



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

## افزایش بهره‌وری در ادغام شرکت‌هاست

سبحان نظری معتقد است بخش حمل و نقل کشور مبتلا به بیماری‌های متعددی است و آغاز درمان آن در هر دو بخش جاده‌ای و ریلی در گرو افزایش بهره‌وری است و این شروع نیز به‌طور عمده در اختیار دولت است.

علت پایین بودن جذابیت سرمایه‌گذاری نیز پایین بودن بهره‌وری است که متأسفانه هر دو بخش ریلی و جاده‌ای به آن مبتلا هستند. دلیل دیگر این است که هر دو بخش حمل جاده‌ای و ریلی به جای اینکه نقش مکمل یکدیگر را بازی کنند در نقش رقیب هم ظاهر شده‌اند. این موضوع باعث شده که بر خلاف قاعده منطقی که کرایه حمل بار در ریل باید کمتر از کرایه جاده‌ای و حدود یک سوم تا نصف آن باشد، در کشور ما تقریباً نسبت یک به یک بین آنها برقرار باشد و بخش ریلی مجبور است برای ادامه بقا تخفیف‌های سنگین بدهد که در نتیجه سودآوری را به حدود صفر می‌رساند یا حتی به ورطه زیان کشیده می‌شود.

خصوصی‌سازی رخ داده و آن هم پراکنده شدن ناوگان بین تعداد زیادی شرکت خصوصی هست که این مساله در عین حال که رقابت ایجاد کرده اما دو نتیجه منفی هم به بار آورده.

(۱) این رقابت متأسفانه منفی است به این معنا که شرکت‌ها در حین رقابت کردن حواس‌شان چندان به منافع خودشان و منافع صنف نیست

**مهم‌ترین اقدامات در خصوص رشد بهره‌وری حمل و نقل ریلی چیست و انجام این امر بر عهده بخش خصوصی است یا دولتی؟**

مایلم پاسخم را در دو دسته راهکار تقسیم‌بندی کنم؛ راهکارهای سمت بخش خصوصی و راهکارهای سمت دولت. من معتقدم در سمت بخش خصوصی یک اشتباه بزرگ هنگام

و اصطلاحاً دامپینگ قیمتی انجام می‌دهند.

(۲) کارایی در نتیجه این تکرر و پراکندگی شرکت‌ها از دست رفته است. بنابراین به عنوان راهکار در جانب بخش خصوصی معتقدم که شرکت‌ها باید به سمت ادغام پیش بروند تا بهره‌وری افزایش پیدا کند و به موازات آن سودآوری کسب و کار هم اضافه شود. اما در سمت دولت که عمده آن را می‌توان در راه‌آهن جمهوری اسلامی خلاصه کرد معتقدم نظام برنامه‌ریزی و پایش باید در راه‌آهن اصلاح شود به گونه‌ای که بهره‌برداری از دارایی‌های موجود بخش ریلی کشور اعم از شبکه و ناوگان (خطوط، ایستگاه‌ها، واگن‌ها و لکوموتیوها) عملکرد بیشتری در واحد زمان از خودشان نشان بدهند. متأسفانه فرآیندها و نظامات برنامه‌ریزی در راه‌آهن مربوط به چند دهه پیش هست و تغییر چندانی به لحاظ استفاده از روش‌های بهینه‌سازی شده در این فرآیندها ایجاد نشده. اعتقاد دارم با اتخاذ تصمیمات علمی‌تر و مبتنی بر یک نظام جامع برنامه‌ریزی در سطوح سه‌گانه استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی حتماً بهره‌وری ناوگان در شبکه ریلی ایران نسبت به آن چیزی که الان هست افزایش می‌یابد حداقل استعداد رشد تا دو برابر وضع موجود را در یک برنامه ۴ - ۳ ساله خواهد داشت. در کنار اصلاح نظام برنامه‌ریزی، استقرار یک نظام پایش و کنترل عملکرد راه‌آهن و عملکرد بخش ریلی هم ضروری است. به این معنا که باید شاخص‌های درست و آزموده شده‌ای که در سراسر جهان از آن استفاده می‌کنند مدنظر قرار گیرد و در همین اول کار مقدارش سنجیده شود و از شاخص‌سازی‌های جعلی که با هدف مثبت نشان دادن وضعیت فعلی و ایجاد خوشبینی نسبت به شرایط موجود پرهیز شود.

