



## ماهنامه حمل و نقل ریلی

دوماهنامه خبری، آموزشی و اطلاع‌رسانی  
شماره ۳۴

انتشار: اردیبهشت ۱۳۹۷

صاحب امتیاز:

انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

مدیرمسئول:

حمید صدیق‌پور

زیر نظر شورای سردبیری

طراح و گرافیست:

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)

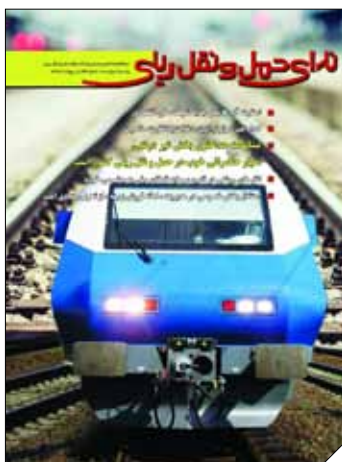
دوماهنامه "ندای حمل و نقل ریلی" آماده انعکاس دیدگاه‌ها، نظرات و مقالات صاحب‌نظران، مسئولان و هموطنان عزیز است.  
دوماهنامه "ندای حمل و نقل ریلی" در کوتاه کردن و ویرایش مقالات آزاد است.  
مقالات منتشر شده دیدگاه نویسندگان است.



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

سفارشی تبلیغات: ۲۲۶۶۸۶۵۵

۲	سرمقاله
۴	افق های روشنی در تامین سرمایه ناوگان ریلی به ...
۱۲	توسعه ناوگان باری ، مهمترین موضوع برنامه ششم دولت
۱۴	به اشتراک گذاری منافع حاصل از کسب و کار...
۱۶	دلایل سهم اندک بهره وری، در حمل و نقل ریلی
۱۹	افزایش بهره وری، عامل مهم توسعه حمل و نقل ریلی
۲۲	استقلال بخش خصوصی در مدیریت سامانه فروش...
۳۴	بستر لازم برای حضور موفق استارت آپ هادر حمل و نقل ...
۳۷	کدام نقش موثرتر است، دخالت یا نظارت حاکمیت!
۴۱	ضرورت نگاه راهبردی به توسعه حمل و نقل ریلی
۴۲	امید به توسعه در قلب بخش خصوصی حمل و نقل ریلی
۴۴	قرارداد ساخت ۵۰ دستگاه لکوموتیو باری ...



طرح روی جلد:  
الهام زرقانی



## مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی، معیار حکمرانی خوب در حمل و نقل ریلی کشور است

مجید بابایی



دبیر انجمن صنایع حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

با ابلاغ سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی که با اهدافی نظیر شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی، ارتقاء کارایی بنگاه های اقتصادی و بهره وری منابع مادی و انسانی، افزایش رقابت پذیری در اقتصاد ملی، افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی، کاستن از بار مالی و مدیریت دولت در تصدی فعالیت های اقتصادی و افزایش سطح عمومی اشتغال صورت گرفت، دولت حق فعالیت اقتصادی جدید خارج از موارد صدر اصل ۴۴ را ندارد و موظف است هر گونه فعالیت (شامل تداوم فعالیت های قبلی و بهره برداری از آن) را که مشمول عناوین صدر اصل ۴۴ نباشد، حداکثر تا پایان برنامه پنج ساله چهارم (سالانه حداقل ۲۰ درصد کاهش فعالیت) به بخشهای تعاونی و خصوصی و عمومی غیردولتی واگذار کند.

از طرفی سرمایه گذاری و مالکیت و مدیریت در زمینه های مذکور در صدر اصل ۴۴ قانون اساسی از جمله بخش راه و راه آهن توسط بنگاهها و نهادهای عمومی غیردولتی و بخشهای تعاونی و خصوصی مجاز شمرده شده است. در اینخصوص آئین نامه اجرایی سهم بهینه بخشهای دولتی و غیردولتی در فعالیتهای راه و راه آهن در سال ۱۳۸۸ به تصویب هیئت وزیران رسیده است. برابر ماده ۸ آئین نامه مذکور فهرست فعالیتهای قابل واگذاری راه آهن به بخش غیردولتی که متضمن سهم این بخش در هر فعالیت است، مطابق جدولی تعیین گردیده است که برابر آن اغلب فعالیت های بخش ریلی می بایستی بطور کامل به بخش غیر دولتی واگذار گردد که البته همچنان با گذشت یک دهه از تصویب آئین نامه مذکور در مواردی تاثیر گذار از جمله مدیریت ترافیک و بهره برداری از شبکه خطوط ریلی و مالکیت و مدیریت کامل لکوموتیوها این واگذاری ها به بخش غیر دولتی صورت نگرفته است.

در ادامه ماده ۸ آئین نامه مذکور چنین آمده است:

– فعالیتهای امور مربوط به مدیریت عالی ترافیک شبکه، ایمنی سیر و حرکت، اعطای مجوزهای احداث زیرساختهای ریلی، بهره برداری و سرمایه گذاری در زیربخشهای ریلی و صدور اسناد ریلی و ابطال آنها و تغییر کاربری امور واگذار شده ریلی به بخش غیردولتی، در اختیار دولت است. اقدامات موضوع این ماده میتواند از طریق خرید خدمت از بخش غیردولتی صورت گیرد.

– سیاستگذاری، برنامه ریزی، هدایت و نظارت امور حمل و نقل ریلی و چگونگی تنظیم مقررات و توسعه فعالیتها در این بخش بر عهده وزارت راه و ترابری است و بخش غیردولتی مکلف است کلیه استانداردها، ضوابط، مقررات و مشخصات فنی و ایمنی در این زمینه ها را رعایت نماید.

– وزارت راه و ترابری مکلف است هر گونه اقدامات لازم به منظور ایجاد مشوق های مناسب برای جلب و حضور مؤثر بخش غیردولتی را در فعالیتهای راه و راه آهن به عمل آورد. وزارت مزبور مکلف است ترتیبی اتخاذ نماید تا نرخ بهره برداری از شبکه ریلی به گونه ای تعیین شود که ضمن تأمین هزینه های بهره برداری از شبکه در بخش ریلی، نرخ مذکور برای فعالان این بخش نسبت به سایر شیوه های حمل و نقل دارای مزیت باشد.

پس آنچه که در امر توسعه حمل و نقل ریلی در سیاست های کلی نظام و اصل ۴۴ قانون اساسی مورد



توجه عمیق قرار گرفته است مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی در سرمایه گذاری، تقبل مسولیت ها و فعالیت های تصدی گرایانه حوزه ریلی بوده است. اما سوال اینجاست که چرا علی رغم همه این تاکیدات و وجود ظرفیت های قانونی در حمایت از بخش غیر دولتی، اما با گذشت ۱۳ سال از تصویب قانون دسترسی آزاد به شبکه حمل و نقل ریلی و گذشت ده سال از تصویب آئین نامه سهم بهینه بخش های دولتی و غیر دولتی در فعالیت های راه و راه آهن امروز شاهد مشارکت چشمگیر و تحقق سهم قانونی بخش غیر دولتی در فعالیت های حوزه ریلی نمی باشیم؟

البته ممکن است این عدم تحقق سهم بخش غیر دولتی از فعالیت های حوزه ریلی به عدم آمادگی او نسبت داده شود. اما در این مدعا کافی است نگاهی به محیط کسب و کار ریلی در دهه اخیر داشته باشیم. با وجود مالکیت صد درصدی بخش غیر دولتی بر ناوگان باری و مسافری ریلی اما بدلیل واگذار نشدن بخش مهمی از فعالیت های مرتبط با زنجیره تولید ارزش در کسب و کار ریلی از جمله نقش بسیار حداقلی بخش غیر دولتی در عملیات سیر و حرکت و برنامه ریزی ترافیک و مدیریت تمام و کمال شرکت راه آهن بر برنامه ریزی و بکارگیری لکوموتیوها علی رغم اینکه بالغ بر ۳۰ درصد آنها در مالکیت بخش غیر دولتی است، و از سوی دیگر خلط مسولیت های حاکمیتی و اجرایی شرکت راه آهن که عاملی محرک در افزایش تضاد منافع بخش دولتی و غیر دولتی بوده است که در کنار نبود نهاد تنظیم مقررات ریلی مستقل، منجر به بسط فضای عدم اطمینان در محیط کسب و کار ریلی گردیده و ریسک سرمایه گذاری توسط بخش غیر دولتی را با وجود حضور حداکثری دولت افزایش داده و از جذابیت بخش ریلی بعنوان بستری مطمئن برای سرمایه گذاری کاسته است.

اما حتی با وجود این سطح حداقلی از مشارکت بخش غیر دولتی که اولاً به سبب درک نادرست دولت از توانمندی های بخش غیر دولتی است و ثانیاً حاصل رویکرد گسترش دامنه نفوذ و حضور دولت در فعالیت های تصدی گرایانه بوده است، در مقایسه عملکرد حمل و نقل ریلی در دو بازه قبل و بعد از خصوصی سازی به جرات می توان حرکت رو به رشد بخش ریلی را با حضور بخش غیر دولتی در ابعاد مختلف مشاهده نمود. این البته به معنی تحقق همه اهداف توسعه ای در بخش ریلی نیست که اگر دولت در طول دهه اخیر برای تحقق آن نقشه راهی می داشت امروز جایگاه و سهم منطقی تری را برای بخش ریلی کشور متصور بودیم. به عبارتی ضعف دولت در حکمرانی مناسب در بخش ریلی طی دهه اخیر سرعت تحولات در این بخش را کند نموده و موجب گردیده نه تنها از ظرفیت های قانونی کشور در حوزه ریلی بهره لازم را نبریم بلکه از ظرفیت های بخش غیر دولتی به نحو مطلوب استفاده نگردد. به این ترتیب اگر انتظار تحولات مثبت و بنیادی در بخش ریلی داشته باشیم نقش حاکمیت در فراهم نمودن بستر و محیط مناسب برای کسب و کار ریلی و مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی بسیار حائز اهمیت است. اما بدون تردید مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی وابستگی عمیق به کیفیت حکمرانی در این صنعت مهم و حیاتی کشور داشته و لذا معیار حکمرانی خوب در حمل و نقل ریلی کشور را باید در مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی دانست.



نشست هم اندیشی فرصت های بخش ریلی در بازار سرمایه:

## افق های روشنی در تامین سرمایه ناوگان ریلی به چشم می خورد

تسهیلات دهی به شرکت های ایرانی را دارد، محسوس تر است و اهمیت استفاده از منابع مالی داخلی خصوصا بانک ها و موسسات مالی و اعتباری را مضاعف می کند. در این خصوص انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته نشست را پیرامون "فرصت های بخش ریلی در بازار سرمایه" فراهم کرد و به مسائل و چالش های این بخش در خصوص تامین سرمایه پرداخت. در این نشست آقایان مجید بابایی "دبیر انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی" دکتر نورا... پیرانوند "معاون برنامه ریزی و اقتصاد حمل و نقل راه آهن ج.ا.ا" دکتر ولی نادی قمی "مدیرعامل شرکت تامین سرمایه نوین" و "مهندس بشیر خیاز" مشاور مدیرعامل شرکت فولاد ریل جنوب حضور داشتند که به آن می پردازیم:

مورد نیاز هر دو طرف بهره بردار و سازنده ناوگان ریلی شود و در عین حال ریسک کمتری برای تسهیلات گیرندگان داشته باشد، الزامی است. از جمله جدیدترین این روش ها، روش ایجاد شرکت های تامین سرمایه است. ایران از جمله کشورهای در حال توسعه است؛ کشورهایی که از خصوصیات بارز آن ها، نیاز شدید به منابع مالی جهت سرمایه گذاری و تولید است، همچنین با در نظر داشتن سند چشم انداز ۲۰ ساله که کسب جایگاه اول اقتصادی منطقه خاورمیانه و غرب آسیا را هدف گذاری کرده است، لزوم توجه بیشتر به مساله تامین مالی به عنوان یکی از ارکان کلیدی راه اندازی پروژه ها و طرح های صنعت ریلی در کشور غیرقابل انکار خواهد بود. این ضرورت در شرایط جامعه ایران که کمتر بانک خارجی، اجازه

موضوع تامین مالی طرح های زیربنایی و توسعه ای به طور اعم و بحث تامین مالی در سال های اخیر مورد توجه دست اندرکاران و متولیان حمل و نقل ریلی کشور قرار گرفته است. در طرح های مادر و زیربنایی ریلی اعم از ساخت و تولید ناوگان ریلی و احداث خطوط، حجم کلانی از آورده برای ساخت و راه اندازی پروژه مورد نیاز است و این حجم بسیار بالا، جز از طریق اعطای وام بانکی به صورت تسهیلات، قابل بررسی نیست. در حال حاضر بخش غیردولتی حمل و نقل ریلی با در اختیار داشتن بیش از ۲۵ هزار دستگاه انواع واگن باری و مسافری و لکوموتیو مشغول به فعالیت بوده و چندین کارخانه واگن سازی نیز در کشورمان مشغول به فعالیت هستند. بنابراین تبیین روش هایی که منجر به جذب تسهیلات

دلایل آن این است که سرمایه ای که با قیمت و نرخ مناسب می تواند وارد بخش شود همانند بخش های دیگر کشور کمیاب است و عملاً موجب می شود تا جذابیت بخش ریلی در خصوص سرمایه گذاری تنزل یابد. هنگامیکه روند سرمایه گذاری در

مسئولیت های شرکت های حمل و نقل ریلی سخن به میان آوریم که تأمین ناوگان است. طی سال های اخیر نا متناسب بودن هزینه ها و درآمدها تشدید شده و عملاً ورود سرمایه گذاران به بخش ریلی سخت گردیده است، یکی از مهمترین

بازار سرمایه در توسعه حمل و نقل ریلی، از عوامل مهم و تاثیرگذار است، یعنی ما بتوانیم منابع مناسبی را تأمین کنیم تا توانایی توسعه ناوگان ریلی را به بهترین شیوه افزایش دهیم، در این نشست قصد داریم در خصوص بخش مهمی از

مجید بابایی: با توجه به اینکه توسعه بخش ریلی بشدت سرمایه بر است و از طرفی هم حساسیتی که شرکت های ریلی در خصوص بحث تأمین مالی دارند و مشکلاتی که در این حوزه با آن دست و پنجه نرم می کنند، می توان گفت نقش





بخش ریلی را در سال‌های گذشته بررسی می‌کنیم در می‌یابیم که از روند خوبی برخوردار نبوده است. سوال مهمی که در این میان مطرح است آن است که ما چگونه باید این منابع را تأمین کنیم؟ کانال‌هایی در خصوص تأمین منابع داریم مثل نظام بانکی، بازار سرمایه و بورس، و البته سرمایه‌گذار خارجی هم می‌تواند باشد. این روش‌هایی است که باید از آن طریق سرمایه تأمین شود.

از سوی دیگر مسائل سیاسی نیز همیشه سایه‌ای بر روی این بخش پهن کرده است و افق بازار سرمایه افقی شفاف نیست که کار را دشوارتر هم می‌کند. با این حال در یکی دو سال گذشته نقش بازار سرمایه پررنگ‌تر شده است و شرکت‌های سرمایه‌گذاری با شرکت‌های ریلی تعاملات خوبی داشته‌اند، این شرکت‌ها، می‌توانند منابع سرمایه‌گذاری را برای شرکت‌های ریلی تأمین کنند. در این نشست در کنار کارشناسان فعال در این بخش پیرامون بحث تأمین سرمایه گفتگویی داریم تا از تجربیات بدست آمده این سال‌ها در این حوزه استفاده کنیم. بدنه دولت که نقشی بسیار حیاتی دارد بسته‌های حمایتی، شیوه‌ها و مقررات و قوانینی را در این سال‌ها تنظیم کرده است تا به تسهیل فرایند تأمین سرمایه کمکی کرده باشد. بخش خصوصی نیز با ابزارهایی که در دست داشته است کمک کرده تا از منابع موجود در بازار استفاده کند که در مجموع کافی نبوده است. از آقای دکتر بیرانوند، معاون برنامه ریزی و اقتصاد حمل و نقل شرکت راه آهن دعوت کرده ایم تا پیرامون اقدامات دولت و شرکت راه آهن در تأمین منابع مالی بخش و آخرین دستاوردها و ظرفیت‌های ایجاد شده توضیح دهند و اینکه بعنوان یک سوال بفرمایند که اکنون ما در کجا ایستاده‌ایم؟ تجربیات ما در سال‌های گذشته طی ۱۲ سال خصوصی‌سازی، چه روندی را طی کرده و چه فرصت‌هایی وجود دارد

که ما به عنوان بخش غیردولتی از آن بی‌خبر هستیم یا نتوانسته‌ایم ارتباط خوبی برقرار کنیم؟

**نورا... بیرانوند:** در ابتدا از دکتر بابایی تشکر می‌کنم به خاطر فرصت‌هایی که برای اندیشیدن حوزه حمل و نقل ریلی فراهم می‌کنند. ما برای مسائل اصلی بیش از آنکه نیاز به اقدام داشته باشیم نیاز به فکر و اندیشه داریم. باید بگویم در بحث سرمایه‌گذاری، دو بخش عرضه و تقاضا را داریم. بخش عرضه، بازار پولی و سرمایه ما است و سرمایه‌گذارانی با عنوان نقدینگی آور هستند و با سوسیدهایی که دولت به انواع مختلف می‌دهد منابع عمومی نیز در قسمت‌هایی به کمک می‌آید. در طرف تقاضا، ما در حوزه ناوگان اپراتورها را داریم یعنی شرکت‌هایی که صاحب واگن یا سازنده واگن هستند که متقاضی منابع مالی هستند. گروه دیگری در حال شکل‌گیری هستند که فقط شرکت‌های سرمایه‌گذار هستند به آن معنی که شرکت‌هایی هستند که اپراتور و سازنده نیستند اما می‌خواهند سرمایه‌گذار باشند. همانند شرکت‌های لیزینگ در کشورهای غربی می‌باشند. از سوی دیگر از ذینفعان این چرخه شرکت‌های سازنده می‌باشند که خود بازیگر نیستند اما به عنوان مصرف‌کننده با مسائل تأمین مالی روبرو هستند. اگر امروز بخشی از ظرفیت‌های تولیدی را کاد است بخش بسیاری از آن به این موضوع برمی‌گردد. وظیفه اصلی ما به عنوان راه آهن آماده کردن یک پلت فرم و بستری می‌باشد تا بتوانیم متعاملین را با هم لینک کنیم تا از دل این ارتباطات افزایش ناوگان حمل و نقل ریلی حاصل شود. ما برای ایفای این نقش راهبردها و سیاست‌های حمایتی و الزامات و اختیارات قانونی را در دست داریم. الزامات قانونی همانند قانون دسترسی آزاد شبکه ریلی در آیین‌نامه سهم بهینه که الزاماتی می‌باشد مبنی بر اینکه

واگن باری توسط دولت خریداری نشود و الزام مناسبی است، از نظر قوانینی که در خصوص کسب اختیارات گرفته‌ایم همانند ماده ۶۷ الحاق ۲ می‌باشد که این قانون امکاناتی را برای ما در راستای نفع بیشتر بخش خصوصی مهیا می‌کند یا ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید، بنابر این ما برای بهتر ایفا کردن این بخش مستلزم یک بستر حقوقی و سیاستی بوده‌ایم تا بتوانیم این وظیفه را به نحو عالی انجام دهیم. به همین دلیل در طی سال‌های گذشته این بستر حقوقی شکل گرفته است و راه آهن از لحاظ سیاست‌گذاری و اختیارات قانونی در موقعیتی قرار گرفته است که نقش تسهیل‌گر را در رابطه با تأمین مالی بازی کند و راه آهن با مشارکت در ریسک، امروز آمادگی دارد تا این نقش را ایفا کند. مسیرهایی که امکان آن وجود داشته است تا حدی عملیاتی شده که ما می‌توانیم امروز به پذیرش ریسک راه آهن اشاره کنیم توسط بورس اوراق بهادار تهران که از کارهای بسیار مهم بوده است. بورس سازکار بسیار پیچیده و محافظه‌کارانه‌ای در پذیرش ریسک دارد و شرکت‌های دولتی را به عنوان ضامن به سختی می‌پذیرد. علاوه بر بحث بورس، بانک‌ها تضمین راه آهن را برای بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران بسته به سیاست‌ها و میزان ریسک پذیری شان می‌پذیرند. ما با صندوق توسعه ملی در حال مذاکره هستیم و قانون لازم را در این زمینه داریم از آن جمله ماده ۵۲ قانون برنامه سوم می‌باشد تا صندوق توسعه ملی تضمین شرکت راه آهن را بپذیرد زیرا تقاضای برخی از بانک‌ها این است که تضمینی که از شرکت راه آهن می‌پذیرند از سوی صندوق توسعه ملی نیز مورد تأیید قرار گیرد بنابراین وظیفه ما در شرکت راه آهن تسهیل و کمک به تأمین مالی است و نه مبادرت به تأمین مالی، این وظیفه را سعی کرده‌ایم با سازکارهای قانونی و سیاستی فراهم کنیم و خوشبختانه

تا امروز این ظرفیت‌ها عملیاتی شده است و به دنبال افزایش میزان آن هستیم. البته باید بگویم عرصه‌ای خلاقانه است و روش‌های خلاقانه و نوین در این زمینه بوجود می‌آید و هنر شرکت‌های تأمین سرمایه و متخصصین مالی در طراحی مدل‌های تأمین مالی متناسب با شرایط پروژه و شرکت می‌باشد. به عنوان مثال ما در مفهوم صندوق پروژه که یکی از راه‌های مشارکت در پروژه‌های زیربنایی است، به مدت یکسال با بورس تعامل داشتیم تا بورس موضوع صندوق پروژه را برای پروژه‌های زیربنایی و در جایی که ما مشارکت می‌کنیم پذیرفت و مسئله ما در آن جا، مسئله‌ای اقتصاد پروژه است به آن معنی که بورس با توجه به شرایط اقتصادی پروژه پذیرفته است تا جایی که می‌بینیم صندوق پروژه یک مفهوم جدید و ابزار نوینی از لحاظ مالی است یا صندوق زمین و ساختمان که برای بحث ایستگاه‌ها و ساختمان‌هایی که در اطراف ایستگاه‌ها، مسکونی هستند در حال مذاکره با بورس هستیم.

در مجموع وظیفه ما به عنوان راه آهن، تسهیل شرایط است که جای کار بسیار دارد و خوشبختانه امروز تعامل با بانک‌ها، بورس، صندوق توسعه ملی، خارج از کشور از جمله کشور روسیه عملیاتی شده است و این ظرفیت‌ها را بکار می‌گیریم و راه آهن را در ریسک عملیاتی و تأمین مالی سهم می‌کنیم. دو نکته کلیدی و مهم در اینجا وجود دارد که همواره باید این دو نکته را کاملاً توجیه کنیم. ما در خصوص بحث تأمین مالی، بازده و ریسک را در کنار هم می‌گذاریم که این دو یک رابطه سیستماتیک و تعریف شده‌ای با هم دارند که در ذهن افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. موضوعی که به نظر می‌رسد توسط بخش خصوصی باید مدنظر قرار گیرد آن است که بحث بازدهی و تهیه طرح‌های تجاری که بازده خود را تضمین کند نکته کلیدی است، مشاهده می‌شود،



مجید بابایی

مسائل سیاسی نیز همیشه سایه ای بر روی این بخش پهن کرده است و افق بازار سرمایه افقی شفاف نیست که کار را دشوارتر هم می کند. با این حال در یکی دو سال گذشته نقش بازار سرمایه پررنگتر شده است و شرکت های سرمایه گذاری با شرکت های ریلی تعاملات خوبی داشته اند



طرح هایی ارائه می شود که متقاضی مطالعه کامل و طرح تجاری کامل در چشم انداز روشن را ندارد و در نتیجه بازدهی لازم را ندارد و فقط به دلیل اینکه راه آهن این طرح را تضمین می کند بدون توجه به بازدهی اصرار در اجرای این طرح را می کند. برای ما حصول اطمینان از بازدهی مناسب از موضوعات کلیدی است. موضوع دیگر بحث مدیریت ریسک است که خود پروژه و خود شرکت ها باید به میزانی قابلیت داشته باشند تا بتوانند ریسک های پروژه را پوشش دهند.

به عنوان مثال هنگامیکه ما وارد پروژه صد میلیاردی می شویم، شرکتی که دارای سرمایه ای به میزان یک میلیارد تومان است قادر به پذیرش این ریسک نیست و نباید انتظار داشته باشد که راه آهن وارد ریسک صد میلیاردی برای شرکتی با این میزان سرمایه شود. به همین دلیل این دو مفهوم را در رابطه با تأمین مالی باید در نظر داشته

باشیم. البته بازار پولی و سرمایه بر روی این مفاهیم حساس است و به دلیل اینکه سرمایه بانکها و بازار سرمایه، سرمایه های مردم می باشد کاملاً روشن است که راه آهن نیز به دلیل تضمینی که می دهد در رابطه با اطمینان بازگشت سرمایه های مردم، هیچگاه زیربار تضمینی نخواهد رفت که به لحاظ ریسک و بازدهی، منافع مردم در خطر افتد.

ابزارهای مالی مختلف دارای معایب و مزایای مختلفی است. به نظر می رسد بر روی متناسب سازی پروژه ها و همچنین ابزارهای مالی تأمین مالی باید کار شود. به عنوان مثال ممکن است برای واگن باری بتوان از سازکار بورس جواب گرفت اما برای واگن مسافری نتوان جواب مناسب را دریافت کرد. یا ترکیبی از این منابع که نیازمند به مهندسی مالی متناسب با هر پروژه هستیم یا روش های ایستا که فقط بگوییم به دلیل اینکه این مدل استفاده شده است برای همه کاربرد دارد، کاملاً نادرست است و هر پروژه اقتضات خاص خود را دارد و باید مدل مالی متناسب با آن پروژه و آن شرکت متقاضی طراحی و اجرا شود.

**مجید بابایی:** آیا گمان می کنید ظرفیت های قانونی که در این راستا در سال های گذشته ایجاد شده است نیازها را پوشش می دهد و به عبارتی مسئله اصلی شاید آن باشد که همان ظرفیتهای موجود به میزان نیاز هنوز بالفعل نشده است. اگر راحت تر بخواهیم بگوییم آیا همچنان مشکل ظرفیت های قانونی در این خصوص داریم؟

**نورا... بیرانوند:** این قوانین همواره باید مورد بازنگری قرار گیرد و همواره از کاری که انجام می دهیم درس بگیریم و بهینه سازی کنیم. به عنوان مثال ما قانونی تحت عنوان مالیات صفر در خصوص معافیت های ریلی «ارزش افزوده صفر» دیده ایم در حالیکه هدف از این کار آن بوده است که اقتصاد پروژه ها بهبود یابد که یکی از عوامل کلیدی که در رابطه

با محاسبه بازدهی طرحها می باشد. متأسفانه به دلیل عدم رعایت این قانون یا ضعف این قانون، امروز تبدیل به یک تهدید برای بخش ریلی شده است. بنابراین، این قوانین باید اصلاح شود. یا ماده ۵۲ قانون برنامه ششم که مبنی بر آن است که سرمایه گذاری در صنعت ریلی به مثابه سرمایه گذاری در مناطق محروم است اما هنوز بانکها در عملیاتی کردن این قانون شک دارند که احتمالاً نیاز به قوانین پوششی دارد. ما به صورت مستمر باید ظرفیت های قانونی لازم را ایجاد کنیم زیرا شرایط پویایی است. این ظرفیت قانونی فعلی که اکنون وجود دارد و بخشی از آن عملیاتی شده است باید به سوی اصلاحات این ظرفیت ها برویم، به عنوان مثال می توان ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید را نام برد، ۷/۵ میلیارد دلار با شرکت نفت قرارداد داریم که سوبسید بدهد اما متأسفانه این روند کند است و در این جا مشکل قانون را نداریم بلکه مسئله در اجرای قانون داریم و تا امروز توانسته ایم ۳۰۰ واگن را عملیاتی کنیم تا بتوانند از این امکانات برداشت کنند در حالیکه امروز دو هزار واگن آماده داریم، یعنی شرایط مهیا است. بنابر این عملیاتی کردن این ظرفیت ها کار سنگین و همه جانبه میان بخش خصوصی و راه آهن و سازمان های تأثیرگذار است که باید تعاملی ایجاد شود تا بتوانیم این ظرفیت ها را عملی کنیم.

**مجید بابایی:** با توجه به اتفاقاتی که در بخش ریلی به خصوص در چند سال گذشته رخ داده است در حوزه ظرفیت سازی و ظرفیت های قانونی که برای تسهیل، نیاز است، دولت به عنوان وظایف حاکمیتی نقش تسهیل گر را دارد، در غیر اینصورت خود بازار باید ابزارها را طراحی کند و در اختیار مشتریان قرار دهد. با توجه به اینکه دکتر نادی بعنوان مدیرعامل شرکت تأمین سرمایه نوین حضوری جدی در بازار

سرمایه دارند و خدمات متنوعی را به مشتریان به اقسام مختلف در اختیارشان قرار می دهند از ایشان می خواهیم با توجه به ویژگی هایی که بخش ریلی نسبت به سایر حوزه ها از نگاه متغیرهای اقتصادی دارد از جمله نرخ و دوره بازگشت سرمایه این بخش بازار را چگونه می بینند؟ در ابتدا کمی فراگیرتر در رابطه با بازار سرمایه و امکانات و ابزارهای بازار بفرمایید و اینکه چگونه می توانیم در بخش ریلی بهره بیشتری را از این امکانات موجود ببریم؟

**ولی نادی قمی:** در بازار سرمایه فعلی کشور ما، صنعت حمل و نقل ریلی، صنعت بزرگی به لحاظ جذب پتانسیل های موجود در بازار سرمایه نیست، البته در سال های اخیر حرکت های خوبی صورت گرفته اما هنوز به جایگاه شایسته خود از نظر وزن آن در بازار سرمایه و اهمیت نرسیده است که خود مستلزم آن است که شرکت هایی که شرایط پذیرش در بازار سرمایه را دارند و در این صنعت فعال هستند به این آمادگی برسند و مذاکراتی را با سازمان در رابطه با پذیرش این شرکت ها در بازار انجام دهند که اطلاع دارم، این اقدامات در رابطه با برخی شرکت ها که برای پذیرش مراجعه کرده اند در حال انجام است، نقش و اهمیت صنعت بر کسی پوشیده نیست. هنگامیکه بین ۱۸ تا ۲۵ درصد از متوسط قیمت تمام شده کالاهای نیمه آماده به هزینه های حمل و نقل اختصاص دارد و بین ۳۰ تا ۳۵ درصد از بهای تمام شده مواد اولیه در بخش تولید به صنعت حمل و نقل اختصاص پیدا می کند قاعدتاً توسعه این صنعت می تواند نقش قابل توجهی در رابطه با سایر صنایع بورس داشته باشد، با توجه به اهمیتی که در بحث قیمت تمام شده وجود دارد، بنابراین به صورت غیرمستقیم بر روی سایر صنایع اثرگذار خواهد بود. متولیان امر در بازار سرمایه به این اهمیت آگاه هستند و بر کسی پوشیده



نورالله بیرانوند

وظیفه ما به عنوان راه آهن، تسهیل شرایط است که جای کار بسیار دارد و خوشبختانه امروز تعامل با بانک ها، بورس، صندوق توسعه ملی، خارج از کشور از جمله کشور روسیه عملیاتی شده است



داشت و کمکی که دولت می تواند در بحث تضمین کند و نهادهای ناظر همانند راه آهن می توانند کمکی به تسهیل این فرایند در بخش تضمین باشند و کمکی خواهد بود تا بتوانیم تأمین مالی با حجم گسترده تری انجام دهیم. به نظر بنده ظرفیت و پتانسیل استفاده از اوراق منفعت در حال حاضر وجود دارد و این اراده در سازمان بورس وجود دارد تا مجوز را صادر کند و این ابزار را توسعه دهد. این ابزار مناسب صنعت حمل و نقل ریلی است و مشروط به اینکه آن توجیه پذیری را داشته باشیم و مطالعات کافی روی طرحها انجام شده باشد.

