

گفتگو با سبحان نظری مدیرعامل شرکت ترکیب حمل و نقل :

بنگاه داری بهتر، با ادغام شرکت های ریلی تحقق می یابد

الهام زرسانی

نخست مضمون خواهیم شد مختصری از فعالیت های شرکت ترکیب حمل و نقل توضیح بفرمائید ؟ شرکت ترکیب حمل و نقل، در دو حوزه حمل و نقل ریلی و جاده ای فعال می باشد. این شرکت در سال ۱۳۷۴ تاسیس شد و حدود ۲۲ سال است که به عنوان یکی از شرکت های تابعه صندوق پس انداز کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی ایران در بازار حمل و نقل بار کشور مشغول فعالیت است. این شرکت در سوابق فعالیت خود، مدتی در بخش حمل و نقل فوق سنگین جاده ای فعالیت داشته ولی اکنون به حمل و نقل کالاهای معمولی جاده ای و ریلی مشغول است. شرکت ترکیب حمل و نقل به عنوان یک شرکت حمل و نقل ریلی نیز فعالیت می کند و در بخش حمل و نقل بین المللی نماینده جمهوری اسلامی ایران در کریدور شمال - جنوب است. این مسیر، کشور هند را از طریق خلیج فارس به ایران و آذربایجان و سپس به خاک روسیه متصل می کند. همچنین این شرکت اخیراً به عنوان نماینده انحصاری ایران در کریدور جدیدالتعریفی به نام کریدور جنوب - غرب یا کریدور خلیج فارس - دریای سیاه معرفی شده است، ضمن این که شرکت همچنان فعالیت حمل و نقل ریلی و جاده ای خود را در خاک ایران ادامه می دهد و آن را مدیریت می کند. این شرکت در حوزه ریلی در عرصه واگن های لبه کوتاه فعالیت می کند و به جابجایی محموله های کانتینری، جنرال کارگو، شمش، رول، تیر آهن، میلگرد و ادوات خطوط ریلی مانند ریل، کوبلاژ و تراورس می پردازد و دارای ۸ دفتر نمایندگی در نقاط مختلف کشور است.

تعبیرهای متفاوتی در رابطه با واژه بنگاه و بنگاه داری وجود دارد. با توجه



حمل و نقل، شاهرگ حیاتی جوامع بشری به شمار می رود و اهمیت آن به حدی است که هم اکنون سالانه میلیاردها تن کالا با بهره گیری از پیش رفته ترین سازوکارهای تکنولوژی در چهارچوب پروتکل ها، قوانین و مقررات داخلی و بین المللی از طریق دریا، هوا، جاده و ریل در نقاط مختلف کره زمین جابه جا می شود تا نیازهای زیستی و تولیدی این جوامع در زمینه های مختلف تامین شود. به همین جهت می بینیم که بسیاری از کشورها با الهام از تجربیات یکدیگر و اعمال مدیریت علمی و مدرن به سمت مستعد کردن منطقه زیست خود به بازار کسب و کار و مبادلات اقتصادی بین المللی پیش می روند که در این میان نقش مهم حمل و نقل و زیرساخت های آن در چرخه فرایند تولید و خدمات، انکارشدنی نیست. گروهی از کارشناسان، رشد اقتصادی را وابسته به رشد بخش حمل و نقل و گروهی دیگر، رشد بخش تولید را دلیل پویایی حمل و نقل می دانند. با پیش کشیدن استدلال منشاء حیات مرغ و تخم مرغ، راه به جایی نخواهیم برد. بلکه این مجموعه بنگاه های اقتصادی هستند که در دل مراودات مالی، تولیدی و خدماتی، باره کارهای تعریف شده، تحولات اقتصادی و به دنبال آن رشد درآمد ملی هر کشور را شکل می دهند. در این میان سهم بایسته شرکت های حمل و نقل در مقام بنگاه های اقتصادی و نقش بی بدیل آن ها در ایجاد ارزش افزوده بر صاحب نظران و کارشناسان اقتصادی و برنامه ریزی پوشیده نیست و در ساختار حمل و نقل کشورهای دارای برنامه ریزی، بخش ریلی آن همواره به عنوان ارزان ترین، ایمن ترین و با کمترین آلودگی زیست محیطی مورد تاکید قرار گرفته است. در کشور ما نیز با این که در اسناد بالادستی و نیز در بیانات مقامات کشور به اهمیت والای بخش حمل و نقل ریلی تاکید شده است، اما در اجرا و اختصاص بودجه لازم، رشد این بخش با کوتاهی های ملموس روبرو بوده است. در این جا شاید لازم باشد بانگاهی دیگر و تعریفی نواز نقش شرکت های حمل و نقل، به ویژه شرکت های ریلی سخن گفت و عملکرد این شرکت ها و نیز وظایف و سهم دولت را در تعریف نقش بنگاه های اقتصادی ارزیابی کرد. برای این منظور لازم دیدیم ابتدا موضوع را با چند تن از مدیران شرکت های حمل و نقل ریلی در میان بگذاریم. برای یافتن نخستین پاسخ ها ابتدا پای صحبت های آقای مهندس سبحان نظری، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت ترکیب حمل و نقل نشستیم:



شرکتی را هم محاسبه کنیم باید گفت حدود ۲۰۰ میلیارد تومان سرمایه اولیه برای تاسیس یک شرکت حمل و نقل ریلی بار مورد نیاز است. بنابراین ورود بنگاه های خصوصی به چنین کسب و کاری، نسبت به سایر سرمایه گذاری های عرفی جامعه، به سرمایه های نسبتاً سنگینی نیاز دارد.

