

در میزگرد بررسی ضرورت‌ها و چگونگی ادغام شرکت‌های حمل و نقل ریلی مطرح شد: ادغام گزینه‌ای کارآمد اما نیازمند مطالعه بیشتر

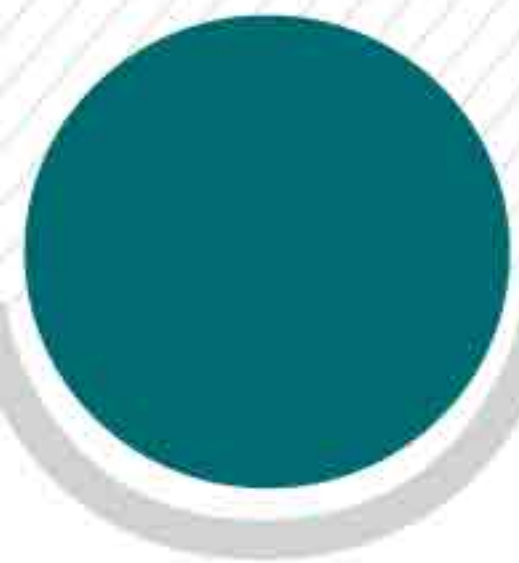
الهام زرقانی



کارهای مرتبط با حمل و نقل ریلی، صنایع معدنی می‌باشد که در حال حاضر نیز با حجم زیادی از بار و درخواست مواجه‌اند. به همین دلیل شرکت‌های بزرگ معدنی وارد کسب و کار ریلی می‌شوند تا از این طریق هزینه‌های میان‌مدت خود را کاهش دهند. البته باید به صرفه‌مقیاس ریلی نیز توجه کرد. در حال حاضر ۲۵ شرکت ریلی صاحب واگن باری و ۸ شرکت صاحب واگن مسافری و ۵ شرکت هم‌مالک لکوموتیو در کشور وجود دارند که عملکرد آنها مورد نقد می‌باشد. با توجه به این تعداد شرکت، عملاً ورود جدید به بخش کسب و کار ریلی دارای مزیت صرفه‌مقیاس نیست. برای واکاوی زیربوم ضرورت‌ها و چگونگی ادغام اینگونه شرکت‌ها، انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته در یک نشست تخصصی به این موضوع پرداخته‌است. در این نشست مجید بابایی، دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی، ابراهیم محمدی، مشاور مدیر عامل راه آهن، ابوالقاسم سعیدی، مدیرعامل شرکت مهتاب سیر جم، جواد طاهر افشار، مدیرعامل شرکت راه آهن کشش، احمد هراتی، مدیرعامل شرکت ریل تراپر فجر و عباس قربانعلی‌بیگ، رئیس هیئت‌مدیره شرکت آراکو حضور داشتند که دیدگاه‌های خود را در این حوزه بیان کردند که در زیر می‌خوانیم:

که شرکت‌های کوچک و متوسط در مقام بخش خصوصی با پراکندگی فعلی می‌توانند به ناهنجاری‌های موجود سامان دهند، این انتظار بیشتر از جنس خوش‌خیالی است تا واقعیت. در این وضعیت تنها گزینه مناسب ادغام کسب و کارهای کوچک خواهد بود. شرکت‌های بخش خصوصی فعال در حوزه ریلی برای تاثیرگذاری بیشتر و بالابردن کارآمدی، لازم است خودآستین‌بالابزنند و با تجمیع و ادغام امکانات و سرمایه‌ها، توانمندی‌های نهفته در ذات خود را در رفع مشکلات و تسهیل امور حمل و نقل ریلی بروز دهند، زیرا هرچه قدر این حوزه بیشتر به کسب و کارهای کوچک تجزیه شود، جذابیت آن در میان مدت نیز کاهش می‌یابد و چنانچه حمایت‌های دولتی نیز از این بخش برداشته شود آسیب‌پذیری آن‌ها بیشتر خواهد شد، در حال حاضر قوانین و مصوبات کارآمدی در زمینه حمل و نقل ریلی وجود دارد، اما عمده مشکلات در اجرا و عملیاتی‌کردن این قوانین و مصوبات است، زیرا همواره پیاده‌سازی و اجرای آنها با مشکل روبرومی‌شود. بنابراین در مجموع این بخش، از سودآوری مالی بالایی برخوردار نیست بلکه جذابیت آن در کنار سایر کسب و کارها معنا پیدا می‌کند و منجر به سودآوری و رونق کسب و کارهای مرتبط خواهد شد. یکی از موارد کسب و

