از شبکه می‌شوم و روی‌به‌رو لاغرتر می‌شوم. آنجاست که بعدا نرخ استهلاک من، از نرخ سرمایه‌گذاری و یادگیری‌ام پیشی می‌گیرد. بنابراین از این زاویه است که من بر بین‌المللی‌سازی تأکید دارم، برای حفظ وضعیت موجود و رشد.

❗ یعنی شما معتقدید در شرایط فعلی و حتی در صورتی که فشار تحریم‌ها بیشتر شود و تولیدکنندگان ما بیشتر تحت فشار هزینه‌ها قرار بگیرند، باز هم می‌شود این شمع را روشن نگه داشت؟

کار ما شست است، چون هزینه مبادله ما ارتقا پیدا می‌کند و این کار سخت را ما باید در این شرایط مراقبت کنیم. همیشه که این‌طور نمی‌ماند، بالاخره یک روزی درهای کشور باز می‌شود. شما وقتی این تجربه را داشته باشید و ایزوله نشوید، از بازارها و متن روابط کسب‌وکارها جدا نشوید. آن موقع با شتاب بیشتری می‌توانید به‌اصطلاح جبران‌های لازم را انجام دهید. من می‌پذیرم در شرایط تحریم، سخن‌گفتن از بین‌المللی‌سازی جسات می‌خواهد. من می‌خواهم آن جسارت را انجام بدهم. بحث کارآفرینی بین‌المللی بالاخره همیشه با ریسک همراه است. ما می‌گوییم ما نگاه نوآورانه یا نگاه جسورانه و پرواکننده، اینکه من فعال باشم، بدانم کجا و چه کاری باید انجام بدهم. برای همین هم الان بخش عمده‌ای از کارمان را گذاشته‌ایم برای بین‌المللی‌سازی و این کار را ادامه می‌دهیم.

❗ می‌خواهم آخرین سؤال را به حواشی اختصاص بدهیم که در یکی، دو سال اخیر شستا داشته است؛ از جمله بحث صورت‌های مالی. بایز گذشته روی صورت‌های مالی حسابرسی نشده شستا گزارش‌هایی در رسانه‌ها منتشر شده و روابط‌عمومی شستا با تکزبد آنها گفت باید اجازه بدهد صورت مالی سال به پایان برسد، حسابرسی‌ها انجام شود و بعد نتیجه‌گیری کنید. امروز صورت‌های مالی حسابرسی شده همین تاریخ یعنی شش ماه منتهی به پایان بایز سال گذشته منتشر شده است. این صورت‌های مالی نشان می‌دهد متأسفانه اولا بحث هزینه‌های داخلی شستا- که در چند سال اخیر حساسیت عمومی نسبت به آن بیشتر شده- مثل هتان حقوق و دستمزد و مزایای مدیران با عمومی نسبت به آن بیشتر شده است و هم‌زمان سوددهی‌ها هم کاهش داشته و حتی سود انباشته هم تا حد زیادی کمتر شده است. از شما می‌خواهم در این باره برای ما توضیح بدهید و شفاف‌سازی کنید و البته مشخصا توضیح دهید برنامه شما به‌عنوان مدیر شستا برای اینکه این هزینه‌های داخلی را کاهش بدهید، چیست؟

دیتای شما دیتای درستی نیست یا حداقل می‌توان گفت عینک شما به این هزینه‌ها، عینک درستی نیست. در مجموعه شستا، من محصولی را به دولت و نهادهای دولتی فروختم، مثلا ۱۲ همت من محصول دارو به بیمارستان‌های کشور فروختم، پول من برگشته است. فرض کنید... نه فرض نکنید، من کار انجام داده‌ام. مثلا اوره فروختم به مجموعه جهاد کشاورزی، ۴.۲ همت برگشته است و اگر همین‌طور مثال بزنم، حدود ۷۸ همت محصول من به مجموعه‌های دولتی فروخته شده و این با دیرهنکام برمی‌گردد یا هنوز برگشته است. من در نقطه مقابل چه کار می‌کنم؟ وام می‌گیرم؛ چون پول من برگشته و شرکت‌های من نیاز به پول دارند. این وامی که می‌گیرم به‌طور متوسط ۳۰ درصد هزینه‌های من را بالا می‌برد. پس در اینجا دولت به نحوی دستش در جیب من است. چرا؟ چون او دیرهنکام پرداخت می‌کند و دوره وصول مطالبات من وسع، گسترده و طولانی می‌شود. من مجبورم بروم وام بگیرم برای اینکه ورزینک کینتال یا سرمایه در گردش شرکت‌های خودم را تأمین کنم. این هزینه‌ای را مرتب می‌کنم، بله، اگر دولت به موقع پول مرا برگرداند، این هزینه‌ها به وجود نمی‌آید. اما همین دولت وقتی در یک شرکت از من پنج میلیارد مالیات می‌خواهد و من دیرهنکام پرداخت کنم، همه حساب‌هایم را می‌بندد. پس جاده دوطرفه نیست؛ کاملا یک‌طرفه است. من وقتی برای گرفتن تسهیلات به بانک می‌روم، هزینه من بالا می‌رود والا در