در ارتباط با صادرات باید گفت که با توجه به ترکیب کالای صادراتی، نوع خدماتی که مورد نیاز صادرات است، متفاوت است. صادرات کشور ما عمدتاً شامل مواد خام و فرآوری نشده است. صادرات نفت، از طریق لوله، نفتکش ها و از راه دریاصورت می گیرد. غیر از نفت، بخش مهمی از کالاهایی که از درون خاک ایران به خارج از کشور صادر می شوند عبارتند از مواد پتروشیمی و مشتقات نفتی، سنگ آهن و سایر خاک های معدنی، محصولات فلزی مانند فولاد، روی، سرب، مس و نظایر آنها. بخش دیگری هم مربوط می شود به کالاهای گران قیمت که برخلاف کالاهای دسته اول، این کالاها از طریق حمل و نقل جاده ای جابجا می شوند. دسته اول به علت قیمت پایین و حجیم بودن، حمل و نقل آن توسط ریل، از جذابیت خاصی برخوردار است. اگر حمل و نقل ریلی بخواهد کمکی به صادرات کند عمدتاً به صادرات اینگونه کالاهای ارزان قیمت می پردازد که سهم هزینه حمل از بهای تمام شده آنها بالاتر است و در نتیجه قیمت فروش و قدرت رقابت آنها حساسیت بیشتری نسبت به کرایه های حمل دارد. ایجاد و توسعه کسب و کارهای حمل و نقل ریلی متناسب با ظرفیت اینگونه کالاها در کشور ما می تواند کمک بزرگی باشد. صادرات فولاد کشور، در سال های اخیر حدود ۴ تا ۳ میلیون تن بوده است. با این مقیاس، بخش ریلی موجود، تقریباً می تواند برای حمل اینگونه کالاها تامین نیاز کند. واگن های مخصوص حمل و نقل کالاهای فولادی، تقریباً به میزان صادرات کشور ظرفیت دارند، در صورتی که در مورد برخی کالاها اینگونه نیست. به عنوان مثال در حمل و نقل ریلی، برای کالاهایی مانند سبزیجات و تره بار و فرآورده های دامی و به طور کلی محصولات فسادپذیر، ناوگان تخصصی حمل کننده وجود ندارد و فعالیت مفیدی در این خصوص صورت

به گستردگی این تعریف، بنگاه داری خصوصی ریلی چه مواردی از فعالیت ریلی را در برمی گیرد؟ چگونه به فعالیت های ریلی معنای بنگاه داری می دهیم در صورتی که بنگاه داری بیشتر دادوستد و تجارت است؟

اصطلاح بنگاه داری، به طور عمومی واژه ای است که برای تحت پوشش قرار دادن فعالیت سازمان های تجاری، صنعتی و خدماتی در برابر نهادهای حکومتی که فعالیت اداری، قضایی و تقنینی انجام می دهند خلق شده است. زمانی فعالیت های حمل و نقل ریلی اعم از ساخت و بهره برداری از شبکه خطوط، لوکوموتیو و واگن کاملاً در اختیار دولت و راه آهن جمهوری اسلامی ایران بود. در مقطعی تصمیم گرفته شد تا بخش مهمی از فعالیت های شرکت راه آهن به بخش خصوصی سپرده شود که البته این خصوصی سازی با شکلی ناقص انجام شد و طی این امر بخشی از دارایی ها و اموال، شامل تقریباً همه واگن های دولتی و بخشی از لوکوموتیوها، در قالب شرکت و بنگاه خصوصی، به بخش خصوصی واگذار شد. به طور کلی بنگاه داری به معنای همه فرایندها و اصول و قواعدی است که در مدیریت و کسب و کار یک شرکت وجود دارد.

اساساً بنگاه های کوچک و متوسط در ایجاد ارزش افزوده برای اقتصاد کشورها نقش آفرین هستند و این نقش بیشتر در صادرات این بنگاه ها تجلی پیدا می کند. اگر شرکت های بخش حمل و نقل ریلی را به عنوان بنگاه های کوچک و متوسط در نظر بگیریم، چگونه می توانیم وزن متناسب بنگاه داری را برای این شرکت ها منظور کنیم؟

