

دو ماهنامه انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی  
و خدمات وابسته ، شماره ۳۳ ، دی ۱۳۹۶

# نگاهی جدید و نقل ریلی

## ● دولت ها اعتماد کنند!

- تشکل های صنفی حلقه مهمی در زنجیره توسعه اقتصادی اند
- تقویت تشکل های صنفی، منافع ملی و بخش را بدنبال دارد
- ادغام، گزینه ای کارآمد اما نیازمند مطالعه بیشتر
- حمایت از خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی؛ راهکار زیاد است
- خصوصی سازی گره گشای معضلات بنیادین صنعت ریلی





## ماهنامه حمل و نقل ریلی

دوماهنامه خبری، آموزشی و اطلاع‌رسانی

شماره ۳۲

انتشار: دی ۱۳۹۶

صاحب امتیاز:

انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

مدیرمسئول:

حمید صدیق‌پور

زیر نظر شورای سردبیری

طراح و گرافیکست:

کوروش جعفری

چاپ، لیتوگرافی و صحافی: خاتم نو ۷۷۸۱۳۳۴۹

نشانی انجمن: تهران - خیابان توحید - خیابان

غلامرضا طوسی - پلاک ۶۳ - واحد ۱۹

کدپستی: ۱۴۱۹۷۸۳۳۱۱

صندوق پستی: ۱۴۱۹۵-۱۸۸

تلفن: ۶۶۵۶۵۶۱۵ و ۶۶۵۶۵۶۱۶-۰۲۱

دورنگار: ۶۶۵۹۴۷۴۷-۰۲۱

وبگاه: [www.rtcguild.com](http://www.rtcguild.com)

رایانامه: [info@rtcguild.com](mailto:info@rtcguild.com)

دوماهنامه "ندای حمل و نقل ریلی" آماده انعکاس دیدگاه‌ها، نظرات و مقالات صاحب‌نظران، مسئولان و هموطنان عزیز است. دوماهنامه "ندای حمل و نقل ریلی" در کوتاه کردن و ویرایش مقالات آزاد است. مقالات منتشر شده دیدگاه نویسندگان است.



ناشر: موسسه فرهنگی مطبوعاتی نشر ترابری  
ناشر ماهنامه صنعت حمل و نقل و ماهنامه سفر

سفارش تبلیغات: ۲۲۶۶۸۶۵۵

۲	سرمقاله
۴	توسعه حمل و نقل ریلی، جانی تازه در اقتصاد کشور
۵	تقویت تشکل‌های صنفی منافع ملی و بخشی را بدنبال دارد
۱۲	بررغبتی بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری
۱۶	ادغام گزینه‌های کارآمد اما نیازمند مطالعه بیشتر
۲۶	چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید
۲۹	خصوصی‌سازی گره‌گشای معضلات بنیادین صنعت ریلی
۳۴	حمایت از خصوصی‌سازی در حمل و نقل ریلی؛ ...
۳۸	موانع سرمایه‌گذاری در بخش ناوگان
۳۹	نامزونی توسعه زیرساخت و افزایش ظرفیت حمل
۴۰	هدف، رفع گلوگاه و توسعه زیرساخت است
۴۲	قطار گردشگری بر نامه‌ای در راه آهن ایران
۴۴	نقش سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی بر میزان فروش ...



طرح روی جلد:  
الهام زرقانی



## دولت‌ها اعتماد کنند، تشکل‌های صنفی حلقه مهمی در زنجیره توسعه اقتصادی اند

مجید بابایی

دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

با شدت گرفتن فرایند خصوصی سازی که بویژه طی دهه اخیر گسترش معنی داری در حوزه های مختلف اقتصادی کشور داشته است، بازبینی نقش دولت‌ها و تبیین جایگاه منطقی دولت در فرایند توسعه اقتصادی و همچنین نقش تشکل‌های غیر دولتی در ایجاد تعامل حداکثری بین بدنه کارآفرینی و نهاد دولت امری بسیار ضروری می‌باشد. قطعاً نقش دولت‌ها در فرایند توسعه اقتصادی بسیار حائز اهمیت است اما اینکه دولت کدام نقش را بپذیرد و کدامیک را به شرکای خود که آحاد جامعه و بطور ویژه بخش خصوصی و کارآفرینان می‌باشند بسپارد مورد اختلاف است. اینکه آیا دولت مسئولیت سیاستگذاری و تسهیل‌گری در محیط کسب و کار را بر عهده داشته باشد و یا اینکه همزمان سایر ساختارهای مرتبط از جمله حوزه تصدی‌گری را نیز تحت تملک خود داشته باشد و به نقش عملیاتی خود در کسب و کارها همچون گذشته ادامه دهد سوالی است که بویژه در دهه اخیر بسیار پیرامون آن بحث و گفتگو شده است و موافقان و مخالفان خود را دارد.

از طرفی حمل و نقل ریلی کشور نیز که با تصویب قانون دسترسی آزاد به شبکه ریلی در سال ۱۳۸۴ عملاً فرایند خصوصی سازی را بطور جدی آغاز نموده است و علی‌رغم اینکه دولت‌های اخیر همواره بر نقش بخش غیر دولتی در تملک ناوگان و تامین سرمایه لازم جهت بهره‌برداری از قطارهای باری و مسافری تاکید بسیار داشته‌اند و بطور ویژه در چند سال اخیر تعامل منطقی تری بین دولت و بخش خصوصی شکل گرفته است، اما همچنان شکل‌گیری یک تشکل صنفی قدرتمند که جایگاهی معتبر نزد همه بازیگران دولتی و خصوصی بخش داشته باشد، بعنوان مرجع فنی و تنظیم‌گر فعالیت‌های بخش غیر دولتی شناخته شود و در فرایند سیاستگذاری‌های خرد و کلان بخش ریلی نقشی مشارکتی، مشورتی و تاثیرگذار داشته باشد و البته مورد حمایت کامل دولت‌ها نیز باشد یکی از مهمترین حلقه مفقوده‌های فرایند خصوصی سازی در بخش ریلی می‌باشد. با این وجود تجربه مدیریت بخش ریلی در دهه اخیر نشان از اعمال سلايق در تدوین و اجرای سیاست‌های بخش و تفسیر به رای قوانین و مقررات از سوی نهاد دولت بوده است. از طرفی نبود ساختارهای مدنی و نهادهای تنظیم‌گر که با رویکردی مستقل بین بازیگران بخش تعادلی منطقی ایجاد نمایند به این رویه ناکارآمد دامن زده و نتیجه آن عدم حضور جدی بخش غیر دولتی و توسعه نیافتگی بخش ریلی در ابعاد مختلف آن بوده است.

اما از سوی دیگر خوشبختانه با بهبود شرایط سیاسی و گسترش ارتباطات بین‌المللی، حمل و نقل کشور نیز به مرور از دوران رکود خارج شده و بالطبع بخش ریلی نیز می‌بایست سهم مناسبی را از نتایج این تحولات در بخش حمل و نقل به خود اختصاص دهد. قطعاً در این شرایط منطقی است که دولت و مسئولین ذیربط در راستای توسعه حمل و نقل ریلی توجه بیشتری



را معطوف حضور پر توان بخش غیر دولتی داشته باشند. اما چنین خواسته ای الزاماتی دارد تا بواسطه تحقق آن بخش غیر دولتی نیز با دریافت پالس های مثبت از بهبود شرائط و تغییر رفتار دولت در محدود نمودن مداخلات خود در سطح سیاست گذاری و عدم ورود مجدد به عرصه تصدی گری حمل و نقل ریلی با اطمینان لازم به ادامه سرمایه گذاری در این بخش تشویق گردد. در این بین تشکل های غیر دولتی نقشی انکارناپذیر در ارتباط متقابل و منطقی بین بدنه کار آفرینی با نهاد دولت را بر عهده دارند. انجمن های صنفی به جهت اینکه از یک سو شاکله اصلی آنها همان بنگاه های غیر دولتی فعال در عرصه های اقتصادی کشور می باشد و از اینرو بیشترین شناخت و درک صحیح از وضعیت، چالش ها و دغدغه های بخش را دارند، و از سوی دیگر تحقق منافع صنفی را در گرو توسعه آن حوزه اقتصادی در سطح ملی نیز می دانند در نتیجه می توانند بعنوان نهادی واسطه همزمان نقش میانجی و مروج توسعه را بر عهده داشته باشند. تحقق چنین نقشی به دو عامل مهم بستگی دارد: اول اینکه انجمن های صنفی می بایست مورد اعتماد و از پشتیبانی کامل اعضاء خود برخوردار باشند. نهاد صنفی که اعتبار لازم را نزد فعالین بخش مربوطه نداشته باشد قطعاً نمی تواند به شایستگی انتظارات و چالش های آن صنف را نمایندگی و پیگیری نماید. حضور پر قدرت در مجامع، کمیسیون ها و مراجع تصمیم گیری مستلزم حمایت کامل اعضاء و فعالین آن حوزه صنفی می باشد. اما دومین عامل موثر برای در اختیار گرفتن چنین نقشی قطعاً اعتماد و حمایت دولت هاست. اگر دولت ها بپذیرند که با حضور تشکل های صنفی می توانند در تحقق اهداف توسعه موفق تر عمل نمایند طبیعتاً می بایست به این نهادها اعتماد کرده و از آنها حمایت نمایند. بدیهی است بدترین حالت زمانی است که بین نهاد های صنفی و دولت فاصله فکری و عملیاتی ایجاد گردد. در چنین شرائطی است که مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی به کمک دولت نمی آید و طبیعی است که اهداف توسعه نیز بطور کامل محقق نخواهد گردید.

خوشبختانه انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته با بیش از ۱۵ سال تجربه اندوخته در حمل و نقل ریلی کشور، برخوردار از توان تمامی بنگاه های غیر دولتی فعال در بخش باری و مسافری ریلی، حضور رسمی و غیر رسمی در تعدادی از مجامع و کمیسیون های سیاست گذاری و تصمیم گیری و ارتباط و تعامل بسیار موثر با بدنه دولت توانسته است جایگاه نسبتاً موثری را در تبیین برنامه ها و سیاست های بخش ریلی کشور بدست آورد. قطعاً با توجه به روند رو به رشد سرمایه گذاری بخش غیر دولتی در حمل و نقل ریلی بار و مسافر، حضور فعال انجمن در ادامه می تواند با تعامل حداکثری بین بخش غیر دولتی و بدنه دولت و کمک به تسهیل فضای کسب و کار و رفع موانع پیش روی بنگاه های اقتصادی سرعت دستیابی به اهداف را بیش از پیش تسریع نماید. از دولت دوازدهم انتظار می رود همانطور که در رفع موانع سیاسی و خروج بخش حمل و نقل از رکود تلاش موفق داشته است، با اعتماد بیشتر به نقش تشکل های صنفی و بویژه انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی، حضور این نهاد را در مراجع تصمیم گیری بخش ریلی تقویت نموده تا با مشارکت همه جانبه دولت و بخش غیر دولتی شاهد رونق فضای کسب و کار در بخش ریلی، تحقق اهداف اسناد بالادستی، سند چشم انداز و سیاست های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی باشیم.



## توسعه حمل و نقل ریلی، جانی تازه در اقتصاد کشور

مسعود خوانساری  
رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

برعهده بخش خصوصی بوده است. در تاریخ می خوانیم که حاج امین الضرب بزرگ از ناصرالدین شاه امتیاز راه اندازی ذوب آهن و راه آهن را دریافت و خطوط راه آهن بندر محمود آباد به آمل که حتی قرار بود تا تهران هم ادامه داشته باشد راه اندازی می کند؛ خطوطی که با توجه به سنگ اندازی روس ها در ندادن تکنولوژی ذوب آهن هیچگاه به بهره برداری نرسید ولی همچنان آثار ریل های آن در مناطقی از شمال ایران باقی مانده است.

اگر امروز ایران به دنبال رشد اقتصادی پایدار و اتصال به جامعه جهانی است و اگر می خواهد به یکی از بازیگران اصلی منطقه تبدیل شود و در ترانزیت کالا در جهان نقشی اساسی را داشته باشد؛ باید صاحب شاهرایی از حمل و نقل ریلی شود، باید خطوط راه آهن همچون رگ و مویرگ بدن در تمام نقاط کشور کشیده شوند و با اتصال به هم خون جدیدی را به اقتصاد و توسعه کشور تزریق کنند و این مهم تنها با فعال شدن و نقش آفرینی بخش خصوصی امکان پذیر خواهد شد، تشویق بخش خصوصی داخلی و خارجی به سرمایه گذاری در بخش های مختلف صنعت ریلی و حمل و نقل ریلی و مساعد کردن فضا برای رونق این حوزه یکی از اقدامات مهمی است که دولت باید در توسعه کشور مد نظر قرار دهد. طبق اعلام مسئولان وزارت راه و شهرسازی توسعه زیرساخت و روساخت و بازسازی خطوط ریلی و خرید تجهیزات لازم در این حوزه هم اکنون به بیش از ۲۵ میلیارد دلار اعتبار نیاز دارد و تامین این سرمایه بدون حضور جدی و پررنگ بخش خصوصی و با بودجه های بسیار محدود دولتی تقریباً غیر ممکن است. دولت باید با در نظر گرفتن شرایط ویژه و حمایت از بخش خصوصی و تشکل های حوزه حمل و نقل؛ کار را به آن ها واگذار کند و در این شرایط است که شرکت ها و تشکل های قدرتمند در حوزه حمل و نقل ریلی جانی تازه خواهند گرفت و با اتحاد و یکپارچگی در کنار هم می توانند صنعت حمل و نقل ریلی کشور را با سرعت بیشتری پیش ببرند و این قطار را روی ریل اصلی خود بگذارند.

ساخت راه آهن در کشورمان بیش از یک قرن پیش در شرایطی به عنوان یکی از مهم ترین زیر ساخت های توسعه و برای اتصال بخش های مختلف کشور و جا به جایی مسافر و به خصوص حمل انواع کالا و بار آغاز شد که حالا با وجود گذشت چندین دهه از آن زمان همچنان ایران از نظر زیرساخت های راه آهن و حمل و نقل ریلی شرایط مساعد و مناسبی را ندارد. علی رغم اینکه ایران یکی از کشورهای بود که خیلی زود هنگام به فکر حمل و نقل ریلی افتاد و نسبت به بسیاری از کشورهای منطقه به خطوط راه آهن پیوست و صاحب خط سراسری شد؛ اما ما همچنان و با گذشت بیش از ۱۰۰ سال، می بینیم که تنها ۲۱ استان و ۷۰ شهر کشور به کریدور راه آهن و خط ریلی متصل شده اند و هنوز خطوط حمل و نقل ریلی از داخل ۱۰ استان کشور اصلاً عبور نمی کند. همچنین سهم راه آهن در جا به جایی مسافر و به خصوص حمل و نقل بار و کالا نقشی بسیار کم رنگ و ضعیف است و تغییر این شرایط نیازمند اصلاح نگاه، سیاستگذاری ها و نگرش های کلان در کشور به حمل و نقل ریلی است.

سوال مهمی که باید در این بین به آن پاسخ داد این است که چرا شرایط این گونه است و چرا ما نتوانسته ایم در ایجاد شبکه حمل و نقل ریلی در کشورمان قوی عمل کنیم و چرا این موضوع در اولویت سیاستگذاری ها نبوده است؟ پاسخ به این سوالات را باید در دولتی بودن بخش مهم حمل و نقل ریلی و خدمات مرتبط با آن در طول این سال ها و عدم واگذاری کارها در این حوزه همچون بسیاری از بخش های دیگر به بخش خصوصی واقعی جستجو کرد. فعال نشدن بخش خصوصی و قدرت نگرفتن انجمن ها و تشکل های خصوصی در این حوزه آنچنان که باید و شاید باعث شده که با بودجه های دولتی محدود و بهره نبردن از توانمندی ها و ظرفیت های کارشناسی بخش خصوصی در طول این سال ها و دهه ها حمل و نقل ریلی در ایران توسعه همه جانبه ای را شاهد نباشد؛ اما امروز در شرایطی شاهد این وضعیت هستیم که بخشی از ساخت و بهره برداری از راه آهن در ابتدا در کشورمان

در میزگرد "بررسی ضرورت ها و جایگاه تشکل ها و نهادهای صنفی و نقش و جایگاه انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی" مطرح شد:

## تقویت تشکل های صنفی منافع ملی و بخشی را بدنبال دارد

الهام زرقلی



مجید بابایی: انجمن ها و نهادهای صنفی طی سالها تلاش در کشور شکل گرفته اند و مشغول فعالیت هستند، اما در عمل در خصوص مسئولیت های شان، همچنان شاهد ابهامات زیادی هستیم. به عبارت دیگر می توان گفت که زبان مشترکی بین بازیگران این عرصه بطور کامل بوجود نیامده است، لذا ضروری بود تا در راستای موارد ذکر شده در خصوص تبیین وظایف انجمن ها و نهادهای صنفی، نشست کارشناسی برگزار شود و با کارشناسان حاضر بخش دولتی و خصوصی، درباره عملکردهای این بخش بحث و گفتگو کنیم. بعنوان نمونه انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی حدود ۱۵ سال است که ایجاد شده و امروز گسترش قابل توجهی هم پیدا کرده و تقریباً تمامی شرکت هایی که در حوزه جابجایی بار و مسافر و خدمات مرتبط با آن در شبکه ریلی کشور فعالیت می کنند عضو این انجمن هستند. واقعیت این است که به دلیل نبودن ساختار خصوصی سازی در

درخوردند و آن هارادراین گونه تصمیم گیری هادخیل کند. برای این که با نقش و کارآمدی نهاد ها و تشکل های صنفی بیشترآگاه شویم آن راموضوع بحث نشست کارشناسی قراردادیم. درجلسه ای که به همین منظوربرگزارشود، تاثیرتشکل های صنفی به ویژه انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی درکاهش تصدی گری دولت وبالا بردن توانمندی های بخش خصوصی بررسی شد وشرکت کنندگان هریک دیدگاه های خودرا بیان کردند. دراین نشست که به دعوت انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی صورت گرفت، آقایان مجید بابایی دبیرانجمن، نورالله بیرانوند معاون برنامه ریزی و اقتصاد حمل و نقل راه آهن، مسعود پل مه رییس فدراسیون حمل ونقل و لجستیک، مهدی اشرفی مدیر کل دفتر تجاری سازی و تشکل های وزارت راه و شهرسازی، فرهنگ طلوعی مدیر عامل شرکت ریل پرداز سبیر و محمد نبی جوانمردی مشاور کمیسیون حمل و نقل اتاق بازرگانی ابران حضور داشتند که در ادامه مباحث مطرح شده درآن را می خوانید:

آن ها که اکثرآخود زمانی دردستگاه های دولتی خدمت کرده اند واینک درمقام ارباب رجوع همه روزه درادارات وسازمان ها ونهادهای دولتی بااختاپوس بروکراسی و دیوان سالاری دست وپنجه نرم می کنند و چون با زیربوم قوانین ومقررات دولتی آشنا هستند به درستی می دانند گره های روان سازی اموردرچه مواردی خلاصه می شود.

بدیهی ست، بهره گیری ازاین ظرفیت بالقوه، بستگی مستقیم به تعریف و نگاه دولت ازشان وجایگاه این تشکل ها دارد. اگر دولت ونهادهای ذیربط، خصوصی سازی و رشد بخش خصوصی رادردستور کارخود قرار داده است ودستیابی به شاخص های رشد اسناد بالادستی را هدف گرفته است، بی اتکا به ذات کارشناسی وتجربیات عینی این تشکل ها که از سرمایه های ملی به شمار می روند، راه به جانی نخواهد برد. شرایط فعلی تولید و اشتغال ایجاب می کند که دولت در تصمیم گیری های اقتصادی، تولیدی وخدماتی خود باید به دانش وتوانمندی های پلانکار این تشکل ها باورد داشته باشد و به آن بهای

تشکل های صنفی درمقام نهادهای مدنی، درصورت همبستگی ویک پارچه شدن می توانند در روند تصویب قوانین ومقررات وتصمیم گیریهای دولتی نقش سازنده ای به سود تقویت بخش خصوصی وبالا بردن کارآمدی آن داشته باشند. تردیدی نیست که بازارکسب وکار در عرصه تولید وخدمات، به دلایل مختلف باچالش های جدی روبروست ودر نهایت این سیاست های دولت است که باید پاسخگوی چگونگی برون رفت ازاین چالش ها باشد. یکی ازاهرم هائی که دولت می تواند با تکیه بر آن ازپس مشکلات پیش رو برآید، همین تشکل های صنفی هستند. این تشکل ها که ازدل جامعه های کارگری وکارفرمایی برخاسته اند به درستی سازوکار تولید و ایجاد اشتغال رامی شناسند ودر اجرای سیاست اشتغالزائی دولت می توانند نقشی موثر وکارآمد داشته باشند. ازسوی دیگر، کارآئی آن ها را دراصلاح قوانین وحذف مقررات زائد و دست و پاگیر که سد راه پویائی ورشد اقتصادی کشور هستند، نباید نادیده گرفت زیرا همین تشکل ها هستند که گردانندگان



مجید بابایی

از آقای محمد زاده  
درخواست کردیم تا رابطی  
میان راه آهن و شرکت‌ها  
قرار دهند تا برای اجرای  
کارهای اداری و سازمانی  
به سراغ همه افراد در راه  
آهن نرویم



حمل و نقل ریلی و عدم شکل‌گیری ساختارهای تکمیلی بخش خصوصی ریلی، هم اکنون شاهد آن هستیم که تمام اجزای مورد نیاز این ساختار تکمیل نشده است. همچنین برای کمک به این ساختار مدنی و نهادی می‌بایستی اجزایی جدا از بخش خصوصی و دولت تا امروز شکل می‌گرفت که هنوز چنین اتفاقی نیفتاده است. می‌توان گفت که عملاً بخشی از این وظایف را انجمن‌ها و بخش دیگر را خود دولت انجام می‌دهد، به همین دلیل، در این زمینه، تضاد منافع بسیاری نیز شکل گرفته است. مثلاً باید توجه داشته باشیم که سیاست‌های نهاد های صنعتی را چگونه تعیین و تبیین می‌کنیم. اینکه این تشکل‌ها و نهادهای صنعتی نقشی منفعلانه از سیاستگذاری‌های دولت داشته باشند یا اینکه آنها هم در این فرایند مشارکت داشته باشند بسیار تعیین‌کننده است. بعنوان نمونه ما در انجمن شرکت‌های ریلی

یکی از سیاست‌های ششگانه خود را افزایش سهم حمل و نقل ریلی قرار داده ایم. این بدان معنی است که مهمترین سیاست ما با مهمترین سیاست دولت در بخش ریلی هم‌راستا می‌باشد.

در این نشست با طرح این مسئله قصد داریم به این موضوع بپردازیم که چه نقشی برای انجمن‌ها در توسعه بخش در نظر گرفته شده است؟ در ابتدا خوب است از نظرات آقای دکتر بیرانوند معاون برنامه ریزی و اقتصاد حمل و نقل راه آهن جمهوری اسلامی ایران با خبر شویم و این سوال را مطرح کنیم که آیا اتفاقاتی که در این حوزه رخ می‌دهد با سیاست‌گذاری‌های صورت گرفته، هماهنگی و تطابق دارد؟ و اگر تناقض‌هایی دیده می‌شود چگونه آن را تبیین کنیم؟

**نورالله بیرانوند:** اگر بخواهیم نگاهی کنیم به جایگاه انجمن صنعتی شرکت‌های حمل و نقل ریلی ایران، بهتر است در ابتدا، گذری به جایگاه نهاد های مدنی ایران داشته باشیم و بدانیم که خاستگاه وظایف و سیر تاریخی عملکرد این نهادها چیست؟ مثل هر نهاد مدنی دیگری، وظیفه اصلی انجمن، تاثیرگذاری بر سیاست‌های عمومی است. این‌جان مایه (اصل) فلسفه وجودی انجمن‌هاست. گفته می‌شود که قدرت در اجتماع است و اجتماع می‌تواند تاثیر خود را داشته باشد. میزان باور به نهادهای مدنی در جامعه ما به دلایل مختلف، در بین سطوح مردم متفاوت است، اما در مجموع، ما باید قبول داشته باشیم که یکی از مشکلات عموم در جامعه آن است که، باور بر این نهادها کمتر شکل گرفته است و این نهادها را جزئی از مدیریت کشور نمی‌دانیم، در نتیجه نمی‌توانیم به درستی، این نهادها را به خدمت بگیریم. متأسفانه این موضوع شامل صنعت حمل و نقل ریلی نیز می‌شود که یک مبحث فرهنگی است. شکل‌گیری جدی این انجمن از سال ۱۳۸۵ بوده، باید بگوییم انجمن صنعتی، یک

به این موضوع بپردازیم باید توجه داشته باشیم که این انجمن کار خود را به خوبی شروع کرده است. ولی پیشنهاد این است که این نهاد را نظام مند کنند و اعتمادسازی و اعتبار را از جنبه‌های علمی و پژوهشی دنبال کنند. مثلاً در مقوله اشتغال که موضوع مهم جامعه امروز ما است، آیا انجمن در حوزه اشتغال در بخش صنعت ریلی تا به حال وارد شده و یک گفتمان نظام‌مندی را با دولت داشته است؟ بیست هزار میلیارد تومان از منابع تسهیلات بانکی، فقط برای اشتغال در نظر گرفته شده، آیا ایجاد اشتغال، تنها وظیفه راه آهن است؟ باید قبول کنیم که راه آهن یک سازمان دولتی است که به اندازه بخش‌های خصوصی چابک نیست. این سوال اینجا مطرح است که انجمن چه جایگاهی را برای خود در حوزه اشتغال تعریف می‌کند؟ ما بخشی با عنوان اشتغال پایدار در بخش ریلی داریم، کدام صنعت به اندازه حوزه ریلی، اشتغال پایدار دارد؟ در این زمینه انجمن اقدامات خوبی را انجام داده است ولی می‌تواند با نظام‌مند کردن این حوزه، فعالیت‌های خود را توسعه بخشد. از طرف دیگر، باید به تخصصی کردن موضوعات و زیرمجموعه‌های انجمن بپردازد که در این زمینه باید بازار گرا باشد، یعنی براساس ذینفعان و نه براساس ارائه‌کنندگان خدمات، اقداماتی را انجام دهد که گمان می‌کنم بیشتر، خدمات محور یا محصول محور است. مثلاً بهتر است انجمن در حوزه‌های اقتصادی، بازار یا موضوعات فنی، وارد شود تا اثرگذاری بیشتری داشته باشد. از سوی دیگر، بهتر آن است که انجمن با سایر نهادها و انجمن‌ها نیز ارتباط داشته باشد. مثلاً با اتاق بازرگانی نیز ارتباط بهتری داشته باشد یا با انجمن صادرکنندگان و واردکنندگان و انجمن‌های تولید که می‌توانند کمک کننده باشند.

**مجید بابایی:** اصلاح ساختاری که امسال در انجمن انجام دادیم،

مجموعه جوان است، اما عملاً حدود ۷ یا ۸ سال است که به صورت واقعی فعالیت می‌کند. در مجموع به نسبت سنی که انجمن صنعتی ریلی دارد، رشد و تاثیرگذاری مثبتی داشته و بخشی از خلاء گفتمانی را پر کرده، اما نسبت به اینکه با ساختار و رویکردهایی که پیش رو داشته، جای بهبود دارد، می‌توان عملکرد بهتری را از این انجمن انتظار داشت. در مرحله اول اگر بخواهیم به مسئله گفتمان در زمینه تاثیرگذاری عمومی توجه کنیم، کمتر مشاهده می‌شود که یک گفتمان سیستماتیک بین انجمن و راه آهن صورت گیرد. گفتمان سیستماتیک یعنی هدفمند، نظام‌مند و ایجاد فضایی که اعتماد را به وجود آورد، یعنی فضایی که مردم را ترغیب کند که مشارکت بیشتری داشته باشند و همچنین باور بیشتری نسبت به هم داشته باشند. سیاست‌های انجمن باید به گونه‌ای باشد که به عنوان یک نهاد مردم به آن باور داشته باشند و به آن احترام بگذارند، باید به عنوان یک نهاد تاثیرگذار برای آن کارکردی قائل شوند، اعتبارسازی برای این انجمن بسیار موضوع مهمی است. گفتمان‌های صورت گرفته اکثراً از نظر موضوعی و هدف‌گذاری پراکنده و غیر متمرکز بوده است. زمانی، بین راه آهن و بخش خصوصی، درباره نرخ لوکوموتیو اختلاف نظر وجود داشت و هر دو طرف بر سر این موضوع مورد آزار قرار گرفتند. بحث شکل گرفته درباره میزان هزینه تمام شده لوکوموتیوها بود و بحث دنباله داری بود. در آن زمان پیشنهاد دادم که یک شرکت متخصص را تاسیس کنند تا در این زمینه به تعیین و تکلیف بپردازد و هزینه‌ها را مشخص کند، تاسیس شرکت ایده‌ای بود که انجمن می‌توانست در آن زمینه وارد شود و کمک کند. در زمینه‌های فنی نیز همین مسائل را داریم و در نوع ارائه خدمات فنی که در راه آهن ارائه می‌شود، اختلاف نظرهایی وجود دارد. اگر بخواهیم از منظر گفتمانی



نورالله بیرانوند

دولت به عنوان نهادی  
زوردار تامین کننده منافع  
هم می تواند باشد، ابتدا  
باید دولتی را که دارای زور  
و قدرت است کنترل کنیم



می کند، یعنی ورشکست می شود و به سمت و سویی حرکت می کند که آب باریکه ای برای خود بوجود آورد. ۲- یا اینکه به سمت و سوی کتمان واقعیت های اقتصادی قدم برمی دارد که در کشور شاهد بوجود آمدن این قسمت هستیم. درست است که دولت هر روز، ارقام بیشتر مالیاتی را در بودجه وارد و اخذ می کند، ولی واقعیت این است که مالیات حقه به مفهومی که باید اخذ شود، اخذ نمی شود. در کنار آن سازمان های دیگری مانند تامین اجتماعی را داریم که این سازمان باید تبیین گر یک ضابطه ای باشد تا نظم میان کارفرما و کارگر را به معنای ماندگاری یک فعالیت حفظ کند، نه آنکه حق بیمه ای را دریافت کند و بعد از آنکه این اتفاق رخ داد، به کارفرما فشار آورد و جرایم بگیرد و حکم صادر کند. در نهایت به این نکته می رسیم که دولت نمی تواند پایش صحیحی از فضای کسب و کار

اخصاص می دهد را نباید صرفا محدود به عمومیت کنیم، همین نوع دید متاسفانه در تمام ساختار دولتی ما مطرح است. یکی از نقاط ضعفی که همواره دولت ها در طی دوازده دولتی که تا به امروز اداره امور کشور را به دست گرفته، قائم به ذات بودن و تفسیر به رای بودن سازمان ها در حوزه تقنینی است. ما در این حوزه قوانین کم نداریم ولی در بسیاری از مواقع که قوانین متضاد هم وجود دارد و متعارض هستند شناسایی شوند و تعیین و تکلیف صورت بگیرد. در بخشی هم که قوانین صریحی وجود دارد مشکلات عدیده ای داریم. سازمان های دولتی ما قائم به ذات و ماموریت گرا هستند و افق دیدشان مسئولیت های سازمانی است. به جای اینکه منافع ملی را ارجح بدانند منافع سازمانی را به عنوان یک وظیفه حاکمیتی ارجح می دانند، در نتیجه، یک سازمان برای کسب درآمد برای دولت با هدف درآمدزایی برای کشور ایجاد می شود به نام سازمان مالیاتی، که به شیوه های مختلف درصدد است تا منافع دولت را با وصول مالیات تامین کند. چه اتفاقی در این رهگذر ایجاد می شود؟ مالیات را اشخاصی پرداخت می کنند که دارای شناسنامه اقتصادی هستند. افرادی که در بازار سیاه، اقتصاد سیاه را از خود نشان می دهند، مالیاتی پرداخت نمی کنند و ویتترین و جایگاهی ندارند تا با این افراد به شدت برای وصول مالیات برخورد شود. زمانی مالیات تحقق پیدا می کند که فعالیت وجود داشته باشد و زمانی که فعالیت وجود داشته باشد، درآمد بوجود می آید و متناسب با فرآیند چرخه صحیح و فرمول اقتصادی، می توان مالیات دریافت کرد، اما وقتی نگاه یک سوپه باشد با هدف اخذ مالیات، جرائم و دفاتر وضع می شود، و در نهایت دو اتفاق رخ می دهد: ۱- یا آن شرکت تمکن لازم برای اینکه بتواند یک کار صحیح اقتصادی را انجام بدهد، از دست می دهد و ترک میدان

کنیم، اما نکته ای که وجود دارد این است که چگونه بتوانیم گفتمان ها را به صورت سیستماتیک انجام بدهیم. گفتمانی که در آن منافع تمام بخش حفظ شود. البته ایجاد یک گفتمان برد - برد کار ساده ای نیست چون نزدیک کردن نمودارهای شرکت ها بهم به دلیل وجود منافع و ساختارهای متفاوت، کار ساده ای نیست ولی ما تلاش مان را در کنار سیاست گذاریها انجام می دهیم. باید بگوییم این کار، هم زمان بر است و هم نیاز است که همه دارای یک زبان مشترک شوند. دلیلی که این جلسه را برگزار کردیم این است که زبان مشترک را بوجود آوریم و همه بتوانیم یک تعریف مشترکی ارائه دهیم تا همه تعریف معقولی نسبت به آن داشته باشند. از آقای پل مه به عنوان رییس فدراسیون حمل و نقل و لجستیک که از نزدیک درگیر مسائل صنفی انجمن ها هستند، و اعتقاد دارند که می توانند واسطی بین دولت و انجمن ها باشند می خواهیم تا نظریات و پیشنهادهای خود را در این زمینه بازگو کنند.

**مسعود پل مه:** خاستگاه بخش خصوصی که به قانون اساسی و اصل ۴۴ بازمی گردد و تبعیت از فرامین این قانون، در نهایت قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، اساس و شاکله شکل گیری بخش خصوصی در قالب صنوف مطرح می شود. به طور خلاصه می گویم که براساس بند "ب" قانون بهبود مستمر، اشاره شده که تشکل ها به منظور حفظ حقوق و منافع مشروع و قانونی، برای ساماندهی فعالیت ها و بهبود وضعیت اقتصادی اعضا تشکیل می شوند. اگر این موضوع را به عنوان یک شاخص اصلی در نظر بگیریم، در صحبت های آقای بیرانوند مطرح شد که انجمن به منظور تاثیر گذاری بر سیاست های عمومی شکل می گیرد، که این یک تضاد اساسی دارد. در واقع باید گفت هر آنچه که در قانون به واسطه حقوق اصلی برای کسب فعالیت و درآمد به یک بخش

به واسطه مطالعات برنامه ریزی شده استراتژیک بود که این برنامه ها و اقدامات، بخشی از آن است، کمیته ها و کارگروه های اصلی را داریم و بخشی از آن کارگروه ها، نگاه خدماتی و بازار های صنفی متفاوتی دارند، مثلا کارگروهی داریم که تنها در حوزه سوخت فعالیت می کند، یعنی مربوط به حمل و نقل سوخت می شود. یا کارگروهی دیگر، صرفا برای بارهای معدنی است، تغییراتی را ایجاد کرده کردیم و نگاهمان آن بود که به موضوعات کلان تر و سیاست گذاری ها و مسائل اقتصاد حمل و نقل نیز توجه کنیم، با اینکه این موضوعات تنها به حوزه صنفی مربوط نمی شود ولی می توان در این حوزه ها تاثیر گذارتر عمل کرد، به همین دلیل شورایی به نام شورای سیاست گذاری حمل و نقل ریلی، ایجاد کردیم و تمام روسای کارگروه ها به همراه برخی اساتید دانشگاه و کارشناسان عضو این شورا هستند و بحث های بنیادی مانند تاسیس و فعالیت شرکت های ریلی در راه آهن و یا آئین نامه تعرفه دسترسی به شبکه ریلی در این شورا در دست بررسی است. انجمن، عضو اتاق بازرگانی و کمیسیون حمل و نقل است و در جلسات آن شرکت می کند و خوشبختانه فدراسیون حمل و نقل و لجستیک تشکیل شده که آقای پل مه رییس این فدراسیون هستند و تمام انجمن های صنفی حوزه حمل و نقل عضو آن فدراسیون هستند که انجمن صنفی از آن جمله است. حتی سعی داریم ارتباطات بین المللی را بهبود ببخشیم، یعنی با ایجاد یک شرایط مناسبی انجمن بتواند عضو یو.آی.سی شود. برای اینکه این اقدامات را انجام بدهیم نیاز به تغییرات ساختاری نیروی انسانی در انجمن داشتیم تا بتوانیم نیروهای جدیدی را به کار بگیریم و فضای انجمن را مناسب سازی کنیم، چنانچه در مجمع گذشته انجمن به این نتیجه رسیدیم که حتی فضای دفتری جدیدی را برای انجمن تهیه





مسعود پل مه

سازمان‌های دولتی ما قائم به ذات و مأموریت‌گرا هستند و افق دیدشان مسئولیت‌های سازمانی است



داشته باشد و گفته صحیحی است، زیرا دولت توان، پول و ظرفیت لازم را ندارد. اگر قرار است که دولت روز به روز کوچک‌تر شود و هر وظیفه‌ای را بر عهده بگیرد که متاسفانه این کار را انجام می‌دهد، ما نمی‌توانیم هر انتظاری را از دولت داشته باشیم. یکی از موضوعاتی که بحث تداخل را بوجود می‌آورد، اشاره آقای بیرانوند بر باورهای عمومی در خصوص پذیرفتن نهادهای خصوصی است که دلیل این موضوع عدم وجود گفتمان سیستماتیک بین بخش خصوصی و دولتی است. طبیعتاً در کشور ما، اگر تفکیک عناوین را جدا کنیم، یعنی بیان کنیم که بخش دولتی، خصوصی یا تعاون وجود ندارد، در نهایت ما باید از یک اطلاق جامعه مدنی، تبعیت کنیم، در این جامعه مدنی، زمانی می‌توانیم مبنای تفکرات اقتصادی را حاکم کنیم که به حدود و مرز و نظاماتی که تبیین کرده ایم، قایل باشیم. اما اگر ما به این

نظامات احترام نگذاریم، مثل دولت نهم و دهم که قوانین ۵ ساله مصوب را معطل کرد تا برسیم به بخش‌های دیگر، که همان نهاد‌های کوچک اجتماعی می‌شود مطمئناً سنگ روی سنگ نخواهد ایستاد. زمانی می‌توانیم بگوییم که مردم به خصوصی سازی و انجمن‌ها ایمان داشته باشند که در ابتدای امر خودمان به آن ایمان داشته باشیم و دستگاه‌های اجرایی و حکومتی به آن اعتقاد و اطمینان داشته باشند.

