

## در میزگرد ساختار بنگاه داری شرکتهای حمل و نقل ریلی مطرح شد: ضرورت تجدید ساختار بنگاه های خصوصی حمل و نقل ریلی

الهام زرفانی



که آیا شرکتهای خصوصی دارای ویژگی‌های مورد نیاز قید شده هستند یا خیر. از آقای مرادخانی مدیرعامل شرکت بهتاش سپاهان که با مسایل بخش خصوصی ریلی، آشنا و از شرکتهای با حجم عملیات بالا هم هستند، می‌خواهیم ویژگی‌هایی که بخش خصوصی باید دارا باشد را برای ما برشمرد و جایگاه این ویژگی‌ها را در بخش خصوصی فعلی تحلیل کنند.

**محمد حسین مرادخانی:** ویژگی‌های مشترکی در میان رفتارهای بخش ریلی و جاده‌ای وجود دارد. امروز در بخش جاده‌ای دچار مشکلات اساسی ساختاری هستیم. باید تاکید کرد که هیچ‌گاه یک شرکت نتوانند جاده‌ای در این بخش شکل نگرفته است. اگر نگاهی از دور به این بخش بیندازیم متوجه خواهیم شد که چندین هزار شرکت جاده‌ای وجود دارد که ۹۶ درصد آنها بارنامه نویسی هستند و مدیریت ناوگان را بر عهده ندارند. نظام خودمالکی که در حمل و نقل جاده‌ای غالب است، مانند سدی در برابر عرضه توانمند حمل و نقل است. در بخش خصوصی حمل و نقل ریلی از همان ابتدا در رابطه با اندازه خصوصی سازی ابهامات زیادی وجود داشت. ما کاملاً به

حمل و نقل ریلی طی دهه اخیر به دلیل اعمال سیاست‌های نادرست و جاده پسند از یک سو و ادامه دخالت‌های دولت در امر تصدی‌گری از سوی دیگر نتوانسته است سهم قابل توجهی از جا به جایی بار و مسافر را به خود اختصاص می‌دهد. اما با گذشت ۱۲ سال از آغاز خصوصی سازی در بخش ریلی، این سوال هم اینک مطرح است که خود بخش خصوصی در این ناکامی چه سهمی دارد؟ آیا شرکتهای حمل و نقل ریلی به وظائف و مسولیت‌های خود بعنوان بنگاه اقتصادی بدرستی عمل کرده‌اند؟ آیا ساختارهای حاکم بر بنگاه‌های حمل و نقل ریلی نشانی از مدل‌های واقعی کسب و کار دارند یا اینکه تحت تاثیر نظامات متأثر از ساختارهای عمدتاً شبه دولتی خود ادامه رفتارهای ناکارآمد و غیربهره‌ور دولت را در پیش گرفته‌اند؟

در این نشست مجید بابایی دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی، بهیار صنوبری مدیرکل دفتر سرمایه‌گذاری راه آهن، مجتبی لطفی مدیرعامل شرکت البرز نیرو، شکرالله شفیع زاده مدیرعامل شرکت تجارت کوشش سپاهان، محمد حسین مرادخانی مدیرعامل شرکت بهتاش سپاهان، خدیجه بازرگان کارشناس دفتر بازرگانی راه آهن، سعید قصابیان صاحب نظر و کارشناس در حوزه ریلی و منصور محمودی صاحب نظر و کارشناس در حوزه ریلی، حضور دارند تا در خصوص ساختارهای حاکم بر بنگاه داری بخش خصوصی ریلی بحث و گفتگو نمایند.

واقعی که بر اساس سرمایه و منابع شخصی خودشان شکل گرفته باشد بسیار محدود است. این‌ها مواردی است که لازم است توسط بخش خصوصی مورد بررسی و نامل بیشتری قرار گیرد. در این میزگرد می‌خواهیم به این موضوعات پرداخته شود تا اگر کاستی‌هایی از طرف بنگاه‌های خصوصی وجود دارد که احیاناً موجب ناکارآمدی این بخش شده است و بدون در نظر گرفتن نقش دولت مورد توجه قرار گیرد. به عنوان نقطه شروع می‌خواهیم بر روی ویژگی‌هایی که بخش خصوصی باید از آن برخوردار باشد بحث و گفتگو کنیم و در نهایت به این موضوع بپردازیم

هم در مورد بخش خصوصی مطرح است که آیا بخش خصوصی به وظایف خود عمل کرده است؟ آیا شرکت‌های حمل و نقل ریلی در سطح یک بنگاه خصوصی کارآمد و چابک هستند؟ آیا ساختارهایی که در محیط‌های کسب و کار در رابطه با شرکتهای خصوصی وجود دارد در بخش ریلی هم مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ آیا می‌توان شرکتهای حمل و نقل ریلی را با توجه به ساختار موجودشان، در جرگه بنگاه‌های خصوصی قرار داد؟ و اینکه هم اکنون بخش مهمی از شرکتهای حمل و نقل ریلی را می‌توان در زمره نهادهای شبه دولتی نام برد و شرکتهای خصوصی

**مجید بابایی:** معمولاً بحث‌هایی که از سوی فعالین بخش خصوصی حمل و نقل ریلی مطرح می‌شود نقدی یکطرفه بر عملکرد دولت‌ها است. کاستی‌هایی که وجود دارد و مسوولیت‌هایی که دولت‌ها بویژه پس از آغاز دوران خصوصی سازی بر عهده داشته‌اند اما به خوبی از عهده انجام آن بر نیامده و لذا بسترسازی محیط کسب و کار نیز به شکل مناسبی مهیا نگردیده است و در نتیجه بخش خصوصی هم نتوانسته است از توانمندی‌ها و مزیت‌های خود به درستی استفاده نماید و عملاً شاهد توسعه قابل توجهی در بخش ریلی نبوده ایم. اما در مقابل همیشه این سوال





مجید بابایی

همیشه این سوال در مورد بخش خصوصی مطرح است که آیا به وظایف خود به عنوان یک بنگاه اقتصادی به درستی عمل کرده است؟



است. از سوی دیگر بازار رقابت هم مطرح است. به هر میزانی که به سمت یکپارچگی پیش برویم از مولفه اقتصاد مقیاس، بهره بیشتری خواهیم برد. به آن معنی که حمل و نقل، اقتصادی تر انجام خواهد شد اما همزمان بازار رقابتی را از دست خواهیم داد. در این راستا دو رویکرد وجود دارد:

۱- یکپارچه سازی عمودی که شاخص بهره مندی از اقتصاد مقیاس در آن بارز است اما تنوع بازبگرن و مولفه بازار رقابتی را کاهش می دهد.