شرکت های حمل و نقل ریلی اگر بخواهند فعالیت خود را آغاز کنند، طبق آیین نامه تاسیس شرکت، در حوزه بار باید حداقل ۶۰۰ دستگاه واگن باری و در حوزه مسافر، حداقل ۵۰ واگن مسافری را تامین کنند. در زمینه لوکوموتیو و نیروی کشش نیز باید حداقل ۱۰ لوکوموتیو تامین شود. در بخش حمل و نقل بار جهت خرید واگن حدود ۱۵۰ میلیارد تومان سرمایه، مورد نیاز است. اگر بخواهیم سایر دارایی ها و نیز سرمایه در گردش اولیه مورد نیاز چنین

رفتار بخش حمل و نقل باید به گونه ای باشد که به عنوان مثال کارخانه ای که در شهر اصفهان قرار دارد و خود به ریل متصل نیست ولی با ایستگاه ریلی فاصله ۵۰ تا ۱۰۰ کیلومتری دارد، برای رساندن بار خود به بندرعباس ابتدا بار را با کامیون به ایستگاه ریلی حمل کند و سپس از آن جا با واگن به بندرعباس ببرد، درحالی که متاسفانه در شرایط کنونی، کارخانه مثال مقروض بارش را در کل مسیر از مبدأ اصفهان تا مقصد بندرعباس حتی در مقیاس چند میلیون تنی با استفاده از کامیون حمل می کند. به هر حال تاکید می گردد که در یک فضای سالم اقتصاد حمل و نقل، دو شیوه حمل و نقل ریلی و جاده ای باید در کنار یکدیگر قرار گیرند و نقش مکمل یکدیگر را ایفا کنند نه مقابل هم. نکته جالب این است که در چنین صورتی، برخلاف تصور بسیاری از مدیران، اتفاقاً با افزایش توجیه تولید و صادرات محصولات جدید، تقاضا برای حمل جاده ای حتی افزایش هم خواهد یافت و جای هیچ نگرانی برای مسائل اجتماعی ناشی از کاهش کارکرد کامیون ها نیست.

یکی از نقش های اساسی بنگاه های کوچک و متوسط، رقابت و ایجاد ثروت در جهت اقتصاد ملی است، آیا در نظام حمل و نقل ریلی کشور این استعداد وجود دارد؟

نگرفته است، ضمن اینکه حمل و نقل جاده ای به صورت سنتی، اینگونه کالاها را حمل می کند. ظرفیت تولید صنایع فلزی کشور مانند فولاد، سرب، روی، آلومینیوم و مس در حال افزایش است. طبق برنامه های در نظر گرفته شده بلند مدت و سند استراتژی تعریف شده برای آنها، مقیاس تولید این گونه کالاها قرار است از حدود ۱۵ میلیون تن فعلی، به مقیاس های بالاتر و حداقل تا ۳۰ میلیون تن برسد. بنابراین هم اکنون وقت آن رسیده تا بخش حمل و نقل ریلی و به طور کلی همه بخش های حمل و نقل کشور نیز برنامه های موازی تنظیم شده و متناسب با افزایش ظرفیت تولید و صادرات مد نظر پیش رو داشته باشند. برای حفظ رقابت پذیری این کالاها باید هزینه های حمل و نقل ریلی را نسبت به حمل و نقل جاده ای کاهش دهیم. متاسفانه شرایط فعلی و متغیرهای اساسی اقتصاد حمل و نقل کشور ما به گونه ای تنظیم شده است که کرایه حمل بار در جاده و ریل چندان متفاوت نیست و حتی علاوه بر آن، این دو شیوه حمل، با هم به رقابت می پردازند در صورتی که باید در کنار هم و مکمل هم باشند. کاربرد حمل و نقل ریلی، حمل در مسافت های طولانی و کاربرد حمل و نقل جاده ای حمل در مسافت های کوتاه است. در شرایط طبیعی و با تنظیمات درست اقتصادی،



در شرایط فعلی، همچنان که پیش تر بیان شد، حمل و نقل ریلی و حمل و نقل جاده ای ناگزیر از رقابت با یکدیگر هستند و این رقابت در عین حال ناکارآمدی هر دو بخش را در پی دارد. بخش حمل و نقل جاده ای و بخش حمل و نقل ریلی فاصله زیادی با وضعیت بهینه دارند و برای حمایت از بازار داخلی و همچنین رونق صادرات سازمان دهی نشده اند. بهره وری این دو بخش بسیار پائین است. فرض کنید بخواهیم عملکرد سالانه ناوگان شاغل در این دو بخش، یعنی کامیون و واگن را با در نظر گرفتن معیارهایی مورد سنجش قرار دهیم. برای مثال، یکی از بهترین شاخص های اندازه گیری حمل بار به ازای هر دستگاه حمل بار اعم از کامیون یا واگن، مقدار تن کیلومتر باری است که توسط آن وسیله طی بازه زمانی مشخصی، مثلاً یک سال جابه جا می شود. اگر کشور خودمان را از منظر این شاخص با کشورهایی که عملکردی با بهره وری بالا در شبکه های حمل و نقلی خود دارند مقایسه کنیم، پذیرش نتایج آن بسیار سخت خواهد بود. بخش حمل و نقل جاده ای با معیارهای گفته شده از یک سو ظرفیت خود استفاده می کند و برای متناسب سازی دخل و خرج خود، مجبور به گران فروشی است. در بخش حمل و نقل ریلی با مشکلاتی بیش از حمل و نقل جاده ای

