

هادی اصفهانی از جمله افرادی است که برای نخستین بار اجرایی نمودن لیزینگ عملیاتی را در کشور مطرح کرد و می‌کوشد تا توجه فعالان لیزینگ را به اهمیت پیاده‌سازی آن جلب نماید. او کارشناسی ارشد MBA خود را از دانشگاه تهران اخذ نموده و تجربه‌ای ۲۰ ساله در صنعت لیزینگ دارد. وی هم‌اکنون در شرکت لیزینگ صنعت و معدن به عنوان معاون اجرایی لیزینگ مشغول بکار بوده و همچنین مشاور تعدادی از شرکت‌های لیزینگ از زمان تاسیس نیز می‌باشد.

آقای اصفهانی از حوزه معاونت اجرایی لیزینگ برایمان بگویید. چه حوزه‌هایی تحت سرپرستی شما هستند و مسئولیت آن‌ها چیست؟

حوزه‌های بازاریابی، لیزینگ خودرو و عمومی، امور شعب (۱۳ گانه)، قراردادهای و امور حقوقی تحت نظارت معاونت اجرایی لیزینگ هستند. در حوزه بازاریابی، شرکت‌های لیزینگ برای ارائه تسهیلات باید طرح‌های خوبی را جذب کنند. با توجه به محدودیت‌هایی که در نرخ سود و وضعیت معوقات وجود دارد، باید بازاریابی دقیقی از حوزه فعالیت مورد نظر انجام شود. به همین جهت بحث بازاریابی در این صنعت و اینکه با چه شرکت‌هایی قرارداد ببندیم و در چه حوزه‌هایی فعالیت کنیم، بسیار مهم است. تسهیلات لیزینگ، تسهیلات بلند مدت و میان مدت ۵ ساله بوده و در واقع وضعیت صنعتی که برای ارائه تسهیلات انتخاب می‌شود، تا ۵ سال آینده بررسی و برآورد می‌شود. در حقیقت بحث بازاریابی به سه دلیل حائز اهمیت است، نخست پیشگیری از ایجاد معوقات، دوم تحقق بودجه و سوم ایجاد اطمینان نسبی از فعالیت در طول یک دوره ۵ ساله.

در حوزه لیزینگ بحث کارشناسی جذب طرح‌ها، بررسی و تهیه طرح توجیهی تا مرحله تصویب انجام می‌شود. قبل از مرحله عقد قرارداد با متقاضی، کار کارشناسی پرونده‌ها به عهده واحد لیزینگ بوده و بعد از اینکه طرح تصویب شد وارد مرحله قراردادهای می‌شود. در مرحله قراردادهای اخذ تضامین و کارهای اجاره دستگاه مورد اجاره در واحد قراردادهای محقق می‌شود.

همچنین شعب تمامی فعالیت‌های مربوط به بازاریابی، لیزینگ، قرارداد و حقوقی، را به طور مجزا انجام می‌دهد. پرونده‌هایی که از عهده پیگیری واحد وصول مطالبات خارج شده است، وارد فاز حقوقی شده و در واحد حقوقی مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس با نظرخواهی از وکلای روی بحث حقوقی آن اقدام می‌شود. لازم به ذکر است که هر یک از شعب ۱۳ گانه کل این پروسه و فعالیت را در شعبه، خود انجام می‌دهند. برندسازی که بخشی از بازاریابی است بر عهده این معاونت است. در حقیقت معاونت اجرایی ویتترین شرکت بوده و کار برندسازی را به عهده دارد و تاکنون شرکت لیزینگ صنعت و معدن در این زمینه بسیار موفق بوده است.