۲- تفکیک عمودی که به معنای حضور بازبگرن بیشتر در بازار رقابت است اما در مقابل بهره کمتری از مولفه اقتصاد مقیاس دارد.

ما باید به یک نقطه بهینه از این دو رویکرد برسیم. در بخش ریلی بایستی ضمن حفظ فضای رقابتی همزمان بایستی از مزیت اقتصاد مقیاس هم استفاده کنیم. من هم کاملاً موافقم که تعدد شرکت های حمل و نقل ریلی و کوچک شدن سائز شرکت ها می تواند ما را از مولفه اقتصاد مقیاس دور کند و هزینه های تبادل بین

در بخش لکوموتیو ۵ شرکت خصوصی با ۱۰۷ لکوموتیو داریم که برای این تعداد، وجود ۵ شرکت بسیار زیاد است. با این حجم حمل و نقل بار و مسافر حضور ۲ شرکت کافی است. مشابه این مشکلات در واگن های باری و مسافری نیز دیده می شود. خرد شدن شرکت ها از توان بخش خصوصی کاسته است. شایسته بود شرکت های کمتری با قابلیت های بیشتر تاسیس می شد تا منجر به تاثیر گذاری بیشتر در بازار شود و سرمایه گذاری های بزرگتری شکل گیرد. هم اکنون تمام دنیا برای بقا و ادامه حیات به سمت ادغام شدن شرکت ها رفته اند. مالکیت ها می توانند حفظ و در مدیریت ادغام شوند. چرا بخش خصوصی نتوانسته ۳ برابر این سرمایه را وارد بخش کند و اینکه آیا مشکل از سمت بخش خصوصی است؟ آیا راه آن در بخش بازرگانی و اقتصادی به خوبی عمل کرده است؟ در بخش خصوصی سود و امنیت باید مهیا باشد تا بتواند توسعه یابد در غیر این صورت هنگامی که سود، امنیت و قانونی وجود ندارد شاید دولت بتواند سرمایه گذاری کند اما از بخش خصوصی نمی توانیم این توقع را داشته باشیم. مسیری که راه آن امروز در پیش گرفته مسیر درستی نیست. در واقع راه آن صورت مساله را پاک می کند. اگر بخش خصوصی توسعه لازم را نداشته است نمی توان گفت چاره این درد سرمایه گذاری در بخش دولتی است. ماهیت بخش دولتی در کشور ما، عدم کارایی و صرف هزینه های زیاد و نیروی انسانی بالاست. ما نباید از شرکت ها انتظار داشته باشیم که خود به تنهایی سرمایه گذار باشند. حتی در کشورهای پیشرفته اروپایی، دولت ها در سرمایه گذاری بخش ریلی، به شرکت های خصوصی تسهیلات می دهند. در شرکت البرز نیرو که کاملاً یک شرکت خصوصی است و از نقطه صفر آغاز به کار کرده، توانسته ایم حدود ۳۰ درصد از ایده ها و تصمیمات را اجرایی کنیم. مشکلات گردش بازرگانی و اقتصادی بسیار است که معضلات آن نیز گریبانگیر سرمایه گذاری خواهد شد.

مجید بابایی: در حمل و نقل ریلی مولفه های با نام اقتصاد مقیاس حائز اهمیت

نگرفت. هزینه های جاری افزایش یافته و فشار محدودیت های منابع مالی دولت نیز از سوی دیگر مشکلات امروز بخش خصوصی را شکل داده است. فشار وارده به بخش خصوصی از سوی تفکر و سیاست گذاری ها در این بخش نیست. این سوال از راه آن در ذهن ها شکل می گیرد که آیا راه آن مالک شبکه است یا حاکمیت؟ در جواب این سوال گفته می شود: وزارتخانه این اختیار را به راه آن داده است. این مشکل بزرگی است که میان راه آن و بخش خصوصی وجود دارد. اگر امروز این مشکل از سر منشا آن حل نشود، سرگردانی بخش خصوصی ادامه دارد. یک معضل اقتصادی در کل اقتصاد به نام حجم نقدینگی سرگردان که پایه تورمی کشور را شکل داد، موجب کمبود نقدینگی شده است و این یک تضاد است. اگر این معضل حل شود مشکلات دیگر از قبیل اینکه نگاه ما به خصوصی سازی چه باید باشد، حل خواهد شد.

مجید بابایی: از مهندس لطفی می خواهیم در رابطه با مشکلات ساختار موجود در بخش و ویژگی هایی که بخش خصوصی باید داشته باشد و متاسفانه ندارد توضیحاتی به ما بدهند.

مجتبی لطفی: اتهاماتی که در رابطه با بخش خصوصی وجود دارد به این بخش وارد است. اگر بر روی بخش خصوصی ریلی تمرکز کنیم، با توجه به قوانینی که در رابطه با فعالیت بخش خصوصی و تعداد شرکت ها و سابقه موجود وجود دارد، مشکلات اساسی در این شرکت ها دیده می شود. یکی از این مشکلات توانایی و پتانسیل توسعه حمل و نقل ریلی در بخش خصوصی است. اگر به میزان رشد در این بخش نگاهی بیاندازیم خواهیم دید که بخش خصوصی جذابیت قابل توجهی در بخش سرمایه گذاری ندارد. ما باید انتظارات خود را از بخش خصوصی افزایش دهیم زیرا دیدگاه بخش خصوصی سرمایه گذاری است. اگر از منظر سرمایه گذاری به آن نگاه کنید بخش خصوصی امروز باید تعداد واگن و لکوموتیو بیشتری داشته باشد. یکی از معضلات بنگاه ها، شرکت های خصوصی خرد و کوچک است. ما شرکت های خصوصی بسیاری داریم. به عنوان مثال