**تخلیه و بارگیری در حمل و نقل ریلی با چه چالش‌هایی روبه‌روست و چه تأثیری در افزایش یا کاهش بهره‌وری خواهد داشت؟**

بند برای این مساله اهمیت بالایی قائلم، البته سطح اهمیت این موضوع

در درجه دوم پس از اقداماتی که در خود بخش ریلی باید انجام شود، قرار می‌گیرد. به عنوان مثال وقتی واگن‌برگردان یا تیبلر که سنگ‌آهن را از واگن‌های لبه بلند تخلیه می‌کند، خراب می‌شود تعداد زیادی واگن پشت آن در انتظار می‌مانند و حتی ترافیک شبکه ریلی را تا صدها کیلومتر آن طرف‌تر تحت تأثیر خودشان قرار می‌دهند. بدیهی است که راه‌آهن، بخش خصوصی و صاحبان کارخانه‌ها، معادن و پایانه‌هایی که امکانات تخلیه و بارگیری را در اختیار دارند یا به گونه‌ای با آن مرتبط هستند باید تمام تلاش‌شان را به کار گیرند تا حتی خرابی‌های ۵ دقیقه‌ای چنین تجهیزاتی، مهم و نشانه بحران تلقی شود. من معتقد نیستم فقط خرابی باید جدی گرفته شود، حتی بعضاً مشاهده می‌شود اپراتور یک دستگاه تخلیه، مثلاً کار تخلیه یک واگن را در ۳ دقیقه انجام می‌دهد و یک اپراتور دیگری به طور میانگین در ۶ دقیقه کار را انجام می‌دهد. این بدین معنی است که حتی بدون بروز خرابی، اپراتور دوم نصف اپراتور اول کار می‌کند، یعنی ظرفیت استفاده از امکانات ریلی را اپراتور اول خیلی بالاتر تعیین می‌کند.

**در ایستگاه‌های مانوری با چه چالش‌هایی در خصوص تخلیه و بارگیری روبه‌رو هستید؟**

موضوع مانور در شبکه ریلی تحت تأثیر دو عامل هست؛

(۱) پراکندگی زیاد واگن‌ها در بخش خصوصی و مالکیت تعداد زیادی شرکت ریلی بر واگن‌هاست که باعث می‌شود هر شرکتی قصد داشته باشد واگن را به جایی دیگر و متفاوت از مقصد واگن کناری‌اش که متعلق به شرکت دیگری است، اعزام کند این مساله حقیقتاً کار مانور را برای راه‌آهن به شدت دشوار می‌کند.

(۲) شیوه تخصیص نیروی انسانی عملیاتی به تجهیزات مانوری است. گاهی اوقات مشاهده می‌شود که یک لکوموتیو مانوری به دلیل اینکه پرسنلی که با آن کار کرده‌اند مثلاً وقت استراحت‌شان هست این لکوموتیو هم



معطل می‌ماند تا آنها به سرکارشان برگردند. این کار، کار بسیار غلطی است؛ لکوموتیو مثل کارخانه‌ای است که باید سه شیفت کار کند. بنابراین حتی ارزش دارد که اگر مثلاً در حال حاضر در هر شبانه‌روز یک لکوموتیو با دو یا سه شیفت نیروی انسانی و خدمه کار می‌کند، تعداد شیفت‌ها را بسته به سختی، آسانی و وضعیت آب و هوا در ناحیه به ۵ یا ۶ شیفت کاری مختلف افزایش دهیم. چرا که این کار موجب می‌شود درآمد و بهره‌وری حاصل از آن، چند ده برابر هزینه نیروی انسانی را جبران کند.