روبرو هستیم. عواملی که باعث می شوند عملکرد حمل بار در شبکه ریلی ما رضایت بخش نباشد، متعدّدند، که از جمله آنها می توان به توزیع نامتوازن فعالیت های اقتصادی در جغرافیای کشور و نیز سنتی بودن روش های بازاریابی شرکت ها اشاره نمود. در عین حال، یکی از مهم ترین عوامل، شیوه بهره برداری از شبکه ریلی کشور است. در واقع فرآیندهای حاکم بر تردد واگن و قطار در شبکه ریلی نیازمند سطح بسیار بالایی از ایمنی است و برای حفظ چنین سطحی از ایمنی با اتکا به ابزارهای سنتی کنترلی موجود، شبکه ریلی کشور مجبور است با مقیاس های بسیار کم وضعیت مشغول به فعالیت و حمل بار باشد. به عنوان یک مثال مقایسه ای، خوب است بدانیم کشور قزاقستان از جمله کشورهای آسیای میانه است که طول خطوط شبکه ریلی آن نسبت به خطوط ریلی کشور ما ۳۰ درصد بیشتر و تعداد واگن هایش هم نسبت به واگن های کشور ما ۳ برابر است، اما مجموع حمل باری که توسط ریل در این کشور صورت می گیرد نسبت به حمل بار در کشور ما هشت برابر بیشتر است. بنابراین می توانیم ادعا کنیم که بخش حمل و نقل ریلی از نظر بهره وری در جایگاه ضعیفی قرار دارد. به این ترتیب می بینیم که بخش حمل و نقل جاده ای و ریلی به دلیل پایین

بودن بهره وری، ناگزیر برای تعادل دخل و خرج خود به گران فروشی روی می آورند و هزینه آن را به قیمت تمام شده کالا و عمدتاً کالای ایرانی تحمیل میکنند. چنین نقیصه ای در عمل به کیفیت پائین کالاها و خدمات ایرانی و نامناسب بودن قیمت آنها می انجامد و متأسفانه با چنین شرایطی قابلیت عرضه کالای با کیفیت و قیمت مناسب را در بازارهای داخلی و خارجی از دست می دهیم. به طور خلاصه می توانیم ادعا کنیم یکی از مهم ترین گلوگاه های اقتصاد ایران، بهره وری اندک بخش حمل و نقل بار است.

می توان ادعا کرد، چنانچه بتوانیم رشد خوبی در بهره وری این دو بخش ایجاد کنیم با تاخیر زمانی دو تا سه سال می توانیم شاهد صعود قدرت رقابت کالاهای ایرانی باشیم، در نتیجه توجیه واردات برخی از کالاها از بین می رود و توجیه صادراتی بسیاری از کالاهای ایرانی افزایش پیدا می کند. جالب توجه است که یکی از نقاط بسیار درخشان عملکرد کشور چین، جذب سرمایه گذاری های بزرگی است که در حوزه حمل و نقل انجام می دهد، نظیر راه ابریشم جدید، و بزرگراه های مهمی که در این کشور ساخته شده و نیز سرمایه گذاری های متهورانه ای که در توسعه شبکه بین المللی جاده ای و ریلی منتهی به چین انجام داده است. چین سالانه فقط ۲۰ هزار کیلومتر خط آهن پرسرعت می سازد که نشان دهنده درک بالای آن ها از اهمیت شبکه حمل و نقل ریلی است. آن ها به خوبی این ادعای یک جمله ای معروف که "نقش شبکه ریلی در پیکره اقتصاد هر کشور همچون نقش شبکه شریانی خون در بدن موجود زنده است" را درک نموده اند و روی آن سرمایه گذاری می کنند. متأسفانه از این جهت کشور ما دیر متوجه روندها شده است. البته رویکردهای خوبی ایجاد شده است و از جمله در دو سه سال اخیر در راه آهن، اقداماتی برای شناسایی و رفع گلوگاه های مختلف موجود در شبکه ریلی آغاز گردیده تا رویکرد ارتقاء بهره وری ایجاد شود.

راه آهن ایران در سال ۹۵ نسبت به سال گذشته از رشد بالایی برخوردار بود و این یعنی افزایش بهره وری بدون افزایش واگن، طول شبکه و لکوموتیو، صورت گرفته است.

جالب است بدانیم که یکی از مهم ترین دلایل چنین توفیقی، تغییر رویکرد راه آهن در قسمت بازرگانی بوده است.