نوع شکل گیری بخش خصوصی ریلی در آن زمان آگاه هستیم. مدتی در دفتر برنامه ریزی بودجه راه آهن تحقیقاتی را انجام می دادیم. با تحقیق بر روی شاخص ها و روندها، به آن نتیجه رسیدیم که ادامه وضعیت راه آهن در بلند مدت غیرممکن بود. امروز در سیاست گذاری حاکمیتی تبعیض آشکاری حتی از لحاظ منابع مالی دولتی در بخش ریلی و جاده های مشاهده می کنید. شاکله سیاست گذاری دولت در توسعه حمل و نقل عمومی در حمل و نقل جاده ای است. اگر سطوح حمایت دولت را از بخش جاده ای بررسی کنید، متوجه خواهید شد که ۴ درصد از سود حاصله حمل بار در شبکه جاده ای را دریافت می کنند و مجدد به حمل و نقل جاده ای برمی گردانند. هر چه حمل و نقل جاده ای بار بیشتری را جابجا کند، پول بیشتری را به بخش خود باز می گرداند. آیا در بخش ریلی این حمایت از سوی دولت صورت می گیرد؟ شرکت راه آهن به واسطه مشکلات نقدینگی خود شرکت های ریلی را که بدلیل مشکلات اقتصادی حاکم بر بخش و صاحبان کالا توان پرداخت بدهی های خود را بطور منظم ندارند مورد تهدید قرار می دهد. راه آهن از سیر واگن های شرکت های بدهکار به راه آهن جلوگیری می کند و واگن ها را به صورت تهاوت از شرکت ها خریداری می کند.

چرا در حمل و نقل ریلی این اتفاقات به وقوع می پیوندد؟ چرا راه آهن واگن ها را از شرکت ها گرفته و در پی ایجاد هلدینگ است. چرا واگن ها را به شرکت های زیرمجموعه پس انداز راه آهن واگذار می کند؟ موشکافی این مشکل به ما کمک خواهد کرد تا منبع مشکل را بیابیم که آیا این معضل پیش آمده از همان بدو فرآیند شکل گیری خصوصی سازی وجود داشته یا در فرآیند اجرا الزامات و ملاحظات داشته که به آن توجهی نشده است و ما را در این گرداب گرفتار کرده است؟ در دوره تغییر مدیریت در دولت، خصوصی سازی به مفهوم کامل راه آهن ابر مانده است. سیاست های آن دوره دنبال نشده زیرا اقدامات بعدی متصور بود. فاز یک واگذاری واگن ها صورت گرفت اما در فاز ۲ و ۳ که بحث امروز بر سر مشکلات این دو فاز است، در راه آهن اتفاقی صورت





قوانینی دارد و طبق آن وظایفی را برای خود تعریف کرده است. در این فضا اگر بخش خصوصی ساختار اصلی خود را بیابد مطمئناً می‌تواند رشد کند و فضای بهتری را برای خود مهیا کند که موجب افزایش راندمان خواهد شد.

**مجید بابایی:** از مهندس شفیع‌زاده مدیرعامل شرکت کوشش سپاهان می‌خواهیم در رابطه با چگونگی ساختار بنگاه‌های خصوصی و ویژگی‌های آن توضیح دهند و بفرمایند آیا این ساختارهای موجود ضعف‌هایی دارد؟ و در رابطه با ادغام شرکت‌ها هم توضیحی دهند؟

**شکرالله شفیع‌زاده:** وجود معلولی به عنوان بخش خصوصی غیرواقعی، مورد تأیید است. اگر بخواهیم از این معلول به علت‌ها برسیم باید جوایب آن باشیم که چرا بخش خصوصی غیر واقعی در صنعت وجود دارد؟ یکی از علت‌ها آن است که خصوصی سازی بسیار دیر هنگام شکل گرفت. قوانین اولیه تحت عنوان قانون دسترسی آزاد به شبکه ریلی وجود داشت، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و زیرساخت‌های لازم جهت ورود بخش خصوصی ریلی بود اما مهم آن است که این قوانین از ابتدا بر اساس فرآیند پایه ریزی شده و در واقع صنعت از فرآیند نظامی به بخش صنعتی تغییر یافت. راه آهن صد در صد دولتی با مقررات ویژه دولتی و ساختاری سخت و طاقت فرسا، با توجه به نبود آیین‌نامه‌ها و مقررات و شتابی که در ابتدای خصوصی سازی وجود داشت، افت پیدا کرد. طی سال‌های ۸۳ تا ۸۶ ورود بخش خصوصی شتاب خوبی داشت که از دلایل آن مشوق‌ها و ارتباطات خوب بود. در آغاز کار بخش خصوصی واقعی ورود پیدا نکرد و راه آهن به جهت آن که این بخش پیشرفت خوبی داشته باشد در ابتدا پیشنهاد تأسیس و تشکیل شرکت‌های مشترک را مطرح کرد که در یک سو دولت و در سوی دیگر هم خودروسازها، فولادسازها و معدن‌داران بودند که همان دولت بود. در واقع در این میان نوزادی متولد شد که عملاً بانی آن از هر سو دولت بود و قطعاً مدیران دولتی تأثیرات ویژه‌ای در تصمیمات شرکت‌ها، نرخ‌گذاری‌ها، انجام تعهدات و عدم انجام تعهدات داشتند.