**مجید بابایی:** در گذشته وقتی طرح های اس اف را تهیه می کردیم و به بانک برای مشارکت ارائه می شد بحث آن بود که این طرح ها می بایستی Bankable باشند و بانک بتواند براساس آن مشارکت کند. اما هم اکنون در بازار سرمایه

اوراق منفعت دارد؛ این ابزار بیشترین دقت را در بحث توجیه پذیری طرحها می طلبد به جهت اینکه عایدات آتی سرمایه گذاران حاصل از درآمدها و جریانات نقد عملیاتی طرحی است که اجرا می شود به همین دلیل اگر طرح فاقد توجیه باشد یا در آینده امکان پذیری آن با مشکل مواجه شود و بازدهی مطلوب سرمایه گذاران را نتواند به هر دلیل تأمین کند قطعاً با شکست مواجه خواهد شد. از موارد دیگر حائز اهمیت در حوزه تأمین مالی از طریق مکانیزم بازار سرمایه بحث تضامین بوده است که دکتر بیرانوند اشاره کرده اند. در اکثر موارد هنگامیکه ناشران یا متولیان تأمین مالی، شرایط سخت گیرانه نهاد ناظر «سازمان بورس» را به لحاظ توان تحمل ریسک و اطمینان به بازار از طریق ابزارهایی که وجود دارد احراز نمی کنند و اینکه بازار سرمایه این اطمینان را داشته باشد که جریانات نقد آتی متناسب با بازده مورد انتظارش برمی گردد لازم می شود ارکان ضامن نیز در کنار سایر ارکان که نیاز به تأمین مالی دارد طبق دستورالعمل های سازمان بورس، اضافه شود. معمولاً رکن ضامن نهادهای مالی هستند که به طور اخذ بانکها و مؤسسات اعتباری هستند که می توانند شرکت های سرمایه گذاری بزرگ بورسی که شرایط دستورالعملی را احراز می کنند به عنوان رکن ضامن باشند. اطمینان سازمان بورس هنگامیکه رکن ضامن بانکی وجود دارد حداقل به لحاظ سنتی از صدور مجوز برای بحث مالی بیشتر می شود. فرمها و مستنداتی که همه ی ارکان باید تهیه کنند و به سازمان بورس برای صدور مجوز ارائه کنند، رکن ضامن بانکی نیز همان مدارک را باید احراز کند و ضمانت اوراق، اصل و سود اوراق را در صورت عدم توانایی ناشر در بازپرداخت تعهداتش تضمین کند. با توجه به شرایطی که بانکها دارند همه ی بانک ها امکان توانایی عهده دار شدن رکن ضامن را نخواهند

بازار سرمایه نداریم که بخواهیم در رابطه با شکست این طرحها و تأمین مالی آن عنوان کنیم. عمدتاً طرحهای ارائه شده توجیه پذیر نبوده اند. فرایند تأمین مالی از طریق صندوق پروژه در سازمان بورس متأسفانه یکسال یا بیشتر به طول می انجامد زیرا توجیه پذیری طرحها به زمان اجرا وابستگی شدید دارد. یعنی اگر تأمین مالی به هنگام نتوانیم انجام دهیم منجر به آن خواهد شد که بعضی از طرحها از توجیه پذیری ساقط شود. قوانین دست و پاگیر و ضعف در ارائه طرحها و توجیه پذیری آن بدون توجه به شرایطی که احتمال دارد در آینده در پیش روی صنعت قرار گیرد مشکلاتی را ایجاد می کند که اگر ما در آن بخش با وسواس عمل نکنیم ممکن است در این بخش در بحث تأمین مالی و استمرار تأمین مالی از طریق بازار سرمایه با مشکلاتی مواجه شویم. به همین دلیل این حساسیت و وسواس را از سوی نهادهای مالی می طلبد تا در حوزه امکان سنجی ورود پیدا کنند و به متولیان صنعت در بررسی و مطالعه طرحها کمک کنند تا احتمال شکست و ریسک نامطلوب این طرحها در آینده کاهش یابد. بحث دیگر، ابزارهای مالی می باشد که هم اکنون امکان آن وجود دارد. آنچه می دانیم آن است که همه ابزارهای مالی شرایط مناسب با صنعت حمل و نقل ریلی را دارا نیست. زیرا هر کدام از این ابزارها نیاز خاصی را پوشش می دهد و ما متناسب با آن ها، روش تأمین مالی را انتخاب می کنیم به همین دلیل مناسب ترین روشی که برای تأمین مالی در صنعت حمل و نقل ریلی می توان از آن نام برد، استفاده از مکانیزم اوراق منفعت است. ابزاری که اکنون ایجاد شده است و هنوز مجوز قابل توجهی به غیر از یکی دو مورد صادر نشده است و در حوزه حمل و نقل ریلی تاکنون اقدامی صورت نگرفته است. با توجه به برنامه هایی که ریاست محترم سازمان بورس در راستای توسعه این ابزار مبتنی بر

نیست. قاعدتاً ظرفیتهایی که بازار سرمایه از نظر تأمین مالی پیدا کرده است قابل توجه است و می توان از این ظرفیتها استفاده کرد. به عنوان مثال در سال گذشته یکی دو شرکت که در رابطه با گروه تأمین سرمایه در بحث تأمین مالی کار کرده اند، در بحث توسعه ناوگان موفق بوده اند و این تأمین مالی هر چند کوتاه مدت از طریق مکانیزم اوراق تبعی انجام شد و اگر اشتباه نکنم سرمایه ای بالغ بر پانصد میلیارد ریال در یکی از این شرکتها جذب شد، با اینکه آن مکانیزم متوقف است اما امکان سایر ابزارهای تأمین مالی وجود دارد که بتواند در بخش تأمین سرمایه کمک کند. در رابطه با بحث توجیه پذیری طرحهایی که ارائه می شود باید بگویم نهاد ناظر به عنوان سیاست گذار و حافظ منافع سرمایه گذاران و سهامداران خرد، وظیفه و رسالتش آن است که از توجیه پذیر بودن طرحهایی که در قالب طرح و توسعه ارائه می شود اطمینان حاصل کند و برای اطمینان مالی به بازار سرمایه مراجعه کنند. همچنین بازار پول نیز بحثی جداگانه دارد و معمولاً ظرفیتهایش محدود است و تنوع در ابزارهای بازار پول به لحاظ شکلی وجود ندارد. مشکلاتی که بازار پول کشور با آن مواجه می باشد مانعی است بر سر امکان تأمین مالی از طریق بازار پول، اما بازار سرمایه از سویی تنوع قابل ملاحظه ای را در مقایسه با بازار پول برای بخش تأمین مالی فراهم می کند و از سوی دیگر وسواس و حساسیت به لحاظ بررسی این طرحها و شرکت هایی که برای تأمین مالی مراجعه می کنند به مراتب نسبت به بازار پول، جدی تر است. به لحاظ ریسک و بازده که دکتر بیرانوند اشاره کردند و از دغدغه های شدید متولیان بازار سرمایه می باشد از موضوعات مهم است. در رابطه با طرحهایی که در سال های گذشته برای تأمین مالی ارایه شد باید بگویم سابقه بسیار طولانی در رابطه با تأمین مالی در



نهادها، شرکتها و سازمان‌هایی وجود دارند که طرح‌ها را به شکلی Bankable کنند. البته ناگفته نماند که اعتبار این نهادها هم حائز اهمیت است زیرا به نظر می‌رسد که شرکت‌های سرمایه‌گذاری با مشتری طرف حساب می‌شوند و در این میان واسطه‌ای وجود ندارد. قطعاً زبان مشترک این دو در سطح بالایی در نظام سرمایه نیست به آن معنی که یکطرف شرکت سرمایه‌گذاری است که کاملاً به تمامی ابزارها، امکانات، طرح و مسائل مربوط به بازار سرمایه اشراف دارد و در طرف مقابل شرکتی که صرفاً نیاز به منابع مالی دارد و با بازار سرمایه زبان مشترکی ندارد در نتیجه موجب می‌شود طرح‌های توجیهی به شکلی که نیازمند بازار است تهیه نشود. آیا ارتباط این چینی در میان بازار سرمایه و شرکت‌ها وجود دارد که وظیفه آنها این باشد که طرح‌ها را با مکانیزم بازار سرمایه آماده کنند و البته از اعتبار و شهرت لازم نیز برخوردار باشند که شرکت تامین سرمایه اطمینان به کار آنها داشته باشد. آیا مکانیزی این چنین در بازارها وجود دارد؟

**ولی نادی قمی:** تامین مالی از طریق شبکه بانکی که شرح داده شد هیچ کدام از این پیش‌بینی‌ها که نهادهای مالی دارای صلاحیت، این گزارشات را تهیه کنند وجود نداشته است. هنگامیکه دستورالعمل انتشار یک نوع از ابزارهای مالی همانند اوراق‌های منفعت، صکوک اجاره، صکوک استصناع و یا حتی ابزارهای مبتنی بر حقوق صاحبان سهام دارد باید توجیه‌پذیری توسط یک نهاد مالی داشته باشد. یک شرکت شاغل در صنعت، هنگامیکه نیاز به تامین مالی است براساس طرحی که دارد مقرر است مجری آن باشد، وقتی به یک نهاد مالی همانند تامین سرمایه‌ها و یا شرکت‌های مشاور سرمایه‌گذاری مراجعه می‌کنند از طرف سازمان بورس مجوز دارند تا طرح توجیهی را تهیه کنند و فقط

باید توسط آن‌ها تهیه شود. یعنی مشاور عرضه اوراق نهاد مالی می‌باشد که پذیرش ارکان، انتخاب ارکان، معرفی و پیشنهاد و تهیه طرح توجیهی را تقبل می‌کند.

**مجید بابایی:** آیا در بخش غیردولتی هستند؟ آیا این شرکت‌ها معروف به اسم خاصی هستند؟

**ولی نادی قمی:** این شرکت‌ها از جمله شرکت‌های تامین سرمایه و شرکت‌های مشاور هستند. ما در حال حاضر ۹ شرکت تامین سرمایه داریم که بزرگترین آن شرکت تامین سرمایه نوین می‌باشد و اولین شرکت تامین سرمایه است و ۸ شرکت بعد از آن مجوز دریافت کردند. شرکت‌های مشاور سرمایه‌گذاری تا حدودی می‌توانند تامین سرمایه کنند. این انتشار فقط در حوزه اختیارات و مجوزات سازمان و تامین سرمایه‌ها می‌باشد. یعنی تامین سرمایه‌ها هستند که می‌توانند به عنوان متعهد پذیره نویس و به عنوان رکن بازارگردان ورود پیدا کنند. طرح توجیهی را تهیه می‌کنند و در سازمان بورس از آن طرح دفاع می‌کنند. هنگامیکه طرح توجیهی که از طریق تامین سرمایه‌ها تهیه شده است توسط سازمان بورس تشخیص داده شده قابل دفاع و توجیه‌پذیر بود براساس سایر ارکان تامین مالی «که هر کدام از این ابزار تامین مالی، ارکان خاص خود را دارد» همانند رکن متعهدپذیره نویس، رکن بازارگردان، رکن ضامن و ناشر ارکانی هستند که در همه ابزارهای تامین مالی مشترک هستند. تامین سرمایه‌ها می‌توانند با توجه به کفایت سرمایه به عنوان متعهدپذیره نویس و بازارگردان ورود کنند. وظیفه متعهدپذیره نویس آن است که اگر اوراق در بازار با اقبال عمومی مواجه نشد و یا بخشی از تامین مالی توسط سرمایه‌گذاران حقیقی و حقوقی در بازار به صورت خرده و عمده انجام نشد آن متعهدپذیره‌نویس موظف است الباقی تامین مالی را از محل سرمایه‌ای که در اختیار دارد انجام دهد.

**دکتر بیرانوند:** در سال گذشته اولین کاری که انجام دادیم آن بود که شرکت‌های تامین سرمایه را فراخوان کردیم و به آنها اعلام کردیم که از آن شرکت‌ها می‌خواهیم که امر مشورت به شرکت‌های فعال در صنعت حمل و نقل ریلی را از منظر تامین سرمایه دنبال کنند. به همین دلیل ما مذاکره‌ای با ۳ شرکت تامین سرمایه که اعلام آمادگی کردند انجام دادیم و بعد از توافق، همایشی در محل شرکت تامین سرمایه برگزار کردیم و شرکت تامین سرمایه از کل شرکت‌های خصوصی دعوت به عمل آورد و سازکارهای تامین سرمایه در همایش، برای بخش خصوصی تشریح شد و خوشبختانه براساس همان اولین همایش حدود ۱۰ پروژه از سوی بخش خصوصی به شرکت تامین سرمایه معرفی شد که یکی از آن شرکت‌ها که در اراک بود از جمله همین موارد بود. شرکت تامین سرمایه در مرحله اول وظیفه آماده‌سازی و تهیه این طرح به زبان قابل پذیرش برای بورس و الزامات بورس را بر عهده دارد البته با مجوز راه آهن و بعد از اینکه راه آهن مجوز را صادر کرد و طرح و شرکت را پس از بررسی تأکید کرد به مرحله شرکت تامین سرمایه ورود پیدا می‌کند و شرکت تامین سرمایه طرح را آماده می‌کند و مجدد برای راه آهن ارسال می‌کند و هنگامیکه راه آهن طرح را تأیید کرد این طرح به بازار بورس ورود پیدا می‌کند و طرح به اصطلاح بورس ایبل می‌شود. در سال گذشته شرکت‌هایی که عملیاتی شده‌اند شرکت تامین سرمایه است که با سند وصل است و این خدمات را ارائه می‌دهد، یعنی خدمات مشاوره‌ای و پس از آن کل مدیریت انتشار را بر عهده دارد که شرکت تامین سرمایه تمدن، شرکت تامین سرمایه امین و مسکن است و در حال حاضر با ما کار می‌کنند و سازکارهای مشخصی دارند. حتی دپارتمان‌های ریلی در این شرکت‌های تامین سرمایه ی مسکن و امین

شکل گرفته است. خوشبختانه ما در مذاکراتی که با سازمان بورس انجام داده‌ایم در آن جا نیز دپارتمانی مسئولیت بخش ریلی را بر عهده گرفته است که آقای امیری «معاون اکتون سازوکارهای مشاوره‌ای و مدیریت تامین سرمایه میان ما و شرکت‌های تامین سرمایه تدوین شده است و از آن‌ها دعوت به عمل آمده است. ما ۴ ابزار «بی او سی» را تقریباً با بورس توافق کرده‌ایم. اوراق صکوک اجاره، اوراق صکوک استصناع و اوراق منفعت است که در مورد اوراق منفعت در حال مذاکره هستیم ولی چارچوب آن را بورس قبول دارد و نهایتاً صندوق پروژه که جمعاً چهار ابزار بورسی است که ما در حال حاضر در رابطه با ۳ مورد آن موافقت بورس را به صورت قطعی گرفته‌ایم و در رابطه با اوراق منفعت در حال مذاکره هستیم. بنابراین، سازمان این کار، توسط راه آهن و شرکت‌های تامین سرمایه طراحی شده است و ما امروز به دنبال توسعه





و بهینه کردن این سازمان هستیم. **مجید بابایی:** پروژه ساخت ۵۰ لکوموتیو که قرارداد آن در اراک بسته شد مربوط به کدام مورد است؟ **دکتر بیرانوند:** صکوک اجاره است که توسط شرکت تأمین سرمایه مسکن مدیریت می‌شود. **مجید بابایی:** آقای بشیر خباز مشاور مدیرعامل شرکت فولاد ریل جنوب هستند که از شرکت‌های بزرگ ریلی در حوزه باری می‌باشد. بحث تأمین منابع را قطعاً از روش‌های مختلف در این سال‌ها انجام داده‌اند. از آقای بشیر خباز می‌خواهیم که تجربیات شرکت فولاد ریل جنوب را در این خصوص بگویند. اگر از این روش‌هایی که تا حال صحبت شده استفاده نکرده‌اید علت آن چیست؟ روش‌های جایگزین چه روش‌هایی بوده‌اند؟

**بشیر خباز:** خوش حال هستم که بعد از توفقی که در امور سرمایه‌گذاری بود، با روش شرکت یونایتد تغییراتی ایجاد شد و شرکت‌های تأمین سرمایه‌آمادگی آن را برای انجام، پیدا کردند. مسائلی در این میان وجود دارد، بازده و نتایج کاری را که شرکت‌های حمل و نقل دارند و با توجه به هزینه‌های بالایی که وجود دارد زمان برگشت سرمایه را طولانی می‌کند. باید بررسی کنیم که آیا این شرکت‌های تأمین سرمایه

با این برگشت سرمایه که طرح توجیهی آن را هم باید ارائه کنند آیا موافقت می‌کنند یا خیر؟ هر لحظه از سوی راه آهن هزینه‌های جانبی به شرکت‌های خصوصی تحمیل می‌شود که این هزینه‌ها از قدرت شرکت‌های واگن‌دار می‌کاهد. ما اکنون کارهای خرد را انجام می‌دهیم. در سال گذشته ۵۰ تا ۶۰ واگن ساخته شد البته با منابع ناقص و با وام‌های به میزان ۳ تا ۴ میلیارد تومان که از بانک‌ها دریافت شد و از درآمد شرکت پرداخت شد. ۶۰ واگن در سال گذشته تأمین شد، امسال ۵۰ واگن در دست ساخت داریم که در هفته‌های آینده قرار است از شرکت درخشان تحویل بگیریم. در نوبت شرکت یونایتد نیز هستیم. البته شنیده‌ام که این شرکت با مشکلات ارزی مواجه شده است، این شرکت تعداد ۴۰۰ واگن را وعده داده است که به ما تحویل دهند. ما شرکتی هستیم که پشتوانه بار ۶ میلیون تن در سال را داریم اما به دلیل اینکه ناوگان کافی نداریم و همچنین به دلیل اینکه راه آهن در ایجاد ظرفیت خط برای حمل ۶ میلیون تن بار مشکل دارد و سالیانه بین ۲ تا ۲/۵ میلیون تن بار حمل می‌کنیم، در پی آن هستیم که منابعی را بیابیم که ناوگان ریلی را افزایش دهیم. ما پشتوانه بار و همچنین تضمین مالی داریم که این کار را انجام دهیم و در پی آن هستیم که هر چه زودتر واگن خریداری کنیم. البته تا امروز اطلاعی از شرکت‌های تأمین سرمایه نداشتیم. خواهش من آن است که راهنمایی بیشتری کنید و اینکه چه راه‌هایی را و چگونه باید طی کنیم تا بتوانیم در این مسیر تأمین ناوگان موفق باشیم..

**مجید بابایی:** طی ماه آینده در نظر است دومین همایش فرصت‌های سرمایه‌گذاری در حمل و نقل ریلی توسط شرکت راه آهن برگزار گردد و متولیان حوزه تأمین سرمایه و شرکت‌ها هم دعوت می‌شوند. نگرانی ما از آن بابت است که ما

در صنعت ریلی همانند جزیره‌ای هستیم و از بازار سرمایه دورافتاده ایم و نیاز به، به روز شدن داریم و باید سرنخ‌هایی را به شرکت در خصوص ارتباط با سرمایه‌گذاران بدهیم. **نورا...بیرانوند:** همایشی در رابطه با سرمایه‌گذاران و شرکت‌های خصوصی برگزار خواهد شد که بخشی از آن خارجی است و بخش دیگر مختص بازار سرمایه است و وظیفه ما برقراری ارتباط بین سرمایه‌گذاران و بخش خصوصی است. در آن همایش شرکت‌هایی که عملیاتی شده‌اند نتایج خود را ارائه می‌کنند و از همه شرکت‌ها دعوت به عمل آمده است. البته بخشی از این بی‌اطلاعی از موضوع به عدم اطلاع‌رسانی صحیح راه آهن برمی‌گردد.

**ولی نادای قمی:** در رابطه با کنسرسیوم تأمین سرمایه کاملاً بی‌اطلاع بودم و الان اعلام آمادگی می‌کنیم و با توجه به پتانسیل‌هایی که در مجموعه تأمین سرمایه نوین وجود دارد و زیرساختی که فراهم شده و با توجه به سوابق کاری که در این مجموعه داشته‌ایم به طور خاص شرکت ریل سیرکوثر بوده است که تأمین مالی آن را بر عهده داشته ایم. ما اعلام آمادگی می‌کنیم و در نمایشگاه ریلی هم حضور خواهیم داشت. البته باید گفت که مستلزم آن است که تعاملی که با سازمان بورس و راه آهن جمهوری اسلامی و محوریت انجمن صنفی و معاونت اقتصادی شکل گرفته است و بتواند خیلی سریع با توجه به حساسیتی که در سازمان وجود دارد در خصوص بحث تأمین مالی و انتشار اوراق در حوزه صنایع که در قطعاً در بازدهی‌ها می‌توان اطمینان داشت و به طور خاص توسعه ابزار اوراق منفعت، زیرا در رابطه با اوراق استصناع باید سازهای بنا شود و یا ساختمانی ساخته شود که در خصوص توسعه ایستگاه‌ها می‌تواند استفاده شود. طبق مذاکره‌ای که با فرابورس در سال گذشته داشتیم، اولین مجوز انتشار اوراق تبعی در

خصوص شرکت ریل سیر کوثر برای توسعه ناوگان ریلی صادر شد و در فرابورس و سازمان بورس تشویق کردند که به سمت ابزارهای نوین به خصوص اوراق منفعت برویم. تأمین مالی در حجم گسترده به صورت کنسرسیومی انجام می‌شود به دلیل اینکه یک تأمین سرمایه‌مجبور نشود کل کفایت سرمایه خود را در یک تأمین مالی درگیر کند، به همین دلیل به صورت مشارکتی میان چند تأمین سرمایه انجام می‌شود که با این عمل موجب تسهیل فرایند می‌شود و سازمان بورس اطمینان بیشتری پیدا می‌کند و راحت‌تر مجوز می‌دهد، همچنین زمان کوتاهی برای انجام این امر لازم است.

**دکتر بیرانوند:** در رابطه با بحث بازدهی باید بگویم هنگامیکه ما با بورس مذاکرات را شروع کردیم در ابتدا به دلیل پایین بودن بازدهی قبول نمی‌کردند، که در نهایت ما آن‌ها را قانع کردیم. بازدهی اوراق بهادار عبارتند از تفاوت قیمت سهام به اضافه سود تقسیمی، در بورس اوراق بهادار نیز بر روی اوراق، اصل بازدهی اوراق، افزایش قیمت سهام است. یکی از مشخصه‌های صنعت ریلی، ارزیابی بالایی تجهیزات و ماشین‌آلات است. بنابر این متناسب با حداقل نرخ تورم و افزایش نرخ ارز دارایی‌های ریلی افزایش می‌یابد. بنابر این وقتی که این موضوع را لحاظ می‌کنیم بازدهی صنعت ریلی بازدهی خوبی است. مثلاً وقتی نرخ ارز از ۴ هزار به ۶ هزار می‌رسد به صورت اتوماتیک قیمت دارایی ۵۰ درصد افزایش می‌یابد. بنابر این اگر شرکت‌های ریلی و سرمایه‌گذاران به این موضوع توجه کنند بازدهی افزایش می‌یابد. مثلاً اگر خانه‌ای خریداری شود اگر اجاره داده شود بازدهی ۵ درصد خواهد داشت در صورتیکه در ایران اقتصادی است زیرا افزایش قیمت مدنظر است.

بنابراین با لحاظ کردن افزایش قیمت دارایی‌ها که کاملاً تابع نرخ‌های بین‌المللی است بازدهی،





ولی نادی قمی

وظیفه متعهد پذیره نویسن آن است که اگر اوراق در بازار با اقبال عمومی مواجه نشود و یا بخشی از تأمین مالی توسط سرمایه گذاران حقیقی و حقوقی در بازار به صورت خرده و عمده انجام نشود آن متعهد پذیره نویسن موظف است الباقی تأمین مالی را از محل سرمایه ای که در اختیار دارد انجام دهد



بهبود پیدا می کند. هنگامیکه هیئت مدیره شرکت ها، روی ۲۰ درصد برنامه ریزی می کنند می خواهند تفاوت قیمت را داشته باشند و ۲۲ درصد نیز سود داشته باشند که نوعی غیرواقع گرایی است و این تفکر باید اصلاح شود. ما برای بحث بازدهی اقدامات بنیادی انجام داده ایم که اگر بخواهم به رئیس آن اشاره کنم بحث معافیت حق دسترسی واگن ها تا سقف ۴ میلیون تن را داریم که خود ابزار عظیمی است که تا ۳ سال و نیم راه آهن هیچ دریافتی از این شرکت ها نخواهد داشت. بحث ماده ۱۲ را داریم به ازای هرتن کیلومتر ۳۵ سی سی به عنوان سوبسید می دهیم و سرمایه گذاری در ریل به همانند سرمایه گذاری در مناطق محروم است که در مورد صندوق توسعه ملی ۴ درصد سود است و ۱۰ درصد آورده نقدی و حدود ۱۰ سال باز پرداخت است. بنابراین راه آهن برای اصلاح اقتصاد آن ها، اقدامات

بنیادی را با همراهی دولت انجام داده است و ما گمان می کنیم برای واگن های باری و لکوموتیو همانند واگن های لبه بلند و واگن های حمل مواد سوختی دارای بازدهی مناسب هستند و شاهد آن هستیم که اکنون ۳۰ هزار واگن متقاضی استفاده از این تسهیلات به انواع مختلف را داریم. بورس یک بازار پرهزینه به لحاظ تأمین مالی نسبت به سایر ابزارها است. به همین دلیل صرف اتکاء به بازار سرمایه و بدون توجه به مشارکت و استفاده از سایر ابزارهای تأمین مالی، به نظر می رسد که اقتصاد برخی از طرح ها را دچار اختلال کند زیرا یکی از عناصر اصلی، هزینه تأمین ملی است.

**نورا.** **بیرانوند:** هم اکنون ۱۵ درصد منابع واریزی به صندوق توسعه ملی تبدیل به ریل می شود و به عنوان تسهیلات ریلی پرداخت می شود و از دلایلی که مجوز بیش از آن را نمی دهند به دلیل مباحث افزایش پایه پولی و تأثیرات آن بر بدنه اقتصاد و افزایش تورم است. بنابراین مجلس این اختیار را از دولت گرفته و سقف آن را ۱۵ درصد در نظر گرفته است. یکی از خواسته های جدی ما در مجلس و از دولت «حتی نامه ای به مقام معظم رهبری فرستادیم» آن است که در رابطه با بحث صنعت حمل و نقل ریلی بتوانیم از محل منابع ریلی تخصیص دریافت کنیم. در حال

حاضر نامه ای تنظیم شده است که در دستور کار هیئت امنای صندوق می باشد که بخش حمل و نقل ریلی به تسهیلات ریلی افزوده شود البته مسئله مهم که قابل ذکر است محدودیت منابع ریلی است اما به عنوان ابزاری که بخشی از نیازهای ریلی را تأمین کنیم در حال پیگیری هستیم. و نرخ برای مناطق محروم ۱۲ درصد است که ما نیز جزء مناطق محروم محسوب می شویم.

**مجید بابایی:** بسیار متفاوت است. با ۲۲ درصدی که شرکت های ما در بازار سرمایه دارا هستند و با شرکت های تأمین سرمایه همکاری دارند، فرض کنید ۲۲ درصد به همراه هزینه های دیگر گویای آن است که نرخ بازگشت سرمایه در بخش ریلی باید بالای ۳۰ درصد باشد تا در این بخش برای سرمایه گذار جذابیت ایجاد کند. آیا





شیر خباب

در پی آن هستیم که منابعی را بیابیم که ناوگان ریلی را افزایش دهیم. ما پشتوانه بار و همچنین تضمین مالی داریم که این کار را انجام دهیم و در پی آن هستیم که هر چه زودتر واگن خریداری کنیم. البته تا امروز اطلاعی از شرکت های تامین سرمایه نداشتیم



بخش خصوصی است. شرکت های خصوصی باید این مسائل را دنبال کنند و برای بسته های تامین مالی تلاش کافی را انجام دهند.

**مجید بابایی:** در پایان به نظر می رسد تنوع خدمات بازار سرمایه روز به روز بیشتر شده است. خوب است تلاش کنیم سطح آگاهی شرکت ها در نحوه بهره مندی از این ابزارها و پتانسیل های بازار سرمایه افزایش یابد. همچنین لازم است بیش از گذشته همکاری شرکت های تامین سرمایه و شرکت های حمل و نقل ریلی گسترش یابد. از طرفی دولت هم می بایست فعالانه در جهت هدایت منابع عمومی و صندوق های ملی به سمت استفاده در بخش ریلی حرکت کند و در داخل شبکه ریلی هم بسته های حمایتی و معافیتی خاص بخش را عملیاتی تر نماید تا شرکت ها و حتی سرمایه گذاران جدید انگیزه مالی بالایی برای ورود به بخش ریلی داشته باشند.

بر بهره مندی از معافیت های مالیاتی، امکان تامین مالی برای شرکت هایی که در بازار سرمایه پذیرفته شده اند هموارتر است نسبت به شرکت هایی که این مسیر را طی نکرده اند به آن معنی که یک شرکت بزرگ و موفق که سودآور است و سهامی خاص است در بخش خصوصی یا به هر دلیلی که در بازار سرمایه پذیرفته نشده است فرایندهای پیچیده تری را باید طی کند نسبت به شرکتی که کوچکتر است و سودآوری ضعیف تری دارد اما در بازار سرمایه پذیرفته شده است.

**دکتر بیرانوند:** یکی از کامل ترین و جذاب ترین بسته های حمایت از سرمایه گذاری در صنعت ریلی اکنون در راه آهن طراحی و آماده شده است. البته باید بگویم که این بسته بی نقص نیست اما امروز بسته ای است که از کارآمدی های لازم برخوردار است و نمونه آن تقاضاهایی است که پشت آن قرار گرفته است. خود شرکت ها به میزانی که مشارکت کنند «البته مشارکت فقط تقاضا نیست» مشارکت در تامین مالی، مشارکت در افزایش بهره وری و مشارکت در فشار به نهادهایی که باید سوبسید دهند، می تواند با سرعت موانع را رفع کند و کسری ها و کمبودهای بسته را جبران کند تا ما بتوانیم محدودیت را تا حد زیادی مدیریت کنیم و بحث تامین سرمایه راه، نه فقط از بازار سرمایه، بلکه به روش های مختلف تامین سرمایه، دنبال کنیم. ما با روسیه توافق ۳ میلیارد یورویی را امضاء کرده ایم که شرکت بیمه صادراتی روسیه است و براساس این چارچوب ما به عنوان ضامن بازپرداخت اقساط را تضمین کرده ایم، فقط برای بخش خصوصی که هم اکنون در حال اجراست. یعنی یک شرکت بیمه ای خارجی بدون اینکه گارانتی دولت ایران را بگیرد فقط با گارانتی شرکت راه آهن ج.ا.ا این کار را انجام می دهد و شرکت راه آهن ج.ا.ا فقط از محل منابع داخلی که در دست دارد این تضمین را امضاء می کند و این نشانگر تمایل مدیران راه آهن برای کمک به

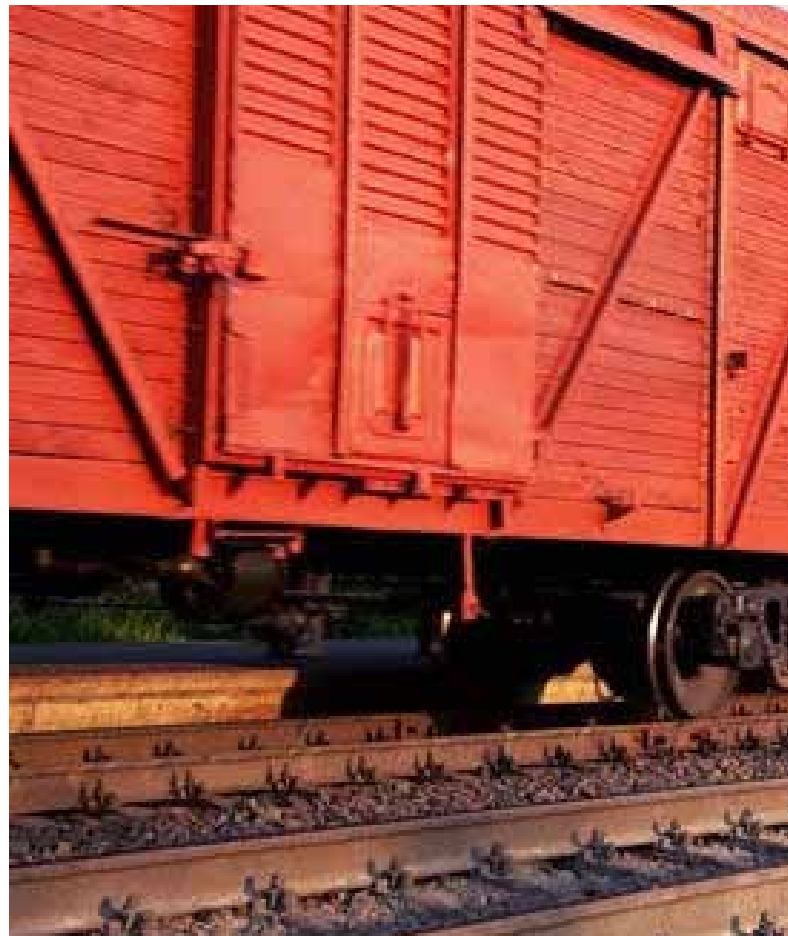
در رابطه با موارد خاص در این گروه قرار می گیرند.