### آیا زیرساخت‌ها در حمل و نقل ریلی متناسب با تعداد ناوگان موجود هست؟ اولویت در توسعه مربوط به کدام حوزه است؟

اگر خیلی کلی نگاه کنیم و در مقیاس کلان (ماکرو) ببینیم، متوجه خواهیم شد که در راه آهن ایران نسبت به راه آهن روسیه، تعداد ناوگان - اعم از لکوموتیو و واگن - به ازای طول واحد از شبکه خیلی کمتر است. در روسیه ۵۰ برابر ایران واگن وجود دارد و ۶ برابر ما طول شبکه‌شان است. بنابراین ترافیک و چگالی شبکه در ایران معادل یک‌هشتم کشور روسیه است. شبکه ریلی ایران اتفاقاً شبکه ریلی خلوتی است و تا چند برابر ناوگان موجود که حدود ۲۶ هزار واگن باری هست حتی تا ۱۰۰ هزار واگن هم داشته باشیم همین شبکه فعلی قابلیت جوابگویی چنین جمعیتی از واگن را خواهد داشت. البته اگر اقدام به افزایش جمعیت می‌شود باید به موازات آن بعضی از مشکلات گلوگاه‌های شبکه ریلی رفع شده و توسعه شبکه هم داده شود. اما به نظر من توسعه و تجهیز ناوگان اولویت و فوریت بیشتری نسبت به توسعه شبکه دارد.

### آیا زیرساخت‌های لازم برای افزایش سرعت قطارهای باری وجود دارد و کاهش سیر قطارهای مسافری به دلیل شیوع بیماری کرونا چه تاثیری بر حمل و نقل بار داشته است؟

من معتقدم شبکه راه‌آهن ایران در

همین ۱۰ سال اخیر اتفاقاتی را تجربه کرده که حتی با وجود برقراری سفرهای مسافری ناوگان باری‌اش عملکرد، توانایی و بهره‌وری بیشتری را به نمایش گذاشته‌اند. بنابراین انتظار می‌رود که ما بتوانیم به آن سطح برگردیم و حتی بالاتر از آن را محقق کنیم. مثلاً شاخص مقدار تن - کیلومتر حمل بار به ازای هر واگن باری در شبکه از حدود یک میلیون و ۲۰۰ هزار تن - کیلومتر فعلی در سال بالاتر برود و حداقل به بالاتر از یک میلیون و ۵۰۰ تن - کیلومتر در سال برسد. این تازه در شرایطی هست که سفرهای قطارهای مسافری همچنان پابرجا باشند برای شرایط فعلی که به دلیل بروز بحران کرونا ترافیک شبکه به زیان قطارهای مسافری و به نفع قطارهای باری تغییر کرده، انتظار از این هم بیشتر هست.

### چه درصدی از شبکه ریلی و ناوگان لکوموتیو در اختیار بخش خصوصی هست و آیا خصوصی سازی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی به صورت کامل انجام شده است؟

تا امروز حدود ۳۰ درصد ناوگان لکوموتیو کشور، خصوصی شده و این ۳۰ درصد بین ۸ - ۷ شرکت مختلف مالک لکوموتیو پخش شده است. متأسفانه این شیوه خصوصی سازی که تعداد نسبتاً زیادی شرکت‌های کوچک مقیاس ایجاد می‌شوند و هر کدام تعداد کمی دارایی، چه از جنس لکوموتیو و چه از جنس واگن، را تحت تملک درمی‌آورند و با آن کار می‌کنند این مساله اصل مهم اقتصاد مقیاس را نفی می‌کند. من واقعا موافق این شیوه خصوصی سازی نیستم. ای کاش فرمول مناسبی پیدا می‌شد تا خصوصی سازی مجدداً در قالب یک یا دو شرکت بزرگ انجام می‌شد تا امکان افزایش بهره‌وری ممکن می‌شد.

### آیا امروز با کمبود لکوموتیو مواجه هستید؟

برای پاسخ به این سوال باید برگردم به پیشنهادی که در مورد اصلاح نظام بهره‌برداری و برنامه‌ریزی در راه‌آهن عرض کردم. اساساً برنامه‌ریزی استراتژیک در راه‌آهن در طیف جامع

آن و در همه سطوح وجود ندارد. به عنوان مثال یکی از نشانه‌ها آن است که ما به معنای واقعی کلمه بسیار کم قطار برنامه‌ای داریم. ممکن است ما اسمش را بگذاریم قطار برنامه‌ای باری ولی رفتار عملی ما با آن قطار، نشان‌دهنده برنامه‌ای بودن قطار نیست. این موضوع باعث می‌شود که شیوه تخصیص لکوموتیو به واگن شیوه بهینه‌ای نباشد. اتفاقاً ما داریم لکوموتیو را هدر می‌دهیم. به عنوان نمونه در مورد دارایی‌های ناوگانی بین ایران و روسیه نسبت لکوموتیو باری به واگن باری در ایران بیشتر از همین نسبت در روسیه است. اگر در مقیاس کلان بررسی کنیم ما با فزونی لکوموتیو مواجه هستیم. با توجه به بررسی‌هایی که خودم انجام داده‌ام ما لکوموتیو زیاد داریم و باید بیشتر برای افزایش واگن اقدام کنیم.