در ماده ۲۶ قانون بهبود فضای کسب و کار بیان شده که دولت تنها در شرایط غیرمترقبه، یا بروز خطر جانی می‌تواند روزهای کاری را تعطیل کند، در غیر این صورت مجاز نیست. اما در کشور شاهد هستیم که استاندار هرمزگان، گمرک را در روز پنجشنبه تعطیل کاری اعلام می‌کند، گمرک در گلوگاه اقتصادی کشور در بندر عباس است، یعنی قلب تپنده اقتصاد، و ورودی تجارت خارجی کشور. اگر ما قانون را باور داریم باید از آن تبعیت کنیم و اگر باور نداریم لزومی به این نشست‌ها و گفتمان‌ها نداریم. زمانی ما می‌توانیم یک تشکل اقتصادی را باور داشته باشیم که در ابتدا به اقتصاد، به مفهوم اینکه بازیگر اصلی آن بخش خصوصی است باور داشته باشیم. یعنی باور داشته باشیم که دولت دستور دهنده نیست و ما همه در یک کشتی قرار گرفته ایم و نام آن کشتی جمهوری اسلامی اسلامی ایران است، ولی اگر قرار باشد که من به عنوان یک مدیر یا مسئول، یک عکس‌العمل و تصمیم‌هیجانی بگیرم، به این معنا که اگر گمرک بندرعباس تعطیل شود، برق آن شهر احیاء می‌شود، به هیچ عنوان معنی و مفهوم ندارد. مگر سازمان و تجهیزات گمرک چه مقدار برق مصرف می‌کند که شما یک روز اقتصاد کشور را معطل کنید و اقتصاد کشور را به بهای برق جریمه کنی. این تنها یک تمثیل بود. حال می‌بینیم که شرکت‌های ما به تبعیت از همین رفتار، انجمن‌ها را

هم بر نمی‌تابند. وقتی می‌بینند که منافع صنوف از طرق قانونی تضمین نمی‌شود، به سمت راهکارهای دیگر می‌روند، راهکارهایی که در نهایت منجر به فساد می‌شود. هم اکنون فساد در کجا وجود دارد و طغیان می‌کند؟ تمام این موارد را ما دیده ایم و دولت مردان ما نیز به فساد در شقوق مختلف اذعان دارند ولی تا زمانی که قانونی را به عنوان محور اصلی نپذیریم و باور نداشته باشیم که بخش خصوصی نیز جزئی از این دولت و این ملت است و از اجزای تشکیل دهنده اقتصاد است راه به جایی نخواهیم برد.

**مجید بابایی:** نقش این انجمن‌ها در این میان چیست؟ از طرفی شما می‌گویید که دولت این اعتبار را نمی‌دهد ولی اگر تصور کنیم که طبق قانون یک حقی وجود دارد که انجمن‌های صنفی باید این حق را مطالبه کنند. به چه شکل باید این حق را گرفت؟ با توجه به تجربه‌ای که سالها شما در این حوزه دارید، راه درست کدام است؟

**مسعود پل مه:** ابتدا باید به بخش خصوصی بازگردیم، در تمام دنیا تعبیری مشابه تعبیری که در ایران وجود دارد، دیده نمی‌شود. می‌توانیم از کشورهایی که درخصوصی سازی موفق بوده‌اند الگوهای موفق را بگیریم و از آنها تبعیت کنیم و پیشرفت آنها را بومی سازی کنیم. در این کشورهای موفق، تنها بخش خصوصی است که فعال است و شاکله اصلی این بخش خصوصی نیز به اتاق بازرگانی آن‌ها مربوط می‌شود. اما در ایران با این که دارای اتاق بازرگانی هستیم درکنار آن اتاق اصناف و تعاون را هم داریم که بخش خصوصی محسوب می‌شوند، یعنی بخش خصوصی ما، هم اکنون سه تکه شده است که در بسیاری از موارد، این سه بخش، با هم تعارض منافع دارند. نهایت اینکه با اقدامات درستی که می‌توانستیم برای بخش خصوصی کشورمان انجام دهیم و آن را یک پارچه کنیم، آن را به سه

پاره تقسیم کرده ایم. اتاق اصناف ما به واسطه نوع رفتاری که در صنف وجود دارد، طبیعتاً به سمت تسهیل رفتارهای مالیاتی و تامین اجتماعی و سایر قوانین می‌رود، یعنی کمترین مالیات و عوارض را پرداخت می‌کند، در نهایت مشاهده می‌کنیم که چیزی به عنوان دفاتر قانونی در اکثریت مطلق صنوف ما وجود ندارد، به سراغ تعاون می‌رویم، می‌بینیم که قانون، تعاریف دیگری دارد که موجب تفکیک می‌شود، در کنار آن بخش خصوصی است با مفاهیم مربوط به شرکت‌های سهامی خاص و... همه این موارد، موانعی هستند که ما نتوانیم یک اجماع اقتصادی قوی در بخش خصوصی داشته باشیم. ابتدا بهتر است تکلیف این سه نهاد در ارتباط با یکدیگر مشخص شود. دودریک بازرنگری جدی و عمیق تصمیمات اشتباه را از میان برداریم و اصلاح کنیم و تصمیمات صحیح را استمرار بخشیم. هیچ دولتی هم تا به امروز، شهامت و توان لازم را نداشته است که در حوزه اقتصادی وارد شود و در این حوزه تعیین تکلیف کند. با این وضعیت چه کاری می‌توانیم انجام بدهیم؟ زمانی که ما از طرف اتاق بازرگانی با دولت وارد مذاکره می‌شویم که چه اقداماتی باید در بخش خصوصی صورت بگیرد، مثلاً تعاون وارد می‌شود و اجازه پیشبرد کار را به ما نمی‌دهد. اگر به این سوال برسیم که با توجه به شرایط موجود، چه اقداماتی را ما باید انجام بدهیم؟ باید متذکر شوم که انجمن‌های ما باید شائبه، وجاهت و ظرفیت سازی لازم را بوجود بیاورند که بعضاً توان این ظرفیت سازی را ندارند. شاهد هستیم که انجمن‌ها، به همت اتاق بازرگانی و ظرفیت قانون بهبود مستمر، فضای کار داشته باشند، این موضوع به سمتی رفت که توانمند سازی تشکل‌ها شکل گرفت. در نهایت در گذشته، تنها مطالبه‌گرو معترض یکجانبه بودیم و تنهایی خواستیم تسهیلات دریافت کنیم، بی آنکه در استمرار کار گام‌های مثبتی برداشته باشیم.



مهدی اشرفی

بخش دولتی و خصوصی  
هر دو نقص دارند و  
نمی توانیم ادعایی در  
رابطه با فعالیت خوب این  
دو بخش داشته باشیم



جریان این فرایند قرار نگرفته ایم. ما نهادهای صنفی فکر می کنیم که آن وجهت و جایگاه را نداریم که در جریان تمام مسائل قرار بگیریم و نظرات ما نیز پرسیده شود. هر چند که طی این سال ها اعلام حضور کرده ایم و نظرات خود را برانداخته ایم که برای بهبود حمل و نقل ریلی نباید صرفا به فکر تامین واگن باشید. گلوگاه این حوزه بهره وری پایین شبکه است. هر چقدر به این وضعیت نابسامان ناوگان اضافه کنید در حقیقت چگالی این حوزه را بیشتر می کنید و ترافیک مخدوش تر می شود، چگونه می توان به شبکه ای که ۲۴ هزار واگن دارد ۲۰ هزار واگن دیگر را به آن اضافه کنید که شاید اتفاقی رخ دهد؟ این نمونه هاست که بحث های تصمیم گیری می طلبد. بعضی مواقع، راهکارهای انتخاب شده، در واقع آدرس های غلط است. باید یک ارتباط منطقی وجود داشته باشد تا راهکارهای سودمند ارائه شود.

در حوزه ریلی باز باشد که دلیلی برای تاسیس انجمن دیگری وجود نداشته باشد و باید حافظ منافع تمام بخش باشد، موضوعی که باید پی گیر آن باشیم، تجاری سازی است، و جالب آن است که ابزار ما برای تجاری سازی تشکل ها است. نکته ای که وجود دارد این است که ما در تطبیق تعریف تشکل ها، با تعاریف بین المللی، نیازمند یک بازتعریف هستیم. اگر انجمن ها را با دید بین المللی ببینیم، شاید انجمن ها را بتوانیم از موضوعات صنفی و سندیکایی خارج کنیم، که می تواند موفق تر باشد، مثلا مسائل تعیین تعرفه، همواره بین بخش خصوصی فعال و راه آهن حل و فصل می شود، فرض کنید رگولاتور نیز به میان آید، اگر موضوع را صنفی ببینیم هیچگاه، منافع صاحب کالا در این تبادلات لحاظ نمی شود، و همیشه هزینه ناکارآمدی سیستم ریلی را باید صاحب کالا دهد و به مرور، این بی توجهی موجب می شود که این چرخه اقتصادی، کارآمدی خود را از دست بدهد و سود ده نباشد و در نتیجه ما با هیچ کشوری از لحاظ زمان و هزینه نمی توانیم رقابت کنیم. به این دلیل که ۴۰ سال است موضوع را بین خودمان به صورت صنفی حل و فصل کرده ایم و آن را انجمنی ندیده ایم. حال اگر این نگاه را به بیرون داشته ایم و نماینده کل ذی نفعان باشد، شاید بتواند در حوزه سهم گیری از دولت در موضوعات سیاست گذاری کمک کننده باشد.

**مجید بابایی:** موضوعی که وجود دارد این است که ارتباط بخش صنفی با دولت یک ارتباط سیستماتیک نیست، مثلا صحبت از سرمایه گذاری ۳ میلیارد یورپی است، تا در بخش حمل و نقل ریلی ۲۰ هزار واگن باری، ۶ هزار مسافری و چند صد دستگاه لکوموتیو خریداری شود. ما به عنوان نهاد صنفی بخش ریلی، که قانونا قرار است شرکت های عضو این تشکل سرمایه گذاری کنند و این ناوگان را تامین کنند، اصلا در

نه چنین کاربردی داریم. اتفاقی که می افتد این است که گفت و گوی نظام مند، شکل می گیرد و شورای گفت و گوی دولت و بخش خصوصی را داریم که جلساتی را هم در استان ها برگزار کرده ایم. به هر حال بستر آن فراهم شده است. این گفت و گوی نظام مند وجود دارد ولی چرا این گفت و گو، نتیجه ای را در بر ندارد، احساس می کنم هم بخش دولتی و هم بخش خصوصی هر دو نقص دارند. ما نمی توانیم ادعا کنیم که بخش دولتی یا بخش خصوصی خوب کار کرده اند. زمانی که در جایگاه بخش خصوصی قرار می گیریم، مشاهده می کنیم که به اندازه ای بر روی این بخش فشار وجود دارد که امکان بهبود آن محال به نظر می رسد. بنابراین در فضایی قرار می گیرد که کوچک و کوچک تر می شود و نمی تواند فکر بزرگ داشته باشد. در دولت هم با تعداد کثیری از انجمن ها و بخش های خصوصی مواجه هستیم که بعضا همدیگر را قبول ندارند. ما هنوز به اجماع در بخش خصوصی نیز نرسیده ایم. ذات صنعت ریلی، صنعتی است که حالت منوپولی دارد و باعث می شود تا کمتر با این مشکلات مواجه شویم. بازار را تقسیم کرده اید. هر شرکتی بخواهد در هر حوزه ای می تواند وارد شود و این آفت وجود دارد. وقتی وارد صنعت کشتی رانی یا جاده ای می شوید، متوجه می شوید که این عدم اجماع، آفتی است که باعث می شود که بخش خصوصی هم نتواند با قدرت چانه زنی بالا، با دولت رو به رو شود. این تفرق در نهایت به نفع دولت تمام می شود، البته بخش دولتی را با بخش هایی رو به رو می کند که نمی تواند تصمیم گیری کند. به نظر می آید، این مسئله از موضوعات مهمی است که با توجه به سیاست هایی که گفته شد شاید پرداختن به آن بتواند در میان تشکل ها اجماعی ایجاد کند، زیرا باید در انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی به نحوی به روی همه شرکت های فعال

هم اکنون بخش خصوصی با حمایت اتاق بازرگانی، در حوزه تصمیم گیری های اقتصادی دولت، ورود پیدا کرده است، به گونه ای که تقریبا می توان گفت هیچ تصمیم گیری صورت نمی گیرد مگر آنکه نظرودیدگاه بخش خصوصی خواسته شود. ما باید در دولت تفکیک قائل شویم. دولت یک بدنه و یک راس حاکمیت دارد. خوشبختانه در راس یعنی حاکمیت تا معاونین و وزرا، صد در صد اعتقاد دارند که بخش خصوصی باید ورود داشته باشد و تصمیم ساز باشد، ولی وقتی که وارد بدنه می شویم، شرایط متفاوت می شود. بدنه دولت به ما به چشم رقیب نگاه می کند و گمان می کند که ما آمده ایم تا جایگاه آن ها را بگیریم. درحقیقت اینگونه نیست. بخش خصوصی بازوان اجرایی به طور اخص و یک همکار و مشاور به طور اعم برای دولت است.

**مجید بابایی:** مهندس اشرفی در جایگاهی قرار دارند که مسئله تشکل ها را در حوزه راه و شهرسازی مدیریت می کنند و ما همیشه به ایشان اعتراض می کنیم که چرا در ساختار وزارتخانه، از مشارکت انجمن شرکت های ریلی بهره لازم برده نمی شود؟ مثلا در شورای عالی ترابری، نمایندگان انجمن های جاده ای و کشتیرانی حضور دارند، در صورتی که از بخش ریلی، نماینده ای وجود ندارد، ما تصور می کنیم که در حوزه راه و شهرسازی، حرف انجمن های ریلی شنیده نمی شود و در فرایند بررسی ها، سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها، این انجمن ها نقش و جایگاهی ندارند. تنهادر مسائل عمومی مانند تعیین بودجه سالانه نظر سنجی می شود، با توجه به اینکه مهم ترین رسالت دفتر تشکل های وزارتخانه، نزدیک کردن این تشکل ها به بخش سیاست گذاری است، جناب عالی این مسائل را چگونه می بینید؟

**مهدی اشرفی:** دفتری که ما داریم نه ذی نفع در تعاملات صنفی و عملیاتی بین انجمن و راه آهن و



محمد نبی جوانمرد

ما باید منافع ملی را تثبیت کنیم، اولین قدم حاکمیت مطلق قانون است که هیچ شخصی حتی شخص اول کشور نتواند قانون را از میان ببرد



مدت هاست که به دکتر آخوندی می‌گویم که خواستار صحبت کردن با شما هستیم ولی هنوز نتوانسته ایم یک جلسه با ایشان داشته باشیم. از کجا باید این ارتباط صحیح را شروع کرد؟ وقتی می‌خواهیم وارد بخش عملیاتی بشویم به دلیل اختلاف منافع، اقدامات ما سخت تر و پیچیده تر می‌شود. ما به راحتی نمی‌توانیم این موضوعات را در بخش اجرا حل کنیم و نیاز به زنجیره‌های حمایتی در بخش حکمرانی داریم.

**محمد نبی جوانمرد:** در سال ۲۰۱۰، بانک جهانی طی مطالعاتی بررسی کرده که چگونه کشورها توسعه پیدا می‌کنند. نهایتاً به این نتیجه رسیدند که دوشاخه‌ی موجب توسعه می‌شود. نخست، حاکمیت قانون، بعداً احترام به مالکیت کشورهایی که این دو شاخص را در نظر گرفتند و بر مبنای آن حرکت و اجرا کردند، در بلندمدت موفق به توسعه شدند. در کشور ما هم قوانین

مختلف زیادی داریم و مشکلی که داریم این است که قوانین یا اجرا نمی‌شود یا به صورت سلیقه‌ای اجرا می‌شود. یکی از قوانین کارآمد، قانون بهبود مستمر فضای کسب و کار است که در بند دو و سه آمده است که برای هرگونه تغییر در قوانین و یا وضع مقررات جدید، نهادها موظف اند که از تشکلهای صنفی مربوطه، استعلام کنند و نظر آنها را جویا شوند، متأسفانه این قانون اجرایی نمی‌شود و دولت یازدهم و دوازدهم این قانون را اصلاً قبول ندارد. به همین دلیل است که وزیری به راحتی سلیقه‌ای عمل می‌کند و می‌گوید که واردات واگن را قبول ندارم و قانون در رابطه با آن را هم قبول ندارم و هیچ کس هم برخوردی با آن وزیر نمی‌کند. یا در همین بحث تجدید ساختار راه آهن، آقای وزیر در انتهای مهر ماه امسال، لایحه اصلاح اساسنامه راه آهن در راستای تحقق هلدینگ کمپانی را برای آقای جهانگیری به صورت لایحه فرستاده و خواسته که خیلی سریع در هیات دولت مطرح و جواب آن داده شود، به هیچ وجه هم از اتاق بازرگانی، صنف و تعاونی کمک یا نظرخواهی صورت نگرفت. حالا بر حسب اتفاق، پیش نویس لایحه برای بررسی، در اختیار انجمن و طبیعتاً اتاق بازرگانی قرار گرفته و اقدامات کوچکی هم رخ داده است. اینگونه رفتارها، فضای کسب و کار دولت و بخش خصوصی را مخدوش می‌کند و همچنین فضای اعتماد و امکان سرمایه‌گذاری مجدد را از بین می‌برد. ایجاد فضاهای مقطعی و عدم اعتماد و عدم نگرش مثبت به بخش خصوصی موجب می‌شود که فضا آلوده شود. ما اگر همه باهم بخواهیم منافع ملی را تثبیت کنیم و پیش ببریم، اولین قدم، حاکمیت مطلق قانون است که هیچ شخصی حتی شخص اول کشور نتواند قانون را از میان ببرد. مثلاً در این زمینه بیان می‌کنند که ما مصلحت دیده ایم که چنین کاری صورت بگیرد، اگر مسئله‌ای را مصلحت بدانند که

مغایر با قانون باشد هزینه آن باید پرداخت شود. هم اکنون حدود ۴ ماه است که مرزهای پیرانشهر و کمرچین و... بسته است. به استناد این مطلب که منافع ملی ما این اجازه را نمی‌دهد که با کردستان عراق مرزهای ای داشته باشیم. اما سوال اینجاست که هزینه و خسارات تجاری که به کردستان رفته و بار فراهم کرده اند را چه کسی پرداخت می‌کند؟ سرمایه‌گذاری‌های فراوانی آن سوی مرزها و همچنین در کشور صورت گرفته، اما هم اکنون کسی جوابگو نیست. در صورتی که اگر به استناد همان قانون اصل ۴۴ یا قانون بهبود فضای کسب و کار حرکت می‌کردیم این وضعیت برای تجار ما پیش نمی‌آمد. طبق همین قوانین، کسی که موجب چنین وضعیتی شده خسارت پرداخت می‌کند، دیگر این رویه تکرار نمی‌شد. ترکیه که رقیب ماست، یک روز هم مرزهای خود را با عراق نیست. زیرا در ترکیه به صورت مطلق بخش خصوصی حاکم است و حتی وزیر با نظر بخش خصوصی تعیین می‌شود، بنابراین شاهد هستیم که ترکیه هر روز پیشرفت می‌کند و تولید ناخالص ملی ترکیه دوبرابر ایران شده است، در صورتی که ترکیه منابع زیرزمینی ما را در اختیار ندارد، ولی ما که داریم، نمی‌توانیم از آن به خوبی استفاده کنیم. به دلیل عدم سازماندهی و عدم حاکمیت قانون، کشور ما هر روز ضعیف تر می‌شود. اگر مثالی برای شما بزنم، شرکت راه آهن برای تغییر تعرفه لکوموتیو، ماه ۸ ابلاغ کرده ولی بیان شده که باید از ماه ۴ اجرایی شود. تاجر، بار خود را حمل کرده و پول خود را پرداخت کرده است، کار به اتمام رسیده، چگونه می‌توان چنین دستوری را اجرایی کرد؟ مثلاً شرکت ریلی باید از جیب این مبلغ را پرداخت کند؟ اگر کشوری بخواهد توسعه یابد باید قانون در آن کشور حاکمیت داشته باشد. اگر در کشور ما اینگونه نیست باید به دنبال راهکاری در جهت اصلاح آن باشیم. نباید قانون را سلیقه‌ای تفسیر کنیم و اعمال کنیم

که موجب عدم اطمینان و فروپاشی خواهد شد. حدود ۱۲۰ انجمن صنفی عضو اتاق بازرگانی هستند. به خاطر نزاحمی که گاهی در میان انجمن‌ها وجود داشت، اتاق در نظر گرفت که در قالب فدراسیون‌هایی آنها را متشکل کند. هم اکنون حدود ۱۰ فدراسیون تشکیل شده است، از جمله فدراسیون واردات، اقتصاد سلامت، حمل و نقل و لجستیک که اینها تخصصی تر کار خود را انجام می‌دهند. در گذشته درگیری‌های بین انجمن‌ها زیاد بود و به همین دلیل این اقدام صورت گرفت. در بحث حمل و نقل جاده‌ای در تهران، ۱۷ انجمن فعال داریم که این انجمن‌ها با هم درگیر می‌شوند. ایجاد فدراسیون هم نتوانسته مشکل را مرتفع کند و در این زمینه کانون‌هایی نیز به وجود آمده است. اتاق تا جایی می‌تواند بر روی این انجمن‌ها تأثیر بگذارد که در کنارش، وزارت راه نیز باشد و با این انجمن‌ها صحبت شود.

**مجید بابایی:** جناب آقای طلوعی مدیر عامل شرکت ریل پرداز سیر در بخش باری هستند، از ایشان می‌خواهیم نقطه نظرها و انتظاراتشان را از انجمن بگویند و جدا از بحث‌ها و سیاست‌هایی که وجود دارد ما بدانیم که اعضا چه انتظاری از ما به عنوان انجمن دارند، دغدغه‌ها و چالش‌هایشان را بگویند که انجمن چگونه می‌تواند این دغدغه‌ها را برطرف کند؟

**فرهنگ طلوعی:** آن چیزی که انجمن‌های صنفی به عنوان پایه اصلی تشکیلات بیان می‌کنند این است که یک مجموعه منسجمی را بسازند که برای منافع آن صنف کارهایی را انجام بدهد، که اصلی‌ترین دلیل شکل‌گیری یک انجمن است. وقتی صنوف متفاوتی در یک کشور فعالیت می‌کنند در تلاش اند تا خواسته‌های اعضای خود را برآورده کنند. چه بپذیریم و چه نپذیریم کشور حدود ۱۵ سال است که می‌خواهد از اقتصاد دولتی به سمت خصوصی شدن حرکت کند، زمانی جنگ تحمیلی را داشتیم که



فرهنگ طلوعی

انتظار بود که روند  
خصوصی سازی قدری  
سریع تر انجام شود،  
متأسفانه در تمام بخش ها  
خصوصی سازی به صورت  
کامل انجام نشد



شود نیز واقعیات را ببیند و مشاور خوبی باشد. اگر گفتمان باشد بخش خصوصی یک حد تعادلی را می گذارد. سلاح مدنی بشر زبان او و گفت و گو است. با همه این تفاسیل باید گفت که روند امور خیلی رو به رشد بوده است.

**مسعود پیل مه:** تا زمانی که قدرت نداشته باشیم، با دولت نیز نمی توانیم مذاکره ای داشته باشیم و این برمی گردد به این که ماتشکل ها باید به یک اجماع قوی برسیم. خاستگاه اصلی اقتصاد، بخش خصوصی است و دولت هم اعتقاد دارد که اقتصاد در دستان بخش خصوصی است و ما باید در تصمیم گیری ها شرکت داشته باشیم، برای رسیدن به هدف راهی نداریم جز این که شایستگی خودمان را افزایش بدهیم، وقتی دولت بخواهد اختیارات خود را واگذار کند، به جایی واگذار می کند که از صلاحیت مالی، علمی و مدیریت بالایی برخوردار باشد.

به ظرفیت هایی که ناوگان فعلی می تواند در راه آهن داشته باشد. در کجای دنیا سراغ دارید که میانگین سرعت بازرگانی کشور ۶۰ کیلومتر باشد؟ با ۶۰ کیلومتر چندتا واگن وارد این ریل ۱۲ هزار کیلومتری کنیم؟ با توجه به شرایط جابه جایی که در کشور وجود دارد، ۶۰ درصد از محمولات مان در ۳۰ درصد این شبکه سیر می کند، آیا واقعا مشکل ما مشکل ناوگان یا واگن یا لوکوموتیو هست؟ قطعا اینگونه نیست. به بحث های بهبود و بهره وری قطعا توجهی نشده است. اگر ارتباط درست شکل بگیرد که من معتقدم هنوز شکل نگرفته است، شرکت راه آهن باید نگاه خود را نسبت به سازمان ها و نهادهایی که ما با آنها در ارتباط هستیم تغییر دهد و اصلاح را از خود شروع کند و انجمن های صنفی را در تصمیمات خود دخیل سازد. ممکن است انجمن در جاهایی حضور داشته باشد بدون حق رای ولی همین مطلع بودن می تواند از بروز اتفاقاتی که ممکن است به زیان هر دو طرف تمام شود پیشگیری کند.

**نورالله بیرانوند:** در مورد بحث گفت و گوی نظام مند، منظور من هم فراهم شدن بستر برای همین اظهارات و بیانات است. به دلیل اینکه آن تعامل شکل نگرفته است، این مشکلات برای شما بوجود آمده است. حق شما رعایت قانون است، قانونی که برای اصل ۴۴ است و دولت به عنوان نهادی زوردار و نهادی که می تواند هزینه هایی را انجام دهد تامین کننده منافع هم می تواند باشد. در این فضا، ابتدا باید دولت را که دارای زور و قدرت است کنترل کنیم. فرهنگ رعایت قانون و احترام به مالکیت باید در جامعه جا بیافتد و بر این مینا گفتمان ها شروع شود، مهم نیست این گفتمان از طرف کدام نهاد خصوصی باشد. مهم این است که طرفین یکدیگر را باور داشته باشند و دولت فعالیت های انجمن را باور کند، همچنین بخش خصوصی وقتی وارد جلسه ای می

ابلاغ کنند که مستقیم هزینه آن را به بخش خصوصی تحمیل می کند. این قطعا یک برخورد درست در فضای اقتصادی نیست. من که شرکت دارم و دارای ساختار هستم، به عنوان یک شرکت سهامی عامل در بورس بودجه و عملکردم را منتشر می کنم، من سهامدار دارم. وسط سال تصمیمی گرفته می شود و هزینه ای به هزینه های من اضافه می شود که کل ساختار مالی من را بهم می ریزد، بدون اینکه در جریان باشم. این مورد در چند بخش تاثیرگذار بوده و اختلالاتی را در کل عملکرد شرکت ها ایجاد می کند. ما در چندین جلسه، این دغدغه و نگرانی ها را به راه آهن منتقل کرده ایم که انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی که نماینده ما هستند باید در تصمیم گیری هایی که بار مالی برای شرکت ها دارند دخالت داشته باشد و نیز از یک سری اموراتی که در شرکت راه آهن در رابطه با صنف رخ می دهد مطلع باشد. زمانی هست که یک فعالیتی به صورت تام و کامل به بخش خصوصی واگذار شده و صفر تا صد آن موضوع را، بخش خصوصی انجام می دهد و دولت فقط در مقام متولی سیاستگذاری می کند. مادر عمل واقعیت چنین نیست و رابطه موجود شرکت های حمل و نقل ریلی با راه آهن به این صورت نمی باشد. بخشی از فعالیت و عملیات در راه آهن انجام می شود و خود منتفع از این قضیه است و بخش دیگر توسط بخش خصوصی صورت می گیرد، در نتیجه تاهنگامی که نتوانیم به یک رابطه درست با یکدیگر دست یابیم، قطعا نتیجه مورد نظر هر دو بخش حاصل نخواهد شد و شرایطی بر بخش حمل و نقل ریلی حاکم می شود که هم اکنون شاهد آن هستیم. با گذشت نزدیک به ۱۳ یا ۱۴ سال از عمر خصوصی سازی، هنوز تصورمان بر این است که مشکل عمده بخش ریلی ما، ناوگان است و تمام توجهات به این سمت رفته است، آن هم بدون توجه

کشور بر اساس سیاست ها و شرایطی که در آن زمان وجود داشت بر پایه یک اقتصاد کاملا دولتی اداره می شد، بعدا متوجه شدیم که در تمام کشورهای پیشرفته اقتصاد دولتی یک تجربه شکست خورده ای است، لاجرم به این نتیجه رسیدیم که باید از اقتصاد بسته خارج شویم و به سمت اقتصاد آزاد حرکت کنیم تا بخش خصوصی به جایگاه واقعی خود بازگردد. زیر بخش دولتی را نه تاجر خوبی می دانستیم و نه تولید کننده خوبی. این استارت در کشور زده شد، با تجربه ای که از گذشته داشتیم، انتظار بود که روند خصوصی سازی قدری سریع تر انجام شود. متأسفانه در تمام بخش ها که بخش ریلی نیز یکی از آن هاست، این کار به صورت کامل انجام نشد، به این دلیل که بدنه یا ساختار دولت به گونه ای بود که رغبتی برای واگذار کردن نداشت و تلقی بر این بود که اگر این واگذاری به صورت کامل رخ دهد، ممکن است آن نهاد حاکمیتی قدرت و اشراف خود را در آن صنعت و کاری که انجام می شود از دست بدهد. در صنعت ریلی نیز همین اتفاق افتاده و در جلسه ای که با مهندس محمدزاده داشتیم، بیان کردم که باید یک باز تعریفی در رابطه بین راه آهن و بخش خصوصی رخ دهد. راه آهن در جاهایی خود را به عنوان شریک تجاری مطرح می کند، ولی وقتی بحث عملیاتی می شود، راه آهن، شرکت های خصوصی و انجمن ها را به عنوان یک بخشی از ساختار خود در نظر می گیرد، بدون توجه به این موضوع که بخش خصوصی منافع اش مستقیما با این موضوع درگیر است، در صورتی که خود راه آهن دارای جایگاه حاکمیت و دولت است. همین نگرش، اختلالی را در فعالیت بخش خصوصی که با سرمایه خود آمده است و سرمایه گذاری کرده است و وارد این حوزه شده ایجاد می کند. از این مصادیق زیاد داریم، مثلا در جلسه ای که با هیئت مدیره راه آهن داریم که قرار است مصوبه ای را

تقویت تشکل‌ها و نهادهای صنفی در گفتگو با مدیرعامل شرکت مهتاب سیر جم:

## بی‌رغبتی بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری

الهام زرقانی



سال ۸۳ بازنشسته شدم. بعد از بازنشستگی در شرکت خصوصی حمل‌ونقل وابسته به صندوق پس‌انداز کارکنان راه‌آهن فعالیت محدودی داشتم. در سال ۸۳ در شرکت حمل و نقل ریلی وابسته به بنیاد مستضعفان شروع به فعالیت کردم که حدود ۱۰ سال این فعالیت ادامه داشت. حدود ۲ سال پیش از راه‌آهن بنیاد به شرکت ریل سیر کوثر ورود پیدا کردم که در بخش حمل‌ونقل ریلی بار و مسافر در هیات مدیره مشغول به کار بودم و بیش از یک ماه است که در شرکت مهتاب سیر جم فعالیت می‌کنم. از جمله موسسان انجمن صنفی و هیات تاسیس انجمن مهندسی حمل‌ونقل ریلی بودم. در زمان مدیریت دکتر دادمان اساسنامه انجمن نوشته شد که چندین دوره به عنوان بازرس آن بودم. ۵ دوره نیز عضو هیات مدیره انجمن صنفی و خدمات وابسته بوده‌ام و هم اکنون نماینده انجمن و عضو هیات مدیره فدراسیون حمل‌ونقل هستیم.

**بناگاه‌های کوچک و متوسط**

راه‌آهن ایران با سابقه طولانی هم اکنون به نقطه‌ای رسیده که باید برای پاسخگویی به حجم بالای تقاضا ظرفیت‌سازی گسترده‌ای انجام دهد. در شرایط فعلی سهم بخش ریلی از جابه‌جایی بار و مسافر بسیار کم‌رنگ و نسبت به حمل‌ونقل جاده‌ای از سهم بسیار جزئی برخوردار است. در میان مدهای مختلف حمل‌ونقل، راه‌آهن با مزایای خاص از جمله قابلیت حمل انبوه بار و مسافر، ایمنی بسیار بالا و مصرف اندک سوخت، نقش ویژه‌ای در ترابری کشور دارد. اما با وجود همه این ویژگی‌ها، خطوط ریلی در ایران گستردگی لازم را ندارد و نیمی از استان‌ها از داشتن خط آهن محروم هستند.

در ایران سالانه میلیون‌ها نفر از طریق خطوط ریلی جابه‌جا می‌شوند و از سوی دیگر بسیاری از تقاضاها در طول سال بی‌پاسخ می‌ماند. دلیل عمده آن را می‌توان کمبود خطوط ریلی، ناوگان نامناسب و سرخوردگی بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری دانست. ناوگان ریلی به دلیل عمر بالا از نظر استاندارد از رده خارج هستند و به دلیل سودده نبودن مخصوصاً در بخش مسافری نه شرکت‌ها تمایلی به سرمایه‌گذاری دارند و نه دولت از آنها حمایت می‌کند. حتی دولت در تصمیم‌گیری‌ها نیز بخش خصوصی را نادیده می‌گیرد. در همین راستا و در زمینه مشکلات شرکت‌های خصوصی ریلی، وضعیت نامساعد ناوگان ریلی کشور در مقایسه با دیگر کشورها و چگونگی تقویت تشکل‌ها و نهادهای صنفی با مهندس ابوالقاسم سعیدی مدیرعامل مهتاب سیر جم گفتگویی داشتیم:

خوبی برخوردار است. واگن‌ها ۶ تخته هستند. برخی از واگن‌ها ۱۰ کوپه ۶ نفره دارد و برخی دیگر ۱۱ کوپه دارد. بنابراین از ظرفیت بالایی برخوردار است و امیدواریم از طریق ورود به بورس این شرکت را توسعه دهیم.

در سال ۱۳۵۳ وارد عرصه حمل‌ونقل ریلی شدم و تا سال ۱۳۸۳ در راه‌آهن فعالیت کردم. در معاونت‌های مختلف و مدیریت‌های غیر فنی اشتغال داشتم و در

شرکت مهتاب سیر جم و شرکت نورالرضا است. هر دو شرکت دارای واگن هستند و در بخش مسافری فعالیت می‌کنند. این شرکت در سال ۱۳۸۸ با حضور در مزایده فروش، موفق به خرید حدود ۱۲۸ واگن از راه‌آهن شد. سن واگن‌ها در هنگام خرید حدود ۲۰ سال بود که در سال گذشته تعدادی از این ناوگان به دلیل فرسوده بودن از سیر خارج شد. شرکت در بخش مسافری فعالیت می‌کند و از ظرفیت

**به عنوان بخش خصوصی چه فعالیتی در حمل‌ونقل ریلی دارید و از چه زمانی وارد این کار شدید؟**

شرکت مهتاب سیر جم وابسته به بنیاد تعاون ناجا است که در سال ۱۳۸۷ تاسیس شده و به عنوان شرکت مهتاب سیر جم تغییر نام یافته است. در واقع این شرکت متعلق به گروه سرمایه‌گذاری بنیاد ناجا است که در حال حاضر مالک دو شرکت در بخش راهبری با نام‌های

## نقش به‌سزایی در افزایش اشتغال دارند. چه مواردی می‌تواند در سیاست‌های حمایتی از این بنگاه‌ها دخیل باشد؟

بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل سبک بودن و تفاوت آنها با سازمان‌های بزرگ در مکانیسم‌های تصمیم‌گیری، می‌تواند نقش مؤثری در افزایش تولید و بالاخص اشتغال‌زایی داشته باشد. تصمیم‌گیری‌ها در شرکت‌های بزرگ از پروسه طولانی‌تری برخوردار هستند و این مساله در سطوح سازمانی بسیار گسترده است و موجب افزایش هزینه پروژه‌ها می‌شود، بالطبع بازخورد پروژه نیز زمان‌بر است اما در شرکت‌های کوچک تصمیم‌گیری‌ها سهل‌تر است. دولت به دلیل مشغله‌هایی که داشته، نتوانسته از این بنگاه‌های کوچک حمایت لازم را به عمل آورد و از تجارب دیگر کشورها در این بخش استفاده کند. البته بخش باری با بخش مسافری متفاوت است. بنگاه‌هایی که در بخش باری تاسیس شده‌اند، به نوعی وابسته به خود آن بخش هستند. به عنوان مثال با توجه به اینکه عمده فعالیت شرکت‌ها در رابطه با حمل‌ونقل مواد معدنی است، تعداد زیادی شرکت در این بخش فعال هستند. در همان زمان که خصوصی‌سازی در آغاز شکل‌گیری بود و جامعه شناختی از فعالیت حمل‌ونقل ریلی نداشت، ما نهایت سعی خود را کردیم تا این شرکت‌ها را بیشتر با شرکت‌های متقاضی حمل‌ونقل ریلی تشکیل دهیم به این معنی که مدیرعامل وقت راه‌آهن، مدیرعامل بخش فولاد را تشویق کرد تا با سرمایه‌گذاری در بخش ریلی، شرکت‌های حمل و نقل باری را راه‌اندازی کنند. همچنین بخش نفت که دومین سهم را در راه‌آهن دارد به همین گونه عمل کرده است. به همین علت در بخش بار، با مشکلات کمتری مواجه هستیم زیرا صاحبان و سهام‌داران این بنگاه‌ها، از جمله بخش‌هایی

هستند که به این خدمات نیاز دارند و تفکرشان در راستای حمایت از بخش ریلی است زیرا به پروسه تولید خود کمک می‌کنند. یکی از مراحل پروسه تولید، بخش حمل و نقل است بالاخص در تولید مواد اولیه که بسیار مهم است. بسیاری از کارخانه‌ها، همیشه معترض بودند که کالاهای وارداتی مورد نیاز آنها در زمان معین شده ترخیص نمی‌شود و در زمان معین برای تولید به کارخانه نمی‌رسد. به همین دلیل این بخش تشویق شد تا در بخش حمل و نقل ریلی به صورت مشارکتی با راه‌آهن سرمایه‌گذاری کند. هم‌اکنون شرکت‌های بسیاری در بخش حمل و نقل ریلی فعالیت می‌کنند که یا متعلق به بخش معدن و صنعت یا سهام‌دار آن هستند و از مسایل و مشکلات کمتری برخوردارند. اما در بخش مسافری به صورت بخش باری عمل نشده است و به دلیل اینکه بسیاری از مراجعان در بخش مسافری عامه مردم هستند، برای سرمایه‌گذاری با مشکلات بسیاری مواجه‌ایم زیرا سیستم حمایتی در این زمینه وجود ندارد. از جمله عوامل مؤثر در این مشکلات، بالا بودن میزان سرمایه‌گذاری است. یک واگن مسافری نزدیک به ۳ میلیارد تومان سرمایه نیاز دارد. اگر شرکت مسافری بخواهد مالک دو رام قطار باشد باید بابت هر رام قطار مسافری ۱۳ واگن با یک دیزل حدود ۱۰۰ میلیارد تومان سرمایه کند. به همین خاطر بخش خصوصی و همچنین دولت تمایلی به سرمایه‌گذاری در این بخش ندارند. از موانع دیگر می‌توان به دیربازده بودن سرمایه‌گذاری در بخش مسافری اشاره کرد. در این راستا باید متذکر شد که ما سیاست‌های حمایتی زیادی را از دولت ندیده‌ایم. در سال‌های اول تسهیلاتی به بخش خصوصی داده شد. بارها بخش خصوصی با وزارت راه و راه‌آهن بابت دریافت تسهیلات از بانک‌ها گفتگو کرد اما متأسفانه موفقیتی حاصل نشد. از چالش‌های

بزرگی که در بنگاه‌ها وجود دارد، نبود سرمایه است. واگن‌هایی که هم‌اکنون در بخش خصوصی وجود دارد از جمله واگن‌هایی است که از خود راه‌آهن به شرکت‌ها منتقل شده و ناوگان واگذاری شده رو به فرسودگی است. متأسفانه هیچ منبعی برای تامین و جایگزینی ناوگان فرسوده وجود ندارد. متولیان بخش ریلی باید توجه ویژه‌ای به این بخش داشته باشند تا سهم بیشتری به آن تعلق گیرد. با وجود تمام تشویق‌هایی که برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی صورت گرفته، از سرمایه‌گذاری در این بخش امتناع شده است. در سال ۱۳۶۴ قراردادی با شرکت واگن پارس برای ساخت واگن مسافری منعقد شد. واگن مسافری درجه یک ۶ تخته، ۹ میلیون تومان و واگن درجه دو ۷ میلیون تومان قیمت داشت اما امروز قیمت یک واگن ۳ میلیارد تومان است. در نتیجه این هزینه برای سرمایه‌گذار بخش خصوصی بسیار بالاست. با توجه به اینکه دوره بازگشت سرمایه طولانی، نرخ سرمایه‌گذاری بالا و نرخ سوددهی پایین است در نتیجه انگیزه‌ای برای ورود به بخش ریلی وجود ندارد. در کنار این محدودیت‌ها تا چند سال گذشته نظام تعرفه‌ای حاکم بر بخش مسافری و به خصوص بار، نظامی مدیریتی و محدودکننده بود که از طرف سازمان حمایت مصرف‌کنندگان این نرخ بسیار پایین آمد و ما دچار درگیری‌ها و چالش‌های بسیاری با سازمان حمایت شدیم که دولت یا باید نرخ را آزاد کند یا مجوز یارانه و تفاوت قیمت را بدهد. حدود دو سال است که سایه نظارت دولت و راه‌آهن کم‌رنگ‌تر شده است اما از طرف دیگر به علت کاهش درآمد جامعه و کاهش میزان سفرها، درآمد شرکت‌ها نیز کاهش یافته است. در چند سال گذشته سازمان پایانه‌های حمل و نقل مقرر کرد که هر کامیونی که نیاز به تعمیرات دارد تا

صد میلیون تومان تسهیلات با بهره ۴ درصد از بانک‌ها دریافت کند اما در ریل این اتفاق صورت نگرفت. انتظار شرکت‌های خصوصی از وزارت راه و راه‌آهن، پرداخت تسهیلات به بخش ریلی غیردولتی است. تصمیم‌گیری بر عهده سیاست‌گذاران است و بخش خصوصی به ارکان این تصمیم‌گیری‌ها دسترسی ندارد.

