



شرکتهای

واگذار شده؛

مدیران جدید

چه باید بکنند؟

خصوصی‌سازی موجی است که از دهه ۸۰ آغاز گشت و بتدریج دامنه آن به بسیاری از کشورهای جهان رسید. بررسی علل آغازشدن این حرکت ما را به شناخت هرچه بیشتر ابعاد مختلف آن رهنمون می‌سازد.

بزرگترین و والاترین هدف خصوصی‌سازی افزایش بهره‌وری از طریق خصوصی‌کردن مدیریت بنگاه‌های تولیدی بود. گذشت زمان این مسأله را به اثبات رساند که بنگاه‌های دولتی از کارایی مطلوب برخوردار نبوده و اصولاً دولت به عملی فراتر از مبانی تعریف شده برای آن در بحث‌های آگاه‌میک دست زده است. بنگاه خصوصی شده، بدلیل آزادشدن از قید حمایت دولتی و در مواجهه با رقابت داخلی و خارجی، ساختارهای لازم برای بقا در بازار رقابتی را خواهد یافت. تجارب دهه ۶۰ و ۷۰ در اکثر کشورهای جهان سوم به خوبی گویای این مسأله است که چگونه مدیریت بوروکراتیک با تکیه بر انواع کنترل‌های گوناگون توسط دولت بدون ترس از ورشکستگی و حمایت از محل بودجه ملی، هموماً در تعقیب هدفهای غیراقتصادی و بعضاً حتی متضاد، بنگاههای اقتصادی را از یک مرکز سود به یک مرکز هزینه تبدیل کرده‌اند. برای اداره بنگاه مالکان جدید، با دیدی کاملاً متفاوت به قضیه مدیریت نگرسته و انتظارات و مطلوبیت‌های کاملاً متفاوت با گذشته خواهد بود. مدیران بنگاههای بخش خصوصی، راهبران شرکت در جدال‌های بازار رقابتی در جهت کسب سود و سهم بازار هرچه بیشتر خواهند بود و دیگر از آنان انتظار عمل در محدوده بودجه تبیین شده و صرفاً اجرای یک سری دستورات دیکته شده از بالا، نمی‌رود.

چگونه روح بخش خصوصی به صورت جدی در کالبد شرکت‌های دولتی سابق دمیده خواهد شد. تغییر مالکیت پله اول است ولی قدم‌های بعدی بهبود ساختار و سیستم‌های اطلاعاتی عملیاتی شرکت در جهت تحقق اهداف فوق‌الذکر است. مدیران جدید بنگاهها در چالش با این مسائل قرار خواهند داشت و استمرار نگرش‌هایی که بر یک مدیر دولتی حاکم است در آنان، منجر به مواجهه کردن آنان با مسائل جدیدی خواهد شد.

مشکلات واگذاری و مدیریت شرکتهای مشمول

ظرفیت) مثبت باشد. همچنین شرکت از نظر سودآوری می‌بایست سوابق قابل قبولی داشته باشد. به‌استناد این دو موضوع می‌توان شرکت را عرضه کرد.

در شروع خصوصی‌سازی ۱۲۰ شرکت تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع بود. شرکت‌ها در سال ۶۸ یک دوره رکود پنج‌ساله را پشت سر گذاشته بودند. بعد از بالا رفتن درآمدهای نفتی در سال ۶۲ و ۶۳ و پیش از سقوط آن در سال ۶۵، شرکت‌ها برنامه خاصی نداشتند. شرکت‌ها عموماً از نظر وضعیت مالی و زبان‌های انباشته در شرایط نامطلوبی بودند.»

پیش‌بینی سیاست خصوصی‌سازی

معاون بازرگانی سازمان گسترش پیرامون پیش‌بینی حرکت خصوصی‌سازی توسط این سازمان اظهار داشت:

شرکت‌های مشمول قانون خصوصی‌سازی در آغاز واگذاری یک دوره رکود را پشت سر گذاشته بودند. بازار بورس عملاً تعطیل بود و سرمایه‌گذاران تمایل چندانی به سرمایه‌گذاری در کارهای تولیدی نداشتند. تامین ارز مورد نیاز صنایع، رونقی دوباره را به دنبال داشت. اعلام سیاست خصوصی‌سازی از سوی دولت از یک سو و چند برابر شدن ارزش دارایی‌های شرکت‌های مشمول واگذاری از سوی دیگر به یکباره ارزش سهام را در بازار بورس بالا برد؛ افزایشی که چندان ماندگار نبود.

«داود حقیقی» معاون بازرگانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع در گفتگو با گزارشگر ما چگونگی این روند را تشریح کرد.

«شرایط قابلیت فروش در زمان شروع واگذاری واحدهای تولیدی این بود که وضع شرکت‌ها از نظر عملیاتی (تولید و بهره‌برداری از

* افزایش قیمت سهام می‌بایست با سودآوری شرکت‌ها پشتیبانی شود.

* افزایش قیمت سهام ماندگار نشد، زیرا افزایش قیمت اولیه بیشتر تابع احساسات بود تا نظرات کارشناسانه.

گزارش از: وحیده بلیغ - علی‌اکبر بابایی

فرانک جواهردشتی - سیما هاشمی

«در سازمان گسترش ما از مدت‌ها قبل برنامه خصوصی‌سازی را پیش‌بینی کرده بودیم و طبق اساسنامه سازمان می‌بایست این کار را می‌کردیم. زیرا کار قانونی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، گسترش سرمایه‌گذاری برای تاسیس شرکت‌های جدید و بازسازی شرکت‌های قدیمی و آماده‌سازی آن برای واگذاری است. اما سازمان گسترش در مقطع انقلاب اسلامی یک سازمان قدیمی بشمار نمی‌رفت و در سال ۴۶ تاسیس شده بود و سوابق چندانی در زمینه انجام وظایف قانونی خود نداشت اما برای نمونه قبل از انقلاب اسلامی به‌استناد قانون گسترش مالکیت‌های دولتی، سهام کارخانجات تحت پوشش خود را در وهله نخست به کارگران و سپس به عموم مردم واگذار کرد. از جمله این اقدامات خرید شرکت صنایع فلزی ایران توسط سازمان گسترش از بخش خصوصی بود. که سازمان گسترش پس از نوسازی شرکت مزبور، سهام آن را به عموم مردم و کارگران واگذار کرد.

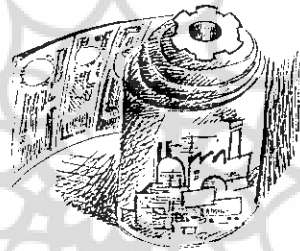
قبل از اینکه سیاست‌های دولت در مورد خصوصی‌سازی اعلام شود، ما در سازمان گسترش جریان خصوصی‌سازی را پیش‌بینی کرده و احساس می‌کردیم تمرکز و دولتی بودن مجموعه، وضعیتی اضطراری بوده که در زمان جنگ شدت گرفته است. ما در ایران سابقه فعالیت گسترده بخش خصوصی را داشته‌ایم. در آن زمان پیش‌بینی کردیم که اقتصاد ایران به سمت یک اقتصاد مختلط پیش رود.

نکته دوم مشکلات اداره این شرکت‌ها در زمان‌های خاص بود. چون بعد از انقلاب اسلامی علاوه بر شرکت‌های خود سازمان گسترش شرکت‌های مشمول قانون حفاظت و توسعه صنایع که در دل آنها شرکت‌های ملی شده نیز وجود داشت به سازمان گسترش واگذار شد. در واقع سازمان گسترش به‌صورت از پیش مشخص نشده‌ای مسئولیت اداره تعدادی شرکت‌های جدید را برعهده گرفت. در این مجموعه شرکت‌های جدید که تعداد آنها حدود ۷۰ شرکت بود، شرکت‌هایی وجود داشت که از نظر حجم فعالیت و اهمیت تکنولوژیک هیچ توجیهی نداشتند که در اختیار ما باشند. رسالت ما این بود که سازمان گسترش صناعی را سرمایه‌گذاری کند که بخش خصوصی از عهده آن بر نمی‌آید و از لحاظ پیچیدگی تکنولوژی و ریسک از عهده آن خارج است. قرار نبود ما واحد پروفیل‌سازی را مدیریت کنیم، چون این واحد قبل از انقلاب در

دست بخش خصوصی بوده است.

تنها دلیلی که ما اینگونه واحدها را قبل از اعلام برنامه خصوصی‌سازی از طریق قانون خاص خود سازمان گسترش واگذار نکردیم، این بود که فضای عمومی کشور آمادگی نداشت. برای همین ما تحت پوشش سیاست‌های دولت حرکت کردیم تا تنش‌ها رفع شود. در واقع ما به‌عنوان یک حرکت درون‌زا عمل نکرده و براساس سیاست دولت اقدام کردیم».