حمل و نقل ریلی، از دیرباز، آن زمان که عملکردش صددرصد متوجه دولت بود، تا حال، که بخشی از این عملکرد متوجه بخش خصوصی شده است، همواره با چالش‌های جدی و ناکارآمدی مزمن روبرو بوده است. این که چرا حضور بخش خصوصی در این عرصه، طی چندسال اخیر نتوانسته است آن‌طور که باید این ناکارآمدی و سنگینی چالش‌ها را در عملکرد ریلی بهبود بخشد، یکی از دلایل آن می‌تواند این باشد که بخش خصوصی وارث همان ساز و کارهایی است که از قوانین، مقررات و نگاه دولتی تاثیر پذیرفته است و ظاهراً دولت نیز چندان تمایلی به اصلاح نگاه خود به سودبخش خصوصی ندارد. در چندسال اخیر حرف و حدیث‌های بسیاری از زبان مقامات دولتی شنیده شده است که در زیرساخت‌ها و بهره‌برداری، الویت با حمل و نقل ریلی است، ولی در عمل می‌بینیم و می‌شنویم که نه تنها بودجه و اعتبارات لازم به این کار اختصاص نمی‌یابد بلکه در اجرا، سروت‌ه آن راهم برای رفع ضرورت‌های ناخواسته موردی می‌زنند. به همین دلیل است که این بخش از حمل و نقل کشور همچنان با حرکت لاک‌پستی به کار خود ادامه می‌دهد، بی آن که نقش و سهم بایسته خود در حمل و جابجائی بار و مسافر را داشته باشد. در چنین شرایطی اگر انتظار داشته باشیم



مجید بابایی

هر چه یکپارچگی بیشتر
شود رقابت کمتر می شود
و بالعکس هر چه رقابت
بیشتر شود و تعداد شرکت
ها افزایش یابد از میزان
اقتصاد مقیاس کاسته
خواهد شد. اما ویژگی هایی
که در رقابت است قابل
چشم پوشی نیست.



در آن از فناوری آن شرکت می تواند بهره ببرد. بحث R&D نیز مهم است، اساساً در شرکت های کوچک R&D وجود ندارد، دقیقاً در حمل و نقل ریلی ما جای خالی آن دیده می شود و در درصد بالایی از شرکت های حمل و نقل ریلی باری و مسافری R&D رخ نمی دهد. فقط در حد کارهای جاری مطالعاتی صورت می گیرد اما کار توسعه ای به آن معنا انجام نمی دهند زیرا توانمندی این کار وجود ندارد، وقتی صحبت از R&D به میان می آید فقط این صحبت در رابطه با محصول نیست، بلکه در رابطه با فرایند و فناوری های مورد استفاده می تواند تحقیق و توسعه صورت گیرد. سرمایه گذاری در این حوزه کم است. سهم بازار هم از مسائل مهم است، زمانی دو شرکت، هر کدام با ۵ درصد سهم با هم ادغام می شوند، این دو شرکت پس از ادغام به سهم بیشتری

دو ساختار را بیابیم؟ از دلایل بحث این میزگرد آن است که آیا ضرورتی وجود دارد که ما به سمت ادغام برویم، آیا وضعیت کنونی وضعیت خوبی است؟

در آمریکا در بخش باری زمانی بیش از ۱۰۰ شرکت وجود داشته است که به مرور به سمت ادغام رفته اند زیرا خواستار آن بوده اند که شرکت ها قدرتمند شوند، به همین دلیل ۱۰۰ شرکتی که در حوزه بار ریلی در آمریکا وجود داشت در هم ادغام شدند و به ۷ شرکت بسیار بزرگتر تبدیل شدند، از سال ۱۹۸۰ که رفرم اصلی راه آهن آمریکا شروع شد از تعداد شرکت ها کاسته شد و به مرور سائز شرکت ها بزرگ شدند ما اکنون صحبت از راه آهن بزرگ آمریکا را می کنیم که حجم تناژ و تن کیلومتری که جابجا می شود از سطح بالایی برخوردار است. یعنی حدود ۲ هزار و سیصد میلیارد تن کیلومتر بار جابجا می کنند در صورتیکه در کشور ما ۲۷ میلیارد تن کیلومتر جابجا می شود، تقریباً آمریکا صد برابر ایران جابجایی بار را با ۷ شرکت اصلی انجام می دهد. آیا با توجه به این موضوعات مطرح شده در بخش ریلی، ما باید با این ساختار شکل گرفته به سمت رقابتی شدن حرکت بیشتری داشته باشیم یا باید نیم نگاهی به مسئله اقتصاد مقیاس هم داشته باشیم و سائز شرکت های مان را بزرگ کنیم؟ در ادغام، شرکت ها با مزیت های مختلف شکل می گیرند، بحث اقتصاد مقیاس نیز مهم است. می تواند از مزیت های رقابتی شرکت های دیگر استفاده کند، به عنوان مثال یک شرکت حمل و نقل ریلی بار، نسبت به شرکت دیگر حمل و نقل بار از مزیت خاصی در موضوع خاصی برخوردار است که این دو شرکت پس از ادغام می توانند هر یک از مزیت خاص شرکت دیگر استفاده کنند. بحث انتقال فناوری نیز حائز اهمیت است، شرکتی که فناوری بالاتری نسبت به شرکت دیگر دارد مطمئناً شرکت ادغام شده