از نوآوری تا بین‌المللی‌سازی

حوزه حقوق، دستمزد و... الان شما بیاید جایی مثل شستا را با هلدینگ خلیج فارس یا هلدینگ‌های دیگر مقایسه کنید. اصلا مصیبت من در مجموعه شستا این است که من نمی‌توانم نخبگان را جذب کنم، به خاطر حقوق و دستمزد پایین. ضمن اینکه به نحوی برخی قوانین و ترتیبات سازمان داده شده‌اند که مدیر شرکت ۳۰ نفره من دریافتی‌اش به اندازه مدیر شرکتی است که سه میلیارد دلار کسب‌وکار را مدیریت می‌کند و این غلط است. بنابراین این حرفی که زده می‌شود که در مجموعه شستا حقوق و دستمزد آن‌قدر بالا رفته که هزینه‌ها زیاد شده، بسیار نادرست و غیرکارشناسی است. بله، ما هزینه دریافت تسهیلات را به دلیل طولانی‌شدن وصول مطالبات‌مان بالا داریم. این مشکل شستا نیست؛ این مشکل آن سازمان‌هایی است که به ما بدهکارند و پول ما را نمی‌دهند و دچار مشکلاتی هستند. بنابراین، این موضوع را باید اول باز کرد، شکافت و دید. بعد درمورد صورت‌های مالی اظهارنظر کرد. ضمن اینکه الان هم هنوز مجمع ما برگزار نشده است. تازه مجامع هلدینگ‌های تخصصی ما در حال برگزاری است و هنوز کامل نشده که صورت‌های مالی شستا هم به نقطه آخرش رسیده باشد. ولی من به شما می‌گویم که سود ما شخصا نه‌تنها کاهش پیدا نکرده، بلکه افزایش داشته است و است و برای سال‌های آتی این را برنامه‌ریزی کرده‌ایم که بیشتر و بیشتر هم ارتقا بدهیم و این کار را هم می‌کنیم. مسئله بازده دارایی‌های شستا است.