نقش واحدهای تحت سرپرستی شما در انجام بهینه امور چگونه است؟

پر رنگ کردن بحث بهینه‌سازی در قسمت بازاریابی بسیار با اهمیت است. به این صورت که اگر طرح‌های پیشنهادی بدرستی کارشناسی نشده و بطور صحیح انتخاب نشوند، بنابراین قرارداد ما نیز بدرستی منعقد نخواهد شد و شرکت طی ۵ سال با مشکل مواجه شده و ممکن است دچار ضرر و زیان گردد. همانطور که بعضی از شرکت‌های لیزینگ به علت ضعفی که در این قسمت داشتند در حال حاضر درگیر مسائل و مشکلات زیادی هستند. در واقع بهینه کار کردن این قسمت در دوره‌های بلندمدت و کوتاه مدت بسیار اهمیت دارد. زیرا رضایت مشتریان در همین قسمت حاصل می‌شود. اگر ما بتوانیم در کوتاه مدت بهترین خدمات را به بهترین شکل ارائه دهیم، هم باعث جلب رضایت متقاضیان شده ایم

و هم اینکه شرکت از اعطای تسهیلات به آنان منتفع می شود. شعب بازوهای شرکت محسوب می شوند که اگر خوب عمل نمایند، ما می توانیم به صورت مویرگی بازاریابی کنیم و در نتیجه ریسک پرداخت تسهیلات شرکت کاهش می یابد. واحد حقوقی نیز مسلماً از اهمیت بسیاری برخوردار است. زیرا پرونده‌هایی که معمولاً دچار مشکل می شوند، در اسرع وقت، با مساعدت این واحد ایراداتشان مرتفع می گردد.

بدلیل بالاتر بودن نرخ سود در شرکت‌های لیزینگ، معطل ماندن پرونده‌های دارای اقساط معوق، اصلاً به صلاح نیست. زیرا حجم مطالبات از یک مقطعی به حدی افزایش می یابد که دیگر وصول‌شان غیرممکن است، در اینجا عملکرد بهینه واحد حقوقی همراه با سرعت عمل بالا در شرکت‌های لیزینگ بسیار موثر است. ما نیز سعی کردیم مکانیزم‌هایی را ایجاد کنیم که حداکثر سرعت همراه با دقت بالا را داشته باشیم.

در شرکت لیزینگ صنعت و معدن حدود یک ماه است که پذیرش طرح و پرداخت تسهیلات مستقیماً در شعب انجام می شود، لذا این شرکت همانند بانک‌ها سیستمی را در شعب راه‌اندازی کرده که امکان انجام فرایند اعطای تسهیلات از ابتدا تا انتها در شعب وجود داشته باشد. این سیستم نرم‌افزاری آن‌لاین بوده و مستقیماً با دفتر مرکزی در ارتباط است. بطور مثال اگر متقاضی نیاز به خدماتی چون تسویه حساب یا کاپوتاژ داشته باشد، این کار در شعبه همانند دفتر مرکزی انجام می شود. همراه با سرعت، دقت را زیاد کردیم و سعی کردیم خدمات خوبی را ارائه نماییم. ارائه سرویس بهینه به متقاضیان از این جهت است که طرح‌های خوبی را انتخاب کنیم و در بلندمدت ریسک اعطای تسهیلات را در شرکت کاهش دهیم.

چگونه توانسته‌اید در بین همکاران ایجاد انگیزه کنید که حاصل آن موفقیت فعلی این معاونت است؟

مهمترین عاملی که بنده اعتقاد دارم باعث عملکرد مناسب این معاونت شده، وجود افراد توانمند در این مجموعه است و شاید خیلی از مدیران فعلی شرکت‌های لیزینگ در واقع از میان همین مجموعه انتخاب شده اند. ما سعی کرده‌ایم کارها را تخصصی انجام دهیم و بر طبق پایه و اساس اولیه‌ای که شرکت لیزینگ از ابتدا داشته، مفاهیم اولیه را رها نکرده ایم و دچار هیجانات زودگذر نشده ایم. متأسفانه بسیاری از شرکت‌های لیزینگ به دنبال کسب سودهای آنی یا ایجاد پرتفوی بوده اند. ما همواره تلاش کرده ایم به دور از این تنش‌ها، خیلی منطقی و آرام افراد متخصص را جذب کرده و بهترین‌ها را برگزینیم. در صورت لزوم آن‌ها را تحت آموزش قرار داده و تا حد امکان آن‌ها را توانمند کنیم.