می کنیم.

۲- هر چه تعداد شرکت ها بیشتر باشد مزیت رقابت را خواهیم داشت و بازار رقابتی تر خواهد بود. هر یک از این دو موضوع مزیت هایی را برای حمل و نقل ریلی در بر خواهد داشت و اینکه کدام نقطه بهینه می باشد از بحث هایی است که باید گفتگو شود. آنچه بین دو ساختار قبل و بعد از خصوصی سازی داشتیم به اینگونه بود که در ساختار قبل از خصوصی سازی یکپارچگی عمودی کامل داشتیم، به آن معنی که تمامی فعالیت های بخش ریلی در سازمان راه آهن خلاصه می شد و کلیه فعالیت ها در راه آهن و انحصاری بود، رقابتی وجود نداشت اما به دلیل اینکه تمامی در یک مجموعه انجام می شد بحث اقتصاد مقیاس منطقی تر بود. اما بعد از خصوصی سازی تفکیک عمودی، جایگزین یکپارچگی عمودی شد و زیر بنا در اختیار دولت باقی ماند، بهره برداری و ناوگان به بخش خصوصی واگذار شد و به سمت آن رفتیم که تعداد زیادی شرکت های باری و مسافری ایجاد شدند. به عبارتی اکنون مزیت رقابت بیشتری وجود دارد. شرایطی هم اکنون ایجاد شده که جدا از بازار رقابتی در کل بخش حمل و نقل در مدهای مختلف رقابت وجود دارد و در داخل بخش ریلی نیز رقابت قابل توجهی در میان شرکت های باری و شرکت های مسافری می باشد، که از مزیت های خوب بعد از خصوصی سازی است، اما به دلیل اینکه تفکیک صورت گرفته موجب شد که شرکت ها کوچک شده و سائز کوچک شد، راه آهن از یکپارچگی خارج شد و اقتصاد مقیاس را تا حدودی از دست دادیم. هر چه یکپارچگی بیشتر می شود رقابت کمتر می شود و بالعکس هر چه رقابت بیشتر شود و تعداد شرکت ها افزایش یابد به همان نسبت از میزان اقتصاد مقیاس کاسته خواهد شد. سؤال آن است که کجا باید نقطه ای بهینه در میان این

مجید بابایی: ادغام شرکت های ریلی، موضوعی است که مدت ها است پیرامون آن بحث می شود. علت آنکه این بحث را در این مقطع انتخاب کردیم، طرح اصلاح ساختار شرکت راه آهن و صنعت ریلی است. در ساختار جدید بدلیل اهمیت بهره مندی از مزیت اقتصاد مقیاس، رویکرد یکپارچگی عمودی را در نظر گرفته اند، رویکردی که قبل از خصوصی سازی هم وجود داشته است. به آن معنی که همه ی شرکت ها در یک ساختار منسجم دولتی قرار گیرند، از طرف دیگر طی ۱۲ سال خصوصی سازی، براساس قانون دسترسی و آیین نامه تأسیس شرکت های حمل و نقل ریلی در حوزه باری و مسافر، تعداد قابل توجهی شرکت تأسیس شده است به گونه ای که هم اکنون حدود ۲۵ شرکت باری، ۸ شرکت مسافری و ۵ شرکت مالک لکوموتیو در حال فعالیت هستند که این تعداد شرکت برای عملکرد ۴۰ میلیون تن بار و ۲۴ میلیون نفر مسافر می باشد و براساس آیین نامه موجود شکل گرفته است که شرایط احراز تأسیس شرکت حمل و نقل ریلی را در بخش باری در اختیار داشتن ۶۰۰ واگن باری و در بخش مسافری ۵۰ واگن مسافری در نظر گرفته است. سؤال اول این است که آیا برای این حجم عملکرد در وضعیت امروز، این تعداد شرکت مناسب است؟ آیا این تعداد شرکت در حوزه بار و مسافر زیاد نیست؟ اگر باید تغییر کند، این تغییرات تحت چه مکانیسمی می باشد و چه تعداد شرکت برای چه سطحی از تن کیلومتر و نفر کیلومتر که در سال جابجا می شود مورد نیاز است؟ این تجربه در کشورهای دیگر چگونه بوده است؟ اگر نگاهی کنیم به تجربیات کشورهای دیگر، نشان می دهد که دو مولفه وجود دارد:

۱- مؤلفه اقتصاد مقیاس، به آن معنی که هر چه اندازه تمرکز و یکپارچگی بزرگتر و بیشتر باشد از مزیت اقتصاد مقیاس بیشتر استفاده



جواد طاهر افشار

شرکتی که مالک ۱۰ لکوموتیو باشد برایش به صرفه نیست که دپوی تعمیراتی ایجاد کند و همچنین قرار نیست فقط در یم منطقه فعالیت داشته باشد، بلکه باید در چندی منطقه فعالیت کند



دست می یابند، در نتیجه با سهم بالاتر می توانند فعالیت‌هایی را انجام دهند که در گذشته به تنهایی توانایی انجام آن را نداشتند. این‌ها مزیت‌هایی است که برای ادغام شرکت‌ها وجود دارد، در مقابل آن عوارضی هم وجود دارد، مثلاً مشکلی که در بخش ریلی ایجاد می کند، عمدتاً مالکین و شرکت‌ها در این بخش رگه‌های شبه دولتی دارند که با رویکردهای مختلف در صنعت وارد شده‌اند، این سوال در اینجا مطرح است که چرا ناجا در صنعت ریلی وارد شده است؟ چرا بنیاد مستضعفان و یا تأمین اجتماعی وارد این صنعت شده‌اند؟ آیا امکان آن وجود دارد که شرکتی همانند تأمین اجتماعی را با شرکتی از زیرمجموعه بنیاد ادغام کنیم؟ رویکردها، نوع فعالیت و انتظارات شان متفاوت است، این از آن موضوعاتی است که کار را دشوار می کند. ادغام میان دو شرکت خصوصی بسیار سهل تر

است تا ادغام میان دو شرکتی که خصوصی یا شبه دولتی باشند. از آقای افشار می خواهم نظر خود را در رابطه با موضوعات مطرح شده ارائه دهند:

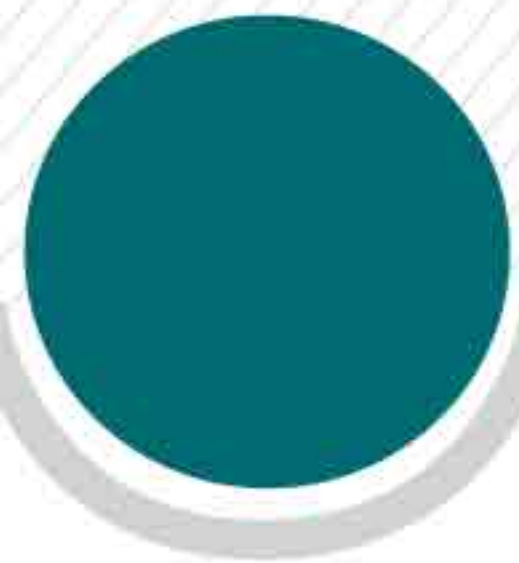
جواد طاهر افشار: گمان می کنم در این جلسه به هر نتیجه‌ای برسیم به شرکت‌هایی برمی گردد که مالک واگن باری یا لکوموتیو هستند و مالکان باید تصمیم بگیرند که آیا تمایل به ادغام دارند یا نه، ادغام را به شرکت‌ها نمی توان تحمل کرد. هنگامی که راه آهن جمهوری اسلامی تصمیم به خصوصی سازی در راه آهن گرفت، شاید خواسته اش آن بود که تعداد بیشتری سرمایه گذار، جذب این سرمایه گذاری شده و به این بازار وارد شوند، به همین دلیل مقیاس‌ها و تعداد را کوچک گرفته است. مثلاً در مورد خصوصی سازی لکوموتیو، تعداد ۱۰ دستگاه را در نظر گرفته است. زیرا سرمایه گذار در مورد ۱۰ لکوموتیو با ۵۰ میلیارد تومان سرمایه راحت تر می توانسته در این بازار ورود پیدا کند و یا ۶۰۰ دستگاه در رابطه با واگن باری و در مورد واگن مسافری، ۵۰ دستگاه در نظر گرفته است، که تعداد سرمایه گذاران بیشتری ورود پیدا کنند. شرکت ما مدت هاست اقداماتی بسیاری برای ادغام با شرکت‌های هم گروه خود را انجام می دهد و مذاکراتی را شروع کرده است زیرا گمان می کنیم که ادغام شرکت‌ها باید به صورت صحیح انجام شود و اجتناب ناپذیر است. در بخش لکوموتیو نیز اطمینان دارم که افزایش هزینه‌های تعمیر و نگهداری فاکتوری است که شرکت‌ها را به سمت ادغام ترغیب می کند. شرکتی که مالک ۱۰ دستگاه لکوموتیو باشد برایش به صرفه نیست که دپوی تعمیراتی ایجاد کند و همچنین قرار نیست فقط در یک منطقه فعالیت داشته باشد، بلکه باید در چندین منطقه فعالیت کند، به همین دلیل شرکتی با ۱۰ لکوموتیو یک شرکت اقتصادی