**مجید بابایی:** طبیعتاً حضور شرکت ها در بازار بورس می تواند امتیاز مثبتی از نظر شرکت های تامین سرمایه محسوب شود. از طرفی ما هم در انجمن بر شفافیت مالی شرکت ها همواره تاکید داشته ایم. جناب دکتر نادی توصیه شما برای حضور شرکت های حمل و نقل ریلی در بورس چیست؟

**ولی نادی قمی:** یکی از مکانیزم های تامین مالی پذیرفته شدن در بازار سرمایه است. بخش خصوصی وقتی شرایط پذیرش را فراهم می کند که مستلزم شفافیت و سودآوری است که در بخش سودآوری شرکت ها با توضیحاتی که دکتر بیرانوند دادند مشکلی ندارند و فقط بحث به تمایل به شفافیت وجود دارد و اگر این اتفاق رخ دهد علاوه

این کار عملی می باشد؟ با توجه به وضعیتی که اکنون در حمل و نقل داریم و رقابت شدیدی که میان مدهای مختلف حمل و نقل وجود دارد مخصوصاً در بخش مسافری که ویژگی های متفاوت دارد و هزینه سرمایه گذاری بالاست.

**دکتر بیرانوند:** در حال حاضر شرکت ها تقاضاهای مختلفی دارند و از نظر ما طرح هایی که پیشنهاد می شود سودآور است و افرادی که این پروژه ها را اداره می کنند می توانند از مقوله بهره وری بهره مند شوند. به عنوان مثال ما شرکت هایی داریم که واگن هایشان را چرخش بیشتری می دهند به عنوان مثال شرکت فولاد ریل از شرکت های موفق در این زمینه هستند. سرمایه گذاری در واگن های فولاد ریل بالای ۳۰ درصد بازدهی دارد و شرکت هایی که توانسته اند بهره وری را بالا ببرند





در گفتگو با ناصر بختیاری، رییس کارگروه مخزن داران :

## توسعه ناوگان باری ، مهمترین موضوع برنامه ششم دولت



تاکید بسیار دارد ، دولت منابع لازم برای سرمایه گذاری را ندارد به همین دلیل نیاز به سرمایه گذاران خارجی دارد . به منظور جذب سرمایه گذاران خارجی تا کنون چه برنامه هایی اجرا شده یا در دست اجرا است؟

راه آهن جمهوری اسلامی ایران در زمینه حمایت از واگن های باری کارهایی انجام داده است، از آن جمله که می توان نام برد، تثبیت حق دسترسی واگن های باری در طول چندین سال گذشته می باشد، حق دسترسی، تثبیت مدت زمان ۴ الی ۵ ساله را شاهد بود. بحثی تحت عنوان ماده ۱۲ قانون حمایت از تولید رقابت پذیر ، وجود دارد که طی آن در خصوص شرکت هایی که تولید داخل انجام می دهند یا واگن نو تولید می کنند معافیت هایی در نظر گرفته شده است. پرداخت تسهیلات از محل وجوه اداره شده راه آهن ، مواردی در نظر گرفته شده است. پرداخت تسهیلات از طریق منابع توسعه ملی و در مورد تضمین قرارداد خرید ۶ هزار دستگاه واگن توسط شرکت راه آهن از جمله حمایت هایی بوده که از سوی راه آهن صورت گرفته است . در سالهای اخیر بحثی مطرح شده است که با حمایت های دولت و پشتیبانی راه آهن جمهوری اسلامی و شرکت های تولید کننده بتوان تعدادی واگن از کشورهای آسیای میانه و روسیه خریداری کرد و به تازگی خرید این تعداد واگن با روسیه نهایی شده است که تعداد آن ۶ هزار واگن نو می باشد ، که این امر بیشتر در راستای جذب سرمایه خارجی شکل گرفت و مقرر شد این خرید عملیاتی شده و اطلاع رسانی از طریق مجموعه راه آهن صورت گیرد که شرکت های مربوطه نیز در جریان این قضیه قرار گرفتند .

**توسعه واگن های مخزن دار چه نقشی در افزایش ترانزیت خواهد داشت ؟**

کشور ما در یک منطقه سوق الجیشی قرار گرفته است که کریدورهای شمال - جنوب و شرقی - غربی که در کشور وجود دارد می تواند کشورهای

میزان باری که می توانیم جذب این ناوگان کنیم، تعداد سرمایه گذاری که می توانیم برای ورود به این بخش تشویق کنیم و میزان سرمایه مورد نیاز، همه مواردی است که باید برای توسعه حمل و نقل ریلی در نظر گرفت. به همین منظور نشست با مهندس ناصر بختیاری ، رییس کارگروه مخزن داران و مدیر عامل شرکت توسعه حمل و نقل بین المللی پارسیان داشته ایم که به آن می پردازیم:

با توجه به اینکه یکی از موثرترین و کم هزینه ترین شرایط جابه جایی کالا در کشور، حمل و نقل ریلی است، توسعه این صنعت مشروط بر این است که زیرساخت های آماده ای داشته باشد و تعرفه های مشخص در این حوزه تعریف شده و برنامه زمان بندی دقیقی برای سیر و حرکت در این حوزه وجود داشته باشد، توسعه ناوگان ریلی کشور به توجیه اقتصادی این صنعت باز می شود.

توانستیم در بخش ریلی این شعار را به مرحله ظهور برسانیم و کاملا حمایت را به صورت عملی داشته باشیم . بنابراین ۱۰۰ واگن نیز به تعداد واگن های آخر سال ۹۶، توسط شرکت پارسیان افزوده شد . با افزوده شدن این ۱۰۰ واگن ، تعداد واگن ها به ۴۰۲۳ دستگاه افزایش یافت.

**توسعه حمل و نقل ریلی از برنامه های اصلی دولت است که بر آن**

داخلی بتوانیم این تعداد واگن را در داخل تولید کنیم ، خوشبختانه در مدت زمان کمتر از یکسال توانستیم تعداد ۱۰۰ واگن را تا پایان سال ۹۶ نهایی کنیم که مراحل مختلف آن اعم از برگزاری مناقصه، مذاکره با شرکت های سازنده در سطح بین المللی و داخلی و نهایتا تکمیل آنها انجام شده است و خوشبختانه امسال هم که سال حمایت کالای ایرانی می باشد ما

**چه تعداد واگن مخزن دار در شبکه ریلی مشغول به فعالیت می باشد؟**

بر اساس آخرین آمار منتشر شده از سوی راه آهن جمهوری اسلامی ایران، در سالنامه های آماری، تعداد واگن های مخزن دار ، ۳۹۲۳ واگن است که اخیرا صد واگن، شرکت پارسیان ، بر اساس شعاری که در سال ۹۶ داشتیم " اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال " تصمیم گرفته شد با استفاده از پتانسیل شرکت های





پاکستان ، افغانستان ، چین ، هند و کشورهای شرقی را به منطقه غرب و حتی اروپا متصل کند. بنابراین افزایش تعداد واگن می تواند موجبات توسعه ترانزیت را فراهم کند که در شرکت پارسیان هماهنگی هایی در این خصوص صورت گرفته تا موجب رونق ترانزیت نیز فراهم شود.

### آیا توسعه زیرساخت نقشی در توسعه بار واگن های مخزن دار خواهد داشت ؟

توسعه زیرساخت موجبات توسعه بار را در تمامی بخش های ریلی از جمله واگن های مخزن دار ، لبه کوتاه ، لبه بلند و مسافری فراهم خواهد کرد. توسعه زیرساخت در حمل و نقل از ملزومات است بنابراین شکی در توسعه زیرساخت در مناطق مختلف وجود ندارد. اخیرا شرکت ریلی پارسیان مطالعه ای در بخش شرکت های پتروشیمی داشته است و طی آن مطالعه به این نتیجه رسیده ایم که بسیاری از این شرکت ها حداقل فاصله را با ریل دارند و برخی دیگر با فاصله بیشتری از ریل قرار دارند که اگر این پروژهها تحقق یابد و زیر ساخت های مورد نیاز نهایی و تکمیل شود در رونق گردش کار مخزن دارها می تواند بسیار موثر باشد .

### با توجه به تجربیاتی که در رابطه با حضور در فرابورس دارید بازار مخزن داران را چگونه ارزیابی می کنید ؟

در موضوع بورس و فرابورس شفافیت

مالی برای شرکت ها ایجاد می شود و تمام سهامداران می توانند از جزئیات مربوط به سهامشان آگاهی داشته باشند. تسهیلاتی که بورس در بازار مخزن داران ایجاد می کند بیشتر به اعتبارات بانکی و پشتوانه بانکی برمی گردد و همچنین میتوان از این طریق و ابزار های آن نسبت به تامین مالی پروژه های توسعه ای اقدام نمود که می تواند در توسعه شرکت ها استفاده شود و نقش بسیار موثری داشته باشد و ما از این امتیاز استفاده کرده ایم ، لذا از هنگامیکه ما در بورس وارد شده ایم شفافیت خاصی در حساب ها مشاهده می شود و هر یک از سهامداران به راحتی می توانند تمامی گردش مالی را رصد کنند و اطلاعات مربوط را داشته باشند ..

### تخلیه و بارگیری واگن های مخزن دار بسیار وقت گیر است ، در این خصوص صاحبان واگن متضرر هستند و جریمه هایی برای آن ها برای اشغال خط توسط واگن های خصوصی در نظر گرفته می شود ، برای این مشکل چه راهکاری وجود دارد؟

در راه آهن اصطلاحی با عنوان سرعت بازرگانی وجود دارد ، سرعت بازرگانی شامل عملیات بارگیری ، عملیات سیر و حرکت و تخلیه می باشد . آمارها نشان می دهد در سنوات گذشته ، راه آهن توانسته در خصوص سیر و حرکت گشایش هایی داشته باشد و گویای آن است که موقعیت ما در سیر و حرکت بهبود یافته است . مشکل امروز ما در

ابتدا و انتهای سیر و حرکت است یعنی در تخلیه و بارگیری ، که به شرکت های حمل کننده مربوط نمی شود . شرکت های حمل کننده مسیر را در اختیار دارند و سیرو حرکت را تنظیم می کنند که نسبت به گذشته با تعاملاتی که در بخش های مختلف صورت گرفته از رشد خوبی برخوردار بوده است و امیدواریم با مذاکرات صورت گرفته با مخزن داران و شرکت های پخش و هماهنگی ها و تعاملات انجام شده بتوانیم سرعت را در بارگیری و تخلیه افزایش دهیم ، زیرا هر میزان که سرعت تخلیه و بارگیری افزایش یابد ، سرعت بازرگانی نیز به مراتب افزایش خواهد یافت. با افزایش سرعت بازرگانی ، بهره برداری از ریل نیز به تناسب افزایش می یابد . بنابراین بهره وری استفاده از واگن به صورت مطلوب بالا می رود که این امر در حال پیگیری و اجرا می باشد. امیدواریم بتوانیم با مجموعه هایی که متصدی تخلیه و بارگیری هستند به نحوی هماهنگی را بالا ببریم تا بتوانیم سرعت بازرگانی را افزایش دهیم .

### در برنامه ششم توسعه در خصوص توسعه حمل و نقل ریلی چه برنامه هایی در نظر گرفته شده است ؟

از جمله اصلی ترین موضوعاتی که در توسعه ریل در برنامه دولت بسیار حائز اهمیت است توسعه ناوگان باری نو می باشد ، که مهمترین تصمیم راه آهن در این زمینه ، عقد قرار داد ساخت ۶ هزار واگن باری نو می باشد که مقدمات آن فراهم شده و با هماهنگی شرکتهای

مالک واگن در حال تکمیل می باشد ، به زودی با ورود این واگن ها که در راستای جذب سرمایه گذاری خارجی می باشد ، تحولی در حمل و نقل ریلی به ویژه در بخش مخزن دار ها ایجاد خواهد شد .

### سخن آخر

در بخش مخزن داران ۳ رکن وجود دارد ، رکن اول راه آهن می باشد که به عنوان مجموعه ای که امکانات حمل را فراهم می کند اعم از زیرساخت های ریل ، لوکوموتیو و نیروی فنی و انسانی می باشد ، رکن دوم شرکت ملی پخش می باشد که به عنوان صاحب بار ، نقش بسیار موثری دارد و می تواند با توجه به ریل و حضور بخش بسیاری از محمولات ، این بخش را فعال و کارایی آن را افزایش دهند . بخش دیگر شرکت های حمل و نقل ریلی هستند که راس سوم این مثلث می باشد ، هر چه تعامل میان این سه مجموعه افزایش پیدا کند و بتوانند به راحتی منافع یکدیگر را بشناسند و در راستای آن حرکت کنند در نهایت کسب و کار مخزن داران نیز رونق بیشتری خواهد یافت و باعث می شود عملکرد شرکت پخش در خصوص توزیع ارتقا یابد و کارایی راه آهن برای سرویس دهی به این عملکرد فزونی یابد. بنابراین لزوم یک تعامل فی مابین ، در این ۳ راس مثلث کاملا احساس می شود ، اکنون در شرایط خاصی که در آن واقع هستیم ، حمایت های خود را برای اینکه پخش بتواند برنامه های خود را اجرایی و عملیاتی کند افزایش داده ایم تا حدی که ما می توانیم در مسیر تعامل کامل حرکت کنیم و این منجر به رشد و توسعه کسب و کارهای مخزن داران در این زمینه خواهد شد.



در گفتگو با بابک باقری معاون خدمات مالی شرکت تامین سرمایه تمدن:

## به اشتراک گذاری منافع حاصل از کسب و کار، زمینه ساز توسعه بخش ریلی

مختلف، چین بیشترین یارانه ریلی را پرداخت می‌نماید و پس از آن اتحادیه اروپا در جایگاه دوم قرار دارد. کشورهای آمریکا، هند و روسیه در مقایسه با چین و اروپا، یارانه بسیار کمتری را پرداخت می‌نمایند و آمریکا تنها برای بخش مسافری خود یارانه پرداخت می‌نماید. در نهایت ژاپن کمترین یارانه ریلی را پرداخت می‌نماید و سه شرکت بزرگ ریلی ژاپن یارانه ای را از دولت دریافت نمی‌کند. دلایل اصلی استقلال مالی این سه شرکت ژاپنی عبارتست از افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، توانایی بالابردن قیمت بلیط و تجاری سازی زمین‌های اطراف راه آهن به صورت پاساژ و مرکز تجاری و استفاده از درآمدهای آن‌ها جهت سرمایه‌گذاری مجدد جهت نگهداری و توسعه.

**با توجه به اینکه راه آهن در خصوص توسعه زیرساخت به اعتبارات بودجه ای نیاز دارد ، در این زمینه دولت باید چه اقداماتی انجام دهد تا بتواند کمبود اعتبارات موجود را رفع و عقب ماندگی در توسعه خطوط ریلی را در سالهای گذشته جبران کند ؟**

مطابق با برآوردهای صورت گرفته، از سال ۲۰۱۳ الی ۲۰۳۰ نیاز به ۴/۵ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری در بخش زیرساخت ریلی می‌باشد. در کشورهای G۲۰ بیشتر سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های حمل و نقل در قسمت جاده بوده‌است، با این حال سرمایه‌گذاری

**به نظر جنابعالی با توجه به تاکید دولت بر اتصال خطوط ریلی کشور به خطوط ریلی همسایه بفرمایید توسعه زیرساخت چه نقشی در توسعه حمل و نقل ریلی خواهد داشت ؟**

با وجود اینکه پروژه های زیرساختی به اندازه طرح‌های مرتبط با فناوری‌های نو مورد توجه رسانه ها قرار نمی‌گیرند، اما هم از لحاظ اهمیت راهبردی و هم از لحاظ میزان سرمایه‌گذاری مورد نیاز، از سایر پروژه های عمومی پیشی می‌گیرند.

اتصال به خطوط ریلی کشورهای همسایه برای ایران به دلیل قرارگیری بر سر شاهراه‌های ارتباطی شرق و غرب و هم‌چنین راه ابریشم، از اهمیت بالایی برخوردار است و سرمایه‌گذاری در این حوزه در گام اول زیرساخت را در بر می‌گیرد. بدون زیرساخت های مناسب عملاً توسعه حمل و نقل ریلی امکان پذیر نیست و در این راستا نیاز به مشارکت بخش دولتی و خصوص به صورت توأمان است و می‌توان از تجربه سایر کشورها بهره برد به طوری که با توجه به اینکه توسعه راه‌آهن دارای مزایایی مانند کاهش آلودگی هوا می‌باشد، بسیاری از کشورها به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به صنعت ریلی خود یارانه می‌پردازند. این یارانه هم جهت توسعه و به روز رسانی زیرساخت‌های ریلی و هم به شرکت های متصدی شبکه ریلی و اداره‌کننده واگن‌ها پرداخت می‌گردد. در بین کشورهای



در شرایط کنونی به دلیل کاهش منابع دولتی تخصیصی به طرح های عمرانی و ضعف سیستم بانکی در تامین مالی پروژه ها، شاهد رکود و رخوت در اجرای پروژه های توسعه ای از طرف بنگاه های بخش عمومی و خصوصی هستیم در حالی که با استفاده از ظرفیت های بازار سرمایه هم مشکل تامین مالی سرمایه مورد نیاز بنگاه های اقتصادی کشور را می‌توان تا حدودی برطرف کرد و هم با واگذاری پروژه های بزرگ به بخش خصوصی و حمایت دولت برای تامین سرمایه مورد نیاز از بازار سرمایه، به کاهش سهم دولت از اقتصاد کشور کمک کرد.

فراهم کردن بسترهای قانونی با همراهی دولت و مجلس، قوانین و مقررات مورد نیاز اعم از مجوزها یا مشوق های مربوطه، افزایش رقابت پذیری و رفع موانع تولید و قوانین بودجه از مهمترین بسترهای قانونی برای استفاده از منابع مالی این بازار است به همین منظور گفتگویی با مهندس بابک باقری معاون خدمات مالی شرکت تامین سرمایه تمدن داشته ایم که به آن می‌پردازیم :



هموار ساخته است.

هم چنین به منظور ترغیب سرمایه گذارای بخش خصوصی به افزایش سرمایه گذاری در این بخش، استفاده از سازوکار بازار آزاد و شناورسازی قیمت گذاری خدمات ریلی، نقش بسیار اساسی در این زمینه ایفا می کند.

### حضور شرکت های ریلی در بورس را چگونه ارزیابی می کنید؟

فضای بازار سرمایه آمادگی پذیرش و تامین مالی حوزه ریلی را دارد و تجربه های موفق در این خصوص در سال های اخیر شکل گرفته است. تامین مالی حوزه ریلی از بازار سرمایه بیشتر از گذشته می تواند باشد و این امر نیاز به افزایش شناخت بازار سرمایه از حوزه ریلی دارد که خوشبختانه چندین شرکت ریلی در بازار سرمایه عرضه شده اند و مطابق با اطلاعی که بنده دارم، چند شرکت ریلی در حال تامین مالی از طریق اوراق اجاره هستند که به زودی این اوراق منتشر خواهد شد.

در پایان به سرمایه گذاران حوزه ریلی توصیه می شود تا از فضای مشارکتی موجود در بازار سرمایه از طریق واگذاری بخشی از سهام به عموم و همچنین افزایش سرمایه از طریق بازار سرمایه به منظور پیشبرد تامین مالی فعالیتهای خود، استفاده نمایند و با اشتراک گذاشتن منافع حاصل از کسب و کار خود با سرمایه گذاران در بازار سرمایه، زمینه ساز پیشرفت و توسعه بلندمدت حوزه ریلی در کشور باشند.

هم چنین می تواند در بودجه سالانه مواردی مقرر گردد تا از ظرفیت های بازار سرمایه در حوزه ریلی نیز استفاده شود.

**با توجه به اینکه فرسودگی ناوگان یکی از چالش های اساسی در حمل و نقل ریلی است و نیازمند سرمایه گذاری بخش خصوصی بوده است در این زمینه چه برنامه هایی در نظر گرفته شده است تا بخش خصوصی تمایل به سرمایه گذاری در این بخش را داشته باشد؟**

ناوگان فعلی حمل و نقل ریلی دچار فرسودگی شده است و مطابق با مقررات جدید، عمر ناوگان نباید متجاوز از سی سال گردد. با در نظر گرفتن این موضوع و در نظر گرفتن مطلوب بودن این نوع سرمایه گذاری برای بخش خصوص علاوه بر مخارج

در بخش ریلی دارای رشد بوده و از ۲۰٪ کل میزان سرمایه گذاری در سال ۲۰۰۰ به ۲۴٪ کل میزان سرمایه گذاری در سال ۲۰۱۴ رسیده است. بطوریکه سرمایه گذاری در بخش ریلی از ۲۵۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۳ به ۶۵۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ رسیده است. با این حال کارشناسان معتقدند که برای کاهش آلاینده ها در سال های آتی و رسیدن به اهداف پیمان پاریس، نیاز به سرمایه گذاری بیشتری می باشد. از این رو زیرساخت ریلی نیاز به حمایت دولت دارد و دولت در سال های اخیر، بخش حمل و نقل ریلی را در بودجه سالانه در نظر گرفته است که به نظر می رسد لوایح پیشنهادی از سوی حوزه ریلی باید قبل از تقدیم لایحه بودجه به مجلس محترم شورای اسلامی، به دولت ارسال گردد و ردیف های بودجه ای مناسبی که نیاز مالی زیرساخت را مرتفع سازد و یا حاوی مشوق هایی برای سرمایه گذاری بخش خصوصی باشد در بودجه منظور گردد.

در گفتگو با سبحان نظری، رییس کارگروه مالکین واگن‌های لبه کوتاه:

## دلایل سهم اندک بهره‌وری، در حمل و نقل ریلی

درصد خواهد بود.

### ضرورت و اهمیت بهره‌وری در حمل و نقل ریلی چیست؟

حمل و نقل ریلی، شریان اقتصاد کشورهای پیشرو است. هر چه این سیستم بهره‌ورتر باشد، سهم بیشتری در تسریع رشد اقتصادی و به ویژه در توسعه پایدار خواهد داشت. بالعکس، هر چه حمل و نقل ریلی دورتر از بهره‌وری باشد، سرعت رشد اقتصادی و پایداری توسعه نیز کمتر می‌شود. باید به این موضوع توجه کافی داشته باشیم که در حمل و نقل ریلی اساساً از منظر منابع مالی، مصرف انرژی و آلودگی محیط زیست، بهره‌وری بالاتر از حمل و نقل جاده‌ای است. بنابراین هرچه درجه توفیق یک کشور در استفاده از سیستم حمل و نقل ریلی بیشتر باشد، مقدار توفیق آن کشور از نظر اقتصادی نیز بالاتر خواهد بود، چرا که چنین وضعیتی به خوبی بر کاهش قیمت تمام شده کالا و خدمات، حفظ سلامت مردم و نگهداری منابع تجدیدناپذیر برای نسلهای آینده موثر است.

یک نکته‌ی جالب آن است که در بیشتر کشورهای پیشرو به لحاظ اقتصادی، هر دو سیستم حمل و نقل ریلی و جاده‌ای با بهره‌وری مناسبی به کار خود می‌پردازند.

دو سیستم حمل و نقل ریلی و جاده‌ای در چنین کشورهایی به خوبی نقش مکمل همدیگر را بازی می‌کنند و در نتیجه آنچه که در توسعه درست این سیستم‌ها مدنظر بوده محقق شده است. وضعیت مطلوب حمل و نقل، آن است که بخش حمل و نقل ریلی وظیفه



توسط این مد از حمل و نقل است با توجه به این نکته که کمترین حجم آلودگی را داشته که کشورهای توسعه یافته این بخش را به بهترین صورت توسعه داده و کشورهای عقب مانده از توسعه این بخش دور مانده اند، بهره‌وری از جمله شاخص‌های این بخش می‌باشد که در کشور ما به دلایل مختلف از سهم کمی برخوردار است، در این خصوص گفتگویی با مهندس سبحان نظری داشته ایم که به آن می‌پردازیم:

حمل و نقل به عنوان یکی از اصلی‌ترین ستون‌های اقتصاد، نقش بسیار مهمی در توسعه پایدار جوامع دارد، مزایای قابل توجه حمل و نقل ریلی از جمله سرعت، ایمنی، نظم، ظرفیت و راحتی باعث گسترش روزافزون آن و جذب بیش تر مسافر و کالا گردیده است، همزمان با این پیشرفت‌ها باید مساله مدیریت و بهره‌وری خطوط آهن نیز مورد ارزیابی قرار گیرد. بیشترین جا به جایی و حمل و نقل در مسیرهای طولانی

درست تعریف می‌کنند. برای مثال، در یک فعالیت حمل و نقل بار، وقتی برای حمل نصف تناژ بار مورد نیاز یک کارخانه (اثربخشی پنجاه درصد)، دو برابر تعداد استاندارد وسیله نقلیه لازم باشد (کارایی پنجاه درصد)، بهره‌وری این سیستم بیست و پنج

و منابع در اختیار به محصولات و خدمات، همان بهره‌وری سیستم یا فرآیند است. متخصصین مدیریت، با تلفیق دو مفهوم اثربخشی و کارایی، بهره‌وری را حاصل ضرب این دو معیار می‌دانند و به عبارت دیگر، بهره‌وری را درست انجام دادن کار

**در ابتدا جناب عالی مختصری از مفاهیم کلی بهره‌وری و روش‌های بهره‌وری با نگاهی خاص به حمل و نقل بار توضیح دهید؟**

بهره‌وری به زبان ساده، مقدار موفقیت در تحقق اهداف یک سیستم است. درجه‌ی توفیق هر سیستم یا فرآیند در تبدیل داده‌ها





کیلومتر متوسط سالانه هر واگن، حدود یک میلیون و صد هزار تن کیلومتر است. این شاخص در همسایه های ایران کمتر است اما در سوئیس، فرانسه، هند و چین نزدیک ۳ میلیون تن کیلومتر و در روسیه نیز به طور شگفت انگیزی بیش از ۹ میلیون تن کیلومتر است. روشن است که شاخص تن کیلومتر اعتبار و اهمیت بیشتری نسبت به شاخص تناژ در بهره‌وری حمل بار دارد چرا که در کنار وزن بار، مسافت حمل را نیز در نظر می‌گیرد. ملاحظه می‌شود که بهره‌وری واگن‌ها در ایران نسبت به بهترین تجارب موجود جهانی (و به عبارتی نسبت به best practice های موجود در دنیا) خیلی کمتر است. در رابطه با علل فاصله بهره‌وری حمل و نقل ریلی ایران از کشورهای پیشرو، مایلیم چند عامل را معرفی نمایم: یک عامل ساختار ایترا فضای کسب و کار در حمل و نقل ریلی است. اکنون شرکت های متعددی در این بازار حضور دارند و برخی

**موجب عقب ماندگی بهره‌وری شده است؟ آیا تجربیات کشورهایایی که دارای بهره‌وری بالا هستند به کار برده می‌شود؟**

تناژ بار حمل شده به ازای هر واگن در ایران به طور متوسط حدود ۱۷۰۰ تن است. اگر تناژ سرانه هر واگن را نماینده شاخص بهره‌وری حمل و نقل ریلی بدانیم، از منظر این شاخص، وضعیت کشور ایران در میان همسایگان خود مناسب تر است. در واقع بهره‌وری واگن های باری از منظر این شاخص، در کشور ترکیه حدود ۲۵ درصد کمتر از کشور ایران، در کشور آذربایجان حدود یک سوم کمتر از ایران و در کشور پاکستان حدود سه چهارم کمتر از ایران است. در کشورهایمانند چین، هند، فنلاند و اتریش، تناژ حمل سالانه هر واگن به طور متوسط حدود ۳۰۰۰ تا ۴۰۰۰ تن است. این عدد در سوئیس ۸۰۰۰ تن و در روسیه نیز ۱۰۰۰۰ تن است. اما عملکرد سیستم حمل و نقل ریلی ایران از منظر شاخص تن

-تن کیلومتر ناخالص بر تعداد کارکنان  
-نسبت درآمد به هزینه  
-تناژ بار حمل شده به کل واگن کیلومتر  
-نسبت درآمد تن-کیلومتر بر واگن بارگیری شده یا تناژ ظرفیت واگن  
-درآمد و هزینه بر تعداد واگن  
-واگن کیلومتر باردار بر واگن روز قابل سرویس  
-ضریب اشغال متوسط واگن با تقسیم مسافت پیمایش واگن به صورت باردار بر پیمایش کل درآمد بر ارزش دارایی ها

**کشور ما در بخش حمل و نقل بار توسط ریل در خصوص بهره‌وری در مقایسه با کشورهای همسایه چه جایگاهی دارد؟ بهره‌وری خطوط ریلی ایران در حمل بار فاصله زیادی نسبت به کشورهای مشابه دارد، چه عواملی موجب این عقب ماندگی است؟ آیا زیرساخت در این عقب ماندگی تاثیر گذار بوده یا فقدان مدیریت صحیح**

جایابی بار در مسافتهای طولانی برای مثال بالاتر از ۳۰۰ کیلومتر را برعهده داشته باشد و در کنار آن بخش حمل و نقل جاده ای وظیفه تغذیه حمل و نقل ریلی یا به طور کلی جایابی های کوتاه مثلا کمتر از ۳۰۰ کیلومتر را به دوش می‌کشد. بهره‌وری را می‌توان از منظر هر یک از منابع در اختیار تعریف کرد. برای مثال، در بخش حمل و نقل ریلی می‌توان بهره‌وری را با تمرکز روی تعداد واگن در اختیار یا طول خطوط شبکه یا مقدار مصرف سوخت یا منابع مالی صرف شده یا مانند آنها تعداد تعریف نمود. با لحاظ نمودن این نوع نگاه، نمونه هایی از شاخص های بهره‌وری قابل استفاده در بخش حمل و نقل ریلی در ادامه ذکر می‌شود: -تن کیلومتر ناخالص بر هر واگن باری  
-تن کیلومتر ناخالص بر هر کیلومتر طول شبکه  
-تن کیلومتر ناخالص بر هر تن یا لیتر سوخت مصرف شده  
-تن کیلومتر ناخالص بر هر میلیارد ریال ارزش دارایی ها





از جمله مزایای ورود به بورس است که در شرایط کم سود فعلی، این صرفه جویی مالیاتی مزیت خوبی به شما می رود. بدیهی است که در سال های آینده با افزایش بهره وری و در نتیجه رشد سودآوری شرکت های ریلی، جذابیت سهام آنها نیز برای بازار افزایش می یابد.

### انتظارات شرکت های واگن دار باری در چه زمینه هایی خلاصه می شود؟

مهم ترین نیاز شرکت های ریلی، تامین سرمایه مورد نیاز برای توسعه ناوگان از محل منابع کم سود و با دوران بازپرداخت طولانی است. چنین تسهیلاتی در حال حاضر از سوی صندوق توسعه ملی قابل ارائه است. در سال گذشته مصوباتی برای پرداخت این تسهیلات از سوی صندوق توسعه ملی تصویب شد ولی متأسفانه این مصوبات هنوز خروجی عملیاتی نداشته اند.

بود. معنای این مشاهده آن است که سیستم توانسته در مقطعی بهره وری خود را دو برابر کند. یقیناً در حصول این موفقیت، یک عامل مهم، هدف گذاری رشد در فضای محدودیت و تعهد مدیریت راه آهن به حفظ عملکرد از راه رشد بهره وری بوده است.