چه راهکاری برای ادامه پیشرفت و موفقیت در معاونت اجرایی پیشنهاد می کنید؟

ما همواره تلاش می کنیم ایرادها، مشکلات و بازخوردهایی که از متقاضیان می‌گیریم را مرتفع نموده و تا حد امکان فرایند عقد قرارداد را برای آن‌ها کوتاه نماییم. بطور مثال در چند سال گذشته زمان عقد قرارداد طولانی بود. لذا تشکیل پرونده را به شعبه انتقال دادیم تا به محض مصوب شدن وام، متقاضی با مراجعه به شعبه مربوطه و ارائه پیش فاکتور نسبت به امضاء قرارداد خود و ضامنین اقدام نماید. در بحث حقوقی نیز سعی ما بر این بوده که وکلای زبده هر شهری را انتخاب نموده و اجرای احکام را سرعت ببخشیم.

در بحث لیزینگ نیز هدف ما تنوع بخشیدن به روش‌های لیزینگ است و از همه مهم‌تر اینکه داریم پرتفوی متنوع ایجاد می‌کنیم. یکی از نکات کلیدی که در این سال‌ها باعث موفقیت این حوزه بوده تنوع فعالیت‌هایمان می‌باشد. این تنوع فعالیت‌ها به معنی تنوع بخشی نیست. چون در اقتصاد ایران این شعار که ما بیاییم در بخش‌های مختلف کار کنیم

به کرات شنیده می‌شود. ولی واقعیت این است که بخش‌های مختلف خود نیز دچار مشکلات هستند. بطور مثال ۲۰ الی ۳۰ سال است که صنعت نساجی با مشکلاتی روبه‌رو است. این لزوماً نباید به عنوان تنوع بخشی در لیزینگ باشد. اگر ما تنوع پرتفوی را بر اساس نوع فعالیت افراد داشته باشیم؛ بطور مثال، اگر حوزه فعالیت ما در زمینه خودرو سواری باشد، با تنوع بخشی در نوع خودرو و یا این که به جای ارائه تسهیلات به کل اقشار جامعه یک قشر خاصی را در نظر بگیریم و فعالیت کنیم، با این روش می‌توانیم ریسک را کاهش داده و در نتیجه پرتفوی خود را در چند سال آینده براساس شرایط بازار و آن چیزی که از بازار حس می‌شود تنوع بخشیم.

در زمینه سرپرستی امور شعب، سعی ما بر این بوده که حتی الامکان از نیروهای خودمان افرادی را انتخاب کنیم. این امر باعث افزایش تعهد آنان به شرکت می‌شود. همچنین از نظر مکانی سعی کردیم که در بهترین منطقه شهرستان‌ها شعب را خریداری کنیم تا بتوانیم در شهرهای مختلف به صورت مویرگی، حضوری قوی داشته باشیم.

برنامه‌های شما برای مشتری‌مداری و پیشبرد اهداف شرکت چه بوده است؟

مشتری‌مداری در لیزینگ به آن معنی نیست که مشتری هر تقاضایی را داشته باشد شرکت باید برآورده سازد. ما تسهیلات خاصی با نرخ سود بالا به مشتری می‌دهیم و هدف لیزینگ تهیه ابزار کسب و کار و ایجاد اشتغال است. بنابراین، تسهیلات باید به فردی داده شود که وی با استفاده از آن به سود رسیده و نهایتاً هر دو طرف منتفع گردند. در ابتدا اگر کارشناسی دقیقی روی پرونده مشتریان صورت نگیرد و یا اینکه تسهیلات در اختیار فردی قرار گیرد که نتواند از آن به نحو مطلوب استفاده نماید و یا او را دچار مشکل کند، هم متقاضی و هم شرکت هر دو متضرر خواهند شد. بطور مثال اگر تسهیلات اعطایی بر روی خودروی بی‌کیفیت باشد و یا این که متقاضی دریافت تسهیلات توانایی کار با خودرو را نداشته باشد، نه تنها لیزینگ به وی کمکی نکرده بلکه برای متقاضی نیز ایجاد مشکل نموده است. مهم‌ترین کاری که لیزینگ در مرحله نخست باید انجام دهد این است که کارشناسی و بررسی‌های سریع و دقیق بر روی پرونده متقاضی انجام دهد تا یک تسهیلات مناسب به یک فرد واجد شرایط داده شود.