برای افزایش بهره وری، لازم است از اتکا به فرآیندهای سنتی و قدرت ذهن انسان در بخش های سیر و حرکت پرهیز کنیم و به سمت تصمیم گیری های سیستمی و مکانیزه در بهره برداری شبکه برویم. باید مدیریت حرکت واگن ها در شبکه ریلی نتیجه خروجی نرم افزار باشد زیرا حضور تکنولوژی سیستمی و نرم افزارهای مربوطه به بهتر شدن سیر واگن ها کمک می کند. هنگامی که بخش محاسباتی و پردازش حجیم تصمیم گیری ها از ذهن انسان به ماشین محول شود، صد درصد شاهد رشد جهشی بهره وری خواهیم بود. بنابراین می توان گفت، زمان انقلاب و دگرگونی در نظام بهره برداری شبکه ریلی فرا رسیده و این اتفاق هرچه سریع تر باید رخ دهد. در آن هنگام است که شاهد رشد جهشی بهره وری و تضمین استحکام پایه های حیات شرکت های موجود خواهیم بود و سرمایه گذاران خارجی با اطمینان بیشتری به این بخش ورود خواهند کرد.

وجود بنگاه های پایدار نیازمند شرایط مساعد کسب و کار، فضای مطلوب سرمایه گذاری و مشارکت و سرمایه گذاری خارجی است. رسیدن به این شرایط نیازمند حمایت دولت است. آیا در بخش ریلی چنین فضایی وجود دارد؟ آیا دولت به وظایف و مسؤلیت های خود جهت تسهیل فضای کسب و کار عمل نموده است؟ راه آهن در سال های اخیر از بنگاه داری خصوصی حمایت خوبی به عمل آورده است و برای خریداران واگن باری نو، تخفیف چهار میلیون تن کیلومتری در حق دسترسی را پیش بینی کرده است که این کار جذابیت خرید واگن نو را بالاتر برده است. در بخش مسافری نیز اینگونه تشویق ها و تخفیفات در نظر گرفته شده است. جهت تامین واگن نو، راه آهن قراردادی را با واگن سازهای روس تنظیم کرده و در آن قرارداد راه آهن خود، ضامن پرداخت اقساط شده است. اساساً وام گرفتن از یک شرکت خارجی مراحل پیچیده و سختی را در بر دارد، اما راه آهن با هوشمندی و



درایت خود این قرارداد را به انجام رساند. البته طرف مقابل قرارداد، یعنی واگن ساز روس نیز با درک درست و نگاه مثبت به کشور ایران و عملکرد شرکت های ایرانی و از همه مهمتر با در نظر گرفتن اعتبار راه آهن جمهوری اسلامی ایران، چنین ریسکی را در این فرآیند متقبل شده است. از لحاظ حمایت دولت در بخش حمل و نقل ریلی نیز اقدامات خوبی صورت گرفته اما کافی نیست و باید حمایت های بیشتری صورت گیرد. شرکت های حمل و نقل تا حدی می توانند به تنهایی سطح خدمات را افزایش دهند و سرمایه گذاری های جدید را جذب کنند اما این کافی نیست. در یک نگاه کلان و از ارتفاع بالا، باید دقت کنیم و بینیم حمل و نقل ریلی نسبت به حمل و نقل جاده ای چه جایگاهی دارد. آیا می خواهیم اتمسفر اقتصاد حمل و نقل کشور را با دستکاری های نادرست در مقادیر متغیرهای مهم، همین گونه پیش ببریم که همچنان کرایه های حمل و نقل جاده ای و ریلی هر روز در رقابت و در تقابل با هم باشند؟ قیمت حمل و نقل جاده ای در مسیر ۱۴۰۰ کیلومتری تهران تا بندرعباس باید به طور طبیعی ۲ تا ۳ برابر حمل و نقل ریلی باشد که این گونه نیست. علل این بیماری، متعدددند که پیش از این به پائین بودن بهره وری اشاره شد اما یک علت مهم دیگر ارزیابی سوخت است که در بلندمدت باید اصلاح شود. همچنین باید سهم دولت از کرایه ها در هر شیوه حمل و نقل در بخش های مختلف ریل، جاده و دریا در مقایسه با یکدیگر مورد ارزیابی و طراحی مجدد قرار گیرد که این اتفاق تا به امروز نیفتاده است. هم اکنون در بخش حمل و نقل ریلی، حدود ۳۰ درصد کرایه سهم شبکه ریلی، ۵۰ درصد سهم لکوموتیو و ۲۰ درصد سهم شرکت حمل کننده مالک واگن است، اما در جاده تا همین چند ماه پیش، سه درصد و از ابتدای سال ۹۶ چهار درصد کرایه حمل، سهم حق دسترسی در نظر گرفته شده است. با این آمار به راحتی می توان گفت، دسترسی به جاده آسانتر و ارزانتر از دسترسی به ریل است. در حالی که اگر این سوال را از خود بکنیم که چرا قطار اختراع شد؟ می توان گفت، علت آن حمل بارهای حجیم بود تا مردم کسب و کار و صنایع را