شرح تکالیف سپرده شده به آنها کاملاً آگاه باشند و وظایف خود را به درستی انجام دهند. تداخلی که موجب مشکلات شده است موضوع خصولتی بودن شرکت‌های خصوصی است. متأسفانه در بخش ریلی ۹۰ درصد شرکت‌ها خصوصی است. ما زمانی می‌توانیم بگوییم بخش خصوصی چابک و خلاق است که مقررات را خود تنظیم کند. مقررات دست و پاگیر در ساختارش نداشته باشد. اما در بخش دولتی به اینگونه نیست و باید با قوانینی که قرن‌ها تغییر نمی‌کند، سپری کرد. در شرایط امروز و با وجود تکنولوژی و امکانات و دستورالعمل‌هایی که هر ۱۰ سال یک بار تغییر می‌کند، قوانین نیز باید تغییر کنند و به روز شوند اما به دلیل اینکه قوانین نمی‌توانند خود را تطبیق دهند، کارها به کندی صورت می‌گیرد. در بخش خصوصی تخصیص منابع باید به سرعت صورت گیرد، مانند بخش دولتی نیست که نیاز به زمان بسیار باشد. هزینه کرد نیز به همین گونه است. از بخش خصوصی این انتظار را داریم که بازار فروش را در دست گیرد. بخش دولتی بازار فروش را در اختیار ندارد و نمی‌تواند بازاریابی کند. در بازاریابی نمی‌تواند در لحظه تصمیم بگیرد که چه قیمتی به بازار ارایه کند تا سودآور باشد و مشتری نیز راضی باشد. بخش دولتی در این زمینه نیاز به زمان طولانی دارد تا قیمت را به تصویب برساند و تا قیمت به تصویب برسد کالایی وجود ندارد. در ساختاری که هم اکنون در حمل و نقل ریلی رخ داده است سود و زیان مطرح نیست و شرکت خصوصی که در آن سود و زیان حایز اهمیت نباشد شرکت خصوصی نیست. شرکتی که با ۶۰۰ واگن سود ندهد باید این شرکت را ادغام کنند. مانند اتفاقاتی که در شرکت‌های خصوصی دنیا رخ می‌دهد. شرکت بزرگ خودروسازی به دلیل اینکه سودده نیست در شرکت بزرگتری ادغام می‌شود زیرا قدرت ندارد. این ساختار بیمار است و اگر بخواهیم با این ساختار پیش برویم اتفاقاتی خارج از کنترل طبیعی بازار رخ خواهد داد. هنگامی که ما در بازار کار تجاری می‌کنیم، فضای تجارت، خود حکم می‌کند که چه مسیری را باید طی کنیم؟ بخش دولتی موجود، یعنی راه آهن



بهیار صنوبری

ما زمانی می‌توانیم بگوییم بخش خصوصی چابک و خلاق است که مقررات را خود تنظیم کند. مقررات دست و پاگیر در ساختارش نداشته باشد و اعضای هیات مدیره مقررات را تصویب و اجرا کنند



تخلیه و بارگیری با توجه به تنوع صاحب کالا و تنوع کالا مشکلاتی را ایجاد کرده است. راه آهن برای رفع این مشکل پیشنهاد داده است که شرکت‌ها در هم ادغام شوند. آیا تعداد زیاد شرکت‌ها در عملیات بهره‌برداری نیز اختلالی ایجاد کرده است؟

**بهیار صنوبری:** بخش خصوصی و بخش دولتی دارای ساختار خاصی هستند و نمی‌توانیم وضعیت فعلی راه آهن را با وضعیت بخش خصوصی در کشور تفکیک کنیم. در سنگان تعدد حمل‌کننده و معدن‌دار داریم. هنگامی که تعداد معدن‌داران زیاد است مطمئناً منجر به افزایش تعداد شرکت‌های حمل و نقل و بارگیری خواهد شد. این اتفاق در بخش جاده‌ای نیز صدق می‌کند. نمی‌توان شرکت‌های حمل و نقل جاده‌ای را در هم ادغام کرد و شرکتی بزرگ با هزار کامیون تشکیل داد. با علم به این فضا و ساختاری که میان بخش دولتی و خصوصی وجود دارد، بخش خصوصی و دولتی باید به



مجیدی لطفی

اگر از منظر سرمایه‌گذاری به آن نگاه کنید بخش خصوصی امروز باید تعداد واگن لکوموتیو بیشتری داشته باشد. یکی از معضلات بنگاه‌ها، شرکت‌های خصوصی خرد و کوچک است. ما شرکت‌های خصوصی بسیاری داریم



بخشی را افزایش دهد. از طرفی مدلی که هم اکنون شرکت راه آهن به سمت آن حرکت می‌کند و خواستار ورود مستقیم به عرصه جابجایی بار و مسافر است هر چند ممکن است تأثیر بهتری بر شاخص اقتصاد مقیاس داشته باشد اما به دلیل آن که تأثیر منفی بر شاخص رقابت‌پذیری بخش ریلی خواهد گذاشت نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که ادامه فعالیت بخش خصوصی در آن پررنگ باشد. البته توسعه در بدنه شرکت‌های موجود در سطح بالغ و رشد یافته نیست اما همزمان با ضروری بودن اصلاح درونی بنگاه‌های خصوصی که بر پایه مدل‌های بروز کسب و کار شکل می‌گیرد، بایستی گلوگاه‌های کلیدی فرابخشی نیز مرتفع شود تا بتواند هم‌افزایی قابل توجهی ایجاد نماید.

**محمد حسین مرادخانی:** هم اکنون یک محور و میدا بارگیری به نام سنگان و مقصد تخلیه به نام بندرعباس وجود دارد. چندین شرکت در این مسیر مشغول فعالیت هستند. تعداد این شرکت‌ها در





محمد حسین مرادخانی

امروز در سیاست‌گذاری  
حاکمیتی تبعیض آشکاری  
حتی از لحاظ منابع مالی  
دولتی در بخش ریلی و  
جاده‌ای مشاهده می‌کنید.  
شاکله سیاست‌گذاری دولت  
در توسعه حمل و نقل عمومی  
در حمل و نقل جاده‌ای است



مقوله شکست بازار مواجه هستیم و دولت در حمایت از این بخش باید ورود پیدا کند. این حوزه‌ها برای بخش خصوصی به عنوان متولی اصلی صرفه اقتصادی ندارد و حمایت کامل دولت نیاز است. اما در بخش‌های دیگر چطور؟ مثلاً در قطارهای باری و مسافری بین شهری که تماماً توسط شرکت‌های خصوصی غیر دولتی اداره می‌شوند موضوع متفاوت است. نباید فراموش کرد که در مواقعی این شکست سیاست‌های دولت است که منجر به شکست بازار می‌شود. در واقع یعنی شرایط و بسترهایی که دولت فراهم می‌کند منجر به شکست بازار می‌شود. در بازارهای رقابتی سود دراز مدت به سمت صفر متمایل است زیرا بازار بر اساس عرضه و تقاضا قیمت را تعیین می‌کند. نوآوری می‌تواند این روند را نجات دهد و نقطه تعادلی جدید ایجاد کند و بنگاه‌های اقتصادی خدماتی خلاق و نوآور را با قیمتی بالاتر عرضه می‌کنند و سوددهی را افزایش می‌دهند. مشکل اینجاست که ما حرکت بنگاه