*** در مرحله آغاز کار خصوصی‌سازی، پنج‌سال رکود موجب شده بود که شرکت‌ها زیان‌های انباشته و مشکلات عملیاتی داشته باشند.**



واگذاری شرکت‌ها و رکود

معاون بازرگانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع در مورد وضعیت شرکت‌های مشمول قانون واگذاری اظهار داشت:

«در مرحله آغاز کار، پنج‌سال رکود موجب شده بود که شرکت‌ها زیان‌های انباشته و مشکلات عملیاتی داشته باشند و ارتباط آنها با طرف خارجی دچار اشکال شده بود. به‌همین علت تمام محصولات از نظر طراحی و تکنولوژیک نسبت به محصولات همان تولیدکنندگان خارجی عقب‌افتاده بود. زیرا در دوران رکود شرکت‌ها سیاست مشخصی نداشتند و به‌دنبال به‌روز کردن محصولات خود نرفتند. این باعث شد که محصولات ما در بعضی موارد سه نسل از محصولی که طرف خارجی آن را تولید می‌کند، عقب بیفتند.

شرکت‌هایی که می‌خواستیم خصوصی کنیم از نظر مالی مشکل داشتند. همچنین به‌علت

بی‌برنامگی و رکود سیاست مشخص در مقابله با محصولات جدید و جایگزینی محصولات خود نداشتند. با توجه به این دو عامل شرکت‌ها از یک سو ضرر می‌دهند و از سوی دیگر بازار فروش ندارند. ما باید این دو مشکل را رفع می‌کردیم از نظر زیان‌های انباشته، سازمان گسترش پیش از اعلام سیاست خصوصی‌سازی شروع به اصلاح ساختار مالی شرکت‌ها کرد و زیان‌های انباشته را از محل منابع تزریق شده جبران کرد. از طرفی با تدوین برنامه اول توسعه، دولت سیاست خود را در زمینه تامین ارز شرکت‌ها مشخص کرد و نیازهای ارزی شرکت‌ها را تامین کرد. بنابراین شرکت‌ها توانستند با طرف‌های خارجی خودشان مذاکرات را آغاز کنند. همچنین از این طریق شرکت‌ها از جهت عملیاتی نیز اصلاح شده و فعالیت آنها آغاز شد.

بحث کیفیت به‌لحاظ ورود محصولات خارجی الزاماً آغاز شد و وزارت صنایع سنگین اولین سازمانی بود که نظرخواهی از مصرف‌کنندگان را شروع کرد. این وزارتخانه از طریق دادن فرم به شرکت‌های سازنده خودرو و خریداران خودرو، با بررسی پاسخ‌های ارائه شده در این فرم‌ها ابعاد کیفیت را مشخص کرده و سیاست‌های خود در زمینه کیفیت را به شرکت‌ها اعلام کرد.

کیفیت دو بعد دارد. نخست کیفیت خود محصولات که عمدتاً عقب‌مانده است. به‌جز دو محصول «پراید» و «پژو» که آن‌هم در مرحله مونتاژ است، بقیه محصولات به‌لحاظ اینکه از بعد تکنولوژی عقب‌افتاده بودند. خود این موضوع یک سری ضعف کیفیتی را به آنها دیکته می‌کرد. موتوری که طراحی آن مربوط به ۳۰ سال پیش است را اگر با بهترین کیفیت ارائه کنیم، چون مدل قدیمی است با طراحی مدل ۹۲ قابل مقایسه نیست.

«دو عامل اصلاح ساختار مالی و تامین ارز که نتیجه آن فعال شدن شرکت‌ها است جاذبه خرید این شرکت‌ها را بطور نسبی بالا برد، اما این‌ها کافی نیست و مشکلات دیگری در این شرکت‌ها پابرجا بود، که یکی از آنها نیروی انسانی متورم بود. مشکل دوم که سر راه فروش عمومی شرکت‌ها قرار داشت این بود که بخش خصوصی نسبت به سیاست‌های دولت احساس اطمینان نمی‌کرد، تا سرمایه خود را از ساختمان‌سازی و خرید و فروش ارز خارج کرده و به کار صنعتی بپردازد».

بازار پر نوسان بورس

معاون بازرگانی سازمان گسترش پیرامون فراز و نشیب در بازار بورس اظهار داشت:

«در دوران انتقال هر اتفاق ممکن است که روی دهد و سهمترین اتساق تغییر شدید سیاست‌های دولت است. در راستای آزادسازی بخش خصوصی به مرحله‌ای رسیدیم که فعالیت دولتی را محدود کنیم. بخش خصوصی ابتدا رغبت نداشت اما با تبلیغات و صحبت‌هایی که مسئولین می‌کردند، به تدریج این مسأله شروع شد. بویژه رونق گرفتن بورس به این روند کمک کرد، زیرا بورس تهران بعد از انقلاب عملاً فعالیتی نداشت.

در آن زمان قیمت سهام در بورس هنوز افزایش نیافته و افزایش نرخ ارز در قیمت سهام شرکت‌ها منعکس نشده بود. خود شرکت ارزش‌داری‌های چند برابر شده بود اما قیمت سهام آن، قیمت قبل از انقلاب بود. بنابراین در بورس یک پتانسیل افزایش قیمت داشتیم. به محض رونق بازار بورس این جهش اتفاق افتاد و قیمت‌های سهام نسبت به آخرین قیمت‌های معاملات آنها در بورس چند برابر شده و حتی به ۱۰ یا ۲۰ برابر افزایش یافت و از این طریق مردم جذب بازار بورس شدند. این جریان با عرضه سهام شرکت‌های سازمان گسترش در بورس همزمان شد. طبیعتاً خریداران، سهام سازمان گسترش را نیز با توجه به تجربه افزایش قیمت سهام خریدند و ما شاهد بودیم سهامی که عرضه کرده و تلاش می‌شد در حد قیمت‌های روز تعیین قیمت شود، حتی همین سهام افزایش قیمت یافت. اما افزایش قیمت ماندگار نشد، زیرا افزایش قیمت اولیه بیشتر تابع احساسات بود تا نظرات کارشناسانه. این افزایش قیمت‌ها می‌بایست با سودآوری شرکت‌ها پشتیبانی شود. قیمت سهام بویژه در بورس برای سهامداران غیر عمده باید در ارتباط با سودی که از محل سهام کسب می‌کنند، معنی‌دار باشد. سود به صورت سود سهام است و دیگر اینکه به عنوان افزایش قیمت سهام خود را نشان می‌دهد. تجربه نشان داده است که اگر شرکتی سودآور باشد، به امید آینده قیمت خود سهام نیز بالا می‌رود. یکی از خصوصیات بورس موفق این است که سهام عرضه شده در آن هر زمانی قابلیت تبدیل به نقد را داشته باشد.»

واگذاری و مدیریت سه گانه

«داود حقیقی» معاون بازرگانی سازمان

گسترش و نوسازی صنایع پیرامون سه گروهی که با خرید شرکت‌ها در امر خصوصی‌سازی مشارکت داشته‌اند اظهار داشت:

زمانی که می‌گوئیم خصوصی استنباط این است که مدیریت شرکت در دست این افراد باشد: - سرمایه‌گذاران منفردی که سهام خریده‌اند. - سرمایه‌گذارانی که به صورت چند شریک محدود سهام خریداری کرده‌اند. این گروه روحیه کارآفرینی دارند.

- گروه سوم شخصیت‌های حقوقی خریدار سهام را تشکیل می‌دهند که این گروه سرمایه‌گذاران نهادی بشمار می‌روند شامل بیمه و بانک، صندوق بازنشستگی و...

گروه دوم به لحاظ اینکه در اقتصاد ما بزرگ سرمایه‌دار بودن افتخار نیست، در پروژه‌های بزرگ شرکت نکرده و در مواردی که شرکت‌های متوسط را فروخته‌ایم وارد عرصه خرید و فروش شده‌اند. از سوی دیگر شاید توان مالی لازم را نداشته‌اند. علاوه بر این امروز کارهای بزرگ ریسکی قلمداد می‌شود. بنابراین گروه اگر موفقیتی داشته در حد همان کارهایی که قبول کرده‌اند بوده است. هرچه حجم شرکت‌ها بزرگ می‌شود می‌بینیم بخشی از سهام آن‌ها نصیب عامه مردم شده و یک بخش آن را سرمایه‌گذاران نهادی مثل بانک‌ها و صندوق بازنشستگی خریده‌اند. سرمایه‌گذاران نهادی روحیه کارآفرینی ندارد اما توان مدیریت را دارند.» □

خصوصی‌سازی در ایران از آغاز تا امروز

*** عدم تحرک نظام نظارتی و نبود مرکزیت مناسب جهت نظارت و عرضه اطلاعات مربوط به فرایند باعث شکست خصوصی‌سازی می‌شود.**

در جمهوری اسلامی ایران هدف دولت از واگذاری در وهله اول بالا بردن میزان کارایی و افزایش بهره‌وری در واحدهای اقتصادی است. ضمن آنکه دولت نیتها می‌خواهد حجم تصدی خویش را کاهش دهد بلکه می‌خواهد بخش خصوصی را نیز فعال سازد. در این جا ذکر این نکته قابل توجه است که برخلاف تصور برخی که فکر می‌کنند مدیریت دولتی لیاقت و شایستگی تصدی امور را ندارد بایستی گفت، بسیاری از شرکت‌هایی که واگذار شده‌اند توسط همین مدیران دولتی اداره شده و عملکرد خوبی نیز داشته‌اند در واقع اشکال موجود از مدیریت دولتی نبوده بلکه از سیستم دولتی است که کارایی لازم را ندارد. در سیستم دولتی تصمیم‌گیریها سخت و وقت‌گیر بوده و نیاز به اخذ مجوز و بخشنامه دارد.