از زمانی که جنابعالی معاونت این سمت را به عهده گرفته‌اید تعدادی از اقدامات شاخص را فهرست‌وار بگویید.

بنده قبلاً در حوزه معاونت لیزینگ، بعنوان مدیر لیزینگ مشغول به کار بودم، لذا کارهای زیادی در زمینه امور شعب در این واحد انجام شده است. همانطور که پیشتر نیز اشاره کردم ما تنوع شعب ایجاد کردیم. واحد حقوقی، قرارداد، کارشناسی لیزینگ، برندسازی و همه فعالیت‌هایی که در دفتر مرکزی بوده را به شعب نیز منتقل کردیم. متنوع‌سازی پرتفوی در تهران و انعقاد تفاهم‌نامه با شرکت‌های تولیدکننده، باعث کاهش ریسک فعالیت‌ها و ارتقاء برند شرکت شده است. البته این جریان بصورت روندی بوده که شاید از ده سال گذشته اتفاق افتاده و روز به روز کامل‌تر می‌شود. ما دنبال روش‌های جدید لیزینگ هستیم.

از لیزینگ عملیاتی بگوئید. ضرورت پیاده‌سازی آن چیست؟

بیش از نود درصد آنچه که در عملیات لیزینگ در حوزه های خودرو، هواپیما، کشتی اتفاق می‌افتد در قالب بحث لیزینگ عملیاتی می‌باشد. اکثر شرکت‌های خارجی محصولات را برای مدت بیش از یک سال لیز می‌کنند. این عمل باعث شده که در خیلی از کشورها نیاز به نقدینگی برای تامین کالاهای سرمایه‌ای کم شود و این یکی از مشکلات امروز کشور ما است که هرچقدر نقدینگی وارد جامعه می‌شود، مردم بیشتر با کمبود بودجه مواجه می‌شوند. به این دلیل که همه‌ی پول را صرف تامین کالاهای سرمایه‌ای خود می‌کنند، درحالی که در بسیاری از اقصی نقاط دنیا، نیاز به این حجم نقدینگی برای تامین کالاهای سرمایه‌ای مانند خانه و ماشین نیست و افراد همه آنچه را که نیاز دارند اجاره کرده و نگران افزایش قیمت آن نیز نیستند. بنابراین تا بحث لیزینگ عملیاتی در ایران اتفاق نیفتد نقدینگی جامعه قابل کنترل نخواهد بود. در صورتی که با لیزینگ عملیاتی، نیازی به این نقدینگی نبوده و در عین حالی که موتور بخش تولید را راه می‌اندازد، کمک می‌کند تا جلوی رشد تورم را بگیرد. رکودی که اکنون در بخش خودرو و خیلی از صنایع هست به این دلیل است که اولاً جامعه اشباع شده و دوماً نیاز اولیه مردم به کالاهای لوکس بیشتر از خودرو می‌باشد. با محقق شدن لیزینگ عملیاتی در ایران، خودروسازها می‌توانند مستقیماً خودرو را اجاره داده و بعد از سال‌ها خودروهای فرسوده را پس بگیرند. این جریان و سیکل که در بسیاری از نقاط دنیا اتفاق افتاده، باعث گردش کار کارخانه‌ها شده و آن‌ها نقدینگی مورد نیاز را برای چرخش از اجاره خودرو به‌دست می‌آورند. این برنامه برای ملک، تجهیزات پزشکی، دستگاه‌های صنعتی نیز می‌تواند کارساز باشد. در بسیار از نقاط جهان، ملک را به جای خریداری اجاره می‌کنند. لیزینگ در واقع روشی بود که به‌وجود آمد تا این خلاء را پر کند. لیزینگ در جوامع صنعتی هدفدار است. اما در ایران به فروش اقساطی و اجاره به شرط تملیک تبدیل شده است. درحالی که این دو مورد (دو عقد) را بانک‌ها انجام می‌دادند. اصلاً وظیفه لیزینگ‌ها این نیست. این وظیفه بانک مرکزی است که باید این عقود را از سیستم لیزینگ خارج کند و عقود اجاره اعتباری، اجاره عملیاتی و اجاره سرمایه‌ای را وارد کند تا لیزینگ‌ها بتوانند نقش خود را بازی کنند و به اقتصاد مملکت یاری رسانند. درحال حاضر به لیزینگ‌ها نه تنها کمک نمی‌کنند بلکه می‌توانند به تورم نیز دامن بزنند چون نقدینگی وارد جامعه می‌کند. اگرچه نقدینگی لیزینگ‌ها صرف بخش‌های اصلی اقتصاد شده و در محل صحیح قرار می‌گیرد، اما معمولاً نقدینگی بانک‌ها صرف امور غیر از هدف اصلی می‌شود. بنابراین اینجانب به عنوان رئیس کمیته تحول صنعت لیزینگ، کارگروهی را در کانون شرکت‌های لیزینگ ایران تشکیل دادیم و برنامه این هست که حداکثر ظرف ۲ ماه این کار را اجرایی و دانش فنی آن را ایجاد کنیم و به شرکت‌های لیزینگ و خودروساز منتقل نماییم. و در فاز بعد، این فرهنگ سازی را در بین مردم جامعه نهادینه کنیم که مردم می‌توانند هر آنچه که نیاز دارند بجای خریداری اجاره نمایند. فرهنگ تملک و علاقه‌مندی به مالک بودن دارایی‌ها برای هر اقتصادی خطرناک است و می‌تواند تمام سرمایه و نقدینگی یک جامعه را ببلعد و به جای این که نقدینگی مورد نظر صرف تولید شود، صرف خرید کالاها و دارایی‌هایی شود که عموماً بعد از خرید بلااستفاده می‌ماند و استفاده کافی از آن نمی‌شود.