حالا من می‌خواهم از شرکت بیرون بیایم. یک‌دفعه می‌گویند آقا مناسبات منطقه به نحوی است که نباید خروج کنی. دوباره دولت در این قسمت ترتیباتی را فراهم کرده که به من کاستی تحمیل می‌شود. باید یک مثال دیگر، سواره خلیج فارس. شستا است. مسئله بزنن کشور را حل کرده، اما شما ببینید برای شرکتی که میلیارد‌ها دلار ما هزینه کردیم تا مسئله بزنن کشور را حل کند، سال گذشته حدود پنج همت سود کلی داده است. بنابراین، اینجا هم شرکت زیر نظر وزارت نفت است؛ خوراکش با نفت است، بزنینی که تولید می‌شود دست نفت است، رگولاتور خود نفت است، مدیریت هم دست نفت است. خوب، من سرمایه عظیمی آنجا دارم. اما بازده درستی دریافت نمی‌کنم. دوباره دولت در اینجا هم دستش در جیب شستاست. من مسئله را حل کردم، اما بر من هزینه مرتب شده است. اینجا زاویه‌هایی است که درمورد شستا متخصصانه گفته نمی‌شود. من حاضر با هرکسی که شما بخواهید مناظره کنم در این بخش. شستا اگر این نوع دخالت‌ها در آن نباشد- که نه‌ادی شده در کشور- به دلیل اکوسیستم قدرتمندی که دارد، می‌تواند تیک‌آف‌های بزرگی بزند. من بارها گفته‌ام اگر دخالت‌هایی که در شستا می‌شود، نباشد، به جای سه تا چهار درصد خبی، پیشی می‌گیرد، در هفت درصد می‌گردد؛ کشور با پوشش دهد. با یک تیم نخبه، چیزفهم، مسلح به علم و دانش مدیریت می‌شود این کار را انجام داد. بنابراین خواستیم این مسئله‌ای را که شما فرمودید به چالش بکشم و بگویم این‌گونه نیست و در حوزه، مخصوصا همکارانم، من شرمندۀ آنها هستم. من شرمندۀ همکارانم هستم. ببینید، ممکن است شما یکی از همکاران من را با یک فرد عادی در جامعه مقایسه کنید. دانشجوی رتبه یک و دو صنعتی شریف با سال‌ها در‌س خواندن، لیسانس، فوق‌لیسانس و دکترا آنجا کار می‌کنند. در مجموعه باید بیایم این فرد را نگهداری کنیم، در حالی که قبب من ۱۰ برابر آن حقوق می‌دهد. شخص خودم، مگر من زمانی که در موقعیت قبلی قرار بود کار کنم، حقوق بالای ۱۴.۱۳ هزار دلار نبود؟ ولی در شستا بنا بر ترتیبات و مناسباتی که وجود دارد، هرگز نمی‌توانند این‌س حقوق را به من پرداخت کنند. الان هم من و همکارانم به صورت ایدئولوژیک آدم‌هایم و نستسته‌ایم که در زمان جنگ اقتصادی و این مصیبت‌هایی که مردم دارند کنار هم باشیم و بنگاه را اداره کنیم. اینکه مطرح می‌شود هزینه‌های مجموعه به خاطر دریافتی پرسنل است، با اجازه شما بگویم من شرمندۀ همکارانم در مجموعه شستا و مجموعه‌های گسترده دیگر هستم. حالا این نافی این نیست که ممکن است در یک مجموعه بگویند آقای سعیدی، شما یک مثال هم بید کنید و بگویید این فرد این‌قدر دریافت می‌کرده. ممکن است هم جایی چنین چیزی باشد، اما ما نباید استثنا را تبدیل کنیم به قاعده و کل قاعده را بزنیم.

❗ خیلی ممنونم از زمان و انرژی‌ای که صحبت کردید در اختیار ما گذاشتید. متشکرم از شما. این را هم از شما بپرسم و گفت‌وگو را به پایان برسانیم. با توجه به مدت معمولا کوتاه مدیریت در شستا، فکر می‌کنید این پلن‌ها را چطور می‌شود در کوتاه‌مدت پیش برد؟ و اگر باز هم ما با یک تغییر مدیریت مواجه بشویم، چقدر ممکن است مسیری که شما طی کرده‌اید مخصوصا در بخش واگذاری‌ها، نیمه‌کاره بماند و تمام زحمات هدر برود؟