روشهای فرایند خصوصی‌سازی

شیوه‌های مختلفی جهت خصوصی‌کردن

فعالیت بخش خصوصی در اقتصاد پدیده تازه‌ای نیست، دامنه این فعالیت به درازای تاریخ زندگی بشر است. آنچه که امروز به عنوان یک پدیده جدی تلقی شده موضوع خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی است که در دهه هشتاد چه در کشورهای پیشرفته‌ای مثل انگلستان و چه در کشورهای در حال توسعه شکل فراگیری به خود گرفته است. مهمترین زیربنای به کارگیری فرایند خصوصی‌سازی عزم مستحکم سیاسی و تعهد عمیق سیاست‌گذاران به انجام آن است جهت تحقق موفقیت‌آمیز فرایند خصوصی‌سازی لازم است تا با همکاری مشترک بخش خصوصی و بخش عمومی فضایی ایجاد شود که در آن فضا شاخصهای - سیاسی - اقتصادی به گونه‌ای باشد که بخش خصوصی بتواند به نحو موثرتری عمل کند. اهداف دولتها از فرایند خصوصی‌سازی در کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت بوده و طبیعی است که تفاوت هدف دولتها از خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت کل فرایند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «ایرج اکبری» مشاور وزیر صنایع هدف‌های دولت از اجرای برنامه خصوصی‌سازی را در گفتگو با گزارشگر ما تشریح کرد.



شرکتهای دولتی و وابسته به دولت مورد استفاده قرار می‌گیرد. معمول‌ترین روشهای به‌کارگرفته شده را می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی کرد:

در مصوبه خردادماه ۱۳۷۰ دولت ذکر شده بود که واگذاری در درجه اول بایستی از طریق بورس انجام گیرد در این روش دولت تمام یا قسمت قابل ملاحظه‌ای از سهام خویش را در واحدهای دولتی که تمام و یا قسمتی از سهام آنها به دولت تعلق دارد از طریق بورس به مردم عرضه کرده و می‌فروشد.

روش دیگر یا از طریق مزایده و رقابت بین شرکت‌کنندگان است. یا از طریق مذاکره پس از ارزیابی خریداران بالقوه که این مرحله با اجازه از کمیسیونی که رئیس آن معاون اول رئیس جمهور و اعضای آن وزرای صنعتی، رئیس سازمان برنامه و بودجه و رئیس کل بانک مرکزی است انجام می‌گیرد. چون کسب اجازه از این کمیسیون و واگذاری از این طریق طولانی طی مصوبه‌ای دولت این کمیسیون را منحل کرده و کسب اجازه از وزیر مربوطه را جانشین آن ساخت.

سازمان دهی واگذاری

دولت در مصوبه ۲۶ دی ماه ۱۳۷۱ کمیسیون را منحل و سازماندهی واگذاری را به شکل زیر تعیین کرد:

- سیاست‌گذاری و تصویب آیین‌نامه‌های مورد لزوم جهت واگذاری: در شورای اقتصاد
- امر نظارت و پیگیری واگذاری، از طریق دبیرخانه واگذاری که زیر نظر وزیر امور اقتصاد و دارایی است
- امور اجرایی واگذاری برعهده سازمانها و دستگاههای اداره‌کننده شرکتها.

در این میان دبیرخانه سه آیین‌نامه مهم را در مورد واگذاری به تصویب شورای اقتصاد رساند که این آیین‌نامه‌ها در اسفند سال ۷۲ ابلاغ شد. این آیین‌نامه‌ها عبارتند از:

آیین‌نامه شیوه قیمت‌گذاری - آیین‌نامه فروش اقساطی و چگونگی آن - آیین‌نامه روشهای اجرایی و واگذاری

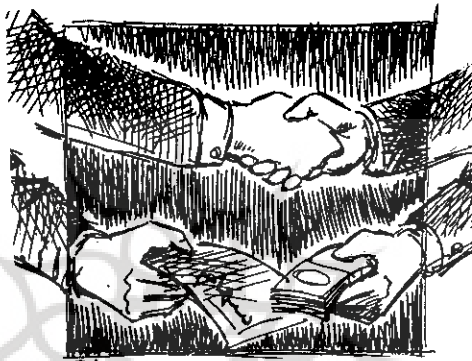
الگوی واگذاری

آغاز واگذاری در سازمان صنایع ملی در اواخر سال ۶۹ انجام گرفت که در این مرحله سهام شرکتی که زیر ۵۰ درصد سهام بودند و در بورس نیز شرکت داشتند به صورت گسترده واگذار شد و در سال ۱۳۷۰ همه واحدهای خویش را به

بورس معرفی کرد. به جز دو مورد که با اجازه وزیر از طریق مذاکره انجام گرفت بقیه واحدها از طریق بورس واگذار شد. در طی سالهای ۷۲ و ۷۱ شرکتی قابل پذیرش در بورس یعنی شرکتی بزرگ یا شرکتی که توان مالی بالایی داشتند و حائز پذیرفته شدن در بورس بودند از طریق بورس اوراق بهادار واگذار شد و شرکتی کوچک که در بورس قابل پذیرفتن نبودند از طریق مزایده به فروش رسید.

معیار انتخاب شرکتها برای واگذاری

دولت برای واگذاری ضریب چسبندگی شرکتها به دولت را تعریف کرده است که این



ضریب بین ۱ تا ۱۰۰ می‌باشد و از چند عامل تشکیل می‌شود. در مرحله اول شرکتی که ۳۰٪ ضریب چسبندگی داشتند لیست گردیده که در این میان فهرستی حدود ۳۰۰ شرکت لیست شد که حدود ۱۷۳ شرکت که متعلق به سازمان صنایع ملی بود در این لیست قرار گرفت. چون در آن زمان در حدود سالهای ۶۹ و ۷۰ که واگذاری مطرح شد هنوز فضای لازم وجود نداشت ضریب چسبندگی تا ۳۰ درصد عمل شد. زیرا هدف آن بود که فضای لازم ایجاد گشته و پس از آن بتدریج همه شرکتها واگذار شوند. اما در مراحل بعدی شرکتی که ضریب چسبندگی بیشتری داشتند نیز واگذار گردید. البته ملاک بر این مبنا قرار گرفت که واگذاری این شرکتها هیچ‌گونه مشکل سیاسی - اجتماعی برای دولت به وجود نیاورد و مغایر با قانون اساسی نیز نباشد. در این مرحله دولت به صورت موردی تصمیم‌گیری کرده و پس از بررسی شرایط هر شرکت اقدام به فروش می‌کند.

مبنای قیمت‌گذاری

سازمان صنایع ملی قبل از تصویب آیین‌نامه شیوه قیمت‌گذاری به دو روش انجام شده است و در هر مورد آن رقمی که به واقعیت نزدیکتر و

مناسبتر بنظر می‌رسید مبنا قرار می‌گرفت. این دو روش عبارت بودند از:

- ارزش جایگزینی: در این روش کارشناس رسمی دادگستری دارایی‌های شرکت را قیمت‌گذاری می‌کرد، بدهیها را از آن کم کرده و حاصل بدست‌آمده نشان‌دهنده ارزش سهام شرکت بود.

- توان سودآوری: در این روش بررسی می‌شود که سرمایه‌گذاری موردنظر چقدر سود عاید شرکت خواهد کرد. در این روش نرخ بازدهی تنزیل شده ارزش فعلی بدست‌آمده و مبنای قیمت‌گذاری قرار می‌گرفت. در حال حاضر طبق آیین‌نامه قیمت‌گذاری روش قیمت‌گذاری براساس توان

*** در بسیاری از کشورهای دنیا وزارتخانه‌ای جهت خصوصی‌سازی ایجاد شده که از پشتوانه سیاسی و قانونی لازم برخوردار است.**

*** واگذاری واحدهای تحت پوشش دولت به بخش خصوصی نیاز به سازماندهی جدید دارد.**

سودآوری است. نرخ بازده برابر نرخ سود سپرده‌های بانکی بلندمدت به اضافه ۵ درصد برای جبران ریسک بوده که در حال حاضر این نرخ حدود ۲۱/۵ درصد است.