تا جای ممکن از جاده جدا کنند و در عین حال از آلاینده های زیست محیطی هم بکاهند و به تاسیسات و طبیعت و انسان هم صدمه کمتری بزنند. ما باید از حجم حمل و نقل جاده ای کم کنیم و حجم حمل و نقل ریلی را بالا ببریم. به همین دلیل پیشنهاد بنده این است که در یک برنامه زمان بندی شده، حق دسترسی به شبکه ریلی کاهش و حق دسترسی جاده ای افزایش یابد و اضافه درآمد حق دسترسی جاده ای در بهبود شبکه ریلی هزینه شود. راه آهن قرار نیست یک سازمان سود ده باشد، و اگر جریان نقدی آن تنها در حدی باشد که بتواند هزینه های خود را پوشش دهد کفایت می کند. راه آهن یک بنگاه دولتی بزرگ است که می باید خدمات عمومی به بنگاه ها و مردم ارائه دهد. قبول و اجرای درست این وظیفه موجب می شود تا جذابیت حمل کالا از جاده به ریل منتقل شود. در این صورت تردیدی نخواهد بود که حمل و نقل ریلی کارآمدتر می شود. وقتی صاحب کالا ببیند حق دسترسی در جاده بالاتر و در ریل پایین تر است مطمئنا به سمت ریل سوق پیدا می کند.

در شرایط کنونی با در نظر گرفتن چه مولفه هایی شرکت های حمل و نقل ریلی می توانند در مقام بنگاه های پایدار به حیات خود ادامه دهند؟ برای انجام هر سرمایه گذاری، ابتدا یک برآورد و گزارش توجیهی لازم است که نشان دهد آیا از لحاظ فنی و اقتصادی ورود به این سرمایه گذاری به صرفه می باشد یا خیر؟ این به صرفه بودن یا نبودن را از طریق شاخص های اقتصادی اندازه گیری میکنند. مهمترین این شاخص ها، شاخص نرخ بازگشت داخلی سرمایه گذاری است. سرمایه گذاری در بخش جاده ای عمدتا در مقیاس شخص حقیقی انجام می شود که در کنار عقل اقتصادی، احساس و عاطفه نیز بر چنین فرآیندی حاکم است. به عنوان مثال فردی در گذشته راننده بوده و علاقه خاصی به کامیون بنز دارد و حتی اگر سرمایه گذاری انجام شده از نظر نرخ بازگشت سرمایه جذابیت اقتصادی بالایی نداشته باشد، این راننده به دلیل علاقمندی، به احتمال زیاد کامیون را خریداری کرده و اقساط زیاد آن را هم پرداخت می کند، در صورتی که با

یک سوم قیمت کامیون بنز می تواند یک ماشین چینی بخرد و با سود بیشتری کار کند. اما کسی که عاشق کامیون بنز است هیچ گاه با این سیاست پیش نمی رود. در بخش ریلی سرمایه گذاری ها در مقیاس کلان صورت می گیرد و از سرمایه گذاری های کوچک خبری نیست، شرکت های بزرگ سرمایه گذاری، فولادسازها و تولید کننده های پتروشیمی، سیمان و نظایر آنها برای حمل مواد اولیه و محصولات خود، عمدتا نیازمند وسایل نقلیه ریلی هستند که در آن راستا سرمایه گذاری می کنند. سرمایه گذاران بزرگ احساسی عمل نمی کنند، بلکه عقلانی عمل می کنند. سرمایه گذاران بزرگ عقلانیت را در ابتدای امر در قالب مطالعه اقتصادی جامعی که انجام داده اند بروز می دهند. ما هم اکنون در حمل و نقل ریلی در شرایطی هستیم که اگر کسی مطالعه در جهت ورود به بخش را انجام دهد شاخص ها، جواب خوبی به او خواهند داد.

به عنوان مثال، شرکتی یک واگن باری را با قیمت ۲۵۰ میلیون تومان خریداری می کند و اگر خوب کار کند پس از کسر مبالغ هزینه های حق دسترسی، حق لکوموتیو، مخارج تعمیرات و هزینه های پرسنلی و امور جاری شرکت، سالانه ۱۵ میلیون تومان از این سرمایه گذاری ۲۵۰ میلیون تومانی سود باقی می ماند که این رقم در مقایسه با سود سایر گزینه های سرمایه گذاری عدد بسیار پایینی است. البته اخیرا راه آهن حمایت هایی در قالب تخفیف حق دسترسی و حذف حق دسترسی انجام داده است که در سال های اول مقداری درآمد را بیشتر و هزینه را کمتر می کند، اما در مجموع، همچنان سرمایه گذاری در ناوگان باری ریلی، گزینه جذابی برای سرمایه گذاران نیست. در عین حال شاهد هستیم که واگن های جدیدی که خریداری شده اند به تدریج به شبکه اضافه می شوند. دلیل ورود این واگن ها، این است که شرکت هایی در بازار کار حضور دارند که برای ادامه حیات نیاز به توسعه ظرفیت دارند، و وقتی به آن ها گزینه های نسبتا خوبی برای خرید پیشنهاد میشود به دلیل امیدواری به آینده بهتر این گزینه ها را رد نمی کنند. ناگفته نماند که بخش مهمی از واگن های باری