چه برنامه‌هایی برای پیاده‌سازی لیزینگ عملیاتی دارید؟

برای این منظور برنامه‌هایی در نظر داریم: کارگروه‌هایی اعم از کارگروه قراردادهای، کارگروه لیزینگ، بین‌الملل، حقوقی، مالی و کارگروه بازرگانی را تعریف کردیم. در هرکدام از این کارگروه‌ها سرگروهی از افراد متخصص صنعت لیزینگ قرار گرفتند و مقرر است ظرف یک ماه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها را منتقل کنند و کارهای اجرایی شروع شود. البته عقد اجاره عملیاتی از سوی بانک مرکزی تایید نشده، قرار است ضمن مذاکره با مدیران بانک مرکزی و اخذ

تایید شفاهی، کار را شروع نموده و امیدواریم که بتوانیم تحولی هم در صنعت لیزینگ و هم در صنعت مصرف مردم ایجاد کنیم.

حرف آخر:

بنده امیدوارم لیزینگ بتواند نقش واقعی خود را در جامعه امروز پیدا کند. چون می تواند با ایفای نقش اصلی خود فرهنگ مصرف را در بین اقشار جامعه نهادینه نموده و گام مهمی در سالم سازی اقتصاد کشور بردارد. همچنین از تورم جلوگیری نموده و در نهایت برای ایجاد فضای اقتصادی خوب، مردم را برای رسیدن به آرامش مدد رساند. این که مردم در آینده بتوانند بدون دغدغه ملک و یا هر کالای دیگری را اجاره کنند و با حداقل هزینه خودرویی را بخرند و عدم نیاز به تملک، با صرف مبالغ بالا، باعث بالا بردن سطح آرامش و رفاه آنان خواهد شد.