درآمدهای خصوصی سازی

درآمدهای خصوصی‌سازی بایستی سالانه در بودجه پیش‌بینی شده تا مشخص گردد که این درآمدها بایستی صرف چه مخارجی شود. در سال ۱۳۷۰ این پیش‌بینی انجام نشده بود و سازمان صنایع ملی، کل درآمد خصوصی‌سازی را صرف سرمایه‌گذاریهای جدید و طرحهای در دست اجرا کرد. و در سالهای ۷۱ تا ۷۳ طبق پیش‌بینی به عمل آمده بخشی از این درآمد به خزانه و بخش دیگری صرف سرمایه‌گذاری طرحهای نیمه‌تمام که پس از رسیدن به مرحله بهره‌برداری واگذار خواهند شد، اختصاص یافت.

مشکلات و موانع واگذاری

عدم وجود نظام قیمت‌گذاری یکپارچه: بدان معنا که اگر قیمت بالا باشد خریدار جهت خرید اقدام نمی‌کند و یا آنکه سود مورد انتظار بدست نمی‌آید. اگر قیمت پایین برآورد شود

سرمایه‌گذاران نسبت به این نحوه قیمت‌گذاری بدبین شده و تمایلی به سرمایه‌گذاری از خود نشان نمی‌دهند.

عدم وجود پشتیبانی قضایی و حقوقی مورد نیاز در فرایند واگذاری: در امر واگذاری ایجاد قانون‌مندیهای لازم مورد نیاز است هرچند سازمان صنایع ملی و سازمان گسترش در این زمینه موفقیت‌هایی نسبی داشتند لیکن خلاء قانون‌گذاری همچنان احساس می‌شود.

وجود ثبات اقتصادی و مقررات‌زدایی: ثبات اقتصادی و مقررات‌زدایی زمینه لازم جهت خصوصی‌سازی است. در این میان بایستی ضوابط دست‌وپاگیر برداشته شود، بخشنامه‌های ضدونقیض بانک مرکزی، همچنین سیاستهای اعتباری، بانکی، پولی، مالی، ارزی، که همیشه در حال تغییر و تحول است نظام ثابتی گرفته و با ثبات شود. در غیر این صورت خصوصی‌سازی منجر به شکست خواهد شد.

نظارت و پیگیری: تا به حال نظارت و پیگیری به‌طور جدی صورت نگرفته است و دبیرخانه نیز هیچ‌گونه نظارت و پیگیری مستمر پس از واگذاری شرکتها انجام نداده است در نتیجه عدم تحرک نظام نظارتی و نبود مرکزیت مناسب جهت نظارت و عرضه اطلاعات مربوط به فرایند باعث شکست خصوصی‌سازی می‌شود.

عوامل زیربنایی در خصوصی‌سازی

- واگذاری نیاز به سازماندهی جدید دارد. وجود یک سازمان مستقل که مثلاً زیر نظر رئیس جمهور فعالیت کند و در ضمن از پشتوانه سیاسی هم برخوردار باشد احساس می‌شود که این امر را برعهده گیرد در بسیاری از کشورهای دنیا، وزارتخانه‌ای جهت خصوصی‌سازی ایجاد شده که از پشتوانه سیاسی و قانونی لازم نیز برخوردار بوده و اقدامات لازم را جهت خصوصی‌سازی انجام می‌دهد.

- قبل از خصوصی‌سازی بایستی مطالعات و بررسیهای خاص براساس تجارب کشورهای که در این امر تجربه کسب کرده‌اند انجام گیرد که متأسفانه دولت قبلاً هیچ‌کاری در این زمینه انجام نداده است، بیشترین کار توسط سازمان صنایع ملی انجام گشته است. البته این بررسیها بایستی از طرف سازمان برنامه و بودجه و همچنین بانک مرکزی انجام گیرد.

- بیان روشن اهداف دولت از فرایند واگذاری و اتخاذ تدابیر متناسب با اهداف.

بناهای واگذار شده؛

شرایط بهبود عملکردها

* خصوصی‌سازی ابزاری در جهت افزایش کارایی اقتصادی است.

* خصوصی‌سازی تنها انتقال سهام و رهاکردن بخش خصوصی در محیطی پر از مشکلات خارج از کنترل نیست.

واگذار شود. هر چند این مدل بدلیل وجود برخی از نارسایی‌ها، کاملاً رعایت نشد ولی مبنایی برای تعیین شرکتها جهت واگذاری سهام قرار گرفت. در سال ۱۳۶۹ لیستی به پیوست مصوبه هیات دولت حاوی اسامی شرکتهای قابل واگذاری منتشر شد که این شرکتها عمدتاً تحت پوشش سازمان صنایع ملی ایران و سازمان گسترش و نوسازی صنایع بوده و در بخش تولیدات کارخانه‌ای قرار داشتند و اکثر این شرکتها قبل از انقلاب به بخش خصوصی تعلق داشتند و بعد از انقلاب ملی شده بودند بنابراین در قالب قانون تجارت و تحت ضوابط سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مربوطه فعالیت می‌کردند نه تحت قوانین حاکم بر شرکتها دولتی.

فرایند واگذاری شرکتها دولتی در هر مرحله زمانی مشکلات خاص خود را داشته است اما می‌توان فضای حاکم بر فعالیتهای اقتصادی کشور، دگرگونیهای پی‌در پی در شاخص‌های کلان اقتصادی و وجود سوالاتی نظیر: آیا سیاستهای تثبیت اقتصادی به‌عنوان پیش فرض سیاستهای آزادسازی در کشور محقق شده است؟ آیا سیاستهای ارزی مناسب جهت تسهیل تصمیم‌گیری مدیران بنگاههای اقتصادی دولتی و خصوصی اتخاذ شده است؟ آیا سیاستهای مناسب تعرفه‌ای جهت ایجاد رقابت از یکسو و تنظیم حد حمایت از سوی دیگر، تدوین شده است؟ آیا قوانین کشور فضای مناسب فعالیتهای اقتصادی را جهت کارآفرینان خصوصی فراهم کرده است؟ و... از مهمترین تنگناهای فرایند خصوصی‌سازی دانست.

انتقال سهام از بخشی به بخش دیگر یکی از فعالیت‌های گسترده فعالیت خصوصی‌سازی را تشکیل می‌دهد. اجرای سیاست‌های تثبیت اقتصادی، تدوین سیاست‌های ارزی و تعرفه‌ای اصولی و بطور کلی آماده‌سازی فضای مناسب برای بالابردن کارایی بنگاههای اقتصادی از دیگر برنامه‌های ضروری برای شتابان کردن آهنگ خصوصی‌سازی است. تنها با اجرای چنین تمهیداتی هدف اصلی برنامه خصوصی‌سازی یعنی افزایش کارایی اقتصادی تامین خواهد شد.

«مهندس غلامرضا نصیرزاده» معاون طرح و برنامه سازمان صنایع ملی و مدیر عامل شرکت پژوهش و مهندسی ایران، نظرات خود را پیرامون حرکت خصوصی‌سازی در گفتگو با گزارشگر ما تشریح کرد:

فکر واگذاری شرکتها دولتی و وابسته به دولت از زمان تدوین برنامه پنج ساله اول توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی شکل گرفت و بطور تدریجی به مساله خصوصی‌سازی نیز در آن اشاره شد. پس از آن گروهی تحت نظارت معاون اول رئیس جمهور، بمنظور تعیین میزان چسبندگی واحدهای دولتی به دولت، مسئول ارزیابی این شرکتها شدند. بدین لحاظ مدلی مرکب از عواملی مهم همچون نوع تولید، حجم سرمایه‌گذاری، میزان اشتغال، میزان انحصار و... براساس نوعی روش امتیازدهی تهیه شد. در چارچوب این مدل شرکتها مورد مطالعه، اولویت‌بندی و درجه چسبندگی آنها به دولت تعیین شد. در اولین مرحله مقرر شد، شرکتهایی که میزان چسبندگی آنها به دولت ۳۰ درصد است،



بازار بورس؛ آیا واگذاریها موفق بوده است؟



تولید را به دولت انتقال داد بطوری که براساس پاره‌ای آمار و ارقام غیررسمی عنوان می‌شود که حدود سه چهارم تولیدات بخش صنعت توسط دولت انجام می‌گیرد. طبیعی است که این وضع قابل دوام نمی‌تواند باشد. دولت توانایی اداره چنین ساختار گسترده‌ای را نداشته، بنابراین اندیشه‌هایی درون دستگاه سیاست‌گذار مملکت مطرح شد تا براساس آن اقدام به واگذاری تعدادی از شرکتها کنند. اقدامی که شدیدتوان گفت تا حدودی شتابزده و بدون برنامه‌ریزی اولیه بود. در اردیبهشت ۱۳۷۰ (دو سال بعد از اجرای برنامه ۵ ساله اول) دولت تصمیم به طبقه‌بندی و

سازمان بورس اوراق بهادار یکی از ابزارهای عمده در کار واگذاری واحدهای دولتی به بخش خصوصی است. واحدهای مشمول واگذاری، پیش از عرضه سهام خود در بازار بورس باید برخی قابلیت‌ها را برای شرکت در بورس بدست بیاورند. عدم برخورداری از این قابلیت‌ها به عنوان یکی از عوامل رکود بازار بورس اعلام شده است.

