

گفتگو با علیرضا شایخ طاهری مدیرعامل بن ریل :

# رویکرد بنگاه داری امروز با دیدگاههای دولتی

الهام زرفانی



با واژه بنگاه و بنگاه داری وجود دارد. با توجه 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 ظاهراً بنگاه داری بیشتر تجارت و دادوستد مالی است؟

نزدیک به دو دهه است که مفهوم بنگاه داری متداول شده است. از هنگامی که اقتصاد دولتی در حال کمرنگ شدن بود، بنگاه داری و مفهوم آن رنگ و بوی دیگری گرفت. آن چه مورد توجه است دو مولفه مهم سود و زیان است که یک بنگاه اقتصادی باید توجه ویژه ای به آن داشته باشد. باید بدانیم که در بخش دولتی این دو مولفه مورد توجه نیست. وقتی واژه بنگاه را در رابطه با یک موسسه به کار می بریم دقیقاً به اهمیت سود و

۲/۵ میلیون مسافر را تا پایان برنامه توسعه خود که سال ۱۳۹۷ می باشد برنامه ریزی کند. عملکرد خوب شرکت موجب شده است تا بن ریل در سال ۹۵ رتبه دوم کشور را کسب نماید. هم اکنون بعد از شرکت قطارهای مسافری رجاء، بن ریل دومین اپراتور حمل و نقل مسافری ریلی کشور است. این شرکت با تلاش بسیار توانسته فاصله اش را با رقبای دیگر بیشتر کند. با برنامه ریزی های انجام شده توانستیم میانگین سن واگن های شرکت بن ریل را به کمتر از ۱۰ سال برسانیم، در صورتیکه طبق آمار سن ناوگان ریلی در کشور بیش از ۳۰ سال است. از ویژگیهای شرکت بن ریل مالکیت ناوگان جوان است که در میان سایر کشورها نیز ناوگان با سن کمتر از ۱۰ سال ناوگانی ایده آل محسوب می شود. تعبیرهای متفاوتی در رابطه

مدیریت درآمد، یکی از مولفه های جدی برنامه ریزی به شمار می رود که بسیاری از کشورهای پیشرفته بابت بهره گیری از آن به توسعه پایدار خود شکل می دهند. این که شرکت های حمل و نقل ریلی به عنوان بنگاه های کوچک و متوسط و یا به تعبیری بنگاه های بزرگ اقتصادی تاجه حد می توانند از خدمات این گونه شرکت ها بهره گیرند، موضوعی است که در گفتگو با مهندس علیرضا شایخ طاهری مدیرعامل بن ریل در میان گذاشتیم و پاسخ های وی را در رابطه با اساس ساختار بنگاه داری شرکت های حمل و نقل ریلی شنیدیم:

دارد و بخش مسافرا هم شرکت راه آهن شرقی بنیاد تحت برند بن ریل انجام می دهد. ابتدا بن ریل فعالیت خود را در حوزه حمل مسافر با ۱۰ دستگاه واگن آغاز کرد که به مرور افزایش یافت و امروز با ۱۳۱ دستگاه واگن مسافری به جابجائی ۲ میلیون مسافر در سال می پردازد، که ضریب اشغال بالایی را برای شرکت ایجاد کرده است. بطور میانگین در طول این سالها بن ریل توانسته برنامه جابجایی ۱/۵ میلیون مسافر را در سال ۹۶ و

ابتدا بفرمائید سابقه فعالیت بن ریل به چه سال هائی برمی گردد؟ برند بن ریل به مدت یکسال است که به نام شرکت راه آهن شرقی بنیاد ثبت شده است. این شرکت بیش از دو دهه است که فعالیت خود را در حوزه حمل و نقل بار و مسافر ریلی آغاز کرده و توانسته تعداد ناوگان خود را افزایش دهد و از سال ۱۳۹۴ عملاً فعالیت آن به دو بخش حمل بار و مسافر تفکیک شده است که بخش بار را شرکت سینا ریل پارس بر عهده