سعید قصبیان

به دلیل فضای اقتصادی موجود  
و ویژگی‌های آن به زیر بلیط  
دولت می‌رویم و این مجوز  
به دولت داده می‌شود تا در  
اختیارات ما دخل و تصرف  
داشته باشد. اما باید گفت  
مشکلات موجود و ضعف بخش  
خصوصی دلیل مناسبی برای  
ایجاد هلدینگ  
در راه آهن نیست



دیگری وجود دارد که سودده‌تر هستند و این از مشکلات صنعت ریلی است که نرخ برگشت سرمایه‌گذاری در صنعت ریلی بسیار پایین است و جذابیتی برای سرمایه‌گذار ندارد. ما در میان مرغ و شترمرغی گیر کرده‌ایم که همانند بخش خصوصی نمی‌توانیم رفتار کنیم. در این میان دولت وارد می‌شود و بحث بازار فروش و تعرفه‌ها را در کنترل خود می‌گیرد. این سوال در ذهن ایجاد می‌شود که من چه بخش خصوصی هستم که توانایی تعیین نرخ خدمات خود را ندارم؟ و در نتیجه به دلیل فضای اقتصادی موجود و ویژگی‌های آن به زیر بلیط دولت می‌رویم و این مجوز به دولت داده می‌شود تا در اختیارات ما دخل و تصرف داشته باشد. اما باید گفت مشکلات موجود و ضعف بخش خصوصی دلیل مناسبی برای ایجاد هلدینگ در راه آهن نیست.  
**مجید بابایی:** ما باید بپذیریم که در بخش‌هایی از حمل و نقل ریلی از جمله حمل و نقل حومه‌ای و راه آهن سریع با

که درآمدها افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهیم. بخش‌هایی که به مسایل بازار، رقابت‌ها و نرخ‌گذاری‌هایی که در بازار صورت می‌گیرد و نیز محدودیت‌های قانونی، موجب می‌شود که تسلط کامل بر روی درآمدها نداشته باشیم. به عبارتی تغییر درآمد کاملاً با متغیرهای بازار هم سو می‌باشد. اما هزینه‌ها نیز در جایگاه خود حایز اهمیت است. مدیریت هزینه‌ها در بنگاه‌ها به چه صورت است؟ آیا ما به عنوان بنگاه اقتصادی مدیریت بر هزینه‌ها داریم؟ حمایت دولت از بخش خصوصی به چه صورت باید باشد؟ از مهندس قصبیان می‌خواهیم از این دیدگاه، بخش خصوصی را به چالش بکشند و ارزیابی کنند که آیا بخش خصوصی ریلی به عنوان یک بنگاه اقتصادی واقعی عمل می‌کند؟

**سعید قصبیان:** تعریف من از بخش خصوصی تعریفی سخت‌گیرانه است. یک دکان را در نظر بگیرید که از نظر ما یک بنگاه است. مالک دکان برای فروش اجناس باید ۲۴ ساعته فعالیت کند و نگرانی‌هایی مانند اجاره و خالی ماندن مغازه و... دارد. این دکان نباید ضرر کند و بابت وام گرفته شده با سود آن را پرداخت کند. این بنگاه باید هزینه و درآمد متناسب با هم داشته باشد. اگر ضرر کند یا باید از این فعالیت خارج شود یا هزینه ضرر را از جیب خود پرداخت کند. ما باید در تعریف خصوصی سازی سخت‌گیر باشیم و از دید دکان به آن بنگاریم. به عنوان مثال شرکتی ریلی تاسیس شده و من به عنوان مدیر عامل شرکت هستم. اگر شرکت متضرر شود من به عنوان مدیرعامل ضرر نخواهم کرد و ضرر ایجاد شده را از جیب خود نباید پرداخت کنم و سهام‌داران هم با مشکلی روبرو نخواهند شد. اگر شرکت سودده باشد من مدیرعامل به اندازه حقوقم از آن سود بهره‌خواهم برد و نه انگیزه توسعه دارم و نه نگرانی از ضرر. نام این بخش را نمی‌توان بخش خصوصی گذاشت. باید گفت ۹۰ درصد شرکت‌های ما به غیر از دو سه مورد، تعریف خصوصی سازی شامل حالشان نخواهد شد. ما از این بخش خصوصی مستقل ضعیف توقع داریم که در بخش ریلی سرمایه‌گذاری کند. اگر از نگاه بازار به این بخش بنگاریم سرمایه‌گذاری در این بخش سخت است. گزینه‌های

هنگامی که ما در بهتاش سپاهان فعالیت می‌کردیم، شرکتی صد در صد خصوصی بود. ۶ سهام‌دار بهتاش سپاهان حقوقی بودند و عقبه ۶ سهام‌دار حقوقی، جمعیت ۱۷ هزار نفری بود که تمامی آنها حقیقی بودند و با انتظارات و شرایط خاص و هر کدام در بخش‌های مختلف خدماتی، حمل و نقل، صنعت و تولید سرمایه‌گذاری کرده بودند. هنگامی که بخش خصوصی واقعی که سرمایه را وارد بخش کرده این وضعیت را دید و با تغییرات در سطوح مختلف مدیریتی کشور که در راه آهن نیز حادث شد موجب دگرگونی گردید. بخش خصوصی عقب‌گرد کرد و حاضر به سرمایه‌گذاری در صنعت نشد. آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در رابطه با قوانین بخش خصوصی تدوین نشده و نحوه ارتباط میان بخش خصوصی و دولتی به روشنی تعریف نشده بود و رگولاتور نیز وجود نداشت. همه اینها موجب شد تا دولت در برخی قسمت‌ها از اقتدار خود استفاده کند که این اقتدار در بسیاری از جهات به ضرر بخش خصوصی بود. هنگامی که بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری ورود پیدا می‌کند نیازمند امنیت است. اصطلاحی در اقتصاد وجود دارد که می‌گوید پول مانند آهوست. هنگامی که آهو در مکانی احساس امنیت می‌کند در آن مکان متوقف می‌شود. بخش خصوصی هم در موقعیتی که امنیتی وجود ندارد سرمایه‌گذاری نمی‌کند و تا جایی پیش می‌رود که منافعش به خطر نیفتد.