بسیاری از واگن‌های مسافری در حال کاهش است زیرا سیاست‌های راه‌آهن در جهت ارتقاء ایمنی و سلامت مسافران است. حادثه نیشابور و نیز حادثه سمنان-شاهرود در سال گذشته موجب حساسیت‌هایی در راه‌آهن شد. البته باید گفت مهم‌ترین شاخص در بخش ریلی مساله ایمنی است و راه‌آهن با توجه به این مساله، با سنسورهای قوی‌تری بخش فنی را کنترل می‌کند و موجب شده است تا واگن‌های با عمر بالا را از سیر خارج کند. هم‌اکنون تعداد واگن‌های مسافری که در شبکه در سیر هستند حدود دو هزار واگن است که از همین تعداد واگن، تعدادی نیز با دستور راه‌آهن باید از سیر خارج شود. در این بخش سرمایه‌گذاران نوپایی هستند که به این دلیل فعالیت خود را متوقف یا رها کرده‌اند.

سال‌های بسیاری است که بخش خصوصی بارها به راه‌آهن پیشنهاد داده، با توجه به اینکه دولت تعرفه را کنترل می‌کند و واقف است که در صنعت ریلی به خصوص در بخش مسافری، سوددهی نیست، راه‌آهن می‌تواند در ازای آن، امتیازاتی برای این بخش قایل شود. برای مثال مالیات بر ارزش افزوده، از ابتدای قانون که در سال ۸۷ به تصویب رسید، در بخش باری بر اساس بند ب تبصره ماده ۵۲ قانون احکام برنامه ششم، معافیت با نرخ صفر داده است. دولت می‌تواند امتیازاتی را نیز برای این بخش در نظر بگیرد اما سیاست‌های تشویقی در این بخش وجود ندارد. البته شاید از



دولت به نظر خواهی از اصناف در تدوین و تصویب قوانین معتقد نیست. این موضوع تنها در رابطه با بخش ریلی صدق نمی‌کند بلکه در همه اصناف به اینگونه است. در تصویب قوانین هیچ‌گاه از بخش خصوصی نظر خواهی نمی‌کنند. به همین دلیل قوانین ما خیلی سریع دچار تغییر و دگرگونی می‌شوند



دلایل آن محدود بودن بنگاه‌های کوچک باشد. هم اکنون ۱۲ بنگاه در حال فعالیت است که برخی از این بنگاه‌ها وابسته به نهاده‌ها هستند. این نهادها در چارچوب‌هایی قرار دارند که بر اساس آن چارچوب‌ها، شاید تشکلهای اقداماتی انجام دهند که با سیاست‌های آنها مغایر باشد.

شرکت‌هایی که در بخش مسافری وجود دارند وابسته به ارگان‌های دولتی مانند ناجا، بنیاد و بسیج هستند. سهام‌داران یک یا دو شرکت کاملاً خصوصی هستند که یکی از آنها ورشکست شده و حضوری ندارد و شرکت دیگر واگن‌ها را رها کرده است. این شرکت‌ها که کاملاً خصوصی هستند تعاملات سنگینی با راه‌آهن دارند و همچنان برای بخش نیز بسیار دشوار است که هر روز شخصی به عنوان نماینده شرکت خصوصی پشت درب اتاق یک مدیر، مشکلات و مسایل را بازگو کند. بارها از راه‌آهن درخواست شده تا

یک معاونت برای بخش خصوصی به عنوان کارشناس با اختیارات تشکیل شود تا شرکت‌ها مسایل و مشکلات خود را با آن کارشناس مطرح کنند.

### منابع دولت در این بخش چگونه است؟

بعد از انقلاب هزینه‌های دولت افزایش یافته و جمعیت کشور نسبت به ۴۰ سال گذشته به دو برابر افزایش یافت. بنابراین سرانه درآمدی که به هر نفر می‌رسد نسبت به گذشته کاهش یافته است. کاهش قیمت نفت، هزینه‌ای که دولت در تشکلهای به صورت موازی پرداخت می‌کند و طرح‌های عمرانی که اجرا می‌کند، به گونه‌ای است که منابع دولت با نیازهای آن هم وزن نیست و قطعاً منجر به اولویت‌بندی می‌شود. به عنوان مثال طرح سلامت همه افراد جامعه را در بر می‌گیرد و دولت سعی می‌کند منابع را بیشتر در این جهت سوق دهد تا اقشار کم‌درآمد جامعه را پوشش دهد. نوع نیاز نیز موجب می‌شود توجه به اموری که کمتر مورد نیاز است، کم‌رنگ شود.

در حمل و نقل ریلی مسافری، واگن متناسب با نیاز و شئونات جامعه نداریم و تا متولیان را از این مشکل آگاه کنیم و تصمیم‌گیری در این راستا صورت گیرد، متحمل زمان بسیار طولانی می‌شویم. متولیان بخش نیز در دولت‌های مختلف، متفاوت هستند. در راه‌آهن مدیرانی داشته‌ایم که تأکید به توسعه بخش ریلی داشتند و سیاستشان بر آن بوده که حتی اگر بودجه‌ای هم به این بخش تعلق نگیرد، این بخش را توسعه خواهند داد. هنگامی که این گونه تفکرات وجود داشته باشد، مطمئناً اگر تسهیلاتی هم باشد، به آن بخش تعلق می‌گیرد.

### آیا دولت بودجه‌ای برای نهادهای صنفی در زمینه مطالعات و پژوهش در نظر دارد؟

با توجه به تجربه‌ای که در فعالیت در بخش دولتی دارم، دولت بودجه‌ای در زمینه پژوهش و مطالعات برای

نهادهای صنفی در دستور کار خود ندارد. در دوره‌هایی دولت‌ها معتقد به مطالعات و پژوهش نهادهای صنفی هستند و مطالعات در این زمینه‌ها را به بخش‌های خصوصی می‌سپارند و اتاق‌های بازرگانی نیز به دلیل منبع درآمدی که دارند، به این بخش‌ها کمک می‌کنند اما ما در بخش ریلی این موقعیت را نداریم. در سال‌های گذشته، تعرفه از مشکلات بزرگ بخش ریلی بود که نیاز به محاسبات و اعداد و ارقام صحیح داشت. باید مطالعاتی در زمینه نظام تعرفه‌ای بخش ریلی صورت می‌گرفت که از طریق اقدامات بخش خصوصی، مناقصه‌ای برگزار شد و مشاوری انتخاب شد و مبلغ ۱۵۰ میلیون تومان برای این مطالعه پرداخت شد. این مبلغ نیمی از درآمد سالیانه ما بود. این گونه موارد یا برعهده انجمن است یا با اتاق هماهنگ می‌شود.

### چرا دولت در برنامه‌های توسعه خود تا کنون نقش اصناف را نادیده گرفته است؟

دولت به نظر خواهی از اصناف در تدوین و تصویب قوانین معتقد نیست. این موضوع تنها در رابطه با بخش ریلی صدق نمی‌کند بلکه در همه اصناف به اینگونه است. در تصویب قوانین هیچ‌گاه از بخش خصوصی نظر خواهی نمی‌کنند. به همین دلیل قوانین ما خیلی سریع دچار تغییر و دگرگونی می‌شوند. به نظر می‌رسد قوانین قبلی از جامعیت و کاملیت بیشتری برخوردار بوده است و یکی از دلایل آن این بوده است که دولت نظر متولیان بخش در رابطه با قوانین و چگونگی اجرای آن را جویا می‌شد. البته تحقیق در این مورد به منزله عمل و تصویب آن نیست. در قانون دسترسی که در سال ۱۳۸۴ تصویب شد، تعدادی از این‌نامه و دستورالعمل وجود دارد که با وجود گذشت ۱۳ سال هنوز برخی از این‌نامه‌های آن تصویب نشده است. به خصوص این‌نامه ماده ۶ که از مهمترین چالش‌هاست و مضمون آن این است که نرخ

استفاده از شبکه ریلی در محورهای مختلف چه مقدار است؟ اگر راه‌آهن و دولت به بخش خصوصی اعتقادی داشت می‌توانست این چالش را با یکی از بخش‌های تخصصی از جمله انجمن صنفی، انجمن مهندسی یا کمیسیون حمل و نقل اتاق بازرگانی مطرح کرده و برای تهیه این آیین‌نامه به عنوان مطالعات اولیه از آنها درخواست پیشنهاد می‌کرد و اگر مورد قبول بود به وزیر ارجاع داده می‌شد. در یک سفر کاری به یکی از کشورهای، وقتی وارد شرکت مهندسان مشاور تخصصی راه‌آهن آن کشور شدیم، در رابطه با تعداد نیروهای شرکت سوال کردیم. عدد ۲۷ هزار نفر نیرو را به ما اعلام کردند. برای ما بسیار جای تعجب داشت که در آن ساختمان ۴ طبقه این تعداد نیرو مشغول به کار باشند. آنها گفتند در این مجموعه ۱۰۰ نفر حضور دارند اما هر فردی که در بخش ریلی بازنشسته می‌شود، فرمی برای آن فرد و تخصص وی در شرکت پر می‌شود و در سامانه قرار می‌گیرد. زمانی که در پروژه‌های نیروی متخصص نیاز باشد، از آنها نظر خواهی شده و نظریات و پیشنهادات آنها را جمع‌آوری می‌کنند. ۹۰ سال از عمر راه‌آهن می‌گذرد و اگر بخواهیم از افراد متخصص سال ۱۳۴۰ به بعد در این بخش نظر خواهی کنیم، تعداد بسیاری متخصص با سالیان طولانی تجربه در این حوزه داریم که بازنشسته شده‌اند و به این دلیل که منافع سازمانی را در اولویت‌های خود دارند، می‌توانند کمک بسیار موثری باشند. زمانی آیین‌نامه‌ای برای تاسیس خطوط فرعی داشتیم که مصوبه هیات دولت بود. تصمیم گرفتیم در راستای افزایش درآمدزایی، آیین‌نامه را تغییر دهیم و کاری کنیم که بخش خصوصی سهم بیشتری در هزینه احداث خطوط فرعی داشته باشد. گروهی از متخصصان و اهل فن تشکیل دادیم و مدت ۶ ماه بر روی آن آیین‌نامه



ورود نمی‌دهند. بارها پیشنهادهایی در راستای مذاکره با وزارت صنعت و معدن برای مجوز ورود واگن یا تسهیلات برای ساخت داده شده اما اتفاقی صورت نگرفته است.

سهام بخش ریلی در سال‌های گذشته از ۳۳ درصد به ۴۰ درصد رسیده اما اگر به صورت نسبی محاسبه کنید ما سهم خود را از دست داده‌ایم. زمانی در بخش مسافری ۲۹ میلیون مسافر در سال جابه‌جا می‌کردیم اما هر سال که پیش می‌رویم این سهم کمتر می‌شود زیرا تعداد جمعیت افزایش می‌یابد. یک و نیم درصد رشد جمعیت است و هشت درصد رشد حمل و نقل ریلی یعنی صفر. سالانه ۱۰ درصد به متقاضیان سفر اضافه می‌شود و ما نه تنها از آن ۱۰ درصد سهمی نداریم بلکه سهم خودمان نیز کاهش می‌یابد که موجب دوری اقبال از بخش حمل و نقل ریلی شده است.

بخش خصوصی انجام دهند و اگر هم توانایی انجام نداشتند، همان که به مشکلات این بخش و انتظارات آنها نگاهی داشته باشند بسیار حایز اهمیت است. راه‌آهن مدعی است که شرکت‌های خصوصی سرمایه‌گذاری مطلوبی نداشته‌اند و به همین دلیل می‌خواهد خود شرکت‌هایی را تاسیس کند. در پاسخ به این گفته باید به بخش دولتی بگوییم که چه تسهیلاتی را برای بخش خصوصی قایل شده‌اید؟ تمامی شرکت‌های حمل و نقل ریلی زیان‌ده هستند. در بخش ناوگان ۶ کارخانه واگن سازی در کشور داریم که از ظرفیت‌های خوبی برخوردارند مانند واگن پارس و پلور سبز. چرا این کارخانه‌ها فعال نیستند؟ از سوی دیگر اجازه ورود واگن نمی‌دهند. البته در بخش‌نامه‌های سالانه وزارت بازرگانی نیز تعرفه‌ای برای ورود تعیین کرده‌اند اما سیاست‌های مدیران میانی بر آن است که اجازه

پرداخت نمی‌کند. البته خود اصناف نیز تمایلی به کمک دولت ندارند زیرا اگر کمکی صورت گیرد انجمن دیگر نمی‌تواند به صورت مستقل عمل کند.

در آخر باید بگوییم ما به عنوان بخش خصوصی خود را در کنار بخش دولتی و همراه آنها می‌بینیم. از بخش دولتی انتظار داریم اگر در قسمت‌هایی نگاه‌های متفاوت وجود دارد، بخش دولتی کمی در رابطه با آن تامل کند زیرا اگر تمامی صداها یکی باشد و پیشنهادی در راستای بهبود بخش داده نشود، مطمئناً پیشرفتی حاصل نخواهد شد. دولت باید به گونه‌ای عمل کند که سرمایه‌گذاران برای ورود به این بخش تشویق شوند. متولیان بخش ریلی فرصت‌هایی را به بخش خصوصی بدهند، جلساتی برگزار کنند، مشکلات بخش ریلی را بشنوند و آنچه را که در حد توان دولت است برای توسعه و بهبود

مطالعه کردیم. در این آیین‌نامه که بعد از ۶ ماه تحقیق به دست آمد تنها یک تغییر ایجاد شد. این بررسی نشان می‌دهد که آیین‌نامه کامل و حساب شده بوده است.

### آیا دولت وظایفی برای تشکل‌های صنفی تعریف کرده است؟

تشکل‌ها از وزارت کشور، اتاق بازرگانی و وزارت کار مجوز تاسیس دریافت می‌کنند و وظایفی برای آنها تعیین نشده است. به عنوان مثال انجمن صنفی حمل و نقل ریلی ۱۷ سال است که مشغول فعالیت است و دولت این انجمن را متعهد به انجام هیچ کاری نکرده است و هیچ ابلاغی هم به تشکل‌ها نداده است مگر از طریق اتاق که به عنوان پارلمان بخش خصوصی است. گاهی اوقات نیز راه‌آهن سیاست‌های خود را به انجمن‌ها ابلاغ می‌کند اما دولت تکلیفی برای این تشکل‌ها در نظر نگرفته است و قطعاً هزینه‌ای نیز



## در میزگرد بررسی ضرورت‌ها و چگونگی ادغام شرکت‌های حمل و نقل ریلی مطرح شد: ادغام گزینه‌ای کارآمد اما نیازمند مطالعه بیشتر

الهام زرقانی



کارهای مرتبط با حمل و نقل ریلی، صنایع معدنی می‌باشد که در حال حاضر نیز با حجم زیادی از بار و درخواست مواجه‌اند. به همین دلیل شرکت‌های بزرگ معدنی وارد کسب و کار ریلی می‌شوند تا از این طریق هزینه‌های میان‌مدت خود را کاهش دهند. البته باید به صرفه‌مقیاس ریلی نیز توجه کرد. در حال حاضر ۲۵ شرکت ریلی صاحب واگن باری و ۸ شرکت صاحب واگن مسافری و ۵ شرکت هم‌مالک لکوموتیو در کشور وجود دارند که عملکرد آنها مورد نقد می‌باشد. با توجه به این تعداد شرکت، عملاً ورود جدید به بخش کسب و کار ریلی دارای مزیت صرفه‌مقیاس نیست. برای واکاوی زیرو بوم ضرورت‌ها و چگونگی ادغام اینگونه شرکت‌ها، انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته در یک نشست تخصصی به این موضوع پرداخته است. در این نشست مجید بابایی، دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی، ابراهیم محمدی، مشاور مدیر عامل راه آهن، ابوالقاسم سعیدی، مدیرعامل شرکت مهتاب سیر جم، جواد طاهر افشار، مدیرعامل شرکت راه آهن کشش، احمد هراتی، مدیرعامل شرکت ریل ترابر فجر و عباس قربانعلی بیگ، رئیس هیئت مدیره شرکت آراکو حضور داشتند که دیدگاه‌های خود را در این حوزه بیان کردند که در زیر می‌خوانیم:

که شرکت‌های کوچک و متوسط در مقام بخش خصوصی پاپراکندگی فعلی می‌توانند به ناهنجاری‌های موجود سامان دهند. این انتظار بیشتر از جنس خوش‌خیالی است تا واقعیت. در این وضعیت تنها گزینه مناسب ادغام کسب و کارهای کوچک خواهد بود. شرکت‌های بخش خصوصی فعال در حوزه ریلی برای تأثیرگذاری بیشتر و بالا بردن کارآمدی، لازم است خودآستین‌باز شوند و با تجمیع و ادغام امکانات و سرمایه‌ها، توانمندی‌های نهفته در ذات خود را در رفع مشکلات و تسهیل امور حمل و نقل ریلی بروز دهند. زیرا هرچقدر این حوزه بیشتر به کسب و کارهای کوچک تجزیه شود، جذابیت آن در میان مدت نیز کاهش می‌یابد و چنانچه حمایت‌های دولتی نیز از این بخش برداشته شود آسیب‌پذیری آن‌ها بیشتر خواهد شد. در حال حاضر قوانین و مصوبات کارآمدی در زمینه حمل و نقل ریلی وجود دارد، اما عمده مشکلات در اجرا و عملیاتی‌کردن این قوانین و مصوبات است. زیراهمواره پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها با مشکل روبرومی‌شود. بنابراین در مجموع این بخش، از سودآوری مالی بالایی برخوردار نیست بلکه جذابیت آن در کنار سایر کسب و کارها معنا پیدا می‌کند و منجر به سودآوری و رونق کسب و کارهای مرتبط خواهد شد. یکی از موارد کسب و

حمل و نقل ریلی، از دیرباز، آن زمان که عملکردش صددرصد متوجه دولت بود، تاحال، که بخشی از این عملکرد متوجه بخش خصوصی شده است، همواره با چالش‌های جدی و ناکارآمدی مزمن روبرو بوده است. این که چرا حضور بخش خصوصی در این عرصه، طی چندسال اخیر نتوانسته است آن‌طور که باید این ناکارآمدی و سنگینی چالش‌ها را در عملکرد ریلی بهبود بخشد، یکی از دلایل آن می‌تواند این باشد که بخش خصوصی وارث همان ساز و کارهایی است که از قوانین، مقررات و نگاه دولتی تأثیر پذیرفته است و ظاهراً دولت نیز چندان تمایلی به اصلاح نگاه خود به سودبخش خصوصی ندارد. در چندسال اخیر حرف و حدیث‌های بسیاری از زبان مقامات دولتی شنیده شده است که در زیر ساخت‌ها و بهره‌برداری، الویت با حمل و نقل ریلی است، ولی در عمل می‌بینیم و می‌شنویم که نه تنها بودجه و اعتبارات لازم به این کار اختصاص نمی‌یابد بلکه در اجرا، سروتبه آن راهم برای رفع ضرورت‌های ناخواسته موردی می‌زنند. به همین دلیل است که این بخش از حمل و نقل کشور همچنان با حرکت لاک‌پستی به کار خود ادامه می‌دهد، بی آن که نقش و سهم بایسته خود در حمل و جابجائی بار و مسافر را داشته باشد. در چنین شرایطی اگر انتظار داشته باشیم



مجید بابایی

هر چه یکپارچگی بیشتر شود رقابت کمتر می شود و بالعکس هر چه رقابت بیشتر شود و تعداد شرکت ها افزایش یابد از میزان اقتصاد مقیاس کاسته خواهد شد. اما ویژگی هایی که در رقابت است قابل چشم پوشی نیست.



در آن از فناوری آن شرکت می تواند بهره ببرد. بحث R&D نیز مهم است، اساساً در شرکت های کوچک R&D وجود ندارد، دقیقاً در حمل و نقل ریلی ما جای خالی آن دیده می شود و در درصد بالایی از شرکت های حمل و نقل ریلی باری و مسافری R&D رخ نمی دهد. فقط در حد کارهای جاری مطالعاتی صورت می گیرد اما کار توسعه ای به آن معنا انجام نمی دهند زیرا توانمندی این کار وجود ندارد، وقتی صحبت از R&D به میان می آید فقط این صحبت در رابطه با محصول نیست، بلکه در رابطه با فرایند و فناوری های مورد استفاده می تواند تحقیق و توسعه صورت گیرد. سرمایه گذاری در این حوزه کم است. سهم بازار هم از مسائل مهم است، زمانی دو شرکت، هر کدام با ۵ درصد سهم با هم ادغام می شوند، این دو شرکت پس از ادغام به سهم بیشتری

دو ساختار را بیابیم؟ از دلایل بحث این میزگرد آن است که آیا ضرورتی وجود دارد که ما به سمت ادغام برویم، آیا وضعیت کنونی وضعیت خوبی است؟

در آمریکا در بخش باری زمانی بیش از ۱۰۰ شرکت وجود داشته است که به مرور به سمت ادغام رفتند زیرا خواستار آن بوده اند که شرکت ها قدرتمند شوند، به همین دلیل ۱۰۰ شرکتی که در حوزه بار ریلی در آمریکا وجود داشت در هم ادغام شدند و به ۷ شرکت بسیار بزرگتر تبدیل شدند، از سال ۱۹۸۰ که رفرم اصلی راه آهن آمریکا شروع شد از تعداد شرکت ها کاسته شد و به مرور سایز شرکت ها بزرگ شدند ما اکنون صحبت از راه آهن بزرگ آمریکا را می کنیم که حجم تناژ و تن کیلومتری که جابجا می شود از سطح بالایی برخوردار است. یعنی حدود ۲ هزار و سیصد میلیارد تن کیلومتر بار جابجا می کنند در صورتیکه در کشور ما ۲۷ میلیارد تن کیلومتر جابجا می شود، تقریباً آمریکا صد برابر ایران جابجایی بار را با ۷ شرکت اصلی انجام می دهد. آیا با توجه به این موضوعات مطرح شده در بخش ریلی، ما باید با این ساختار شکل گرفته به سمت رقابتی شدن حرکت بیشتری داشته باشیم یا باید نیم نگاهی به مسئله اقتصاد مقیاس هم داشته باشیم و سایز شرکت های مان را بزرگ کنیم؟ در ادغام، شرکت ها با مزیت های مختلف شکل می گیرند، بحث اقتصاد مقیاس نیز مهم است. می تواند از مزیت های رقابتی شرکت های دیگر استفاده کند، به عنوان مثال یک شرکت حمل و نقل ریلی بار، نسبت به شرکت دیگر حمل و نقل بار از مزیت خاصی در موضوع خاصی برخوردار است که این دو شرکت پس از ادغام می توانند هر یک از مزیت خاص شرکت دیگر استفاده کنند. بحث انتقال فناوری نیز حائز اهمیت است، شرکتی که فناوری بالاتری نسبت به شرکت دیگر دارد مطمئناً شرکت ادغام شده

می کنیم.

۲- هر چه تعداد شرکت ها بیشتر باشد مزیت رقابت را خواهیم داشت و بازار رقابتی تر خواهد بود. هر یک از این دو موضوع مزیت هایی را برای حمل و نقل ریلی در بر خواهد داشت و اینکه کدام نقطه بهینه می باشد از بحث هایی است که باید گفتگو شود. آنچه بین دو ساختار قبل و بعد از خصوصی سازی داشتیم به اینگونه بود که در ساختار قبل از خصوصی سازی یکپارچگی عمودی کامل داشتیم، به آن معنی که تمامی فعالیت های بخش ریلی در سازمان راه آهن خلاصه می شد و کلیه فعالیت ها در راه آهن و انحصاری بود، رقابتی وجود نداشت اما به دلیل اینکه تمامی در یک مجموعه انجام می شد بحث اقتصاد مقیاس منطقی تر بود. اما بعد از خصوصی سازی تفکیک عمودی، جایگزین یکپارچگی عمودی شد و زیرساخت در اختیار دولت باقی ماند، بهره برداری و ناوگان به بخش خصوصی واگذار شد و به سمت آن رفتیم که تعداد زیادی شرکت های باری و مسافری ایجاد شدند. به عبارتی اکنون مزیت رقابت بیشتری وجود دارد. شرایطی هم اکنون ایجاد شده که جدا از بازار رقابتی در کل بخش حمل و نقل در مدهای مختلف رقابت وجود دارد و در داخل بخش ریلی نیز رقابت قابل توجهی در میان شرکت های باری و شرکت های مسافری می باشد، که از مزیت های خوب بعد از خصوصی سازی است، اما به دلیل اینکه تفکیک صورت گرفته موجب شد که شرکت ها کوچک شده و سایز کوچک شد، راه آهن از یکپارچگی خارج شد و اقتصاد مقیاس را تا حدودی از دست دادیم. هر چه یکپارچگی بیشتر می شود رقابت کمتر می شود و بالعکس هر چه رقابت بیشتر شود و تعداد شرکت ها افزایش یابد به همان نسبت از میزان اقتصاد مقیاس کاسته خواهد شد. سؤال آن است که کجا باید نقطه ای بهینه در میان این

**مجید بابایی:** ادغام شرکت های ریلی، موضوعی است که مدت ها است پیرامون آن بحث می شود. علت آنکه این بحث را در این مقطع انتخاب کردیم، طرح اصلاح ساختار شرکت راه آهن و صنعت ریلی است. در ساختار جدید بدلیل اهمیت بهره مندی از مزیت اقتصاد مقیاس، رویکرد یکپارچگی عمودی را در نظر گرفته اند، رویکردی که قبل از خصوصی سازی هم وجود داشته است. به آن معنی که همه ی شرکت ها در یک ساختار منسجم دولتی قرار گیرند، از طرف دیگر طی ۱۲ سال خصوصی سازی، براساس قانون دسترسی و آیین نامه تأسیس شرکت های حمل و نقل ریلی در حوزه باری و مسافر، تعداد قابل توجهی شرکت تأسیس شده است به گونه ای که هم اکنون حدود ۲۵ شرکت باری، ۸ شرکت مسافری و ۵ شرکت مالک لکوموتیو در حال فعالیت هستند که این تعداد شرکت برای عملکرد ۴۰ میلیون تن بار و ۲۴ میلیون نفر مسافر می باشد و براساس آیین نامه موجود شکل گرفته است که شرایط احراز تأسیس شرکت حمل و نقل ریلی را در بخش باری در اختیار داشتن ۶۰۰ واگن باری و در بخش مسافری ۵۰ واگن مسافری در نظر گرفته است. سؤال اول این است که آیا برای این حجم عملکرد در وضعیت امروز، این تعداد شرکت مناسب است؟ آیا این تعداد شرکت در حوزه بار و مسافر زیاد نیست؟ اگر باید تغییر کند، این تغییرات تحت چه مکانیسمی می باشد و چه تعداد شرکت برای چه سطحی از تن کیلومتر و نفر کیلومتر که در سال جابجا می شود مورد نیاز است؟ این تجربه در کشورهای دیگر چگونه بوده است؟ اگر نگاهی کنیم به تجربیات کشورهای دیگر، نشان می دهد که دو مولفه وجود دارد:

۱- مؤلفه اقتصاد مقیاس، به آن معنی که هر چه اندازه تمرکز و یکپارچگی بزرگتر و بیشتر باشد از مزیت اقتصاد مقیاس بیشتر استفاده



جواد طاهر افشار

**شرکتی که مالک ۱۰ لکوموتیو باشد برایش به صرفه نیست که دیوی تعمیراتی ایجاد کند و همچنین قرار نیست فقط در یک منطقه فعالیت داشته باشد، بلکه باید در چندین منطقه فعالیت کند**



دست می یابند، در نتیجه با سهام بالاتر می توانند فعالیت‌هایی را انجام دهند که در گذشته به تنهایی توانایی انجام آن را نداشتند. این‌ها مزیت‌هایی است که برای ادغام شرکت‌ها وجود دارد، در مقابل آن عوارضی هم وجود دارد، مثلاً مشکلی که در بخش ریلی ایجاد می کند، عمدتاً مالکین و شرکت‌ها در این بخش رگه‌های شبه دولتی دارند که با رویکردهای مختلف در صنعت وارد شده‌اند، این سوال در اینجا مطرح است که چرا ناجا در صنعت ریلی وارد شده است؟ چرا بنیاد مستضعفان و یا تأمین اجتماعی وارد این صنعت شده‌اند؟ آیا امکان آن وجود دارد که شرکتی همانند تأمین اجتماعی را با شرکتی از زیرمجموعه بنیاد ادغام کنیم؟ رویکردها، نوع فعالیت و انتظارات شان متفاوت است، این از آن موضوعاتی است که کار را دشوار می کند. ادغام میان دو شرکت خصوصی بسیار سهل تر

است تا ادغام میان دو شرکتی که خصولتی یا شبه دولتی باشند. از آقای افشار می خواهم نظر خود را در رابطه با موضوعات مطرح شده ارائه دهند:

**جواد طاهر افشار:** گمان می کنم در این جلسه به هر نتیجه‌ای برسیم به شرکت‌هایی برمی گردد که مالک واگن باری یا لکوموتیو هستند و مالکان باید تصمیم بگیرند که آیا تمایل به ادغام دارند یا نه، ادغام را به شرکت‌ها نمی توان تحمل کرد. هنگامی که راه آهن جمهوری اسلامی تصمیم به خصوصی سازی در راه آهن گرفت، شاید خواسته اش آن بود که تعداد بیشتری سرمایه گذار، جذب این سرمایه گذاری شده و به این بازار وارد شوند، به همین دلیل مقیاس‌ها و تعداد را کوچک گرفته است. مثلاً در مورد خصوصی سازی لکوموتیو، تعداد ۱۰ دستگاه را در نظر گرفته است، زیرا سرمایه گذار در مورد ۱۰ لکوموتیو با ۵۰ میلیارد تومان سرمایه راحت تر می توانسته در این بازار ورود پیدا کند و یا ۶۰۰ دستگاه در رابطه با واگن باری و در مورد واگن مسافری، ۵۰ دستگاه در نظر گرفته است، که تعداد سرمایه‌گذاران بیشتری ورود پیدا کنند. شرکت ما مدت هاست اقداماتی بسیاری برای ادغام با شرکت‌های هم گروه خود را انجام می دهد و مذاکراتی را شروع کرده است زیرا گمان می کنیم که ادغام شرکت‌ها باید به صورت صحیح انجام شود و اجتناب‌ناپذیر است. در بخش لکوموتیو نیز اطمینان دارم که افزایش هزینه‌های تعمیر و نگهداری فاکتوری است که شرکت‌ها را به سمت ادغام ترغیب می کند. شرکتی که مالک ۱۰ دستگاه لکوموتیو باشد برایش به صرفه نیست که دیوی تعمیراتی ایجاد کند و همچنین قرار نیست فقط در یک منطقه فعالیت داشته باشد، بلکه باید در چندین منطقه فعالیت کند، به همین دلیل شرکتی با ۱۰ لکوموتیو یک شرکت اقتصادی

نیست و باید تعداد لکوموتیو را افزایش دهد تا حرکت اش اقتصادی باشد. در بخش مسافری در گذشته شاهد آن بوده‌ایم، شرکتی که مالک ۲ یا ۴ رام قطار مسافری می باشد بسته به نوع واگن مسافری، نمی تواند مثلاً ۲ واگن اضافه در ایستگاه‌های تشکیلاتی به صورت ذخیره داشته باشد. اگر فرض کنید در یک روز ۳ واگن شرکت از قطار منصل گردد واگنی برای جایگزین کردن آن ندارد، پس باید برای مشکل پیش آمده راهکاری بیابد. اما اگر شرکتی به جای ۵۰ واگن ۵۰۰ واگن داشته باشد می تواند در ایستگاه‌های تشکیلاتی ۶ واگن را قرار دهد، می دانیم احتمال اینکه برای ۶ واگن هم زمانی مشکلی پیش بیاید، بسیار کم است که حاصل آن افزایش کیفیت خدمات‌رسانی به مسافران است. در بخش واگن باری به نظر می رسد با وسعتی که کشور ما دارد هنگامی که مثلاً باری از تربت حیدریه حرکت کرده و به بندرعباس عازم است مدت زمان ۱۵ روز سیکل رفت و برگشت اش زمان می برد، فرض کنید شرکتی که صاحب ۶۰۰ واگن است، به صاحب بار تعهد می دهد که روزی ۵۰ واگن بارگیری کرده و عازم می شود. این سوال در اینجا مطرح می شود که این شرکت با ۶۰۰ واگن چگونه می تواند ۵۰ واگن در روز بارگیری کند؟ مطمئناً روزهایی نمی تواند به تعهد خود عمل کند در صورتیکه اگر تعداد واگن‌ها بیشتر باشد می تواند به حمل بار سرعت عمل بدهد. مثلاً اگر در تربت حیدریه یک میلیون تن بار باشد، شرکتی که دو هزار واگن دارد در طول مدت کمتری می تواند بار را نسبت به شرکتی که ۶۰۰ واگن دارد حمل کند. ادغام شرکت‌ها با توجه به این شرایط بسیار ضروری است. پیشنهاد می کنم تعداد شرکت‌ها در بخش باری به ۵ یا ۶ شرکت برسد و این تعداد با مدل "بنچ مارک" انجام شود، بهترین ایده آن است که از تجربیات افرادی که از ما

با تجربه‌تر هستند و عمق کار علمی آن‌ها بیشتر از ما می باشد استفاده کنیم. در مورد لکوموتیو نیز اگر این اتفاق رخ دهد، بسیار عالی است زیرا ممکن است مسیر حرکت ناگهان تغییر کند، مانند تصمیمی که اخیراً گرفته شده که لکوموتیوها را از تربت حیدریه به انشعاب بفرستند و بعد به بندرعباس عازم کنند، تصمیم گیرنده‌ها فکر آن را نکرده اند که شرکتی که ۱۰ لکوموتیو دارد در مسافت ۱۵۰۰ کیلومتری چند دیو می تواند داشته باشد؟ لکوموتیوی که به آن جواز ۲۱ ساعت سیر داده شده با این برنامه نمی تواند در مدت ۲۱ ساعت خود را به مقصد برساند، اگر در این میان با خرابی مواجه شد تکلیف چیست؟ اگر منطقه‌ای شود و تعداد شرکت‌ها نیز کمتر شود با اطمینان بیشتری واگن باری و لکوموتیو روی ریل حرکت خواهد کرد و قطعاً اثرات مثبتی در پی خواهد داشت.