اولین چالشی که مطرح کردم، چه بود؟ گفتم تغییر پی‌درپی مدیران. اخیرا دیدم رئیس‌جمهور هم این موضوع را مطرح کرده که آقا ما به جای حل مسئله دنبال تغییر هستیم. در رویتن‌های هر سازمان دانش خوابیده است، مهارت خوابیده است، ارتباطات خوابیده است، هماهنگی خوابیده است. شما موقعی که مدیر را زود به زود عوض می‌کنید، انگار این حافظه سازمان را از حیز انتفاع می‌اندازید. من اصطلاحا این ترم را متعلق به خودم می‌دانم که لیل زده‌ام؛ سازمان‌هایی که آدم‌هایشان را زود عوض می‌کنند، دچار آلزایمر سازمانی می‌شوند. یعنی نه گذشته یادشان می‌آید و نه آینده را خوب می‌توانند ترسیم کنند. بنابراین، در کشور ما باید به آن سمت برویم که مدیران شرکت‌هایی که قرار می‌گیرند، از یک ثبات برخوردار بشوند تا بتوانند این حافظه سازمانی را درست و محکم پایه‌گذاری کنند، جلو ببرند و بتوانند خلق ارزش کنند. حتما ما به سرمنزל مقصود نمی‌رسیم وقتی دائم در حال تغییر مدیریت هستیم و سازمان‌های‌مان را دچار مشکلات عیدیه می‌کنیم. ما نمی‌توانیم به نحوی داریم انجام می‌دهیم که فکر می‌کنیم باید چندین سال کار بکنیم، اما اینکه ترتیبات کشور این‌گونه نیست، به شما حق می‌دهیم، این مشکل وجود دارد. ولی این نمی‌تواند اسباب این بشود که من کاری انجام ندهم. ما برنامه‌مان را به نحوی پیش می‌بریم و اتاق قفرمان را هم همان‌جا می‌گذاریم. با علم به این موضوعات می‌گویم که چه اقداماتی باید انجام بدهیم. مهم‌ترین اقدام و برنامه، خروج از بنگاهداری است؛ چون این موضوع از حیز انتفاع خودمان جدا افتاد. حالا اگر من توانستم بخشی از آن را جلو ببرم، فرد دیگری می‌آید و ادامه می‌دهد. اینجا بحث دیگری است. بنابراین، موضوعی که شما مطرح می‌کنید به نظر من مبتلایه شرکت‌های بزرگ ماست و باید حل بشود. این را هم به شما بگویم که بنیان توسعه در کشورها، کورپوریشن‌های بزرگ هستند. شرکت‌های بزرگ هستند. این شرکت‌های بزرگ‌اند که اسباب رشد «SME»‌ها را فراهم می‌کنند، اسباب رشد اقتصاد را فراهم می‌کنند. بنابراین در خیلی جاها اگر ما به اجماع رسیدیم که باید یک موضوع را یک جا کنیم، من فکر می‌کنم کشور هم باید به درهنگامی برسد که بگوید پس است این‌همه تغییرات. از آدم‌ها برنامه بخواهیم، روی برنامه‌ها صحبت کنیم، روی حل مسئله صحبت کنیم، به جای اینکه مدام مدیر عوض کنیم.

آگهی دعوت به مجمع عمومی عادی بطور فوق العاده

شرکت بار یزان تجارت سپهر گستر (سهامی خاص)

به شماره ثبت ۵۶۶۲۷۵ و شناسه ملی ۱۴۰۰۹۴۸۵۱۹۷

بدینوسیله از کلیه سهامداران محترم شرکت دعوت می‌شود تا در جلسه مجمع عمومی عادی به طور فوق العاده شرکت که در ساعت ۱۱ صبح روز چهارشنبه مورخ ۱۴۰۴/۷/۰۲ در محل قانونی شرکت به نشانی: تهران- محله باغ صبا- شهرداری -خیابان مسجد- خیابان اورامان- پلاک ۲۸- طبقه اول، واحد ۴ بدستی - خیابان مسجد- خیابان اورامان- پلاک ۲۸- طبقه اول، واحد ۴ بدستی تشکیل می‌گردد، حضور بهم رسانند.

دستور جلسه:

۱- انتخاب اعضای هیأت مدیره برای مدت ۲ سال.

۲- سایر مواردی که در صلاحیت مجمع عمومی عادی به طور فوق العاده باشد.

هیأت مدیره شرکت بار یزان تجارت سپهر گستر (سهامی خاص)

برگه سبز خودرو پتو پارس رنگ خاکستری-متالیک

مدل ۱۳۸۵ به شماره پلاک ۷۸-۵۱۸۳۶۸

و شماره موتور ۵۲۰۸۱۹۵۲۴۸۵ و شماره شاسی

۱۳۸۵۹۶۸۱۹۳۸۵۹۶۸ **ابن‌ام حمیدر جبعلی** مفقودگر دیده

واز درجه اعتبار ساقط می باشد.

برگ سبز خودرو تیا دو سفید بوغنی مدل ۱۳۹۶

به شماره پلاک ایران ۸۸_۳۱۷_۵۴

و شماره موتور m158518063 و شماره شاسی

nas821100H1131314 به نام **سعید انصاری**

مفقود گردیده واز درجه اعتبار ساقط میباشد

سازمان آگهی‌های روزنامه شرق

۱۱۹ ۳۶ ۸۶۰

WWW.SHARGHDAILY.IR

کارت ملی و شناسنامه سید محمدرضا عزیزی

فرزند سید مهدی باکدملی ۱۶۱۵۰۶۶۳۳ در تاریخ

۱۴۰۳/۱/۱۲ مفقود شده واز درجه اعتبار ساقط است.