نیست و باید تعداد لکوموتیو را افزایش دهد تا حرکت اش اقتصادی باشد. در بخش مسافری در گذشته شاهد آن بوده ایم، شرکتی که مالک ۲ یا ۴ رام قطار مسافری می باشد بسته به نوع واگن مسافری، نمی تواند مثلاً ۲ واگن اضافه در ایستگاه‌های تشکیلاتی به صورت ذخیره داشته باشد. اگر فرض کنید در یک روز ۳ واگن شرکت از قطار منفصل گردد واگنی برای جایگزین کردن آن ندارد، پس باید برای مشکل پیش آمده راهکاری بیابد. اما اگر شرکتی به جای ۵۰ واگن ۵۰۰ واگن داشته باشد می تواند در ایستگاه‌های تشکیلاتی ۶ واگن را قرار دهد، می دانیم احتمال اینکه برای ۶ واگن هم زمانی مشکلی پیش بیاید، بسیار کم است که حاصل آن افزایش کیفیت خدمات رسانی به مسافران است. در بخش واگن باری به نظر می رسد با وسعتی که کشور ما دارد هنگامی که مثلاً باری از تربت حیدریه حرکت کرده و به بندرعباس عازم است مدت زمان ۱۵ روز سیکل رفت و برگشت اش زمان می برد، فرض کنید شرکتی که صاحب ۶۰۰ واگن است، به صاحب بار تعهد می دهد که روزی ۵۰ واگن بارگیری کرده و عازم می شود. این سوال در اینجا مطرح می شود که این شرکت با ۶۰۰ واگن چگونه می تواند ۵۰ واگن در روز بارگیری کند؟ مطمئناً روزهایی نمی تواند به تعهد خود عمل کند در صورتیکه اگر تعداد واگن‌ها بیشتر باشد می تواند به حمل بار سرعت عمل بدهد. مثلاً اگر در تربت حیدریه یک میلیون تن بار باشد، شرکتی که دو هزار واگن دارد در طول مدت کمتری می تواند بار را نسبت به شرکتی که ۶۰۰ واگن دارد حمل کند. ادغام شرکت‌ها با توجه به این شرایط بسیار ضروری است. پیشنهاد می کنم تعداد شرکت‌ها در بخش باری به ۵ یا ۶ شرکت برسد و این تعداد با مدل "بنچ مارک" انجام شود، بهترین ایده آن است که از تجربیات افرادی که از ما

با تجربه تر هستند و عمق کار علمی آن‌ها بیشتر از ما می باشد استفاده کنیم. در مورد لکوموتیو نیز اگر این اتفاق رخ دهد، بسیار عالی است زیرا ممکن است مسیر حرکت ناگهان تغییر کند، مانند تصمیمی که اخیراً گرفته شده که لکوموتیوها را از تربت حیدریه به انشعاب بفرستند و بعد به بندرعباس عازم کنند، تصمیم گیرنده ها فکر آن را نکرده اند که شرکتی که ۱۰ لکوموتیو دارد در مسافت ۱۵۰۰ کیلومتری چند دپو می تواند داشته باشد؟ لکوموتیوی که به آن جواز ۲۱ ساعت سیر داده شده با این برنامه نمی تواند در مدت ۲۱ ساعت خود را به مقصد برساند، اگر در این میان با خرابی مواجه شد تکلیف چیست؟ اگر منطقه‌ای شود و تعداد شرکت‌ها نیز کمتر شود با اطمینان بیشتری واگن باری و لکوموتیو روی ریل حرکت خواهد کرد و قطعاً اثرات مثبتی در پی خواهد داشت.

