



گفت‌وگو با مدیرعامل بازرگانی شاهد فضا برای حضور موفق در بازار مساعد است

مهندس مهدی قدمی پس از ترک مسئولیت به عنوان معاون وزیر رفاه و تأمین اجتماعی، به مجموعه شاهد پیوست تا بخش بازرگانی شاهد را از دست‌اندازها و موانع پیش رو نجات دهد. او اکنون مدیریت هدینگ بازرگانی شاهد را دارد؛ شرکتی که ساختار آن کارآمد نبود و تراکم بالای نیروی انسانی آن هم هزینه‌زا بود و هم دست و پاگیر. او چاره را در این می‌بیند تا در گام نخست ساختار شرکت بازرگانی شاهد را به تیغ اصلاح بسپارد و برای ماندن در زمین مسابقه و رقابت در عرصه تجارت، طرحی نو دراندازد. باور مهندس قدمی این است که در صورت تأمین نقدینگی شرکت بازرگانی شاهد و موافقت با افزایش سرمایه آن، حضور موفق‌تر و مؤثرتر در بخش بازرگانی کشور دور از دسترس نخواهد بود؛ چه اینکه شرکت بازرگانی شاهد از موانع و مشکلات نهادینه شده و به ارث رسیده از گذشته رها شده و اکنون آماده اوج‌گیری نسبی است.

تحلیل‌ها نشان داد که فرضیه‌های اولیه ما درست بود؛ چرا که هم از جهت تحلیلی که از محیط پیرامون داشتیم و هم از جهت وضعیت اقتصادی کشور خیلی نمی‌توانستیم به بسیاری از مسائل اتکا کنیم، بنابراین سعی کردیم با مراقبت بیشتری وارد این بازار شویم و فعالیت‌های با ریسک حداقلی را در برنامه گذاشتیم؛ هم از جهت محدودیت‌های بین‌المللی که در فضای کسب‌وکار حوزه بازرگانی ایجاد شده که در دو، سه سال اخیر این مسائل تشدید هم شده است، به طوری که دفاتر ما در خارج از کشور دارند با حداقل ظرفیت کار می‌کنند، البته تأکید می‌کنم از معدود مجموعه‌هایی هستیم که کماکان واحدهای خارج از کشورمان دارند کار می‌کنند و علی‌رغم همه فشارهایی که

شود جهت‌گیری ما به چه سمت و سویی باید باشد. بنابراین، تحلیل وضعیت شرکت بازرگانی شاهد را در شرکت‌های زیرمجموعه هم دنبال کردیم. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، در شناخت وضع موجود یک سری مسائل و مشکلاتی بروز کرد که برای سامان دادن آن برنامه‌ریزی کردیم و خوشبختانه در حال حاضر مشکل حادی نداریم و وضعیت موجود طوری است که اوضاع از جهت نقاط ضعف و مشکلاتی که وجود داشته، سامان شده است.

ارزیابی شما از تحلیل فضای بیرونی شرکت بازرگانی شاهد چگونه بود؟

در تحلیل فضای بیرونی و بازار هم تا حدود زیادی

در بدو مسئولیت شما در شرکت بازرگانی شاهد، شرکت در چه وضعیتی قرار داشت؟

بگذارید صادقانه به کالبدشکافی وضعیت شرکت بپردازیم. واقعیت این است که بخش بسیار مهمی از مشکلات بازرگانی شاهد برمی‌گردد به سامان دادن مسائلی که از گذشته‌های دور به ارث رسیده بود و وقت زیادی را از ما گرفت تا بتوانیم برنامه‌ای برای اصلاح ساختار شرکت و شرکت‌های زیرمجموعه تدوین کنیم. لذا به محض ورود، برنامه گروه بازرگانی را تدوین کردیم که چند ماه طول کشید تا بتوانیم به تحلیل درست و جامعی از فراز و نشیب‌ها، نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و چالش‌های پیش رو برسیم و پرسش اصلی این بود که با تحلیل وضع موجود، مشخص

وجود داشته و دفاتر خیلی از شرکت‌های ایرانی در خارج کشور تعطیل شده اما این اتفاق در مجموعه شاهد نیفتاده، هر چند طبیعی است که از حجم فعالیت‌ها کاسته شده است.