### شرکت ها چگونه می توانند از امکانات در بازار سرمایه استفاده کنند؟

حمل و نقل ریلی، کسب و کاری با عمر بلندمدت و البته فعلاً با سوددهی کم است. شرکت هایی که توانسته اند به مرحله ای برسند که حاشیه سود مناسبی داشته باشند، برای سرمایه گذاران بازار سهام جذابیت مناسبی دارند. خوبی بازار سرمایه این است که می توان ایده های توسعه ای را با جذب منابع افزایش سرمایه از محل بورس به انجام رساند. کاهش نرخ مالیات نیز

های بهره برداری شبکه در راه آهن مرتبط است. بهره برداری شبکه ریلی در ایران با استفاده از روش های سنتی و مبتنی بر ذهن و توان نیروی انسانی انجام می شود و عمق نفوذ فناوری اطلاعات و سیستم های نرم افزاری در این نوع از بهره برداری اندک است. روشن است که توان پردازش و در نتیجه کیفیت و دقت تصمیم گیری عامل انسانی کمتر از سیستم های نرم افزاری جامع و پیچیده است. بنابراین به نظر می رسد که با توسعه استفاده از نرم افزار به جای نیروی انسانی در بخش بهره برداری از شبکه راه آهن، ضمن حفظ و رعایت ملاحظات ایمنی سیر و حرکت، می توانیم شاهد رشد بهره وری باشیم. یک تجربه خوب در سال ۱۳۹۶ این بود که در محور جنوب، به رغم کاهش پنجاه درصدی ظرفیت خط که ناشی از ضرورت تعمیرات بود، عملکرد حمل بار مشابه سال ۱۳۹۵

حقیقتاً با تعداد واگن اندک فعالیت می کنند، در حالی که در کشورهای دارای بهره وری بالا، شرکت های ریلی با تعداد زیاد واگن و سهم بالا از ناوگان کشورشان کار می کنند. این پدیده در ایران باعث رخ دادن دو مشکل بزرگ شده است: نخست، با رقابت مخرب شرکت ها در قالب مناقصات حمل، سوددهی صنعت به شدت کاهش یافته، و دوم، مدیریت و مانور واگن های شرکت های متنوع در یک نقطه، زمان زیادی می برد و در نتیجه مدت خواب و بیکاری واگن ها یا به بیان فنی تر، اتلاف منابع، بیشتر می شود. لازم است شرکت ها در این زمینه به وحدت نظر برسند و با همکاری مناسب، هم بهره وری و هم توجیه پذیری اقتصادی کسب و کار خود را افزایش دهند. البته زمینه های این مفاهیم اکنون فراهم است و شرکت ها به دنبال اشتراک نظرند. عامل دوم، به شیوه ها و فناوری

گفتگو با فرهنگ طلوعی ، رییس کارگروه واگن های لبه بلند:

## افزایش بهره وری ، عامل مهم توسعه حمل و نقل ریلی



ها و خروجی بخش، برقرار گردد. توسعه شبکه ریلی برای دسترسی حداکثری بار ، کلید باز شدن قفل ترانزیت کشور و رسیدن به سهم بهینه بار و مسافر ریلی در بازار داخلی و بین المللی، افزایش بهره وری برای اقتصادی کردن هرچه بیشتر شبکه ریلی است ، با این نگاه به افزایش سهم بار و مسافر در حمل و نقل ریلی به ترتیب به ۳۰ و ۱۸ درصد در افق سند چشم انداز ۱۴۰۴ خواهیم رسید

برای توسعه حمل و نقل ریلی از بخش خصوصی به درستی استفاده نمی شود و در راستای سیاست های ابلاغی رهبر معظم انقلاب، اجرای سیاست های اصل ۴۴ قانون اساسی بویژه در بخش حمل و نقل ریلی از سرعت قابل ملاحظه ای برخوردار بوده است و انتظار می رفت تا امروز شاهد رشد قابل توجه و پایداری در این حوزه باشیم، اما در عمل و با تکیه بر شاخص های بخش حمل و نقل نمی توان چنین سرنوشتی را متصور شد، در این خصوص نشستی با مهندس فرهنگ طلوعی ، رییس کارگروه واگن های لبه بلند داشته ایم که به آن می پردازیم:

حمل و نقل ریلی در کشور با مشکلات بسیاری مواجه است ، کلید باز شدن قفل توسعه حمل و نقل ریلی و رسیدن به سهم بهینه بار در بازار داخلی و بین المللی، افزایش بهره وری برای اقتصادی کردن هرچه بیشتر شبکه ریلی است. حمل و نقل به عنوان یک پدیده اجتماعی و تاثیرات متقابل آن در مقولات اقتصادی، امری جدائی ناپذیر محسوب می شود، همانطور که می دانیم بالغ بر ۱۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشورها به بخش حمل و نقل اختصاص داشته و در اغلب کشورها قریب به ۲۰ درصد هزینه های خانوار را بطور مستقیم و غیرمستقیم مقوله حمل و نقل به خود اختصاص داده است، رشد فزاینده برنامه ها و طرح های توسعه شبکه حمل و نقل در اکثر نقاط دنیا حکایت از اهمیت و جایگاه حمل و نقل در توسعه اقتصادی کشورها دارد، با این نگاه بایستی بپذیریم که اعمال سیاست ها و برنامه های کلان کشور در مقوله حمل و نقل نبایستی خارج از چارچوب های اقتصادی و سازوکارهای مبتنی بر بازار باشد، چراکه در غیر اینصورت نمی توان انتظار داشت روابطی منطقی بین نهاد





در حالیکه در قزاقستان این شاخص عدد ۸۱۰۰ قطار-کیلومتر را نشان می دهد و متوسط جهانی این شاخص نیز حدود ۱۰,۰۰۰ قطار-کیلومتر می باشد.

برخی شاخصها نیز گویای بهره وری مناسب کشور در مقایسه با کشورهای همجوار می باشد. به طور مثال در ایران شاخص تن-کیلومتر به واگن باری در سال ۲۰۱۴ به میزان ۱,۰۷۷,۰۰۰ تن کیلومتر برای هر واگن بود در صورتیکه برای ترکیه این عدد حدود ۶۰۰,۰۰۰ تن کیلومتر برای هر واگن بوده است. حتی این شاخص در سال ۲۰۱۴ در ایران نسبت به آلمان با رقم حدود ۸۰۰,۰۰۰ تن-کیلومتر بهتر است. شاخصهای دیگری چون نسبت واحد حمل به طول خطوط اصلی، نسبت تعداد واگن به خطوط اصلی

**وری در مقایسه با کشورهای همسایه چه جایگاهی دارد؟ بهره وری خطوط ریلی ایران در حمل بار فاصله زیادی نسبت به کشورهای مشابه دارد، چه عواملی موجب این عقب ماندگی است؟ آیا زیرساخت در این عقب ماندگی تاثیر گذار بوده یا فقدان مدیریت صحیح موجب عقب ماندگی بهره وری شده است؟ آیا تجربیات کشورهای دیگر دارای بهره وری بالا هستند به کار برده می شود؟**

الیه چنانچه بر اساس شاخصهای بهره وری خواهیم بررسی نماییم در برخی شاخصهای مهم مانند سرعت سیر واگنها، بهره وری خطوط مناسب نمی باشد. به طور مثال میزان شاخص بهره وری خطوط در سال ۲۰۱۶ در ایران به ازاء هر کیلومتر ۶۸۰۰ قطار-کیلومتر بوده

منافع اقتصادی بالاتر با منابع مشخص است. لیکن در بخش ریلی از آن جهت اهمیت بیشتری دارد که افزایش بهره وری منافع اجتماعی قابل توجهی نیز به همراه دارد. به عبارت دیگر افزایش بهره وری در بخش ریلی به معنای جذابیت بیشتر بخش جهت سرمایه گذاری توسط بخش خصوصی و به تبع آن ایجاد ظرفیت مناسب جهت انتقال بار از بخش جاده ای به بخش ریلی است. این انتقال بار به معنای کاهش قابل توجه میزان تصادفات جاده ای، کاهش مصرف سوخت، کاهش آلودگی محیط زیست، کاهش ترافیک جاده ای، کاهش شدید هزینه نگهداری جاده ها و... می باشد که منافع آن عاید کلیه احاد جامعه نیز می شود.

**کشور ما در بخش حمل و نقل بار توسط ریل در خصوص بهره**

**در ابتدا جنابعالی مختصری از مفاهیم کلی بهره وری و شاخصهای بهره وری با نگاهی خاص به حمل و نقل بار توضیح دهید؟**

بهره وری استفاده بهینه از زمان، امکانات، سرمایه و سایر نهاده های موجود در راستای تحقق اهداف سازمان می باشد که با نسبت خروجی به ورودی نشان داده می شود. از جنبه دیگر بهره وری به معنایی کارایی و اثربخشی بصورت همزمان و توأمان می باشد. شاخصهای بهره وری از نظر نوع فعالیت به دو بخش "شاخصهای بهره وری عمومی" و "شاخصهای بهره وری اختصاصی" تقسیم می شوند.

شاخص های عمومی بهره وری در تمامی فعالیتها دارای مفهوم یکسان بوده و در بررسی های تطبیقی قابل استفاده می باشند. شاخص های بهره وری عمومی شامل بهره وری نیروی کار، سرمایه، انرژی و کل عوامل تولید و... می باشند.

شاخص های بهره وری تخصصی شامل شاخص های اختصاصی بخش ذیربط می باشد که جزئیات وضعیت بهره وری نهاده های تخصصی در آن بخش را تبیین می کند. شاخص های اختصاصی در بخش مورد مطالعه مفهوم داشته است.

همان بخش و در قالب زمان و مکان می تواند مورد مقایسه تطبیقی قرار گیرد.

از جمله مهمترین شاخصهای اختصاصی بهره وری در بخش حمل و نقل بار ریلی می توان به: بهره وری واگنهای باری، متوسط سرعت سیر واگنهای باری، بهره وری لکوموتیو، نسبت تن-کیلومتر بار به طول خطوط اصلی، نسبت تعداد واگن باری به طول خطوط اصلی اشاره نمود.

**ضرورت و اهمیت بهره وری در حمل و نقل ریلی چیست؟**

اهمیت بهره وری در همه حوزه ها از جمله در بخش ریلی کسب







نیز از وضعیت مناسب برخوردار است.

در بخش زیرساخت متاسفانه آمار و ارقام گویای شرایط مناسبی نمی باشد. بطوریکه نسبت طول خطوط به مساحت کشور در سال ۲۰۱۶ رقم ۰,۰۰۵۲ می باشد، این رقم در کشورهای پاکستان و ترکیه به ترتیب ۰,۰۱ و ۰,۰۱۴ می باشد. در آلمان این شاخص عدد ۰,۰۹ را نشان می دهد.

بدیهی است در بخش زیرساخت با توجه به وسعت سرزمینی ایران میزان خطوط ریلی بویژه با تمرکز بر خطوط آنتی و دوخطه نمودن برخی مسیرهای استراتژیک بایستی افزایش یابد.

بخش ریلی ایران در حال حاضر در بخش نیروی کشش دچار کمبود می باشد. همچنین امکان ایجاد بهبودهای قابل توجه در بهره

برداری از ظرفیت شبکه موجود و نیز لکوموتیوها و واگنها وجود داشته و راه آهن بایستی به عنوان بهره بردار خطوط و متولی و مجری سیر و حرکت، از سیستمهای نرم افزاری پیشرفته جهت بهبود سرعت سیر استفاده نماید.

متاسفانه راه آهن ج.ا.ا در استفاده از تجارب کشورهای موفق در بخش ریلی، نگاه حاکمیتی نداشته و عدم برخورداری از این نگاه و جایگزینی آن با نگاه تجاری، موجب شده است الگوبرداریها موفق نبوده و بهینه کاوی انجام شده تحت تاثیر این نگاه انجام پذیرد. این درحالیست که استفاده از تجارب موفق کشورها بویژه در حوزه های نرم افزاری و مدیریتی و پیاده سازی آن بر اساس شرایط بومی بخش راه آهن ایران، می تواند راهگشا بوده و موجبات افزایش بهره وری را فراهم سازد.

### چه راه کارهایی در ارتقاء بهره وری در بخش حمل و نقل ریلی در خصوص بار وجود دارد؟

به طور کلی عوامل موثر بر بهره وری در سه حوزه عوامل سخت افزاری، نرم افزاری و مغز افزاری (منابع انسانی) قابل تقسیم می باشند و بخش ریلی نیز از این امر مستثنی نمی باشد.

به طور خلاصه می توان گفت: در بخش سخت افزاری با ایجاد زیرساختهای شبکه ریلی بویژه در مسیرهای استراتژیک باری و اتصال سرچشمه های بار به ریل سراسری، ایجاد زیرساختهای تخلیه و بارگیری، ایجاد تسهیلات حمل و نقل ترکیبی، افزایش تعداد لکوموتیوها.

در بخش نرم افزاری با هوشمندسازی و سیستمی کردن سیر و حرکت قطارها، سیستمی نمودن تخصیص واگنها و لکوموتیوها

و ردیابی آنلاین واگنها. در بخش مغزافزاری با تغییر نگرش راه آهن ج.ا.ا ایران و برون سپاری فعالیتهای تصدی گرایانه به بخش خصوصی و تمرکز بر نقش حاکمیتی، ایجاد شرکتهای توانمند خصوصی، آموزش هدفمند منابع انسانی و آشنایی آنها با دانش روز حمل و نقل ریلی، تعیین فرمولهای انگیزشی برای کارکنان راه آهن با نگاه افزایش بهره وری بخش.

### شرکت ها چگونه می توانند از امکانات در بازار سرمایه استفاده کنند؟

شرکتها می توانند با ورود به بازار سرمایه از مزایایی چون انواع روشهای تامین مالی مانند اوراق مرابحه، اوراق اجاره، اوراق استصناع و... بهره مند شوند. این موضوع بویژه در شرایط حال حاضر ایران که صنعت بانکداری دچار مشکل شده و کمتر امکان ارائه تسهیلات دارد حائز اهمیت است. علاوه بر این ورود به بازار سرمایه می تواند باعث افزایش ارزش شرکت در بازار شده و به تبع آن برای سهامداران ارزش افزوده به همراه داشته باشد. همچنین شفافیت در عملکرد و حسابهای مالی شرکت نیز می تواند موجب افزایش انضباط مالی شرکتها شود.

### انتظارات شرکت های واگن دار باری در چه زمینه هایی خلاصه می شود؟

انتظار از راه آهن ج.ا.ا این است که در بخشهای سخت افزاری، نرم افزاری و مغزافزاری موثر بر افزایش بهره وری با چابکی و جدیت بیشتری عمل نماید.

انتظار از شرکتهای بخش خصوصی مالک واگن نیز این است با تعامل بیشتر با یکدیگر از منافع بخش ریلی در مقابل جاده ای و نیز بعضا صاحبان کالا بیشتر حمایت نموده و با نگاه مطالبه گرانه و معقولانه به راه آهن ج.ا.ا، در پیشبرد اهداف ملی موثرتر عمل نمایند.





در نشست بررسی حدود مسئولیت های حاکمیتی و بنگاهی سامانه فروش بلیت قطار:

## استقلال بخش خصوصی در مدیریت سامانه فروش زمینه ساز تحولی بنیادی است

سیستم، سیستم های دیگر نیز کم و بیش شروع به فعالیت کردند، به عنوان مثال در مقطعی، شرکت جویبار نرم افزاری را طراحی و استفاده کرد، شرکت سفیر از طریق مجموعه ای از شرکت ها ورود پیدا کرد، بعد از سال ۸۹، عملاً رجاء از شرکت راه آهن جدا شد و بحث سیستم فروش کاملاً در اختیار بنگاه های حمل و نقل ریلی مسافری بود. نکته ای در این میان حائز اهمیت بود که آیا این سیستم فروش و نظامات مرتبط با آن، یک نظام حاکمیتی است؟ یا اینکه باید در اختیار بنگاه های اقتصادی باشد و آنها این سیستم را مدیریت کنند؟ اگر بخواهیم با دیگر مدهای حمل و نقل مقایسه ای کنیم، باید بگویم به عنوان مثال در بخش هوایی کل مسئولیت های سیستم فروش در اختیار شرکت های حمل و نقل هوایی می باشد و سازمان هواپیمایی کشوری به عنوان نهاد حاکمیتی صرفاً نظارت می کند. در بخش جاده ای نیز مدیریت، برنامه ریزی و عملیات فروش کاملاً در اختیار شرکت های حمل و نقل و

بخش غیر دولتی در حمل و نقل ریلی مسافری با گذشت بیش از یک دهه از خصوصی سازی و با وجود فراز و نشیب هایی که در طول این سال ها پشت سر گذاشته به نقطه بلوغ خود رسیده و لذا می تواند از استقلال لازم بویژه در حوزه مدیریت، برنامه ریزی و عملیات فروش بلیط بهره مند گردد بدون اینکه دخالت دولت را در این حوزه عملیاتی و تصدی گرایانه داشته باشد. دغدغه مهم بخش خصوصی، عقب ماندگی حوزه فروش بلیط از فناوری های روز دنیا است که بخشی از آن ناشی از عدم استقلال کافی شرکت هاست. ضعف های موجود در سامانه فروش امکان نوآوری و خلاقیت را از شرکت ها سلب می کند و عاملی است برای کاهش جذابیت سرمایه گذاری در بخش ریلی. با توجه به تجربیات بدست آمده و مطالعاتی که در خصوص کشورهای دیگر در این بخش شده و همچنین سایر مدهای حمل و نقل در ایران، حاکی از آن است که دولت ها اصولاً کمترین مداخله را در امر مدیریت و تصدی فروش بلیت دارند. از اینرو به جهت بررسی مسئولیت های حاکمیتی و بنگاهی سامانه فروش بلیط قطار نشست هم اندیشی در محل دفتر انجمن برگزار گردید. در این نشست از شرکت راه آهن، آقایان سید حسن موسوی "معاون مسافری"، علی کاظمی منش "مدیرکل دفتر تنظیم و نظارت بر بازار" و مسعود سیف پور "مدیرکل فناوری اطلاعات" حضور داشتند و از بخش غیر دولتی آقایان محمد رجبی "مدیرعامل شرکت حمل و نقل ریلی رجاء"، علیرضا شیخ طاهری "مدیرعامل شرکت راه آهن شرقی بنیاد"، محمد خان احمدی "مدیرعامل شرکت سفیر ریل آسیا" و مجید بابایی "دبیر انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی حضور داشتند.

نداشتیم، با تشکیل شرکت رجاء در سال ۷۶، برای اولین بار، نسخه ای از سیستم آنلاین فروش طراحی و اجرا شد. این سیستم فروش ادامه پیدا کرد تا سال ۸۴، که بخش غیر دولتی شروع به فعالیت کرد و قانون دسترسی تصویب شد، همزمان با این

زمانی مختلف تقسیم بندی کرد. دوره ای که شرکت راه آهن کاملاً تمامی امور را در دست داشت، اگر تقسیم بندی را از سال ۷۴ که هنوز شرکت رجاء تاسیس نشده بود آغاز کنیم، می دانیم سیستم فروش بلیط به صورتیکه که امروز وجود دارد را در اختیار

مجید بابایی: در طی ۱۲ سال گذشته که بخش غیر دولتی شروع به فعالیت کرده است مدیریت و برنامه ریزی فروش بلیت در بخش مسافری از موضوعات مهمی است که همیشه مورد بحث و گفتگو بوده است. البته می توان این موضوع را در مقاطع



تعاونی‌ها می‌باشد و بخش غیر دولتی با حضور خود، ساختاری یکپارچه را ایجاد کرده و دسترسی مردم به شبکه یکپارچه وجود دارد. اما نهاد دولت، نقشی را در سیستم فروش در حوزه حمل و نقل عمومی ندارد، بخش دریایی نیز به همین صورت می‌باشد، خطوط کشتیرانی هستند که عملاً فروش بلیط را برعهده دارند و سازمان بنادر و دریانوردی، نقشی را در رابطه با فروش بلیط برعهده ندارد و فقط در سیاست گذاری‌های کلانی که باید خطوط کشتیرانی رعایت کند نقش دارد. اما وضعیت ما در حمل و نقل ریلی در این سال‌ها بعد از تغییر و تحولات سیستم فروش بلیط که در رجاء رخ داد متفاوت است به این صورت که سیستم فروش بلیط که همان سیستم قدیمی رجاء بود در اختیار شرکت راه آهن است و شرکت راه آهن بخشی از مدیریت، برنامه ریزی و اجرا سیستم را برعهده دارد و زیرساخت‌های مربوط به ارتباطات و سرورها نیز در اختیار شرکت راه آهن می‌باشد و شرکت‌ها به عنوان user از این سرویس استفاده می‌کنند، سیستم فروش یکی از مزیت‌های بنگاه اقتصادی در حمل و نقل ریلی مسافری می‌باشد. مزیت از این جهت که کمکی به مدیریت بهتر بنگاه‌ها می‌باشد. یعنی مدیریت بهتر بازار حمل و نقل مسافری، مدیریت رقبا و مدهای بیرونی، مدیریت سیستم‌های تشویقی که می‌تواند در درون سیستم فروش ایجاد کند تا خود را نسبت به رقیبانش متفاوت و متمایز نماید. در اصل سیستم فروش ابزاری است که می‌تواند این خصوصیات را داشته باشد.

در این بحث این نکته حائز اهمیت است که با توجه به نوع تقسیم بندی سیستم فروش این امکان به طور کامل در اختیار شرکت‌ها نمی‌باشد، از سوی دیگر دغدغه‌هایی در بخش خصوصی و بخش دولتی وجود دارد. می‌توان گفت اطلاعات بخش خصوصی در سیستم ضبط و ثبت می‌شود که از جمله اطلاعات حرفه‌ای،

اقتصادی و مزیت‌های مدیریتی آن شرکت است که نباید در اختیار رقبا به سادگی قرار گیرد. از سوی دیگر امنیت از جمله دغدغه‌های بخش دولتی می‌باشد، به عبارتی می‌توان گفت اگر شبکه به صورت کامل در اختیار بخش غیر دولتی باشد امکان آن وجود دارد که یکپارچگی لازم صورت نگیرد. به عنوان مثال اگر بلیطی فروخته شود و قطاری وجود نداشته باشد، مردم راه آهن را به عنوان متولی می‌شناسند و شناختی روی شرکت‌ها ندارند. در این خصوص نشستی را فراهم کردیم تا به صورت کارشناسی این موضوع مهم را بررسی کنیم و بدانیم حدود مسئولیت‌ها چیست؟ به یاد داریم که در سال ۹۳ راه آهن، کار گروهی را تشکیل داد تا حدود مسئولیت‌های میان شرکت راه آهن و شرکت‌های غیر دولتی را مشخص کند که چندین ماه زمان برد. یکی از آن موضوعات مورد بررسی، سیستم فروش بلیط بود که از مهمترین و چالشی‌ترین موضوعات بود اما در انتها میان نمایندگان راه آهن و بخش غیردولتی، توافق جامعی صورت نگرفت. در آن زمان بروری مسئله فروش بلیط در داخل ایران و خارج از کشور مطالعاتی صورت گرفت، پس از مطالعات صورت گرفته به این نتیجه رسیدیم که بهتر است دولت خود را رها کند و برای رسیدن به اطمینان، مرحله به مرحله، وظایف و مسئولیت‌هایی که حاکمیتی نیست به بخش غیر دولتی واگذار کند. البته امروز در بخش مسافری مشارکت خوبی با راه آهن داریم و از نظر میزان هماهنگی بهترین حالت ممکن میان این دو بخش است اما با وجود این مشارکت خوب بحث فروش بلیط همچنان از مشکلات شرکت‌هاست که باید روشن شود.

**سید حسن موسوی:** به عنوان نماینده راه آهن باید بگویم که شرکت راه آهن از تعامل خوب بین شرکت‌های حمل و نقل ریلی در باب فروش و همچنین رقابت تشکر می‌کنم. بنده به عنوان نماینده راه آهن از

هر طرح و ایده‌ای که در خصوص کمک به اقتصاد حمل و نقل مسافری باشد استقبال می‌کنم. امیدوارم در نهایت نتیجه این نشست به خیر و صلاح مسافران راه آهن و حمل و نقل مسافری باشد. ما با همکاری آقای سیف پور برنامه‌ای را طراحی کردیم و افق دیدمان بحث سیستم فروش بلیط بوده است زیرا تمامی شرکت‌های حمل و نقل مسافری متقاضی آن هستند که سیستم فروش بلیط مختص به خود را داشته باشند و شرکت‌ها تمایل ندارند که سایر شرکت‌ها از ابتکارات و ایده‌هایی که دارند مطلع شوند، شرکت‌ها در مواقع خاص آفرهای خاص می‌دهند و تمایل دارند که سیستم فقط خاص شرکت خودشان باشد و شرکت‌های دیگر در آن مقطع از زمان، اطلاعی از آفر آن‌ها نداشته باشند. همه این مسائل در گذشته به نوعی از سوی شرکت‌ها مطرح شده و از دغدغه‌های راه آهن بوده است. به همین دلیل ما جلساتی را پیرامون این بحث با قسمت آی تی راه آهن داشته‌ایم تا بتوانیم توافقی میان دغدغه‌های قوانین و مقررات و الزاماتی که برای حاکمیت و نظارت دیده شده و همچنین فروش بلیط برای شرکت‌های حمل و نقل مسافری که سهل و کامل در اختیار باشد برقرار کنیم. آقای سیف پور در این نشست حضور دارند و به جزئیات اشاره خواهند کرد که به دنبال چه هدفی هستیم و شرح خدمات را چگونه دیده‌ایم تا با ایجاد آن بستر تمامی شرکت‌ها با سیستم خود بلیط را به فروش برسانند.

امروز دو موضوع را مد نظر داریم: ۱- حداقل دخالت در امر فروش بلیط برای مسافرین و ایجاد بستر لازم و مناسب برای همه شرکت‌های حمل و نقل مسافری که بتوانند خودشان بلیط‌های خود را به فروش برسانند و ایجاد بستر متوازن و مناسب برای همه شرکت‌های حمل و نقل مسافری و اعمال نظرات حاکمیتی و نظارتی بر طبق قوانین و مقرراتی که بر عهده و بر دوش راه آهن نهاده شده

است.

۲- نکته مهم دیگر آن است که اکنون تا به این سیستم دستیابی پیدا کنیم، شرکت‌های حمل و نقل مسافری در این فاصله زمانی با چه مشکلاتی روبه‌رو هستند. تا امروز سعی کرده‌ایم هر مشکلی که در کسب و کار شرکت‌های خصوصی مسافری و بخش غیر دولتی وجود دارد را رفع کنیم مگر آنکه در جلسات فرصت برای مطرح شدن آن وجود نداشته باشد یا اطلاع داده نشده باشد، فضای مناسبی در گروه مسافری در راه آهن ایجاد شده که بخش غیر دولتی حضور دارد و تصمیمات خوبی گرفته می‌شود. هر آنچه در آن جلسات مطرح شده مورد بحث و بررسی قرار گرفته، مسائل و مشکلات امروز شرکت‌های حمل و نقل مسافری مطرح می‌شود، امیدواریم بتوانیم با این هم‌اندیشی راه را برای شرکت‌های غیر دولتی هموار کنیم و فرایند تهیه بلیط برای مسافران ریلی جذاب‌تر و سهل‌تر شود، ما در خدمت شرکت‌های حمل و نقل مسافری هستیم تا در خصوص بخش‌هایی که به آن اشاره شد به نظراتشان گوش فرا دهیم.

**محمد رجبی:** ما به سامانه به عنوان ابزاری برای فروش نگاه می‌کنیم و گمان می‌کنیم که هر کسی می‌تواند مناسب با نیاز خود و توانمندی‌هایش این سیستم را طراحی و استفاده کند.

از این جهت که تا امروز به صورت متمرکز استفاده می‌شد از نگاه مشتری دارای مزایایی است زیرا هنگامیکه مشتری برای خرید بلیط مراجعه می‌کند مخصوصاً در فضای فروش از طریق اژانس‌ها، اپراتور مربوطه نیاز نیست مرتباً سیستم را تغییر دهد یا به نوعی از سیستمی به سیستم دیگر شیف‌ت کند. در داخل یک سیستم تمامی کارهای مربوط به بلیط‌های شرکت‌های مختلف را انجام می‌دهد. رجاء از نگاه متولی اجرای این سیستم که راهبری را بر عهده دارد دلیلی برای تغییر سیستم





مجید بابایی

**سامانه فروش بلیت یکی از مزیت های بنگاه های اقتصادی در حمل و نقل ریلی مسافری می باشد. مزیت از این جهت که کمکی شایان توجه به مدیریت بهتر بنگاه ها می باشد**



ندارد اما از نگاه بهره بردار و به عنوان یک شرکت مالک در بخش حمل و نقل ریلی و مسافری قطعاً در خصوص این موضوع که فقط خودش بر روی سیستم اشراف داشته باشد و کار کند و تغییرات دهد، حساسیت های خاص خودش را دارد ما در سیستم فروش، تغییرات تکنولوژیکی داریم یعنی رشد و تکنولوژی در بخش های مختلف این نوع سیستمها بسیار سریع و متناسب با نیازمندی های ما تغییرات انجام می شود. شرکت ها در فضای انجام وظایف جاریشان هم وزن نیستند و متناسب با آیین نامه های اجرایی و ضوابط هایی که سازمان های مالک این شرکت ها دیکته می کنند از چابکی های مختلفی برخوردار هستند که این درجه چابکی بسیار متفاوت می باشد. این یک اصل است که ما نمی توانیم انحصار ایجاد کنیم و سدی رو به روی چابکی شرکتها بسازیم، به عنوان مثال شرکت هایی که خصوصی تر هستند و سهامدارانشان

وابستگی کمتری به حاکمیت دارند در تصمیم گیری ها راحت تر عمل می کنند ضمن اینکه سامانه هایی که ما امروز با آن کار می کنیم به گونه ای مرتبط به سامانه های بین المللی می شود. ما انتظار داریم بتوانیم در فضای پیش رو مسافران کشورهای دیگر را با موضوع خرید بلیط درگیر کنیم، یکی از کانالهای اصلی ما ورود مسافران خارجی است در رشد اقتصاد بسیار حائز اهمیت است و لازمه این رشد آن است که به تعبیری در قالب پروتکل هایی که در بخش نرم افزارها فعالان IT طراحی می کنند به ظرفیت های ایجاد شده در دنیا و توانمندی ها نزدیک شویم.

رجاء به عنوان متولی، انحصار را نپسندیم و از انحصار استقبال نمی کنیم، از ضرورت تغییر و ایجاد ظرفیت برای سیستم موجود استقبال می کنیم، اقداماتی را در حد توان انجام داده ایم، قطعاً شرکت ها در این زمینه سخن بسیار دارند که ما می پذیریم.

**علیرضا شیخ طاهری :** مسئله سامانه فروش بلیط یکپارچه و آن چیزی که اکنون وجود دارد یکی دیگر از ابعاد حاکمیتی راه آهن در طول این سالها است که از یک نگاه قوت سیستم ریلی و از نگاه دیگر، نقطه ضعف سیستم ریلی کشور می باشد.

همانگونه که در مقدمه اشاره شد در حال حاضر، حتی در کشور ما نیز کمتر دیده شده که مدهای حمل و نقل به سوی سیستم یکپارچه ای رفته باشد که دولت متولی آن باشد و ما نمی توانیم ابراز کنیم که این روش صحیح می باشد. زیرا نه در دنیا اینچنین روشی وجود دارد و نه در کشور ما چنین روش یکپارچه و انحصاری، در خصوص سامانه فروش بلیط وجود دارد. از نگاه بنده راه آهن در همه بخش های خصوصی سازی نگاه ناقصی به این بخش دارد. همانند سریال پدر سالار که نمی خواست بچه هایی که به آن ها توصیه کرده بود ازدواج کنند زندگی مستقلی برای

خود داشته باشند. همین امر چرخه ناقص تکامل را ایجاد می کند، ما باید به فرزندمان اجازه دهیم هنگامیکه به بلوغ از دواج رسیده است حق انتخاب داشته باشد. این مدل حاکمیتی و رفتاری در راه آهن در بخش سامانه فروش بلیط و همچنین دیگر بخش ها مشاهده می کنیم که نرخ رشد کم توسعه و عدم توسعه صحیح بخش خصوصی، ناشی از این نگاه می باشد. متأسفانه نگاهی که اکنون به سامانه فروش بلیط در راه آهن و به تناسب راه آهن در شرکت های مالک قطارهای کشور وجود دارد صرفاً نگاه نرم افزاری به سامانه فروش بلیط می باشد در صورتیکه وقتی ما در خصوص سامانه فروش بلیط سخن به میان می آوریم نگاهمان فقط نرم افزار یا سخت افزار نیست، پایه سامانه فروش بلیط اساساً سیاست ها و استراتژی های بازاربایی یک مجموعه است.

هنگامیکه در رابطه با سامانه فروش بلیط صحبت می کنیم به هیچ وجه نباید به سوی سخت افزار، نرم افزار و ساختار نرم افزاری و سخت افزاری سامانه توجه خاصی کنیم، بلکه باید به سوی زیر ساخت ها و استراتژی های بازاربایی روییم. از نظر بنده همین یک دلیل کافی است تا یک شرکت به صورت مستقل سامانه فروش خود را داشته باشد، البته ناگفته نماند که ملاحظاتی نیز وجود دارد، از جمله هم افزایی شرکت ها که مهندس رجعی به آن اشاره کردند. شرکت ها هم وزن نیستند و چه بسا تعامل این شرکت ها در ایجاد یک سیستم مشترک موجب هم افزایی بیشتری شود و این هیچ گونه تناقضی با بحث ما ندارد، به طور خاص گمان می کنم رها سازی سیستم فروش توسط راه آهن تصمیم صحیحی باشد حتی اگر اجرای این تصمیم برای راه آهن و بخش خصوصی که آماده سرمایه گذاری برای ایجاد سیستم مستقل نیست سخت باشد اما برای هر دو عاقبت نیک دارد. همه ما اذعان داریم که تقریباً یک سوم از ظرفیت ایجاد می شود در شبکه ریلی کشور را نمی توانیم

به فروش بگذاریم، البته همه آن به دلیل متولی بودن راه آهن نیست اما قطعاً اگر این فضا باز شود، بخش های دیگری که در کشور بر روی فضای فروش بسته های حمل و نقل فعالیت می کنند می توانند حضور جدی تر داشته باشند و اساساً بهره وری در ظرفیت موجود در کشور تاثیر بالایی خواهد داشت، همه ما می دانیم، هنگامی فروش الکترونیکی بلیط های بخش مسافری ریلی آغاز شد که شاید بیش از ۵ یا ۶ سال از آغاز آن در سایر بخش ها گذشت، این سوال در اینجا مطرح است که علت این کندی چه بوده است؟ ما سال گذشته فعالیتی را با مجموعه مهندس کاظم منش آغاز کردیم با عنوان "بازنگری در آیین نامه های چارتر و فروش بلیط چارتری راه آهن" که بخشی از سامانه فروش است. متأسفانه آنقدر این چرخ زنگ زده است که وقتی تصمیم می گیریم تغییری ایجاد کنیم به دلیل اینکه سال های متمادی تغییری ایجاد نشده به این نتیجه می رسیم که اگر خراب کنیم و دوباره از نو بسازیم بهتر خواهد بود. اگر بخواهم به صورت خاص جمع بندی کنم باید بگویم:

۱. نگاه ما نباید به سامانه فروش بلیط نگاه سخت افزاری و نرم افزاری باشد بلکه به استراتژی ها و برنامه های بازاربایی هم دقت کنیم.
۲. همان میزان که یکپارچه بودن سیستم موجب هم افزایی می شود باید بدانیم که همان یکپارچه بودن به دلیل بزرگ بودن، لخت بودن و دیر تصمیم گرفتن موجب از دست دادن فرصت ها می شود.
۳. ترس از واگذار کردن آن به بخش خصوصی نداشته باشیم، تجربه شرکت سفیر در ۵ سال گذشته نشان داد، در آن مرحله که راه آهن به بخش خصوصی اعتماد می کند و بخشی از فعالیت هایش را واگذار می کند حتی به چند شرکت، تجربه صحیحی است، مجموع این اتفاقات ما را به سویی که لازم است هدایت می کند، ما باید بازنگری کنیم که





سید حسن موسوی

اولین و مهمترین اصل  
خصوصی سازی چابک  
سازی بود. دلیل دوم آن بود  
که از تمام ظرفیت بخش  
دولتی و بخش خصوصی  
استفاده شود، دلیل سوم  
آن بود که سرمایه گذاری  
بخش غیر دولتی به کمک  
اقتصاد حمل و نقل ریلی  
بشتابد



اتوبوس می باشد و مالکیتی نسبت به راننده ها دارد، اما سرویس می گیرد. در ۳ سال گذشته، راه آهن یکجی را تحت عنوان "طرح مطالعاتی" آماده کرده تا یکپارچه سازی همانند سیستم بین المللی امادبوس انجام دهیم، بسیار ساده بگویم اجازه دهید شرکت ها مستقل عمل کنند و شما به عنوان حاکمیت فقط نظارت کنید، در گذشته با یک نرم افزار بسیار ساده کار می کردیم و در مدت ۵ دقیقه گزارش رادریافت می کردیم اما امروز با سیستم رجا باید حداقل ۱۵ ساعت سیستم کار کند تا بتوانیم گزارش را دریافت کنیم.