مجید بابایی: از موضوعاتی که باید به آن پردازیم آن است که آیا کاهش و ادغام شرکت‌ها انحصار ایجاد نمی کند؟ به خاطر دارم در جلسه‌ای که اخیراً به چابهار رفته بودیم و با وزیر صحبت کردیم آقای وزیر اصطلاحی را بکار بردند که توسعه نمی تواند معطل بخش خصوصی باشد. البته به مفهوم آن نبود که خصوصی سازی خوب نیست به آن معنی بود که به دلیل مشکلاتی که در خصوصی سازی برای سرمایه گذاری وجود دارد راه آهن باید راهی را برای سرمایه گذاری بیابد. به عبارتی دیگر باید گفت اگر ادغامی صورت گرفت نباید انحصار ایجاد کند، از آقای ابراهیم محمدی به عنوان مشاور مدیرعامل راه آهن می خواهیم توضیحی در این موارد به ما بدهند.

ابراهیم محمدی: در ابتدا از جناب آقای بابایی به خاطر برگزاری چنین جلساتی تشکر می کنم، در این جلسات ممکن است که راهبردی داده نشود اما در روشنگری و اینکه چه راهبردی انتخاب شود



ابراهیم محمدی

ادغام شرکت ها باید در راستای زنجیره تامین باشد یعنی ما شرکت هایی را با هم ادغام کنیم که توانایی تخلیه و بارگیری و توانایی بازاریابی حمل را داشته باشد



می گیرند تصمیم گیری کنند که می تواند براساس فرایند دسترسی ایجاد شده مزیت هایی داشته باشد. از جمله مزیت ها:

الف: شایستگی ایجاد می کند زیرا ارزش فرایند را بالا می برد و یا در حقیقت فرایندهایی که در این زنجیره خدمات ارزشی ندارند را حذف می کند و تمامی آنها برچیده می شود، یک جا تصمیم گیری قیمت انجام می شود و قیمت را ارائه می دهد و الزام دیگر، الزام بخش دولتی است.

ب: به دلیل اینکه می تواند شایستگی ایجاد کند و پاسخ گویی را بالا می برد.

ج: با پاسخ گویی می توانید مشتری جذب کنید در نتیجه مطلوبیت را بالا می برد.

د: هنگامی که مطلوبیت بالا می رود عملاً انعطاف پذیر می شویم.

ه: انعطاف پذیری یعنی سرعت. این ۵ شاخص، می تواند ادغام

تأمین باشد یعنی ما شرکت هایی را با هم ادغام کنیم که توانایی تخلیه و بارگیری و در کنار آن توانایی بازاریابی و حمل داشته باشند. ممکن است هنگامی که این شرکت ها با هم ادغام می شوند وزن های متفاوتی داشته باشند. ادغام شرکت ها می تواند خود موجب هم وزن شدن شرکت ها شود، بنابراین ما باید به دنبال حل این مسئله باشیم که زنجیره تأمین یا لجستیک حمل و نقل را به اینگونه ادغام کنیم:

۱- در این حوزه بتوانیم حساس به بازار باشیم، عملاً چیزی که هم اکنون در حمل و نقل وجود ندارد. یعنی شرکت های بازاریاب را باید به گونه ای با شرکت هایی که توانایی تخلیه و بارگیری و حمل دارند ادغام کنیم که به بازار حساس باشند.

۲- مرتبط و خبره بازار مجازی باشند. ما امروز نمی توانیم شرکت ها را در یک ساختمان در تهران متمرکز کنیم تا از غرب و شرق کشور بار حمل کنند. باید ارتباط با فضای مجازی داشته و فناوری IT را کاملاً در ساختار خود داشته باشند.

۳- یکپارچگی فرایند را در این بخش داشته باشیم. یکپارچگی فرایند ادغام شرکت ها را ساده خواهد کرد. ما نمی خواهیم دوباره به ۳۰ سال گذشته برگردیم و بگوییم که اداره کلی در راه آهن داریم که کل بازاریابی را انجام می دهد و اداره کل دیگری کل واگن ها را در اختیار می گذارد، فرقی نمی کند که این اداره کل، سازمان یا شرکت باشد، مهم آن است که ما مجدد برمی گردیم به آن دوران اقتصاد متمرکز غیررقابتی، که ریش و قیچی دست یک نفر است.