موجود متعلق به کارخانه ها و معادن بزرگ کشور است. چنین کارخانه هایی وقتی در این گونه کسب و کارها سرمایه گذاری می کنند فقط به سود حاصل از همین واگن ها فکر نمی کنند، بلکه آن ارزش افزوده ای را می بینند که در زنجیره کلی فعالیت کارخانه خود به دست آورده اند. به زبان ساده تر، از نظر حسابداری و محاسبات مالی، ممکن است سود اندک حاصل از سرمایه گذاری در خرید واگن، با سود بهتری که در صورت های مالی اصلی شرکت مادر به دست می آید جبران شود. برای بالا رفتن درآمد راه آهن، باید بهره وری شبکه افزایش یابد تا در نتیجه آن، سود سالانه ۱۵ میلیون تومانی هر واگن باری نیز حداقل به ۴۰ میلیون تومان در سال برسد. در چنین صورتی مطمئنا سرمایه گذاری در این بخش بسیار جذاب تر و موجه تر خواهد بود.

در رابطه با ادامه حیات و ماندگاری پایدار شرکت های موجود می توان گفت، ما حدود ۲۷ شرکت حمل و نقل ریلی بار داریم که همکاری و همدلی لازم بین این شرکت ها برای مدیریت تقاضاهای بار و ایجاد منافع مشترک برای یکدیگر وجود ندارد. رقابت شدیدی میان آنها برقرار است که بعضا حتی با سود بسیار پایین که توجیهی برای ادامه حیات شان فراهم نمی کند به رقابت مخرب برای کسب سهم از بازار می پردازند. در حالی که این شرکت ها باید بر سر یک میز به تفاهم برسند و قیمت گذاری های عقلانی و منطقی را انجام دهند و از آن عدول نکنند و محل کسب و کار یکدیگر نشوند. مهم تر از آن، اگر از بعد دیگر به فرصت های همکاری در تقسیم واگن نیز توجه شود. به عنوان مثال به کرات دیده شده که مثلا شرکت الف باری را با واگن های خودش از مبدا یک به مقصد دو می برد و واگن ها را خالی به همان مبدا بر می گرداند و شرکت ب نیز از مبدا دو به مقصد یک باری را می برد و خالی بر می گردد! اگر این دو شرکت واگن های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، هم سود بیشتری خواهند کرد و هم بهره وری در انجام کار بالا می رود. چگونه امکان دارد که دو دسته واگن در جهت خلاف یکدیگر بارهایی را حمل



کنند و در نهایت خالی بر گردند؟ زمانی می‌توانند کرایه را کمتر کنند که جذابیت بارگیری بر روی شبکه ریلی بالا برود. در چنین شرایطی، در نهایت آلودگی محیط زیست هم کاهش می‌یابد و از تصادفات در مسیرها نیز کاسته می‌شود. از موارد مهم دیگر در جهت افزایش پایداری شرکت های حمل و نقل ریلی، رشد توان مدیریت بازرگانی و بازاریابی آن هاست. خواب واگن در برخی از محل های بارگیری بسیار زیاد است، چرا که شیوه بازاریابی شرکت های ریلی شیوه سنتی است. به عنوان مثال جهت دریافت مشخصات بار از مشتری نامه ای ارسال شده، تا زمان دریافت جواب، در برخی موارد زمان زیادی هدر می رود در حالی که در این مدت واگن خوابیده و منتظر تعیین و تشخیص برخی از مشخصات بار است، این در شرایطی است که از ابزارهای جدید نرم افزاری به سادگی می توان برای کاهش زمان های تلف شده بهره برد. مثلا وجود یک سایت اعلام بار در شرکت های ریلی باری می‌تواند برای جذب بارها بسیار موثر باشد. این ابزارها قطعا در کاهش قیمت ها و افزایش تقاضای حمل هم می‌توانند تاثیرگذار باشند. در زمینه کاهش هزینه ها، تعمیرات واگن ها خلل و فرج بسیاری دارد. با این توصیف می‌توان کاهش چشمگیری در هزینه های تعمیراتی سنگین شرکت های مالک واگن ایجاد کرد که این امر را نیز می‌توان با تدابیر متخصصان تعمیر و نگهداری که اطلاعات فنی دارند عملیاتی کرد. به عنوان مثال با وجود اینکه فاصله تعمیرات اساسی واگن های باری از ۴ سال به ۳ سال کاهش یافته، با وجود تورم زیاد برخی شرکت ها موفق شده اند با ابزار مناقصه، مذاکره یا رجوع به بعضی تعمیرکننده های متخصص تر و نیز مدیریت سفارش و موجودی قطعات، هزینه های تعمیرات را تا ۴۰ درصد کاهش دهند که اثرات مثبتی در سودآوری داشته است.