**مجید بابایی:** لازم به ذکر است هنگامیکه ما صحبت از یکپارچگی می کنیم، لزوماً به معنای حذف سیستم های مستقل نیست، یکپارچگی یک سوی منفعتش باید به مسافر برسد، وقتی به عنوان مثال به سیستم فروش آمادبوس اشاره می شود به این علت است که شرکت ها برای خودشان

و خوشبختانه همه به هم وفادار هستند، همه شرکت ها خود را ذینفع می دانند. نرم افزاری را در سال ۹۰ طراحی کردیم که متاسفانه راه آهن مجوز آن را به ما نداد و حتی از ما شکایت کردند، رای دادگاه را من برای مهندس موسوی ارسال کردم، در آن زمان حتی دادگاه و قوه قضائیه نیز به ما رای داد که می توانیم مستقل کار کنیم. در صورتیکه در همان مقطع شرکت جوبار و رجا به عنوان شرکت خصوصی با نرم افزار مستقل خودشان مشغول فعالیت بودند. در نتیجه نرم افزاری که ما طراحی کرده بودیم را کنار گذاشتیم و با نرم افزاری بسیار ساده و اولیه راه آهن فعالیت کردیم، ورود راه آهن در آن مقطع به موضوع فروش بسیار سخت بود، یک ورق و کاغذ به عنوان برنامه حرکت قطار به ما می دادند با چک نهایی همکاران مهندس کاظم منس در اداره کل تنظیم بازار، فروش را انجام می دادیم، اما اکنون متاسفانه این حالت نیست. بسیار ساده می گویم، امروز ما در مجموعه دارای ۳ ادمن هستیم، یک نفر در سیستم فروش رجا، یک نفر در شرکت ریل سیرپرداز و یک نفر در سفیر، جمع دسترسی این ۳ نفر به میزان ۵۰٪ دسترسی هایی که خود راه آهن به مجموعه دارد را ما نداریم.

بنده در جلسه هیات مدیره شرکت سفیر اعلام خطر کردم و ناراضی خود را در خصوص دسترسی بالای راه آهن به سیستم فروش اعلام کردم. امروز به ما مجوز اطلاع رسانی از طریق سامانه فروش را نمی دهند. چرا مدیریت مهندس کاظم منس امروز تغییر کرده در صورتیکه ایشان ۴ سال قبل نیز مدیریت می کرد و ما با این مشکلات رو به رو نبودیم. سازمان هواپیمایی کشوری چه نقشی در فروش دارد؟ چه روابطی را شرکت های بازرگانی یا شرکت های ایرلاین ها دارد؟ ما هم می خواهیم روابطی همانند آن ها داشته باشیم. اکنون نرم افزاری در اتوبوس رانی رایج می باشد که تعاونی ها از آن نرم افزار خریداری می کنند، تعاونی صاحب

شرکتی که در کشور، فروش آنلاین را شروع کرد شرکت رجا بود اما امروز بعد از گذشت ۱۵ سال از تمام سیستم های فروش کشور بسیار عقب تر هستیم.

اکنون آژانسی در تهران فعالیت می کند که شش هزار آژانس را تحت حمایت خود دارد، فروش یکپارچه را انجام می دهد و با سیستم های اعتباری جدید مشغول به فعالیت است، اکنون حدود دو سال است که در رجا نتوانسته ایم سیستم اعتباری که بسیار ساده است و مقدمات کارش نیز انجام شده است را به نتیجه برسانیم. امروز نرم افزاری را با همکاری شرکت رجا در خصوص فروش اعتباری آماده کرده ایم تا بتوانیم در این راستا فروش را گسترش دهیم اما به دلیل وجود بروکراسی های موجود در شرکت رجا هنوز نتوانسته ایم آن را نهایی کنیم.

در قانون چهارم توسعه آمده است که فروش بلیط در بسترهای یکپارچه انجام شود، راه آهن می تواند این بستر را فراهم کند و شرکت های حمل و نقل ریلی در صورت تمایل نیز می توانند، در این جا هم از "یکپارچگی" سخن به میان آمده و هم از کلمه "می توانند" در مورد شرکت های خصوصی ریلی.

**مجید بابایی:** مطلب مورد نظر آقای خان احمدی بند ۸ از دستورالعمل اجرایی ماده ۵ می باشد که می گوید فروش بلیط باید از طریق شبکه ها و سیستم های فروش گسترده انجام شود. کارفرما بستر های فروش بلیط را به صورت مکانیزه و متمرکز فراهم می آورد و سرمایه گذار می تواند در صورت تمایل از این شبکه استفاده نمایند.

**محمد خان احمدی:** آگاه هستیم که بعد از ۸۸ سال که بحث رجا پیش آمد، با درخواست شرکتها به راه آهن و با حمایت راه آهن شرکتی با نام سفیر تاسیس شد و در این ۷ سال اخیر از تجربه های موفق بوده است، شرکت های حمل و نقل در کنار هم شرکتی را راه اندازی کردند

آیا ادامه ی این مسیر صحیح است یا باید تغییر و تحول اساسی در سامانه فروش بلیط ایجاد کنیم.

هنگامیکه صحبت از استقلال سامانه فروش بلیط قطار های مسافری به میان میاوریم به هیچ وجه به معنای کوتاه کردن دست حاکمیت نیست. اکنون در بخش هواپیمایی، شرکت ها تابع نظم و قانونی هستند که سازمان هواپیمایی کشوری مشخص کرده است. چار چوب می تواند در اختیار راه آهن باشد زیرا نماینده حاکمیت است اما اجرا می تواند کاملاً از بخش راه آهن جدا باشد **مجید بابایی:** نکته مهمی که در این گفتگو وجود دارد مصالحه میان یکپارچگی و استقلال شرکت ها می باشد به آن معنی که نقطه بهینه تر کجاست؟ هنگامیکه شرکت ها دارای یکپارچگی هستند حتماً هم افزایی اثر خود را می گذارد و طبیعتاً از سوی دیگر ممکن است نقش شرکتها و توانمندی های خاص شرکت ها را در سیستم کمرنگ کند که محل خطر است.

مهندس خان احمدی مدیر عامل شرکت سفیر می باشند از ایشان دعوت کردم تا در این نشست حضور داشته باشند زیرا چندین سال است که روشی را تعدادی از شرکت ها آزموده اند به آن معنی که مجموعه ای از شرکت ها در کنار هم شرکتی را ایجاد کرده اند، علاوه بر اینکه این مشارکت تمرین خوبی برای شرکت هاست و علاوه بر آن تجربه مهمی نیز در زمینه مدیریت یکپارچه سیستم فروش بوده از ایشان می خواهم از تجربیات خود بگویند و به چگونگی مصالحه بخش خصوصی و دولتی در ایجاد سامانه مستقل بپردازند و بگویند که آیا یکپارچگی جداگانه مهم است یا تقویت رقابت؟ آیا بهتر است که شرکتها استقلالی داشته باشند تا بتوانند دیدگاه های خود را پیاده کنند؟ آیا این سیستم دست شرکت ها را در انجام ایده ها بسته است یا خیر؟

**محمد خان احمدی:** اولین



محمد خان احمدی

امروز کل عملیات فروش شرکت ها توسط ۳ آدامین از رجا ، سفیر و فدک انجام می شود که مجموعا ۵۰ درصد دسترسی هایی که ره آهن به سامانه فروش را دارد نداریم



سیستم مستقل هم دارند . یعنی شما به راحتی می توانید وارد سایت شوید و بلیط خریداری کنید و یکپارچگی که در آدامیوس است به علت راحت تر بودن مراجعه کنندگان است . آدامیوس الان در یک سطح وسیع در دنیا این کار را انجام می دهد ، درسال ۲۰۱۱ حدود ۱۹۵ کشور دنیا با این شرکت قرارداد فروش دارد و ۶۹۳ ایرلاین با این سیستم کار می کرده اند ، ۵۰ شرکت کشتیرانی ، ۸۷ هزارهتل ، ۱۰۲ شرکت حمل و نقل ریلی و حدود یک میلیارد بلیط در سال ۲۰۱۱ صادر کرده است ، ۱۰ هزار نفر پرسنل دارد، این ساختار در این شرکت طراحی شده تا بتواند تمامی شرکت ها به DATA BASE وصل شوند و تا بتوانند از اطلاعاتشان برای رضایت بیشتر مشتری استفاده کنند.

در بخش جاده ای نیز به همین صورت است ، مثلا بخش سایت پایانه به همین صورت است که به تمامی

DATA BASE وصل می شوند و اطلاعات را دریافت می کنند و مردم نیز به این سایت ها مراجعه می کنند و کل خرید خود را انجام می دهند. اگر بخواهم مثال دیگری بزنم شرکت سیر و سفر است که ما خودمان می توانیم بلیط اتوبوس را مستقیما از آن خریداری کنیم و در این میان سازمان حمل و نقل جاده ای یا پایانه ها، نقشی در این حوزه ندارند و فقط نقش سیاست گذاری های کلان یا قیمت گذاری و موضوعات از این قبیل را برعهده دارند.

**محمد خان احمدی :** نکته ای را در این جا بگویم ، بحث محرمانه بودن اطلاعات برای ما بسیار مهم است ، ما آمادگی داریم در کوتاه ترین زمان این محرمانه را برای خود ایجاد کنیم، از شرکت رجاء سرورهای جداگانه تهیه کنیم و شرکت رجاء از نظر نرم افزاری با ما تعامل داشته باشند تا ما بتوانیم کمتر از یک ماه جداسازی را از نظر اطلاعات از شرکت رجاء انجام دهیم که در این خصوص موافقت راه آهن و مهندس رجعی و تیمشان برای ما الزامی است.

**مجید بابایی:** برای ورود به این بحث از مهندس سیف پور می خواهم وارد بحث شوم از این جهت که ما وقتی صحبت از سیستم فروش می کنیم، ۳ رکن اصلی در این سیستم فروش دیده می شود:

۱- DATA CENTER و شبکه ارتباطی است که برعهده شرکت راه آهن است اما این پتانسیل بطور کامل در بخش خصوصی برای انجام این کار وجود دارد .

۲- سامانه فروش و نرم افزاری است که طراحی شده که بحث بر سر آن است که شرکت ها، مستقلا سامانه فروش خودشان را داشته باشند اما در کنارش یکپارچگی نیز وجود داشته باشد .

۳- عملیات فروش. از مهندس سیف پور می خواهم به دلیل اینکه از ابتدا در شرکت رجاء بوده اند و مسئولیت مستقیم در این حوزه را داشتند و در هر دو بخش خصوصی

و دولتی فعالیت کرده اند و اکنون در راه آهن متولی اصلی در حوزه فناوری و اطلاعات می باشند در این بحث به ما کمک کنند و دیدگاهشان در این حوزه بسیار مهم است . این سوال در اینجا مطرح است که آیا با دغدغه هایی که دولت و حاکمیت از جهت اینکه اطمینان از بخش غیر دولتی در خصوص واگذاری وظایف به آن ها داشته باشد آیا از نظر شما بخش غیر دولتی از عهده اش بر می آید؟ آیا می تواند خود را با استانداردهای مور نظر شما وفق دهد؟

**مسعود سیف پور:** مطالب مطرح شده همه واقعیت هایی است که وجود دارد . مجبورم اشاره ای خیلی کوتاه به تاریخچه این بخش داشته باشم.

هنگامیکه سیستم فروش بلیط رجاء راه اندازی شد ، با این نگاه طراحی شد که بتواند جوابگوی نیازهای ۱۰ تا ۱۵ سال آینده باشد . زمانیکه سیستم فروش بلیط راه اندازی شد ما تنها سازمان یا شرکت در داخل ایران بودیم که نقش بانک را بازی می کردیم یعنی در روز جمعه بلیط را خریداری می کردید و صبح شنبه فیزیک پول را از آژانس دریافت می کردید که در زمان خود سیستم پشرفته ای بود و سوالی در اینجا مطرح است که دلیل این عقب ماندگی چیست؟ سطح اجتماعی دریافت بلیط هواپیما با راه آهن متفاوت است و خواهش می کنم به این نکته توجه داشته باشید . هنگامیکه من مجدد به جمع راه آهن برگشتم دکتر آقایی گفت چرا مردم به آژانس ها می روند و از ۳ سیستم بلیط خریداری می کنند "سفیر ، جوپار و رجاء" مردم چرا باید درگیر این موضوعات شوند و خواستند که این شرکت ها با هم ادغام شوند و به دلیل اینکه در کوتاه مدت امکان پذیر نبود تصمیم مدیریتی گرفته شد تا این شرکت ها در سیستم رجاء ادغام شوند . ما اعتقاد داشتیم که به لحاظ تکنیکال ، تیم های داخل ایران دانش کافی را دارند و می توانند یک

سیستم فروش را پیاده سازی کنند. نمونه های آن هم مانند رجا ، جوپار و شرکت سفیر است که همچنان در حال فعالیت است . اما مهم آن است که از دانش روز دنیا استفاده کنیم. و بهتر آن است که طراحی این سامانه را به یک شرکت بین المللی بسپاریم. ما حدود یک سال به روی این طرح مطالعه کردیم و جلساتی را با شرکت ها برگزار کردیم و در نهایت آدامیوس را انتخاب کردیم . امروز آدامیوس بهترین شرکت دنیا نیست ، بلکه شرکتی با استاندارد فروش روز دنیا است.

۴ شرکت بزرگ در دنیا وجود دارد ، آدامیوس ، گابریل و...

ما با آدامیوس روزها و ساعتها ، جلسه هایی را به صورت ویدئو کنفرانس داشته ایم . طرحی آماده شد، آن را ارائه کردیم جناب آقای موسوی نژاد و همکاران رجاء حضور داشتند، شرکت ها را دعوت کردیم از تک تک آن ها نظر خواهی کردیم، طرح آماده شد ، مناقصه برگزار شد و برنده مشخص شد. به این صورت کار پیش رفت که بخش اصلی طراحی را آدامیوس انجام دهد و پیاده سازی را تیم داخلی انجام دهد ، یعنی ترکیبی از شرکت داخلی و خارجی زیرا ما دانش فنی پیاده سازی را داریم، اما این طرح در طرح تحول ماند و حتی چندین بار نامه اعتراضیه فرستادم که تکلیف این طرح را مشخص کنید اما برخورد کرد با تغییر و تحولاتی که در راه آهن به وجود آمد. از زمانیکه مهندس موسوی وارد این بخش شدند این طرح را بدون هیچ کم و کاستی مطرح کردم و قرار شد با پیشنهاد مهندس موسوی وورک شاپی برگزار شود و طرح کامل توضیح داده شود . این طرح را به ۸ قسمت تقسیم می کنیم، ۶ قسمت آن قطعا بحث های طراحی نرم افزار نیست و فقط یک قسمت آن طراحی نرم افزار می باشد . اعتقاد بنده در راه آهن این است که کاری که می خواهیم انجام دهیم باید بتواند ۱۵ سال آینده را پشتیبانی کند ، ما در این طرح تمام روابط بین بخش



خصوصی و حاکمیت را طراحی مجدد خواهیم کرد و در کنار آن سیستمی را پیاده سازی خواهیم کرد که شامل دویخش است .

۱. بحث یکپارچگی را دنبال خواهیم کرد یعنی به شکلی که شرکت ها بتوانند سیستم های فروش خاص خود را داشته باشند و در کنارش بحث یکپارچگی را داشته باشیم . به عنوان مثال اگر خریدی در فروشگاه انجام می دهید مهم نیست که از چه کارتی از چه پوزی ، خرید می کنید ، پورسانت فروشنده و خریدار و حقوق در پشت صحنه انجام می شود . یعنی به مردم اجازه خواهیم داد که اگر وارد آژانسی شوند بلیط را خریداری کنند بدون اطلاع از نام شرکت مگر آنکه خودش اعلام کند که بلیط فلان شرکت را می خواهد ، تمامی شرکت ها وب سایت خصوصی خودشان را خواهند داشت،

البته ناگفته نماند که در درآمد فروش راه آهن هم سهم است و بخشی از درآمد راه آهن از فروش بلیط است و راه آهن نمی تواند صد درصد کنار باشد. سالهاست بخش فناوری راه آهن این فشار را وارد می کند که چرا پول هایی که وارد می شود در لحظه سهم راه آهن جدا نمی شود؟ در نتیجه سیستم یکپارچه خواهد شد بدون آنکه مسافران شاهد این موضوع باشند. بخش خصوصی می تواند مراکز داده های مشابه رجا را داشته باشید ، ما تمام روابط میان شرکت ها و راه آهن و آژانس ها و آژانس ها با مردم را براساس مدلی طراحی خواهیم کرد و در نهایت به شرکت ها ابلاغ خواهیم کرد. بحث دیگر آن است که ما سیستمی را طراحی خواهیم کرد که در آن سیستم ، اینترفیس هایی را در اختیار شما خواهیم گذاشت که در آن سیستم

، بخش خصوصی امکان داشتن یک مرکز داده ، یک سایت فروش و ارتباط با بقیه سازمانها را خواهد داشت. اما در کنار این بحث امکان دارد شرکتهایی باشند که توانایی و تمایل به تهیه سیستم را نداشته باشند به همین علت سیستمی را راه آهن تهیه می کند و آن را به بخش خصوصی واگذار می کند و شرکتهایی که کوچک تر هستند می توانند از آن سامانه استفاده کنند. سیستمی که طراحی شده و نظرات شما در آن رابطه گرفته خواهد شد و در مرحله عقد قرار داد است این فرصت را به بخش خصوصی می دهد تا تمام دغدغه های شما رفع شود . دغدغه های تکنیکی تان صد در صد رفع خواهد شد . برای دغدغه های حقوقی و قرار دادی و مراوداتتان میان یکدیگر و راه آهن حتما سیستمی مدون خواهد شد . امیدوارم بتوانیم طرحی را پیاده کنیم که بتواند

جوابگوی ده سال آینده باشد .

**محمد خان احمدی :** سوالی در این جا مطرح است که نقش راه آهن در طراحی این سیستم چیست ؟ چرا راه آهن باید این سیستم را طراحی کند و چگونگی روابط میان شرکت ها و آژانس ها را طراحی و مشخص کند؟ علت ورود راه آهن چیست ؟ ما از بنیاد مشکل داریم در نتیجه برگزاری جلسات توضیح و تفسیر طراحی این سیستم معنا ندارد .

**مجید بابایی:** طبق ماده ۸ قانون دسترسی ، شرکت های حمل و نقل ریلی بار ، با انعقاد قرار داد حمل و صدور بارنامه و شرکت های حمل و نقل ریلی مسافر با صدور بلیط ، توسط شرکت یا نمایندگی مجاز طرف قرارداد آنان ، در مقابل صاحبان کالا و مسافر مسئولیت دارد .

در تبصره ۴ همین ماده ۸ آمده است که بارنامه و بلیط مسافری به





علیرضا شبنه

از نگاه بنده راه آهن در همه بخش های خصوصی سازی نگاه ناقصی به این بخش دارد. همانند سریال پدر سالار که نمی خواست بچه هایی که به آن ها توصیه کرده بود ازدواج کنند زندگی مستقلی برای خود داشته باشند



صورت متحدالشکل توسط هیئت مدیره راه آهن تهیه می شود و چگونگی تنظیم و صدور برنامه و بلیط به موجب دستورالعمل مصوب هیات مدیره راه آهن است. مشخص می باشد که راه آهن باید شکل بلیط و تنظیمات را انجام دهد، راه آهن، دستورالعمل ماده ۴ تهیه کرد و اشکال کار از این جا آغاز شد. همیشه بحث ما برسر تنظیم گری بوده است، در آن مرحله که می خواهیم تنظیم گری کنیم در آن زمان راه آهن به تنهایی و بدون در نظر گرفتن نظر شرکت ها و انجمن، دستورالعملی را نوشته است و اشکال کار از همین مرحله آغاز شده که در این دستورالعمل، فراتر از آن چیزی که قانون دیده است راه آهن ورود کرده است به عنوان مثال سامانه را برای خود اینگونه تعریف کرده است که سامانه جامع برنامه ریزی و نظارت بر فروش بلیط های مسافری و در زیر آن گفته شده که این سامانه به منظور رعایت

اصل یکپارچگی در انتقال داده های مرتبط با صدور بلیط و جلوگیری از ثبت دستی اطلاعات و خطای کاربران و همچنین ایجاد فضای امنیت تبادل اطلاعات سامانه توسط راه آهن تهیه و بر زیر ساخت یکپارچه راه آهن نصب و راه اندازی و بهره برداری می شود. **مسعود سیف پور:** در ورک شاپی که برگزار خواهد شد به تمامی این مسائل و مشکلات بخش خصوصی پاسخ خواهیم داد. اما در اینجا باید بگوییم بخش خصوصی سیستم خاص خود را خواهد داشت، اطلاعاتش دست رقیب نخواهد بود.

**سید حسن موسوی:** در این نشست ما می خواهیم بدانیم رویکرد دولت و بخش غیر دولتی برای انتفاع بیشتر از این سیستم فروش، چیست؟

کلیات این موضوع توسط مهندس سیف پور اشاره شد و مطلبی را می خواهیم به صورت اصولی بازگو کنیم و آن این است که شما می خواهید بازاریابی و بازرگانی بخش مسافری را به طور کامل در اختیار داشته باشید

و ما نیز قبول داریم، بنابراین هر زمان ما طرحی را به شما ارائه دادیم شما نباید اعتراض کنید که چرا راه آهن ورود کرده است؟ شما باید بگویید که چرا راه آهن در اینجا ورودی کرده است که قسمتی از بازاریابی و بازرگانی مرا مخدوش کرده است، و توجه داشته باشیم که نباید بگوییم که چرا راه آهن می خواهد بستری را فراهم کند یا چرا راه آهن می خواهد نمازخانه بسازد، چرا می خواهد ایستگاه بسازد. باید اینگونه به راه آهن بگوییم که ایده شما که از فلان شرکت خارجی گرفته ای چه مزایایی برای من شرکت خصوصی دارد؟ و چه عیوبی دارد که شاید بتواند بازرگانی و بازاریابی بخش خصوصی را مختل کند. تصمیم ما بر آن است که تمامی اختیارات بخش غیر دولتی را به خودشان واگذار کنیم. اگر بستری ایجاد شود که شما محرمیت و رقابت را در آنجا داشته باشید، یکپارچه باشد و بتواند به اقتصاد شرکت های

حمل و نقل مسافری کمک کند، هیچ نقش تصدی گری را راه آهن در آنجا نداشته باشد باید استقبال کنید.

**علی کاظمی منش:** حدود ۲ یا ۳ سال پیش بود که جلساتی با حضور تعدادی از مدیران شرکت ها و راه آهن در راه آهن برگزار میشد تا در خصوص حدود مسئولیت های شرکت ها و حاکمیت برنامه ریزی و طراحی کنیم، جلساتی با تعامل بالا و خوبی بود و همه موضوعات در این جلسات توافق شد و حتی در سیستم نیز آیتام های مختلفی را با هم توافق کردیم و به اینگونه نبود که در رابطه با سیستم فروش توافقی نداشته باشیم، اکنون نیز این امکان وجود دارد که در رابطه با موضوعاتی که توافق نکردیم جلساتی بگذاریم و به توافق برسیم تا بتوانیم یکج را کامل و اجرایی کنیم.

به صورت خودجوش راه آهن قبل از آنکه انجمن جلسه ای را برگزار کند و اعتراضاتی یا انتقاداتی باشد، خود راه آهن به فکر آن افتاده که سیستمی را طراحی کند تا در این سیستم وظایف حاکمیت و نگاه ها

شفاف باشد که بسیاری از مشکلات را حل خواهد کرد.

باید بگوییم که سیستم فروش، ابزار مهمی در خصوص مدیریت بازار می باشد و در اصل با آپشن هایی که بر روی سیستم فروش گذاشته می شود می توانی بازار را از دستان رقیب بگیری و چندین گام به جلو پیش روی. در وضعیت فعلی سیستم فروش به جهت بازاریابی، اعتقاد داریم که دست بنگاه ها بسته نشده است، البته باید بگوییم بنده به یکپارچگی سیستم فروش اعتقاد دارم نه به آن معنا که همه شرکت ها از اطلاعات یکدیگر باخبر شوند بلکه به این معنا که در یکپارچگی سیستمی باشد که بلیط همه شرکت ها فروخته شود و راه آهن نقش حاکمیت و نظارت را داشته باشد اما هر شرکتی دارای دسترسی مستقل و اختیاراتی باشد تا امکان آن را داشته باشد که بازاریابی خود را اعمال کند. میتوان در این سیستم هم یکپارچگی وجود داشته باشد و هم استقلال شرکت ها.

در سالی که جوپار برای اولین بار







مسعود سیف پور

بحث یکپارچگی  
را دنبال خواهیم کرد  
به شکلی که شرکت های  
ما بتوانند سیستم های  
فروش خاص خود  
را داشته باشند  
و در کنارش یکپارچگی  
را هم حفظ کنیم



نیاید بر روی این موضوع حساس بود. در برخی مواقع ما ظرفیت های تکنولوژی را به خوبی شناسایی نمی کنیم و برای رفع نیازها معمولا راه های گران و دور را انتخاب می کنیم در صورتیکه در این زمینه ما باید کمک بیشتری کنیم. البته می توان گفت در بحث استفاده از تکنولوژی هر کسی توان مند تر می باشد باید وارد شود. شرکت ها توان مندی های مختلفی دارند، مثلا ورود شرکتی مانند علی بابا در عرصه کانال فروش بلیط، یک تحول را ایجاد می کند، اکنون ما در سازمان خود شاهد هستیم هنگامیکه می خواهیم در "B2B" وارد شویم همه هراس دارند و واژه هایی از ابعاد پنهان تکنولوژی داریم، در صورتیکه اگر کسی در "B2B" ورود پیدا کند دنیا را کاملا تغییر می دهد. اکنون گروه هایی هستند که سمپاتی یک شرکت را برعهده می گیرند و امروز این امر به یک ساختار تبدیل شده

نوبت در ایستگاه های مختلف توقف می کند، مسافر سوار پیاده می کند طبیعتا با هواپیمایی که یک بار بلند می شود و فرود می آید کاملا متفاوت است در نتیجه باید الزامات خاص شبکه ریلی را در نظر گرفت و مقایسه به صورت کلی و بدون در نظر گرفتن الزامات مقایسه صحیحی نیست.

دغدغه مدیران غیر دولتی دغدغه راه آهن نیز می باشد. آقای خان احمدی می گویند کارمزد آژانس به راه آهن چه ارتباطی دارد، ما هم همین اعتقاد را داریم، اما سیستم فروش امروز این امکان را ندارد که شرکت مالک برای هر آژانسی که تمایل دارد درصد معین خودش را تعیین کند، یعنی بنیاد به این نتیجه رسیده، که آژانسی خوب کار کرده و قصد دارد ۱۰٪ پورسانت بدهد، سیستم فروش این قابلیت را ندارد و اگر ۲٪ وارد کند برای تمامی آژانس ها سیستم ۲٪ اعمال می شود. قطعی سیستم فروش یا عدم سویچ فروش روی یکدیگر از مشکلاتی است که به حاکمیت ربطی ندارد و خود حاکمیت

**محمد رجیبی:** باید اشاره کنم که بحث هم افزایی قطعی است. بحث اقتصادی کردن کارها نیز وجود دارد و دغدغه ما می باشد و گفته های آقای سیف پور نیز در خصوص جلساتی که مقرر است در رابطه با معرفی سامانه برگزار شود بسیار آموزنده بود. گمان می کنم بهتر آن بود که تعریف مسئله و فرآیند با همراهی بیشتر شرکت ها انجام می گرفت و باید این نقش پذیری را بپذیریم که شرکت ها را از ابتدای راه، حتی در فضای تصمیم گیری وارد کنیم، البته به گفته مهندس موسوی مقابله ای در مقابل راه آهن در ایجاد بستر مناسب نباید باشد، فضا بسیار تغییر کرده است. گاهی اوقات می شنویم که اطلاعات شرکت ها از دست رفته در صورتیکه می توان این اطلاعات را جمع آوری کرد و نباید امروز روی اطلاعات حساسیت نشان داد، امروز شرکت ها تمایل دارند در بورس وارد شوند، وقتی وارد بورس می شوید اطلاعات دقیق تری را در آن جا می یابید که در این سیستم اصلا وجود ندارد، سیستم فروش یکی از فعالیت های شرکتها را نشان می دهد. باید بگویم با توجه به اینکه در بورس نیستیم اما بسیاری از اطلاعات شرکت ها بر روی کدال ها هست و

درخواست این سیستم را داد در دوره مسئولیت بنده بود که این ریسک را کردیم و به جوینار مجوز دادیم تا سیستم فروش مستقل را راه اندازی کند و حتی بعد از آن شرکت سفیر این کار را انجام داد. اما متاسفانه تجربه خوب و موفقیتی از این کار نداشتیم. البته در آن زمان نیز قرار بود این کار به صورت آزمایشی انجام شود که موفق نبود و بازار را نسبت به سایر مدهای حمل و نقل از دست دادیم و موجب بهم ریختگی آمارها شد درآمدها کاهش یافت و شرکتی که اولین متقاضی سیستم فروش مستقل بود به درخواست خودش تجمیع شد، زیرا نسبت به سایر رقبا بازار کمتری را توانسته بود جذب کند و ضرر و زیان مالی دیده بود. بنده اعتقاد دارم که سیستم باید یکپارچه باشد، اما با دسترسی هایی که وجود دارد، به صورت اصولی نمی توان راه آهن را با سایر مدها مقایسه کرد. سایر مدها به جهت تفاوت های فاحشی که دارد مقایسه اشتباهی است. هنگامیکه قطاری از مبدا راه می افتد و ۲۰ تا ۳۰





محمد رجبی

ما ظرفیت های تکنولوژی را به خوبی شناسای نمی کنیم و برای رفع نیازها معمولاً راه های گران دور را انتخاب می کنیم



است، شرکت هایی هستند که ۱۲ میلیون عضو دارد و تقاضا می کند تا به کمپینگ فلان شرکت وصل شود که وقتی شخص در فروشگاه کالایی را خریداری می کند نگاهش به ریل است که این ایده از تصور بسیار دور بوده است. اگر بخواهم در رابطه با زیر ساخت مورد اشاره صحبت کنم گمان می کنم که باید بازنگری داشته باشیم، نکاتی همچنان وجود دارد که در این بخش موجب شده حاکمیت محدودیت هایی را ایجاد کند که اگر تک تک مدیران ما در راه آهن از بخش خصوصی به راه آهن می رفتند نگاهشان راحت تر تغییر می کرد زیرا یکبار پشت میز بخش خصوصی نشسته اند، طبق تجربه ای که دارم مدیرانی که از بخش خصوصی به بخش دولتی می روند بسیار متفاوت تر هستند نسبت به افرادی که در بخش دولتی رشد می کنند و دلیل آن نگاه انحصاری و یا یک نگرانی است. ما در کشور تجربه ای همانند

شرکت مهنا را کم داشتیم، اکنون مهنا علی رغم اینکه قطعات را در انبار موجود دارد اما تا مطالباتش را از راه آهن دریافت نکند کالایی نخواهد داد، وقتی ما در اخبار اعتصاب کارگران راه آهن انگلیس و فرانسه را می بینم متعجب می شویم که آیا امکان آن وجود دارد که یک هفته حمل و نقل تعطیل شود؟ ما باید از این اقدامات در بخش هراس نداشته باشیم. بسیاری از معضلات ما به دلیل این طرز نگرش هایمان است که به سرانجام نمی رسد. اگر ما دغدغه قطار های حومه ای را حل کرده بودیم تشکیل شرکت قطار حومه ای در مدت زمان ۲ ماه انجام می شد، نه دو سال. به نظر می رسد گاهی دغدغه های بخش دولتی خود مانع توسعه می باشد.