■ با ارزیابی که از محیط داخلی و بیرونی شرکت پیدا کردید، سیاست شما در ادامه فعالیت شرکت بازرگانی شاهد چه بود؟

به جهت همین اقتضائات محیط کسب‌وکار، چه در داخل ایران و چه خارج از آن، به این نتیجه رسیدیم که سیستم‌مان را کاملاً منعطف کنیم، به همین جهت، در شرکت‌های تابعه تلاش شد به یک کار و فعالیت خاص متکی نباشیم و مثال عینی آن افت‌وخیزی است که در بازار فلزات در دو، سه سال گذشته داشتیم که سعی کردیم با ایجاد تنوع و تغییر در محصول بتوانیم از این افت‌وخیزها به سلامت عبور کنیم و فکر می‌کنم اکنون به وضعیت مناسبی رسیده‌ایم؛ علی‌رغم اینکه در بحث دپویی که در فولاد مبارکه داشتیم، طبیعتاً با افت قیمت قراضه، قیمت تمام‌شده ما با آنچه کارخانه در آن زمان خرید می‌کرد، تفاوت داشت، اما توانستیم از این بحران عبور کنیم و در این سال‌ها که تقریباً همه شرکت‌های فولادی زیان دیدند، شرکت فلزات شاهد اگر چه حداقل سود را کسب کرد، اما توانست از این بحران عبور کند، به طوری که حجم فعالیت‌های امروز این شرکت بیش از سه تا چهار برابر شده و بسیار امیدواریم که این مجموعه در سال جاری سوددهی مناسبی داشته باشد.

■ به عبور شرکت فلزات شاهد از بحران جهانی در بازار فلزات اشاره کردید و اینکه برخلاف خیلی از شرکت‌های داخلی نه تنها زیان ندید، بلکه سود اندکی را هم کسب کرد. چگونه؟

البته ما در ابتدا زیان دیدیم، اما با تغییر استراتژی در سال بعد زیان را پوشش دادیم. ابتدا کاهش هزینه‌ها در شرکت را دنبال کردیم و با مدیریت هزینه‌ها، سیاست قبلی مبنی بر دپوی حجم بالای ضایعات فلزی را کنار گذاشتیم و به جای آن سیاست خرید و فروش در یک زمان کوتاه مدت را در پیش گرفتیم؛ به این معنا که دیگر دنبال کسب سود ناشی از نوسان بازار و دپو کردن ضایعات نباشیم و بیشتر بر سود عملیاتی در خرید و فروش ضایعات فلزی روی آوردیم. تأکید می‌کنم که به دلیل تنگنای نقدینگی شرکت بناچار به استفاده از تسهیلات بانکی با نرخ سود بالا روی آوردیم و درست در شرایطی که بازار فلزات دچار نوسان‌های قیمتی بود، توانستیم حدود یک میلیارد تومان سود بانکی بپردازیم که طبیعی است اگر نقدینگی شرکت از محل منابع داخلی بود، این میزان سود بانکی به سود شرکت فلزات شاهد به تبع آن، بازده اقتصادی شرکت بازرگانی شاهد افزوده می‌شد. از این رو ما دنبال این هستیم که در صورت افزایش سرمایه شرکت بازرگانی شاهد و تأمین نقدینگی، سودآوری شرکت فلزات شاهد را بالا ببریم و از این منظر، به آینده این شرکت امیدوار هستیم، چرا که در اختیار داشتن نقدینگی در بازار ضایعات فلزی قدرت مانور و رقابت

شاهد را نسبت به دیگران بالا می‌برد.