**مجید بابایی:** از موضوعاتی که باید به آن بپردازیم آن است که آیا کاهش و ادغام شرکت‌ها انحصار ایجاد نمی کند؟ به خاطر دارم در جلسه‌ای که اخیراً به چابهار رفته بودیم و با وزیر صحبت کردیم آقای وزیر اصطلاحی را بکار بردند که توسعه نمی تواند معطل بخش خصوصی باشد. البته به مفهوم آن نبود که خصوصی سازی خوب نیست به آن معنی بود که به دلیل مشکلاتی که در خصوصی سازی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد راه آن باید راهی را برای سرمایه‌گذاری بیابد. به عبارتی دیگر باید گفت اگر ادغامی صورت گرفت نباید انحصار ایجاد کند، از آقای ابراهیم محمدی به عنوان مشاور مدیرعامل راه آهن می‌خواهیم توضیحی در این موارد به ما بدهند.

**ابراهیم محمدی:** در ابتدا از جناب آقای بابایی به خاطر برگزاری چنین جلساتی تشکر می‌کنم، در این جلسات ممکن است که راهبردی داده نشود اما در روشنگری و اینکه چه راهبردی انتخاب شود



ابراهیم محمدی

**ادغام شرکت ها باید در راستای زنجیره تامین باشد یعنی ما شرکت هایی را با هم ادغام کنیم که توانایی تخلیه و بارگیری و توانایی بازاریابی حمل را داشته باشد**



می گیرند تصمیم گیری کنند که می تواند براساس فرایند دسترسی ایجاد شده مزیت هایی داشته باشد. از جمله مزیت ها:

الف: شایستگی ایجاد می کند زیرا ارزش فرایند را بالا می برد و یا در حقیقت فرایندهایی که در این زنجیره خدمات ارزشی ندارند را حذف می کند و تمامی آنها برچیده می شود، یک جا تصمیم گیری قیمت انجام می شود و قیمت را ارائه می دهد و الزام دیگر، الزام بخش دولتی است.

ب: به دلیل اینکه می تواند شایستگی ایجاد کند و پاسخ گویی را بالا می برد.

ج: با پاسخ گویی می توانید مشتری جذب کنید در نتیجه مطلوبیت را بالا می برد.

د: هنگامی که مطلوبیت بالا می رود عملاً انعطاف پذیری می شویم.

ه: انعطاف پذیری یعنی سرعت. این ۵ شاخص، می تواند ادغام

تأمین باشد یعنی ما شرکت هایی را با هم ادغام کنیم که توانایی تخلیه و بارگیری و در کنار آن توانایی بازاریابی و حمل داشته باشند. ممکن است هنگامی که این شرکت ها با هم ادغام می شوند وزن های متفاوتی داشته باشند. ادغام شرکت ها می تواند خود موجب هم وزن شدن شرکت ها شود، بنابراین ما باید به دنبال حل این مسئله باشیم که زنجیره تأمین یا لجستیک حمل و نقل را به اینگونه ادغام کنیم:

۱- در این حوزه بتوانیم حساس به بازار باشیم، عملاً چیزی که هم اکنون در حمل و نقل وجود ندارد. یعنی شرکت های بازاریاب را باید به گونه ای با شرکت هایی که توانایی تخلیه و بارگیری و حمل دارند ادغام کنیم که به بازار حساس باشند.

۲- مرتبط و خبره بازار مجازی باشند. ما امروز نمی توانیم شرکت ها را در یک ساختمان در تهران متمرکز کنیم تا از غرب و شرق کشور بار حمل کنند. باید ارتباط با فضای مجازی داشته و فناوری IT را کاملاً در ساختار خود داشته باشند.

۳- یکپارچگی فرایند را در این بخش داشته باشیم. یکپارچگی فرایند ادغام شرکت ها را ساده خواهد کرد. ما نمی خواهیم دوباره به ۳۰ سال گذشته برگردیم و بگوییم که اداره کلسی در راه آهن داریم که کل بازاریابی را انجام می دهد و اداره کل دیگری کل واگن ها را در اختیار می گذارد، فرقی نمی کند که این اداره کل، سازمان یا شرکت باشد، مهم آن است که ما مجدد برمی گردیم به آن دوران اقتصاد متمرکز غیررقابتی، که ریش و میچی دست یک نفر است.

۴- شبکه محور باید باشد یعنی ادغام به درستی صورت گیرد. قرار بر آن نیست که هیئت مدیره شرکت ها با هم ادغام شود. می تواند مدیریت آنها غیرمتمرکز و تصمیم گیری کاملاً متمرکز باشد، زیرا شبکه محورند و براساس ارتباط مجازی با هم مرتبط اند و توانسته اند براساس حساسیت ها و اطلاعاتی که از بازار

در بحث استراتژی ما باید آگاه باشیم که چه می خواهیم انجام دهیم. راه آهن تا قبل از خصوصی سازی به عنوان راه آهن دولتی، بار را از مکان های تولیدی بار، که سنتی و از قدیم هم وجود داشته است بارگیری می کرد، مانند سنگ آهن از محل تولید، یعنی کارخانه با کمک تولیدکننده بارگیری و در محل مصرف مانند ذوب آهن اصفهان، فولاد مبارکه، فولاد اهواز، واگن را داخل محوطه واگذار می کردیم و دیگر اطلاعی از واگن ها نداشتیم. به خاطر دارم در سال ۷۸ وقتی برای بازدید بارکو رفتیم اجازه تصویربرداری حتی با دوربین موبایل داده نمی شد. دیدگاه راه آهن برای حمل بار آن بود که بعد از تولید کالا و بعد از بارگیری که توسط تولیدکننده انجام می شد و تا قبل از تخلیه بار که توسط مصرف کننده انجام می شد هیچ دسترسی به واگن ها نداشته باشیم. ما در ابتدا باید نگاه مان را تغییر دهیم. امروز این دیدگاه تغییر کرده است ما باید در زنجیره تأمین قبل از شروع سفارش کالا و حتی قبل از بازاریابی کار را تا انتقال بار دنبال کنیم. نظریه که اکثر اقتصاددانان دارند این است که بیشتر مشکلات شرکت ها بعد از بازاریابی برای خدماتی است که ارائه می دهند، حتی مهمتر از آن بحث زنجیره تأمین است و بسیاری از دانشمندان این حوزه اعتقاد دارند که این موضوع برای شرکت ها مشکل جدی محسوب می شود که باید حل شود. اگر با این دیدگاه پیش رویم خیلی سریع تر می توانیم پاسخ مسئله را بدست آوریم. شرکت ها باید ادغام شوند زیرا تعداد آنها افزایش یافته است. وقتی اینها را با کشورهای دیگر که صاحب صنعت حمل و نقل بوده و رتبه دارند مقایسه می کنیم تعداد شرکت های ما در حوزه بار و مسافر تعداد زیادی است. چگونه باید این شرکت ها را ادغام کنیم؟ ادغام شرکت ها باید در راستای زنجیره

و چگونه مطالعه شود بسیار مؤثر است. جای کرسی های اینچنین در حوزه حمل و نقل بسیار خالی است. از زمانی که مکتب ساختاری اقتصاد آغاز می شود و بحث مقیاس را در آمریکا طرح می کند تا آقای ویل سامسونک که سخت گیری هایی که در اقتصاد مقیاس طرح شده را اصلاح می کند که نیازی نیست همه شرکت ها تجمیع شود و در نهایت یک خروجی داشته باشد، این مقوله تحولات بسیاری داشته است. پنج مارک را خیلی قبول ندارم، اما شاید ما نیز نیاز داشته باشیم که به دنبال اقتصاد مقیاس باشیم، اما چگونه وارد آن شویم؟ اعتقاد دارم که باید مطالعات بیشتر و بحث های بیشتری روی آن انجام شود. در صنعت ثابت شده است که اقتصاد مقیاس با رقابت پذیری همزیستی ندارد. اگر این همزیستی وجود داشت بسیاری از کشورها به سمت خصوصی سازی نمی رفتند. البته این بحث را فقط در رابطه با راه آهن نمی کنم. ما برای کشور خود باید مدل های مختلفی را در بحث اقتصاد مقیاس و موضوع رقابت پذیری آزمون کنیم. ما نیاز داریم به سمت اقتصاد مقیاس حرکت کنیم اما چگونه وارد بحث اقتصاد مقیاس شدن می تواند مدل های مختلفی داشته باشد. ما باید به دنبال یکپارچگی در بحث ذخیره تأمین در حوزه حمل و نقل باشیم. یعنی مقیاس را به اینگونه تعریف کنیم که هدف آن است که روشی دنبال شود که به نوعی یکپارچه ایجاد کند. اینکه همه شرکت ها، بعد از تولید بار و بارگیری به دنبال هم باشند که آن ها را با هم تجمیع کنیم همان نتیجه ای حاصل می شود که ما امروز داریم. نگاه مان را باید به حمل و نقل ریلی عوض کنیم و برای حل مشکلات آسیب شناسی کنیم. این نگاه نگاهی ساختاری و استراتژیک است. در نگاه ساختاری تخلیه و حمل و بارگیری را داریم و قبل از آن بازاریابی و انتقال کالا برای محل مصرف است.



عباس قربانعلی بیگ

ادغام شرکت‌ها را باید متمرکز در واگن‌های باری کنیم زیرا دست‌بازتر است، در لکوموتیو بحث پیچیده و مفصلی دارد



شرکت‌ها را با این الگو ممتاز کند. اینجا این سوال مطرح است که آیا بخش دولتی قابلیت پذیرش آن را دارد؟ اعتقاد دارم که باید بر روی آن کار شود. چندین پارادوکس همیشه وجود دارد. آقای هتربیک که در بحث مدیریت فرهنگی صاحب نظر هستند اعتقاد دارند که در سازمان‌های بسته، مدیریت فرهنگی مغز پیاز است و غیرقابل دسترس می‌باشد. راه آهن یک سازمان بزرگ و عریض و طولی است که تغییر در آن حتماً هم با چالش رو به رو خواهد بود و هم نیاز به برنامه‌ریزی دارد. ما نمی‌گوییم که راه آهن قدیم راه آهن خوبی نیست، شاید در آن زمان، سبک و شیوه مدیریتی، الگوی بسیار مناسبی بوده است اما وقتی صحبت از استارت‌آپ‌ها و تمرکزهای برنامه‌ریزی شده و استراتژیک خاص می‌کنیم نیاز است که فرهنگ سازمانی به گونه‌ای تغییر کند که آن تغییرات را بپذیرد

و منجر به ایجاد مقاومت در سازمان و شکست پروژه‌های آتی نشود.

**مجید بابایی:** در ادغام شرکت‌ها، نگاه به همه‌ی شرکت‌های بخش نیست، بلکه نگاه ما به حلقه‌های مفقوده زنجیره تأمین می‌باشد، فرض کنید ما در حوزه خرده بار کاری انجام نمی‌دهیم، شرکت راه آهن حمل و نقل است که در حوزه خرده بار با نگاه و روش خودش فعال است. سؤال این است با حضور استارت‌آپ‌ها که بحث آن این روزها در بخش ریلی زیاد شده است، آن کسب و کارها در بازار شکل می‌گیرند و نیاز به وجود مرکزی برای استارت‌آپ‌ها ندارند این عمل کاملاً با روح استارت‌آپ‌ها منافات دارد، آن شرکت‌ها خودشان سیال هستند و می‌گردند تا ببینند در کجاها منافع بیشتری وجود دارد. بخشی از ادغام شرکت‌ها که به این صورت است ادغام‌های افقی هستند، یعنی پیگیری می‌کنند که در کجاها می‌توانند پازل کسب و کار را کامل کنند که باید گفتگوی بیشتری روی این مسئله انجام شود. تنها روش ما صرفاً ادغام نیست. ادغام شدن شرکت‌ها یکی از تکنیک‌ها و روش‌های ما است. ما روش‌های دیگری هم نظیر "جوینت ونچر" را هم داریم، یا اینکه ممکن است سهام یک شرکت را بطور کامل خریداری کنیم، دیگر ادغام شرکت‌ها با هم محسوب نمی‌شود. ادغام آن است که هر دو شرکت بخشی از سهام را در اختیار بگیرند، یا "استراتژیک الاینس‌ها" هستند که اتحادهای استراتژیک در صنعت ایجاد می‌کنند در این مدل، تعدادی از شرکت‌ها با هم تحت قاعده‌ای حضور پیدا می‌کنند، در نتیجه ما روش‌ها و فرمول‌هایی را برای هدف گفته شده داریم تا اندازه و توان R&D افزایش یابد و اقتصاد مقیاس بهتری داشته باشیم، اما در کنار آن رقابت از بین نرود و مخدوش نشود، اینها موضوعاتی است که باید تکنیکی‌تر به آن بپردازیم، از آقای

قربانعلی بیگ خواهش می‌کنم با توجه به حضورشان در بخش خصوصی و سال‌ها تجربه در بخش دولتی بفرمایند با توضیحاتی که داده شد نگاه‌شان به این موضوع چیست و در بخش ریلی در این راستا چه پیشنهادهایی دارند؟

**عباس قربانعلی بیگ:** اجازه دهید کمی به عقب برگردیم. توضیح دادید که هزینه‌ها بالاست. اقتصاد مقیاس در این بحث ما را به سمتی می‌برد که ابعاد را بزرگتر کنیم تا هزینه‌ها کاهش یابد. این بحث کلی است. اجازه دهید از کلیات به جزئیات بیایم و در ابتدا بپردازیم به بخشی که بر سایر بخش‌ها غلبه دارد. در اینجا حوزه واگن‌های باری بر حوزه‌های دیگر برتری دارد. در بخش لکوموتیو با صحبت‌های گفته شده جای تأمل و نیاز به زمان دارد، با توجه به اینکه نکات ظریفی در حوزه لکوموتیو وجود دارد که در اینجا به آن نمی‌پردازیم. به طور خلاصه می‌توان گفت هنگامی صحبت از لکوموتیو جدیدی مانند لکوموتیوهای DF8 را به میان می‌آورید که در رابطه با قطعات و مسائل تخصصی آن، بحث‌های متفاوتی وجود دارد. اما زمانی از لکوموتیو GT26 دست دوم صحبت به میان می‌آید که مانند پیکان است و می‌دانیم تقریباً همه جا تعمیرگاه پیکان وجود دارد. در حال حاضر باید موضوع لکوموتیو را کنار بگذاریم. موضوع برنامه‌ریزی واگن مسافری شدیداً وابسته به تصمیمات خود راه آهن و برنامه‌ای که به مردم اعلام می‌کند است و نمی‌تواند تغییرات زیادی در آن صورت گیرد، این موضوع را هم کنار می‌گذاریم. به عبارتی فعلاً دست، پا و شکم شیر را کنار می‌گذاریم و از نقطه‌ای شروع می‌کنیم تا بتوانیم تک‌خال را در بازوی شیر بزیم. منحنی که شما کشیده‌اید و در رابطه با آن توضیحی دادید منحنی درستی است اما این منحنی رفتار را نشان می‌دهد و واقعیت عددی را نشان نمی‌دهد.

رفتار یعنی هنگامی که مقیاس بزرگ می‌شود هزینه کاهش می‌یابد، اما نکته‌ای ظریف وجود دارد و آن این است که خود مقیاس که بزرگ می‌شود هزینه افزایش می‌یابد. یعنی وقتی کارخانه بزرگی احداث می‌شود اگر به آن اندازه تولید نداشته باشید مطمئناً با مشکلاتی روبرو خواهید شد. در واقع مانند فریبی که عمدتاً ایرانی‌ها در صنعت خوردند و گفتند حالا که کارخانه در حال ساخت است این کارخانه را با ظرفیتی می‌سازیم که تا ۵۰ سال دیگر با مشکل کمبود ظرفیت روبرو نشویم. همه به دنبال احداث کارخانجات بزرگ هستند و از همان ابتدا با هزینه بالا و مشکلات آن روبرو می‌شوند. واگن باری با چه نسبتی پایین می‌آید؟ اگر اندازه دو برابر شود چه اتفاقی می‌افتد؟ فرض کنید شرکتی با کمترین تعداد واگن یعنی ۳۰۰ واگن و بیشترین تعداد یعنی دو هزار واگن باری دارد. به نظر شما نسبت هزینه‌های این ۳۰۰ واگن با آن ۲۰۰۰ واگن، به ازای تن کیلومتر چه مقدار متفاوت است؟ در واگن بسیار ناچیز است. ما در بحث حمل و نقل، بخش‌های هوایی، جاده‌ای، دریایی، ریلی داریم، فعلاً می‌خواهیم وزارت راه را در کل بنویسیم و فقط راه آهن و ناوگان و واگن باری مد نظر ماست. پیشنهاد می‌دهم مسائل را خرد کنیم و یکی یکی به سراغ آن برویم، مانند صحبتی که گفته شد. سیصد واگن با دو هزار واگن از لحاظ تعداد متفاوت است تقریباً می‌توان گفت ۷ برابر دیگری است اما هزینه و قیمت تمام شده برای واگن خیلی متفاوت نیست. خواهش من این است که انجمن در رابطه با این مورد فعالیت کند که در واقع در رابطه با اقتصاد مقیاس در اینجا چه اتفاقی رخ می‌دهد، این نکته ای است که برای رسیدن به پاسخ درست باید مطالعه شود. نکته دیگر ما در بحث خود راه آهن این است که در کجا قرار گرفته‌ایم؟ ما در راه آهن در سال ۸۶ که قانون مدیریت سوخت را تصویب

کرد و ادعا کرده بود که ۷/۱ درصد سهم بار متعلق به ماست. سهم بار ما تا سال ۹۲ به ۵ درصد رسید، زیرا در مقایسه رشد بار در جاده و ریل نشان می‌دهد که در جاده رشد سریع‌تری داشته است و نرخ بخش ریل کمتر بوده، در نتیجه سهم رشد جاده بیشتر بوده است، باید سهم بار را تعریف کنیم، اگر امکان اینکه بار نیشان به درون کامیون برود و امکان آن هست که بار کامیون به ریل رود باید در نظر گرفته شود چرا آن را در نظر نمی‌گیریم؟ اگر ما این مشکلات را جدی نگیریم و به آن نپردازیم همین مشکلات امروز رخ خواهد داد. باید تأمل کرد که مشکل راه آهن چیست؟ چرا متوسط بهره‌وری راه آهن ما یک سوم متوسط بهره‌وری راه آهن‌های دنیا است؟ چرا متوسط بهره‌وری راه آهن کشور ما کمتر از یک دهم استرالیا می‌باشد؟ به آن معنی که شرکتی در استرالیا یک واگن خریداری می‌کند اما من ۱۰ واگن خریداری می‌کنم و آن شرکت ۶۰ هزار دلار و من ۷۰ هزار دلار خریداری می‌کنم؟ چرا؟ در موضوع واگن باری باید به این سؤال پاسخ داده شود؟ در بحث شبکه نیز این سؤال باید پاسخ داده شود که چرا بافق بندرعباس، ظرفیت دو خط ۱۲ میلیون اعلام شده، در صورتی که در چین خطی هست که حدود ۷ سال پیش ظرفیت آن ۴۲۰ میلیون تن بود و حدود ۲۶ سال پیش قطارهای ۱۰ هزار تنی از آن ردمی شد و ظرفیت آن صد میلیون تن بود که در مدت ۲۰ سال به بیش از ۴۰۰ میلیون تن رسید. نه به علت ظرفیت، تقاضا این مقدار بوده است. اگر تقاضا بالاتر هم باشد ظرفیت مورد نیاز را داشت.

به بحث برمی‌گردیم و ادغام شرکت‌ها را بطور متمرکز در واگن‌های باری بررسی می‌کنیم، زیرا دست‌بازتر است. از نکات دیگر آن است که باید نسبت اعداد را بدست آوریم و مطالعه کنیم که برای هر شرکتی چه مقدار تمام می‌شود.

اخیراً اسناد هزینه‌های تعمیر شرکتی را بررسی می‌کردم، به نظر می‌آید که این رویکرد خیلی تغییری ایجاد نمی‌کند. اما بحث آخر، بهتر است برای یکبار هم شده، مسئله را از طرف دیگر بنگریم که این موضوع مشکل کدام بخش از حوزه ریلی را حل می‌کند؟ پیشنهاد بنده آن است که به شدت از مسئله هلدینگ کمپانی استقبال کنید و به مشکل اصلی حمله کنید، باید بگوییم الگوی خصوصی‌سازی از ابتدا اشتباه بوده است. مطلبی با نام تنسی تاکسیدو و چارلی نوشتیم، مشکل آن‌ها این بود که عجولانه به دنبال تکنولوژی بودند و اینکه چگونه آن کار مورد نظرشان را انجام دهند، تنسی تاکسیدو دانش را گرفته بودند اما آگاه نبودند که قبل از دانش، حکمت مهم است، اگر به حکمت مسئله توجه نشود به مقصود نخواهیم رسید. همانند بنچ مارکینگ که بیشتر دانش است و به حکمت آن کمتر توجه شده است. مشکل ما در بحث خصوصی‌سازی آن بود که بدون آنکه الگوهایی مانند آمریکا و ژاپن... را بررسی کنیم، فقط رهایی دولت از سرمایه‌گذاری را دیدیم که همان کلنگ بدبختی دولت بود که با خصوصی‌سازی زده شد. هدف از خصوصی‌سازی آن بود که باری را از دوش دولت برداریم. بخشی از دولت، تأمین اجتماعی است که الان شرکت رجا را با آن همه زبان به تأمین اجتماعی واگذار کرده‌ایم و منجر شده تا روز به روز وضعیت بدتری پیدا کند. خرید ۲۰ هزار واگن باری و خرید تعدادی لکوموتیو و واگن مسافری و سفارش لکوموتیو به شرکت مپنا با الگوی ۵۰ سال پیش، کار درستی نبوده، این رفتار به چه معناست؟ این رفتار یعنی این که مطالعه‌ای در این حوزه صورت نگرفته است. به دلیل اینکه خصوصی‌سازی را غلط انجام داده‌اند مالک واگن رغبتی به خرید واگن ندارد و اگر هم به دلایلی، سرمایه‌گذاری کند ۶ ماه بعد متوجه اشتباه خود می‌شود،

حاصل آن خواهد شد که وزیر گفت: برای سرمایه‌گذاری نمی‌توان معطل بخش خصوصی ماند و بخش خصوصی هم جلو نمی‌آید و حاصل شارژ ۳ میلیارد دلاری روسیه خواهد شد. در صورتیکه مشکل در این جا نیست.

**ابراهیم محمدی:** به نظر بنده انتقادی پیش نرویم. صحبت کنیم که آیا ادغام شرکت‌ها مشکل را حل خواهد کرد یا نه؟ آیا شرکت‌های مالک واگن را ادغام کنیم یا نه؟ آیا شرکت‌هایی را که IT و تخلیه و بارگیری، واگن، مدیریت ترافیک دارند را با هم ادغام کنیم؟

**عباس قربانعلی بیگ:** انتقادی در کار نیست. ۱- گفته شد که متمرکز شویم. ۲- عدد و رقم بگوییم، ما باید بدانیم کجای منحنی هستیم؟ در قسمت آخر صحبت‌هایم گفتم که تمامی این مسائل تحت‌الشعاع تصمیم غلطی است که ۱۲ سال پیش گرفته شد و فقط این قسمت اشتباه خصوصی سازی انتقادی بود.

**مجید بابایی:** انتقاد به مدل خصوصی‌سازی با انتقاد به اجرای خصوصی‌سازی بسیار متفاوت است، یعنی طرح خوب بوده، اما اجرا به درستی صورت نگرفته است. کدام یک مدنظر شماست؟ ما تصور می‌کنیم که دست یافتن به همین خصوصی‌سازی مورد انتقاد و اجرای آن به راحتی صورت نگرفته و حاصل مطالعات بسیاری بوده است، باید بگوییم بخش قابل توجهی از کشور این روش را انجام داده‌اند.

**عباس قربانعلی بیگ:** مطمئناً مطالعات احساسی بوده است مانند تنسی تاکسیدو و چارلی.

**مجید بابایی:** ما باید ببینیم که کدام بخش از این زنجیره خصوصی‌سازی به درستی انجام نشده که منجر به مشکلات امروز شده است. شخصاً گمان می‌کنم که ما این مدل خصوصی‌سازی را به خوبی اجرا نکرده‌ایم.

**عباس قربانعلی بیگ:** دو بحث

وجود دارد: اساساً تصمیم غلط بوده است. بیانیاد از زاویه‌ی دیگری به موضوع نگاه کنید. ۱- تصمیمی گرفته شده، آیا در همین وضع موجود می‌توان بهتر کار کرد؟ ۲- آیا می‌توان مدلی که کشورهایمانند آمریکا و ژاپن با موفقیت انجام داده‌اند و چندین سال نسبت درآمد به هزینه‌های شان از حدود ۶۰ درصد به ۱۰۵ درصد رسیده‌الگو گرفت؟ آیا در ایران می‌توان این مدل را اجرا کرد؟ به نظر بنده هیچ منافاتی با موضوع خصوصی‌سازی اکنون ندارد و آن مدل را هم می‌توان انجام داد و مفهوم آن این نیست که بخش خصوصی را کنار بگذاریم. همان موقع نیز پیشنهاد دادیم که محور تهران تبریز را که بخش باری و مسافری حساسی ندارد به بخش خصوصی واگذار کنیم. بار عمدتاً جنوب شرق است و مسافر نیز مشهود است. بحث انتقادی است و نمی‌خواهیم مشکل را از زیر بنا به هم بریزیم.

**مجید بابایی:** بحث امروز ما این است که وضعیت موجود را در رابطه با ادغام شرکت‌ها تا چه مقدار می‌توان همسو کرد؟ از مهندس سعیدی که از سمت و سوی قوانین و مقررات به مسائل نگاه می‌کند، سال‌های طولانی در بخش ریلی و راه آهن و دولت مشغول فعالیت بوده‌اند و سال‌هاست که در بخش خصوصی فعال هستند و مدیرعامل یکی از شرکت‌های مسافری می‌باشند. از ایشان می‌خواهیم در مورد بحث‌های امروز نقطه نظرها و پیشنهادهای خود را اعلام کنند.

**ابوالقاسم سعیدی:** روزی که بحث خصوصی‌سازی در راه آهن مطرح شد، مدیریت وقت راه آهن و مدیریت‌های قبلی گلابه‌ها داشتند که خیلی‌ها برای برون‌سپاری آمدند و رفتند. البته برون‌سپاری و کاهش تصدی‌گری دولت بعد از دولت آقای هاشمی شدت گرفت و گلابه می‌کردند که راه آهن در واگذاری موفق نبوده است، در آن زمان که

مدیریت وقت راه آهن مهندس سعیدنژاد بودند، تصمیم گرفتند که کارها را سریع‌تر انجام دهند. شاید در آن زمان به علت کمبود وقت، برنامه خصوصی سازی، خیلی با برنامه و مطالعه شده و علمی صورت نگرفته باشد. البته در مجموعه ریلی ما، کارشناسان، مسئله‌ای را مطرح می‌کنند و پیشنهادهایی هم ارائه می‌دهند، اما روی آن‌ها مطالعه‌ای انجام نمی‌شود. این ایرادها را به خصوصی‌سازی می‌توان گرفت. اما از سوی دیگر در رابطه با خصوصی سازی باید گفت، چارچوبی که برای شرکت‌ها در نظر گرفته شده بود چارچوب مناسبی بود. مسئله دیگر آن است که اگر انحصار دولتی خوب نیست، بدتر از آن، انحصار خصوصی است. ما نباید در جهت حرکتی کنیم که انحصار خصوصی به وجود آوریم که عوارض و مشکلات آن بیشتر شود. در رابطه با محاسن ادغام، صحبت‌هایی شد که مشکلی در آن نیست و مسائل بسیاری را همراه خواهد داشت. از جمله آنکه هزینه‌های سربار، مارکتینگ و هزینه‌های اداری را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد. مزایای بسیاری را در مورد ادغام شرکت‌ها می‌توان نام برد. گمان می‌کنم ادغام برای وضعیت شرکت‌های موجود عملی نیست. زیرا شرکت‌های موجود به هیچ وجه نمی‌توانند در هم ادغام شوند. در بخش ناوگان باری حدود ۵ تا ۶ گروه مشغول فعالیت اند. گروه مخزن‌داران، لبه کوتاه، لبه بلند، واگن‌های مسقف که اگر این گروه‌ها بخواهند با هم یک شرکت را تشکیل دهند به هیچ عنوان عملیاتی نخواهد بود. یکی از مهمترین موانع قانونی که در این رابطه وجود دارد شکل حقوقی این شرکت‌ها می‌باشد، طبق اشاراتی که شد هم اکنون بنیاد، قوانین و مقرراتی را برای سرمایه‌گذاری دارد، بنیاد تعاون ناجا و بسیج هر کدام برای سرمایه‌گذاری و مشارکت ضوابطی جداگانه دارند که خود مانع ایجاد ادغام آن‌ها



می‌باشد، مثلاً در بنیاد مستضعفان، هر طرح سرمایه‌گذاری که بخواهد اجرا شود باید در ستاد طرح‌های بنیاد که متشکل از مدیران ۲۲ هلدینگ است تصویب شود که خود مسبب مشکلات بسیاری است. برخی از شرکت‌ها در سال‌های اخیر در بخش بار و مسافر وارد بازار فرابورس شدند و خواسته یا ناخواسته مشکلاتی را دارند که سرمایه‌گذاری و ادغام آنها مسائل و مشکلات حقوقی به همراه دارد. از مسائل دیگر وضعیت فعلی شرکت‌ها می‌باشد. باید بگوییم که محدود

شرکت‌هایی هستند که دارای بار پتانسیل مثبت بوده و سودده باشند. برخی از این شرکت‌ها، میلیاردها ضرر و زیان به همراه دارند و به آن امید هستند که روزی زیان شان را صفر کنند و به صاحب سرمایه ارائه دهند. بخش عمده‌ی این شرکت‌ها از سیستم‌های بانکی تسهیلات گرفته‌اند و در مقابل این تسهیلات تعهد داده‌اند. نقل و انتقال آن شرکت‌ها و ادغام شان با مشکلاتی روبروست، به همین دلیل علاوه بر مزایایی که برای ادغام شرکت‌ها وجود دارد به دلیل محدودیت‌ها امکان ادغام شرکت‌ها وجود ندارد، مگر آنکه هیئتی تشکیل شود و هر شرکتی تمایل داشته باشد سهام‌دار آن هیئت شود، سهامی را خریداری کنند و در نهایت هر شرکت سرمایه خود را به آن هیئت منتقل کند، البته باید بگوییم در مورد لکوموتیو این کار اجرایی‌تر خواهد بود، زیرا هم اکنون ۵ شرکت لکوموتیو داریم که این ۵ شرکت به نوعی با هم شراکت دارند و سهام‌دار هستند و از مزایای خوبی برخوردارند، این ۵ شرکت سودی که از هم می‌برند به لحاظ آنکه سهام‌دار هستند سودشان مشمول مالیات



مسافری به مسافران خود می‌دهند مثلاً لوازم داخل قطار، غذا، آب معدنی... را تهیه می‌کنند، می‌توانند این شرکت‌ها به این صورت عمل کنند که با هم کترینگ مشترکی را برای ارائه خدمات اینچنینی ایجاد کنند، مطمئناً هزینه تمام شده هر پرس غذا در کترینگ مشترک، بسیار کمتر است تا اینکه هر شرکت، جداگانه از رستوران‌های مختلف غذا تهیه کند و همچنین می‌توان گفت که از کیفیت بالاتری برخوردار است.

#### ابوالقاسم سعیدی: حدود ۵

سال است که از فعالیت شرکت سفیر می‌گذرد، صرف نظر از چالش‌ها و بحث‌های حقوقی که داشته است با هم شرکتی را تشکیل داده‌اند، اما ۲ یا ۳ شرکت تصمیم گرفته‌اند که از هم جدا شوند. شاید علت آن باشد که ما نتوانسته‌ایم مدیریت خوبی بر این شرکت‌ها داشته باشیم. در سال گذشته شرکت سفیر، ۳۵۰ میلیارد تومان فروش داشته و فقط ۳۹ میلیون تومان سود داده است. بارها گفته شده که ۲۵ میلیون مسافر داریم و ۲۵ میلیون بطری آب معدنی می‌خواهیم، اگر قراردادی فقط در این یک مورد با یک شرکت برای خرید آب معدنی بسته شود مطمئناً سود بیشتری خواهد داشت. به نظر می‌آید که ما در کارهای گروهی موفق نیستیم ولی اگر نظرتان بر آن است که شرکت‌هایی که فعالیت یکسانی دارند همانند

مخزن‌داران ادغام شوند مطمئناً ادغام خوبی خواهد بود. ایرادی که راه آهن به شرکت‌ها می‌گیرد کاملاً به سوی خود راه آهن برمی‌گردد. راه آهن می‌گوید ما در جستجوی هدینگ هستیم زیرا شرکت‌ها نتوانستند سرمایه‌گذاری کنند. باید بگویم که شرکت‌ها سرمایه‌گذاری نسبتاً خوبی داشته‌اند اما عامل و باعث این ناکارآمدی خود راه آهن است، زیرا راه آهن اعتقادی به بخش خصوصی و خصوصی‌سازی ندارد و چون اعتقادی ندارد هر روشی را که در پیش بگیریم به نتیجه

کنند. در مسافری به دلیل اینکه همه شرکت‌ها بخش فروش بلیط داشته‌اند و مجزا این کار را انجام می‌دادند شرکتی را ایجاد کردند و به غیر از شرکت رجاء تمامی این شرکت‌های مسافری در آن شرکت حضور دارند و آن شرکت به نمایندگی از بقیه شرکت‌ها همه‌ی خدمات را انجام می‌دهد. قطعاً هزینه‌ی خیلی کمتری را در برخواهد داشت تا اینکه هر شرکتی به صورت مجزا این کار را انجام دهد. ما در انجمن بارها گفته‌ایم که یک سری خدماتی را شرکت‌های

است. واگن‌هایی که در مزایده فروخته شده امروز کهنه شده است که یا از آن استفاده نمی‌کنند و یا جایگاهی از نظر درآمد و هزینه ندارند در نتیجه تمایلی برای این بخش‌ها در رابطه با ادغام وجود ندارد و عملیاتی نمی‌باشد.

#### مجید بابایی: وقتی صحبت

از ادغام می‌کنیم یک وجه آن به اینگونه است که شرکت‌ها از لحاظ سهام‌داری در هم ادغام شوند، وجه دیگر آن است که در حوزه‌هایی که کار مشترک انجام می‌دهند آن حوزه‌ها را در قالب کنسرسیوم ایجاد

نمی‌شود و از خدمات و تجارب یکدیگر نیز استفاده می‌کنند و می‌توانند در مقابل راه آهن با شکل و شمایل دیگری ظاهر شوند. در بخش مسافری شرکت‌هایی هستند که به تازگی واگن خریداری کرده‌اند و برخی دیگر از شرکت‌ها از سال ۱۴۰۲ هیچکدام از ناوگان شان اجازه سیر نخواهد داشت، به این موضوع توجه داشته باشید، طبیعی است که شرکتی که ناوگان نو دارد هیچ‌گاه تمایل به ادغام با شرکتی که ناوگانش قدیمی است ندارد. در بخش باری نیز به همین صورت







ابوالقاسم سعیدی

ما در کارهای گروهی موفق نیستیم، اما ادغام شرکت‌های مخزن دار که فعالیت یکسانی دارند ادغام خوبی خواهد بود



نخواهیم رسید. شرکت راه آهن به هیچ کدام از تعهدات خود به بخش خصوصی عمل نکرده است. باید گفت حتی این مشکلات ریشه‌یابی هم نشده است. در ادغام شرکت‌ها موانع بسیاری وجود دارد، تجربه شرکت‌های مخزن‌دار را داریم که برای یک کار بسیار ساده که صدور بارنامه بود شرکت‌ها هنوز به توافق نرسیده اند.

**مجید بابایی:** با توجه به اینکه مهندس هراتی این تجربه را از نزدیک داشته است و به عنوان مسئول یکی از شرکت‌هایی که در حوزه‌ی حمل سوخت فعال هستند، ضمن اینکه توضیحی در رابطه با ادغام شرکت‌ها می‌دهید در رابطه با تجربه‌ای که در تاسیس شرکت تعمیر و نگهداری واگن‌ها به صورت یکپارچه در یک کنسرسیوم دارید اطلاعاتی در این حوزه به ما بدهید. **احمد هراتی:** در ۱۱ سال تجربه‌ای که در بخش خصوصی

و واگن‌داری داشتیم بخش عمده‌ای از بحث‌ها که انجام شد صحیح بود و بخشی از آن از نظر بنده صحیح نبود. این بحث‌ها در رابطه با کم کردن هزینه‌های شرکت‌ها و ادغام آنها خیلی مؤثر نخواهد بود. البته راه‌هایی وجود دارد که می‌توان هزینه‌ها را کم کرد. به عنوان مثال حرکتی که اخیراً در انجمن در رابطه با آن صحبت شد که صدور بارنامه را در شرکت‌ها ادغام کنیم و یا حتی تعمیرگاه‌ها ادغام شود، یعنی یک تعمیرگاه مرکزی وجود داشته باشد و هزینه‌ها را به واسطه آن کم کنند و شرکت‌ها خود به تنهایی تعمیرگاه نداشته باشند و مدعی آن هستند که با این مدل هزینه‌ها کم خواهد شد، باید در اینجا تأکید کنم که طبق محاسبات در مقایسه با هزینه‌های گرداندن یک شرکت از جمله هزینه‌های تأمین قطعات یدکی و دستمزد، این هزینه‌ها، هزینه‌های کم‌شکنی نیست و اگر اصلاحی صورت گیرد فقط کمی به سوددهی کمک خواهد کرد و نمی‌توان گفت که از اصلی‌ترین روش‌ها برای تصمیم‌گیری است، می‌توان در آینده با مطالعه و تحقیق راه‌هایی را یافت، می‌توانم در این حوزه شرکتی را برای شما مثال بزنم، چند سال گذشته شرکتی به نام پارس ریل تأسیس کردیم که ۵ شرکت مالک واگن‌های مخزن دار با کمک هم این شرکت تعمیراتی را راه‌اندازی کردند. در اوایل کار این شرکت به خوبی پیش می‌رفت اما به مرور به دلیل عدم هماهنگی بین شرکت‌ها و اختلاف سلیقه و مدیریت نادرست و اشکالاتی که در پارس ریل وجود داشت نتوانست کار خود را به خوبی ادامه دهد. از نظر بنده شرکت در به اشتراک قرار دادن توانایی‌هایشان و ایجاد یک مجموعه مثبت باید مطالعات بسیاری داشته باشند، زیرا اگر نقاط ضعفی در این میان وجود داشته باشد بعد از تشکیل شرکت موجب انحلال خواهد شد و این ادغام پایدار نخواهد بود. باید

بگویم اکنون ما سرخورده شده‌ایم و تأکید دارم که تشکیل شرکت‌های جدید فایده‌ای ندارد به دلیل اینکه آن شرکت‌ها شکست خورده و ضرر داده اند، در اوایل ادغام تا اواسط کار برای شرکت‌ها سود به همراه داشت اما به دلیل اینکه تصمیماتی مبنی بر اجاره ریل از راه آهن گرفته شد و به دلیل ضعف و ناتوانی مدیریت در آن مقطع و به دلیل سنگینی مسئولیت در آن مقطع به نتیجه نرسید.