۴- شبکه محور باید باشد یعنی ادغام به درستی صورت گیرد. قرار بر آن نیست که هیئت مدیره شرکت ها با هم ادغام شود. می تواند مدیریت آنها غیرمتمرکز و تصمیم گیری کاملاً متمرکز باشد، زیرا شبکه محورند و براساس ارتباط مجازی با هم مرتبط اند و توانسته اند براساس حساسیت ها و اطلاعاتی که از بازار

در بحث استراتژی ما باید آگاه باشیم که چه می خواهیم انجام دهیم. راه آهن تا قبل از خصوصی سازی به عنوان راه آهن دولتی، بار را از مکان های تولیدی بار، که سنتی و از قدیم هم وجود داشته است بارگیری می کرد، مانند سنگ آهن از محل تولید، یعنی کارخانه با کمک تولیدکننده بارگیری و در محل مصرف مانند ذوب آهن اصفهان، فولاد مبارکه، فولاد اهواز، واگن را داخل محوطه واگذار می کردیم و دیگر اطلاعی از واگن ها نداشتیم. به خاطر دارم در سال ۷۸ وقتی برای بازدید بارکو رفتیم اجازه تصویربرداری حتی با دوربین موبایل داده نمی شد. دیدگاه راه آهن برای حمل بار آن بود که بعد از تولید کالا و بعد از بارگیری که توسط تولیدکننده انجام می شد و تا قبل از تخلیه بار که توسط مصرف کننده انجام می شد هیچ دسترسی به واگن ها نداشته باشیم. ما در ابتدا باید نگاه مان را تغییر دهیم. امروز این دیدگاه تغییر کرده است ما باید در زنجیره تأمین قبل از شروع سفارش کالا و حتی قبل از بازاریابی کار را تا انتقال بار دنبال کنیم. نظریه که اکثر اقتصاددانان دارند این است که بیشتر مشکلات شرکت ها بعد از بازاریابی برای خدماتی است که ارائه می دهند، حتی مهمتر از آن بحث زنجیره تأمین است و بسیاری از دانشمندان این حوزه اعتقاد دارند که این موضوع برای شرکت ها مشکل جدی محسوب می شود که باید حل شود. اگر با این دیدگاه پیش رویم خیلی سریع تر می توانیم پاسخ مسئله را بدست آوریم. شرکت ها باید ادغام شوند زیرا تعداد آنها افزایش یافته است. وقتی اینها را با کشورهای دیگر که صاحب صنعت حمل و نقل بوده و رتبه دارند مقایسه می کنیم تعداد شرکت های ما در حوزه بار و مسافر تعداد زیادی است. چگونه باید این شرکت ها را ادغام کنیم؟ ادغام شرکت ها باید در راستای زنجیره

و چگونه مطالعه شود بسیار مؤثر است. جای کرسی های اینچنین در حوزه حمل و نقل بسیار خالی است. از زمانی که مکتب ساختاری اقتصاد آغاز می شود و بحث مقیاس را در آمریکا طرح می کند تا آقای ویل سامسونک که سخت گیری هایی که در اقتصاد مقیاس طرح شده را اصلاح می کند که نیازی نیست همه شرکت ها تجمیع شود و در نهایت یک خروجی داشته باشد، این مقوله تحولات بسیاری داشته است. بنچ مارک را خیلی قبول ندارم، اما شاید ما نیز نیاز داشته باشیم که به دنبال اقتصاد مقیاس باشیم، اما چگونه وارد آن شویم؟ اعتقاد دارم که باید مطالعات بیشتر و بحث های بیشتری روی آن انجام شود. در صنعت ثابت شده است که اقتصاد مقیاس با رقابت پذیری همزیستی ندارد. اگر این همزیستی وجود داشت بسیاری از کشورها به سمت خصوصی سازی نمی رفتند. البته این بحث را فقط در رابطه با راه آهن نمی کنم. ما برای کشور خود باید مدل های مختلفی را در بحث اقتصاد مقیاس و موضوع رقابت پذیری آزمون کنیم. ما نیاز داریم به سمت اقتصاد مقیاس حرکت کنیم اما چگونگی وارد بحث اقتصاد مقیاس شدن می تواند مدل های مختلفی داشته باشد. ما باید به دنبال یکپارچگی در بحث ذخیره تأمین در حوزه حمل و نقل باشیم. یعنی مقیاس را به اینگونه تعریف کنیم که هدف آن است که روشی دنبال شود که به نوعی یکپارچه ایجاد کند. اینکه همه شرکت ها، بعد از تولید بار و بارگیری به دنبال هم باشند که آن ها را با هم تجمیع کنیم همان نتیجه ای حاصل می شود که ما امروز داریم. نگاه مان را باید به حمل و نقل ریلی عوض کنیم و برای حل مشکلات آسیب شناسی کنیم. این نگاه نگاهی ساختاری و استراتژیک است. در نگاه ساختاری تخلیه و حمل و بارگیری را داریم و قبل از آن بازاریابی و انتقال کالا برای محل مصرف است.