■ اجازه دهید به شرکت خدمات فرودگاهی شاهد از زیرمجموعه هلدینگ بازرگانی شاهد بپردازیم و اینکه الان وضعیت این شرکت چگونه است؟

در مورد شرکت خدمات فرودگاهی، به جهت اینکه هلدینگ پروژه بسیار بزرگی را در فرودگاه کیش از سال‌ها پیش بر عهده داشت، طبیعتاً به عنوان متولی یک پروژه بزرگ مشکلاتی هم داشت که البته مهم‌ترین حسن این پروژه این بود که اعتبار خوبی برای مجموعه خدمات فرودگاهی شاهد ایجاد کرد، به طوری که امروز شرکت خدمات فرودگاهی شاهد را به عنوان یک برند معتبر در صنعت هوایی کشور می‌شناسند و به جهت همین اعتبار، شرکت فرودگاه‌ها و شرکت هواپیمایی کشوری بخشی از کارهای مربوط به خدمات فرودگاهی بیش از ۷ فرودگاه کشور را در حال حاضر به این شرکت واگذار کرده است و همکاران ما کماکان بحث توسعه را در آن شرکت به طور جدی دنبال می‌کنند.

■ وضعیت اجرای پروژه‌های شرکت خدمات فرودگاهی در فرودگاه‌های دیگر به چه شکلی پیش می‌رود؟

در فرودگاه ساری قراردادی منعقد کردیم که مطابق آن، بهره‌برداری از تمامی اماکن تجاری، اداری و پارکینگ‌ها همگی به شرکت خدمات فرودگاهی منتقل شده است. قرارداد خوبی هم با فرودگاه اصفهان بستیم؛ به نحوی که بهره‌برداری از اماکن تجاری، اداری و پارکینگ و تمامی درآمدهای حاصل از آن، به شرکت خدمات فرودگاهی داده شد و ما در مقابل، ترمینال خارجی آن فرودگاه را می‌سازیم. همچنین پروژه توسعه ترمینال پروازهای خارجی فرودگاه اصفهان به ارزش ۳۵ میلیارد، طبق برنامه‌ریزی طی ۱۸ ماه به بهره‌برداری خواهد رسید که این قرارداد در حال حاضر در حال اجراست. در کیش بعد از ارائه خدمات هلدینگ با کیفیت بسیار مناسب، قراردادی منعقد کردیم که بر اساس آن، اداره اماکن تجاری ترمینال‌های فرودگاه کیش را هم به مدت سه سال در اختیار شرکت خدمات فرودگاهی گرفتیم که مسئولان فرودگاه کیش بسیار از خدمات شرکت راضی هستند.

■ و در فرودگاه امام در حال حاضر چه روندی را دنبال می‌کنید؟

شرکت خدمات فرودگاهی در اواخر سال ۸۹ در مزایده پارکینگ‌های فرودگاه امام خمینی برنده شد که در حال حاضر بهره‌برداری از پارکینگ‌های فرودگاه امام خمینی با شرکت خدمات فرودگاهی شاهد است. همچنان برنامه‌های توسعه‌ای را در نظر داریم و به همین منظور، مکاتبات زیادی با شرکت فرودگاه‌های کشور برای گرفتن کار در فرودگاه‌های دیگر انجام داده‌ایم که در آینده نزدیک به اجرا درخواهد آمد و امید داریم این روند ادامه پیدا کند.

■ آینده شرکت خدمات فرودگاهی را چگونه می‌بینید؟

من آینده روشنی را برای این شرکت پیش‌بینی می‌کنم. در حال حاضر بخش هلدینگ به صورت تخصصی از خدمات فرودگاهی جدا شده تا این شرکت برای انجام کارهای سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از کارهای دیگر آزاد شود.

■ از وضعیت شرکت فروشگاه‌های آزاد شاهد بگویید.

در شرکت فروشگاه‌های آزاد شاهد نیز از دو، سه سال پیش در کنار فعالیت‌های فروشگاه‌های که به نظر می‌رسید به دلیل محدودیت‌های ایجاد شده، تنزل فعالیت داشت، بحث بازرگانی عمومی تعریف شد و مدیریت مجموعه به واردات حجم مطلوبی از گوشت و برنج و کالا و ارزاق عمومی اقدام کرد که فعالیت نسبتاً موفقی در این زمینه بود و سال گذشته که محدودیتی در مورد تعیین واردکنندگان گوشت ایجاد شد، این شرکت یکی از پنج شرکتی بود که برای واردات گوشت تأییدیه رسمی گرفت. البته در حال حاضر سیستم باز است و هر کسی می‌تواند این کار را انجام دهد، اما در آن مقطع به دلیل ارتباطاتی که ایجاد شد، شرایط ویژه‌ای داشتیم.