با توجه به تجربه یک دهه فعالیت شرکت های خصوصی ریلی، آیا عملکرد این شرکت ها متناسب با فضای کسب و کار امروزی است؟ آیا نیاز به تجدید ساختار در بخش خصوصی ریلی احساس می‌شود؟ چه نوع اصلاحاتی در این برهه زمانی

می‌تواند کارساز باشد؟

اصلاح ساختار باید در کل خوشه ی حمل و نقل ریلی کشور رخ دهد. در ابتدا قرار نبود خصوصی سازی به این شکل ناقص صورت گیرد. واگن را شرکت خریداری کرده، بار را خود شرکت تامین می‌کند و در نهایت به دست راه آهن می‌سپرد تا به فلان مقصد برساند. اما شرکت اطلاعی ندارد که واگن اش یا چه سرعتی و از چه مسیری عبور می‌کند و در کدام قسمت ها به دلیل خرابی متوقف می‌شود، تمامی اختیار در دست راه آهن آن هم با بهره وری اندک است. خصوصی سازی فقط در خرید وسایل نقلیه ریلی به انجام رسیده است و این اتفاق از نظر بنده نه خصوصی سازی بلکه یک نوع تأمین مالی از سوی راه آهن بوده است. سویچ، فرمان، پدال گاز و پدال ترمز شبکه حمل و نقل ریلی کشور در زیر پای راه آهن است، بخش خصوصی و دولتی، باید برای انجام عملیات حمل ریلی، با هم همکاری داشته باشند. چرخ دنده های دو بخش خصوصی و دولتی در یکدیگر کاملا و به درستی قرار نگرفته در نتیجه با سرعت مناسب بار حمل نمی‌شود. ناگفته نماند که زمزمه هایی در رابطه با واگذاری بهره برداری از شبکه ریلی به بخش خصوصی شنیده می‌شود. مانند سازمان بنادر که شاهد هستیم، بندر را سازمان می‌سازد و مالکیت با خودش است، اما بهره برداری در اختیار شرکت های خصوصی است. شرکت

مقیاس های کوچکی است. به عنوان مثال در کشورهایی مانند روسیه و قزاقستان، شرکت هایی که با ۶۰۰ واگن حضور داشته باشند مشاهده نمی‌شود، و شرکت ها در مقیاس های ۲۰ هزار واگن و ۵۰ هزار واگن هستند، یعنی تعداد کل واگن های کشور ما به اندازه یک شرکت آن هاست، آن کشورها دریافته اند که با مقیاس های چند صد واگن نمی‌توانند بهینه کار کنند در نتیجه در بلند مدت شرکت های خصوصی ما باید به سوی ادغام پیش روند، یا حداقل فعالیت های همکاری از جنس شبه ادغام داشته باشند. همانند به اشتراک گذاشتن واگن ها که گفته شد.

این سیاست را می‌توانیم در ترکیب واگن های شرکت های واگن دار با لکوموتیوهای شرکت های لکوموتیودار نیز مطرح کنیم. یعنی با ایده تشکیل قطار کامل می‌توانیم بارها را با سرعت بالاتری حمل کنیم. متأسفانه هم اکنون سرعت سیر واگن های باری زیر صد کیلومتر است. قطار برای این سرعت ها اختراع نشده است. خود راه آهن طبق تعهدی که با بخش خصوصی داشته و در قراردادانیز قید شده، تعهد روزانه حداقل ۳۰۰ کیلومتر را داده که به دلایل گفته شده محقق نشده است. یک راه بهبود پیمایش روزانه نیز، ایده تشکیل قطار کامل است که شرکت های خصوصی لکوموتیو و واگن دار می‌توانند به تحقق این ایده به افزایش سرعت مسیر کمک کنند.

های اپراتور بندر یا اصطلاحا شرکت های "بندر گردان" همانند شرکت های تاید واتر، کاوه، سینا، بندر را مدیریت می‌کنند و با بهره وری های بالا کار می‌کنند. به عنوان مثال شرکت تاید واتر خاورمیانه که یکی از شرکت های بندر گردان است ساختاری هلدینگ دارد که یکی از شرکت های تابعه اش به صورت تخصصی نرم افزار، سخت افزار و تجهیزات رایانه ای مدیریت لجستیک در بندر را در اختیار دارد و در جهت بهبود مستمر عملکرد بندر حرکت می‌کند. این شرکت در سال های ۸۸، ۸۹، ۹۰ توانست با بهبود فرآیند مکانیزاسیون بندر، موجب افزایش چشمگیر عملیات تخلیه و بارگیری کانتینر، در بندر شود. ما در ساختار بخش حمل و نقل ریلی کشور نیز به "شبکه گردان خصوصی" نیاز داریم. به عنوان مثال ناحیه هرمزگان را می‌توانند به بخش خصوصی واگذار کنند و تضمین تعداد تخلیه و بارگیری واگن ها در این ناحیه را که روزانه می‌تواند مثلا حداقل هزار واگن باشد از آن ها بگیرند، در غیر اینصورت آن ها را متحمل جریمه کنند و اگر بالاتر از آن تخلیه و بارگیری داشته باشند درصدی از درآمد به سوی خودشان برگردد. به تدریج این سیاست رادر کل شبکه پیاده کنند به گونه ای که راه آهن سازنده و مالک زیر ساخت باشد و بهره برداری بر عهده بخش خصوصی باشد. مقیاس شرکت های حمل و نقل ریلی، نسبت به تقاضاهای حمل بزرگ،