

گفتگو با سبحان نظری، مدیرعامل شرکت ترکیب حمل و نقل:

راه آهن دولتی امروز، با یک تضاد بزرگ درونی روبه‌روست

حدود ۱۵ سال است از موضوع خصوصی سازی گذشته اما همچنان مشکلاتی در واگذاری حوزه هایی به بخش خصوصی وجود دارد، چه مسئولیت هایی وجود دارد که هنوز دولت در آن نقش دارد و به بخش خصوصی واگذار نکرده است، عدم این واگذاری ها چه مشکلاتی را برای این بخش به همراه داشته و دارد؟

مقدمتاً خوب است بدانیم که بخش خصوصی ریلی موجود هم، چه از نظر ساختار و چه از نظر ماهیت و رفتار تجاری بازی‌گران اصطلاحاً خصوصی، لایق نقدهای فراوان و واجد ایرادات بسیار است. با این شکل و قیافه‌ی بخش خصوصی ریلی امروز، نمی‌توان به سادگی ادعا کرد که اگر فعالیت‌های تصدی‌گرانه‌ی راه‌آهن دولتی، خصوصی‌سازی می‌شد، شرایط بهتر می‌شد. اما می‌توان ادعا کرد که راه‌آهن دولتی امروز با یک تضاد بزرگ درونی روبه‌روست: این سازمان، از یک سو می‌خواهد اهداف حاکمیتی مانند جذب بار به شبکه‌ی ریلی یا ایفای نقش رگولاتوری را محقق سازد و در تحقق این هدف، با سیستم قدرت‌مند حمل‌ونقل جاده‌ای رقیب است، و از سوی دیگر، مایل است رفتارهای یک شرکت بازرگانی را با هدف خروج از زیان‌دهی و افزایش سودآوری نمایش دهد. اگر نگوییم این دو نقش زاویه‌ی ۱۸۰ درجه با هم دارند، دست کم باید بگوییم حرکت راه‌آهن در مسیر تحقق هر کدام، سبب ناکامی نسبی در تحقق دومی می‌گردد.

نکته‌ی جالب این است که در اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک و به



ریلی نسبت به گزینه‌ی حمل جاده‌ای انجام گردد، و از سوی دیگر، حتماً لازم است صاحبان بارهای عمده به ویژه معادن و فولادسازان سهم بزرگی از تأمین این سرمایه‌ها را تقبل نمایند. بدیهی است که این گونه شرکت‌ها در صورت تأخیر در اتخاذ این رویکرد، طی سال‌های پیش رو به سبب افزایش شدید کرایه‌های حمل جاده‌ای، با کاهش ظرفیت تولید در زنجیره‌ی ارزش خود مواجه خواهند شد. به نظر می‌رسد همین آگاهی برای ایجاد انگیزش کافی در صاحبان بار آینده‌نگر و بینا کفایت می‌کند. در خصوص اطلاع از مشکلات موجود شرکت های ریلی و راهکارهای موجود در این خصوص گفتگویی با دکتر سبحان نظری، مدیرعامل شرکت ترکیب حمل و نقل داشته ایم که به شرح آن می‌پردازیم:

بهره‌وری ناوگان حمل و نقل بار در هر دو بخش جاده‌ای و ریلی پایین است و جای بهبود عملکرد در هر دو بخش موجود است، اما یک مشکل اساسی در جذب نشدن بار ریل پسند به سیستم ریلی، پر بودن ظرفیت حمل ریلی است. در واقع واگن و لکوموتیو کافی برای حمل بار اضافه بر آنچه که اکنون با ریل حمل می‌شود وجود ندارد. دلیل اصلی کمبود ناوگان ریلی در شرایط امروز اقتصاد حمل و نقل کشور نیز آن است که سرمایه‌گذاری در این زمینه‌ها جذابیت کافی ندارد و سرمایه‌گذاران نادری حاضر به تخصیص منابع مالی به این زمینه‌ها نیستند. بنابراین برای انتقال بارهای ریل پسند از جاده به ریل، لازم است ظرفیت کافی در ناوگان و البته شبکه ریلی ایجاد شود. قطعاً این ظرفیت‌سازی جدید باید از یک سو بر مبنای افزایش مطلوبیت نسبی گزینه‌ی حمل

شبکه‌ی خطوط ریلی، حقیقتاً جای یک مطالعه‌ی طراحی شبکه با هدف انتخاب بهینه‌ی گزینه‌های توسعه‌ی راه‌آهن در کشور خالی است. چنین سندی کمک می‌کند که پروژه‌های ساخت خطوط ریلی جدید به ترتیبی اجرا شوند که با اولویت قائل شدن برای پروژه‌های سودآورتر، از درآمد حاصل از آنها برای تأمین منابع پروژه‌های کم‌بازده‌تر کمک گرفت.