**مجید بابایی:** دولت مدعی است که بخش خصوصی چابک نیست و به اصطلاح خودشان آماده‌خور است، در بخش خصوصی، نگاهی که باید به عنوان یک بنگاه اقتصادی و کسب و کار وجود داشته باشد در بخش ریلی وجود ندارد. در بخش‌های خصوصی دیگر، شرکت‌ها به راحتی ادغام می‌شوند، خرید و فروش می‌کنند، سرمایه‌گذاری می‌کند، روی پروژه مشخصی اشتراک ایجاد می‌کنند و بعد از اتمام پروژه بدون هیچگونه مشکلی سرمایه را تقسیم کرده از هم جدا می‌شوند، اما اینجا جای سؤال است که چرا در بخش ریلی این کارها سخت‌تر و با مسائل و مشکلات بسیاری روبروست و اگر نمونه‌هایی وجود داشته باشد اکثراً شکست خورده هستند؟

**احمد هراتی:** آقای سعیدی نیز در این رابطه اشاره کردند به دلیل اینکه پایه و بنیاد مالکیت شرکت‌ها و ایده‌های تشکیل آن‌ها متفاوت است، یعنی شرکتی متعلق به بنیاد و شرکتی دیگر متعلق به تأمین اجتماعی است یا اینکه کاملاً خصوصی می‌باشد. این شرکت‌ها در صورت ادغام با مشکلات بسیاری روبرو هستند و نمی‌توانند در هیئت مدیره در کنار هم به تصمیمی واحد برسند، زیرا دیدگاه‌هایشان با هم هماهنگ نیست، مثلاً شرکت خصوصی ایده‌ای متفاوت دارد نسبت به شرکتی که وابسته به بنیاد است که نمونه بارز آن را در شکل گیری شرکت پارس ریل داشتیم. **ابراهیم محمدی:** انتقاد از

اتفاقی که رخ داده بیهوده است. آسیب‌شناسی آن بسیار عالی‌ست اما با انتقاد کردن کاری به جایی نمی‌رسد. ۱۰ سال پیش ۲ مدل در راه آهن پیشنهاد شد. ۱- دسترسی آزاد. ۲- انحصار کامل، در دنیا نیز این دو مدل وجود داشته است که ما در راه آهن دسترسی آزاد را انتخاب کردیم و به زمان خود این مدل بهترین راه بوده است. اگر ما به صورت صحیح این مدل را اجرا نکرده‌ایم و با مشکلاتی روبرو شدیم نباید صورت مسئله را پاک کنیم و بگوییم اصل خصوصی سازی مشکل داشته است.

**مجید بابایی:** فرض کنید تصمیم‌گیری بر عهده بنگاه اقتصادی است و بنگاه باید صلاح خود را بداند که آیا به سمت ادغام برود یا نرود. مثلاً آقای افشار بگوید که من مالک لکوموتیو هستم و آقای هراتی مالک واگن است و با هم به صلاح دید خودشان ادغام شوند، این ادغام یک تصمیم است که یک طرف آن بنگاه اقتصادی است، فرض کنید اگر طرف دیگر آن دولت باشد تا کمکی برای توسعه بخش خصوصی باشد، آیا دولت طرح تشویقی برای آن دارد؟ آیا شرکت راه آهن می‌تواند مشوقی برای شرکت‌ها قرار دهد؟ به عنوان مثال شرکت راه آهن می‌تواند پیشنهاد دهد که اگر شرکت‌ها به نحوی ادغام شدند که تعداد واگن‌ها بالای ۳ هزار تا شد دو سال از حق دسترسی معاف هستند؟

**ابراهیمی محمدی:** این طرح باید مورد مطالعه قرار گیرد که آیا این تعداد واگن با این تعداد لکوموتیو هم‌خوانی دارد یا نه؟ در آن زمان نیاز است که تعرفه موجود اصلاح شود که اصلاحیه در حال انجام است. ما باید هزینه تمام شده در واگن را محاسبه کنیم، یعنی شرکت چه مقدار هزینه می‌کند؟ چه مقدار درآمد دارد؟ و در نهایت به چه الگویی اقتصادی می‌رسیم؟ بنده ۱۲ سال در حوزه لکوموتیو سابقه دارم. اگر از من در این مورد سؤال شود پاسخ می‌دهم، شرکتی که مالک



احمد هراتی

اگر شرکت‌ها ادغام شوند در هیئت مدیره با مشکلاتی روبرو هستند و نمی‌توانند در کنار هم به تصمیمی واحد برسند



تجمیع شویم هزینه‌ها کاهش می‌یابد و در مقابل بهره‌وری بالا می‌رود، اما شرایط این کار در میان شرکت‌های ما وجود ندارد. هم اکنون سهم حمل و نقل در قیمت تمام شده کالا در ژاپن ۷ درصد، در آلمان ۳۲ درصد و در ایران ۵۲ درصد است. یعنی ۵۲ درصد قیمت کالا، هزینه حمل است. در ایران ۳ تا چهار برابر قیمت جهانی است. ما چه راهکاری را باید ارائه کنیم تا به نقطه بهینه تر برسیم؟ زیرساخت‌ها و ضوابط در کشور ما در بخش ریل، با مشکلات بسیاری روبروست. این شرکت‌ها و هلدینگ‌ها که تشکیل شده‌اند همه هلدینگ‌های سرمایه هستند. دنیا از این مزیت‌ها استفاده می‌کند. در صورتیکه ما استفاده نمی‌کنیم. از مهمترین مسائل این است که حتی آن ضوابط و مقرراتی را که برای خود تعیین کرده‌ایم رعایت نمی‌کنیم که از مسائل اصلی است.

تنوع خدمات فنی به این واگن‌ها، تنوع برخورد با مسافر، مسائل و مشکلاتی را برای ما به همراه دارد. بسیاری از کشورها حتماً مقررات سخت و سنگینی دارند تا هر کسی نتواند هر کاری بخواهد انجام دهد و بی‌نظمی ایجاد کند.

**مجید بابایی:** چرا ما تاکید داریم که به سمت نظام یکپارچه تخصیص واگن یا همان واگن پول حرکت کنیم؟ مسئله‌ای در این میان وجود داشت با موضوع اینکه تعداد متغیرهایی که تأثیر می‌گذاشتند بر فرایند بارگیری، سیر، تخلیه و برگشت و سیکل رفت و برگشت بسیار زیاد بودند، از جمله صاحبان کالا، شرکت‌های حمل و نقل ریلی، نوع محصولات و بار که موجب شد حل مسئله پیچیده شود و بهینه نباشد. در نتیجه ما باید تعداد متغیرها را کم کنیم. به عنوان مثال از سنگان به سمت بندرعباس، سنگ آهن جابجا می‌کنیم و به خاطر تنوع شرکت‌ها و اینکه به صورت یکپارچه حمل انجام نمی‌شود موجب آن می‌شود که در مانور و تخلیه با مشکلات بسیاری روبرو شویم که مسئله‌ای بزرگ است. وقتی صحبت از ادغام به میان می‌آید یعنی یکپارچگی بیشتری را در سیکل رفت و برگشت بار داشته باشیم. ما دو روش در دنیا در بحث بار داریم.

**عباس قربانعلی بیگ:** تصمیمی که راه آهن روی ۶۰۰ واگن گرفته است تصمیم نادرستی است، زیرا همیشه باید فضای هم برای ورود واگن‌های تازه در نظر گرفت. به عنوان مثال دکتر آخوندی گفته‌اند که می‌خواهند ۲۰ هزار واگن خریداری کنند، اگر من شرکت خصوصی بخواهم وارد شوم و ۶۰۰ واگن را وارد کنم یعنی باید سرمایه‌ای حدود ۱۵۰ میلیارد تومان وارد کنم و هنوز تجربه هم که ندارم و اطلاعاتی از بازار هم ندارم و نمی‌دانم که راه آهن با من سرمایه‌گذار چه رفتاری خواهد داشت، با توجه به رقابت و رشدی که وجود دارد این تصمیمی عقلانی نیست.

**عباس قربانعلی بیگ:** به عبارتی شما می‌گویید به سمت تفکیک عمودی بیشتر برویم یعنی سائز را کوچک کنیم؟

**عباس قربانعلی بیگ:** هیچ منافاتی ندارد. به عنوان مثال برای شروع، خط تبریز را واگذار کنند اما در خط تبریز شرکت دیگری هم بتواند لکوموتیو خود را ببرد. وقتی در آمریکا ۷ شرکت اصلی وجود دارد می‌گوید با همان ضابطه‌ای که در خط من وارد می‌شوید من هم با همان ضابطه وارد خط شما می‌شوم. این کار اصول و قواعدی را به همراه دارد. نیازی نیست که تمامی

شرکت‌ها مالک واگن و خط باشند. مثلاً تخصص فلان شرکت مالکیت واگن است یا لکوموتیو است و پروژه از کس دیگری است و از آن ظرفیت استفاده می‌کنیم. ۶۰۰ واگن اشتباه است. باید بررسی و مطالعه شود.

**عباس قربانعلی بیگ:** با آقای قربانعلی بیگ در رابطه با ۶۰۰ واگن مخالف هستیم، اگر بحث هزینه نباشد فقط بحث بهره‌وری باشد، نشان می‌دهد که در رابطه با واگن، حتی واگن مسافری، تعداد بیشتر واگن است که می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. البته با مدیریت بهتر و مطالعه شده رقابت باید وجود داشته باشد.

**عباس قربانعلی بیگ:** آقای قربانعلی بیگ می‌گویند که با تعداد ۶۰۰ واگن ورود سرمایه‌گذار سخت می‌شود.

**عباس قربانعلی بیگ:** ما هم اکنون در رابطه با بازار فعلی صحبت می‌کنیم که در ابتدای بحث گفتید: ما ۲۵ شرکت واگن باری داریم. ما نمی‌خواهیم دعوت مجدد انجام دهیم، ما ۲۵ شرکت واگن باری داریم که با هم می‌خواهیم ادغام کنیم.

**ابراهیم محمدی:** بسیاری از این بحث‌ها فرضیه است و هنوز اثبات نشده است و برای رسیدن به نظریه به زمان نیاز داریم. چرا ما این تعداد را نباید ۲۰۰۰ تا واگن کنیم؟ ما امروز با همین ۲۵ شرکت باری که وجود دارد هزاران مشکل در مورد وصول مطالبات، نمایندگان شان برای صدور بارنامه، شکل و سبک نگهداری مواجه هستیم. هم اکنون ۲۰۰ مخزن‌دار شیر تخلیه ندارند و بالای ۲۰۰ ساعت وقت مان گرفته شد برای بازدهی‌های مکرر از کارخانه و در نهایت این مشکل حل نشد. حالا فرض کنید که ۶ شرکت مخزن‌دار به ۱۵ شرکت تبدیل شود. نمی‌توان کنترل کرد. واقعیتی که وجود دارد این است که در حوزه واگن و لکوموتیو و واگن مسافری تنوع شرکت‌ها، تنوع بهره‌برداری،

در گفتگو با عضو هیات مدیره راه آهن مطرح شد:

## چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید

الهام زر قانی

خوشحالیم که بخش غیر دولتی در حوزه‌های مختلف از نظر علمی، فنی و اقتصادی توانمند شده و قابل اتکا هستند. هم اکنون ما در بخش تولید، شاهد توانمندی‌های بسیار زیادی در کشور هستیم و از این بابت خرسندیم. در نگاه دولت به بخش خصوصی، تعامل خوبی با این بخش وجود دارد. برگزاری جلسات متعدد با اعضاء اتاق بازرگانی و برگزاری جلسات صبحانه کاری منظم، توسط وزرای دولت با نمایندگان بخش غیر دولتی نمونه این تعاملات است و همچنین از طرق مختلف، نظرات بخش دولتی شنیده می‌شود و سعی می‌شود در دولت و مجلس با ایجاد ظرفیت‌های قانونی و حمایت از آنها بخش غیر دولتی را توانمندتر کنند و از ظرفیت‌های آنها بهره‌مند شوند. یکی از قوانین مترقی ما اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی است که خوشبختانه شاهد واگذاری‌های بخش زیادی از تصدی دولت به بخش غیر دولتی هستیم. البته باید بپذیریم تا هنگامی که بخش غیر دولتی توانمند و بالغ از همه جهات شکل بگیرد و توان بر عهده گرفتن کارهای بزرگ را به دست آورد، باید در برخی زمینه‌ها سعی و خطا کنیم. وجود برخی بخش‌های بینابینی که صد در صد بخش غیر دولتی نیستند البته دولتی هم نیستند و اصطلاحاً حصولتی نامیده می‌شوند، ابهاماتی را ایجاد کرده است که باید از این دوره گذر کنیم و بخش خصوصی واقعی شکل گیرد. البته هم اکنون شرکت‌های کاملاً خصوصی وجود دارند که مشغول فعالیت هستند و امیدواریم که سهم این شرکت‌ها افزایش یابد. ما باید در ارزیابی‌ها شرایط واقعی خود را در نظر بگیریم. مقایسه غیرمنطقی شرایط متفاوت سایر کشورها با شرایط خود، نشانی غلط به ما می‌دهد. گاهی



در بحبوحه کشمکش‌ها میان بخش خصوصی و دولتی در واگذاری سهم بیشتری از اختیارات به سرمایه‌گذاران و حضور پررنگ آنها در تصمیم‌گیری‌های کلان و... و بحث بر سر تصدی‌گری بیش از حد دولت در همه امور کشور به ویژه صنعت حمل و نقل ریلی، اما کسی در این میان با نگاهی خوشبینانه از تعامل سازنده و رو به رشد میان دو بخش خصوصی و دولتی می‌گوید. اینکه دولت در تمام تصمیم‌گیری‌های خود با بخش خصوصی مشورت کرده و در سایه همین همکاری با بخش غیردولتی است که این صنعت به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته است و به عبارتی اقتدار راه آهن را مدیون حضور بخش خصوصی می‌داند. مهندس سعید رسولی عضو هیات مدیره راه آهن معتقد است برای رسیدن به اهداف خصوصی‌سازی ناگزیر به طی دوران گذاری هستیم که هم اکنون در آن قرار داریم و در آینده‌ای نه چندان دور به خصوصی‌سازی واقعی دست پیدا خواهیم کرد تا آنجا که دولت از دخالت در همه امور دست کشیده و تنها وظیفه حاکمیتی خود را ایفا کند. در ادامه گفتگوی اختصاصی "نشریه ندای حمل و نقل ریلی" را با ایشان می‌خوانید:

بسیار اثرگذار است. به نظر می‌رسد وظیفه اصلی دولت‌ها تسهیل و روان سازی حضور بخش غیردولتی در اقتصاد است و حمایت از این بخش نیازمند باور داشتن ظرفیت‌های مهم موجود در کشور است. بسیار

حضور این بخش در عمران و آبادانی و سازندگی کشور موجب شده است که به موفقیت‌های زیادی دست پیدا کنند. ما نیز در کشور خود در تمامی عرصه‌ها به این نتیجه رسیده‌ایم که بخش غیردولتی در توسعه کشور

**در حوزه حمل و نقل ریلی، تعامل میان بخش دولتی و غیر دولتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**  
تجربه کشورهای پیشرفته در زمینه توسعه، حاکی از آن است که توجه به بخش غیر دولتی و فراهم سازی زمینه



اوقات از ما در رابطه با سیاست‌های کشورهای دیگر در زمینه حمل و نقل سوالاتی می‌شود که باید یادمان باشد سیاست‌های هر کشور، محصول عوامل و رویکردهای مختلف حاکم در آن کشور است. در مقایسه باید همه اجزاء را با هم مقایسه کنیم نه موردی و صرفاً در یک مساله بدون توجه به سایر پارامترها. به عنوان مثال نمی‌توانیم بخش حمل و نقل کشوری را جدا کرده و توقع داشته باشیم که فقط بخش حمل و نقل ما مثل آن کشور عمل کند و سایر بخش‌ها در مقایسه نباشند. واقعیت این است که سال‌هاست ما شرایط بسیار سختی را در عرصه بین‌المللی می‌گذرانیم. محدودیت و شرایطی برای کشور ایجاد شده که نمی‌توانیم آزادانه با کشورهای دیگر رقابت داشته باشیم. در نتیجه وجود این مشکلات را در قضاوت‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باید در نظر داشته باشیم. در کمیسیون‌های مجلس شورای اسلامی مدت‌هاست که یک صندلی در اختیار بخش غیر دولتی قرار داده‌اند و نمایندگان بخش غیر دولتی در این کمیسیون‌ها حضور پیدا می‌کنند تا در رسیدگی به طرح‌ها و لوایح و مسایل مختلف از جمله گزارشات مربوط به دستگاه‌ها شرکت کنند. از طرفی مجلس شورای اسلامی خانه ملت است و نمایندگان آن با رای مستقیم مردم انتخاب می‌شوند بنابراین ارتباط تنگاتنگی با عموم مردم، اصناف و تولیدکنندگان دارند و مسایل آنها را به خوبی حس می‌کنند و همه اینها در تصمیم‌گیری‌ها موثر است. به یاد داریم زمانی اجرای بعضی از طرح‌ها را به واسطه تحریم‌هایی که با آن مواجه بودیم از روی اجبار خودمان در کشور شروع کردیم. اگر تحریم‌ها وجود نداشت، ساده‌ترین راه استفاده از توانمندی‌های شرکت‌های خارجی بود. هنگامی که برای اولین بار کلنگ کارهای بزرگ زده شد در ابتدا توان رقابت با رقبای خارجی را نداشتیم اما هر چه پیش رفتیم در امکانات و تجهیزات و نیروی انسانی موثر ظرفیت سازی شد و خوشبختانه

در بسیاری از زمینه‌ها از جمله در حوزه‌های نفتی که در تحریم بود، پیشرفت‌های چشمگیری داشتیم. هم اکنون در منطقه صاحب نیروی متخصص مجرب شده‌ایم تا جایی که کشورهای منطقه نیازمند حضور کارشناسان متخصص بخش غیردولتی ما هستند و تلاش می‌کنند متخصصان ما را جذب کنند. این ظرفیت سازی‌ها بسیار برای کشور ارزشمند است.

### چرا دولت در برنامه‌های توسعه خود تا کنون نقش اصناف را نادیده گرفته است؟

در تهیه پیش‌نویس دستورالعمل‌ها و مصوبات از جمله بخشنامه‌ها و مقررات و در عالی‌ترین سطح، قوانین مصوبه مجلس، طبیعی است که با نظرسنجی و استفاده از تجربیات افرادی که در آن موضوع ذینفع هستند، کار پخته‌تری انجام خواهد شد و همچنین ضمانت اجرایی آن بیشتر خواهد بود. در نتیجه عقلانی است که در انجام کارها مشورت بگیریم. البته به طور عام صحبت در مورد این موضوع دشوار است زیرا برخی از موضوعات جزو وظایف ذاتی برخی دستگاه‌هاست و می‌بایست بر اساس تکلیف قانونی خود تصمیم بگیرند و در این مورد کسب نظر و اجماع امکان‌پذیر نیست. به عنوان مثال ایمنی از وظایف حاکمیتی است که بر عهده شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران نهاده شده و نظارت بر مقررات در ارتباط با ایمنی بر اساس استانداردهای موجود در دستورالعمل راه‌آهن است. البته اگر در همین سطح نیز از بخش غیر دولتی کسب نظر شود، طبیعتاً پسندیده‌تر است اما عمل کردن به همه آنچه که بخش خصوصی می‌گوید، غیرممکن است زیرا در موضوعاتی که قانون تکلیف کرده است، راه‌آهن باید به قانون عمل کند و اگر انجام آن قانون، با نظری در بخش خصوصی مغایرت داشته باشد، طبیعتاً عمل به قانون در اولویت خواهد بود. قطاری که در شبکه راه‌آهن سیر می‌کند محصول تلاش بسیاری از افراد، در بخش غیر

دولتی و بسیاری در بخش دولتی است و با هم مشغول فعالیت در این بخش هستیم. مدیران ارشد، میانی و پایه این شرکت، ارتباط تنگاتنگی با بخش غیر دولتی دارند و تعداد بسیاری از فعالان در بخش غیر دولتی از همکاران سابق ما در شرکت راه‌آهن هستند که به این بخش منتقل شده‌اند. اگر در این میان مواردی موجب اختلاف نظر شده باشد مطمئناً مسایل با گفتگو حل خواهد شد زیرا همه با هم هدف بزرگی را پیش رو داریم. باید یادآور شوم سال‌های بسیاری است که رییس انجمن صنفی به صورت ثابت در شورای معاونان شرکت می‌کند. آنها در کنار ما و زبان گویای بخش غیردولتی در شورای معاونان راه‌آهن هستند. در جریان تمامی تصمیمات قرار می‌گیرند و اگر نقطه نظری داشته باشند حتماً شنیده می‌شود.

### نهادها و تشکلهای صنفی چه نقشی در اشتغال‌زایی دارند؟

پایداری اشتغال موجود بسیار مهم و نیازمند توجه است. البته ایجاد شغل‌های جدید هم ضروری است. این مهم باید به گونه‌ای تدبیر شود که توسعه اشتغال در بخش غیر دولتی شکل بگیرد و اگر اینگونه پیش برود، آن شغل‌های ایجاد شده پایدار خواهد بود. هنگامی که شغلی محصول مطالعه باشد، در بخش غیر دولتی شکل گیرد و مبتنی بر مطالعات اقتصادی با نگاه بخش غیر دولتی باشد، آن شغل پایدار خواهد بود. در نتیجه برای جامعه ارزش افزوده خواهد داشت و حتماً باید توسعه یابد. با نگاهی که به قوانین موضوعی کشور داریم، در زمینه حمایت‌های مالیاتی و ارائه تسهیلات و برخی معافیت‌ها در بخش‌های مختلف، دولت‌ها و مجموعه قانون‌گذاران سعی کرده‌اند شرایطی را فراهم کنند که اشتغال در آن قسمت توسعه یابد.

### نقش دولت را در حمایت از تشکلهای و نهادهای صنفی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اعتقاد ما در راه‌آهن این است که

حضور راه‌آهن قوی، مدیون حضور بخش غیر دولتی قوی در این صنعت است. شخصاً به دلیل اعتقادی که به این بخش دارم، احساس می‌کنم اگر اتفاقی قرار است در کشور صورت گیرد باید از ناحیه بخش خصوصی باشد. همه بدنه دولت باید از این بخش پشتیبانی کند تا اتفاق‌های بزرگ را رقم بزند. باید واقعیتی را در نظر داشت. ما نمی‌توانیم برای کسی انحصار ایجاد کنیم و همچنین نمی‌توانیم شرایط را برای کسی که توانمند نیست به گونه‌ای مساعد کنیم تا در مدت زمان طولانی به توانمندی برسد. شرکت باید در فضای رقابتی توانایی رشد داشته باشد و بتواند خود را به نقطه مطلوب برساند. اگر در بخش حمل‌ونقل، شرکت‌های کوچک که توان مالی اندکی دارند، شکل گیرند و با امکانات کم وارد عرصه بزرگ حمل و نقل شوند، طبیعی است که مشکلات بسیار بزرگی را در پیش روی خود خواهند داشت. امروز شاهد نمونه‌های موفقی در ارائه خدمات حمل و نقل درون شهری هستیم مثل تاکسی‌های خاص که با کمتر از دو سال فعالیت، توانسته‌اند به موفقیت‌های خوبی برسند. و با در زمینه‌های متعدد شاهد فعالیت شرکت‌هایی هستیم که با توانایی مالی کم شکل گرفته‌اند اما فکری بزرگ داشته‌اند و توانسته‌اند با خلاقیت و نوآوری و استفاده از تکنولوژی، کارهای بزرگی انجام دهند مانند شرکت‌هایی که در عرصه ارائه خدمات دیجیتال مشغول به فعالیت هستند. شرکت‌هایی که در حمل و نقل ریلی در کشور فعالیت دارند و شرکت‌های تازه تاسیس باید در روش‌های خود بازنگری داشته باشند به عنوان مثال در بازاریابی، تبلیغات و به کارگیری شیوه‌های مختلف در ارتباط با جذب مشتری و بازاریابی و همچنان در توسعه حمل‌ونقل ترکیبی و تغییر سبب بار، می‌توانند برای تغییر وضعیت در این راستا گامی بلند بردارند.

### شرکت‌های خصوصی از وزن بالایی برخوردارند و در مقابل آنها



## شرکت‌هایی با توان مالی اندک قرار دارند. چگونه می‌توان در میان آنها رقابت ایجاد کرد؟

در مقایسه‌ای که صورت گرفته نمی‌توان قضاوت کرد زیرا شرایط این شرکت‌ها نیز با هم متفاوت است. شرکت‌های بزرگی که شبه دولتی هستند مسیرهایی تکلیفی دارند و مجبور به انجام آن هستند و نسبت به شرکت‌های جدیدی که به تازگی شکل گرفته‌اند، انتظاری متفاوت دارند. زمانی این شرکت‌ها دولتی بودند و یارانه به آنها تعلق می‌گرفت در صورتی که مدت‌هاست یارانه‌ای دریافت نمی‌کنند. یارانه‌ای که راه‌آهن به شرکت‌های غیر دولتی می‌دهد در تعرفه حق دسترسی، اجاره لکوموتیو و هر موضوع دیگر برای همه یکسان است و با توجه به نوع فعالیتی که دارند و فارغ از اسم شرکت در رابطه با فعالیت آنها تصمیماتی گرفته می‌شود. برای مثال شرکت‌های نوپای کوچکی که در ارتباط با خدمات حمل و نقل مسافر درون شهری فعال شده‌اند، هیچ‌گاه نمی‌توانستند با تاکسیرانی که سازمانی گسترده و قدیمی است رقابت کنند. سازمان تاکسیرانی وابسته به شهرداری است و از حمایت‌های خاص برخوردار است. همان‌طور که می‌دانیم این شرکت‌ها شکل گرفته‌اند و خیلی سریع در میان مردم جا باز کرده‌اند و توانسته‌اند علاوه بر ایجاد رقابت، سهم زیادی را به خود اختصاص دهند تا جایی که اتحادیه‌های قدیمی مجبور شدند مدل خود را تغییر دهند و از مدل این شرکت‌های نوپا استفاده کنند. بنابراین باید گفت که ظرفیت در حمل و نقل ریلی در بخش غیر دولتی وجود دارد و افراد متخصصی هستند که به کارشان وابستگی عاطفی دارند و به مردم کشور خدمت می‌کنند. انتظار داریم با ظرفیتی که در شرکت‌ها وجود دارد شاهد جهش‌های بزرگی باشیم. البته من به عنوان عضوی از مدیریت شرکت راه آهن و همچنین همکاران دیگر وظایفی بر عهده داریم و در راس، مدیرعامل راه آهن نیز بسیار به بخش خصوصی توجه دارد و مرتباً

در جلسات تذکر می‌دهد که باید شرایطی برای شرکت‌های خصوصی فراهم شود تا بتوانند پویاتر و قوی‌تر عمل کنند. زیرا قانون‌گذار هدفی بزرگ در برنامه ششم، تصویب کرده است مبتنی بر این که در انتهای برنامه ششم، باید سهم حمل بار ۳۰ درصد و سهم حمل مسافر ۲۰ درصد شود. باید گفت این عدد بسیار بزرگ است و دست یافتن به این اعداد نیاز به همکاری و همیاری دارد. باید از همه ظرفیت‌هایی که داریم استفاده کنیم تا این هدف محقق شود. بخش زیادی از این کار برعهده اصناف در ارتباط با صنعت حمل و نقل ریلی است و امیدواریم در یاری رساندن و ایجاد فضای مناسب برای توسعه و فعالیت‌های این بخش بتوانیم قدمی برداریم.

## آیا دولت بودجه‌ای برای نهادهای صنفی در زمینه مطالعات و پژوهش در نظر دارد؟

طبیعی است منابع و بودجه راه آهن، بر اساس قانون و مقررات مترتب بر آن باید هزینه شود. بنابراین ما نمی‌توانیم برای مطالعات و پژوهش‌هایی که بخش غیردولتی انجام می‌دهد هزینه‌ای بپردازیم. بخش غیر دولتی بر اساس قضاوت‌های واقعی که از عرصه اقتصاد و فعالیت خود می‌بیند می‌تواند موضوعات خاصی را هدف‌گذاری کند و بر روی آن مطالعاتی انجام دهد که منجر به اقداماتی در آینده می‌شود اما همه آنچه که در مجموعه شرکت راه آهن مورد تحقیق و مطالعه قرار می‌گیرد در دسترس همگان هست و در دسترس بخش غیر دولتی مرتبط با حمل و نقل ریلی نیز قرار می‌گیرد. مرکز آموزش و تحقیقات راه آهن از قدمت بالایی برخوردار است و ظرفیت‌های بسیار خوبی در این زمینه‌ها دارد. از سوی دیگر مطالعات موردی که در حوزه‌های مختلف در راه آهن صورت می‌گیرد در اختیار بخش غیر دولتی است و به صورت غیرمستقیم، پاسخ مثبت است.

## آیا دولت متناسب با وظایفی که برای بخش خصوصی تعریف

## کرده است و آنها را متعهد به اجرا می‌کند، در تخصیص اعتبار مورد نیاز به آنها نیز توجه دارد؟

ما در این روزها شاهد موفقیت‌هایی در زمینه میزان حمل بار بوده‌ایم مانند پشت سر گذاشتن رکوردی که در حمل بار در پایان سال ۹۵ داشتیم که با صعود پله بزرگ حدود ۶ تنی توانستیم این رکورد را بشکنیم و حدود ۴۰،۲ میلیون تن بار حمل کنیم. گمان می‌کنم این رکورد آینه تمام‌نمای مجموعه حمایت‌هایی است که راه آهن از بخش خصوصی باری و مسافری کرده است. طبق برنامه زمان‌بندی از پیش تعیین شده، برای ارتقاء ایمنی در جایجایی مسافر در شبکه ریلی و آرایه خدمات با کیفیت‌تر، جدول زمان بندی در حوزه ناوگان توسط همکاران تهیه شده و طبق آن برنامه قطارهای با عمر بالای ۵۵ سال در سال ۹۳ و عمر بالای ۴۵ سال در سال ۹۴ و ۹۵ را از سیر خارج کردند یعنی طی سال‌های ۹۳ تا ۹۵ ما قطارهای بالای ۴۵ سال را از رده خارج کردیم و امسال در دستور کار است که قطارهای بالای ۳۰ سال را از سیر خارج کنیم. بخش غیر دولتی برای آن تعداد قطاری که از سیر خارج شده است نتوانسته جایگزینی داشته باشد به همین دلیل بر اساس دستورالعمل بازسازی و نوسازی که بر اساس استانداردهای یو آی سی اعلام شده، اگر واگنی با عمر بالای ۳۰ سال باشد و امسال بازسازی آن بر اساس استانداردها صورت گیرد و کیفیت آن به حد مطلوب برسد، می‌تواند مجدداً در سیر قرار گیرد. ناگفته نماند که تعمیرات نیز خود مستلزم هزینه‌های بالایی است که گاهی شرکت‌ها توانایی انجام آن را ندارند و در محاسبات مالی خود این هزینه‌ها را ندیده‌اند. در سال گذشته حدود ۳۵۰ واگن را از سیر خارج کردیم اما خوشبختانه نه تنها تعداد مسافران ما کاهش پیدا نکرد بلکه رشد خوبی نیز داشته است. این کار در سایه همکاری شرکت راه آهن با شرکت‌های غیر دولتی انجام گرفت. راه آهن نیز در این راستا تلاش کرده

تا تسهیلاتی برای شرکت‌ها فراهم کند و همکاری‌هایی نیز با صاحبان قطارهای مسافری داشته است تا به این موفقیت دست پیدا کنیم. ما پیگیر مسایل و مشکلات همکاران در حمل و نقل ریلی هستیم. همگام با آنها در مراجع مختلف دولتی این مشکلات را پیگیری کرده‌ایم و همه اینها را وظیفه خود می‌دانیم.

خوشبختانه حمل و نقل ریلی و توسعه راه آهن امروز مورد توجه و تاکید مسوولان عالی کشور است. روزی گفتیم توسعه حمل و نقل ریلی یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت است و هم اکنون این ضرورت کاملاً احساس شده است. مزایای ارزشمندی که حمل و نقل ریلی دارد ایجاب کرده در شرایط کنونی اقتصاد، به این صنعت توجه ویژه شود. این صنعت در اقتصاد ملی ارزش افزوده تولید می‌کند و به دلیل صرفه‌جویی که در مصرف سوخت و هزینه‌های ناشی از تلفات جاده‌ای و صرفه‌جویی در هزینه‌های ناشی از آلاینده‌های زیست محیطی خصوصاً در حمل و نقل حومه‌ای به دنبال دارد، مورد توجه ویژه سیاستگذاران و دست‌اندرکاران کشور قرار گرفته است. عملکرد خانوادگی بزرگ راه آهن که افتخار بخش بزرگی از آن متعلق به بخش غیر دولتی است، موجب شده امروز در کانون توجه قرار بگیریم. خواهشمندم همه ما چه در بخش دولتی و چه بخش غیردولتی، حساسیت این موضوع را به خوبی درک کنیم و بدانیم که در چه شرایطی قرار گرفته‌ایم. ما در آستانه قدم نهادن در عرصه جدیدی از حیات راه آهن در کشور هستیم از جمله برقی کردن محور تهران-مشهد که محوری پرتراфик است، ورود قطارهای پر سرعت به کشور که در سال‌های آینده شاهد حضور آنها در مسیرهای دیگر خواهیم بود. باید به نوعی دیگر نگاه کنیم و در کارهایمان خلایقیت به کار بگیریم. امروز عرصه‌ای فراهم شده که ما در صنعت حمل و نقل ریلی به کشور خدمت کنیم و توجهات را قدر بدانیم.

به منظور رشد و توسعه راه آهن در کشور، بهارستان نشین‌ها پیشنهاد دادند:

## خصوصی سازی گره‌گشای معضلات بنیادین صنعت ریلی

احمدرضا صیافی

زندگی شهروندان ساکن در کلان‌شهرها به وجود آورد و توسعه خطوط ریلی برون شهری و قطارهای حومه‌ای سبب کاهش اتلاف وقت و مصرف انرژی، افزایش سلامت جسمی و روانی، کاهش مرگ و میر انسان‌ها و صدمات ناشی از تصادفات رانندگی و کاهش استهلاک وسایل نقلیه شخصی شده است.

وی افزود: حمل و نقل ریلی به عنوان یکی از سیستم‌های پویا در زمینه رسیدن به توسعه پایدار در کلان‌شهرها است و امروز به موضوع مهم در اقتصاد کشور تبدیل شده است.

عضو هیات رییس کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی با اشاره به اینکه رویکرد کشورهای در حال توسعه نسبت به راه آهن تغییر کرده است، گفت: طی ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته رویکردها مانند امروز نبود اما در حال حاضر شاهد رونق حمل و نقل ریلی در همه زمینه‌ها به خصوص حمل بار و ترانزیت هستیم. کشورهای در حال توسعه به دلیل ایمنی بالا سمت و سوی راه آهن را در پیش گرفته‌اند.

وی تاکید کرد: صاحبان کالا باید یک مدل برای حمل و نقل خود ارائه داده و بارهای خود را از طریق راه آهن به دلیل صرفه‌جویی در سوخت، امنیت و مهمتر از همه کاهش آلودگی جابه‌جا کنند.

قره‌خانی اظهار کرد: اگر پالایشگاه و یا شرکت ملی فولاد جدیدی در هر منطقه بخواهد احداث شود، باید در بندهای موافقتی خود و یا با موافقت وزارت راه و شهرسازی، بحث اتصال و نزدیکی به راه آهن را در برنامه‌های خود قرار دهد.

وی گفت: سرمایه‌گذاری اولیه برای جانمایی و احداث کارخانه و یا شرکت‌های فولادی در نزدیک خطوط ریلی بهتر است از سوی صاحبان شرکت و یا کارخانه‌ها صورت گیرد.

عضو کمیسیون عمران اضافه کرد: متأسفانه کامیون‌هایی که در جاده‌ها حمل مواد کارخانه‌های صنعتی را بر عهده دارند، ضمن آسیب رسانی به جاده، هزینه

اقتصادی شرکت‌های خصوصی ریلی داشته و از جذابیت این بخش برای سرمایه‌گذاری کاسته است. به همین دلیل در ماده ۱۶۴ قانون برنامه پنجم توسعه بر اصلاح ساختار و تغییر اساسنامه شرکت راه‌آهن تاکید شد. بر اساس این ماده، "به دولت اجازه داده می‌شود به‌منظور ایجاد رویکرد توسعه‌ای در شبکه حمل‌ونقل ریلی و افزایش سهم بار و مسافران از سوی بخش‌های خصوصی و تعاونی و با هدف تفکیک وظایف غیر حاکمیتی و تصدی‌گری در حمل‌ونقل، نسبت به اصلاح ساختار و تغییر اساسنامه راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران و واگذاری بخش‌های حاکمیتی آن به بخش‌های خصوصی و تعاونی و ایجاد ظرفیت‌های جدید از سوی بخش‌های خصوصی و تعاونی، اقدام قانونی معمول و زمینه‌استفاده از منابع داخلی و خارجی را برای رشد و توسعه فعالیت‌های ریلی فراهم کند."

در همین راستا و به منظور بررسی وضعیت توسعه صنعت ریلی کشور و تاثیر خصوصی‌سازی بر این صنعت، نظر چند تن از نمایندگان مجلس شورای را جویا شدیم. **نگاه ویژه مجلس به توسعه ریلی**

نماینده مردم علی‌آباد کتول در مجلس شورای اسلامی با بیان اینکه در هر منطقه که صنایع فولاد، سیمان و پتروشیمی حجم بار عمده دارند، بهتر است حمل و نقل ریلی جایگزین جاده‌ای شده و بارهای آنان را جابه‌جا کند گفت: در هر منطقه‌ای که صنایع فولاد، سیمان و پتروشیمی حجم بار عمده دارند، بهتر است حمل و نقل ریلی جایگزین جاده‌ای شده و بارهای آنان را جابه‌جا کند.