لازم و تشخیص صحیح زمان بهره گیری از توان بخش خصوصی را داشته باشد. در بخش هایی، ورود دولت لازم است زیرا حجم سرمایه گذاری و نرخ بازگشت سرمایه به گونه ای است که فقط دولت می تواند به آن ورود کند و برعکس بخش هایی که برای بخش خصوصی جذابیت آفرین است دولت نباید دخالت کند. در سال های گذشته این سیاست به طور کامل عملی نشد و ما شاهد رفتار منطقی و صحیح در جهت توسعه حمل و نقل ریلی مسافری از سوی دولت نبودیم. به همین علت در ۱۰ سال اخیر در بخش مسافری ریلی و توسعه ناوگان، پیشرفتی حاصل نشد و توسعه قابل توجهی صورت نگرفت که از دلایل آن بستر نامناسب جهت جذب سرمایه گذار است. امیدواریم در سال های آینده سیاست دولت به سمتی سوق داده شود که زمینه های جذب سرمایه گذار در بخش هایی که بازده مناسبی دارد فراهم شود. این دولت و دولت قبل نگاه خوبی به بخش حمل و نقل داشته اند و اتفاقات خوبی در حوزه هوایی افتاده است و در زیرساخت ها هم بخش حمل و

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 وظائف و مسئولیت های خود در جهت تسهیل فضای کسب و کار عمل نموده است؟ اساساً ذات صنعت ریلی ذات ویژه ای است. در تمام دنیا به دلیل سنگین بودن سرمایه گذاری اولیه در صنعت ریلی، شرکت های خصوصی یا توان سرمایه گذاری در این بخش را ندارند و یا ترجیح می دهند این حجم بالای سرمایه را در بخش های دیگری سرمایه گذاری کنند تا نرخ بازده بیشتری داشته باشند. ناگفته نماند سرمایه گذاری در صنعت مسافری ریلی ویژگی هایی را در بر دارد. بعنوان مثال در صنعت ریلی پایداری و ثبات سرمایه گذاری بالاست. دریافت پول از مردم به صورت نقد است و می توان به بازگشت سرمایه اطمینان داشت که از نقاط قوت این صنعت محسوب می شود. همچنین دولت باید آگاهی

باشد، حتی اندک، موجب پایداری و استمرار فعالیت می شود، لذا می توان اذعان کرد که پایه های بنگاه داری در صنعت ریلی در حال شکل گیری است.

از نقش های اساسی بنگاه ها ایجاد رقابت و ثروت در جهت اقتصاد ملی است. آیا در نظام حمل و نقل ریلی ما چنین استعدادی دیده می شود؟

خصوصی سازی در بخش مسافری ریلی در دهه ۸۰ صورت گرفت، اما متأسفانه فقط تصمیم خصوصی سازی گرفته شد و هیچ برنامه و استراتژی مدون از پیش تعیین شده ای در رابطه با آن وجود نداشت، به همین علت نتیجه آن اقدام به تاسیس حدود ۱۲ شرکت بود که هیچ کدام از آن شرکت ها از اندازه یکسانی برخوردار نبودند. نمونه بارز آن شرکت رجا می باشد که حدود ۵۰٪ از سهم بازار را در بر دارد و مابقی شرکت ها با هم ۵۰٪ درصد دیگر بازار را عهده دارند. هیچ توازن و تعادلی بین بازیگران صحنه حمل و نقل ریلی مسافری ایجاد نشده است. شرکت ها نباید بسیار بزرگ و یا بسیار کوچک باشند.

زیان اشاره می کنیم. صنعتی که بیش از ۸۰٪ از عمر خود را در بخش دولتی سپری کرده و رگ و پی ساختارش در بخش دولتی به هم تنیده شده، پیش بینی سود و زیان در آن مفهومی ندارد چرا که عملکرد دولت فقط خدمت رسانی است. رویکرد بنگاه داری با دیدگاه های دولتی، بسیار سخت و دشوار است، به این معنی که شما در سازمانی فعالیت می کنید که تمامی فعالیت ها بر مبنای خدمت رسانی تعریف شده است و سود و زیان در این عرصه حائز اهمیت نیست. تصور کنید با این انگیزه بخواهید قبل از شروع فعالیت اقتصادی به گردآوری اطلاعات جهت میزان سود و زیان آن فعالیت مورد نظر بپردازید. با دیدگاه موجود، شرکت های ریلی برای این که تبدیل به بنگاه های اقتصادی شوند راه درازی در پیش دارند. در نتیجه می توان گفت که بنگاه داری در صنعت ریلی یک مفهوم جدید است. در بنگاه داری فاکتور سود و زیان حرف اول را می زند که حرف درستی است. زیرا اساساً حرکتی که زیان ده باشد خودش، خود را محکوم به فنا می کند. اگر حرکتی سود ده