خط چند برابر شبکه‌ی ریلی ایران، بهره‌وری بسیار بیشتری دارد. بنابراین با همین شبکه‌ی فعلی هم، اگر بتوانیم بهره‌وری را افزایش دهیم، امکان مدیریت سیر ناوگان پرجمعیت‌تر و جذب بار برای آنها وجود دارد.

در عین حال رشد زیرساخت‌های حمل‌ونقل ریلی باید در هر دو حوزه‌ی شبکه و ناوگان به موازات مد نظر باشد. البته در بخش

جناب عالی توسعه زیرساخت های ریلی را در رشد حمل بار ریلی تا چه میزان موثر می دانید؟ آیا عدم زیر ساخت کافی مانع رشد حمل بار شده است؟

به عقیده‌ی بنده از میان دو بخش شبکه و ناوگان، کمبود ناوگان مشهودتر و دارای اولویت بالاتر نسبت به کمبود خطوط ریلی است. شاهد این ادعا آن است که شبکه‌ی ریلی روسیه با چگالی



ویژه گزارش‌های عارضه‌یابی منتج از هم‌اندیشی‌های درون‌سازمانی راه‌آهن، موفق نشدن در این دو زمینه، یعنی شکست در ایفای نقش رگولاتور حاکمیتی از یک سو و بی‌توفیقی به عنوان یک بنگاه تجاری خوب از سوی دیگر مورد تأکید قرار گرفته و عجیب آن که این سازمان، تحقق هم‌زمان هر دو را آرزو نموده است. به نظر بنده بروز این تشخیص متناقض‌نما از بیماری بخش ریلی و تجویز این دو داروی متضاد برای این بیمار، ناشی از عارضه‌ای سطح بالاتر در دایره‌ای بزرگ‌تر است؛ دایره‌ای به نام «دولت»، که هنوز نمی‌تواند تصمیماتی بزرگ اما نه چندان پیچیده را در بخش حمل‌ونقل بگیرد و تکلیفش را با خودش روشن نکرده است.

نتیجه‌ی دردناک این سردرگمی در دایره‌ی بزرگ دولت و در دایره‌ی کوچک راه‌آهن، دود شدن صدها میلیارد دلار انرژی و انهدام ظرفیت‌های رشد فراوان به خاطر اتکای بیش از حد به بخش جاده‌ای بوده است. بدیهی است که بخش ریلی در چنین محیطی فقط به رفع تکلیف مشغول است و فرصت مهمی برای توسعه ندارد.

بدنه راه آهن سنگین شده چه باید کرد؟ نجات از این بدنه سنگین راه آهن چه مزایایی هم برای حاکمیت و هم برای بخش خصوصی خواهد داشت؟

اگر منصف باشیم، می‌بینیم که راه‌آهن موفق شده است بهره‌وری ناوگان واگن‌ها و لوکوموتیوهای باری را در چهار پنج سال اخیر، حدود هفت الی هشت درصد در سال به طور متوسط رشد دهد. این دست‌آورد خوبی است و نشان می‌دهد که حتی در ساختارهای حجیمی مثل راه‌آهن هم می‌توان توفیقات خوبی در رشد کارایی داشت، به شرطی که روی گلوگاه‌های اصلی تمرکز شود. نظر بنده این است که به جای تلاش برای کاهش حجم بدنه که قطعاً عوارض منفی

سازمانی و احتمالاً ملی بر جای خواهد گذاشت، تمرکز بر افزایش بهره‌وری و توسعه‌ی ظرفیت‌ها باشد. با این رویکرد، پس از چند سال، اولاً همین سرمایه‌ی انسانی موجود بسیار لازم خواهند بود و ثانیاً نسبت بهتری میان اندازه‌ی بدنه و ظرفیت سخت‌افزاری وجود خواهد داشت. مدل کسب و کار بخش حمل‌ونقل ریلی در ساختار فعلی به‌گونه‌ای است که بخش خصوصی و راه‌آهن تقریباً مکمل همدیگر هستند نه رقیب هم، بنابراین افزایش کارایی در هر کدام می‌تواند به رشد سودآوری دیگری منجر شود. بنابراین تمرکز بر بهره‌وری در راه‌آهن، چنان که بیان شد، دقیقاً در جهت منافع بخش خصوصی ریلی است.

سرمایه‌گذاری در بخش ریلی جذابیت برای سرمایه‌گذار ندارد، چه راهکارهایی برای جذب سرمایه‌گذار باید بکار برد؟ آیا راه آهن بستری برای جذب سرمایه‌گذار خصوصی توانسته مهیا کند؟ آیا می‌تواند روند دریافت تسهیلات را برای سرمایه‌گذار آسان تر کند؟

بخشی از پاسخ این پرسش را در توضیحات قبلی دادم اما مایلم اضافه کنم که مهم‌ترین وظیفه‌ی راه‌آهن در مسیر ترغیب سرمایه‌گذاران، در داخل سازمان افزایش سرعت سیر واگن‌ها و در خارج سازمان، زمینه‌سازی برای تخصیص تسهیلات بلندمدت کم‌بهره به سرمایه‌گذاری ریلی است.