زیان‌های انباشته، ظرفیت‌های بلااستفاده، بافت مالی نامناسب و... همواره بسیاری از واحدها را از شرکت در بورس باز داشته است. در تمامی طول فعالیت بورس تنها مالکیت ۲۰

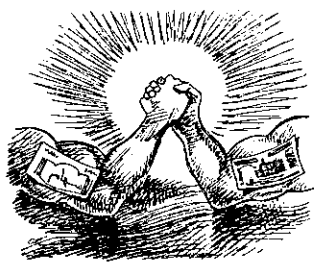
قابل ذکر است که به خصوصی‌سازی تنها به معنای انتقال مالکیت توجه می‌شود بطوری که عدم رشد بخش خصوصی و بازارهای پولی، آزادسازی مالی و مسائلی از این دست موجب تقویت این معنا گردیده و حضور فعال برخی از بانکها و نهادهای نیمه دولتی کشور در صحنه خرید سهام نیز به استمرار این ذهنیت کمک کرده است. هرچند مجموعه این عوامل بایستی موجب شود تا متولیان امور اقتصادی کشور با تعمق بیشتری به مساله خصوصی‌سازی و واگذاری سهام بنگرند.

تجربه تلخ دور اول خصوصی‌سازی در کشور شیلی به ما می‌آموزد که خصوصی‌سازی فرآیندی چندبعدی است نه فقط انتقال سهام از بخشی به بخش دیگر و رهاکردن بخش خصوصی در محیطی پر از مشکلات خارج از کنترل. بر مبنای اصول نظری در فرآیند واگذاری شرکت‌های دولتی، هدف، ارتقاء کارایی بنگاه‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاریهای انجام شده است و قدر مسلم آنکه بینش و رفتار مالک، نه تنها عملکرد مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه کارایی بنگاه اقتصادی را نیز متاثر می‌سازد. در این چارچوب، از آنجا که بینش و اهداف حاکم بر دولت عمدتاً اقتصادی نیست لذا عملکرد بنگاه اقتصادی نیز کاملاً اقتصادی نخواهد بود. بنابراین در عالم نظری خصوصی‌سازی بر ارتباط مستقیم بین خصوصی‌سازی و بهبود عملکرد و راندمان استوار است ولی در عالم واقع فضای حاکم بر فعالیتهای اقتصادی کشور، عملکرد بنگاه‌های اقتصادی را تحت تاثیر جدی قرار می‌دهد بنابراین لازم است فعالیتهای اقتصادی بخش خصوصی و سیاست‌گذاریهای دولت، متناسب و همسو حرکت کنند تا بتوان شاهد عملکرد بنگاه‌های خصوصی‌شده بود. نکته مهم آنکه، واگذاری شرکت‌های دولتی و خصوصی‌سازی نه هدف که ابزاری جهت افزایش کارایی اقتصادی است. □

* شرایطی که بورس برای پذیرش شرکت‌ها دارد، شرایط نسبتاً سختی است.

* شرکت‌هایی داریم که بیش از یکسال تقاضای پذیرفته شدن در بورس را کرده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند ساختار مالی خود را متحول کنند.

* آن دسته از شرکت‌هایی که از طریق عرضه عمومی سهام به مردم واگذار شده‌اند، تغییر مالکیت لازم را در خود نداشته‌اند.



واگذاری شرکتها گرفت. این طبقه‌بندی از معیارهای سنجشی لازم برخوردار نبود بطوری که تعدادی از شرکت‌های موجود در لیست از قابلیت‌های لازم جهت واگذاری برخوردار نبودند، بنابراین وزارتخانه‌ها تاحدی در امر واگذاری با بی‌برنامگی مواجه بودند. یکی از بندهای برنامه اول توسعه اقتصادی جمهوری اسلامی اشارات مستقیم و صریحی به واگذاری شرکت‌های دولتی داشته ولی هیچگونه هدف کمی برای وزارتخانه‌ها تعیین نشده، بنابراین وزارتخانه‌های صنعتی عملاً براساس سلیقه شخصی و تمایل باطنی دستگاه مربوطه، اقدام به واگذاری می‌کردند. در سال ۱۳۷۲، مجلس در تبصره‌های قانون بودجه، اهداف کمی

شرکت عمده به بخش خصوصی واگذار شده و خریدار بقیه شرکت عموماً بانک‌ها و سایر موسسات بوده‌اند.

«دکتر بهمن آرمان» مسئول اداره مطالعات و بررسی‌های سازمان بورس اوراق بهادار تهران در گفتگو با گزارشگر تدبیر با بررسی روند خصوصی‌سازی، آخرین وضعیت بازار بورس را تشریح کرد.

«دکتر بهمن آرمان» پیرامون ملاک‌های انتخاب شرکتها جهت واگذاری به بخش خصوصی چنین می‌گوید: «گستره فعالیت‌های دولت در بخش‌های اقتصادی و تولیدی، در طول سالهای پس از انقلاب شدیداً افزایش پیدا کرد. این مساله طبعاً حجم گسترده‌ای از بنگاه‌های تولیدی و فرآیند

را برای وزارتخانه‌های صنعتی تعیین کرد ولی وزارتخانه‌های صنعتی در عمل از رهنمودهای مجلس پیروی و تمکین نکردند. به طوری که در نهایت میزان عملکرد وزارتخانه‌های صنعتی نسبت به اهداف تعیین شده در اکثر موارد کمتر از ۱/۰ رقم پیش‌بینی شده بود بنابراین در بعد کلان می‌توان اظهار داشت که یک بی‌برنامگی بر سیاست واگذاری حاکم بوده است با علم بر اینکه مشکلات عدیده‌ای نیز بر سر راه تحقق آن وجود داشته است.

شرایطی که بورس برای پذیرش شرکتها دارد شرایط نسبتاً سختی است. شرکتی که دارای زیان‌های انباشته، بافت مالی نامناسب و ظرفیت‌های بلااستفاده و... هستند عملاً بورس را با مشکلات زیادی مواجه کرده‌اند به گونه‌ای که اکثر این شرکتها که از طرف مقامات دولتی برای پذیرفته شدن در بورس معرفی می‌شدند به صورت مشروط می‌توانستند وارد بازار بورس شده و برای رفع موارد مشروط به مدت زمان نسبتاً طولانی احتیاج داشتند. به این دلیل است که ما هنوز شرکتی را داریم که تقریباً بیش از یکسال یا بیشتر است که تقاضای پذیرفته شدن در بورس را کرده‌اند اما از آنجایی که نتوانسته‌اند هنوز ساختار مالی خود را دچار تحول سازند به بورس راه نیافته و سهامشان به بخش خصوصی انتقال پیدا نکرده است.

خصوصی‌سازی؛ مشکلات پنهان و آشکار

«دکتر آرمان» پیرامون مشکلات موجود بر سر راه واگذاری شرکتها اعتقاد دارد: «مشکلات بسیاری بر سر راه واگذاری شرکتها وجود دارد. شاید بتوان به جرأت گفت که در طول چهار سالی که از فرآیند خصوصی‌سازی در کشور می‌گذرد عملاً تعداد کمی از واحدهای صنعتی دولتی به بخش خصوصی انتقال داده شده‌اند. اطلاعات موجود ما حکایت از آن دارد که سهام حداکثر ۲۰ شرکت دولتی در مقیاس قابل توجه به بخش خصوصی انتقال پیدا کرده است. زیرا مابقی شرکتی که سهام آنها واگذار شده عمدتاً خریدارانی از بخش عمومی یا سیستم بانکی داشته‌اند و یا اینکه هنوز سازمانهای عمده عرضه کننده سهام، بخش قابل توجهی از سهام این شرکتها را کماکان در اختیار خود دارند این نکته عملاً روشن می‌کند که فرآیند خصوصی‌سازی علی‌رغم صحبت‌های زیادی که درباره آن می‌شود نتایج ملموسی را به دنبال نداشته است. مشکل

دیگر که در این تغییر و تحولات به چشم می‌خورد آن است که عملاً به دلیل عدم وجود ابزارهای بازار سرمایه مثل شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری مثل صندوق‌های همگانی سهام که در همه جای دنیا نقش اساسی در انتقال پس‌اندازهای اندک مردم به سمت بازار سرمایه دارند، ما شاهد مشکلات عدیده‌ای هستیم. حتی آن دسته از شرکتی که از طریق عرضه عمومی سهام به مردم واگذار شده‌اند تغییر مالکیت لازم را در خود نداشته، و مجموع عمومی بعضی از آنها همچنان در محل فرضاً سازمان صنایع ملی و یا سازمان گسترش و نوسازی برگزار می‌شود. این مساله نشان دهنده آن است که کماکان ارگانهای عرضه‌کننده سهام دولتی، کنترل خود را بر روی واحدهایی که قرار بود به بخش خصوصی انتقال پیدا کنند حفظ کرده‌اند.»