**علیرضا شیخ طاهری:** جمله معروفی وجود دارد که اگر راهی را که هر روز می رفتید باز ادامه دهید به همان جایی که هر روز می رسیدید خواهید رسید. موضوع جالبی باز شد که فراتر از بحث سخت افزار و نرم افزار به کل سامانه فروش به صورت جامع نگاه می کنیم بسیار نگاه مثبتی می باشد، ما به عنوان بخش خصوصی به هیچ عنوان، دلیل سهم خواهی هایمان، نافی وظائف و جایگاه بخش دولتی نیست و هیچ گاه به دنبال حذف حاکمیت نیستیم زیرا اعتقاد داریم بی نظمی ایجاد می شود. اما از مهندس موسوی خواهشمندم تیمی از همین افراد تشکیل شود و بازنگری در سامانه فروش بلیط صورت گیرد.

متأسفانه ۳۰ درصد از ظرفیت ایجاد شده بلا استفاده مانده است که بخش را از چرخه حمل و نقل کشور حذف می کند. سهمی که در این ۴ الی ۵ سال افت پیدا کرده است شاید ناشی از همین امر باشد. شاید سرمایه ای که در حال انقراض است را بتوان با این روش دوباره به چرخه بازگرداند. پیشنهادم به طور خاص این است که این جمع ماهی یکبار نشست داشته باشند. اما این دغدغه ها برطرف شده باشد و به یک نگاه جدید در حوزه

بازاریابی و فروش راه آهن برسیم. امروز راه آهن در بخش بار، بخش بازرگانی و بازاریابی دارد اما در بخش مسافری ندارد و این ساده ترین اتفاقی که امروز در راه آهن رخ داده است.

**محمد خان احمدی:** یک جمله فقط می گویم، سهراب سپهری می گوید چشم ها را باید شست جور دیگر باید دید.

**سید حسن موسوی:** بحث هایی که در این جلسه مطرح شد و در این مدت زمان که بنده در راه آهن بوده ام تا به امروز هیچ اختلاف نظر و سلیقه ای را در برنامه ریزی هایی که در راه آهن میان ما و شرکت ها شکل می گیرد ندیده ام، تقریباً در همه موارد از سوی مدیران ما و مدیران بخش خصوصی، کاملاً اتفاق نظر وجود دارد که می تواند بسیار نقطه مثبتی برای شروع کار و نتیجه بخش بودن کار باشد. با این سوال شروع می کنم که چه اتفاقی رخ داد که در راه آهن یا دولت تصمیم گرفته شد تا امور را به بخش خصوصی واگذار کنند و هدف از واگذاری امور به بخش خصوصی چه بود؟ یکی از این دلایل مهم، چابک سازی بود که اگر در همه کارهایی که تصمیم می گیریم بتوانیم این اصول را به یکدیگر یادآوری کنیم و در همه تصمیم گیری ها این خط کش ها را داشته باشیم می توانیم سرانجام خوبی را رقم بزنیم، پس اولین و مهمترین اصل خصوصی سازی چابک سازی بود. دلیل دوم آن بود که از تمام ظرفیت بخش دولتی و بخش خصوصی استفاده شود، دلیل سوم آن بود که سرمایه گذاری بخش غیر دولتی به کمک اقتصاد حمل و نقل ریلی بشتابد، دلیل چهارم، ایجاد رقابت میان شرکت های حمل و نقل مسافری بود تا کیفیت خدمات رسانی به مسافری ارتقاء پیدا کند، زیرا هنگامیکه در اختیار یک شرکت باشد و آن شرکت دولتی باشد گمان می کند بهترین خدمات را ارائه می دهد اما وقتی در اختیار چند شرکت باشد، طبیعی است که برای رقابت سالم میان خود نهایت تلاش خود را می

کنند تا بهترین خدمات را ارائه دهند و خوشبختانه امروز شاهد این مسئله در ارائه خدمات به مسافری از سوی تمام شرکت های حمل و نقل ریلی هستیم، آخرین دلیل که مهمترین نیز هست و به بحث امروز بر می گردد، استفاده از توان فنی و مدیریتی شرکت های خصوصی در امور اجرایی کارها بود که از نظر بنده می توان این جمع بندی را کرد که ما باید کاملاً، تصدی گری را از حاکمیت، جدا کنیم، یعنی اصل میان دولت و بخش غیر دولتی در راه آهن که خوشبختانه از سوی همکاران در راه آهن و هیئت مدیره راه آهن و بنده در معاونت مسافری، این ایده و عقیده وجود دارد که این تصدی به طور کامل باید در اختیار بخش غیر دولتی باشد و راه آهن در جایگاه حاکمیت و مطابق قوانین و مقررات باید به نظارت و کارهای حاکمیتی خود توجه بیشتری داشته باشد.

بحث هایی که امروز مطرح شد بنده تمام تلاشم را انجام خواهم داد تا بستر مناسب را مهیا کنیم تا همه دغدغه هایی که برای سیستم فروش وجود دارد به طور کامل برطرف شود و فضا به طور کامل در اختیار شرکت های حمل و نقل مسافری باشد تا بتواند اوضاع و احوال مسافری را بهتر کند، موضوع سوم که می خواهیم به آن اشاره کنم تبصره ۳ ماده ۸ قانون دسترسی آزاد به شبکه حمل و نقل ریلی است که گفته است "راه آهن با پذیرش ناوگان مسئولیت حفظ و حراست همچنین ایمنی و سلامت مسیر قطارها را به صورت کامل بر عهده می گیرد" این پذیرش ناوگان به معنای چیست؟ چگونه باید این پذیرش در راه آهن اتفاق بیفتد؟ آیا زیر ساخت، فقط هدفش آن است که بر روی پذیرش و حاکمیت هایی که تعریف شده است نظارت کند؟ یا فراتر از این است؟ لذا باید راه آهن در ورودی نظارت کامل داشته باشد تا بتواند از مبدا تا مقصد ایمنی را، برای شرکت های حمل و نقل ریلی مسافری و خود تضمین کند.



علی کاظمی منش

سیستم فروش، ابزار  
مهمی در خصوص مدیریت  
بازار می باشد و در اصل  
با آپشن هایی که بر روی  
سیستم فروش گذاشته می  
شود می توان بازار را در  
اختیار گرفت و چندین گام  
به جلو پیش رفت



حاکمیت پذیرفته است که به صلاح نیست در امر تصدی گری فروش بلیت حضور داشته باشد و صرفا تاکید بر شفافیت مسولیت های حاکمیتی برابر قانون دارد. با این وجود حضور دولت در عرصه نظارت و تنظیم گری کلان فروش بلیت مورد تأیید همه می باشد. ضمنا در خصوص اینکه سیستم فروش فعلی اشکالات اساسی دارد اتفاق نظر است. لازم است متناسب با تحولات تکنولوژیکی بخش غیر دولتی با استقلالی که از حاکمیت دریافت می کند نسبت به بکارگیری سیستم های روز دنیا در امر فروش و بازاریابی اقدامات بنیادی صورت دهد. در پایان پیام روشن این نشست توجه عمیق هر دو طرف به توسعه و تحول حمل و نقل ریلی مسافری است که در سایه واگذاری مسولیت ها و اختیارات قانونی به شرکت های حمل و نقل ریلی مسافری و تحت نظارت کلان حاکمیت محقق خواهد گردید.

رها شده جذب کنیم. در رابطه با طرحی که راه آهن در رابطه با سامانه طراحی کرده است باید بگویم که هنوز کاری بدون حضور بخش خصوصی صورت نگرفته فقط دغدغه ها را خودمان شناسایی کردیم، برای رفع آنها به دنبال چاره اندیشی هستیم، راه حل برخی از مشکلات را یافته ایم که تصمیم داریم به شما ارائه دهیم و در مقابل حرف های شما را بشنویم و در آن طرح به کار گیریم تا در نهایت بهترین زیرساخت در خصوص سیستم های فروش شرکت های حمل و نقل مسافری از دل این هم اندیشی بیرون آید تا بتوانند عملیات خود را آغاز کنند. گمان می کنم این طرح را می توانیم در یک یا دو جلسه ارائه دهیم و نقطه نظرهای شما را داشته باشیم. شرح خدمات را آماده می کنیم، بعد از توافقات لازم شرکت ها می توانند برای تهیه سیستم فروش خودشان اقدام کنند که می توانند به صورت انفرادی یا مشارکتی با هم اقدام کنند و ممکن است شرکتی تمایل به مشارکت نداشته باشد و سرمایه کامل را هم نداشته باشد که سیستمی هم برای اینگونه شرکت ها تعریف شده است.

در رابطه با کوتاه مدت نیز طبق اشارات مهندس کاظمی منش به سیستم برمی گردد، در آن قسمت که اگر سیستم ارتقاء پیدا کند که خواسته شرکت های حمل و نقل مسافری را انجام دهد، ما کمک و پیگیری خواهیم کرد. هر آنچه که در سیستم فعلی با همین اصولی که صحبت کردم اگر گمان می کنید که می توانید حل کنید حتما یادداشتی به ما بدهید و یا در جلساتی که از شما دعوت می شود مطرح کنید.

**مجید بابایی:** امروز گفتگوی خوب و سازنده ای داشتیم. اینکه اراده هر دو طرف مبنی بر توسعه و ارتقاء سیستم فروش است و بخش غیر دولتی توانمندی لازم برای در اختیار گرفتن مدیریت مستقل سیستم فروش را دارد. خوشبختانه

بلند با شرکت های حمل و نقل مسافری سهم داریم که در بعضی مواقع، سهم ما از ۵۰٪ هم بیشتر می باشد، علاوه بر سهم دسترسی خط و لکوموتیو که خدمت شما عرض شد که البته در این قراردادها در خصوص آن ها سهمی پیش بینی نشده است. همانطور که مهندس سیف پور اشاره کردند ما به دنبال زیرساختی هستیم که تا ۱۵ سال آینده را پشتیبانی کند و انشاءالله به کمک یکدیگر بتوانیم بهترین زیرساخت را ایجاد کنیم، ما به دنبال آن هستیم که نقاط قوت را حفظ کنیم و نقاط ضعف را بیابیم و برطرف کنیم، ما برای شرکت های حمل و نقل مسافری، بستری را ایجاد خواهیم کرد که کلیه مسائل بازاریابی و فروش و مسائل مربوط به مسافر کاملا در اختیار بخش خصوصی باشد و کلیه مسایل مربوط به حاکمیت با آن تعریفی که توضیح دادم در اختیار راه آهن باشد و منافع هر دوی بخش را حفظ کند.

ما به اندازه کل مبلغ فروش بلیط یارانه پنهان "اصطلاحی که من ایجاد کردم" به بخش مسافری می دهیم به همین علت نمی توان به این موضوع توجه نکرد که راه آهنی که به اندازه کل مبلغ فروش بلیط یعنی به میزان ۲۴ میلیون نفر مسافری که جابه جا می شود و شما بلیط می فروشید و از محل آن تعمیر می کنید، نگهداری می کنید، پول به مهندسان می دهید و کارهای توسعه انجام می دهید به همان میزان راه آهن به صورت پنهان، یارانه به این بخش پرداخت می کند، به همین دلیل هر تصمیمی که بتواند به اقتصاد مسافری، کمک کند و از این یارانه کاهش دهد به نفع هر دو بخش می باشد، و این مسئله نمی تواند در ۲۰ سال آینده ادامه داشته باشد. حتما باید قطارهای دوربرد ما بتواند اقتصاد خود را مدیریت کند و اینها همه مسائلی است که ممکن است بخشی از آن به سیستم فروش برگردد که باید به عنوان ابزار در اختیار شرکت های حمل و نقل باشد که بتوانند ۳۰ درصد ظرفیتی را که

در بخش مسافری و در اقتصاد مسافری ۳ عامل مهم نقش دارد. ۱- واگن است که در اختیار شرکت های حمل و نقل مسافری می باشد، دوم، لکوموتیو مسافری است که در اختیار شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشد و سوم، خط راه آهن یا همان شبکه حمل و نقل ریلی می باشد که باز هم در اختیار شرکت راه آهن است. لذا اگر به موضع نگاه کنیم حداقل یک سوم از سهم جا به جایی مسافر، در اختیار شرکت حمل و نقل مسافری می باشد که به این موضوع مهم باید توجه داشته باشیم که جزئی از اقتصاد مسافری است و باید به آن نظارت شود تا منافع دولت نیز با خطر مواجه نشود.

بحث دیگر عدم وجود خطوط مستقل مسافری است، می دانید که ما در راه آهن، خطوط حمل و نقل باری ما با خطوط مسافری یکی می باشد به همین دلیل برای مدیریت ترافیک و همچنین برنامه ریزی راه آهن این مسئله، کار را سخت می کند که چه مسیریابی و چه زمانبندی را شرکت های حمل و نقل مسافری برای پیش فروش بلیط پیش بینی کنند، این مسیرها در فصل های مختلف و در پیک های مختلف، متغیر می باشد که باید موردتوجه قرار گیرد. مورد دیگر قراردادهایی است که متاسفانه بلند مدت می باشد زیرا این قراردادها در زمان خودش که انجام شده است بهترین مطالعات روی آن صورت گرفته است. متاسفانه از این جهت که بعد از واگذاری شرکت حمل و نقل ریلی رجا به بخش غیر دولتی، یک سری از آن مسائلی که حاکمیتی تعریف شده است دوباره به راه آهن واگذار شد و ما اصطلاحا از آن با عنوان سهم قراردادهای یاد می کنیم و می گوئیم قراردادهایی میان شرکت رجا و شرکت های حمل و نقل مسافری بوده است که در آن جا برای قراردادهای ۲۰ ساله، ۳۰ ساله از محل فروش بلیط سهم مشخص شده است، یعنی از محل فروش بلیط، بازاریابی و بازرگانی در قراردادهای

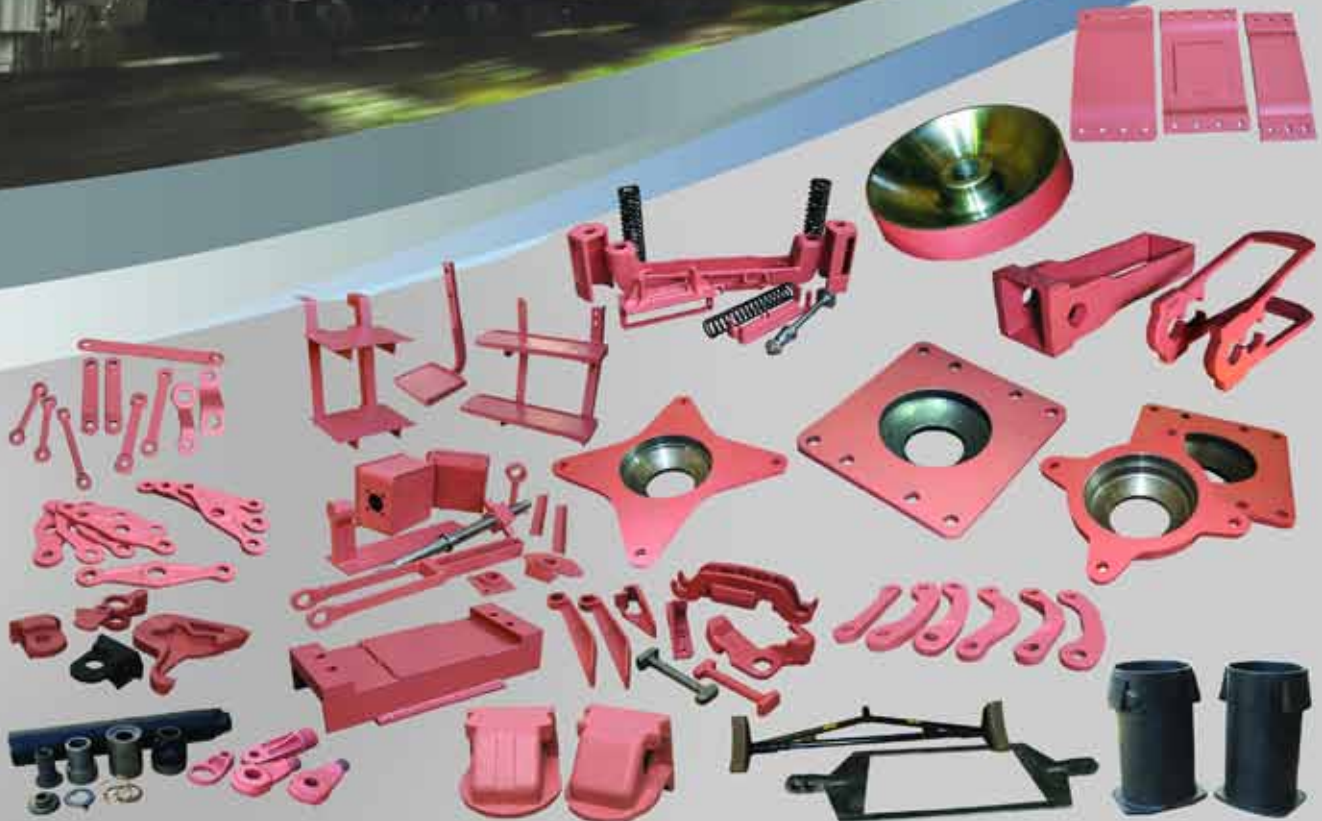




## شرکت سهند ریل سپاهان (سهامی خاص) تولید و تأمین قطعات و تجهیزات راه آهن

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 وریلی
- ◆ تولید انواع قطعات پلیمری
- ◆ قالب سازی و مدل سازی انواع قطعات صنعتی وریلی
- ◆ 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 ...







در گفتگو با مهران کرمی دانشجوی دکترای کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید دانشگاه تهران ، مدیر شتابدهنده استارتاپ لند سریر، نماینده جهانی استارتاپ ویکند در ایران :

## بستر لازم برای حضور موفق استارت آپ ها در حمل و نقل ریلی مهیا شود



### وجه مشخص شرکت های استارت آپ چیست ؟

استارتاپ ها سازمان های موقتی هستند که در جستجوی مدل کسب و کار تکرارپذیر، گسترش پذیر و سودده هستند، لذا مهمترین فعالیت یک استارتاپ، جستجو و مهمترین محصول یک استارتاپ مدل کسب و کار پایدار است. یکی از مشخصه های استارتاپ ها سرعت رشد بالایی است که وجود دارد، البته نکته قابل تامل در استارتاپ ها عدم قطعیتی است که وجود دارد، این عدم قطعیت به گونه ای است که استارتاپ نمی داند مشتری اش کیست؟ چه طور قرار

استارت آپ در اقتصاد کشورها به واسطه رشد سریع و ارزآوری بالای آن در مدت زمان کوتاه است. به دیگر بیان گسترش استارت آپ ها موجب رشد سریع اقتصاد کشورها می شود. همان طور که ذکر آن در بالا رفت اکثر محصولات ارائه شده در این حوزه، به فرم برنامه های کامپیوتری، تکنولوژی ها جدید در فناوری اطلاعات، کسب و کارهای مبتنی بر شبکه جهانی اینترنت و اخیرا هوش مصنوعی است. به همین منظور در رابطه با استارت آپ ها و نقش موثر آن در حمل و نقل ریلی با مهندس مهران کرمی، دانشجوی دکترای کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید دانشگاه تهران گفتگویی داشته ایم که به آن می پردازیم :

امروزه مشخص شده که آینده هر فعالیت اقتصادی بیش از هر چیز به اتخاذ روش نوین و کاربردی کسب و کار در آن حوزه اقتصادی بستگی دارد. به این ترتیب برای داشتن روش های نوین کسب و کار نیز به دانش، علم و تجربه کافی برای انجام آن نیازمندیم، یکی از پرکاربردترین کلمات در حوزه های کسب و کار، واژه «استارت آپ» است. در رسانه ها ، بارها و بارها این کلمه شنیده شده است ، اما چرا استارت آپ تا این اندازه در اقتصاد و کسب درآمد مردم و کشورها پر اهمیت است؟ بررسی مفهوم و اصالت این واژه به ما کمک می کند تا به نقش حیاتی این پدیده در اقتصاد کشورها به خصوص در دو دهه پیش رو پی ببریم. اهمیت





**است. ایجاد کسب و کار نوین در حمل و نقل ریلی آیا نیاز به یک تیم قوی و هماهنگ دارد؟ نظر شما در مورد کسب و کار نوین در بخش ریلی چیست؟**

استارت‌آپ‌ها یک کار بیش از ظرفیت یک نفر تلقی می‌شوند. با این حال، به واسطه هزینه‌های صرف شده در تیم، بیشتر تعداد اعضای تیم را اغلب به چهار نفر محدود می‌کنند. یکی از جنبه‌های بسیار مهم توانایی تشخیص نه فقط ایده‌های خوب بلکه یافتن استعدادهای فراتر از آن است و بسیاری از شتابدهنده‌ها و سرمایه‌گذاران به دنبال تیم خوب می‌گردند که در آن تیم توانایی حل مسئله و وجود جو مناسب کار تیمی وجود داشته باشد.

در بازار رقابتی امروز، موضوع استخدام و حفظ نیروی جدید همیشه در صدر دغدغه‌های یک مدیر قرار دارد. طبق آخرین بررسی‌های انجام شده ۲۰ درصد مالکان کسب و کارها اذعان داشته‌اند که حفظ کارمند در سازمان، یکی از بزرگترین موانع رشد یک کسب و کار است. حفظ یک نیرو در قدم اول با استخدام یک فرد درست شروع می‌شود. استخدام یک فرد مناسب و با استعداد برای هر کارآفرینی بسیار مهم است. فردی که نه تنها بتواند نیازمندی‌های مربوط به آن سمت شغلی را برآورده کند بلکه عاشق شغلش نیز باشد و با فرهنگ سازمانی آن شرکت نیز سازگاری داشته باشد. هم چنین علاوه بر مواد ذکر شده ویژگی سخت کوشی نیز در استخدام افراد نقش اساسی دارد.

دادن پاداش به کارمندان باعث ترویج خصوصیات اخلاقی مثبت در بین اعضای تیم شده و باعث می‌شود تا آن‌ها از فضای کاری خود لذت ببرند و از آن متنفر نباشند.

**چه راه حل‌هایی در رابطه با حل این مشکل دارید؟**

یکی از مهمترین کارهایی که پیش از شروع یک کسب و کار باید آن را انجام دهید تشکیل یک

اهمیت خدمت و محصول مهم است لذا تیم با توانایی حل مسئله دارای اهمیت بسیاری است. سرمایه‌گذاری در بخش ریلی دارای اهمیت بسیاری است زیرا بیشتر استارت‌آپ‌ها برای رشد خود به میزان معینی از جذب سرمایه نیاز دارند تا رشد کنند، به این سرمایه که در مراحل اولیه در اختیار استارت‌آپ قرار می‌گیرد، سرمایه‌پذیری گفته می‌شود و سپس سرمایه‌گذاران مرحله بعد را دریافت می‌کنند.

**حضور استارت‌آپ‌ها به عنوان نسل جدید شرکت‌های اقتصادی در حوزه حمل و نقل ریلی چه نقشی در نیروی انسانی و هزینه‌ها خواهد داشت؟**

بدون شک استارت‌آپ موضوعی جهانی است که امروزه تبدیل به نسل جدید شرکت‌های اقتصادی گشته است. دلیل اصلی توجه کنونی به آنها، موفقیت‌های چشمگیری بوده که به خصوص در حوزه‌ی فناوری اطلاعات کسب شده است. ظهور و رشد استارت‌آپ‌ها در کنار مزایای فراوان آن ابعاد اقتصادی مهمی نیز دارد. به گونه‌ای که در تمام اقتصادهای بزرگ و در حال رشد جهان، در حال پیشی گرفتن از بخش‌های سنتی و متداول اقتصاد است.

استارت‌آپ‌ها اگرچه به منابعی عظیمی که در اختیار کسب و کارهای بزرگ قرار دارد، دسترسی ندارند اما آن‌ها دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که به حل مشکلات و چالش‌های پیش روی آن‌ها کمک می‌کند. چنین شرکت‌هایی می‌توانند به سرعت خود را با تغییرات وفق دهند و از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار هستند لذا منجر به کاهش هزینه‌ها می‌گردند. لذا استارت‌آپ‌ها معمولاً ارتباط‌های خوبی با جامعه محلی خود دارند که منجر به شکل‌گیری منافعی برای هر دو طرف می‌شود.

**کار تیمی به عنوان هسته اصلی آغاز هر کسب و کاری**

رویداد های استارت‌آپی بسیاری در سراسر دنیا با اهداف متفاوت برگزار می‌گردد، رویداد استارت‌آپ ویکند یک رویداد آموزشی و تجربی در سراسر دنیا است که در ۳ روز متوالی (در انتهای هفته) برگزار می‌گردد. در این برنامه شرکت کنندگان پراکنجه‌ای شامل برنامه‌نویسان، مدیران تجاری، عاشقان استارت‌آپ، بازاریاب‌ها و طراحان گرافیک گرد هم می‌آیند تا طی ۵۴ ساعت ایده‌هایشان را مطرح کنند، گروه تشکیل بدهند و هر گروه ایده‌ای را اجرا کند. ایده‌های مربوط به این حوزه می‌تواند به صورت عمومی یا با موضوعیت مربوط به آن حوزه برگزار گردد. در استارت‌آپ ویکند ایده‌های زیادی مطرح می‌شوند اما آنچه در این برنامه اهمیت فراوان دارد فقط سه چیز است. اجرا، اجرا و فقط اجرا! این برنامه از ساعت ۶ بعدازظهر روز جمعه آغاز و تا ساعت ۹ شب روز یکشنبه ادامه دارد. در این برنامه شرکت کنندگان (کمتر ۱۰۰ نفر در ۱۰ تیم) همگی در یک فضای مشترک قرار می‌گیرند و با کمک مربیان خبره که از میان کارآفرینان موفق انتخاب می‌گردند ایده‌ها را به کسب و کار تبدیل می‌نمایند. در پایان برنامه تیم‌ها پروژه‌های خود را به هیئتی از داوران که از میان جامعه سرمایه‌گذار و استادان دانشگاهی و کارآفرینان هستند، ارائه می‌نمایند. این رویداد در سطح جهانی توسط برندهای معتبری همچون گوگل، مایکروسافت، آمازون و ... حمایت تجاری می‌گردد.

**در سرمایه‌گذاری در بخش ریلی برای سرمایه‌گذار چه فاکتورهای بیشترین اهمیت را برای او و حمایت از او دارد؟**

سرمایه‌گذاران فاکتورهای مختلفی را برای ارزیابی و سرمایه‌گذاری و حمایت از استارت‌آپ‌ها در نظر می‌گیرند اما به صورت عمومی چند عامل دارای اهمیت در این حوزه، تیم، بازار و محصول ارائه شده است. با توجه به اینکه در بخش ریلی

است پول در بیاورد؟ و محصول چیست؟ لذا بزرگترین فعالیت یک استارت‌آپ جستجوی یک مدل کسب و کاری است که این اتفاق را ممکن سازد. کسب‌وکار نوپا یا استارت‌آپ، نهادی انسانی است که به منظور خلق محصول، خدمت یا ارزشی نو در شرایط عدم اطمینان ایجاد شده است.

**مفهوم استارت‌آپ‌ها در حمل و نقل ریلی چیست؟**

بر اساس چرخه کسب و کار موجود در صنایع، بسیاری از صنایع بعد از رسیدن به نقطه بلوغ، وارد مرحله بحران و افول می‌شوند و بدون شک بزرگترین راهکار برای جلوگیری از این اتفاق نوآوری است. این چرخه در صنعت حمل و نقل به آرامی، اما به طور پیوسته افزایش یافته است. پس در موقعیتی که هر شرکت و سازمانی در اطراف ما مشغول یک روش نوآوری است، چگونه می‌توانیم پیشتازی خود را حفظ کنیم؟ پاسخ این است: با برونسپاری نوآوری. امروز نوآوری مستلزم دانش پیچیده‌ای است که تنها، شبکه‌گسترده‌ای از متخصصان، توانایی آن را دارند و استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپایی وجود دارند که می‌توانند نیازها و مشکلات و برنامه‌های توسعه‌ای این بخش را برعهده بگیرند. لذا هیچ شرکتی که به صورت تنها اقدام می‌کند، نمی‌تواند امیدوار باشد که به لحاظ نوآوری روی دست هر رقیب بالقوه‌ای بزند. ولی امید هنوز باقی است. برونسپاری نوآوری به صورت راهبردی با بیشترین استفاده از فناوری‌های جاری و فنون مدیریت می‌تواند کمک کند تا حمل و نقل ریلی نیز بر لبه نوآوری حرکت کند. برای مثال استارت‌آپ Railnova به حمل و نقل ریلی در راستای نگهداری و مدیریت بهتر فرآیندها و بهره‌وری و دیجیتالی‌سازی کمک می‌کند.

**هدف از رویداد استارت‌آپ‌ها چیست؟ آیا هدف تجاری سازی دارد؟**



### با کیفیت بالا دارند مهیا است ؟

استارت‌آپ‌های بزرگ و موفق ایرانی چون دیجی کالا (۱۳۸۴)، کافه بازار (۱۳۸۸)، آپارات (۱۳۸۵) و بسیاری دیگر، به دست ایده‌های افرادی ایجاد شده که به دلیل تخصص و قابلیت‌های خود این فرصت را هم داشته‌اند تا در صدها شرکت بین‌المللی و مشهور اروپایی و آمریکایی کار کنند، و تمام موفقیت آن‌ها مدیون تلاش و نوآوری بنیان‌گذاران‌شان و سرمایه داخلی بوده است، بخش ریلی نیز با توجه به رقابت موجود در صنعت حمل و نقل نیاز دارد تا با تزریق سرمایه داخلی و حمایت از استارت‌آپ‌های این حوزه نوآوری و بهبود کیفیت خدمات را در شرایط پیچیده امروزی نگه دارد. بسیاری از استارت‌آپ‌ها با هدف تسهیل و آسان نمودن رسیدن خدمت به مشتری ایجاد شده است لذا در حوزه‌ای که بحث خدمات وجود دارد می‌تواند راهگشا باشد.

### آیا شرایط برای ورود استارت آپ‌ها به بخش ریلی مهیا است ؟

سبک زندگی مردم عوض شده است و امروزه ما شاهد نیروهایی هستیم که در گذشته شاهد آنها نبودیم، آنها قوانین جدید کسب و کار هستند، انقلاب آنلاین، نسل جدید و ترجیحات جدید آنها، تکنولوژی‌های جدید، بازارهای نوظهور و ورود برندهای جدید همه و همه منجر به تغییر گشته است، که بسیاری از آنها را امروزه در اطرافمان می‌بینیم، تاکسی گرفتن، فیلم دیدن، سفارش غذا، رزرو هتل و ... تمام اینها مثال‌هایی است از تغییراتی که در اطراف ما وجود دارد و با سرعت زیادی در حال رشد است. لذا اگر در یک صنعت می‌خواهیم موفق باشیم و دچار بحران و افول در چرخه عمر صنعت و کسب و کار نشویم، بدون شک نیاز است که این قوانین جدید دنیای کسب و کار را بدانیم و با استفاده از نوآوری و استارت‌آپ‌ها این قوانین جدید دنیای کسب و کار را ایجاد نماییم.

معنی است که استراتژی‌های حمایتی به طور اساسی متفاوت دارند. در این راستا، دولت‌ها و افراد درگیر در فرآیند ایجاد کسب و کار در حمل و نقل ریلی باید بدانند که ایده‌ها، استعداد، سرمایه و فرهنگ همکاری همه برای جامعه‌ی استارت‌آپی ضروری می‌باشند، جایی که بعنوان اکوسیستم نوآوری تلقی شده و شامل تعامل پیچیده بین کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، تامین‌کنندگان، دانشگاه‌ها، کسب‌وکارهای بزرگ موجود و سازمان‌ها و عاملان حمایتی می‌باشد.

**وظیفه راه آهن و دولت به عنوان یک تسهیل‌گر در استارت آپ‌ها مهم است، برای اینکه این نقش هر چه بهتر ایفا شود دولت چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد ؟**

بزرگترین وظیفه دولت و راه آهن مهیا نمودن زیرساخت‌های لازم است، دولت و راه آهن باید بهره‌برداران استارت‌آپ‌های این حوزه باشند و با مکانیزم‌های حمایتی راه را برای انجام این فرآیند تسهیل نمایند.