در خصوص انعقاد قرارداد حق دسترسی با چه مشکلاتی مواجه هستید؟

طبیعی است که با تداخل نگاه بنگاهی و نگاه رگولاتوری در راه‌آهن، شاهد قرارداد کاملاً منصفانه‌ای میان راه‌آهن و مالک واگن نخواهیم بود. در این شرایط، از نظر بنده لازم است مرجعی بالاتر، مثلاً مرجعی به انتخاب وزیر محترم راه بر چگونگی تدوین این قرارداد نظارت داشته باشد و منافع

مالکان واگن را نیز در آن بگنجانند. از سوی دیگر، معتقدم راه‌آهن می‌تواند بخشی از اشتباهات گذشته را که در هنگام خصوصی‌سازی رخ داده با گنجاندن موادی در این قرارداد اصلاح نماید. برای مثال، یکی از اشتباهات خصوصی‌سازی این بوده که تعداد شرکت‌های خصوصی مالک واگن بسیار زیاد و بیش از حد است. این عارضه منجر به کوچک شدن مقیاس عملیاتی میانگین شرکت‌ها و در نتیجه باعث کاهش بهره‌وری از یک سو و از سوی دیگر ایجاد رقابت منفی در بخش گردیده است. برای کمک به بازگشت در این مسیر، می‌توان مشوق‌هایی برای ادغام برخی شرکت‌ها در قالب قرارداد دسترسی قائل شد.

آیا در خصوص تخلیه و بارگیری با مشکل کندی مواجه هستید؟ برای ایجاد تسهیلات در این امر چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

بله بعضاً این موضوع باعث افزایش زمان توقف واگن‌ها می‌شود. برای رفع این مشکل لازم است از یک سو راه‌آهن تحولی در کاربری زمین‌های ایستگاهی خود ایجاد نماید و به کمک آنها بستری کم‌هزینه برای فعالیت تخلیه و بارگیری صاحبان بار فراهم سازد، از سوی دیگر صاحبان بار نیز پیش از مواجهه با شوک‌های ناگهانی بخش جاده‌ای، به فکر رفع گلوگاه‌های خود در بخش تخلیه و بارگیری باشند.

ایجاد قطارهای باری برنامه‌ای تا چه میزان می‌تواند در رشد حمل بار موثر باشد؟

آرزوی شرکت‌های باری این است که واگن‌های آنها بتوانند با نظم و سرعتی معادل حتی یک سوم قطارهای مسافری تردد نمایند و قطارهای باری برنامه‌ای ابتکاری برای تحقق همین آرزو است. لازم است تجارب موفق و البته کوچک سال‌های اخیر در این زمینه تکثیر

شوند تا اثرگذاری آن در مقیاس بزرگ‌تری نمایان شود.

وجود شرکت‌ها با سایز کوچک و تعداد کم‌واگن و لوکوموتیو چه مشکلاتی می‌تواند برای شرکت‌های بزرگ ایجاد کند؟

رقابت منفی و کاهش کارایی! همین! به گمانم این وضعیت، مصداق همان ضرب‌المثل معروف است که از قضا سرکنگبین صفرا فرود. نیت این بوده که با افزایش رقابت، کیفیت بالاتر رود، ولی اکنون برعکس شده. به نظر نمی‌توان یک الگوی موفق ریلی در دنیا با چنین تعداد زیادی از شرکت‌ها پیدا کرد. لازم است زودتر این ورق برگردد.

در خصوص تعمیرات و نگهداری با چه مشکلاتی روبرو هستید؟ آیا راه آهن در آسان کردن این روند اقداماتی انجام داده است؟

پراکندگی جغرافیایی و ریزمقیاسی ناوگان شرکت‌های مالک، باعث شده که تعمیرات عمدتاً برون‌سپاری شوند و کیفیت آن هم چندان مطلوب نباشد یا با تردید مواجه باشد. این هم از عوارض خصوصی‌سازی ناقص و متکثر است. راه درمان از نظر بنده، به همان پیشنهاد ادغام برمی‌گردد: لازم است ورق برگردد و مثلاً تعداد شرکت‌های مالک واگن از حدود ۳۰ شرکت فعلی به حداکثر پنج شرکت محدود شود. در چنین شرایطی، قطعاً کیفیت و قیمت تعمیرات نیز بهتر کنترل می‌شود.

سخن آخر:

از شما به خاطر ایجاد فرصت این مصاحبه سپاس‌گزارم. امیدوارم دولت و مجلس محترم در تشخیص دردهای حمل‌ونقلی کشور و در تجویز دواي این دردها، زودتر و عمیق‌تر عمل کنند.