■ درباره ایجاد و ساخت کارخانه سیگار در شرکت فروشگاه‌های آزاد شاهد توضیح دهید.

از حدود دو سال پیش در شرکت فروشگاه‌ها یک سرمایه‌گذاری برای احداث کارخانه سیگار انجام شد که مجوزهای آن هم به نام شرکت فروشگاه‌های آزاد از شرکت دخانیات گرفته شد. در واقع، حجم سرمایه‌گذاری اولیه شرکت روی این پروژه حدود ۱٫۵ تا ۲ میلیارد بوده است. ۳۸ درصد این کارخانه متعلق به شرکت فروشگاه‌های آزاد است که با مشارکت دو شرکت دیگر از بخش خصوصی در حال انجام است. فکر می‌کنم اواخر سال جاری کارخانه به بهره‌برداری برسد و در حال حاضر مرحله ساخت و عملیات فیزیکی کارخانه به پایان رسیده و در مرحله تجهیز ماشین‌آلات هستیم که خریداری شده و در مسیر انتقال به کشور است و اواخر امسال با نصب دستگاه‌ها کارخانه به بهره‌برداری خواهد رسید.

■ بازگشت سرمایه را در مورد این پروژه چگونه پیش‌بینی می‌کنید؟

انتظار ما این است که بازدهی بسیار خوبی داشته باشد؛ هم فروش سهم ما از کارخانه و هم تولید و فروش محصول آن برای شرکت بازدهی مناسبی خواهد داشت؛ چه بخواهیم از این سرمایه‌گذاری خارج شویم و چه بخواهیم به کار ادامه دهیم و بهره‌برداری و فروش را شروع کنیم و سهم‌مان را از فروش بگیریم، در هر دو حالت بازدهی خوبی برای ما خواهد داشت.

■ شرکت فروشگاه‌های شاهد در زمینه ساخت انبار در منطقه اقتصادی سلفچگان هم سرمایه‌گذاری کرده است. از روند

سرمایه‌گذاری راضی هستید؟

حدود ۶ سوله ۷۰۰-۸۰۰ متری در فضایی به مساحت یک هکتار احداث شده و از آنجا که سلفیچگان آینده بسیار خوبی دارد و قرار است بزودی گمرکات تهران در قم جمع شود، به احتمال قریب به یقین، در آینده بسیار نزدیک به یک منطقه اقتصادی مهم تبدیل می‌شود. از سوی دیگر قرار است بزودی راه‌آهن سراسری از بندر شهید رجایی در بندرعباس (هرمزگان) به منطقه سلفیچگان هدایت شود و قطعا امکانی که احداث کرده‌ایم از سال آتی ارزش افزوده فراوانی ایجاد خواهد کرد. علاوه بر همه اینها، انبارهایمان جمع می‌شود و حق‌الاجاره پرداخت نمی‌کنیم و از هزینه‌های جاری شرکت کاسته می‌شود. پیش‌بینی می‌شود ظرف ۳-۴ سال آینده اصل سرمایه بازگشت شود.

■ آینده بخش فروشگاه‌های شرکت فروشگاه‌های شاهد را چگونه می‌بینید؟

دنبال این هستیم که با اصلاح ساختار نیروی انسانی، فروشگاه‌های آزاد مستقر در فرودگاه‌های کشور را اقتصادی کنیم.

■ یکی از شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ بازرگانی شاهد، شرکت اسپید شاهد است. ارزیابی شما از این شرکت چیست؟