در بهتاش سپاهان شرکت کاملاً خصوصی بود اما شرکت کوشش سپاهان کاملاً خصوصی نیست و ۲۰ درصد آن دولتی است. با این موقعیت به سختی توانسته‌ایم شرکت را پابرجا نگه داریم و علت اصلی آن این است که ساختاری وجود ندارد. من به عنوان مدیر بخش خصوصی باید ساختار تدوین کنم و سهام‌دار را توجیه کنم که این صنعت از نظر ملی، بخشی و سرمایه‌گذاری اقتصادی است. اما متأسفانه تمامی مدیران سرگرم موضوعات جاری و روزمرگی هستند. در نتیجه بخش خصوصی معلولی شکل می‌گیرد که هیچگاه بنگاه کارآمدی نخواهد بود.

**مجید بابایی:** بهترین حالت آن است





بازرگان

مدیریتی که در بخش دولتی مشغول فعالیت است نیز حایز اهمیت است که چه مقدار در این زمینه دلسوزانه برای بخش خصوصی فعالیت می‌کند. اگر نگاهی به آمار رشد بیندازیم می‌بینیم که جایجایی بار رشد خوبی به نسبت سال قبل داشته است



های خصوصی ریلی در بخش ایده‌های نو بسیار کند است و عملاً خلاقیت و نوآوری جدیدی ملاحظه نمی‌شود. در نتیجه خدمات ما در بخش ریلی تقریباً همانند همان خدمات ۱۵ سال پیش را که مانده است. حتی در حمل و نقل مسافری آنچنان خدمات نوینی نداشته‌ایم. خاتم بازرگان از نزدیک با شرکت‌ها در بخش بار آشنا هستند و به مسایل و مشکلات آنها آگاهند. شما گمان می‌کنید شرکت‌ها در سیاست‌ها و برنامه‌های خود امکان نتایج بهتر داشته‌اند؟

**خدیجه بازرگان:** شرکت‌های موجود با همان ایده‌های قدیمی فعالیت می‌کنند در صورتی که شرکت‌های جدید قبل از ورود به این بخش مطالعه دقیقی در مورد میزان بار و سوددهی این فعالیت انجام می‌دهند و با اطلاعات کامل به این بخش ورود پیدا می‌کنند. مدیریت بازرگانی نیز در این بخش از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیریتی که در بخش دولتی مشغول فعالیت است نیز حایز اهمیت است که چه مقدار در این زمینه دلسوزانه برای بخش



محمود

در بحث مدیریت با شکست فاجعه آمیزی روبرو هستیم. در بحث مدیریت تعدادی واگن و لکوموتیو وارد راه آهن شده است که مانند زمان قبل از واگذاری این لکوموتیوها و واگن‌ها اداره می‌شود



خصوصی فعالیت می‌کند. اگر نگاهی به آمار رشد بیندازیم می‌بینیم که جایجایی بار رشد خوبی به نسبت سال قبل داشته است. در رابطه با بحث هلدینگ یا فورواردر باید گفت هر کدام از رویکردها با مشکلاتی روبروست. آیین‌نامه‌ای که برای هلدینگ نوشته شد بیشتر سمت و سوی فورواردر داشت زیرا بهره‌موری واگن‌ها برای ما مهم است.

**محمد حسین مرادخانی:** بنیاد اقتصاد کشور مبتنی بر شکل‌گیری شرکت‌های بزرگ بخش خصوصی نیست. سهم بخش دولتی در اقتصاد را با سهم بخش خصوصی مقایسه کنید. بخش‌های خصوصی، عمدتاً خصولتی هستند. ما در ابتدا باید تعریفی از بخش خصوصی در حمل و نقل ریلی انجام دهیم و هدف از ایجاد بخش خصوصی را بیابیم. آیا ما بخش خصوصی را جهت تسهیل ورود سرمایه‌های جدید به بخش ریلی می‌خواهیم؟ آیا می‌خواهیم ورود بخش خصوصی منجر به توسعه حمل و نقل ریلی در عملیات بار و مسافر شود؟

ما در زمینی بازی می‌کنیم که مقیاس بزرگتر آن ورزشگاهی است که همان اقتصاد است و در داخل این ورزشگاه چندین زمین بازی وجود دارد که همان زمین بازی بین بخشی و اقتصاد است. ما از کسی که در بخش خصوصی فعالیت می‌کند چه انتظاری داریم. آیا قصد نوآوری دارد؟ ما در صنعت ریلی معضل بزرگی مانند واگن‌سازی داریم که به علت اینکه توانایی رقابت ندارد از ابزارهای دولتی استفاده می‌کنیم و از تکنولوژی جدید با قیمت پایین‌تر جلوگیری می‌کنیم که غیراقتصادی است. بیان این نکته بسیار مهم است که انتظار ما از ورود بخش خصوصی به بخش حمل و نقل ریلی چیست؟ قابلیت‌هایی که حمل و نقل جاده‌ای دارد حمل و نقل ریلی ندارد. ما متأسفانه با این روند که در خصوصی سازی ایجاد کرده‌ایم رقابت درون بخشی را شدت بخشیده‌ایم. روزی که ذوب آهن تأسیس شد برای حمل بار آن ریل کشیده شد. امروز سهم بازار ریل را کم کرده و این سهم را به بخش جاده‌ای واگذار می‌کنند، علت آن چیست؟ در نهایت منجر به آن خواهد شد که در مناقصات، شرکت‌های ریلی سهم پرداخت هزینه جاده را هم بر عهده می‌گیرند. شرکت ریلی چگونه می‌تواند این هزینه را پرداخت کند؟ ما به دنبال چه شاخص‌هایی هستیم؟ هدف‌های ما در رابطه با خصوصی سازی مفقود شده است. بخش خصوصی مورد نظر چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

**منصور محمودی:** در سال ۶۲ عدم تمرکز در راه آهن را اجرا کردیم. در سال ۶۸ و ۶۷ برون سپاری در راه آهن را آغاز کردیم. دهه هفتاد با ورود مرحوم دکتر دادمان بحث خصوصی سازی را مطرح کردیم و وارد کانون برنامه شد. در دفتر برنامه بودجه مواد ۱۲۸ و ۳۰ را نوشتیم که در هیات وزیران تصویب شد. در این مرحله مهندس سعیدنژاد ورود پیدا کرد و دوران طلایی آغاز شد. تسهیلات خوبی دریافت کردیم. بعد از رفتن مهندس سعیدنژاد، ساعت راه آهن نیز به خواب رفت و پس از آن حال و روز ما به اینگونه شد. آیین‌نامه‌ها تغییری نکرد و هیچ اتفاق جدیدی در توسعه ریلی رخ نداد. ما دو انتظار از خصوصی سازی داشتیم: ۱. بهبود