*** مدیریت شرکت‌های دولتی که موضوع واگذاری هستند، معمولاً اقدام به یک مقاومت آشکار و پنهان در مقابل فرآیند خصوصی‌سازی می‌کنند.**
*** یکی از دلایل اصلی حرکت به سمت خصوصی‌سازی افزایش بهره‌وری و سودآوری بنگاههای تولیدی است.**
*** یک برداشت باطل در اذهان عمومی و شاید حتی متخصصین وجود دارد دال بر اینکه دولتی بودن یک شرکت مترادف زیان دادن قطعی شرکت است.**

یک مشکل دیگر نیز آن است که مدیریت شرکتی دولتی که موضوع واگذاری هستند معمولاً اقدام به یک مقاومت آشکار و یا پنهان در مقابل فرآیند خصوصی‌سازی می‌کنند که این امری طبیعی است. بنابراین مجموعه عوامل فوق‌الذکر و عدم تدوین یک خط‌مشی مشخص و اهداف کمی برای دستگاههای عرضه‌کننده سهام، شرایطی را بوجود آورده که برعکس سایر کشورها فرآیند خصوصی‌سازی و واگذاری در ایران را کند کرده است. به طور مثال اگر دولت تکیه برای سال ۹۴ معادل ۲ میلیارد دلار درآمد ناشی از واگذاری شرکتی دولتی را برای خود پیش‌بینی کرده است، ما در این حتی اگر بخواهیم میزان واگذاری را در سال ۱۳۷۳ نسبت به سال ماقبل دو برابر هم بکنیم به یک رقمی حدود ۶۰۰ میلیارد ریال می‌رسیم که این مقدار با هر نرخ تبدیلی هم که

مقایسه شود رقمی بسیار ناچیز خواهد بود. به عبارت دیگر اگر بخواهیم همین روند فعلی واگذاری را که متأثر از مشکلات اشاره شده در بالاست را ادامه دهیم شاید به حدود ۱۸۰۰ سال زمان نیاز داشته باشیم.

خصوصی‌سازی و نگرش‌های متفاوت

«دکتر آرمان» در پاسخ به سوال آثار مترتب بر عملکرد شرکتها و ذهنیت‌های متفاوت اظهار داشت: «اصولاً یکی از دلایل اصلی حرکت به سمت خصوصی‌سازی افزایش بهره‌وری و سودآوری بنگاههای تولیدی است. تجربه به ما ثابت کرده است که در اکثر موارد شرکتی که سهام آنها به بخش خصوصی واگذار شده و از اهرم‌های حمایتی دولت محروم شده‌اند به میزان قابل توجهی در زمینه سودآوری و استفاده مناسب از ظرفیت‌های تولید و افزایش بهره‌وری موفقیت یافته‌اند، ولی در عین حال بر یک نکته نیز لازم میدانم تاکید کنم و آنهم عبارت است از اینکه یک برداشت باطل در اذهان عمومی و شاید حتی متخصصین وجود دارد دال بر اینکه دولتی بودن یک شرکت مترادف زیان دادن قطعی شرکت است و لزوماً هر شرکت دولتی دارای بهره‌وری پایین است. چنین تصویری این زمینه فکری را ایجاد کرده است که اصولاً نباید از بخش دولتی و بنگاههای اقتصادی موجود در آن انتظار بهره‌وری و سود داشت و زیان‌ده بودن آنها مسئله کاملاً اجتناب‌ناپذیری است. کشورهایی که ساختار اقتصادی مشابه ایران دارند، در صناعی که به صورت سنتی زیان‌ده تلقی می‌شوند، شرکتی وجود داشته‌اند که شدیداً سودآور بوده و ناقص این تصور باطل می‌باشند. برای مثال کارخانه معظم فولادسازی «الدخیلا» در مصر در سال گذشته نزدیک به ۱۱۲ میلیون پوند مصری سود داشته است و یا بانک ملی پاریس علی‌رغم دولتی بودن نه فقط شرکتی به غایت سودآور محسوب شده بلکه در شرایطی کاملاً رقابتی دست به فعالیت می‌زند. بنابراین ما باید با شیوه‌ای مناسب و کار توجیهی لازم با این تصور باطل که هر نوع زیان و بهره‌وری پایین را در شرکتی دولتی اجتناب‌ناپذیر جلوه داده و اصولاً تلاش در راه ارتقاء بهره‌وری شرکتی دولتی را عبث و پوچ می‌انگارند، مبارزه کنیم.



*** اگر اجازه پیشروی به خصوصی سازی داده‌ایم، نیاستی جلوی عملکرد آن مانع قرار دهیم.**
*** دولت بایستی به دنبال شناسایی بخش‌های فعال بوده و واگذاری به آنها انجام شود.**

سیمای یک شرکت، قبل و بعد از واگذاری

واگذاری و دگرگونی‌ها

بنابه گفته مدیران شرکت توسعه صنایع بهشهر، پس از انقلاب اسلامی ۵۱ درصد سهام شرکت توسعه صنایع بهشهر مصادره و در اختیار سازمان صنایع ملی ایران قرار گرفت و در سال ۱۳۷۰ این شرکت از طریق بورس واگذار شد. نحوه ترکیب سهام قبل از واگذاری بدین ترتیب بوده است:

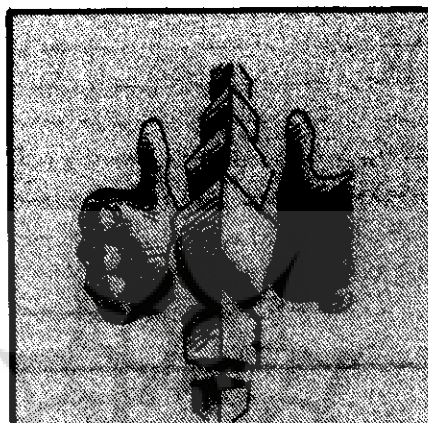
۵۱ درصد سهام سازمان صنایع ملی
 ۱۰/۹ درصد سازمان مالی و گسترش مالکیت واحدهای تولیدی
 ۸/۵ درصد سرمایه‌گذاری ملی ایران
 ۱۳/۶ درصد سایر سهامداران
 ۱/۵ درصد بنیاد مستضعفان

پس از واگذاری نحوه ترکیب سهام بدین شکل تغییر یافت:

۳ درصد سازمان صنایع ملی
 ۱۰/۹ درصد سازمان مالی و گسترش مالکیت واحدهای تولیدی

۱۰/۷ درصد شرکت سرمایه‌گذاری ملی ایران
 ۷ درصد مدیریت سرمایه‌گذاری بانک ملی ایران
 ۶/۹ درصد شرکت عمران بلوچستان
 ۶۱/۴ درصد سایر سهامداران (کارکنان شرکت‌های تابعه و افراد حقیقی و حقوقی)

کل ارزش سرمایه‌گذاری در زمان واگذاری ۴/۸۹ میلیارد ریال بوده است که در سال ۷۰ پس از واگذاری این مبلغ به میزان ۷/۳۳۵ میلیارد ریال افزایش یافته است. در حال حاضر کل ارزش سرمایه‌گذاری بالغ بر ۱۸/۳۳۷ میلیارد ریال بوده که نشان‌دهنده روند افزایش سرمایه‌گذاری است. درآمد فروش شرکت قبل از واگذاری ۵۹ میلیارد ریال بوده که در سال ۷۱ پس از واگذاری این میزان به مبلغ ۱۸۴ میلیارد ریال افزایش یافته است همچنین سود سال ۶۹ قبل از واگذاری به میزان ۴/۵ میلیارد ریال بوده است که در سال ۷۱ این



*** هر شرکت توسعه صنایع بهشهر به علت واگذاری شرکت‌ها و وجود روش‌های مختلف فناوری تراز به واسطه به نظر واحد سازکننده و روش‌ها اصلاح شد.**
*** پس از انقلاب اسلامی ۵۱ درصد سهام شرکت توسعه صنایع بهشهر مصادره و در اختیار سازمان صنایع ملی ایران قرار گرفت و سرانجام سهام این شرکت از طریق بورس واگذار شد.**

کوتاه‌مدت و بلندمدت آنها

برای نیل به این اهداف واحدهای ستادی توسعه، امور مالی، امور تولید، سازمان و روشها، امور حسابرسی، تحقیقات امور آمار و نگهداری سیستم‌ها و همچنین وجود تشکیل کمیته‌های تخصصی، هیات مدیره را در تصمیم‌گیرهای آتی یاری داده و این نحوه کار و همکاری و بازدهی مطلوب شرکتها از نظر تولید موجب شده که شرکت توسعه صنایع بهشهر یکی از شرکت‌های موفق در بورس اوراق بهادار تهران باشد.