شرکت اسپید شاهد طی سال‌های نه چندان دور افت و زیان شدیدی داشت که تا آستانه ورشکستگی هم پیش رفت. اما با ورود به حوزه تجهیزات پزشکی و واردات مکمل‌های دارویی، توانستیم وضعیت شرکت اسپید را هم تثبیت کنیم. در حال حاضر شرکت وضعیت پلکانی رو به صعودی دارد و به صورت مستقل و انحصاری واردکننده محصولات شرکت ویتالیای آلمان در زمینه مکمل‌های دارویی است که نمایندگی انحصاری آن را علاوه بر ایران در کشورهای منطقه نیز دارد و توانسته با کمک بخش‌های معتبر داخل کشور، فروش خوبی ایجاد کند و بازار خوبی دارد. این شرکت چند فعالیت پروژه‌ای هم دارد؛ در حال مطالعه ورود بخشی از تجهیزات پزشکی از جمله اسکترهای بیمارستانی به کشور است که با نهایی شدن طرح تجاری آن وارد موضوع می‌شود و هم‌زمان واردات کیت‌های تشخیص اعتیاد و تشخیص بیماری ایدز را هم پیگیری می‌کند که در همین بدو ورود بازاریابی آن هم انجام شده و ان‌شاءالله بازار فروش خوبی خواهد داشت.

■ وضعیت مالی شرکت اسپید شاهد در حال حاضر رضایت‌بخش است؟

سرمایه اولیه شرکت ۵۰۰ میلیون تومان است، منتهی سرمایه اولیه پاسخگوی فعالیت‌های شرکت نیست، این شرکت حداقل باید ۵ میلیارد تومان سرمایه داشته باشد تا بتواند در بازار تجاری و رقابتی باقی بماند و قدرت مانور داشته باشد.

■ استراتژی شما برای حضور موفق‌تر و مؤثرتر شرکت بازرگانی شاهد در عرصه تجارت و

بازرگانی چیست؟

باید بگوییم یک بخش به عنوان بازرگانی عمومی در بازرگانی شاهد در حال شکل‌گیری و ایجاد است و امیدواریم بتوانیم به صورت متمرکز حجم خوبی از بازرگانی کشور را با صحبت‌ها و توافقاتی که با مسئولان کشوری در وزارت بازرگانی داشتیم، به این بخش از شرکت اختصاص دهیم. شاید بزرگ‌ترین مشکلی که در حال حاضر در سیستم ما وجود دارد، بخشی از آن به کمبود نقدینگی برمی‌گردد و بخشی از آن هم به نوسانات بازار در ارتباط با برخی کالاها، خاص، که اگر بتوانیم از این دو مقوله بخوبی عبور کنیم، فکر می‌کنم وضعیت بسیار خوبی را خواهیم داشت و به این ترتیب، شاهد خواهد توانست در سبد بازرگانی کشور جایگاه خود را پیدا کند و نباید فراموش کنیم ورودی مجموعه بازرگانی شاهد حدود ۱۰ درصد NAV مجموعه شاهد است و طبیعتاً ما دنبال این هستیم که خروجی ما در ارتباط با این بخش بیش از ورودی در اختیار سیستم باشد و امیدواریم امسال سال بهتری را نسبت به سال گذشته داشته باشیم، چون بخش عمده‌ای از مشکلات و موانع و کارهای روی زمین مانده را در این مدت جمع کردیم و اکنون فکر می‌کنم راه برای کارهای خالص بازرگانی هموار شده، منتهی بحث جدی ما نقدینگی است، زیرا شرکت‌ها تا جایی که می‌شده از تسهیلات بانکی تا سقف اعتبارشان استفاده کرده‌اند، ضمن اینکه نرخ سود تسهیلات سیستم بانکی در حال حاضر بسیار بالاست و بازدهی را پایین می‌آورد.

■ پیشنهاد شما برای رفع تنگنای نقدینگی بازرگانی شاهد چیست؟

پیشنهاد افزایش سرمایه را به شرکت شاهد داده‌ایم، اگر این اتفاق محقق شود، شرکت بازرگانی می‌تواند به عنوان یکی از اصلی‌ترین شرکت‌های تابعه شاهد به جایگاه مناسب خود برسد.