یک نسخه نهایی در رابطه با حمل و نقل رسیده است که آن افزایش سرعت است. متأسفانه در ایران توجه لازم به مقوله سرعت نشده است و هم اکنون نیز برای آغاز این حرکت بسیار دیر است. کشورهای همسایه ما امروز قطارهای پر سرعت را در کشورهای شان به بهره برداری رسانده اند ولی ما متأسفانه با استانداردهای جهانی در این حوزه فاصله بسیاری داریم. ساخت قطارهای پر سرعت نیازمند دوره ۳ تا ۵ ساله است که اگر امروز تصمیم بگیریم ۵ سال دیگر تحقق پیدا خواهد کرد. علی رغم اینکه درگیر امور جاری هستیم اما از این مهم نباید غافل شویم که آیندگان از ما انتظار دارند که چرا غافل از احداث قطارهای پر سرعت بودیم و این سوال را از ما خواهند کرد. قطعاً قطارهای پرسرعت بر روی الگوی توسعه کشور، چیدمان شهرها، رفتار شهروندان و ترافیک تاثیرگذار است و الگوی زندگی در ایران را تغییر می دهد. باید از این فرصتی که برای ایران وجود دارد یعنی قطارهای پرسرعت غافل نشویم.

را تنظیم و کنترل کند. دولت باید از ورود به جزئیات پرهیز کند و خود را در سطح کلان و استراتژیک قرار دهد. شرکت های خصوصی نیز باید به نوبه ی خود سهم خود را عهده دار باشند و از همان ابتدای کار به صورت شرکت خصوصی واقعی پا در این عرصه بگذارند. بخش خصوصی باید تلاش کند خود ارزش افزوده داشته باشد. شرکت های خصوصی باید بالغ شوند و توانایی اداره امور خود را داشته باشند. کسی که قدم در این صنعت می گذارد و قصد سرمایه گذاری در این صنعت را دارد باید آگاه باشد نرخ سود سرمایه گذاری در این صنعت بالا نیست، نباید صنعت ریلی را با صنعت نفت و بانکداری مقایسه کند. این دو اتفاق باید همزمان صورت گیرد که موجب اصلاح هر دو سمت شود. در آخر باید بگویم که دوره های مدیریت ما به اتمام خواهد رسید و آیندگان در مورد ما قضاوت خواهند کرد. اگر همین حالا برای قطار پر سرعت شروع به کار کنیم بسیار دیر است. کشور امروز بیش از هر چیزی نیازمند قطارهای پر سرعت است زیرا دنیا به

تواند کارساز باشد؟

دو اتفاق در جهت به روز شدن رفتار صنعت حمل و نقل ریلی مسافر باید رخ دهد تا بتوان گفت صنعت ریلی به روز شده است. یک اتفاق از سوی دولت باید رخ دهد و اتفاق دیگر از سوی شرکت های خصوصی. در به روز شدن صنعت حمل و نقل ریلی در حوزه مسافر هر دو بخش سهمیم هستند، اعتقاد ندارم که تمامی کارها بر عهده راه آهن و یا برعکس بر عهده بخش خصوصی باشد. هر دو باید مکمل یکدیگر و در کنار هم عمل کنند. راه آهن باید سهم خود را در عملیات کم و دخالت خود را در تصمیم گیری های بخش ریلی کاهش دهد. دولت باید این فرصت را بدهد تا مکانیزم بازار تعیین کننده قیمت و سطح خدمات باشد. این سیاستی است که در همه دنیا تجربه شده و جواب مثبت داده است. این سیاست حتی در صنایع دیگر از جمله خودروسازی، لبنیات و ساخت و ساز مسکن نیز تجربه شده است. در صنایع مختلف دولت در جزئیات ورود نمی کند و اجازه می دهد تا بازار خود

نقل ریلی شاهد متصل شدن مراکز استان های مهم به شبکه ریلی بوده است. اما سوال این است که آیا در طول این سال ها به موازات توسعه زیر ساخت ها، برنامه ای جهت توسعه و خرید ناوگان طراحی شده است یا خیر؟ ورود دولت در بخش زیرساخت کاملاً صحیح است اما در خرید ناوگان ورود دولت کاملاً اشتباه است، زیرا بخش خصوصی توانایی سرمایه گذاری و اطلاعات فنی مورد نظر در این بخش را دارد. اگر دولت حمایت خود را با پرداخت تسهیلات به بخش خصوصی نشان دهد گامی مثبت در جهت شکل گیری هر چه بهتر بخش خصوصی برداشته است. کارنامه دولت در بخش هایی قابل قبول است

با توجه به تجربه یک دهه فعالیت های بنگاه داری خصوصی در حمل و نقل ریلی بارو مسافر آیا ساختار شرکت های حمل و نقل ریلی متناسب با فضای کار امروزی است؟ آیا نیاز به تجدید ساختار در بخش خصوصی ریلی احساس می شود؟ چه نوع اصلاحاتی در این برهه زمانی می