شرکت توسعه صنایع بهشهر در میان اولین گروه از شرکت‌هایی قرار دارد که سهام آنها در راستای سیاست خصوصی‌سازی از طریق بورس به عموم مردم واگذار شد. بدین جهت علاوه بر اهمیت نسبی آن به عنوان یکی از بزرگترین قطب‌های صنعتی کشور، موفقیت و یا عدم موفقیت این مجموعه صنعتی به عنوان اولین تجربه در امر خصوصی‌سازی از اهمیت بسیاری برخوردار است. به باور مدیران گروه صنعتی بهشهر، این مجموعه با داشتن بیش از ۲۸ هزار سهامدار یکی از موفق‌ترین شرکت‌های پذیرفته شده در سازمان بورس بوده است.

به اعتقاد «مهندس عسگری آزاد» مدیر عامل شرکت صنایع بهشهر، در نحوه اداره این مجموعه صنعتی پس از واگذاری، دگرگونی‌هایی در شرکت‌های تابعه مجموعه توسعه صنایع بهشهر صورت گرفته و سیاست مدیریت که خود منتخب مجمع سهامداران بوده و ترکیبی از تخصص‌ها است بر این اصل استوار شده که تخصص و تعهد کارکنان به عنوان اساس کار تلقی شود و با بهره‌گیری از شیوه مدیریت‌های اسلامی و نوین، تخصص را در کنار تعهد قرار دهیم تا به کارایی مطلوب و موردنظر برسیم. شرکت توسعه صنایع بهشهر که به عنوان شرکت مادر عمل می‌کند وظایف ذیل را براساس مسئولیت تفویض شده از سوی جمع سهامداران دنبال می‌کند:

- سیاست‌گذاری کلان شرکتها از نظر تولید، فروش، خدمات، بودجه، اداری و مالی
- هماهنگی مجموعه و نظارت بر امور جاری شرکتها و ایجاد توازن و ارتباطات معمول و سازنده با ارگانها و سازمان‌های ذیربط
- انتخاب اعضاء هیات مدیره شرکتها و نظارت بر حسن جریان امور در آنها
- برنامه‌ریزی‌های طرح و توسعه و سرمایه‌گذاری در طرحهای مستقل یا وابسته و نظارت برنامه‌های

مبلغ به میزان ۵۵ میلیارد ریال افزایش یافته است پس از خصوصی سازی چهار سرمایه گذاری کاملاً جدید در شرکت های مارگارین، ناب، بسته بندی ایران و بسته بندی مشهد انجام شده است. و به طور کل حجم سرمایه گذاری هایی که توسعه صنایع به شهر در شرکت های تابعه اش انجام داده است به شرح زیر می باشد:

در سال ۶۹ - ۲/۲ میلیارد ریال

در سال ۷۲ - ۵۰ میلیارد ریال

سال ۷۳ که قرار است این سرمایه گذاری به میزان ۶/۳ میلیارد ریال برسد. که این مبلغ کلاً از منابع داخلی شرکت تامین مالی می شود.

کل پرسنل شرکت و شرکت های مجموعه بالغ بر ۵۸۱۶ نفر است که میانگین سنی آنها ۳۵/۴ سال، و میانگین تجربه کارکنان آن بیش از ۱۸ سال است که نشان دهنده یکی از با تجربه ترین سازمان های تولیدی در زمینه نیروی انسانی کشور است.

به علت واگذاری شرکتها و وجود روش های مختلف اداری نیاز به واحدی به نام واحد سازمانها

و روشها احساس شد که وظیفه آن مسئولیت هماهنگی روشها، دستورالعمل ها، مقررات پرسنلی و همچنین ارائه نظرات مشورتی نهادهای مجموعه از طریق این واحد به مدیریت است. مشارکت و مشورت کارکنان در تمام سطوح به عنوان یک سیاست مهم و کلی در نظر گرفته شده است. به همین جهت هیات مدیره شرکت های تابعه در جلسات ماهانه تحت عنوان شورای مدیران شرکت کرده و نقطه نظرات خویش را در مورد مسائل خودشان و مجموعه بیان می کنند. همین حرکت در مورد مدیران اداری نیز انجام شده است و وجود کمیته های تخصصی چون کمیته سازمانها و روشها، کمیته مالی، کمیته فنی و تولید، کمیته حفاظت و ایمنی که همه این کمیته ها در جلسات ماهانه خویش مسائل و مشکلاتشان را مطرح کرده و به یافتن راه حل های مناسب می پردازند. همچنین وجود ارگان های رسمی و خودجوش مانند انجمن های اسلامی و شورای اسلامی کار که با حضورشان در جلسات، هیات مدیره را در تصمیم گیری های آتی یاری می دهند.

مدیر عامل شرکت توسعه صنایع به شهر در پایان اظهار داشت:

با توجه به آنکه پس از خصوصی سازی در شرکت توسعه صنایع به شهر، انگیزه ها افزایش پیدا کرده، به پرسنل متخصص بهای بیشتری داده شده است لیکن بایستی مسلم بدانیم که هر واحد تولیدی - صنعتی، تنگناها و مشکلاتی در امور جاری خویش دارد. که شرکت توسعه صنایع به شهر نیز از آن برکنار نیست.

در همین راستا بایستی به این نکات توجه کنیم که هدفمان از خصوصی سازی چه می باشد؟ اگر اجازه پیشروی به خصوصی سازی داده ایم بایستی جلوی عملکرد آن مانع قرار دهیم. دولت بایستی نیازهای بخش خصوصی را درک کرده و در زمان برنامه ریزی مشارکت، بخش خصوصی نیز جلب شود. ثبات قوانین و مقررات تامین شده و بانکها ارزش کافی در اختیار این بخش قرار دهند. و در نهایت آنکه دولت بایستی به دنبال شناسایی بخش های فعال بوده و واگذاری به آنها انجام شود. □

مسائل مدیریت جدید در یک شرکت واگذار شده

حرکت غلط در اواخر دوره مدیریت قبل شرکت، رو به کاهش بود تا اینکه موتوژن واگذار شد و امروز این شرکت با پشت سر گذاشتن بسیاری از تنگناها و با توجه به مسایل ارزی در دیدگاه های تولیدی و نگاه به بازار قوت بیشتری بخشیده است. که در این جهت، توزیع محصولات خود را از طریق نمایندگی ها انجام می دهد و از سود سهام خود برای نماینده های خود جایزه هایی نیز اختصاص داده است.

به باور مدیریت موتوژن برای حفظ و نگهداری مشتریان در سطح داخلی و خارجی، حفظ کیفیت محصولات بسیار ضروری است. اما عدم تهیه به موقع مواد اولیه، شناور بودن قیمت ارز و نامتعادل بودن قیمت ها، موانع بزرگی در سر راه اجرای پروژه های بزرگ صنعتی که ارتباط مستقیم با مصرف کنندگان داخلی دارد به حساب می آیند.