مدیریت. ۲. سرمایه گذاری. سرمایه‌گذاری اصلی با ۵ هزار میلیارد تومان در راه آهن به وقوع پیوست و این مبلغ وارد راه آهن شد. طی مطالعات و آمار بدست آمده تمامی شاخص‌های ۱۵ سال گذشته و بعد از سال ۸۰ به غیر از یک شاخص، بهبود یافته است و روند تعرفه به قیمت ثابت طی این ۱۵ سال کاهش یافته و در سرمایه‌گذاری و عملیات منفی نبوده است. اما در بحث مدیریت با شکست فاجعه آمیزی روبرو هستیم. در بحث مدیریت تعدادی واگن و لکوموتیو وارد راه آهن شده است که مانند دوره قبل از واگذاری این لکوموتیوها و واگن‌ها اداره می‌شود. به این معنی که مانور، تعمیرات، سیر و حرکت و... را راه آهن بر عهده گرفته و در نهایت اتهام سوء مدیریت را به بخش خصوصی وارد می‌کنند. ما باید در دایره مدیریت به بحث بنشینیم زیرا در دایره سرمایه‌گذاری نسبتاً با توجه به محدودیت‌ها موفق بوده‌ایم. مشکل اساسی در سیاست‌گذاری است که از وظائف حاکمیت است.

**محمد حسین مرادخانی:** حاکمیت شرکت راه آهن نادرست است. شرکت راه آهن باید مالک شبکه و حاکمیت در سطح وزارتخانه باشد و نیز روابط بین بخشی اقتصاد را تنظیم کند. معاونت اقتصاد حمل و نقل که ما اصرار به تشکیل آن داریم، همین وظیفه را بر عهده دارد که در بخش حمل و نقل در زیرساخت‌ها، توسعه متوازن برقرار کرده و در عملیات سیاست‌گذاری متوازن ایجاد کند که نتیجه آن تحقق اهداف است.

**مجید بابایی:** بحث سرمایه‌گذاری بسیار حایز اهمیت است. آیا شما محدودیتی در سرمایه‌گذاری دارید؟ آیا نیازی به سرمایه‌گذاری در این بخش می‌بینید؟ بحثی مطرح است که لکوموتیو و واگن توسط بخش خصوصی خریداری شود و راه آهن با این مساله نه تنها مشکلی ندارد بلکه تشویق هم می‌کند. آقای لطفی شما این موضوع را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا در فرایند سرمایه‌گذاری جلوی پای شمای بخش خصوصی مواعی هست یا اینکه تمایلی ندارید؟

**مجتبی لطفی:** با مهندس محمودی در رابطه با موفق بودن سرمایه‌گذاری





شکرالله شفیق زاده

اصطلاحی در اقتصاد وجود دارد که می‌گوید پول مانند آهوست. هنگامی که آهو در مکانی احساس امنیت می‌کند در آن مکان متوقف می‌شود. بخش خصوصی هم در موقعیتی که امنیتی وجود ندارد سرمایه‌گذاری نمی‌کند



کسب و کارهای بهره‌ور را بر عهده گیرند. همچنان ساختارهای حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی ریلی برگرفته از روح حاکم بر نظامات دولتی است. رد پای نوآوری و خلاقیت را به سختی می‌توان در بین بنگاه‌های خصوصی ریلی مشاهده کرد. تداخل و خلط مالکیت و مدیریت و عدم ثبات برنامه محور مدیران بنگاه‌های خصوصی ریلی که بخش مهمی از آن می‌تواند حاصل ساختار صلب شبه دولتی فرو رفته در بیماری بروکراسی و تمرکزگرایی باشد از تحقق تحولات ریشه‌ای در رویکردها و برنامه‌های توسعه محور شرکت‌های حمل و نقل ریلی جلوگیری نموده است. به نظر می‌رسد علاوه بر ساختار بیمارگونه دولت در حمل و نقل ریلی، بخش خصوصی حمل و نقل ریلی نیز نیازمند طراحی مجدد و تجدید نوآورانه ساختارهای حاکم بر بنگاه‌ها می‌باشد. در غیر اینصورت اگر حرکتی نظام مند در هر دو سوی دولت و بخش خصوصی صورت نگیرد نباید انتظار تحولات اساسی در حمل و نقل ریلی کشور را داشته باشیم.

ابهامات رفع شود، بخش خصوصی هیچ مشکلی در رابطه با سرمایه‌گذاری ندارد. اگر در صنعت ریلی محدودیت‌ها و موانع و ناهماهنگی‌ها رفع شود، صنعت بسیار جذابی است و نرخ بازدهی بالایی دارد. اما این موانع نرخ صنعت را کاهش می‌دهد.

**مجید بابایی:** با توجه به قوانینی که در ۴ سال گذشته داشته‌ایم اعم از بحث قانون معافیت حق دسترسی و قوانین دیگر جهت تسهیل سرمایه‌گذاری در بخش ریلی و ایجاد شرایط مناسب برای شرکت‌های خصوصی جهت خرید واگن‌های نو، چرا همچنان جذابیت در این بخش برای سرمایه‌گذاری وجود ندارد. از مهندس صنوبری می‌خواهیم توضیحی در این مورد بدهند.

بهبود صنوبری: شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری در این بخش استقبال خوبی کرده‌اند. در سال ۹۶ بیش از ۲ هزار واگن وارد کشور شده است. سرمایه‌گذاری در حوزه ناوگان ریلی به خوبی انجام شده و افق خوبی در این حوزه مشاهده می‌شود. در مورد واگن باری با توجه به بسته‌های حمایتی و تأمین مالی، استقبال بخش خصوصی زیاد بوده و سرمایه‌گذار خارجی ۶۰۰ واگن وارد کشور کرده است.