اسدالله قره‌خانی گفت: کارشناسان ریلی بر این باورند که استفاده شهروندان از حمل و نقل ریلی در سال‌های آینده باعث ارتقای شرایط کمی و کیفی زندگی در شهرها، بهبود محیط زیست شهری و رسیدن به توسعه پایدار درون و برون شهرها خواهد شد به طوری که از سال‌های گذشته توسعه مترو تحولات زیادی را در

(ارزی-ریالی)، خدمات مشاوره و اجاره و فروش اموال، بستر مناسب برای ورود بخش‌های غیردولتی به صنعت ریلی فراهم شده است که از آن جمله می‌توان به واگذاری شرکت‌های مترا، تراورس و رجاء و نیز ورود شرکت‌های خصوصی در زمینه جابه‌جایی مسافر و کالا اشاره کرد.

با گذشت حدود ۱۵ سال از آغاز خصوصی‌سازی در صنعت ریلی کشور، این مساله در راه‌آهن با موفقیت جدی همراه نبوده است زیرا به گفته فعالان بخش خصوصی، اعمال سیاست‌های نادرست موجب شده حمل‌ونقل ریلی نتواند سهم قابل توجهی از جابه‌جایی بار و مسافر کشور داشته باشد.

محقق نشدن برنامه دولت‌های پیشین برای خصوصی‌سازی صنعت ریلی، دولت یازدهم را برآن داشت برای تحقق این مساله به‌طور جدی اقدام کرده و طرح تحول در ساختار حمل‌ونقل ریلی و شرکت راه‌آهن را تهیه کند.

در همین زمینه یک شرکت مشاور آلمانی از ۲ سال پیش به کار گرفته شده تا طرح تحولی مطلوب، تهیه و آماده اجرا شود. این طرح که به تازگی آماده شده و در صورت تایید دولت، به مجلس شورای اسلامی خواهد رفت، از سوی بخش خصوصی با برخی انتقادات روبه‌رو است. اگر چه بخش خصوصی قسمت‌هایی از این طرح مبنی بر حضور دولت در حمل‌ونقل ریلی حومه‌ای و قطارهای پرسرعت را می‌پذیرد اما با بخشی که به راه‌آهن اجازه تشکیل شرکت‌های دولتی باری و مسافری می‌دهد، مخالف است زیرا این کار، علاوه بر افزایش مسوولیت‌های تصدی‌گری دولت، آن را به رقیبی برای بخش خصوصی تبدیل می‌کند که از امکانات دولتی و قدرت بیشتری برخوردار است.

### زمانی برای اصلاح ساختار راه آهن

مجموعه ناکارآمدی‌ها در کنار اتخاذ سیاست‌های جاده‌پسند در ۱۲ سال گذشته، تأثیری نامطلوب بر عملکرد ریلی و

در ایران پس از پایان جنگ تحمیلی و آغاز اولین برنامه پنج ساله اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، خصوصی‌سازی به‌عنوان یکی از اجزای مهم سیاست‌های اقتصادی کشور مطرح شد و اولین مجوز قانونی نسبت به محدودیت دخالت دولت در اقتصاد و مشارکت بخش خصوصی در فعالیت‌های اقتصادی به تصویب رسید.

راه‌آهن نیز به واسطه داشتن مزایای نسبی همچون ایمنی بیشتر، کاهش مصرف سوخت، سازگاری با محیط‌زیست و... به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهرم‌های رشد و توسعه اقتصادی کشور در راستای واگذاری امور به بخش خصوصی قدم‌های موثری برداشته است که از آن جمله می‌توان به تصویب قانون حق دسترسی آزاد به شبکه حمل‌ونقل ریلی اشاره کرد. این صنعت مشابه اغلب کشورها در مراحل نخست به علت هزینه‌های بسیار بالای احداث زیرساخت در انحصار کامل دولت بوده است، لیکن در طول سال‌های اخیر تا حدود زیادی، بسیاری از امور آن به شرکت‌های نیمه دولتی و خصوصی سپرده شده است. در واقع نخستین اقدام اساسی در راستای توسعه سیاست خصوصی‌سازی، ایجاد مجموعه‌ای از شرکت‌های اقماری در زیرمجموعه خود راه‌آهن بوده است.

شرکت قطارهای مسافری رجاء، شرکت خدمات خط و ابنیه فنی (تراورس)، شرکت خدمات مهندسی ساختمان و تالیسات (بالاست) و شرکت حمل‌ونقل کالا، نمونه‌هایی از پیاده‌سازی این سیاست هستند. این اقدامات تقریباً در فاصله زمانی بین سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۰ انجام پذیرفتند. در این بازه زمانی خصوصی‌سازی یک مساله پراهمیت بود اما تعریف مناسبی از چگونگی آن وجود نداشت. در واقع خصوصی‌سازی در راه‌آهن به‌صورت رسمی و سازمان‌یافته از سال ۱۳۸۱ با ایجاد واحدی با نام مشاور خصوصی سازی، رنگ و بویی تازه به خود گرفت که با گذشت حدود یک دهه با اتخاذ سیاست‌ها و بسته‌های حمایتی از جمله پرداخت تسهیلات مالی

نگهداری از آن را بیش از پیش افزایش داده و خطر بزرگی برای مسافران و وسایل نقلیه ایجاد می‌کنند.

وی با اشاره به اینکه در مسیرهای منتهی به تهران روزانه یک میلیون و ۲۰۰ هزار نفر تردد می‌کنند گفت: این در حالی است که تنها ۳ درصد مسافران از طریق قطار برای جابه‌جایی خود به کلان‌شهر تهران استفاده می‌کنند.

نماینده مردم علی‌آباد کنترل گفت: مجلس و به‌ویژه کمیسیون انرژی در برنامه ششم توسعه یک درصد از درآمد فروش نفت و گاز را به توسعه راه آهن اختصاص خواهند داد که این نشان از نگاه ویژه مجلس به توسعه صنعت ریلی است.

عضو کمیسیون انرژی اعلام کرد: مجلس و کمیسیون انرژی آمادگی خود را برای حمایت از حمل و نقل ریلی به دلیل جایگاه راه آهن و هم‌حمل بار و هدایت مسافران جاده‌ها به سوی استفاده از قطار اعلام می‌کند.

وی از حمایت مجلس برای تصویب مصوبه، مسایل قانونی و همچنین تخصیص اعتبارات به بخش ریلی خبر داد و افزود: کارشناسان صنعت حمل و نقل ریلی بر این باورند که توسعه این صنعت و افزایش سرمایه‌گذاری در این بخش، خود در آینده، سبب کاهش مصرف سوخت، کاهش آلودگی هوا و کاهش هزینه حمل برای صنایع تولیدی خواهد شد و به توسعه گردشگری نیز کمک خواهد کرد. بدون شک توسعه حمل و نقل ریلی در کشور افزایش پویایی حمل و نقل، بهبود الگوی کاربری‌ها، اشتغال‌زایی، کاهش و بهینه‌سازی مصرف سوخت، کاهش آلودگی هوا، آب و محیط‌زیست و رشد اقتصادی جوامع را به دنبال دارد.

### صنعت ریلی قربانی صنعت خودروبی

عضو سابق کمیسیون عمران مجلس شورای اسلامی، با اشاره به اینکه صنعت ریلی کشور قربانی صنعت خودروسازی شده است گفت: تا زمانی که در ذهن بسیاری از مسوولان این دیدگاه وجود دارد که تنها باید منابع مالی خودروسازی کشور تامین شود و صنعت ریلی در اولویت‌های بعدی قرار دارد، به طور حتم پیشرفتی در خطوط ریلی کشور ایجاد نخواهد شد.

علی نعمت چهاردولی، با اشاره به اینکه تاکنون از توان صنعت ریلی کشور به درستی استفاده نشده است، گفت: یکی از دلایل ضعف و عقب ماندگی صنعت ریلی کشور آن است که متولیان اصلی این صنعت تاکنون پیگیر حل مشکلات خطوط ریلی کشور نبوده‌اند.

نماینده سابق مردم ملایر در مجلس شورای اسلامی افزود: در شرایط کنونی متأسفانه سرمایه‌گذاران بخش خصوصی کشور ادعان می‌کنند که در برخی خطوط ریلی امکان سرمایه‌گذاری وجود ندارد که این امر زیان‌های بزرگی را به راه‌آهن کشور تحمیل کرده است.

وی تصریح کرد: در حال حاضر مشخص نیست متولی اصلی رسیدگی به صنعت ریلی کشور کیست و در این صنعت تبلیغات خاصی صورت نگرفته و از ظرفیت و پتانسیل خطوط گسترده ریلی در کشور به نحو احسن استفاده نمی‌شود.

چهاردولی اظهار کرد: تاکنون اهمیت موضوع صنعت ریلی کشور برای مسوولان وزارت راه و شهرسازی به اندازه کافی درک نشده و این امر یکی دیگر از دلایل عقب ماندگی صنعت ریلی ایران بوده است.

این نماینده سابق مردم در مجلس نهم عنوان کرد: در شرایطی که بسیاری از کلان‌شهرها و جاده‌های مواصلاتی کشور با بار ترافیکی سنگینی مواجه هستند، به طور حتم استفاده از صنعت ریلی تنها راه برون رفت از مشکلات ترافیکی است.

عضو سابق کمیسیون عمران مجلس با بیان اینکه رتبه جهانی ایران در صنعت ریلی مناسب نیست خاطر نشان کرد: در شرایط کنونی رتبه جهانی ایران در صنعت خطوط ریلی ۵۶ است که این جایگاه به هیچ عنوان زیننده کشور نیست. از این رو هنوز به ظرفیت‌ها و پتانسیل این صنعت در ایران توجه کافی نشده است.

### توسعه راه آهن در سایه افزایش بودجه عمومی

نماینده مردم بیرجند در میان و خوسف در مجلس شورای اسلامی با بیان اینکه در لایحه تقدیمی دولت به مجلس اعتبارات راه‌آهن در کل کشور کاهش یافته است گفت: با توجه به بودجه عمومی کشور امکان ساخت راه‌آهن با این میزان وجود نداشته بلکه تنها فاینانس مهم است.

حجت‌الاسلام سید محمدباقر عبادی با اشاره به دیدار مجمع نمایندگان خراسان جنوبی و استاندار با مدیرعامل و اعضای هیات مدیره راه‌آهن کشور اظهار کرد: در این دیدار همفکری و مشورت برای توسعه راه‌آهن استان و شرق کشور، محور بیرجند کالشور و زاهدان مطرح شد. وی افزود: قرار است خطی از راه‌آهن بافق مشهد به فردوس کشیده شود و با توجه به اینکه بودجه تقدیم مجلس شده اما راه‌های به دست آوردن اعتبارات باید مشخص باشد. نماینده مردم بیرجند، در میان و خوسف در مجلس شورای اسلامی گفت: امسال با آنچه که در لایحه تقدیمی دولت به مجلس صورت گرفته است اعتبارات راه‌آهن در کل کشور کاهش یافته و در این دیدار حضار خواستار پیگیری افزایش اعتبارات راه‌آهن در مجلس بودند اما با بودجه عمومی کشور امکان ساخت راه‌آهن وجود ندارد.

عبادی افزود: در حال حاضر فاینانس مساله بسیار مهمی است و دولت هم باید به وعده‌های خود عمل کند. در این راستا مشاوره‌هایی انجام شده و راه‌حل‌هایی به دست آمد که هرگاه اجرایی شد به مردم استان اطلاع‌رسانی خواهد شد.

### تحقق اهداف ریلی در گرو خصوصی سازی

عضو کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی مجلس شورای اسلامی گفت: با توجه به ظرفیت‌های حمل و نقل ریلی در برخی از نقاط کشور در صورتی که سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در این حوزه بیشتر فعال شوند شاهد تحولات مهمی در این عرصه خواهیم بود. ابراهیم آقامحمدی افزود: مسوولان و تمام دست‌اندرکاران صنعت حمل و نقل ریلی کشور باید با رویکرد مثبت برنامه‌های توسعه حمل و نقل ریلی را دنبال کنند. نماینده مردم خرم‌آباد در مجلس شورای اسلامی با بیان اینکه توسعه حمل و نقل ریلی بسیار ضرورت دارد اظهار کرد: با توجه به کمبود منابع مالی در این عرصه، در صورتی که بتوانیم سمت و سوی این بخش از حمل و نقل را در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی سوق دهیم، به مرور شاهد تحولات مثبتی در عرصه حمل و نقل ریلی به ویژه در بخش ترانزیت و در نتیجه بازارهای جهانی خواهیم بود.

عضو کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی مجلس تاکید کرد: توسعه حمل و نقل ریلی در کشور در کوتاه مدت و بلندمدت تأثیرات مثبتی بر رشد اقتصاد ملی، حفظ محیط زیست و صرفه‌جویی در مصرف سوخت خواهد گذاشت و سهم حمل و نقل ریلی را در حوزه حمل بار و مسافر افزایش خواهد داد.

آقامحمدی با بیان این که استان‌هایی با ظرفیت بالای مسافر و بار باید از توسعه خطوط ریلی بهره‌مند شوند افزود: وسعت زیاد و همچنین تقاضا برای حمل و نقل ریلی ما را بر آن داشته تا اقدامات وسیع‌تری برای مناطق مستعد انجام دهیم تا مردم در این مناطق بتوانند با استفاده از حمل و نقل ریلی به سهولت تردد کنند. نماینده مردم خرم‌آباد در مجلس اضافه کرد: با حرکت به سوی خصوصی سازی و واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی، طبعاً شبکه حمل و نقل ریلی کشور به اهداف اصلی خود خواهد رسید. وی افزود: در چشم‌انداز توسعه حمل و نقل ریلی، توسعه خط آهن کشور تا ۲۵ هزار کیلومتر هدف‌گذاری شده بنابراین احداث و توسعه خط آهن کشور باید با سرعت بیشتری دنبال شود.


به گفته این نماینده مردم در مجلس، بر اساس اعلام نظر اتحادیه جهانی راه آهن، ایران با وجود ظرفیت‌ها و مزیت‌های فراوانی که می‌تواند از توسعه خطوط ریلی به دست آورد، سرمایه‌گذاری بسیار ناچیزی در بخش حمل و نقل ریلی انجام داده است.

### سخن آخر

با توجه به بیان دیدگاه‌های مختلف از سوی نمایندگان کنونی و سابق مجلس شورای اسلامی درباره توسعه و گسترش خطوط ریلی به نظر می‌رسد خصوصی‌سازی در بخش‌های مختلف راه آهن کشور، نقطه عطف مهمی برای پیشرفت و اعتلای صنعت ریلی ایران محسوب می‌شود. در حقیقت با توجه به اینکه یکی از اهداف مهم خصوصی‌سازی، رشد و گسترش صنعت ریلی و راه‌آهن کشور است، بسترسازی در شرایط کنونی از مهم‌ترین دغدغه‌های فعالان ریلی ایران در جهت خصوصی سازی است که وقوع این اتفاق نیازمند همکاری و حمایت همه‌جانبه نهادهای مختلف از جمله دولت است.



شرکت سهند ریل سپاهان (سهامی خاص)  
تولید و تامین قطعات و تجهیزات راه آهن



سخن مدیرعامل  
احمد جلالی خرم دشتی

با توجه به گسترش روز افزون صنایع ریلی در بخش های مختلف (خطوط، واگن ها و آلات ناقله ریلی و ...) شرکت سهند ریل سپاهان با تکیه بر تجربه های موفق مدیران و کارشناسان و پرسنل خود در زمینه تولید و تامین قطعات و تجهیزات صنعتی بخش های مختلف کشور فعالیت خود را در زمینه تولید، تامین ادوات و تجهیزات راه آهن در بخش های ناوگان باری، مسافری، خطوط و ... متمرکز نموده است و با پیکارگیری تمام پتانسیل های در اختیار که حاصل سال ها تلاش در این عرصه می باشد تمام توان مدیریتی و اجرایی خود را به منظور نیل به اهداف کمی و کیفی توسعه صنعت سازی در حوزه ریلی در قالب اهداف و چشم اندازهای پیش روی شرکت در عرصه رقابت سالم در صنعت ریلی کشور بعمل می آورد. در این شرکت همواره اصل را بر کیفیت بنا نهاده و در کنار آن کوشیده ایم تا با اصلاح روند تولید و تامین و واردات قطعات و تجهیزات قیمت تمام شده را به نفع مشتری کاهش دهیم.

سعی و تلاش وافر ما بر این است که در کلیه تولیدات و قطعات تامین شده از منابع داخلی و خارجی تمامی ضوابط فنی و علمی و کیفی را رعایت نمائیم و با استفاده از نظرات کارشناسان صاحب نظر و دارای تخصص در این زمینه محصولی با حداکثر کیفیت ارائه نماییم. همواره مشتری را شریک خود دانسته و با توجه به توانمندی های بالقوه و بالفعل خود و استفاده از پیمانکاران توانمند آمدگی خود را جهت انجام کلیه پروژه های تامین و تولید قطعات و تجهیزات ناوگان ریلی اعلام می نمائیم. شرکت سهند ریل توفیقات خود را همواره از الطاف خداوند متعال و حاصل تلاش همکاران و پیمانکاران و شرکاء تجاری داخلی و خارجی خود می داند.

سرمایه اصلی، تلاش و پشتکار، خلاقیت و برنامه ریزی، دانش و صداقت تمامی پرسنل و همکاران بوده و گسترش فعالیت های شرکت به حول و قوه الهی به این داشته ها استوار خواهد بود. بر این باوریم که در ابتدای راهیم و بر همین اساس صمیمانه از همه مدیران، صاحب نظران، کارشناسان و تمام تلاشگران عرصه ریلی کشور طلب یاری داشته و از صمیم قلب پذیرای نظرات، پیشنهادات و انتقادات آن ها خواهیم بود.





## شرکت سهند ریل سپاهان (سهامی خاص) تولید و تأمین قطعات و تجهیزات راه آهن

۰۳۱-۳۵۷۲۰۵۰۱,۲

[www.SahandRail.com](http://www.SahandRail.com)

۰۳۱-۳۵۷۲۲۶۰۵,۶

[info@SahandRail.com](mailto:info@SahandRail.com)

- ◆ تولید و تأمین انواع قطعات بوژی، قلاب، سیستم ترمز و بدنه واگن های باری
- ◆ ریخته گری و ماشین کاری انواع قطعات صنعتی و ریلی
- ◆ تولید انواع قطعات پلیمری
- ◆ قالب سازی و مدل سازی انواع قطعات صنعتی و ریلی
- ◆ واردات انواع چرخ، چرخ و محور و قطعات مربوطه (انواع جعبه یاتاقان، انواع بلبرینگ و ...)
- ◆ واردات انواع سیستم های ترمز روسی - کنوری
- ◆ واردات انواع بوژی و متعلقات مربوطه
- ◆ واردات مجموعه قلاب و ضربه گیر و متعلقات مربوطه
- ◆ و ...





نیازمند مشارکت حداکثری بخش خصوصی در حمل و نقل ریلی هستیم:

## حمایت از خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی؛ راهکار زیاد است

شما از بخش جاده ای که مهمترین رقیب بخش ریلی نیز می باشد به راه آهن ورود پیدا کردید و حدود ۶ سال در مقام ریاست راه آهن جمهوری اسلامی ایران مسئولیت هدایت بخش ریلی کشور را داشته اید. در طول این مدت مهمترین برنامه ها و اقدامات شما پیرامون چه حوزه هایی بود؟ مهمترین چالش هایی که در آن دوران با آن مواجه بودید چه بود؟

در ورود به راه آهن دو سابقه مؤثر داشتم که می توانست دیدگاه من را در خصوص فعالیت راه آهن شکل بدهد یکی سابقه حمل و نقل جاده ای به عنوان ارائه خدمات حمل و نقل و دیگری وزارت بازرگانی به عنوان مصرف کننده خدمات حمل و نقل.

این تجربه نشان می داد که ساختار راه آهن با ساختار دیگر بخش های حمل و نقل به ویژه با حمل و نقل جاده ای که رقیب محسوب می شود تفاوت اساسی دارد. در جاده سرمایه گذاری و نگهداری از زیربنا بر عهده دولت است لکن تامین ناوگان بر عهده بخش خصوصی است. اما در راه آهن تمامی سرمایه گذاری اعم از خطوط و ناوگان در یک سازمان دولتی متمرکز بود و هزینه های ریل، بهره برداری، ناوگان، لوکوموتیو و حتی خدمات دیگر در راه آهن توسط خود دولت انجام می شود. هزینه های دیگر خدمات در جاده نظیر پلیس راه در گذشته و حال توسط دولت پرداخت می شود در صورتیکه بخشی از هزینه های پلیس راه



مواجه است. همچنین بیش از ۳۰ درصد از حمل کالا در شبکه ریلی توسط لوکوموتیوهای بخش خصوصی انجام می شود و با توجه به نوجوانی بخش خصوصی در حمل و نقل ریلی این سهم نشان دهنده توانایی و لیاقت بخش مزبور می باشد. علیرغم اظهاراتی که در حمایت از حمل و نقل ریلی می شود در عمل سیاست هایی اتخاذ می شود که این بخش را در رقابت با جاده در موقعیت پایینتری قرار می دهد. دریافت حق دسترسی در بخش ریلی بیش از ۵ برابر جاده و یارانه پنهان چند برابری سوخت ارزان به بخش جاده موجب عدم تعادل در رقابت و کاهش جذابیت بخش حمل و نقل ریلی برای صاحبان کالا شده است. در این خصوص گفتگویی داشتیم با مهندس محمد سعید نژاد که سالیان طولانی در این عرصه فعالیت داشته و تجربه اقدامات بسیاری در حوزه خصوصی سازی در بخش های مختلف حمل و نقل را داشته اند، این گفتگو را می خوانیم:

پایه های اصلی خصوصی سازی در رقابت اقتصادی شکل می گیرد که هدف اصلی آن افزایش بهره وری منابع می باشد. خصوصی سازی اهداف مهمی را به دنبال دارد که از مهمترین آنها، کاهش بودجه دولت، چابک سازی بدنه سازمان اقتصادی کشور و افزایش رشد اقتصاد ملی است. صنعت حمل و نقل به ویژه حمل و نقل ریلی نیز از این قاعده مستثنی نمی باشد. فرایند خصوصی سازی در راه آهن ایران با تبدیل بنگاه راه آهن به شرکت دولتی و تفکیک برخی از ماموریت ها در قالب مراکز مستقل مالی و ایجاد شرکت های مختلف آغاز شده است و با تصویب موادی در برنامه سوم شکل جدی تری بخود گرفت و از سال ۱۳۸۴ خصوصی سازی فرایند واگذاری ناوگان و تاسیس شرکتهای خصوصی آغاز شد. با گذشت ۱۲ سال و نقش فعال بخش خصوصی در تامین ناوگان ریلی بگونه ای بوده است که در زمینه واگن باری و محدودیت های ترافیکی شبکه ریلی بازار با اشباع



آهن توسط خود راه آهن پرداخت می گردد از سوی دیگر برخلاف راه آهن، جاده سوبسیدهایی را دریافت می کرد. راه آهن علاوه بر اینکه سوبسیدی دریافت نمی کرد به بخش مسافری سوبسید هم پرداخت می کند، که این پرداخت نیز شفاف نبود. به عنوان مثال ما تمامی هزینه های نگهداری خطوط راه آهن و هزینه های سرباری که داشتیم را از بخش بار دریافت می کردیم، در بخش مسافری همیشه یارانه پرداخت می کردیم. اگر به ساختار قیمت دقت کنیم ملاحظه می شود در هزینه تمام شده مسافری هزینه دسترسی به خط منظور نمی شود در نتیجه تمام این هزینه ها از بخش بار دریافت می شود و قیمت حمل بار در راه آهن را بالا می برد. این تفاوت ها باعث می شود که راه آهن نسبت به جاده گرانتر باشد. و راه آهن نتواند رقابت مناسبی با جاده داشته باشد. لذا باید شاخص های ارزیابی این دو فعالیت در شرایط شفاف و یکسانی قرار می گرفت.

از سوی دیگر ساختار راه آهن گسترده و متمرکز بود و موجب می شد تا از چابکی آن بکاهد. راه آهن بخش زیادی از خدمات مورد نیاز خود را بجای تامین از بیرون در داخل سازمان تولید می کرد. نظیر خرید، تأمین، تعمیر ناوگان، خطوط، علامت و ارتباطات، ایستگاه ها و... در سال ۱۳۶۳ در راه آهن حدود ۴۲ هزار نفر نیروی انسانی داشتیم و اگر قرار بود این سازمان به همین شکل ادامه پیدا کند با گسترش خطوط و ناوگان و افزایش عملکرد بار و مسافر مطمئناً تعداد نیروی انسانی بالغ بر ۸۰ هزار نفر می شد و اداره سازمانی به این بزرگی سخت و پر هزینه بود. اما سازمان اجرا در جاده به این شکل، متمرکز و یکپارچه نیست.

این اختلاف ساختاری در جاده و راه آهن موجب می شد که قضاوتی درست و دقیق نسبت به جاده و ریل نداشته باشیم، علیرغم ادعاها

تصمیمات عموماً به نفع جاده بوده است. من با شناخت نسبی از این مشکلات، وارد راه آهن شدم. در جلسه هیئت مدیره مصوب کردیم که بخش نگهداری راه آهن جدا شده و به شرکت تراورس ملحق شود، این اتفاق در همان ابتدای ورودم به راه آهن انجام شد و همچنین مصوب کردیم که واگن های باری از راه آهن جدا شود و به یکی از این شرکت ها ملحق شود. البته مدت زمانی به طول انجامید تا از شورای عالی اداری مصوبه آن را برای انجام دریافت کنیم و نشان دهنده آن است که از زمانیکه در حمل و نقل جاده ای مشغول فعالیت بودم ایده ی تغییرات در حمل و نقل ریلی را داشتم.

**هنگامیکه این اصلاحات را در راه آهن انجام دادید حدود ۵ سال قبل در اروپا این اتفاقات رخ داده بود. یعنی در سال ۲۰۰۰ بحث تفکیک عمودی در اروپا قانونی شد که زیربنا در اختیار دولت و بهره برداری در اختیار شرکت های خصوصی باشد، تجربه عملی آن را در دنیا داشته ایم. اما در ایران این چنین بحثی وجود ندارد حتی سیاست های کلی اصل ۴۴ در سال ۱۳۸۷ ابلاغ شد که در زمان بعد از فعالیت جنابعالی بود. ایده شما، از تجربیاتتان در بخش جاده ای بوده، نکته ای که هم اکنون در مورد آن بحث های بسیاری است آن است که در آن زمان باید در ابتدا تجاری سازی می شد و پس از آن واگذاری صورت می گرفت، اگر در آن زمان پیرامون این بحث ها نکاتی وجود داشته برای ما بفرمایید؟**

در حوزه حمل و نقل در بخش مصرف کننده و تولید کننده خدمات، فعالیت داشته ام و به صورت طبیعی با این پدیده در ایران درگیر بودم و همچنین در کشورهایی که برای امضای موافقت نامه ها می رفتم و مطالعاتی که مرکز تحقیقات راه

آهن انجام داده بود نشان می داد که در راه آهن تغییرات و تحولات زیادی شده است. در فعالیت های اقتصادی و از جمله راه آهن ابتدا تجاری سازی شده است و بعد از آن واگذاری انجام شد. یعنی در ابتدا به واحدهای تجاری مستقل تبدیل شد تا واحدهای تجاری بتوانند در قالب درآمد هزینه به کارشان ادامه دهند. نکته ای که در خطوط راه آهن باید به آن توجه ویژه می کردیم آن بود که در خطوط راه آهن، هشت هزار نفر نیروی انسانی شاغل کاری مشغول به کار بود و باید به نیروها فشار روحی و اختلال در زندگیشان ایجاد نمی شد، البته این رویه از تعهدات سازمانی و اخلاقی راه آهن است. نکته دیگر آن بود که به دلیل توسعه خطوط راه آهن در همان زمان، نیاز به نیروی جدید داشتیم که در پی آن باید تعداد ۸ هزار نیرو را به ۱۲ هزار نیرو می رساندیم. اگر بخواهم به صورت تیتروار بگویم، ۱- حل و فصل و رعایت حقوق کارکنان، ۲- تأمین نیروهای مورد نیاز جدید، ۳- ایجاد ساختار تجاری که فعالیت را با انگیزه و موثر انجام دهد. زیرا هنگامیکه نیروهای موجود را به شرکتی واگذار می کنید معادل آن نیروها کار به آن شرکت داده می شود و به میزانی قیمت گذاری می شود که حقوق کارکنان بدون کسر و کاهشی پرداخت شود. هنگام محاسبه متوجه شدیم که نیروهای موجود برای نگهداری حدود ۴ هزار و پانصد کیلومتر راه آهن جوابگو است و برای ۳ هزار کیلومتر دیگر، نیاز به نیروی انسانی بود که برای باقیمانده نیروی انسانی مورد نیاز می توانستیم از شرکت های پیمانکاری نیرو بگیریم. در آن هنگام که نیروهای ما به شرکت تراورس رفتند کیلومتری ۴ میلیون تومان سالانه قرارداد می بستیم که در مورد شرکت های جدید حدود یک و نیم تا ۲ میلیون تومان می شد. زیرا نیروهایی که به شرکت تراورس انتقال می دادیم دارای سابقه کار

طولانی تری بودند و کاملاً امری طبیعی بود. بنابر این تجاری سازی با شرکت تراورس آغاز شد و پس از آن شرکت تراورس واگذار شد و شرکت های نگهداری خط شکل گرفتند. به مرور نیز شروع به رشد کردند و به شرایط فنی تری دست یافتند. بعد از اجرای مصوبه، ۸ هزار نفر از نیروی انسانی راه آهن منتقل شد به خاطر دارم هنگامیکه وارد راه آهن شدم نیروی انسانی راه آهن حدود ۲۶ هزار نفر بود و در هنگام خروج بنده از راه آهن حدود ۱۳ هزار نفر بود.

**منظور شما همان شرکت اصلی راه آهن است؟ زیرا شرکت تراورس نیز شرکت دولتی بود و جنابعالی یکپارچگی عمودی در دل راه آهن ایجاد کردید و بخش هایی را در دل راه آهن در قالب شرکت های دولتی ایجاد کردید؟**

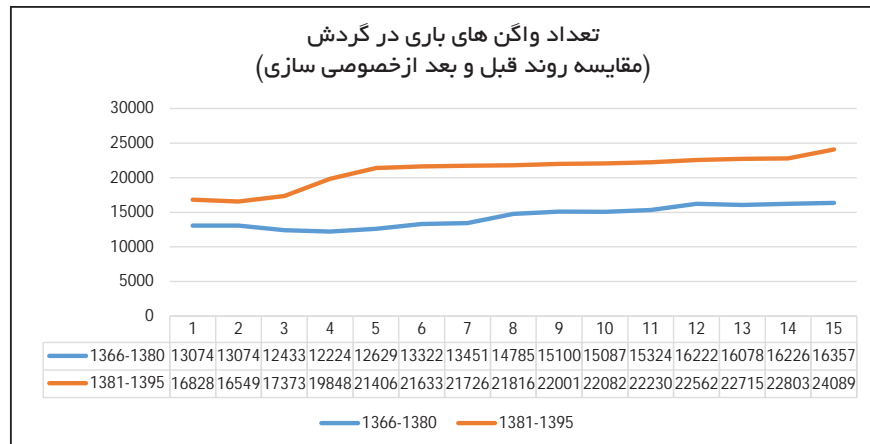
ابتدا برای اینکه تجاری سازی شکل بگیرد باید این تفکیک صورت می گرفت این امر موجب شد تا نگهداری خطوط در راه آهن به واحدهای تجاری مستقل از نظر درآمد و هزینه ها تبدیل شود. تعهدی که برای کار به شرکت تراورس داده شد متناسب با کاهش نیروی انسانی بود که به تدریج در حال بازنشستگی بودند و متناسب با آن مقدار کار شرکت کاهش می یافت و می توانست همانند شرکت های دیگر در مناقصات شرکت کند و پروژه های دیگری نیز بگیرد که این کار را انجام می داد.

ستاد ما و نواحی راه آهن مجموعه ای از مهندسی متخصص بودند و تحصیلات خود را در دانشگاه های داخل و خارج به اتمام رسانده بودند، آشنایی کامل به خط و مسائل فنی داشتند و باید کنترل می کردند. هنگامیکه مسئولیت ۸ هزار نفر نیروی انسانی در اختیار این جمع قرار گرفت تمامی زمانشان صرف مدیریت نیروی انسانی می شد و خودش مشکل بزرگی بود. از همان زمان پیشنهاد موضوع واگذاری شرکت را به شورای عالی اداری دادیم

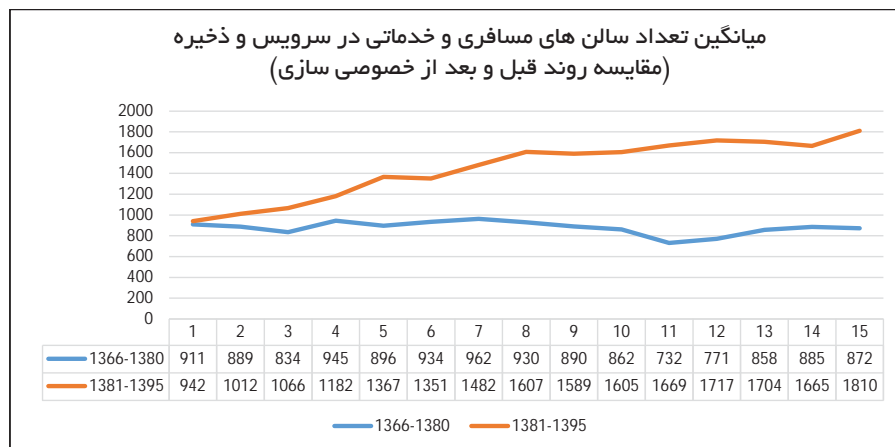
که واگذاری آن پس از رفتن من از راه آهن اتفاق افتاد، شرکت منصور آریا برنده مناقصه واگذاری شرکت تراورس شد که یکی از بدشانسی‌های ما در راه آهن همین بود.

از جمله کارهای دیگری که برای مقایسه بخش جاده ای و ریلی انجام دادیم آن بود که با سازمان مدیریت آن زمان مذاکرات طولانی انجام شد و پیشنهادات مختلفی دادیم که نگهداری راه آهن را در بودجه مشابه جاده در نظر بگیرند. یعنی همانطور که برای نگهداری راه ها بودجه تعیین می کنید برای راه آهن نیز از بودجه عمومی اعتبار منظور کنید تا بخشی از هزینه های مسافری راه آهن در بخش بار را بتوانیم کمی کاهش دهیم و به سمتی حرکت کنیم که میان جاده و ریل توازی از لحاظ ساختار و سازمان و هزینه ها ایجاد شود. در اواخر سال گذشته شنیده ام که مسائل بازنشستگان حل شده است اگر به خاطر داشته باشید حقوق بازنشستگان راه آهن، از خود شرکت راه آهن پرداخت می شد در صورتیکه سازمان های دیگر از صندوق بازنشستگان حقوقشان پرداخت می شود. باید آگاه باشیم که تمامی این مشکلات بر دوش بخش بار راه آهن است و از طرفی دیگر همیشه راه آهن متهم به ناکارآمدی بخش باری است.

**نکته همین است، جنابعالی**  
 که در سال ۱۳۸۰ وارد راه آهن شدید فرایند کوچک سازی در دل راه آهن اتفاق افتاد و شرکت های دولتی در زیر مجموعه راه آهن ایجاد شدند و عملاً بدنه و ستاد اصلی کوچک شد ولی باز هم به آن نتیجه رسیدید که این کار اقدام نهایی نیست و باید بخش خصوصی را حداقل در بهره برداری وارد راه آهن کنیم که این نتیجه خود از نکات مهم است، چگونه به نتیجه خصوصی سازی رسیده اید، نمی توانیم بگوییم، به دلیل اینکه در اروپا این مدل اجرا شده بود ما نیز در

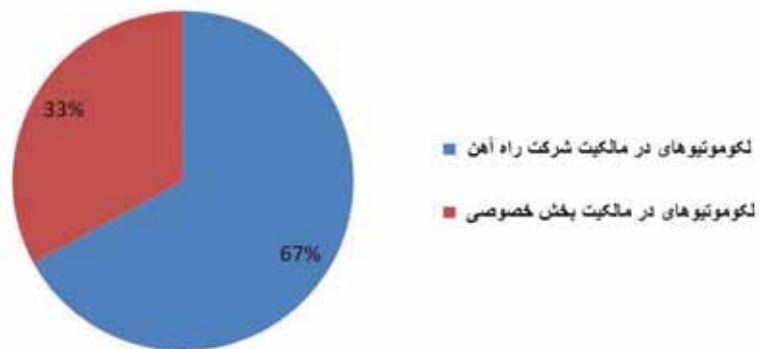


مرجع: داده های مندرج در سالنامه های آماری راه آهن - انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی



مرجع: داده های مندرج در سالنامه های آماری راه آهن - انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی

سهم تن کیلومتر جابجا شده توسط لکوموتیوهای بخش دولتی و خصوصی در سال ۹۵



مرجع: انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی

**کشور این مدل را پیاده کردیم، قطعاً اتفاقات و احساس نیازهایی بوده است که جنابعالی به نتیجه قانون دسترسی آزاد رسیده اید که نقطه عطف قابل توجهی در حمل و نقل ریلی کشور بوده است. لطفاً توضیحی دهید که در آن مقطع چه اتفاقی رخ داد؟**

بخشی از این تغییرات مربوط به همان سوابقی می باشد که در بخش جاده کسب کرده بودم. هنگامیکه از بخش جاده به راه آهن نگاه می کردم این احساس را نسبت به سیاست های تبعیض آمیز نسبت به راه آهن داشتم که به بخش هایی از آن اشاره کردم و طبیعی بود که برای این اقدام نیاز به مطالعات عمیق تری وجود داشت. به کمک تیمی تقریباً سازماندهی راه آهن های تمامی کشورهای دنیا را بررسی و مسیرهای طی شده را مطالعه کردیم، کشورها کوچک سازی و خصوصی سازی را با مدل های مختلف شروع کرده بودند، مدل استاندارد و خاصی وجود نداشت. بعضی از کشورهای دنیا مسیر و خط راه آهن را با تمامی عملیاتش به شرکت خصوصی واگذار کرده بودند. بنده خود با این روش موافق نیستم، این سوال اینجا مطرح است که آیا در کشور ما شرکت خصوصی وجود دارد که توانایی دریافت خط با ناوگان را در یک مسیر به صورت کامل داشته باشد؟ اگر این بخش خصوصی که این توانایی را دارد وجود داشته باشد، مطمئناً در انتها به شرکت های خصولتی یا شبه دولتی وابسته است. به عنوان مثال خط تهران - مشهد را کامل به یک شرکت خصوصی واگذار کنیم، همانند راه آهن آمریکا.