به عقیده مدیریت جدید شرکت موتوژن، طی سالهای ۶۹ و ۷۰ معیار سنجش ارزش یک مدیر به مقدار ارزی بود که به او اختصاص می یافت. از

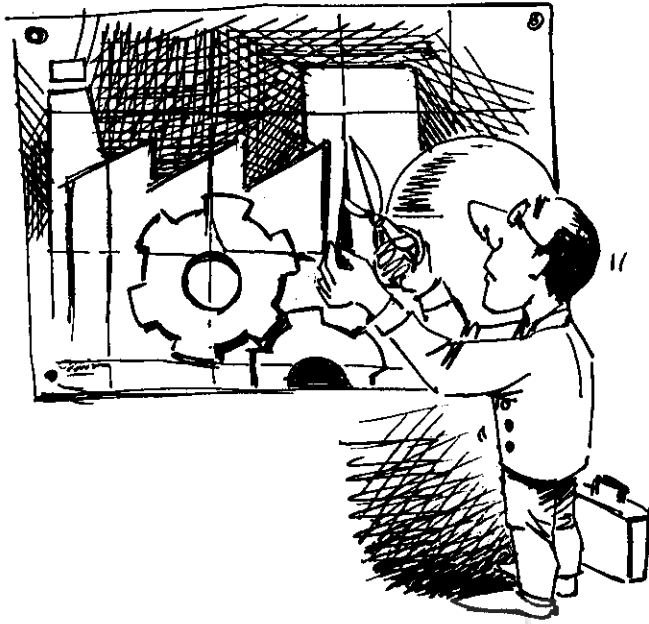
و نقدینگی رو به خشکیدن نهاد. و روی همین اصل است که سازمان صنایع ملی ایران پس از سازمان گسترش با استفاده از همین تجربه در تمامی آگهی های مزایده خود اعلام می دارد که بانکها، سازمانها و نهادهای گوناگون حق شرکت در این مزایده را ندارند و این می تواند آغاز حرکتی نو و مثبت از سوی دولت باشد که در به اجرا درآوردن اصل خصوصی سازی در کشورمان نقشی بسیار حساس و موثر دارد.

محسن شاهوردی قائم مقام مدیرعامل شرکت موتوژن در امور بازرگانی طی گفتگویی با گزارشگر تدبیر ضمن بیان مطالب فوق به طرح مسائل مختلف شرکت، قبل و بعد از واگذاری پرداخت. وی در این زمینه گفت:

آنچه که اهمیت دارد این است که مسئولان موتوژن قبل از واگذاری، براساس سیاست های دیکته شده از سوی وزارتخانه یا سازمانی خاص عمل می کردند و دیدگاه های آنها فاقد هرگونه شناخت از بازار بود. اما خوشبختانه سرعت این

موتوژن اولین شرکتی بود که از سوی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران وارد بورس شد تا به بخش خصوصی واگذار شود. اما از آنجا که تفکر و فضا سازی مناسب برای به اجرا درآمدن مقوله خصوصی سازی در کشورمان وجود نداشت و از سوئی مساله نقدینگی نیز همچنان دامنگیر بسیاری از شرکت های صنعتی بود، فرایند خصوصی سازی آنطور که باید شکل نمی گیرد. موتوژن در ابتدای کار واگذاری سهام ۸ هزار ریالی خود را به ۱۸ هزار ریال افزایش می دهد که این سهام به صورت تکلیفی به بانکهایی چون صادرات و ملت واگذار می شود. اما به علت عدم وجود تفکر مناسب برای واگذاری صنعت در سالهای ۶۸ و ۶۹ بسیاری از سهام موتوژن بلا تکلیف باقی مانده و سهام آن روز به روز متورم تر می شود. در همین راستا سهام کارگری به فروش نمی رفت و راه بازگشت نیز وجود نداشت. در سال ۷۱ شرکت به دو شرکت سهامی عام که متعلق به بخش بانکی کشور بودند وابسته می شود و این آغاز تجربه تلخی بود. به باور مدیریت این شرکت فرایند خصوصی سازی از ابتدا و در قالب تئوری بسیار خوب و مناسب می نمود اما با خرید سهام موتوژن از سوی بانکها ریشه های اقتصادی





طرفی گرفتن سفارشات خارجی به تخصیص ارز بستگی داشت. اما دلایلی که باعث عدم توفیق مدیریت گذشته در گرفتن سفارشات خارجی برای محصولات این شرکت شد، شاید گرفتاریهای ناشی از انبارداری، آماده نبودن قطعات برای تولید و بدهکارکردن تدریجی شرکت بوده است که با تغییر مدیریت موتورژن به منظور خصوصی سازی و با از بین رفتن سیاستهای قبلی، شرایط فعلی امیدوارکننده تر است و هنوز در جهت رفع نواقص مدیریت گذشته تلاش می شود.

بدون تردید بدهیهای قبل از واگذارشدن مربوط به جذب ارزهای تخصیصی است و مدیریت جدید با استفاده از ثورریها و اصول صحیح اقتصادی نو به کمک تجارب گذشته راه چاره ای برای بازپرداخت آنها یافته است که به این منظور موفق به حمایت از سوی بانکها شده است. پیرامون مشکلات تکنولوژیکی، کارگری، فروش، حقوقی، تولید و حل آنها توسط سهامداران فعلی، مدیریت جدید شرکت اعتقاد دارد:

در حال حاضر شرکت در هماهنگ کردن تکنولوژی خود با فرایند جدید مدیریت پیشرفته می کوشد. مثلاً الکتروموتورهایی که موتورژن تولید می کند در حال توسعه و تکمیل شدن است و برای این منظور یعنی برابری با جهان صنعت در فکر نوعی مهندسی جدید است. کلاً می توان گفت با تغییر ساختار داخلی موتورژن، سرعت تغییر انگیزه ها افزایش یافته است. در سال گذشته موتورهای بسیاری طراحی شده اند و از زمان ورود موتورژن در بورس و واگذارشدن، کارگران این شرکت نه تنها با انگیزه بهتر کار می کنند بلکه آنها با توجه به قوانین مناسب حقوقی تدوین شده از سوی دولت، جزء پرمفعت ترین افراد این شرکت بوده و هستند. آنها به هیچ وجه تعدیل نشده اند و تنها امر جابه جایی در سطح شغلی اجراء شده است. مدیریت جدید موتورژن از بدو آغاز کار خود با ایجاد تغییر بنیادی در ساختار شرکت، ترکیب نیروها را با توجه به شرایط جدید طرح ریزی کرده و عمده ترین اقدامی که تاکنون صورت داده است رسیدگی به فعالیت های آغاز شده در دوره قبل است.

گسترش و تنگناها

به گفته دست اندرکاران آنچه که همواره مدنظر موتورژن بوده است حفظ چگونگی و کیفیت محصولات خود است چنانچه میزان وابستگی به

قطعات کاهش یابد می توان به موضوعاتی نظیر افزایش کیفیت برتر و تولیدات داخلی پرداخت و فعالیت شرکت را از چارچوب محدود قالب سازی و قطعات برقی، گسترش داد.

شرکت موتورژن به دلیل وجود تنگناهای تامین تدارکات در آینده ممکن است با مشکل جدیدی روبرو شود و فعالیت پوشش دهی بازار خود را از دست بدهد. اما در حال حاضر سعی در ارائه

*** با تغییر ساختار داخلی موتورژن سرعت تغییر انگیزه ها افزایش یافته است.**

*** کارگران شرکت موتورژن به هیچ وجه تعدیل نشده اند و تنها امر جابه جایی در سطح شغلی اجراء شده است.**

محصول با کیفیت بالا داشته و تلاش می کند تولیداتش به موقع بدست مصرف کننده برسد. در ابعاد نیروی انسانی در این شرکت: نوعی جابه جایی رخ داده است که با توجه به تنوع بخشی در امر تولید، نیروهای ستادی به بخش تولید گسیل داده شده اند که متعاقب آن بحث بهره وری و افزایش آن نیز مطرح شده است.

موتورژن در امر صادرات خارجی خود، همواره مشتریانش را حفظ کرده است چرا که با قبول کیفیت محصول از سوی مصرف کنندگان داخلی و خارجی، شرکت ملزم به حفظ کیفیت

کالاهاى خود مى شود. در این مورد رقبا هرچه بیشتر شناخته شده و شرکت برای رقابت با آنها و رسیدن به مکان های بالاتر در ارائه محصولات کیفی، هزینه های قابل توجهی را متحمل شده است.

در هر حال شرکت موتورژن نیز مانند بسیاری از شرکتهای صنعتی کشورمان با مشکلاتی چون وجود کابوس تهیه مواد اولیه و قطعات برای تولید، عدم وجود شاخص های مهمی چون فضای مناسب و تفکر اساسی برای تولید، برنامه های بلندمدت یا میانمدت، نبود توازن میان صادرات و واردات و بررسی کارشناسانه نسبت به سیاست های برنامه اول اقتصادی، عدم کنترل قیمت ها توسط دولت، حذف بدهیهای شرکتهای، بررسی مسایل اقتصادی به دور از تناقضات، اعمال نظرها، و تخصیص ارز مناسب برای شرکتهای تولیدی، روبرو است.

فراموش نکنیم کار تبدیل شرکتهای تولیدی دولتها در سطح جهان به واحدهای خصوصی، در نیمه راه قرار دارد. به ویژه که کشورهای فاقد بازارهای توسعه یافته سهام یا سیستم های بانکی پیشرفته، ممکن است با کمبود سرمایه روبرو شده و توفیق دستیابی به امر خصوصی سازی را از دست دهند. □