■ بسیاری از مدیران شاهد می‌گفتند به دلیل مشکلاتی که از قبل ایجاد شده، بازرگانی به گونه‌ای در حاشیه قرار گرفته؛ ساختار نیروی انسانی آن بشدت سنگین شده بود و هزینه‌های سرسام‌آوری را بر مجموعه تحمیل می‌کرد و عملاً کارکرد رقابت با بخش خصوصی را از دست داده بود، کما اینکه امتیازهایی هم که از قبل در سیستم دولتی به بازرگانی شاهد تعلق می‌گرفت، قطع شده بود و شما مجبور شدید هم ساختار نیروی انسانی و هم ساختار شرکت را اصلاح کنید. بحثی که مطرح است این است که متأسفانه در ۵ سال گذشته واردات زیادی به کشور انجام شده، چرا شرکت شاهد به طور جدی وارد مسئله واردات نشده است، مشکل چه بوده؟

عمده مشکل ما نداشتن نقدینگی بوده است. در ارتباط با مسائلی که شما به آن اشاره کردید و درست هم است، بله، ما مشکلاتی داشتیم. شاید بیش از ۶۰، ۷۰ درصد نیروی انسانی از کل مجموعه شاهد در اینجا متمرکز است و طبیعتاً بار هزینه‌های این نیروها بسیار بالا بوده و ضمن اینکه

نیروهای ارزشمندی در این ترکیب قرار دارند، اما نیروهایی هم هستند که به لحاظ تخصصی آنچه را که انتظار ما بوده، برآورده نمی‌کردند، در نتیجه در چند سال گذشته یک برنامه اصلاح ساختار نیروی انسانی دنبال شده که هنوز هم ادامه دارد، اما به هر حال با مشکلاتی که وجود دارد، ما نتوانستیم بیش از ۳۰ درصد نیروی انسانی را کاهش دهیم. البته تعدیل رضایت‌مند نیروها بدون هیچ حاشیه و مشکلی در این سطح اتفاق خوبی بوده است. اما بخش دوم سؤال شما برمی‌گردد به اینکه الان وضع موجود چه طور است. در پیگیری‌ها و مذاکراتی که با وزارت بازرگانی داشتیم، این وزارتخانه آمادگی دارد بخشی از وظایف خود را به شرکت بازرگانی شاهد محول کند اما بحث جدی ما برای ورود به این عرصه، نقدینگی مناسب است که با حجم بازرگانی کشور متناسب باشد. وقتی صحبت از یک یا دو میلیارد تومان است، خوب مشکل عمده‌ای نیست، اما وقتی می‌خواهیم وارد بازار بزرگ کشور در بحث اقلام عمومی شویم که بازار بسیار بزرگی است، طبیعتاً ورود به عرصه‌های حداقلی آن هم اعداد بزرگی را می‌طلبد. در همین راستا افزایش سرمایه به میزان ۱۰۰ میلیارد تومان را به شرکت سرمایه‌گذاری شاهد پیشنهاد دادیم که اگر این افزایش سرمایه محقق شود، این توان ایجاد می‌شود که به طور جدی وارد عرصه بازرگانی کشور در سطح کلان شویم. اما در حدود حداقلی به طور طبیعی شرکت‌ها دارند کار می‌کنند و پیگیر اموراتشان هم هستند اما در همان مورد هم چون بخشی از تأمین اعتبار آن از مسیر تسهیلات است و تسهیلات هم نرخ بالایی دارد، بخش عمده‌ای از کاری که همکاران ما انجام می‌دهند، به جیب بانک‌ها می‌رود. مشکل جدی ما در توسعه فعالیت‌ها بحث نقدینگی است که امیدواریم با پیشنهاد ما موافقت شود تا بتوانیم ورود جدی‌تری به این عرصه داشته باشیم.

■ اشاره داشتید که استراتژی بازرگانی عمومی را در شرکت شاهد دنبال می‌کنید، می‌خواهید وارد حوزه‌های خاصی از بازرگانی عمومی شوید؟

ما به دنبال ورود به سهم جدی‌تری از بازار آنچه که وزارت بازرگانی در تنظیم بازار دنبال می‌کند، هستیم. این بحث غیر از نقدینگی، ملزومات دیگری هم نیاز دارد، بنابراین تیمی را برای این کار در سیستم آماده کردیم. مقدار زیادی از کار این بخش انجام شده است. بحث برقراری ارتباط با مسئولان و گرفتن نظرات مساعد آنها انجام شده و استارت کار ما منوط به نقدینگی مناسب است که من فکر می‌کنم اگر مسائل مربوط به آن حل شود، می‌توانیم کار را بسامان پیش ببریم.

■ اما رقابت سختی در بخش بازرگانی در پیش دارید.