سه عامل در تولید خدمات وجود دارد: ۱- خط ۲- ناوگان (واگن باری و مسافری) ۳- نیروی کشش (لکوموتیو) که این موارد ۳ ابزار مهم هستند، ایده ای که از اطلاعات جمع آوری شده تمامی این کشورها کسب کردم غیر از برخی کشورهای همانند

آمریکا، که در حوزه خصوصی سازی از شرایط خاص برخوردارند دریافتیم که خط را نمی توان به بخش خصوصی واگذار کرد. البته سرمایه گذاری خط باید با دولت باشد اما عملیات ساخت و نگهداری آن باید برون سپاری شود. ناوگان کامل ما از دو بخش واگن و لکوموتیو تشکیل می شود و کاملاً برای ما شفاف بود که لکوموتیو به دلیل مسائل فنی و قیمت بالا و هزینه های بالای نگهداری حداقل در فاز اول قابلیت واگذاری را ندارد. به همین جهت در فاز اول خصوصی سازی بر واگذاری واگنهای راه آهن و ایجاد شرکتهای حمل و نقل ریلی خصوصی متمرکز شدیم.

مهمترین مسئله بخش خصوصی با راه آهن در رابطه با واگن هایی بود که بروی خط راه آهن قرار می دهد و هیچ اختیاری در رابطه با واگن هایش در زمان سیر ندارد. می توان به اینگونه مثال زد که مالک ماشینی هستید، آن را در پارکینگ قرار می دهید که هیچ کلیدی از آن ندارد. قانون دسترسی آزاد به همین دلیل طرح شد که در آن قانون به صراحت بیان شده است که راه آهن به غیر از موارد ایمنی، حق ندارد مانع تردد ناوگان بخش خصوصی شود، ما راه آهن را دقیقاً همانند جاده دیدیم. سرمایه گذاری در واگن با لکوموتیو کاملاً متفاوت است. و می تواند هر نوع واگن های باری و مسافری را جابه جا کند و به دلایل فنی و حجم سرمایه و مشکلات پشتیبانی نیاز به مدیریت متمرکزتری دارد، به همین دلیل فعالیتیمان برای حل مسئله را از راحت ترین بخش که واگن بود، آغاز کردیم و واگذاری را آغاز کردیم. در این راستا دو ایده وجود داشت: ۱- راه آهن نیز همانند بخش خصوصی مالک واگن باشد و از بخش خصوصی نیز جهت خرید واگن دعوت به عمل آید، ۲- اگر راه آهن هم مانند بخش خصوصی مالک واگن باشد، بخش خصوصی اطمینان به سرمایه گذاری ندارند به دلیل اینکه راه آهن رقیب بخش

خصوصی محسوب می شود، به همین خاطر ما باید این مسئله را یک جا حل می کردیم، ما باید واگن ها را به بخش خصوصی واگذار می کردیم و این واگذاری واگن های راه آهن در مقابل واگن هایی بودند که بخش خصوصی خریداری می کرد.

**نکته ای که جنابعالی به آن اشاره کردید همچنان بحث روز است و به عبارتی به این نتیجه رسیدید که حضور خود راه آهن به عنوان یک بهره بردار در کنار بخش خصوصی هیچ گاه اتفاق خوبی نخواهد بود زیرا رقابت سالمی شکل نخواهد گرفت به دلیل اینکه راه آهن دولت بزرگی است و از ابزارها و امکاناتی برخوردار است که بخش خصوصی از آن برخوردار نیست، در نتیجه بخش خصوصی بازنده خواهد بود. لطفاً در این مورد توضیحات بیشتری دهید.**

هر رگولاتور یا شبه رگولاتور خواهد در کنار بخش خصوصی عملیات اجرایی داشته باشد بصورت ذاتی یک عدم توازن رقابتی ایجاد خواهد شد.

امروز دولت، وزارت راه، راه آهن و تمام سازمان های دولتی در انتهای ماه، حقوق کارکنان خود را پرداخت می کنند و حقوق کارکنان را در الویت قرار می دهند و امکان ندارد دولت یا راه آهن حقوق کارمندان خود را ندهد اما پیمانکارانی هستند که حقوق آنها پرداخت نشده است. این سؤال را مطرح کردم که دولت نیز اگر شرکتی دولتی تأسیس نماید همانند آنها این شرکت متعلق به دولت نیز، توانایی پرداخت حقوق کارمندان را نخواهد داشت، چه باید بکند؟ باید با هر روشی که امکان دارد حقوق کارکنان را پرداخت کند، مثلاً می توان امتیازی را به شرکت دولتی زیرمجموعه داد تا از طریق حمل بار حقوق کارمندان را پرداخت کند، این امر کاملاً ذاتی است که رقابت را مخدوش خواهد کرد.

**در ساختاری که راه آهن هم اکنون طراحی می کند و ساختاری جدید است، راه آهن خود می خواهد شرکت دولتی تأسیس کند و بار و مسافر را جابه جا کند که مدلی همانند راه آهن کشور آلمان است. در راه آهن آلمان که رگولاتور هایی در سطوح محلی، فدرال و اتحادیه اروپا نظارت دارند امکان رفتارهای انحصارطلبانه از سوی شرکت دولتی راه آهن آلمان و زیرمجموعه های دولتی اش بسیار پایین است و قابل مقایسه با کشور ما نیست. فرض کنید یک رگولاتور در سطح وزارتخانه می خواهد شکل گیرد. آیا با این ساختار جدید حمل و نقل ریلی موافق هستید؟**

اولا بنده مطالعاتی که صورت گرفته است را بصورت اجمالی بررسی کرده ام به نظر من بخش عمده ای از آن برای بخش خصوصی ما مفید و کارساز و رافع مشکلات است بویژه در زمینه ایجاد رگولاتور مستقل و زیر نظر وزارت راه ثانیاً بنده اینگونه مقایسه ها و بنچ مارک و تبعیت کامل از آنرا قبول ندارم. این گونه مقایسه ها با توجه به فضای کسب و کار کشور ما برای اجرای این طرح مناسب نیست و موجب سرخوردگی و بی اعتمادی بخش خصوصی به سرمایه گذاری می شود. ما باید ضمن مطالعه و تحقیق تجربه دیگران در خصوص مشکلات و راهکارهای تعادل بخشی بین بخش خصوصی و دولتی با توجه به شرایط داخلی و ارزیابی عملکردهای گذشته خودمان تصمیم گیری کنیم الزاماً نسخه دیگران برای ما نمیتواند درمان مناسبی باشد باید بررسی کنیم که آیا کارهایی که در بخش دولتی انجام شده است به هر شکلی که بوده است آیا موفق بوده است؟ حداقل در حوزه کامیون داری حتی بخش خصوصی نتوانسته صاحب مجموعه مناسبی باشد. چه رسد به دولت.



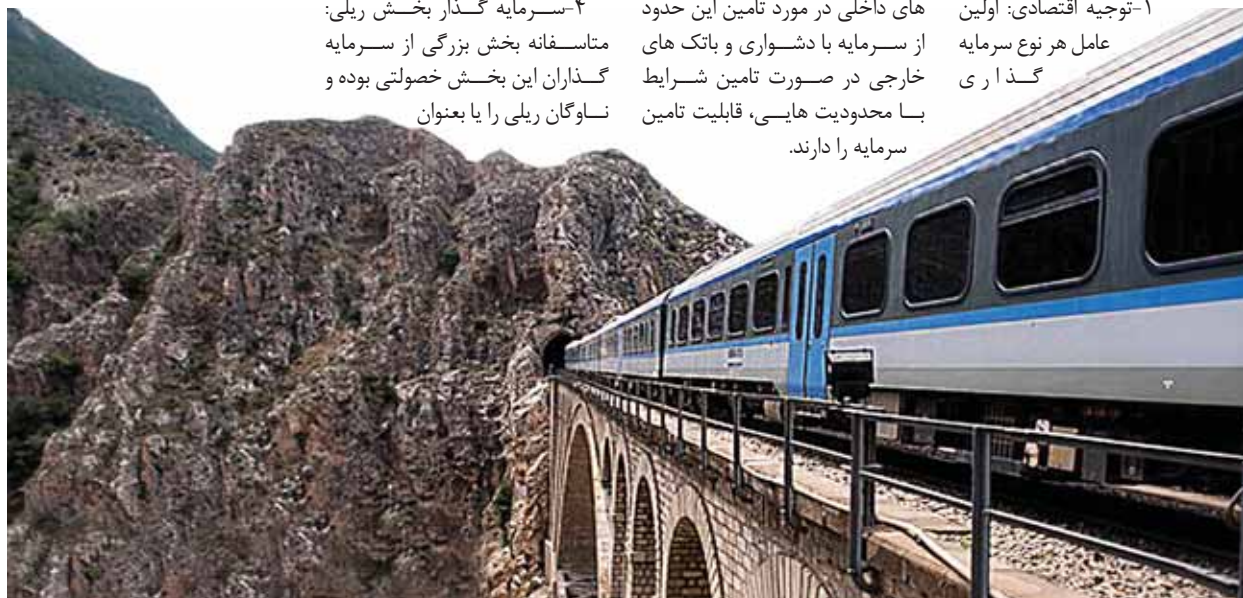
## موانع سرمایه گذاری در بخش ناوگان

سیدحسین موسوی نژاد

عضو سابق هیات مدیره انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی

بخشی از مطالبات از دولت و یا با اقساط بسیار طولانی دریافت کرده و بندرت اشخاصی با تامین سرمایه توسط خودشان وارد این بخش شده اند لذا انگیزه زیادی برای توسعه سرمایه خود نداشته و تلاش می کنند با حداکثر بهره برداری از ناوگان موجود ، سرمایه خود را مستهلک نمایند.

دمیدن روح تازه به بخش خصوصی مستلزم حضور سرمایه گذاران جدی و واقعی است.



۳- تولید داخلی : قاعدتا تولید داخلی باید موجب شود که کالا با قیمت کمتر و سرعت بیشتر به مصرف کننده برسد اما کارخانه های تولیدکننده واگن داخلی بدلیل مشکلات مزمن مدتهاست از حالت یک بنگاه اقتصادی خارج شده و تولیدات با کیفیت بسیار پایین را در زمانهای خیلی طولانی و قیمت های گران به خریداران تحویل دهند و خود یکی از مشکلات بخش است.

۴- سرمایه گذار بخش ریلی: متأسفانه بخش بزرگی از سرمایه گذاران این بخش حصولتی بوده و ناوگان ریلی را یا بعنوان

قاعدتا انتظار بازگشت سرمایه و مقایسه آن با سایر بخش ها و هزینه سرمایه گذاری است، بنظر می رسد با تغییر نوع بهره برداری و بهبود بعضی شرایط موجود سرمایه گذاری در این بخش با استاندارد های انتظار سود دهی سازگار است.

۲- منابع مالی : منابع مالی مورد نیاز برای ناوگان اقتصادی قابل توجه است و بدون استفاده از منابع بانکی تامین آن امکان پذیر نیست ، بانک های داخلی در مورد تامین این حدود از سرمایه با دشواری و باتک های خارجی در صورت تامین شرایط با محدودیت هایی، قابلیت تامین سرمایه را دارند.

از ابتدای تشکیل بخش خصوصی ریلی یعنی سال ۸۳ تا کنون ، کمتر از ده درصد، واگن جدید به ناوگان اضافه شده است در حالی که با توجه به عمر کیفیت و تقاضای موجود باید حدود هشتصد الی هزارواگن مسافری و قریب به ۵ هزار واگن متنوع باری خریداری می شد.

در این مختصر تلاش شده است دلایل مختلف این مساله توضیح داده شود:

۱- توجه اقتصادی: اولین عامل هر نوع سرمایه گذاری

در گفتگو با مهندس بهیار صنوبری مدیرکل دفتر سرمایه‌گذاری و اقتصاد حمل و نقل راه‌آهن مطرح شد:

## ناموزنی توسعه زیرساخت و افزایش ظرفیت حمل

لایزینی باشد ولی قطعاً می‌تواند با اعمال سیاست‌های مناسب به فعالیت‌های این شرکت‌ها به صورت عام کمک کند. بر اساس اقدامات انجام شده مقرر شده است که از منابع صندوق توسعه ملی برای کمک به توسعه حمل و نقل ریلی استفاده شود.

### شرکت‌های خصوصی با چه مشکلاتی در راستای خرید ناوگان مواجه هستند؟

خرید واگن توسط شرکت‌های خصوصی به منزله ورود و یا توسعه کسب و کار در حوزه حمل و نقل ریلی است. به طور طبیعی نگرانی اصلی تناسب تعداد ناوگان با میزان بار موجود مناسب حمل و نقل ریلی و وجود ظرفیت شبکه برای حمل این بارهاست و قطعاً اگر فضای کسب و کار پر رونق باشد تمام مشکلات قابل حل به نظر می‌رسد. بنابراین وجود جریان نقدینگی پایدار (درآمد) اصلی‌ترین چالش است. سپس تامین منابع مالی مناسب برای نوسازی و توسعه ناوگان، شکل بدی خواهد داشت. در مورد اولی لازم است هماهنگی موزون در توسعه زیرساخت‌ها و افزایش ظرفیت حمل وجود داشته باشد که نیازمند تدوین برنامه عملیاتی بر پایه واقعیت‌هاست. اما بهتر است این سوال توسط شرکت‌های خصوصی پاسخ داده شود. آنچه که در تماس‌های برقرار شده به ما اطلاع دادند مشکلات شامل سه دسته اصلی هستند: ۱- تولید کنندگان داخلی ۲- تامین مالی بازار کار در مورد تولید کنندگان داخلی، ۳- کیفیت پاسخگویی به نیاز مشتری که از مهم‌ترین چالش‌ها است. در مورد تامین مالی، نرخ بالا و مدت باز پرداخت کم است و در مورد بازار کار، عدم پرداخت به موقع مطالبات را می‌توان از مشکلات عمده دانست.



**تجهیزات و قطعات لازم، بومی و ساخت داخل است و چند درصد از کشورهای دیگر وارد می‌شود؟**  
اصولاً نباید به موضوع به صورت سهم درصد ساخت داخل و خارج نگاه کرد. اگر از لحاظ اقتصادی به موضوع نگاه شود، ملاک تصمیم‌گیری باید قیمت تمام شده باشد. اگر ساخت قطعه‌ای در داخل ارزان‌تر و یا اندکی بالاتر از مشابه خارجی آن باشد، بهتر است در داخل تولید شود.

### آیا قراردادی مبنی بر خرید واگن از کشورهای دیگر به امضاء رسیده است؟

بر اساس اطلاعات موجود که در رسانه‌های عمومی هم اعلام شده قراردادهایی برای خرید واگن از شرکت‌های خارجی منعقد شده است ولی در همه آنها شرط استفاده از ظرفیت‌های تولید کنندگان داخلی گنجانده شده است.

### نقش دولت در تامین منابع مالی برای این بخش از حمل و نقل چیست؟

به نظر می‌رسد وظیفه دولت تاسیس شرکت‌های تامین مالی و

سال‌ها از خصوصی‌سازی می‌گذرد اما همچنان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه حمل و نقل ریلی، نقل محافل دولتی، مجلس، سازمان‌ها و نهادهای مختلف است. توسعه صنعت حمل و نقل ریلی ایران بسیار کند و سرعت گرفتن آن نیازمند تقویت بنیه‌های مالی است. وضعیت اقتصادی موجود، کمبود نقدینگی در کشور، مشکلات فرهنگی استفاده از ریل در حمل و نقل مسافر و بار و نیز عدم حضور سرمایه‌گذار بخش خصوصی با بنیه مالی قوی از دلایل عدم توسعه این بخش از حمل و نقل است. شرکت‌های حمل و نقل ریلی و صنایع وابسته به آن، برای پیشبرد اهداف تعیین شده توسعه صنعت ریلی، باید از تسهیلات برخوردار شوند. بالاخره در دو سال اخیر با استفاده از فاینانس بانک‌های خارجی حرکت‌هایی برای توسعه این صنعت انجام شد که اگر دولت فقط نقش نظارتی خود را در این حوزه ایفا کند و تصدی امور با همان بخش خصوصی باشد، هم رقابت شرکت‌ها در تولید خدمات و لجستیک مایه پیشرفت و سرعت توسعه است و هم آن چابک‌سازی مد نظر دولت، حاصل می‌شود. در این خصوص با مهندس بهیار صنوبری مدیرکل دفتر سرمایه‌گذاری و اقتصاد حمل و نقل راه‌آهن ج.ا.ا. گفتگویی داشتیم و از دیدگاه‌های کارشناسی ایشان در مورد "راه حل‌های تامین مالی خرید ناوگان ریلی توسط بخش خصوصی" بهره بردیم:

سهم در هر تولیدی، بازار فروش و وجود خریدار است. به همین دلیل باید ابتدا خریداران را با تامین مالی مناسب و ایجاد فضای کسب و کار مطلوب در سرمایه‌گذاری، برای خرید واگن ترغیب کرد.

### در ساخت واگن‌ها توسط شرکت‌های خارجی، چند درصد

**با توجه به اینکه شرکت‌های واگن سازی به خودکفایی نسبتاً بالایی دست یافته‌اند اما با کمبود مالی مواجه هستند، آیا دولت تدبیری در این راستا دارد؟**

از نظر من موضوع کمبود منابع مالی تنها مشکل واگن سازان داخلی یا هر تولیدکننده دیگری نیست. اصل



در گفتگو با محمد هادی ضیایی‌مهر مدیرکل راه‌آهن خراسان رضوی مطرح شد:

## هدف، رفع گلوگاه و توسعه زیرساخت است انجمن از ظرفیت بالای خود در جهت هم‌افزایی شرکت‌های ریلی استفاده کند

الهام زرقانی

**ارزیابی می‌کنید؟ به نظر شما چه اقداماتی از سوی شرکت‌ها باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد؟**

عملکرد شرکت‌های حمل و نقل ریلی مسافری با توجه به هزینه بالای سیر قطارها و نیز عدم تقاضای مناسب در طول سال، خوب ارزیابی می‌شود. اگر چه کیفیت قطارهای مسافری در سال‌های اخیر بهبود چشمگیری داشته است لیکن یکی از راهکارهای افزایش ضریب اشتغال قطارها در طول سال، افزایش بیشتر کیفیت ارائه خدمات، بهره‌جویی از تکنولوژی نوین در قطارهای مسافری و در نهایت افزایش رضایت‌مندی مسافر است. به طور خلاصه با افزایش کیفی سطح خدمات قطعاً افزایش کمی تعداد مسافر نیز صورت خواهد گرفت.

**برنامه‌ریزی افزایش سهم حمل و نقل ریلی در بخش باری و مسافری با چه برنامه و الگوهای در اداره کل راه‌آهن خراسان دنبال می‌شود؟**

همواره ۵۰ درصد از ظرفیت قطارهای مسافری شبکه ریلی کشور از ۲۷ شهر و مرکز استان در مسیر خراسان رضوی و منتهی به مشهد مقدس در حال تردد است که حدود ۳۳ درصد از آمار جابه‌جایی مسافر ریلی کل کشور را شامل می‌شود. این اداره کل ظرف سال‌های اخیر رتبه اول جابه‌جایی مسافر ریلی کشور را به خود اختصاص داده است. حدود ۳۰ درصد از زائران ورودی به مشهد مقدس از اقصی نقاط کشور سهم حمل و نقل ریلی است. با توجه به توضیحات فوق، رفع گلوگاه‌های بخش مسافری و همچنین توسعه زیرساخت‌های مرتبط با آن در کل حوزه ریلی اداره کل، به ویژه ایستگاه راه‌آهن مشهد که به



انتقال بار ترافیک جابه‌جایی مسافر از جاده به ریل همواره دغدغه مدیران و مسئولان در وزارت راه و راه‌آهن جمهوری اسلامی بوده است. از آنجا که ۵۰ درصد ظرفیت مسافری ریلی در خطوط منتهی به مشهد مقدس به کار گرفته می‌شود و بیش از ۳۰ درصد از آمار جابه‌جایی مسافر ریلی کل کشور در این خط اتفاق می‌افتد، راه‌آهن خراسان رضوی همواره به عنوان قطب اقتصادی راه‌آهن در بخش مسافری شناخته شده است و برای افزایش سهم جابه‌جایی مسافر از طریق ریل باز هم نگاه‌ها به راه‌آهن خراسان رضوی معطوف می‌شود که باید با توسعه زیرساخت‌ها و ارائه امکانات و خدمات با کیفیت‌تر به افزایش سهم این بخش از حمل‌ونقل ریلی اهتمام ورزد. در همین راستا و برای آگاهی از چگونگی تعامل اداره کل راه‌آهن خراسان با شرکت‌های حمل و نقل ریلی در بخش مسافری، نظرات مهندس محمد هادی ضیایی‌مهر، مدیرکل راه‌آهن خراسان رضوی را جویا شدیم:

سرمایه‌گذاری بالای اولیه برای خرید ناوگان و همچنین هزینه‌های بالای راهبری و فنی در حوزه مسافری باعث شده برگشت سرمایه در این بخش خیلی طولانی باشد و موجبات عدم تمایل به سرمایه‌گذاری جدید را فراهم آورد. به نظر می‌رسد با توجه به ضرورت نوسازی ناوگان موجود و همچنین ورود ناوگان جدید مسافری باید از حداکثر ظرفیت قانونی به ویژه در بخش تسهیلات که در برنامه ششم توسعه اقتصادی برای حمل و نقل ریلی مد نظر قرار گرفته، بهره برد تا سرمایه‌گذاری در این بخش اقتصادی شود.

**عملکرد شرکت‌های حمل و نقل ریلی را در بخش مسافری چگونه**

کاهش هزینه‌های خود به افزایش مسافر و کسب درآمد اقدام کنند.

**آیا با توجه به کاهش جابه‌جایی مسافر ریلی در سال‌های گذشته، سرمایه‌گذاری در این بخش اقتصادی است؟**

گر چه از سال ۸۹ تا ۹۵ رشد تعداد مسافر جابه‌جا شده، منفی بوده اما بعد از ۶ سال و در سال جاری شاهد رشد ۵ درصدی جابه‌جایی مسافر شبکه ریلی هستیم. البته در مسیر خراسان رضوی و منتهی به مشهد مقدس در ۹ ماهه سال جاری ۹/۳۵۸/۵۰۸ نفر جابه‌جایی مسافر به صورت رفت و برگشت انجام شده که نسبت به مدت مشابه سال قبل ۷ درصد رشد داشته است. لزوم

**حمل و نقل ریلی مسافری با چه چالش‌های مواجه است؟ نقش شرکت‌های حمل و نقل ریلی در این میان چیست؟**

حمل‌ونقل ریلی مسافری در حال حاضر با مشکلاتی نظیر کمبود تقاضا و عدم توجیه اقتصادی به جهت افزایش میل سفرها با خودروی شخصی و همچنین رقابت شرکت‌های حمل‌ونقل هوایی به ویژه در مسیرها بلند با شناور بودن قیمت بلیط هواپیما روبروست. شرکت‌های حمل و نقل ریلی در بخش مسافری در چنین شرایطی باید نسبت به شناخت بیشتر بازار و تقویت بازاریابی در رقابت تنگاتنگ با شرکت‌های حمل و نقل هوایی قرار گیرند و همچنین با



تنهایی باید پاسخگوی ترابری نمی از ظرفیت قطارهای مسافری شبکه ریلی کشور باشد، جزو اهداف استراتژیک راه آهن خراسان ظرف سال‌های اخیر بوده است. مصداق بارز آن توجه به توسعه زیرساخت ایستگاه‌های مسیر است به ویژه بازسازی و احداث نمازخانه‌های مناسب و با کیفیت در ایستگاه‌ها، توسعه و افزایش ظرفیت ایستگاه راه آهن مشهد با اجرای پروژه‌های مختلف (مانند احداث سکوی جدید مسافری و افزایش سکوها از ۴ به ۷ سکو، افزایش خطوط قبول و اعزام قطارهای مسافری از ۷ به ۱۳ خط، افزایش خطوط ریلی پارکینگ و استقرار قطارهای مسافری، احداث مرکز تعمیرات قطارهای مسافری و...) علاوه بر روان شدن سیر قطارهای مسافری شاهد کاهش تاخیرات قابل ملاحظه قطارهای مسافری به خصوص در حرکت از مبدأ مشهد مقدس هستیم. به طوری که متوسط زمان تاخیر از مبدأ حرکت قطارهای مسافری از حدود ۴ دقیقه به ازای هر قطار قبل از توسعه ایستگاه مشهد به کمتر از ۴۰ ثانیه به ازای هر قطار بعد از توسعه و ظرف هفته‌های اخیر به ۱۸ ثانیه تاخیر از مبدأ به ازای هر قطار رسیده است که شاهد کاهش ۹۲ درصدی تاخیر از مبدأ قطارهای مسافری هستیم. در ورود قطارهای مسافری به مشهد هم که پیش از توسعه، بعضاً شاهد عدم پذیرش ایستگاه مشهد به دلیل کمبود خطوط قبول و اعزام بودیم، بعد از توسعه این مشکل به طور کلی حل شد و شاهد روان شدن و کاهش قابل ملاحظه تاخیر قطارهای ورودی در حوزه ریلی اداره کل هستیم به طوری که متوسط تاخیر به ازای هر قطار برای قطارهای ورودی به ایستگاه مشهد در حوزه استحضاطی از ۱۷ دقیقه به ازای هر قطار قبل از توسعه به کمتر از ۳ دقیقه به ازای هر قطار بعد از توسعه در سالجاری رسیده که ۹۴ درصد کاهش تاخیرات را شاهد هستیم. در مجموع با توجه به اجرای طرح توسعه ضمن تاثیرات بسیار مثبت اشاره شده که ظرفیت جابه‌جایی مسافر در ایستگاه راه آهن مشهد از حدود ۱۳ میلیون جابه‌جایی به ۲۰ میلیون

جابه‌جایی در سال رسیده است و بستر پذیرش هرگونه افزایش ظرفیت شرکت‌های حمل و نقل مسافری ریلی در مسیر مشهد از اقصی نقاط کشور فراهم شده است.

در بخش جابه‌جایی بار هم با توجه به اینکه ارتباط ریلی راه آهن جمهوری اسلامی ایران با کشورهای آسیای میانه از طریق مرز ریلی سرخس در حوزه استحضاطی این اداره کل صورت گرفته است، باعث شده که ۸۵ درصد ترانزیت ریلی کشور از این طریق انجام شود. با توجه به نقش آفرینی راه آهن خراسان در زمینه ترانزیت ریلی کشور، اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و زیرساختی در محور ترانزیتی سرخس به ویژه ایستگاه بین‌المللی راه آهن سرخس صورت گرفته از جمله افزایش خطوط ریلی ایستگاه از ۲۵ کیلومتر به ۷۵ کیلومتر و افزایش ظرفیت تعویض بوژی واگن‌ها به عنوان اصلی‌ترین گلوگاه ترانزیت ریلی کشور از ۱۰۰ واگن به ۴۰۰ واگن در شبانه‌روز افزایش یافته که در نهایت ظرفیت حمل و نقل بین‌المللی این محور به ویژه در بخش ترانزیت از ۳/۵ میلیون تن در سال به ۷ میلیون تن افزایش یافته است. توضیح اینکه به علت اختلاف عرض خطوط ریلی راه آهن‌های آسیای میانه (۱۵۲۰ میلی‌متر) با عرض خط آهن جمهوری اسلامی ایران (۱۴۳۵ میلی‌متر) واگن‌های وارد از کشورهای آسیای میانه از مرز سرخس برای فراهم کردن امکان سیر در شبکه ریلی راه آهن ایران عملیات تعویض بوژی واگن‌ها باید در ایستگاه سرخس صورت گیرد.

**چشم‌انداز حمل و نقل ریلی مسافری چگونه باید ترسیم شود و چه عواملی باید در کنار هم قرار گیرند تا حمل و نقل برد-برد را شاهد باشیم؟**

برای ترسیم چشم‌انداز حمل و نقل ریلی باید همه عوامل تاثیرگذار در رشد و توسعه بخش را خوب بررسی کرده و در کنار هم قرار داد. توسعه خطوط ریلی، رفع گلوگاه‌های موجود در بخش‌های مختلف شبکه ریلی به ویژه پایانه‌های مسافری ریلی پر ترافیک کشور، افزایش

سرعت قطارهای مسافری و در نتیجه کاهش زمان سفر، برقی کردن شبکه، تامین ناوگان مورد نیاز، اصلاح ساختار نیروی انسانی متخصص، تعیین نظام تعرفه، افزایش کیفیت آرایه خدمات با بهره‌مندی از تکنولوژی روز و ارتقاء در رضایت‌مندی مسافران و نظارت مناسب بر آرایه فرآیند خدمات و نهایتاً حمایت از بخش خصوصی از جمله عواملی است که اگر به درستی برنامه‌ریزی شوند می‌توان با اجرای درست آنها شاهد شکوفایی صنعت حمل و نقل ریلی به ویژه در بخش مسافری بود.

**راه آهن خراسان رضوی در حوزه گردشگری چه نقشی ایفا می‌کند؟ آیا در این حوزه اقداماتی صورت گرفته است؟**

اداره کل راه آهن خراسان در بسیاری از حوزه‌ها دارای رتبه برتر است. و معمولاً در همه امور پیشگام است. اولین قطار گردشگری داخل کشور در خراسان رضوی و بین مشهد-نیشابور در اوایل سال ۱۳۹۵ راه‌اندازی شد و در حال حاضر اکثر قطارهای گردشگری خارجی از مرز ریلی سرخس وارد کشور می‌شوند. راه آهن خراسان در حوزه گردشگری ریلی پیشرو بوده و با برنامه‌ریزی‌ها و هماهنگی‌های صورت گرفته با ستاد و این اداره کل به زودی شاهد راه‌اندازی خط ثابت گردشگری خارجی و اجرای چندین تور گردشگری داخلی خواهیم بود.

**آیا طرحی برای افزایش ظرفیت خطوط، دپوهای تعمیراتی و ایستگاه‌های مسافری وجود دارد؟**

علی‌رغم افزایش ظرفیت ترابری قطارهای مسافری با اجرای پروژه‌های توسعه‌ای در بخش‌های مختلف راه آهن خراسان در حوزه مسافری به ویژه در ایستگاه راه آهن مشهد ظرف سال‌های اخیر و با توجه به چشم‌انداز تعریف شده اداره کل و اهداف کلان راه آهن خراسان که منطبق با برنامه ششم توسعه اقتصادی کشور و چشم‌انداز تعریف شده راه آهن جمهوری اسلامی ایران است، تاکید شده که سهم جابه‌جایی مسافر ریلی از جابه‌جایی مسافر کل کشور در پایان برنامه ششم باید به ۲۰

درصد برسد و بخش قابل توجهی از این جابه‌جایی قطعاً در مسیرهای ریلی منتهی به مشهد مقدس پیش‌بینی شده است. ادامه اجرای پروژه‌های توسعه‌ای شامل افزایش ظرفیت خطوط، دپوهای تعمیراتی و ایستگاه‌های مسافری جزو اهداف استراتژیک راه آهن خراسان تعریف و برنامه‌ریزی شده است و به امید خدا با حمایت مسوولان محترم راه آهن جمهوری اسلامی ایران عملیاتی و اجرایی خواهد شد.

**از انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی چه انتظاری دارید؟ چگونه می‌توانیم شما را در تعامل بیشتر با شرکت‌های حمل و نقل ریلی یاری کنیم؟**

انتظار ما از انجمن، ایفای نقش محوری و هم‌افزایی بین شرکت‌های حمل‌ونقل باری و مسافری با یکدیگر است که این نقش محوری و هم‌افزایی می‌تواند در کاهش هزینه‌های تمام شده شرکت‌ها برای جابه‌جایی بار و مسافر که بعضاً ناشی از موازی کاری است، اثر گذار باشد.

استانداردسازی و نظارت نقش دیگری است که انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی می‌تواند به خوبی ایفا نماید و به نظر می‌رسد برخی موضوعات در هر دو حوزه خدمات مسافری و باری نیازمند بازنگری و استانداردسازی است. انجمن می‌تواند با توجه به ظرفیت بالای خود، ضمن بررسی و تحلیل وضع موجود، شرکت‌های حمل و نقل ریلی را در ارتقای وضعیت کنونی یاری دهد و با ارایه پیشنهادات کارشناسی و سازنده با راه آهن در تصویب قوانین و مقررات مشارکت نماید و در مجموع با نقش محوری خود در استانداردسازی، تدوین و تصویب قوانین و مقررات و همچنین نظارت مناسب و به موقع بر عملکرد شرکت‌ها، در راستای افزایش کیفیت و رضایت مشتریان گام بردارد و نهایتاً در جهت افزایش سهم حمل و نقل ریلی در کشور و رسیدن به سهم ۳۰ درصدی جابه‌جایی بار و سهم ۲۰ درصدی جابه‌جایی مسافر در کشور در افق ۱۴۰۰ (پایان برنامه ششم توسعه اقتصادی) کمک موثری باشد.

# قطار گردشگری برنامه‌ای در راه آهن ایران



فاطمه اسمعیلی<sup>۱</sup>  
حمید علیپور صبیحی<sup>۲</sup>  
محمود فخرانی گشتی<sup>۳</sup>  
فرزانه نظری زاده<sup>۴</sup>

دست یابد و از این طریق یکی از رسالت‌های مهم خود را در قبال جامعه، جامه عمل ببوشاند. در این زمینه می‌توان از ظرفیت‌های جدید جهت سرمایه‌گذاری‌های مناسب استفاده کرد و یا از ظرفیت موجود در زمان‌های کاهش تقاضا با الگوبرداری از بهترین تجرب موجود در دنیا برای رویدادهای فصلی هر منطقه دارای راه آهن، بسته گردشگری ریلی را تدارک دید. می‌توان قطارهای گردشگری را به دو نوع گردشگری مسیر و گردشگری مقصد تقسیم‌بندی کرد. در گردشگری مسیر، هدف استفاده از زیبایی‌ها و مناظر طبیعی مسیر است و مشخصه اصلی واگن‌های آن فراهم کردن دید وسیع است. اینگونه قطارهای گردشگری برای مسافت‌های کوتاه کاربرد دارند و زمان سیر در آنها طولانی است. استفاده از مناظر طبیعی با سرعت سیر کم جهت عکسبرداری و فیلمبرداری و

زیرا در این طرح هدف، طراحی بسته گردشگری در مسیرهای متفاوت در فصول کم تقاضای سال می‌باشد و مسافران می‌توانند با انتخاب قطار به عنوان وسیله حمل و نقل و با استفاده از امکانات موجود در آن از جمله واگن خواب، رستوران، واگن مخصوص دوچرخه و موتور سیکلت، واگن استحمام مجهز به وان و دوش، بدون متحمل شدن هزینه‌های مازاد جهت اقامت در هتل‌ها، با صرف هزینه کمتر از کیفیت مناسب قطارهای گردشگری، یکی از بهترین تجارب سفر را با قطار در ایران به دست آورند. در مقابل راه‌آهن می‌تواند با بهره‌گیری از این فرصت ظرفیت خود را در فصولی از سال که تقاضای حوزه مسافری کاهش می‌یابد با ایجاد و تسهیل خدمات این‌چنینی افزایش دهد و به توسعه حمل و نقل ریلی و افزایش جذابیت و محبوبیت خود در سطح جامعه و اقشار متفاوت

در حالی که میزان تصادفات جاده‌ای در کشور، ایران را در صدر پربیسک‌ترین کشورهای دنیا در حمل‌ونقل جاده‌ای قرار داده و ناوگان هوایی نیز به دلیل وابستگی به تولیدات صنایع هوایی در دیگر کشورها با محدودیت‌های بیشتری برای توسعه مواجه است، راه‌آهن توان بالایی در جلب توجه گردشگران خارجی به ایران و سفر با این وسیله نقلیه خواهد داشت. از این‌رو توجه به توسعه زیرساخت‌های ریلی در کشور، یکی از مهم‌ترین اقدامات در زمینه رونق گردشگری است و نیز صورتی متفاوت و جذاب از سفرهای داخلی را به دنبال خواهد داشت.

## قطار گردشگری برنامه‌ای در راه آهن ایران

برداشته می‌شود. حمل‌ونقل ریلی از مزایای بیشتری نسبت به سایر شقوق حمل‌ونقل برخوردار است از جمله می‌توان به مصرف انرژی کمتر، تولید آلاینده کمتر، ایمنی بیشتر، ظرفیت بالای حمل مسافر و... اشاره کرد. هدف مورد نظر در این طرح، توسعه حمل‌ونقل ریلی با استفاده از امکانات موجود و ارتقاء سطح کیفی خدمات و دستیابی به استانداردهای جهانی با صرف کمترین هزینه از سوی مسافران و گردشگران است.

حمل‌ونقل را می‌توان شاهرگ اصلی صنعت جهانگردی دانست. بروز کوچکترین چالش در این سیستم می‌تواند تمام برنامه‌ریزی‌های شخص را به هم ریزد. سرمایه‌گذاری در صنعت حمل‌ونقل هر کشور جزو زیرساخت‌ها و زیربنای توسعه آن کشور محسوب می‌شود و در واقع نخستین گامی است که برای بهبود صنعت جهانگردی و توسعه حمل‌ونقل



گاه‌ها توقف در قسمت‌هایی از مسیر در طول بلاک میسر است. قطارهای گردشگری مسیر دارای واگن‌های اتوبوسی صندلی هستند و ترجیحا باید دارای فضای رفت و آمد مناسب برای تردد گردشگران (راهروی وسیع) باشند. برای راهاندازی این نوع قطار در ایران می‌توان از قطارهای اتوبوسی با امکانات پنجره‌های وسیع، راهروهای مناسب، سیستم واگن دارای روشنایی و تهویه مطبوع استفاده کرد. نوع دوم قطارهای گردشگری با عنوان گردشگری مقصد است. هدف از این نوع سفر بازدید از نقاط گردشگری واقع در شبکه ریلی از جمله اصفهان، شیراز، کرمان، یزد و... است. مشخصه گردشگری مقصد مسافت طولانی‌تر و زمان سیر زیاد نسبت به گردشگری مسیر است و واگن‌ها دارای کوپه خواب، سرویس حمام، صوت و تصویر، GPS، رستوران و کافی شاپ و... است. این نوع قطار گردشگری جهت مقرون به صرفه شدن سفر به عنوان وسیله جابه‌جایی گردشگران و اقامتگاه در شب بدون هزینه‌کرد اضافی جهت هتل‌ها و مراکز اقامتی در نظر گرفته می‌شود و گردشگران می‌توانند در طول روز به بازدید از مناطق گردشگری بپردازند. در ایران اولین تجارب گردشگری ریلی به سال ۱۳۹۲ باز می‌گردد. سالی که در آن اولین تور ریلی با نام "عقاب طلایی" با تعداد ۴۷ مسافر خارجی و ۲۷ خدمه از مسیرهای تبریز، زنجان، یزد، اصفهان، شیراز و تهران عبور کردند. پس از آن در سال ۱۳۹۳ چهار تور ریلی با تعداد ۲۴۲ مسافر و ۸۸ خدمه و در سال ۱۳۹۴، هشت تور ریلی با تعداد ۳۴۲ مسافر و ۱۰۶ خدمه و در سال ۱۳۹۵ چهار تور ریلی با تعداد ۱۵۸ مسافر و ۷۲ خدمه با قطار گردشگری ایران به بازدید از مناطق زیبای شهرها و شبکه ریلی پرداختند.