**تا چه میزان فضا برای ورود بخش ریلی به دنیای پر سرعت مجازی که مشتریان در آن انتظار ارائه خدمات را در کمتری زمان و**

که دارای سرعت بالایی هستند می‌تواند به آنها کمک کند. با این حال باید توجه داشت که همکاری شرکت‌های بزرگ با شرکت‌های نوپا باید با اهداف استراتژیک شرکت‌های بزرگ سازگار باشد. همکاری شرکت‌های بزرگ و نوپا اگر به درستی هدایت و مدیریت شود با مزایای برای طرفین همراه است. از یک سو شرکت‌های بزرگ منابع مالی، دانش در مورد صنعت و فرصت تولید در مقیاس صنعتی را برای شرکت‌های نوپا فراهم می‌کنند. در مقابل شرکت‌های نوپا منجر به تغییر فرهنگ "گسترش فرهنگ خلاقیت و کارآفرینی"، بهبود فرآیندهای داخلی، بهینه‌سازی نوآوری، دسترسی به نیروهای مستعد و توانمندی و انگیزه بخشیدن به کارکنان شرکت‌های بزرگ می‌گردند.

**حمایت دولت در رابطه با ایجاد استارت آپ‌ها و ایجاد کسب و کار نوین در حمل و نقل ریلی چیست؟**  
استارت‌آپ‌ها بیشتر از مراکز فناوری سنتی گسترش یافته، رهبران منطقه‌ای و ملی به طور چشمگیری به این شرکت‌ها به عنوان یک منبع اقتصادی رو به رشد نگاه می‌کنند. در عمل مقامات با این واقعیت روبرو شده‌اند که کارآفرینان به طور قابل توجهی از فعالیت‌های سنتی کسب‌وکارهای کوچک متفاوت هستند و این به آن

تیم است. اعضای یک تیم قرار است در هنگام آغاز، اجرا و پایان عملیات پروژه در کنار شما باشند. بنابراین بسیار مهم است که بتوانید اعضای مناسبی برای تیم خود انتخاب کنید که بتوانند در تمام این مراحل همراه شما باشند. لذا داشتن هدف و چشم انداز مشترک در بین اعضای تیم کمک می‌کند که هم بنیان‌گذاران بهتر بتوانند در کنار هم فعالیت داشته باشند.

**چگونه می‌توان در حمل و نقل ریلی به غیر از سود حاصل از جا به جایی مسافر و بار کسب و کار مطلوب ایجاد کرد ؟**

شرکت‌های بزرگ مانند شرکت‌های موجود در حمل و نقل ریلی به دلایل متعددی تمایل به همکاری با استارت‌آپ‌ها دارند؛ استارت‌آپ‌ها ممکن است به فناوری‌های منحصربه‌فردی دسترسی داشته باشند که برای شرکت‌های بزرگ ارزشمند است، با توجه به بالا بودن خلاقیت و نوآوری در شرکت‌های نوپا در صورتیکه شرکت‌های بزرگ با آنها همکاری نمایند ممکن است تصور مردم نسبت به برند آنها بهبود یابد. بوروکراسی و ساختار پیچیده شرکت‌های بزرگ باعث کند شدن فرآیند کاری آنها می‌گردد، در این حالت همکاری با شرکت‌های نوپا

در گفتگو با مدیرعامل شرکت رفاه و گردشگری تامین دکتر ابراهیم بای سلامی:

## کدام نقش موثرتر است، دخالت یا نظارت حاکمیت!



حمل و نقل ریلی مسافر در ایران به دلایلی همچون عدم استقبال از ریل و گرایش مردم به جاده و سفر با خودروی شخصی که این موضوع خود از پایین بودن سرعت سیر قطارهای باری در کشور ناشی می شود، عمدتاً برای شرکت های ریلی مسافری زیان ده است و این شرکت ها تنها با استفاده از یارانه های پنهان و آشکار دولتی همچون معافیت از مالیات بر ارزش افزوده و معافیت از پرداخت حق دسترسی به ریل به شرکت راه آهن خود را سرپا نگه دارند. بهره وری پایین بخش ریلی از دیگر مشکلات این حوزه است. در حال حاضر تنها از ۳۰ درصد شبکه ریلی به منظور توسعه ترانزیت و حمل و نقل سودآور کالا استفاده می شود که عمدتاً در مسیر بندر شهید رجایی به مرز سرخس است و در سایر مرزهایی که با کشورهای همسایه نقطه اتصال داریم، میزان ترانزیت ریلی ما بسیار پایین است. این در حالی است که به زعم بسیاری از کارشناسان صنعت حمل و نقل ریلی می توانیم با برنامه ریزی مناسب از همین ریل موجود نیز استفاده بهینه کرده و با مدیریت صحیح، بخش مهمی از مسافر را از جاده به ریل منتقل کنیم. ناوگان پیر و فرتوت حمل و نقل ریلی در حوزه مسافر و باراز دیگر مشکلاتی است که گریبان این صنعت را گرفته، علی رغم آنکه در کشور کارخانه های واگن سازی خوبی هم داریم، اما به دلیل آنکه شرکت های حمل و نقل ریلی سودده نیستند، توانایی سفارش دهی برای تولید واگن های جدید به این شرکت را ندارند همین موضوع سبب ورشکستگی برخی شرکت های واگن سازی داخل یا تولید با حداقل ظرفیت آنها شده است. بالا بودن سن ناوگان ریلی در بخش کشنده ها (لوکوموتیو) به شکل گسترده تری نمود داشته و در طول سال های گذشته تلاش چندانی برای خرید کشنده های جدید که با استفاده از فناوری روز تولید شده اند، نشده است. در تمام این موارد ذکر شده نیاز به سرمایه گذاری در این بخش است که متأسفانه به دلیل فقدان سرمایه گذار، شرکت ها با مشکلات بسیاری رو به رو هستند، در همین خصوص با دکتر ابراهیم بای سلامی مدیرعامل شرکت رفاه و گردشگری تامین گفتگوی داشته ایم که به آن می پردازیم:





**آهن از پاریس تا پکن برنامه ای در کشور در خصوص توسعه در این بخش برنامه ریزی شده است؟**

بله، این برنامه را در سال ۱۳۸۰ در مجلس ارائه کردیم و طرح راه آهن هرات به همین منظور تصویب شد تا بتوانیم از طریق تاجیکستان و شمال افغانستان به چین برسیم و این برنامه از جمله استراتژی های ما بوده است، البته این استراتژی را روس ها تا حدی متحول کردند و با کشیدن راه آهن از حیرتان تا مزارشریف، خط روسی را گسترش دادند. البته مذاکراتی صورت گرفته تا از گسترش راه آهن روسی در افغانستان پرهیز شود و لازمه آن فعال شدن خط راه آهن چین و ایران از مرز هرات است تا بتوانند به هم وصل شوند.

**شرکت های قطار مسافری رجاء از جمله شرکت های زیر مجموعه شرکت هلدینگ هگتا**

می تواند از پاریس تا تهران، خوف ، هرات تا پکن گسترش پیدا کند. خوشبختانه با طراحی و ساخت راه آهن هرات این زمینه فراهم می شود که شرق و غرب دنیا از طریق ایران با خط ریلی اروپا به هم متصل شود تا ما بتوانیم با خط ریلی که آلمانی - فرانسوی است و همچنان ایران تابع آن است، از کشور افغانستان عبور کنیم و همچنین از تاجیکستان و قرقیزستان و از طریق کاشغر به راه آهن چین که همانند این راه آهن می باشد وصل شویم. در رقابت با این راه آهن، راه آهن آسیای میانه است که عرض ریل آن بیشتر است و همچنین راه آهنی که در پاکستان وجود دارد. امیدواریم که در آینده با سرمایه گذاری بیشتر و با توجه به حمل و نقل ریلی در بخش حمل بار و مسافر، ایران بتواند تبدیل به مرکز و قطب راه آهن حمل و نقل مسافری و باری شود.

**آیا در رابطه با گسترش راه**

در سال حدود ۱۴ میلیون مسافر را جابه جا می کند اما در کشوری همانند ترکیه حدود ۶ میلیون مسافر در سال روی ریل جابه جا می شود. در کشورهای عربی نیز حمل و نقل ریلی وسیعی وجود ندارد، در افغانستان، تاجیکستان و ازبکستان نیز به همین صورت است.

در ایران، گستردگی صنعت حمل و نقل ریلی وضعیت مناسبی دارد و امیدواریم در آینده به کمیت و کیفیت این موضوع نیز پرداخته شود، به خصوص اینکه بتوانیم از حمل و نقل بار توسط جاده بکاهیم و به حمل و نقل ریلی بیفزاییم که این امر وضعیت ما را در منطقه متحول می کند، ولی به دلیل وسعت ایران و موقعیتی که ما در بین دو دریای مازندران و خلیج فارس داریم و کشور ما در شرق و غرب، زمینه گسترش دارد، می تواند بسیار موثر باشد تا حدی که صنعت حمل و نقل ریلی همانگونه که قبلاً گفته شده

**نقش صنعت حمل و نقل ریلی را از نظر زیر ساخت و بهره برداری در توسعه پایداری کشور چگونه ارزیابی می کند؟**

صنعت ریلی به دلیل امنیت و ظرفیت بالایی که دارد در جهان مورد توجه است و می تواند در توسعه پایدار کشور موثر باشد زیرا می تواند با انواع دیگر حمل و نقل رقابت کند و زمینه ای برای حمل مسافر و بار در تیراژ بالا فراهم کند و از این نظر می تواند در کشوری همانند ایران که دارای مسافت های طولانی از شرق به غرب و شمال به جنوب است بسیار موثر باشد.

**از نظر جناب عالی جایگاه صنعت ریلی در کشور در مقایسه با دیگر کشورهای مشابه چگونه است؟**

شرکت های ریلی ما در منطقه جایگاه خوبی دارد مثلاً ما بزرگترین شرکت حمل و نقل ریلی مسافری در منطقه را با نام رجاء داریم که



می باشد، این شرکت دچار یک سری زیان‌ها شده بود که اکنون از این زیان‌ها خارج شده، نقش هلدینگ هگتا در برون رفت رجاء از بحران زیان دهی به چه شکل بوده است؟ آیا سرمایه جدیدی تزریق شده یا دلیل آن راهکارهای مدیریتی بوده که شرکت رجاء توانسته از این بحران خارج شود؟

همانطور که اشاره کردم شرکت رجاء قبل از فعالیت هگتا در حال زیان دهی و تقریباً سقوط بود، خوشبختانه با مدیریت بهینه و استفاده از نیروهای متخصص در مدیریت شرکت و کمک های استراتژیکی به شرکت، شرایطی بوجود آمد تا شرکت بتواند به وضعیت مناسب برسد، اما به دلیل ظرفیت بالای شرکت در جابه جایی مسافر ریلی، که بیش از ۶۴ درصد جابه جایی مسافر برعهده این شرکت دارد نیاز به کمک های بیشتری در این زمینه است، خوشبختانه رجاء با مدیریت جدید و استراتژی که ایجاد کرد توانست بیش از ۱۵۰ واگن نو و بازسازی شده را به ناوگان ریلی کشور بیفزاید و سه شرکت واگن ساز مهم همانند واگن پارس، پلور سبز و اریکو را نیز فعال کند. این شرکت توانست مطالبات پیمانکاران را تا حدود زیادی پرداخت کند، مشکلات کاری کاهش پیدا کرد، علاوه براینکه توانست از ظرفیت و توان داخلی واگن سازی ملی استفاده کند توانست تا حدودی به کیفیت و کمیت حمل و نقل ریلی کشور کمک کند، اکنون نیز استراتژی را پیگیری می کنیم تا بتوانیم این شرکت را به مرحله ای برسانیم تا متحمل هیچ زیانی نشود و به تدریج به سودآوری برسد.

استراتژی جدید ما در سال ۹۷ این است که فعالیت های زیان بار را کاهش دهیم و فعالیت های سودده را افزایش دهیم تا بتوانیم در آینده با سوددهی وارد بازار سرمایه به گسترش کیفیت حمل و نقل ریلی مسافری بپردازیم.

**با توجه به اینکه شرکت رجاء مطالباتی از دولت دارد و در کنار آن نیز بدهکار است و هنوز شفافیتی در این خصوص صورت نگرفته، سرمایه ای که برای افزایش تعداد ناوگان هزینه کرده است از چه منبعی است؟**

از طریق کمک هایی که سازمان تامین اجتماعی به رجاء کرد و همچنین وام هایی که از طریق کمک و پشتیبانی سازمان تامین اجتماعی از بانک رفاه کارگران دریافت شد توانستیم شرایط بهتری مهیا کنیم. البته ناگفته نماند که صرفه جویی ها و استفاده از سرمایه جاری برای سرمایه گذاری، کار سخت و طاقت فرسایی بود و بهینه کردن مدیریت شرکت نیز بسیار موثر بود که در نهایت توانستیم سرمایه گذاری را انجام دهیم، اکنون نیز در تلاش هستیم هر چند ماه با کمک شرکت های واگن ساز تعدادی واگن جدید اضافه کنیم و باید بگویم اکنون رجاء نسبت به سه سال گذشته در شرایط مناسبی قرار دارد.

**گفته می شود که یکی از مولفه های تاثیر گذار در توسعه پایدار کشور، تقویت بخش خصوصی در همه ارکان کسب و کار می باشد. آیا به نظر جنابعالی در بخش ریلی این تقویت در باور برنامه ریزان و مدیریت کلان کشور دیده می شود؟**

بخش خصوصی باید بیشتر فعالیت های کشور را بر عهده بگیرد زیرا دولت مدیریت بهینه در اقتصاد ندارد. اما وقتی پروژه ها همانند طرح های حمل و نقل ریلی مسافری بزرگ است نیاز به سرمایه گذاری کلان و دراز مدت دارد، در همه کشور ها بحث ریل و حمل بار و مسافر در خطوط راه آهن و ساخت مسیر ریل، مورد حمایت دولت ها است و معمولاً گسترش زیرساخت ها به ویژه خطوط راه آهن با کمک های دولتی و عمومی امکان پذیر می باشد و بخش خصوصی تمایل کمتر در سرمایه گذاری در این زمینه دارد

زیرا بازدهی آن کم و مدت زمان برگشت سود طولانی است. بخش خصوصی می تواند در زمینه های دیگر با مهندسی سیستم کسب و کارهای مسافری و باری ریلی به کمک بیاید و در بحث مسافری در راهبری، تجهیز و ارائه خدمات کمک بزرگی باشد. اگر بخش خصوصی مایل به سرمایه گذاری در این بخش بود به دلیلی اینکه هگتا مدیریت کلان حمل و نقل ریلی مسافری را به عهده دارد می تواند مراجعه کند و ما استقبال می کنیم که بخش خصوصی با ما مشارکت کند. ما به تدریج زمینه مشارکت را هم از طریق سرمایه گذاری هم از طریق ورود به بازار بورس و استفاده از طریق دارایی های سرمایه ای فراهم می کنیم.

**سخن از رقابت راه آهن با پشتوانه حاکمیتی با شرکتهای بخش خصوصی ریلی در میان می باشد آیا چنین رقابت در باور شما هست اگر هست راه برون رفت از آن چیست؟**

متأسفانه راه آهن در بعضی از قسمت ها وارد شرکت سازی و رقابت با بخش خصوصی می شود که بهتر است از این کار پرهیز کند زیرا بخش خصوصی را از سرمایه گذاری در این حوزه دور می کند، در برخی از پروژه ها و مسیرها همانند قطارهای حومه ای که ضرورت به پرداخت سوبسید دارد نیز بهتر آن است که به این بخش سوبسید تعلق گیرد. البته خبرهایی به گوش رسیده که شرکت هایی با عنوان حمل و نقل حومه ای در حال ساخت است تا دولت خود وارد این بخش شود. عقیده دارم باید مدیریت بهتر و سریع تری ایجاد شود تا بتوانیم بخش خصوصی را در این زمینه با حمایت و سوبسیدهای دولت وارد کنیم. در زمینه حمایت از بخش خصوصی، خصوصاً حمایت از رجاء، متأسفانه دولت به تعهدات خود عمل نکرده و سوبسیدهایی که لازم بود به بخش مسافری ارائه شود، داده نشده است، به همین دلیل مطالبات رجاء از دولت افزایش پیدا

کرده است. این مطالبات حدود ۴۰۰ میلیارد تومان برآورد شده است که قسمت عمده آنها از طریق سازمان حمایت از مصرف کنندگان و دیگر نهادهای مرتبط مسجل شده است. البته دولت نیز در همین حدود به علت هزینه سوخت، ناوگان و لوکوموتیو از رجا طلبکار است و در صدد آن هستیم که این تهاثر صورت گیرد تا شرکت ها دچار مضایق مالی و سرمایه ای نشوند و زیان دهی شرکت ها افزایش پیدا نکند.

راه های برون رفت از این مشکل ایجاد زمینه تشویق، تسهیل و تسریع سرمایه گذاری برای بخش خصوصی است که دولت برای این بخش باید فراهم کند، دولت می تواند امکانات تسهیلاتی بیشتری را ارائه کند. تخفیفات و تشویقاتی داشته باشد، عوارض و مالیات را در بخش خصوصی کاهش دهد تا این بخش تمایل به سرمایه گذاری و حضور در این صنعت را داشته باشد.

**با توجه به خروج آمریکا از برجام و بروز محدودیت های احتمالی، چشم انداز توسعه صنعتی ریلی کشورمان را چگونه می بینید؟ به ویژه در مورد شرکت رجاء که در حال توسعه می باشد.**

متأسفانه بحران های سیاسی و بین المللی تاثیر معناداری بر توسعه همه جانبه کشور و همچنین توسعه حمل و نقل ریلی دارد از آنجا که بسیاری از قطعات، مخصوصاً در لکوموتیوها و واگن ها وابسته به شرکت های خارجی و اروپایی است و معمولاً این صنعت، صنعتی سنگین و وابسته است، این تحریم ها و نوسانات موجب تاثیر در نرخ ارز می شود و در ارائه خدمات فنی و مهندسی مشکلاتی را به وجود می آورد، تاثیر این تحریم ها بسیار جدی است و باید در این زمینه تدابیری اندیشید تا این شرکت ها با کمک دولت بتوانند از این بحران ها عبور کنند.

**آیا هلدینگ هگتا و به تبع**





### و بخش خصوصی وجود دارد چه راهکاری برای خروج از این محدودیت در بخش خصوصی پیشنهاد می کنید؟

آنچه که مسلم است، بخش خصوصی طرفدار به اصطلاح مارکت بازاری و آزادی قیمت ها در این زمینه می باشد تا بتواند زیان خودش را جبران کند و به رقابت بپردازد، اما بخش دولتی تلاش دارد تا رضایت نسبی از مصرف کنندگان را کسب کند که در این زمینه ایجاد اعتدال رقابتی می تواند بسیار موثر باشد، اگر خود شرکت ها بتوانند رقابت کنند قیمت ها در سطح اعتدال، خواهد بود.

### راهکار شما این است که قیمت بلیط را خود شرکت ها قیمت گذاری کنند؟

بله، دقیقا، بهتر است که قیمت گذاری توسط شرکت ها صورت گیرد و دولت نقش نظارت را داشته باشد. اکنون دولت دخالت در قیمت گذاری را دارد که سیاست صحیحی در این بخش نیست و مانع رقابت و توسعه خواهد شد.

سوی حاکمیت شرکتی پیش رود و همانند بخش خصوصی اداره شود و با مدیریت بهینه، موجب سودآوری و کارکردهای مثبت شرکت ها شود که شرکت رجاء نیز از این قاعده مستثنی نمی باشد.

### قواعد و مقررات جاری و حاکم بر فعالیت ها را تا چه حد مانع و تسهیل کننده این فعالیت ها می دانید؟

به دلیل اینکه در بخش حمل و نقل، ساختار اصلی، ساختار دولتی بوده است نیاز به تجدید نظر جدی در این قوانین وجود دارد تا بخش خصوصی بتواند به فعالیت خود ادامه دهد، مخصوصا مقررات قیمت گذاری، نرخ بلیط و بار و همچنین مقرراتی که بر نحوه اداره راه آهن حاکم می باشد و به تبع آن تاثیراتی که بر شرکت های مسافری ریلی دارد، قوانینی است که متعلق به گذشته می باشد و نیاز به بازنگری جدی دارد.

### در رابطه با قیمت گذاری بلیط و مشکلات و محدودیت هایی که در این رابطه میان راه آهن

و به ویژه کارفرمایانی که بیمه پرداخت می کنند صاحب اصلی این سازمان هستند و این سرمایه ای که ذخیره می شود باید به نحو مناسب و شیوه های بهینه، حتی بهینه تر از بخش خصوصی اداره شود تا بتواند در آینده از پس تعهدات، مستمری، بازنشستگی و درمان بیمه گزاران برآید. در نتیجه کاملا آشکار است که سازمان تامین اجتماعی، سازمانی دولتی نیست، زیرا مالک آن مردم هستند و حق الناس می باشد و همه افرادی که کار می کنند و بیمه پرداخت می کنند، سهمی در این سازمان دارند، اما دولت باید نظارت کنند تا با مدیریت بهتر و بهینه تر، خدمات ارائه شود. اکنون سازمان به شکل عمومی اداره می شود البته نه به معنای بخش خصوصی که مالکان مشخص و، بدون نظارت دولت داشته باشد و نه بخش دولتی است که قوانین و مقررات حاکم بر شرکت های دولتی، حاکم بر آن باشد تا برای انجام هر کاری نیاز به مجوز از سوی دولت و مجلس داشته باشد. این سازمان می تواند به

### آن شرکت رجاء، مجموعه ای متعلق به بخش خصوصی است یا اینکه متعلق به بخش حاکمیت می باشد که طبق قانون تجارت از طریق راه کارهای بخش خصوصی اداره می شود؟

هلدینگ گردشگری سازمان تامین اجتماعی هگتا، متعلق به بازنشستگان و کارگرانی است که بیمه پرداخت می کنند، اگر بخش عمومی حساب می شود به این دلیل است که تعداد زیادی از بیمه گذاران، در طول فعالیت شغلی خود به سازمان تامین اجتماعی پرداخت می کنند و این سازمان به عنوان بزرگترین بخش غیر دولتی اقتصاد، در یک حالت، سه جانبه گرایی، وجود دارد، از یک سو کارفرمایان و از سوی دیگر، کارگران هستند که بیمه پرداخت می کنند و از سوی دیگر، سهمی است که دولت باید پرداخت کند. باید بگویم سازمان تامین اجتماعی یک بخش دولتی نیست اما تحت نظارت دولت می باشد، زیرا بخش وسیعی از جامعه به ویژه قشر زحمت کش و کارگر



## ضرورت نگاه راهبردی به توسعه حمل و نقل ریلی

جواد طاهر افشار

وری سرمایه مواجه نشویم. محاسبه تعداد لکوموتیو مورد نیاز در سال های آتی به عوامل متعددی از جمله ظرفیت حمل آن بستگی دارد. به طور مثال در مفروضات، ظرفیت حمل به ازای هر لکوموتیو روز معادل حدود ۱۸۰ هزار تن کیلومتر در نظر گرفته می شود. با توجه به این شاخص، به طور مثال برای حمل ۳۵ میلیارد تن کیلومتر در سال ۹۷، ناوگان لکوموتیو در بخش باری نیازمند حدود ۵۶۴ لکوموتیو معادل در سرویس خواهد بود. آمار اسفند ۹۶ حاکی از در سرویس بودن حدود ۴۲۲ لکوموتیو معادل در این بخش می باشد، که در این صورت و با حفظ شرایط سیر و حرکتی موجود، برای حمل بار هدف فوق الذکر، ۱۴۲ لکوموتیو معادل کسری وجود دارد. از آنجائی که با افزایش ده درصدی ظرفیت حمل، تعداد لکوموتیو مورد نیاز به ۴۶۴ لکوموتیو معادل کاهش می یابد، می توان پی برد که افزایش بهره وری سیر و حرکت و تناژ بار تاثیر مضاعفی در کاهش نیاز به لکوموتیو دارد. لذا هر چند حضور بخش خصوصی برای توسعه ناوگان، موفقیت مهمی برای راه آهن جمهوری اسلامی ایران محسوب می شود، ولی شایسته است که با رفع مشکلات و موانع سیر و حرکتی و بازرگانی و همچنین رفع کسری زیرساخت ها و تمرکز بر توسعه متناسب همه عوامل موثر در افزایش حمل بار ریلی، توجه بیشتری به افزایش بهره وری سرمایه ها داشته باشیم.

از ناوگان موجود و یا امکانات تولید ناوگان موجود در کشور، اجتناب از تغییر مکرر مقررات و برنامه ها، بهره وری سرمایه را افزایش می دهد و به تبع آن مشوق خوبی برای جذب سرمایه بخش خصوصی در حمل و نقل ریلی خواهد بود.

در واقع برای افزایش بهره وری سرمایه، توجه به فرصت ها، امکانات و سرمایه گذاری های از قبل انجام شده در کشور ضروری است، برای تحقق این هدف، باید اولویت همه بخش ها، استفاده از ظرفیت های موجود باشد.

در همین راستا، در سال های بعد از انقلاب اسلامی، حرکت های خوب و قابل تحسینی، برای بازسازی و نوسازی ناوگان صورت گرفته، به طوری که موجب افزایش کمیت و کیفیت ناوگان موجود شده است.

از سال ۹۶ در بخش خرید ناوگان نو، با هدایت و پشتیبانی معاونت ناوگان راه آهن، خرید تعداد قابل توجهی واگن باری در دستور کار شرکت های خصوصی قرار گرفت و با سرعت قابل قبولی به نتیجه رسید. گزارش ها نشان می دهد که، در بخش لکوموتیو، نیز حداقل هفت شرکت خصوصی برنامه جدی خرید لکوموتیو نو دارند. به نظر می رسد که در شرایط اقتصادی حاضر و حجم سرمایه گذاری حدود پنجاه برابری هر لکوموتیو نسبت به واگن باری، ایجاب می کند که هر گونه اقدامی در این بخش، هدایت شده و متناسب با نیاز سال های برنامه باشد که در آینده با کاهش بهره

برای استفاده از منابع مالی خارجی ایجاد نموده، به طوری که استفاده از آن را یا ناممکن و یا پر هزینه و زمان بر نموده است. همچنین افزایش نرخ ارز نیز توجیه پذیری اقتصادی طرح های خرید ناوگان را با تردید مواجه نموده است. هزینه های تامین مالی از منابع داخلی نیز هرچند ریسک وام ارزی را کم می کند، ولی باز هم شرایط چندان مناسبی را برای توجیه اقتصادی طرح های توسعه ناوگان فراهم نمی کند.

از سوی دیگر، همانگونه که خرید لکوموتیو بدون تامین واگن کافی حرکتی را ایجاد نمی کند، تامین ناوگان بدون تامین زیرساخت های مرتبط بی معنی است. برای پیشگیری از متوقف ماندن سرمایه گذاری های انجام شده، ضروری است که تناسبی بین توسعه اجزای ناوگان و زیرساخت ها وجود داشته باشد. در بخش ریلی، توسعه متناسب، توسعه ای است که در آن توازن و تناسبی بین اجزای ناوگان، زیرساخت ها و حتی بار یا سفرهای ریلی وجود داشته باشد.

معمولاً فرآیند خرید و تامین لکوموتیوهای جدید از نظر فنی کمی پیچیده تر از واگن است. ولی توجه به نکاتی که موجب کاهش تنوع می شود، کمک شایانی به صرفه جویی در مصرف سوخت و قطعات یدکی می نماید.

در چنین شرایطی، نگاه بلند مدت به موضوع توسعه و پرهیز از تعدد تنوع ناوگان، استفاده از ظرفیت های ایجاد شده قبلی اعم

گزارش های وزارت صنعت، معدن، تجارت، حاکی از استمرار توسعه صنایع معدنی در چند سال آینده است، برای پایداری برنامه های صنعتی و معدنی، سایر بخش های مرتبط از جمله حمل و نقل ریلی نیز باید متناسب و همگام با برنامه های توسعه صنعتی، معدنی و سایر بخش های نیازمند حمل و نقل، برنامه توسعه داشته باشند.

حمل و نقل ریلی یکی از شاخص های مهم توسعه کشورهاست. خط، علائم و ارتباطات، امکانات و تجهیزات بارگیری و تخلیه بار، واگن و لکوموتیو، از اجزای مهم و جدائی ناپذیر این بخش می باشند. لذا قبل از ارائه هر فکر و ایده جدیدی، در خصوص توسعه ناوگان، باید مطمئن شویم که زیر ساخت های لازم وجود دارد، یا پیش بینی آن شده است. باید باور کنیم که توسعه خدمات ریلی بدون توسعه هماهنگ و متناسب همه بخش ها، امکان پذیر نیست.

اگر فرض کنیم، موتور اصلی هر توسعه ای، مدیریت جامع نگر، عاقلانه و نظام مند است. باید بپذیریم که سوخت این موتور، منابع مالی است. شروع طرح ها و یا حتی پروژه ها بدون تامین مالی مطمئن آنها، موجب طولانی شدن دوره اجرا و در نتیجه، گرانت تمام شدن آن ها می شود. در این صورت معمولاً هزینه های مضاعفی به سیستم تحمیل می شود که طرح را غیر اقتصادی می کند. متأسفانه قفل های تحریم، محدودیت های زیادی

در گفتگو با مهندس مجتبی لطفی، مدیر عامل شرکت البرز نیرو:

## امید به توسعه در قلب بخش خصوصی حمل و نقل ریلی



مستقیم یا غیر مستقیم از مزایای آن بهره مند خواهند شد.

از طرفی در تمامی کشورها برخی کالاها مانند بارهای معدنی، سوخت و... صرفا به روش ریلی حمل می شوند زیرا حمل آنها در جاده ها پرمخاطره و مشکل ساز خواهد بود. در ایران نیز بخش عمده ای از مواد اولیه صنایع فولاد و ذوب آهن، بارهای معدنی، سوخت و بارهای ترانزیتی در شبکه ریلی حمل می شود.

### نرخ لکوموتیو چگونه تعیین می شود آیا سهمی از تعرفه حمل بار است؟

سهم لکوموتیو را از تعرفه به راحتی نمی توانیم تعریف کنیم ، زیرا تعرفه متغیر است و سهم لکوموتیو بر اساس هزینه و فرمولی که شورای رقابت ارائه کرده است، بدست می آید ، اما عدد لکوموتیو هر ساله به ازاء یک تن کیلومتر یک عدد ثابت است، اما تعرفه برای انواع واگن ها و انواع بارها متفاوت است ، تعداد لکوموتیوهای شرکت ما در حال حاضر ۳۹ دستگاه و تعداد لکوموتیوهایی که تحت مالکیت ما می باشد حدود ۴۸ دستگاه است ، تعداد لکوموتیوهای بخش خصوصی به طور کلی حدود ۱۰۷ دستگاه می باشد .