بله. الان بخش‌هایی که در کشور دارند از این فضا استفاده می‌کنند، بخش‌هایی هستند که به نوعی به سیستم بانکی وابسته‌اند، یعنی یک بانکی یک مجموعه سرمایه‌گذاری را در زیرمجموعه خود تعریف می‌کند و بانک طبیعتاً آن بخش از



ما به دنبال ورود به سهم جدی‌تری از بازار آنچه که وزارت بازرگانی در تنظیم بازار دنبال می‌کند، هستیم. این بحث غیر از نقدینگی، ملزومات دیگری هم نیاز دارد، بنابراین تیمی را برای این کار در سیستم آماده کردیم. مقدار زیادی از کار این بخش انجام شده است. بحث برقراری ارتباط با مسئولان و گرفتن نظرات مساعد آنها انجام شده و استارت کار ما منوط به نقدینگی مناسب است که من فکر می‌کنم اگر مسائل مربوط به آن حل شود، می‌توانیم کار را بسامان پیش ببریم

تسهیلات ارزان‌قیمتی را که در اختیار دارد، به آن سمت هدایت می‌کند و آن شرکت‌ها به عنوان کارگزار با وزارت بازرگانی بخشی از فعالیت‌ها را دنبال می‌کنند و از دو جهت فضای مطلوب‌تری دارند؛ یکی تأمین نقدینگی است و دوم اینکه پولی که در اختیار دارند، پول ارزان‌قیمت است که ما تقریباً از هر دوی این امتیازها بی‌بهره هستیم اما فکر می‌کنم حتی با این وضعیت هم توانسته‌ایم از آن مجموعه‌هایی که از این امتیازات برخوردار هستند، عقب‌نمانیم و کارمان در واقع کار قابل قبولی بوده است.

■ در حال حاضر نمایندگی‌های خارج کشور شرکت بازرگانی شاهد در چه وضعیتی قرار دارند؟

شرکت شمس دبی فعال است، اما شرکت شاهد آلمان با محدودیت‌های زیادی مواجه است و تنها در یکی دو حوزه خاص کار می‌کند. فلسفه اساسی وجودی آنها (شرکت شمس دبی و شاهد آلمان) حمایت از شرکت‌های داخلی است، مثلاً شرکت شمس دبی تأمین‌کننده نیاز شرکت فروشگاه‌های آزاد شاهد از مسیر دبی و کشورهای دیگر است. یا مثلاً شرکت شاهد در آلمان به آن بخش از شرکت اسپید که کار واردات مکمل‌های غذایی را انجام می‌دهد، کمک می‌کند. این شرکت‌ها از بیرون کمک می‌کنند تا کار شرکت‌های داخلی با توجه به محدودیت‌هایی که در انتقال پول وجود دارد، تسهیل شود. در کنار این امر به طور مستقل کار بازرگانی هم می‌کنند که این بخش دوم به دلیل محدودیت‌هایی که وجود دارد، خیلی فعال نیست، اما دارند در حد قابل قبولی کار انجام می‌دهند و مشکل خاصی وجود ندارد.

■ به طور ملموس‌تر بفرمایید منظورتان از اینکه می‌خواهید کار را توسعه دهید، چیست؟ اینکه تصمیم دارید به مجموعه، شرکت جدیدی اضافه کنید یا طرح توسعه‌ای شما در قالب شرکت‌های موجود است.

در قالب شرکت‌های موجود است، به دلیل اینکه ایجاد شرکت جدید بار مالی سنگینی را ایجاد

می‌کند و به همین دلیل در حال حاضر برنامه نداریم به این نحو شرکت را توسعه دهیم. فکر می‌کنم در قالب شرکت‌های موجود هم بتوانیم طرح‌های توسعه‌ای را اجرا کنیم، چون این شرکت‌ها همگی در زمینه‌های مختلفی سازماندهی شده‌اند و نیازی به افزایش حجم به لحاظ ساختاری و نیروی انسانی و... نیست.