ورود واگن‌های لوکس به ناوگان داخلی، علاوه بر اینکه خود جذابیتی توریستی به‌شمار می‌رود، امکان تعریف مسیرهای جدید را برای گردشگران

خارجی فراهم و زمان توقف آنها را در ایران بیشتر می‌کند. این به معنای کسب درآمد بیشتری از این طریق و منتفع شدن نقاط بیشتری از کشور از دستاوردهای توسعه گردشگری خارجی است. امکان اقامت شبانه در این قطارها، در شرایطی که هتل‌های ۵ ستاره در کشور با کمبود مواجه است، شرایط مطلوبی است که پیش روی گردشگری ورودی ایران قرار گرفته است. همچنین پیمودن مسیر در شب، یعنی زمانی که مسافران قطار در حال استراحت شبانه هستند بهره‌وری این سفرها را افزایش داده و سبب می‌شود در مدت زمان کمتر، بازدیدهای بیشتری انجام شود. از سوی دیگر، با حذف هزینه مراکز اقامتی از سبد هزینه مسافران، میزان هزینه‌کرد آنها در خرید صنایع دستی و استفاده از دیگر خدمات گردشگری افزایش می‌یابد که این خود می‌تواند عامل رشد صادرات نامریی کشور باشد. ورود گردشگران از این طریق به ایران در دوره‌های نخست با بازتاب گسترده‌ای در جهان همراه بود. به همین ترتیب، تداوم جریان ورود خارجی‌ها با این قطارهای لوکس به معرفی هرچه بیشتر راه آهن ایران در رسانه‌ها انجامید و تبلیغاتی که با این شیوه صورت گرفت، با دیگر روش‌های پرهزینه قابل مقایسه نیست. علاوه بر تأثیری که ورود این قطارها بر گردشگری ایران دارد، درآمد راه‌آهن هم می‌تواند از این طریق افزایش یابد و نیز به‌وسیله مطرح شدن نام راه‌آهن در مسیر توسعه گردشگری کشور و معرفی شبکه ریلی ایران در جهان کمک شود. قطار گردشگری با دارا بودن فاکتورهای ذیل از قطارهای عادی متمایز می‌شود:

- ۱- استفاده از ناوگان جدید و استاندارد با قابلیت سیر در تمام مسیرها دارای واگن‌های خواب و صرف غذا و...
- ۲- می‌تواند هم سفری لوکس و با قیمت مناسب باشد.
- ۳- سفری آهسته با هدف گشت و گذار و صرف غذا در یک برنامه کوتاه

مسافت

- ۴- انجام تورهای دایره‌ای یا خطی به شهرهای دور یا نزدیک و توقف چند ساعته یا چند روزه در آن شهرها، سپس بازگشت همان مسافران مستقیما به نقطه عزیمت
- ۵- بسته دو یا چند روزه گردشگری با قطار و اقامت در هتل (در میانه سفر و حتی چندین شهر) یا اقامت در واگن‌های خواب در سیر شب به همراه غذا و بازدید از مناطق تاریخی و تفریحی
- ۶- قطارهای فصلی و غیر متداول یکبار در سال به مناسبت یک رویداد تاریخی، طبیعی و فصلی مانند تماشای رنگ‌های فصل پاییز و...
- ۷- قطارهای تاریخی و موزه

**مزیت قطار گردشگری برنامه‌ای:**

- استفاده از ظرفیت‌های خالی ناوگان در نیمه دوم فروردین تا نیمه اول خرداد و نیمه دوم سال از اول مهر الی ۱۵ بهمن ماه به غیر از اعیاد و ایام
- استفاده از ظرفیت‌های خالی مراکز گردشگری که عموما در نیمه دوم سال به دلیل فعالیت مراکز آموزشی و دانشگاهی با کاهش معنی‌دار مراجعان مواجه می‌شود که می‌توان با ارایه بسته‌های تخفیف‌دار استفاده از خدمات اقدام به تشویق گردشگران کرد و از سوی دیگر ظرفیت‌های بالقوه ناوگان مسافری را با برگزاری چنین طرح‌های اقتصادی به ظرفیت‌های بالفعل تبدیل کرد.
- کمک به افزایش تولید ناخالص ملی

در معرفی گردشگری ریلی می‌توان در مسیرهای مشخص و در بازه‌های زمانی کم تقاضا، قطار گردشگری را با سازمان مناسب و مجهز به واگن خواب، رستوران، حمل وسایل نقلیه سبک (دوچرخه، موتور سیکلت و...)، استحمام و... وارد سیر کرد تا مسافران داخلی و خارجی در راستای توسعه حمل و نقل ریلی و افزایش محبوبیت آن در مسیرهای پیشنهادی ذیل با قیمت مناسب بتوانند ضمن بهره‌مندی از خدمات مناسب این نوع سفر

بدون صرف هزینه اقامت در مکان‌های دیگر از امکانات داخلی قطارها در طول سفر استفاده کرده و سفری متفاوت با قطار را تجربه نمایند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت صنعت گردشگری و در ذیل آن گردشگری ریلی، برنامه‌ریزی مسیر قطارهای گردشگری باید به گونه‌ای باشد که در درجه اول ملزومات این قطار شامل زمان حرکت، زمان ورود به مقصد بین راهی و مقصد نهایی و مدت زمان توقف در ایستگاه‌های مد نظر تامین شود، ثانيا برنامه حرکت این قطار با برنامه حرکت قطارهای برنامه‌ای داخلی تداخل نداشته باشد. همچنین تعریف مسیرهای جدید با توجه به امکانات موجود نیز باید یکی از اهداف مهم در مسیر توسعه گردشگری کشور قرار گیرد. گردشگری ریلی به‌عنوان یکی از امن‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و نوسان‌زنی‌کم‌ترین شیوه‌های سفر قابلیت‌های زیادی برای توسعه دارد و در این راه با تدوین دستورالعمل‌ها و همکاری‌های متقابل بین سازمان‌های ذیربط می‌توان به رشد گسترده و اهداف چندگانه برای رسیدن به توسعه پایدار دست یافت.

### ۶- منابع

- 1- Hall, C. J., Page, S. J. 2002. The Geography of Tourism and Recreation. Environment, Place and Space. London: Routledge.
- 2- <http://toprail.org/>
- ۱- کارشناس برنامه ریزی و کنترل، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
- ۲- رئیس گروه برنامه ریزی و تحلیل سیر قطارهای مسافری، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
- ۳- کارشناس مسئول برنامه ریزی و نظارت بر کنترل، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
- ۴- کارشناس برنامه ریزی و کنترل، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

# نقش سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی بر میزان فروش بلیط شرکت‌های حمل و نقل ریلی

وحید قربانی  
مصدر رضا راستکار

اصلاح و ارزیابی امور و ... به منزله یک فرآیند استفاده می‌شود. تحقیقات بازاریابی در فرآیند تاثیرگذاری خود باعث شناخت بهتر از نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها شده و زمینه‌های تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای بازار به عنوان محیط بیرونی سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

**سیستم‌های پشتیبانی از تصمیمات بازاریابی**<sup>۷</sup>: در کشورهای پیشرفته مدیران بازاریابی اغلب سازمان‌ها به منظور اتخاذ تصمیمات بهتر از سیستم پشتیبانی تصمیمات بازاریابی استفاده می‌کنند. جان لیتل یک سیستم پشتیبان تصمیمات بازاریابی را چنین تعریف می‌کند: "مجموعه‌ای است هماهنگ از داده‌ها، سیستم‌ها، ابزارها و روش‌ها به همراه سخت‌افزار و نرم‌افزار پشتیبان که سازمان را قادر می‌سازد تا اطلاعات مرتبط را از بازار و محیط جمع‌آوری و تفسیر کرده و در امور بازاریابی مورد بهره‌برداری قرار دهد.

## مزایا و اهمیت سیستم اطلاعات بازاریابی

یک سیستم اطلاعات بازاریابی منسجم دارای مزیت‌ها و اهمیت زیادی است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- سیستم اطلاعات بازاریابی نقش مهمی در سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری بازاریابی بین‌المللی ایفا می‌کند.
- سیستم‌های اطلاعات بازاریابی این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد تا بتوانند سریعاً نسبت به نیازهای مشتریان واکنش نشان دهند.
- زمانی که کالا و خدمات توسط شرکت عرضه شده، مدیران بازاریابی با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی به بررسی میزان رضایت مشتریان می‌پردازند.
- در عصر رقابت اگر یک شرکت از سیستم اطلاعات بازاریابی بهره‌مند نباشد، ممکن است اثر بخشی و کارایی آن تضعیف شده یا به شدت کاهش یابد.

این مقاله در صدد بررسی اثر سیستم اطلاعات بازاریابی بر میزان فروش بلیط شرکت‌های حمل و نقل ریلی است. در این خصوص لازم است مشخص شود که آیا ایجاد منابع اطلاعاتی مورد نیاز جهت جمع‌آوری و پردازش داده‌های مسافران و نیز استفاده از تحقیقات بازاریابی و بازاریابی هوشمند جهت افزایش تعداد مسافران در مسیرهای مختلف مسافرتی در بازه‌های زمانی متفاوت و نهایتاً آرایه و تدوین استراتژی‌های مختلف بازاریابی، منجر به افزایش فروش و کسب سهم بالاتر از بازار می‌شود؟  
نمونه آماری بر اساس نمونه‌گیری کیفی قضوتی (در دسترس) تهیه شده است. چرا که مدیران و متولیان سیستم حمل و نقل ریلی کشور محدود به شرکت‌های فوق است که از این تعداد ۷۸ نفر در واحدهای بازاریابی و فروش، اطلاعاتی، طرح و برنامه (برنامه‌ریزی) و IT مشغول به کار هستند. با توجه به نتایج آزمون و نیز ادبیات تحقیق می‌توان استدلال کرد که استفاده از یک سیستم اطلاعات بازاریابی به لحاظ آماری با میزان فروش رابطه مستقیم و مثبت دارد. یعنی طراحی، استقرار و عملیاتی شدن یک سیستم اطلاعات بازاریابی در یک شرکت منجر به بالا رفتن میزان فروش و به‌دست آوردن سهم بیشتری در بازار رقابتی صنعت حمل و نقل ریلی می‌شود.

بازاریابی کمک می‌کند "اطلاعات و اخبار بازاریابی" می‌گویند. اخبار بازاریابی بیشتر به محیط در حال تغییر بازاریابی مربوط می‌شود و برای دستیابی به این اخبار باید به طور مرتب بازار را جارو کرد. سیستم اطلاع یا خبر رسانی بازاریابی، اطلاعات و اخبار مورد نیاز مدیران را تعیین می‌کند و پس از بررسی و جمع‌آوری آنها را در اختیار آنان قرار می‌دهد.

**بازاریابی هوشمند**: در این روش مدیران باید از حرکات رقیب، نیاز جدید مشتریان، مشکلات توزیع‌کنندگان و ... اطلاع یافته و به بهترین روش به هر یک از آنها پاسخ دهند. مدیران بازاریابی معمولاً بازاریابی هوشمند را از طریق خواندن کتب، مجلات و نشریات تجاری، صحبت با مشتریان، عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و عوامل بیرونی دیگر به اجرا در می‌آورند.

**تحقیقات بازاریابی**<sup>۸</sup>: تحقیقات بازاریابی فرآیند شناسایی و تعریف فرصت‌ها، تهدیدات و مشکلات بازاریابی، زیر نظر گرفتن و ارزیابی فعالیت‌ها و عملکردهای بازاریابی و همچنین انتقال یافته‌ها و کاربردها به مدیریت است. نقش تحقیقات بازاریابی برقراری پیوند بین مشتری با مصرف‌کننده سازمان از طریق اطلاعات است. از این اطلاعات برای شناسایی و بیان مساله بازاریابی، آرایه،

توزیع به موقع اطلاعات مورد نیاز مدیران بازاریابی برای تصمیم‌گیری نهایی طراحی می‌شود و این اطلاعات توسط منابع داخلی شرکت و بر اساس تحقیقات بازاریابی و از طریق فرآیند اطلاع‌رسانی بازاریابی صورت می‌گیرد. (کاتلر و آرمسترانگ ۲۰۱۴)

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**سیستم اطلاعات بازاریابی**<sup>۹</sup>: یک سیستم اطلاعات بازاریابی از افراد، تجهیزات و فرآیندهایی برای جمع‌آوری، مرتب کردن، تحلیل، ارزیابی اطلاعات مورد نیاز، به‌هنگام و دقیق برای افرادی که تصمیمات بازاریابی را اتخاذ می‌کنند، تشکیل شده است. (کاتلر و آرمسترانگ ۲۰۱۴)

در نخستین تعریفی که توسط کاکس و گوود از سیستم‌های اطلاعات بازاریابی آرایه شد، این سیستم‌ها به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها و شیوه‌های برنامه‌ریزی و تامین اطلاعات مورد نیاز در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بازاریابی مطرح شدند. یک سیستم اطلاعات بازاریابی منسجم از چهار زیر سیستم اطلاعات بازاریابی، بازاریابی هوشمند، تحقیقات بازاریابی و سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری بازاریابی تشکیل شده است.

**اطلاعات بازاریابی**<sup>۱۰</sup>: به اطلاعات روزانه درباره تغییر و تحولات محیط بازاریابی که به مدیران در امر تهیه و تعدیل برنامه‌های

امروزه اطلاعات به عنوان یک منبع قدرت تلقی شده و داشتن آگاهی‌های لازم از نیازها و خواسته‌های مشتریان و عوامل مرتبط با آن نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. از طرف دیگر با گسترش دامنه عوامل تاثیرگذار بر فعالیت‌های سازمان و رفتار مشتریان، ضرورت داشتن آگاهی‌های لازم از این عوامل بیش از پیش احساس می‌شود. شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی به اطلاعات نیازمندند. جهت کسب اطلاعات هر چه صحیح‌تر و سریع‌تر از داخل و خارج شرکت‌ها باید فناوری‌های جدید و نیز سیستم‌های اطلاعاتی را مورد استفاده قرار دهند. یکی از گام‌های اساسی در جمع‌آوری اطلاعات بازاریابی، راه‌اندازی یک سیستم مدیریت اطلاعات بازاریابی در سازمان است. هدف از ایجاد این سیستم، آرایه اطلاعات مورد نیاز مدیریت برای تصمیمات بهتر است. این اطلاعات را می‌توان از منابع داخلی و خارجی شرکت جمع‌آوری کرد. نکته مهم این است که اطلاعات مناسب و مورد نیاز، به شکلی مناسب و صحیح جمع‌آوری شده و طوری در اختیار مدیر قرار گیرد که او را در اتخاذ تصمیمات بهتر یاری کند که شامل افراد، تجهیزات، روش‌های جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و

## تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضریب همبستگی اسپیرمن، ضریب مجذور کای، معناداری آزمون‌ها به همراه تایید یا عدم تایید فرضیه صفر نشان می‌دهد.

نتیجه کلی: نتیجه تحلیل همبستگی و تحلیل معادلات ساختاری و نیز آزمون مجذور کای بیانگر این است که فروش بلیط با تمام ابعاد سیستم اطلاعات بازاریابی رابطه مستقیم و معناداری دارد. از لحاظ تاثیرگذاری زیر سیستم اطلاعات بازاریابی بیشترین تاثیر را با همبستگی ۰/۸۱۵۰ و ضریب مسیر ۰/۸۶۴۰ و میزان خی دو ۱۵۴/۶۳ دارد. همچنین متغیرهای سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی با همبستگی ۰/۷۵۷۰ و ضریب مسیر ۰/۸۱۹۰ و ضریب خی دو ۸۲۱/۵۶، تحقیقات بازاریابی با همبستگی ۰/۷۱۹۰ و ضریب مسیر ۰/۸۲۳۰ و خی دو ۵۴/۸۲، و ضریب خی دو ۷۶۶/۰ و ضریب مسیر ۰/۶۴۳۰ و ضریب خی دو ۲۰۵/۶۰ به ترتیب دارای اثرگذاری کمتری بر فروش هستند. ضمناً ضریب تاثیر کلی سیستم اطلاعات بازاریابی بر فروش عدد قابل قبول و قوی ۰/۸۱۹۰ با ضریب مسیر ۰/۸۲۱/۵۹ و مجذور کای ۸۲۱/۵۹ است.

## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نقش شرکت‌های حمل‌ونقل مسافری ریلی در جابه‌جا کردن مسافران در فصول مختلف سال و همچنین ایمن بودن مسافرت ریلی نسبت به سایر مسافرت‌ها (خصوصاً جاده‌ای) و نظر به سایر مزایای مسافرت با قطار از جمله صرفه اقتصادی، وجود سفر برنامه‌ریزی شده، راحتی و ایمنی و آسایش بیشتر در طول مسافرت، محقق را بر آن داشت تا به تاثیر سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی بر میزان فروش در شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی پرداخته تا شاید سهم کوچکی در بالا بردن سهم بازار مسافرت‌های ریلی از طریق شرکت‌های حمل‌ونقل نیمه دولتی و خصوصی داشته باشد.

در این پژوهش تاثیر مستقیم و مثبت چهار مولفه یک سیستم اطلاعات بازاریابی (اطلاعات بازاریابی، بازاریابی هوشمند، تحقیقات بازاریابی و سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی) بر میزان فروش

ردیف	فرضیه‌ها (ارتباط متغیرها با فروش)	ضریب مسیر	ضریب همبستگی اسپیرمن	ضریب مجذور خی دو	معناداری آزمون	نتیجه آزمون HO
2	سیستم اطلاعات بازاریابی با فروش	0/878	0/819	59/821	0.000	تایید
3	اطلاعات بازاریابی با فروش	0/864	0/815	63/154	0.000	تایید
4	بازاریابی هوشمند با فروش	0/766	0/643	60/205	0.000	تایید
5	تحقیقات بازاریابی با فروش	0/823	0/719	54/692	0.000	تایید
6	سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری با فروش	0/819	0/757	56/821	0.000	تایید

جدول ۱: نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

بلیط سنجیده و فرضیه‌ها تایید شد. هدف محقق در نتیجه این پژوهش، بررسی این مساله بود که:

آیا یک سیستم اطلاعات بازاریابی بر افزایش فروش بلیط شرکت‌های حمل‌ونقل مسافری ریلی اثر مثبت می‌گذارد؟ بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و با مقایسه بین شرکت‌هایی که دارای برنامه مدون بازاریابی و سیستم اطلاعات بازاریابی کارآمد هستند و شرکت‌های فاقد سیستم اطلاعات بازاریابی، می‌توان گفت که بله اثر مثبت محسوس است. این امر در ضریب اشغال قطارهای شرکت‌های مختلف در مسیرهای یکسان کاملاً مشهود است.

آیا استفاده از اطلاعات بازاریابی شرکت بر میزان فروش بلیط شرکت‌های حمل‌ونقل مسافری ریلی اثر می‌گذارد؟ به جرات می‌توان استدلال کرد که اطلاعات بازاریابی مهم‌ترین نقش را در اثر بخشی یک سیستم اطلاعات بازاریابی دارد. به طور مثال در برخی از خطوط مسافرتی به دلیل ماهیت سفر و مشخصات دموگرافیک مسافران، رقابت سختی بین شرکت‌ها برای اعزام قطارها وجود دارد و بالعکس.

آیا استفاده از بازاریابی هوشمند بر میزان فروش بلیط شرکت‌های حمل‌ونقل مسافری ریلی اثر می‌گذارد؟ با توجه به نتایج به‌دست آمده از آزمون‌ها و نیز مشاهدات عینی و تحقیقات میدانی می‌توان گفت ضعیف‌ترین اثر بین متغیرها، اثر بازاریابی هوشمند بر فروش است که این امر می‌تواند به دلیل عدم آشنایی کامل مدیران بازاریابی با این مبحث باشد.

آیا استفاده از تحقیقات بازاریابی بر میزان فروش بلیط شرکت‌های حمل‌ونقل مسافری ریلی اثر می‌گذارد؟ تحقیقات

بازاریابی نیز مانند اطلاعات بازاریابی اثر قوی و مثبتی بر میزان فروش بلیط در صنعت حمل‌ونقل ریلی دارد و دلیل اصلی آن تمرکز بیشتر شرکت‌ها بر اطلاعات مسافران، رقبا، وضعیت اقتصادی و... است. آیا استفاده از سیستم تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری استراتژی بازاریابی بر افزایش فروش بلیط شرکت‌های حمل‌ونقل مسافری ریلی اثر می‌گذارد؟ بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز مشاهدات میدانی نتیجه گرفته شد که سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثر متوسطی نسبت به سایر متغیرها بر میزان فروش دارد و شاید یکی از دلایل مهم تاثیرگذار بر کم اثر کردن نقش این متغیر، وجود مرجع تصمیم‌گیری بالاسری و دیکته شدن سیاست‌های کلی راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بر شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی باشد که غالباً خصوصی و نیمه‌خصوصی هستند.

## پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه‌ها

● پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فاقد سیستم اطلاعات بازاریابی، نسبت به پیاده‌سازی و اجرای الگویی مناسب با ساختار شرکت برای عقب نماندن از بازار رقابتی اقدام کنند.

● نظر به اینکه سوابق داخلی یکی از منابع مهم اطلاعاتی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها در خصوص ثبت، نگهداری، ذخیره‌سازی سوابق و مستندسازی آنها حداکثر تلاش خود را به عمل آورند.

● باتوجه به تغییر نیاز و خواسته‌های مشتریان به مرور زمان، لازم است مدیران ارشد شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی

پیمایش‌هایی برای سنجش وفاداری و رضایت مشتریان به صورت منظم و مستمر و با استفاده از روش‌های نوین علمی انجام داده و نتایج را برای تصمیم‌گیری صحیح قیمت‌گذاری و ارائه خدمات مناسب منعکس کنند.

● پیشنهاد می‌شود شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی، واحد تحقیقات بازاریابی خود را مجهز کرده و افراد کارآمد با رشته‌های تخصصی متناسب را به کار گمارده و از روش‌های نوین تحقیقاتی بهره گیرند. با عنایت به اهمیت کسب اطلاعات در خصوص رقبا و وجود رقابت فشرده بر بازار شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی پیشنهاد می‌شود واحد تحقیقات بازار این شرکت‌ها توجه ویژه‌ای به کسب اطلاعات از رقبا و روش‌های عملکرد آنها داشته باشد.

● پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد و بازاریابی شاغل در شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی با ایجاد کمیته‌های خاص، نسبت به تجزیه و تحلیل و آنالیز اطلاعات به‌دست آمده از مشتریان، رقبا، عوامل موثر زمانی و اقتصادی در سفرهای مسافران و سایر عوامل دخیل در مسافرت‌ها اقدام کرده و تصمیمات اتخاذ شده در جهت بالا بردن میزان فروش بلیط را در بازه‌های زمانی مشخص مورد بررسی و در صورت نیاز بازنگری مجدد قرار دهند.

۱- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر  
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر (نویسنده مسئول)

3- Marketing Information System  
4- Marketing Information  
5- Intelligent Marketing  
6- Marketing Research  
7- Marketing Decision Support System



**آهن ریل کاران**  
مدیرعامل:  
حسن منجزی پور  
تلفن: ۰۶۱۱-۲۲۷۵۹۶۹  
نمابر: ۰۶۱۱-۲۲۷۵۹۶۹



**آسیا سیرارس**  
مدیرعامل:  
مهران برومند  
تلفن: ۰۳۱-۳۶۵۰۵۰۲۶  
نمابر: ۰۳۱-۳۶۵۰۴۷۹۸



**ریل سیرکوثر**  
مدیرعامل:  
سیدحسین هاشمی  
تلفن: ۸۸۱۹۳۷۶۲-۴  
نمابر: ۸۸۱۹۳۷۶۵



**قطارهای مسافری و باری جوپار**  
مدیرعامل:  
محمد کریمی  
تلفن: ۴۴۲۸۱۶۱۰  
نمابر: ۴۴۲۸۱۶۱۳



**راه آهن حمل و نقل**  
مدیرعامل:  
عباد... فروزش  
تلفن: ۶۶۴۲۴۹۰۰  
نمابر: ۶۶۴۲۱۲۱۶



**توکا کشش**  
مدیرعامل:  
مهرداد روشن  
تلفن: ۰۳۱۳-۳۶۶۹۰۲۸۲  
فکس: ۰۳۱۳-۳۶۶۹۰۲۸۵



**توکا ریل**  
مدیرعامل:  
محسن سعیدبخش  
تلفن: ۰۳۱۳-۶۶۹۰۲۸۲  
نمابر: ۰۳۱۳-۶۶۹۰۲۸۵



**ترکیب حمل و نقل**  
مدیرعامل:  
سبحان نظری  
تلفن: ۶۶۹۱۳۹۲۸  
نمابر: ۶۶۹۱۳۹۲۴



**شرکت خدمات گاز پرسی ایران گاز**  
مدیرعامل:  
حمیدرضا حدادی  
تلفن: ۸۸۹۰۰۱۴۱-۷  
نمابر: ۸۸۹۰۴۰۵۳



**بهتاش سپاهان**  
مدیرعامل:  
محمدحسین حاجی مرادخانی  
تلفن: ۰۳۱-۳۶۲۴۵۰۱۰  
نمابر: ۰۳۱-۳۶۲۸۲۰۲۶



**بیکران قشم**  
مدیرعامل:  
عباس مهرابی  
تلفن: ۸۸۸۵۰۵۴۲  
فاکس: ۸۸۸۵۰۸۷۰



**حمل و نقل سایبالجستیک**  
مدیرعامل:  
محمدباقر نوفلی  
تلفن: ۴۴۵۲۷۵۳۸  
نمابر: ۵۵۲۴۵۲۷۲



**نوسعه حمل و نقل بین‌المللی پاریسیان**  
مدیرعامل:  
ناصر بختیاری  
تلفن: ۸۴۰۱۳۰۰۰  
نمابر: ۸۸۶۲۶۶۴۰



**حمل و نقل ترکیبی کشتیرانی ج.ا.ا.**  
مدیرعامل:  
علی حسین فرخی  
تلفن: ۸۸۱۴۰۶۶۰  
نمابر: ۸۸۳۰۳۹۵۳



**حمل و نقل بین‌المللی کشتیرانی برادران**  
مدیرعامل:  
مجید مجدپور  
تلفن: ۸۸۳۴۷۴۵۲-۵  
نمابر: ۸۸۳۰۳۳۴۱



**سمند ریل**  
مدیرعامل:  
امیررضا طاهریان  
تلفن: ۴۴۱۸۰۱۹۵  
نمابر: ۴۸۲۷۹۳۲۹



**ریل ابریشم پارس**  
مدیرعامل:  
میثم نقدی نژاد  
تلفن: ۸۸۳۲۴۳۳۴  
نمابر: ۸۸۳۲۴۳۳۵



**ریل کاران ورسک**  
مدیرعامل:  
ابراهیم نصیری دهقان  
تلفن: ۷۷۶۲۴۷۷۰  
نمابر: ۷۷۶۴۵۶۸۹



**ریل پرداز سیر**  
مدیرعامل:  
فرهنگ طلوعی  
تلفن: ۸۸۷۲۷۲۵۳-۸  
نمابر: ۸۸۷۲۷۰۳۳



**ریل ترابرفجر**  
مدیرعامل:  
احمد هراتی  
تلفن: ۸۸۷۹۷۸۵۶  
نمابر: ۸۸۷۷۰۴۵۹



**شرکت حمل و نقل ریلی رجاء RAJA RAIL TRANSPORTATION CO.**  
**حمل و نقل ریلی رجاء**  
مدیرعامل:  
محمد رجبی  
تلفن: ۸۸۳۱۰۸۸۰  
نمابر: ۸۸۸۳۴۳۴۰



**مهندسی ساختمان و تأسیسات راه آهن (بالاست)**  
مدیرعامل:  
سیروس جعفری  
تلفن: ۸۸۹۵۵۸۵۱  
نمابر: ۸۸۹۶۳۸۶۸



**شرکت فولادریل توس**  
مدیرعامل:  
غلامرضا میلانلو  
تلفن: ۰۵۱-۲۸۱۱۲۲۲۶-۸  
فاکس: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۹




**فولادریل جنوب**  
مدیرعامل:  
حافظ نظری  
تلفن: ۸۸۰۴۹۳۰۰  
نمابر: ۸۸۰۴۳۲۲۶



**سیناریل پارس**  
مدیرعامل:  
علی اصغر مظفری فرد  
تلفن: ۸۸۷۱۶۰۷۷  
نمابر: ۸۸۷۱۱۱۶۳



**تجهیزات ناوگان**  
ریلی البرز نیرو  
مدیرعامل: مجتبی لطفی  
تلفن: ۸۸۷۰۵۲۹۵  
نمابر: ۸۸۵۵۲۸۹۸



**نورالرضا (اصفهان)**  
مدیرعامل:  
احمدرضا صبری  
تلفن: ۷-۹۳۵-۸۸۰۰۹۳۵  
نمابر: ۸۸۹۰۹۷۷۵



**مهتاب سیرجم**  
مدیرعامل:  
ابوالقاسم سعیدی  
تلفکس: ۸۸۴۸۱۰۴۸



**ریل تراهر سبا**  
مدیرعامل:  
غلامرضا جهانبخش  
تلفن: ۸۸۴۸۰۰۰۴  
نمابر: ۸۸۷۲۴۹۸۹



**راه آهن شرقی بنیاد**  
مدیرعامل:  
علیرضا شیخ طاهری  
تلفن: ۸۸۷۱۶۴۰۵  
نمابر: ۸۸۷۱۵۴۰۴



**صباریل پرشیا**  
مدیرعامل:  
بهروز کاظمیان  
تلفن: ۶۶۹۲۸۰۵۵  
نمابر: ۶۶۵۷۸۷۳۹



**پیروز حمل و نقل**  
مدیرعامل:  
احمدرضا احمدخانی  
تلفن: ۸۸۵۴۵۶۲۶  
نمابر: ۸۸۵۴۵۶۲۸



**نماد ریل گستر**  
مدیرعامل:  
علی سلیم نیا  
تلفکس: ۳-۸۸۹۸۴۱۸۲



**ناوگان ریل الوند نیرو**  
مدیرعامل:  
ابراهیم پاشنا  
تلفن: ۸۸۷۶۹۵۷۳  
نمابر: ۸۸۵۱۶۲۰۶



**راهوار نیرو آریا**  
مدیرعامل:  
مسعود استاد عظیم  
تلفن: ۸۸۵۲۰۵۷۷  
نمابر: ۸۸۵۱۹۰۸۲



**سیمرغ آهنین**  
مدیرعامل: محمود قیام  
تلفن: ۵۵۴۶۴۶۰۱  
نمابر: ۵۵۶۶۸۵۴۱



**راهبر سیر سمنگان**  
مدیرعامل:  
محمد اسلامی  
تلفن: ۸۸۸۸۰۷۰۵  
نمابر: ۸۸۷۷۲۴۵۶



**چرخ ریل راهبر**  
مدیرعامل:  
حمید محمد ظاهری  
تلفن: ۵۵۱۲۵۰۸۲  
نمابر: ۵۵۱۲۵۰۱۵




**پیشوا سمنگان**  
مدیرعامل: حمیدرضا قمی  
تلفن: ۲۲۶۶۵۱۴۰  
نمابر: ۲۲۶۶۵۱۴۲



**تجارت کوشش سپاهان**  
مدیرعامل:  
شکرالله شفیق زاده  
تلفکس:  
۰۳۱۳-۶۷۳۶۷۱۱



**لکوموتیو ریل اروند**  
مدیرعامل:  
محمود خاکپور  
تلفن: ۸۸۰۴۹۳۰۰  
نمابر: ۸۸۰۴۳۲۲۶




**سفیر ریل آسیا**  
مدیرعامل:  
محمد خان احمدی  
تلفن: ۴۳۴۵۷  
نمابر: ۸۶۰۷۱۴۰۹



**مهندسی و بازرگانی راهیان**  
عصر دایا  
مدیرعامل:  
مرجان عالیوند  
تلفکس: ۶۶۵۶۴۰۶۵



**ماربین (قطار سبز)**  
مدیرعامل: محمود امامی  
تلفن: ۸۸۸۴۰۵۲۰  
نمابر: ۸۸۸۴۰۳۷۲



**کمال نقش دانش (کمند)**  
مدیرعامل:  
کمال الدین سخا  
تلفکس: ۲۲۸۹۴۰۹۵  
صندوق پستی:  
۱۶۷۶۵-۳۸۱۳



**Tarak Diesel Parsi**  
شرکت تارک دیزل پارسی  
مدیرعامل: محمدرضا راستکار  
تلفن: ۲۲۹۲۱۲۲۲  
نمابر: ۲۲۲۲۶۷۶۹



**گهر تراهر سیرجان**  
مدیرعامل:  
محمد انجم شعاع  
تلفکس: ۳-۸۸۹۸۴۱۸۲



**راه آهن کشش R.A.K**  
مدیرعامل:  
جواد طاهر افشار  
تلفن: ۶۶۹۳۹۴۴۰  
فکس: ۶۶۹۱۶۱۸۸



**راهبران مشتاق یزد**  
مدیرعامل:  
محمد میر جلیلی  
تلفکس: ۰۳۵۳-۶۲۴۴۴۲



**فولاد ریل دنا**  
مدیرعامل:  
بهنام بناب  
تلفن: ۸۵۵۰۹۲۸۱  
نمابر: ۸۶۰۲۱۸۶۶





مدیرعامل:  
احمد قلی زاده  
تلفن: ۰۳۴-۳۲۴۷۸۴۰۳  
نمابر: ۰۳۴-۳۲۴۷۱۴۵۰



مدیرعامل:  
افشین آراین  
تلفن: ۰۱۳۴۴۴۲۵۹۶  
نمابر: ۰۱۳۴۴۴۲۵۳۷۳



مدیرعامل:  
جمشید فراهانی  
تلفن: ۰۸۸۵۲۲۱۹۱-۲  
نمابر: ۰۸۳۳۰۵۹۰۷



مدیرعامل: محمد حسین  
مدهوشی طوسی  
تلفن: ۰۹۵۱۱۹۴۱۱  
نمابر: ۰۴۳۸۵۶۸۶۷



مدیرعامل:  
مهدی شرفی  
تلفن: ۰۵۵۱۲۵۸۲۳  
نمابر: ۰۵۵۱۲۵۸۲۳



مدیرعامل:  
سید جلیل سید حسنی  
تلفن: ۰۳۵۳۸۲۷۶۱۱۲  
نمابر: ۰۳۵۳۸۲۷۶۱۱۳



مدیرعامل:  
نورالله یاراحمدی  
تلفن: ۰۳۵۱-۷۱۲۷۳۸۳  
نمابر: ۰۳۵۱-۷۱۲۷۴۵۰



### نرخ مصوب چاپ تبلیغات در نشریه انجمن صنفی شرکتهای حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

از آنجایی که امروزه امر تبلیغات برای کلیه تولیدکنندگان، سازندگان، بهره برداران و سرمایه گذاران از اهمیت ویژه و قابل توجهی برخوردار می باشد و صاحب نظران هزینه های مرتبط با تبلیغات را نوعی سرمایه گذاری محسوب و آن را بعنوان هزینه تلقی نمی نمایند. بر آن شدیم تا در نشریه انجمن که با نام ندای حمل و نقل ریلی منتشر می گردد تعداد محدودی تبلیغات اخذ و آنها را در شمارگان نشریه چاپ کنیم. با توجه به اینکه نشریه انجمن تازه وارد عرصه مطبوعات گردیده و به نوعی جدید و نوپا هست لذا به منظور امکان جذب مخاطبین و مشتریان بیشتر پیشنهاد می گردد تا در صورت تأیید مراتب در هیئت مدیره انجمن هزینه های تبلیغات در نشریه با رعایت جمیع جهات و با نازلترین قیمت و به شرح ذیل از مشتریان دریافت گردد.

- ۱- چاپ یک صفحه ۸۴ تبلیغات بصورت چهاررنگ در پشت جلد نشریه (جلد پایانی) با کاغذ گلاسه با طرح ارائه شده توسط متقاضی، هر شماره به مبلغ ۱۶/۸۰۰/۰۰۰ ریال
- ۲- چاپ یک صفحه ۸۴ تبلیغات بصورت چهاررنگ در دوم جلد با کاغذ گلاسه با طرح ارائه شده توسط متقاضی، هر شماره به مبلغ ۱۴/۴۰۰/۰۰۰ ریال
- ۳- چاپ یک صفحه ۸۴ تبلیغات بصورت چهاررنگ در سوم جلد با کاغذ گلاسه با طرح ارائه شده توسط متقاضی، هر شماره به مبلغ ۱۲/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- ۴- چاپ یک صفحه ۸۴ تبلیغات بصورت یک رو و چهاررنگ در صفحات داخلی نشریه با کاغذ گلاسه و طرح ارائه شده از سوی متقاضی، ۹/۶۰۰/۰۰۰ ریال
- ۵- حضور در صفحات ویژه معرفی شرکت ها در کادر ۲x۵ cm برای هر نوبت ۲/۵۰۰/۰۰۰ ریال که بصورت اشتراک سالیانه و برای ۶ شماره بطور یکجا دریافت می گردد.
- ۶- چاپ آگهی یک دوم صفحه ۴/۸۰۰/۰۰۰ ریال و چاپ آگهی یک چهارم صفحه ۲/۴۰۰/۰۰۰ ریال  
هزینه طراحی یک صفحه ۳/۰۰۰/۰۰۰ ریال و هزینه طراحی یک دوم صفحه ۲/۰۰۰/۰۰۰ ریال می باشد.