### در این سال‌ها قیمت فولاد افزایش چشمگیری داشته است. آیا هزینه حمل و نقل به نسبت افزایش قیمت این کالا افزایش داشته است؟

بخش حمل و نقل ریلی شیب رشد کمتری نسبت به قیمت فولاد تجربه کرده و شدت گران‌تر شدنش نسبت به کالاهای فولادی کمتر بوده است. نکته‌ای که در این میان است این است که بازدهی صنعت فولاد و حمل و نقل ریلی در این مدت چه تغییری داشته است. سرمایه‌گذاری در تامین ناوگان ریلی همچنان سرمایه‌گذاری کم بازدهی است و به همین خاطر افزایش ناوگان ریلی سالانه بیش یک یا دو درصد نبوده، ولی با توجه به هزاران مشکل اقتصادی و تحریم‌ها ... صنعت فولاد به اندازه‌ای برای سرمایه‌گذار جذابیت داشته که ظرفیت کارخانه‌های تولید فولاد کشور به شدت رشد کرده است. با این شرایط باید بپذیریم سرمایه‌گذاری در بخش تولید فولاد سودآوری بسیار بیشتری نسبت به حمل و نقل ریلی دارد. کسانی که در توسعه ناوگان یا شبکه ریلی سرمایه‌گذاری کرده‌اند اتفاقاً همین کارخانه‌های فولادی بوده‌اند که به واسطه شرکت‌های وابسته‌شان،

ناوگان مورد نیازشان را خریداری کرده‌اند. به نظر من صنعت فولاد باید این زنگ خطر را جدی بگیرد که اگر حمل و نقل ریلی طی چند سال پیش روی خود نادیده بگیرد و خودش راساً به سرمایه‌گذاری اقدام نکند، حتماً با بحران مواجه خواهد شد.

### آیا تخصیص منابع در شرکت راه‌آهن در جهت مطلوب و مطالعه شده و با در نظر گرفتن رشد و بهره‌وری صورت می‌گیرد؟

خیر؛ در سال‌های اخیر شاهد این بوده‌ایم که در پروژه توسعه شبکه ریلی، دولت بنا به دلایلی بخش مهمی از منابعش را به خطوطی که اولویت نداشته اختصاص داده است. این در حالی است که بخش‌هایی از شبکه به اذعان کارشناسان به شدت نیازمند توسعه بودند و اگر پول توسعه شبکه خرج این قسمت می‌شد حتماً بهره‌وری حمل بار و مسافر در شبکه افزایش پیدا می‌کرد. بار زیادی به شبکه جذب می‌شد در حالی که شبکه در مناطقی توسعه داده شد که تقاضای بسیار کمی برای بار دارند حتی تقاضای مسافری‌اش هم بسیار اندک است و گسترش شبکه در همان نواحی با توجه به شرایط فعلی توجیه چندانی نداشته و سرمایه‌گذاری‌ها اصلاً منطبق بر یک طرح بهینه نبوده است.

### با توجه به چالش‌های پیش رو چشم‌انداز حمل و نقل ریلی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

معتقدم دو چالش مهم در بخش حمل و نقل ریلی وجود دارد. اول چالش بهره‌وری است و دوم، چالش سودآوری. حاکمیت باید با کمک بخش خصوصی تمام تلاش‌شان را به کار گیرند تا در مرحله اول بهره‌وری سیستم حمل و نقل ریلی افزایش پیدا کند. به موازات سودآوری کسب و کارهای حمل و نقل ریلی به اندازه‌ای جذابیت پیدا کنند که بخش خصوصی با تمایل و علاقه فراوان برای سرمایه‌گذاری در این حوزه ورود کنند. این دو مساله اگر حل شوند در آینده‌ای نه چندان دور شاهد تحقق هدف مقدس افزایش سهم حمل و نقل ریلی در کل کشور خواهیم بود.