■ با تغییراتی که در مدیریت شرکت فروشگاه‌ها انجام شده، آیا قرار است تغییراتی هم در این شرکت اتفاق بیفتد؟

نه، فقط بحث تغییر مدیریت بوده است. اما تغییری هم که انجام شده، تغییر غریبه و از بیرون سیستم نبوده است. مدیری که انتخاب کردیم، کسی است که از زمان بنیان‌گذاری فروشگاه‌ها و زمانی که هنوز به صورت شرکت درنیامده بود، به عنوان معاون فروشگاه‌های مدیریت آنجا بر عهده داشته و مسبقاً به سابقه است و هم بدنه را می‌شناسد و هم کار را بخوبی می‌شناسد و قائل به مدیریت هزینه‌ها و افزایش راندمان در بخش درآمد است و من فکر می‌کنم مسئله خاصی در آنجا نخواهیم داشت و خیلی تغییری در سیاست‌ها نداشته‌ایم، ضمن اینکه به ایشان تأکید کردیم به صورت متمرکز روی بخش فروشگاه‌های کار کند تا ما بتوانیم از امتیاز فروشگاه‌های ای که داریم بیشترین بهره را ببریم تا بخش‌های دیگری که در آنجا مزیت نسبی برای ما تعریف نشده است. در بخش فروشگاه‌های این مزیت را داریم که بخش دیگری نمی‌تواند وارد این بازار شود و به عنوان رقیب مطرح شود، بنابراین تأکید داشتیم به بخش فروشگاه‌های نسبت به گذشته به صورت ویژه نگاه شود و بخش‌های دیگر در الویت‌های بعدی قرار گیرند.

■ در بخش فری شاپ‌ها می‌خواهید به روال گذشته ادامه دهید، یا واگذاری انجام دهید.

نه، بحث واگذاری نداریم. حدود دو سال پیش پیشنهادهای داشتیم که ممکن بود بازدهی سودی را در آن تعریف کنند اما در کنار آن نگرانی‌هایی را ایجاد می‌کرد که به نظر می‌رسید بهتر است این

سیاست را دنبال نکنیم. و نکته مهم در مورد ویژه بودن کار فروشگاه‌ها این است که کار در آنجا سلامت کاری خاصی را می‌طلبد؛ در ارتباط با گمرک و همکاری با ستاد قاچاق کالا و ارز که امروز این همکاری وضعیت خوبی دارد و همه این نگرانی‌ها به نحوی بود که نتیجه این شد که هیچ‌گونه واگذاری در آنجا صورت نگیرد و در مقطع چند ماه گذشته بحثی درباره پیمان مدیریت داشتیم که در این مورد هم به این نتیجه رسیدیم که فعلاً وضع موجود را با قالب شرکتی خودش می‌توانیم دنبال کنیم و نیازی به اینکه آن را در قالب پیمان مدیریت ببریم نیست اما در سطح فروشگاه‌های اگر پیشنهادهای وجود داشته باشد، استقبال می‌کنیم که به صورت فروشگاه‌محور کار کنیم، نه کل شرکت فروشگاه‌ها را به بخش خصوصی واگذار کنیم، نه از جهت واگذاری سیستم و نیروی انسانی و... از جهت قالب‌های پیمان مدیریتی که در چند فروشگاه هم در یکی دو سال گذشته آن را تجربه کردیم و اگر باز هم تقاضای خوبی وجود داشته باشد که سود خوبی برای شرکت داشته باشد، استقبال خواهیم کرد اما هیچ کدام به معنی واگذاری مجموعه یا نیروهای آن به کسی نیست.

■ آینده هلدینگ بازرگانی را در یک سال آینده چگونه می‌بینید؟

فکر می‌کنم به دلیل اینکه طی سال‌های گذشته بخش عمده‌ای از سامان‌دهی مشکلاتی که در شرکت‌ها وجود داشت، انجام شده و مسئله جدی‌ای نداریم (البته شاید در یکی دو شرکت هنوز برخی مسائل و مشکلات حل نشده باقی مانده باشد) فکر می‌کنم افق پیش رو برای مجموعه بازرگانی افق بسیار خوبی است چون مدیران روی فعالیت‌های بازرگانی متمرکز می‌شوند و دغدغه مسائل و مشکلات گذشته را ندارند بنابراین فکر می‌کنم راندمان در همه شرکت‌ها بهتر خواهد بود.