**مجید بابایی:** جمع‌بندی که می‌توان از این بحث و گفتگو داشت این است که جایگاه امروز حمل و نقل ریلی و بویژه بخش خصوصی فعال در این بخش به میزان زیادی وابسته است به مسیر و سیاست‌هایی که در گذشته اتخاذ شده است و از همین رو اگر امروز تصمیمی و سیاستی را برای بخش می‌گیریم باید آگاه باشیم که در حال ترسیم آینده بخش هستیم و لذا ضروری است که بسیار هوشمندانه روند گذشته را تحلیل کنیم. موانع را بدرستی بشناسیم و راه حل‌های مناسب را برای برون رفت از چالش‌های پیش رو بکار گیریم. هر چند بخش مهمی از ناکارآمدی سیاست‌ها و عملکرد بخش ریلی ناشی از انتخاب‌های نادرست و عدم درک صحیح از خصوصی سازی و نقش بنگاه‌های خصوصی در اقتصاد کشور بوده است. اما نباید از موضوع غافل شد که بنگاه‌های خصوصی فعال در حمل و نقل ریلی نیز در این دهه اخیر هنوز نتوانسته‌اند به معنای واقعی نقشی سازنده و متناسب با

داشته است. زمانی دولت ۱۸ هزار واگن داشت که از لحاظ مالی، با توجه به دوره ثبت مالی، نرخ تمام شده دفتری، به ریال بوده که به نرخ روز فروخته است. یعنی یک منبع مالی در اختیار دولت قرار گرفته است. هزینه‌های تعمیر و نگهداری واگن‌ها از دوش دولت برداشته شده و به بخش خصوصی منتقل شده است. هزینه‌های نیروی انسانی برای راهبری، برنامه‌ریزی و بازاریابی واگن‌ها از دوش دولت رها و به بخش خصوصی منتقل شده است. فرآیند بهره‌برداری در سال ۸۲ و ۸۳ و میانگین بازرگانی این واگن‌ها در مقایسه با سال ۸۴ رشد خوبی داشته که درآمد جدیدی را برای دولت فراهم کرده است که از مزایای ورود بخش خصوصی ناقص بوده است. اگر همان قانون در زمان خود به درستی اجرا می‌شد، امروز ما وضعیت بسیار بهتری داشتیم. واگذاری و خصوصی سازی در ابتدا در بخش تصدی‌گری بود، اعم از بخش خدمات در قطارهای مسافری، واگذاری واگن‌های باری و مسافری و واگذاری لکوموتیوها، مراکز تعمیراتی و خدماتی، ظرفیت فروش و واگذاری با محوریت که اتفاق نیفتاد. هنگامی که خصوصی سازی به صورت نیم‌بند به وقوع می‌پیوندد همین نتایج را به همراه خواهد داشت. به دلیل اینکه دولت نتوانست قوانین را درست اجرا کند، خروجی را منفی می‌بیند و خواستار بازگشت به جایگاه اولیه خود است. حدود ۴۰۰ میلیون تن بار شناسنامه‌دار در کشور ما جابه‌جا شده که سهم راه آهن از این جابه‌جایی ۴۰ میلیون تن بوده است. آیا با این وضعیت ما در جایگاه خوبی هستیم؟ قیمت تمام شده صنعت در بخش جاده به صورت غیر مستقیم از بودجه عمومی و جیب جامعه پرداخت می‌شود اما محاسبه نمی‌شود. حامل‌های انرژی که تجدید ناپذیرند به راحتی و ارزان در اختیار جاده قرار می‌گیرند. جاده را دولت می‌سازد و با هزینه‌های دولتی نگهداری می‌کند و هزینه‌های جاده اعم از تصادفات، دادگاه‌ها، زندان‌ها، آلودگی‌های محیط زیست و غیره را که غیرقابل تصور است، از بودجه عمومی پرداخت می‌کند. دولت هزینه‌های خود را باید از بودجه دریافت کند. در نهایت بخش خصوصی را ناموفق دیده و خود می‌خواهد رقیب بخش خصوصی شود. اگر این

موافق نیستیم. سیستم راه آهن، وزارت و بخش خصوصی در ۱۰ سال گذشته در اولویت قرار داشته و بر روی آن تأکید شده است. در سیاست‌های کلی نظام و تصویب مجمع تشخیص مصلحت، به اولویت اول رسیده است و مورد تأیید رهبری قرار گرفته اما نتیجه‌ای در توسعه نداشته است. در ۶ سال گذشته یک واگن قابل ملاحظه وارد کشور نشده است. اگر این ظرفیت‌ها را در اختیار وزارت نیرو قرار می‌دادند مطمئناً توسعه بسیاری داشت. در ۳ سال گذشته رشد امیدوارکننده‌ای در حمل و نقل دیده می‌شود اما قبل از آن به مدت ۸ سال ثابت بوده‌ایم و رشدی صورت نگرفته که این خود به معنای رکود است. زیرا تمامی دنیا در حال پیشرفت هستند. اگر بخواهیم خود را تحلیل کنیم ما در سرمایه‌گذاری و توسعه حمل و نقل ریلی در مقایسه با بخش‌های دیگر در کشور به هیچ عنوان موفق نبوده‌ایم.

**مجید بابایی:** این سوال مطرح است که در این ۱۲ سال چه میزان سرمایه جدید وارد بخش شده است؟ آیا مساله ما ظرفیت واگن است یا خط یا بهره‌وری؟ اگر در بهره‌وری ضعفی وجود دارد چه میزان از این ضعف مربوط به بخش خصوصی است و چه میزان مربوط به راه آهن است؟ **مجتبی لطفی:** هیچگاه نباید توسعه را فدای بهره‌وری کنیم. حتی اگر بهره‌وری رو به کاهش باشد توسعه باید صورت گیرد. نباید به علت فقدان بهره‌وری سدی در راه توسعه ایجاد کنیم. در کشور برای توسعه به واگن و لکوموتیو نیاز است.

**شکرالله شفیق زاده:** قانون مصوب مجلس تحت عنوان قانون دسترسی به شبکه آزاد ریلی، در زمان خود قانون مفیدی بوده است اما در آن زمان آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های آن تدوین نشده و آن آیین‌نامه‌ها که تدوین شده نیز به خوبی اجرا نشده است. از مشکلات دیگر آن است که این قانون در سال‌های بعد بازنگری و به‌روز نشده است. دخالت‌های بی‌مورد دستگاه‌های دولتی اثرات منفی گذاشته و بخش خصوصی واقعی در این صنعت را به نسبت صنایع دیگر مانند پتروشیمی تشویق و ترغیب نکرده است. از خصوصی سازی فرزند معلولی متولد شده که مزایایی برای دولت به همراه