### وضعیت تربیت نیروی انسانی متخصص در البرز نیرو چگونه است؟

در البرز نیرو تربیت نیروی انسانی یکی از شاخص های مهم می باشد، بویژه در خصوص تخصص های مختلفی که ما با آنها سر و کار داریم، خوشبختانه در بخش نیروی های متخصص برای تعمیر و

برای کشورهای بزرگ مانند ایران، حمل و نقل ریلی بهترین ابزار برای جوابگویی به نیازهای حمل و نقل باری و مسافری است، اما این وسیله نقلیه در کشور هرگز به درستی مورد توجه قرار نگرفته است. البته یک دلیل برای این بی توجهی وجود دارد و آن هم هزینه بالای احداث مسیرهای ریلی است که منحصرا باید از سوی دولت تامین شود چراکه سرمایه گذاران دیگر به دلیل عدم بازده اقتصادی این رشته از حمل و نقل حاضر به سرمایه گذاری برای توسعه زیربنایی آن نیستند. از ویژگی های حمل و نقل ریلی می توان به ارزان بودن، ایمنی و مصرف پائین انرژی و پتانسیل بالای انتقالات و مبادلات اشاره کرد. بخش عمده مسیرهای ریلی ما متعلق به نیم قرن گذشته، یک خطه و لکوموتیوهای دیزلی است که امکان تسریع عملیات را نمی دهد. یعنی همه این ها موجب می شود که قطارهای ما نتوانند با سرعت بالا حرکت کنند. این محدودیت از سویی موجب کاهش استقبال از خطوط ریلی برای سفرهای بین شهری و از سوی دیگر کاهش تقاضا برای حمل بار می شود و در نتیجه جاده های ما را زیر بار فشار مضاعفی قرار می دهد . ایران از جمله کشورهای است که به لحاظ قرار گرفتن در موقعیت جغرافیایی بسیار مناسب از مزایای ترانزیتی خوبی بهره مند بوده و با گسترش شبکه حمل و نقل و ارتباط مطمئن و کارآمد می تواند از این مزایا در راستای افزایش درآمدهای ارزی و ارتقای موقعیت استراتژیک خود در منطقه به نحو مطلوب استفاده کند. در این راستا گفتگویی با مهندس مجتبی لطفی داشته ایم که به آن می پردازیم :

بسیاری در خصوص توسعه اش وجود دارد زیرا در مقیاس اجتماعی، حمل و نقل ریلی صرفه جویی های بسیاری برای اقتصاد کشور ایجاد می کند و تمامی افراد جامعه بطور

حمل و نقل در جهان شناخته شده و برای توسعه ملی هر کشوری ، از اهمیت بسیاری برخوردار است ، در کشور ما اگرچه حمل و نقل ریلی سهم بالایی ندارد اما برنامه های

**حمل و نقل ریلی چه جایگاه و سهمی در رشد اقتصاد ملی دارد ؟**  
همانطور که می دانید حمل و نقل ریلی یکی از بهترین روش های



نگهداری، برنامه هایی در نظر گرفته شده و به انجام رسیده است از جمله تکنسین های کارآمد که در اصفهان و کرج مشغول به کار هستند و برای ما به نوعی، برند محسوب می شوند ، ما از جمله شرکت هایی هستیم که دارای بهترین متخصصان لکوموتیو در کشور می باشیم و در بخش راهبری و لکوموتیورانی نیز به همین صورت دارای کادری از متخصصین هستیم. ما بعد از شرکت راه آهن، بزرگترین تیم راهبری لکوموتیو در کشور را دارا می باشیم ، بیش از یکصد لکوموتیوران جوان و تحصیل کرده با عملکرد بسیار خوب هم اکنون در البرز نیرو مشغول به کار می باشند. اکنون لکوموتیوران های ما، رده های مختلف حرفه ای پایه ۱ و پایه ۲ را طی کرده اند، تعدادی پایه ۱ شدند و انواع قطارهای باری و مسافری را می توانند راهبری کنند. با توجه به همه مشکلات موجود ما با امید زنده هستیم و همه شرکت ها از جمله البرز نیرو، طرح ها و برنامه های توسعه ای را برای خود دارند، شرکت البرز نیرو از جمله معدود شرکت های خصوصی می باشد که سرمایه گذاری های جدیدی را در این بخش انجام داده است، ما با اتکاء به نیروی کارشناسی و پرسنل شرکت البرزنیرو و همچنین هیات مدیره شرکت ، طرح های توسعه ای در شرکت را ادامه می دهیم و مشکلات نقدینگی ، اقتصادی بر روی پیشبرد طرح ها تاثیر خواهد گذاشت اما نمی تواند باعث توقف این طرح ها شود.

**وضعیت مالی شرکت های مالک لکوموتیو را چگونه ارزیابی می کنید؟ آیا وضعیت قراردادهای بین مالک لکوموتیو و مالکان واگن که مشکل ساز بوده حل شده است؟ چه مقدار از طلب های معوقه خود را دریافت کرده اید؟**

وضعیت مالی شرکت های حمل و نقل ریلی عادی می باشد اما از نظر نقدینگی وضعیت مناسبی

ندارند و حتی می توان گفت بسیار بد است، زیرا سیستمی که برای پرداخت مطالبات شرکت مالک لکوموتیو موجود است در سال های ۹۴ و ۹۵ دچار چالش های جدی شد و اکنون که قراردادهای با راه آهن بسته می شود شاید به لحاظ قراردادی وضعیت مناسب تر باشد اما به لحاظ کمبود نقدینگی در سطح کشور و راه آهن ، شرکت های مالک لکوموتیو را دچار مشکلاتی کرده است ، در همین خصوص تلاش مشترکی با راه آهن در حال انجام می باشد ،البته ناگفته نماند که در اواخر سال ۹۶ و اوایل سال ۹۷ شرایط کمی بهبود یافته است . متاسفانه باید گفت که از مطالبات سال ۹۴ و ۹۵ ، بخش قابل توجهی از مطالبات شرکتها مالک لکوموتیو هنوز باقی مانده است.

**سال پیش گفتید که یک سری طرح های توسعه ای جهت ساخت کارگاه و کارخانه های تعمیراتی دارید که به علت مشکل نقدینگی به کندی پیش می رود، کار آن ها به کجا رسید؟**

طرح ساخت اولین کارخانجات خصوصی نگهداری ، بازسازی و تعمیر لکوموتیو در استان اصفهان در جوار ایستگاه سیستان همچنان در حال اجراست . متاسفانه مشکلات نقدینگی باعث شده این طرح با تاخیر مواجه باشد، ما امیدواریم با تامین منابع جدید این پروژه را در سال ۹۸ به بهره برداری اولیه برسانیم، با راه اندازی این کارخانه ما امکان سرویس دهی انواع لکوموتیوها را در منطقه مرکزی راه آهن یعنی راه آهن اصفهان و در، دوراهی راه آهن شیراز پیدا خواهیم کرد و سرویس مطلوب به انواع لکوموتیوهای کشور را ارائه می کنیم.

**طبق طرح های توسعه ایی راه آهن فکر می کنید به چه تعداد واگن نیاز است؟ آیا واگن های موجود پاسخگوی نیاز کشور هستند؟**

اگر بخواهیم برنامه های حمل و نقل را که راه آهن در نظر دارد را به اجرا برسانیم باید بگوییم که راه آهن واگن باری مورد نیاز را ندارد . طرح هایی در خصوص تامین واگن باری در کشور پیش بینی شده است ، حدود ۶۰۰۰ دستگاه واگن با تامین مالی روسیه و باکمک شرکت های ایرانی در حال خرید می باشد. ما تقریباً به ازاء هر ۵۰ تا ۶۰ تا واگن باری، یک لکوموتیو در چرخه حمل و نقل ریلی نیاز داریم .

**از نظر تعمیر و نگهداری لکوموتیوها در چه وضعیتی هستند؟ با توجه به این که وضعیت نقدینگی زیاد خوب نیست آیا نگهداری و تعمیرات به موقع صورت می گیرد؟**

وضعیت تعمیر و نگهداری لکوموتیوها ، وضعیت مطلوبی نیست و تقریباً این مشکل در سطح کشور عمومی است و ربطی به یک نوع خاص لکوموتیو یا شرکت خاص ندارد، کمبود نقدینگی، تغییرات نرخ ارز و افزایش هزینه های تعمیر و نگهداری باعث شده تا تمام شرکت ها از برنامه های تعمیر و نگهداری خود عقب بمانند، واقعیت این است که شرکت ها تعمیر و نگهداری جاری را در اولویت قرار دهند، تعمیرات اساسی لکوموتیوها و تعمیرات بازسازی آن ها در کشور باید صورت گیرد تا بتوانیم ناوگان را از نظر کیفی و کمی حفظ کنیم، دو سه سالی است که همه از این برنامه ها دور هستیم و تا تامین مالی کافی صورت نگیرد متاسفانه شرایط تغییر نخواهد کرد .

**حلقه مفقوده ای که باعث شکل گیری این چرخه ی ناقص در گردش مالی شرکت های ریلی به خصوص در بخش لکوموتیو شده از کجا نشأت گرفته است؟**

اینکه بخواهیم حلقه مفقوده ای را روشن کنیم یا یک ارگان یا شرکت یا بخش خاصی را مقصر این کمبود نقدینگی بدانیم کار سختی می باشد . کمبود نقدینگی در سطح کشور به

صورت کاملاً آشکار دیده می شود، فقط محدود به راه آهن نیست ولی به صورت کلی گمان می کنم در سیستم اقتصادی کشور، طبق آمار منتشر شده، مشکل اساسی، سیستم دولت و شرکت های دولتی هستند که با کسری بودجه مواجه هستند و با توجه به نقش زیادی که شرکت های دولتی در اقتصاد ایران دارند، تاثیر منفی گذاشته است. شرکتهای دولتی ، به پیمانکاران در بخش های مختلف و بانک ها بدهکار هستند و چون نمی توانند بدهی خود را پرداخت کنند تاثیرات زیان باری به همراه دارد.

**در خصوص قرارداد جدید شرکت البرزنیرو جهت تامین ۵۰ دستگاه لکوموتیو توضیح دهید. همچنین در خصوص وضعیت ناوگان و نحوه ی تامین آن که اگر شرکتی قصد داشته باشد لکوموتیو مورد نیاز خود را تامین کند با چه وضعیتی روبرو است؟**

در خصوص قرارداد ۵۰ دستگاه لکوموتیو باید بگوییم که ۳ قرارداد بزرگ، میان شرکت های واگن پارس ، دالیان و البرز نیرو در شرکت واگن پارس به امضاء رسید ، این قراردادهای نسبتاً پیچیده می باشد، همانطور که گفتیم ۳ قرارداد مختلف از جمله قرارداد انتقال تکنولوژی، قرارداد کنسرسیوم و قرارداد تهیه و تدارک لکوموتیوها می باشد ، حدود ۲۰۰ صفحه مدارک مختلف فنی و بازرگانی میان طرفین به امضاء رسید، بعد از طی مذاکراتی که در حدود دو هفته به انجام به رسید تمام مدارک رد و بدل و امضا شد . گمان می کنم با توجه به شرایط بین المللی کشور و نیاز به لکوموتیو ، بهترین مدل برای تامین لکوموتیو باری همین روش در کشور باشد، بویژه در خصوص بخش خصوصی که تمام پارامترهایی که مد نظر این بخش می باشد، در این قرار دادهای لحاظ شده است.



## قرارداد ساخت ۵۰ دستگاه لکوموتیو باری با مشارکت چین منعقد شد



های فنی تولید لکوموتیو تأکید کرد: انعقاد اینگونه قراردادهای باید بر پایه انتقال دانش فنی و بنیان مهندسی تراز اول جهانی باشد. که قابلیت صادرات را نیز فراهم کند. وی با بیان اینکه باید در نظام حمل و نقل سهم ریل نسبت به جاده افزایش یابد، گفت: باری که با ریل حمل می شود در کنار تمام فواید سبزی و ایمن بودن، صرفه جویی مصرف انرژی به میزان یک ششم جاده را به همراه دارد.

آخوندی در ادامه بیان داشت: البته اصلاح این فرآیند کار بسیار پیچیده است که به نرخ حامل های انرژی نیز بستگی دارد اما با رفع این مشکلات، ما به دنبال اتصال چشمه های بار به شبکه ریلی از طریق ایجاد خطوط آنتنی در کنار توسعه شبکه ریلی کشور هستیم.

وزیر راه و شهرسازی ضمن ابراز خوشنودی از توسعه لکوموتیو و واگن از سوی کارخانه واگن پارس گفت: در مکاتبه با رئیس جمهوری عنوان کردم که اصلی ترین دغدغه ما در کنار توسعه خطوط، ناوگان و نحوه تامین ناوگان باری و مسافری است که با توجه به وضعیت سرمایه گذاری در ناوگان طی ۱۵ سال اخیر نیازمند سرمایه گذاری سنگین در این حوزه هستیم.

آخوندی در ادامه با اشاره به تغییر سیاست حمل و نقل حومه ای در کشور خاطرنشان کرد: با توجه به این سیاست و نیاز مبرم به ریل باس، واگن پارس باید مطالعات خود را بر روی تولید این نوع واگن آغاز کند. همچنین باید به تدریج دانش نگهداری قطارهای سریع السیر را کسب کند و سرانجام اهداف تولید خود را به سمت صادرات نیز معطوف کند زیرا بدون توجه به صادرات شرکت واگن پارس آسیب پذیر خواهد شد.

آخوندی پیشنهاد کرد: برای تعمیر و نگهداری و تولید و فروش سایت هایی را کنار دریا ایجاد کنید، زیرا صنعتی به این حجم نباید تنها به داخل معطوف باشد. این عضو کابینه دولت دوازدهم با اشاره به برنامه ۱۰ ساله توسعه حمل و نقل ریلی در کشور بیان داشت: سرمایه گذاری در صنعت ریلی، رفع گلوگاه ها، ارتقای سطح سرویس خطوط ریلی به ۲ و ۴ خطه، اجرای خطوط کوچک و برقی کردن برخی خطوط به جد تعقیب می شود و انجام آنها منجر به اتفاق بزرگی در

دیزل الکتریک شامل ۳ قرارداد می شود که قرارداد اول بین شرکت البرز و دو شرکت واگن پارس و دالیان چین، قرارداد دوم واگن پارس و دالیان و قرارداد سوم به منظور انتقال فناوری تولید از دالیان چین به واگن پارس منعقد شد. شرکت دالیان چین بزرگترین تولیدکننده لکوموتیو دیزل الکتریک در چین است که بیشترین سابقه صادرات انواع لکوموتیو در چین را دارد. همچنین واگن پارس علاوه بر اینکه دارای بزرگترین و کامل ترین سخت افزار تولید ناوگان ریل در ایران است سابقه همکاری با شرکت های فرانسوی و آلمانی برای تولید انواع لکوموتیو، واگن و تجهیزات را دارد.

در مراسمی که با حضور "دکتر عباس آخوندی" وزیر راه و شهرسازی، "مهندس سید علی آقازاده" استاندار استان مرکزی، "الی دپوی" مدیر صادرات شرکت دالیان چین، "مهندس مجتبی لطفی" مدیرعامل شرکت البرز نیرو، "مهندس محمدرضا مختاری" مدیرعامل شرکت واگن پارس و جمعی از نمایندگان مجلس در محل کارخانه واگن پارس در اراک برگزار شد، مراسم قرارداد ساخت ۵۰ واگن لکوموتیو باری دیزل الکتریک میان شرکت های ایرانی واگن پارس و البرز با شرکت دالیان چین به ارزش ۷۰ میلیون یورو در محل کارخانجات واگن پارس منعقد شد. قرارداد ۵۰ دستگاه لکوموتیو باری

۶۰۰۰ واگن و تضمین آن از جانب وزارت راه گفت: با توجه به اینکه امسال به عنوان سال حمایت از کالای ایرانی نام گذاری شده است تامین مالی مهم ترین مساله بوده و مدل ما می تواند به حل این گره مژمن کمک کند. عضو کابینه دولت دوازدهم از ابتکار جدید خبر داد و گفت: بیش از ۱۰۰ میلیارد تومان اوراق برای تامین مالی پیش پرداخت صادر شده است. همانطور که گفته شد اولین مساله در تامین مالی تضمین است که چگونگی تامین مالی ۱۰۰ میلیارد تومان از سوی بازار سرمایه با کلید ما در شرکت راه آهن گشوده شد. وزیر راه و شهرسازی با اشاره به جنبه

عامل در کنار هم فعال شدند تا این قرارداد شکل گرفت خاطر نشان کرد: اولویت ما در وزارت راه و شهرسازی تضمین سرمایه گذار و تامین کننده مالی است که البته کار بسیار سخت و پیچیده ای است. وی افزود: تضمین ۷۰ میلیون یورو برای یک شرکت خصوصی کار بسیار سخت و پیچیده ای است. آخوندی با اشاره به مدل ارائه شده در وزارت راه و شهرسازی بیان داشت: شرکت راه آهن از مجلس شورای اسلامی مجوز گرفت تا یک شرکت خصوصی غیردولتی را تضمین کند و این کلید اصلی شروع کار بود. وزیر راه و شهرسازی با اشاره به خرید

عباس آخوندی در مراسم امضای قرارداد تولید ۵۰ دستگاه لکوموتیو باری دیزل-الکتریک میان شرکت های واگن پارس، البرز و دالیان چین اظهار کرد: واقعیت این است که مدل ارائه شده نشان می دهد برای یک سرمایه گذاری سریع و درست باید چه هماهنگی ها و اقدامات پیچیده ای در بخش های مختلف داشته باشیم. وی افزود: خریداری که نیاز به تامین مالی دارد از اهمیت ویژه ای برخوردار است و تولیدکننده علاوه بر نیاز دسترسی به دانش فنی، باید به چگونگی فروش محصول خود در بازار اشراف پیدا کند. وزیر راه و شهرسازی با بیان اینکه ده ها



ایران خواهد شد.

آخوندی در ادامه با اشاره به آخرین تحولات سیاسی و اقتصادی ایران اظهار داشت: چگونه می توان فضاهای اقتصادی و ارتباط با سایر کشورها را برقرار کرد؟ اینکار فقط توسط برجام صورت گرفت.

وی در ادامه تصریح کرد: اخیرا که این آقا در آمریکا یاهو گوپی کرده، عده ای در داخل کشور این تفکر را داشتند که برجام از بنیان چیز بیهوده ای است اما اگر یادداشت و تفاهم نامه برجام نبود حتی مساله ای که امروز دور هم جمع شده ایم هم وجود خارجی نداشت.

وزیر راه و شهرسازی افزود: افرادی که بیانیه صادر می کنند و جشن می گیرند، می دانند به چه مناسبت جشن می گیرند؟ آیا حواسمان به گفته هایمان هست؟ در واقع برجام فضا را برای نفس گرفتن صنعت فراهم کرد تا بتوانیم خود را پیدا کنیم. آیا اتفاق بدی بود؟ آیا اشکال دارد که تلاش می کنیم با حفظ منافع ملی و تضامین قراردادی این ارتباط بین المللی را حفظ کنیم؟

وی ضمن ابراز تعجب از صحبت هایی که پیرامون وضعیت اخیر به میان آمده است، بیان داشت: ما درباره منافع یک ملت صحبت می کنیم، بر اثر همین برجام شاهد شور و شوق ناشی از امضای قرارداد در واگن پارس هستیم که برای ۵ سال متوالی کار ایجاد کرده است. در حالی که برخی کارخانه ها هر روز درگیر اعتصاب کارکنانشان هستند.

آخوندی خطاب به کسانی که از شرایط پیش آمده ابراز خشنودی کرده اند گفت: رقابت های داخلی جای خود، اما اینبار درباره منافع ملت، اقتصاد ملی، تولید و آینده یک کشور صحبت می شود. به غیر از نتانیاهو چه کسی از رفتار ترامپ ابراز خوشنودی کرد. اما می بینیم که عده ای از این رفتار رییس جمهور آمریکا اظهار شادمانی می کنند. آیا این رفتار شادمانی دارد؟

وی افزود: دولت کاری انجام داد و توانست صهیونیست ها را در گوشه رینگ ببرد و حالا آن ها هم با آمدن این فرد در راس دولت آمریکا ابراز شادمانی می کنند. آخوندی خاطره ای از امام تعریف کرد که بر مبنای آن امام برخلاف نظر خارجی ها که وی را از بازگشت به ایران منع می کردند، به خاطر مردم تصمیم به بازگشت

گرفت. اما امروزه عده ای در کنار رژیم صهیونیستی شادی می کنند و همچنان اظهار انقلابی گری نیز می کنند که در عمر خود علی رغم مشاهده و تجربه هر نوع اتفاق سیاسی این چنین اتفاقاتی را ندیده بودم.

این عضو کابینه دوازدهم با بیان اینکه در دنیای سیاست مبادلات یک طرفه نیست، تاکید کرد: باید خود را با شرایط جدید وفق داد و نسبت به شرایط دولت ها موضع گیری متفاوت کرد. آخوندی در ادامه یادآور شد: دوستانی که این فضا را ایجاد می کنند باید بدانند تمام جوانه هایی که در اثر برجام در گوشه و کنار این کشور روییده را با یک فضای شعارگونه لگدمال می کنند.

وی خاطر نشان کرد: باید به فکر جوانان، ایرانی ها و قدرتمند شدن ایران بود. ایران وقتی قدرتمند است که در سطح جهان پرواز کند. ایران در قفس قدرتمند نیست. وزیر راه و شهرسازی در پایان از صندوق توسعه ملی و بانک صنعت و معدن و سازمان بورس به خاطر اقدامات شایان در خصوص توسعه حمل و نقل ریلی تقدیر و تشکر کرد و گفت: باید از تفرقه جویی پرهیز کنیم.

مهندس آقازاده استاندار استان مرکزی انعقاد این قرارداد را حرکت در مسیری بسیار موثر در راستای توسعه حمل و نقل ریلی به ویژه در حوزه حمل بار عنوان کرد و گفت: شرکت دالیان چین از جمله شرکت های توانمند در حوزه ریلی به شمار می آید که در گذشته هم در قراردادهای صنعتی ایران حضور داشته و تمام دستگاه های اجرایی استان در اجرای این قرارداد، همه توان خود را به کار خواهند بست. این قرارداد در زمانی بسته می شود که کشور با شعار تحریم های مجدد روبروست و انعقاد آن پیام محکمی از سوی دولت، بخش خصوصی و مردم است. بنابراین با اجرای این قرارداد و تامین منابع مالی آن، تعداد ۵۰ دستگاه لکوموتیو دیزلی به چرخه حمل و نقل ریلی باری افزوده خواهد شد و با راه اندازی فناوری های نوین به ویژه در حوزه ریلی که به شدت به آن نیازمندیم، علاوه بر تولید کالای ایرانی به دانش و استعداد ایرانی هم توجه کنیم.

مهندس لطفی مدیرعامل شرکت البرز نیرو طی سخنرانی در این مراسم تاکید

کرد: ساختار این پروژه بدین شکل است که شرکت البرز نیرو خریدار تعداد ۵۰ دستگاه لکوموتیو است و شرکت دالیان از کشور چین با مشارکت شرکت واگن پارس سازنده این لکوموتیوها خواهد بود. البته تامین برخی از تجهیزات این لکوموتیوها بر عهده شرکت های اروپایی است. این پروژه در قالب سه قرارداد بین واگن پارس، دالیان و البرز نیرو منعقد شده و تفاهم نامه دیگری هم برای انتقال تکنولوژی ساخت بین واگن پارس و دالیان انجام پذیرفته است. شرکت دالیان بزرگترین تولید کننده لکوموتیو در چین است که علاوه بر لکوموتیو برقی، لکوموتیو دیزلی هم تولید می کند. همچنین سابقه مشارکت در ساخت لکوموتیو را با شرکت های مطرح اروپایی دارد و از نظر صادرات لکوموتیو نیز دارای سابقه خوبی است. در سوابق شرکت واگن پارس، انتقال تکنولوژی و تولید انواع ناوگان ریلی و تجهیزات ریلی وجود دارد. بنابراین با توجه به شرایط این قرارداد نه تنها شرکت واگن پارس چیزی کم ندارد بلکه به لحاظ دانش فنی و نیروی انسانی بسیار توانمند است و بسیاری از شرکت های فعال در حوزه صنعت ریلی در واقع از واگن پارس تغذیه شده اند. بنابراین امیدوار هستیم با کمک واگن پارس در این پروژه موفق باشیم. البرز نیرو در بهمن ماه ۸۶ با سرمایه گذاری پنج شرکت خصوصی تاسیس شد و دارای واگن های باری و لکوموتیو است. این شرکت تربیت نیروی انسانی برای تعمیر و نگهداری راهبري را در دستور کار دارد و موفق شده است اولین ناوگان خصوصی را در سال ۸۸ به بهره برداری برساند. در حال حاضر ۴۰ دستگاه لکوموتیو فعال در شبکه ریلی داریم و مالکیت پنجاه دستگاه لکوموتیو را نیز عهده دار هستیم. هر چند بخش خصوصی در حوزه لکوموتیو نوباست اما اکنون بالغ بر ۳۳ درصد بار کشور را حمل می کند. البرز نیرو دارای کادر متخصص در تعمیر و نگهداری لکوموتیو و بهره برداری از آن است که در این راستا اقدام به احداث اولین کارخانه نگهداری و تعمیر و بازسازی در حوزه لکوموتیو کرده ایم که تا سال ۹۸ به بهره برداری خواهد رسید. همچنین در تربیت نیروی انسانی حوزه ریلی در کشور هم اقدام به سرمایه گذاری کرده ایم و اولین بخش از

لکوموتیورانان بخش خصوصی را که شامل یکصد نفر هستند، در حال آموزش داریم. مهندس محمدرضا مختاری مدیرعامل شرکت واگن پارس ظرفیت تولید واگن باری را در این کارخانه بالغ بر یک هزار دستگاه در سال عنوان کرد و گفت: علاوه بر این ظرفیت تولید واگن مترو و مسافری در این شرکت ۱۵۰ دستگاه در سال است و ظرفیت ساخت سالانه ۴۰ دستگاه لکوموتیو نیز در این کارخانه وجود دارد. هم اینک بالغ بر ۱۸ هزار متر خط ریلی در واگن پارس موجود است که تعداد ۱۱۰۰ نفر نیروی کار به طور مستقیم و حدود سه هزار نفر نیز به صورت غیرمستقیم در این شرکت مشغول به کار هستند. محصولات واگن پارس تولید انواع واگن های باری، انواع واگن های مسافری و انواع لکوموتیو است که در سال های گذشته توانسته ایم ۱۱۵ دستگاه لکوموتیو تولید کنیم. در مجموع طی سال های اخیر با توجه به محدودیت هایی که برای تولید محصولات خود داشتیم توانستیم ۴۸۰ دستگاه انواع واگن باری، مسافری و مترو را تولید و حتی به عنوان تنها شرکت سازنده واگن، تعداد ۶۷ دستگاه آن را نیز صادر کنیم.

مدیرعامل شرکت واگن پارس با اشاره به اینکه از آغاز فعالیت این شرکت بیش از ۱۰۷۶۳ دستگاه انواع واگن باری در این کارخانه تولید شده خاطر نشان کرد: موفق شدیم به عنوان تنها شرکت سازنده بیش از ۳۶۳۰ دستگاه انواع واگن باری تولید شده خود را به کشورهای سودان و سوریه صادر کنیم و همچنین توانستیم بیش از ۱۳ هزار دستگاه انواع بوژی باری را در این کارخانه ساخته و به چرخه صنعت ریلی کشور وارد نماییم. در نهایت باید تاکید کنیم طی ۳۵ سال فعالیت شرکت واگن پارس، با انتقال تکنولوژی های خوبی که طی این سال ها صورت گرفت سهم مطلوبی در صنعت ریلی ایفا کرده ایم تا جایی که حدود ۵۰ درصد ناوگان های باری که در کشور فعالیت دارند تولید شرکت واگن پارس بوده است. در سال ۹۶ با توجه به شرایط سختی که حاکم بود با عنایت شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران نزدیک به ۴۰۰ دستگاه انواع واگن را تولید و تحویل ناوگان کشور دادیم و برای سال جاری نیز تولید بالغ بر ۳۰۰ واگن باری را در دستور کار داریم.



**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:  
خیراله سلیمیان  
تلفن: ۰۳۱-۳۶۲۴۵۰۱۰  
نمابر: ۰۳۱-۳۶۲۸۲۰۲۶



**QESHM ULTIMATE**  
Container & Logistics Services Co. (LLC)  
**بیکران قشم**  
مدیرعامل:  
عباس مهرایی  
تلفن: ۸۸۸۵۰۵۴۲  
فکس: ۸۸۸۵۰۸۷۰



**حمل و نقل سایپالجستیک**  
مدیرعامل:  
داوود حسین زاده  
تلفن: ۴۴۵۲۷۵۳۸  
نمابر: ۵۵۲۴۵۲۷۲



**توسعه حمل و نقل بین‌المللی پارسیان**  
مدیرعامل:  
ناصر بختیاری  
تلفن: ۸۴۰۱۳۰۰۰  
نمابر: ۸۸۶۲۶۶۴۰



**حمل و نقل ترکیبی کشتیرانی ج.ا.ا.**  
مدیرعامل:  
قاسم غیور زحمتکش  
تلفن: ۸۸۱۴۰۶۶۰  
نمابر: ۸۸۳۰۳۹۵۳



**نیروی کشش ریلی پارس**  
مدیرعامل:  
نورالدین علی آبادی  
تلفن: ۸۶۰۸۱۸۷۹  
نمابر: ۸۸۸۵۰۶۲۹



**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 تراب فجر**  
مدیرعامل:  
احمد هراتی  
تلفن: ۸۸۷۹۷۸۵۶  
نمابر: ۸۸۷۷۰۴۵۹



**شرکت حمل و نقل ریلی رجا، RAJA RAIL TRANSPORTATION CO.**  
**حمل و نقل ریلی رجا**  
مدیرعامل:  
محمد رجبی  
تلفن: ۸۸۳۱۰۸۸۰  
نمابر: ۸۸۳۴۳۴۰



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



**شرکت فولادریل توس**  
مدیرعامل:  
غلامرضا میلانلو  
تلفن: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۶-۸  
فکس: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۹



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




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





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



**نورالرضا (اصفهان)**  
مدیرعامل:  
احمد رضا صبری  
تلفن: ۸۸۰۰۹۳۵-۷  
نمبر: ۸۸۹۰۹۷۷۵



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



**ریل ترا بر سبا**  
مدیرعامل:  
غلامرضا جهانبخش  
تلفن: ۸۸۴۸۰۰۰۴  
نمبر: ۸۸۷۲۴۹۸۹



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



**صباریل پرسیا**  
مدیرعامل:  
بهروز کاظمیان  
تلفن: ۶۶۹۲۸۰۵۵  
نمبر: ۶۶۵۷۸۷۳۹



**رهپویان سینا تجارت  
ابریشم (رستا)**  
مدیرعامل:  
سید جلیل سید حسینی  
تلفن: ۰۳۵۳۸۲۷۶۱۱۲  
نمبر: ۰۳۵۳۸۲۷۶۱۱۳



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



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



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



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




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



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



**شکوه سارپا**  
مدیرعامل: حمیدرضا قمی  
تلفن: ۲۲۶۶۵۱۴۰  
نمبر: ۲۲۶۶۵۱۴۲



**تجارت کوشش سپاهان**  
مدیرعامل:  
شکرالله شفیع زاده  
تلفن: ۰۳۱۳-۶۷۳۶۷۱۱



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



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



**مهندسی  
و بازرگانی راهبان  
عصر دایا**  
مدیرعامل:  
مرجان عالیوند  
تلفن: ۶۶۵۶۴۰۶۵



**ماربین (قطار سبز)**  
مدیرعامل: محمود امامی  
تلفن: ۸۸۴۰۵۲۰  
نمبر: ۸۸۴۰۳۷۲



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



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



**گهر ترا بر سیرجان**  
مدیرعامل:  
محمد انجم شعاع  
تلفن: ۸۸۹۸۴۱۸۲-۳



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




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



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



راهبران ماهان سیر  
کارمانیا  
مدیرعامل:  
احمد قلی زاده  
تلفن: ۰۳۴-۳۲۴۷۸۴۰۳  
نمابر: ۰۳۴-۳۲۴۷۱۴۵۰



کالا و خدمات پاسارگاد  
مدیرعامل:  
افشین آربین  
تلفن: ۰۱۳۴۴۴۲۵۹۶  
نمابر: ۰۱۳۴۴۴۲۵۳۷۳



سیر و بهره برداری  
بن ریل  
مدیرعامل:  
جمشید فراهانی  
تلفن: ۸۸۵۲۲۱۹۱-۲  
نمابر: ۸۳۳۰۵۹۰۷



ریل پرداز نوآفرین  
مدیرعامل: محمد حسین  
مدهوشی طوسی  
تلفن: ۹۵۱۱۹۴۱۱  
نمابر: ۴۳۸۵۶۸۶۷



فنی و مهندسی کیان صنعت  
شهباز  
مدیرعامل:  
مهدی شرفی  
تلفن: ۵۵۱۲۵۸۲۳  
نمابر: ۵۵۱۲۵۸۲۳

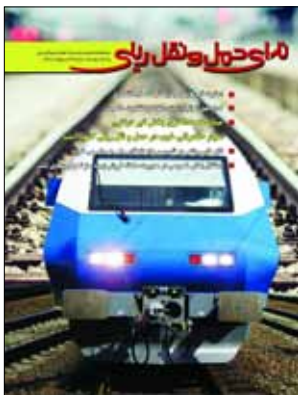


سپهر زاوه توس  
مدیرعامل:  
نورالله یاراحمدی  
تلفن: ۰۳۵۱-۷۱۲۷۳۸۳  
نمابر: ۰۳۵۱-۷۱۲۷۴۵۰



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

ز 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 آگهی پشت جلد                                 | ۲۰.۱۶۰.۰۰۰ ریال |
| ۲- چاپ آگهی دوم جلد                                 | ۱۷.۲۸۰.۰۰۰ ریال |
| ۳- چاپ آگهی ما قبل آخر                              | ۱۴.۴۰۰.۰۰۰ ریال |
| ۴- چاپ آگهی صفحات داخلی                             | ۱۱.۵۲۰.۰۰۰ ریال |
| ۵- چاپ آگهی ۲/۱ صفحه                                | ۵.۷۶۰.۰۰۰ ریال  |
| ۶- چاپ آگهی ۴/۱ صفحه                                | ۲.۸۸۰.۰۰۰ ریال  |
| ۷- هزینه طراحی ۱ صفحه                               | ۳۶۰۰.۰۰۰ ریال   |
| ۸- هزینه طراحی ۲/۱ صفحه                             | ۲.۴۰۰.۰۰۰ ریال  |
| ۹- هزینه طراحی ۴/۱ صفحه                             | ۱.۸۰۰.۰۰۰ ریال  |
| ۱۰- حضور در صفحات راهنما هر پاکس ۵ × ۳ (برای یکسال) | ۳.۰۰۰.۰۰۰ ریال  |