عباس قربانعلی بیک

ادغام شرکت‌ها را باید متمرکز در واگن‌های باری کنیم زیرا دست‌بازتر است، در لکوموتیو بحث پیچیده و مفصلی دارد



شرکت‌ها را با این الگو ممتاز کند. اینجا این سوال مطرح است که آیا بخش دولتی قابلیت پذیرش آن را دارد؟ اعتقاد دارم که باید بر روی آن کار شود. چندین پارادوکس همیشه وجود دارد. آقای هتتریک که در بحث مدیریت فرهنگی صاحب نظر هستند اعتقاد دارند که در سازمان‌های بسته، مدیریت فرهنگی مغز پیاز است و غیرقابل دسترس می‌باشد. راه آهن یک سازمان بزرگ و عریض و طویلی است که تغییر در آن حتماً هم با چالش رو به رو خواهد بود و هم نیاز به برنامه‌ریزی دارد. ما نمی‌گوییم که راه آهن قدیم راه آهن خوبی نیست، شاید در آن زمان، سبک و شیوه مدیریتی، الگوی بسیار مناسبی بوده است اما وقتی صحبت از استارت‌آپ‌ها و تمرکزهای برنامه‌ریزی شده و استراتژیک خاص می‌کنیم نیاز است که فرهنگ سازمانی به گونه‌ای تغییر کند که آن تغییرات را بپذیرد

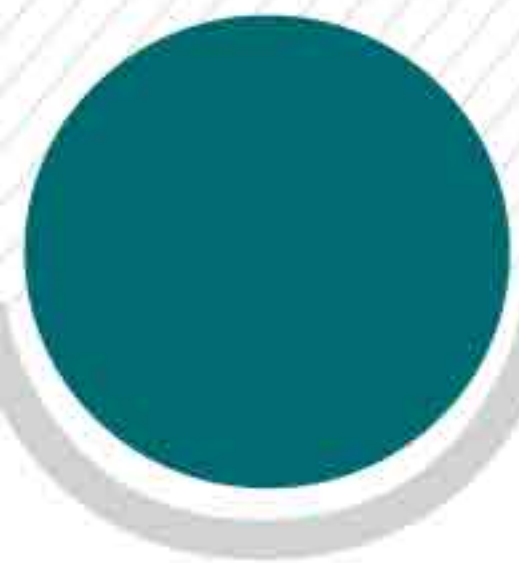
و منجر به ایجاد مقاومت در سازمان و شکست پروژه‌های آتی نشود.

مجید بابایی: در ادغام شرکت‌ها، نگاه به همه‌ی شرکت‌های بخش نیست، بلکه نگاه ما به حلقه‌های مفقوده زنجیره تأمین می‌باشد، فرض کنید ما در حوزه خرده‌بار کاری انجام نمی‌دهیم، شرکت راه آهن حمل و نقل است که در حوزه خرده‌بار با نگاه و روش خودش فعال است. سؤال این است با حضور استارت‌آپ‌ها که بحث آن این روزها در بخش ریلی زیاد شده است، آن کسب و کارها در بازار شکل می‌گیرند و نیاز به وجود مرکزی برای استارت‌آپ‌ها ندارند این عمل کاملاً با روح استارت‌آپ‌ها منافات دارد، آن شرکت‌ها خودشان سیال هستند و می‌گردند تا ببینند در کجاها منافع بیشتری وجود دارد. بخشی از ادغام شرکت‌ها که به این صورت است ادغام‌های افقی هستند، یعنی پیگیری می‌کنند که در کجاها می‌توانند پازل کسب و کار را کامل کنند که باید گفتگوی بیشتری روی این مسئله انجام شود. تنها روش ما صرفاً ادغام نیست. ادغام شدن شرکت‌ها یکی از تکنیک‌ها و روش‌های ما است. ما روش‌های دیگری هم نظیر "جوینت ونچر" را هم داریم، یا اینکه ممکن است سهام یک شرکت را بطور کامل خریداری کنیم، دیگر ادغام شرکت‌ها با هم محسوب نمی‌شود. ادغام آن است که هر دو شرکت بخشی از سهام را در اختیار بگیرند، یا "استراتژیک الاینس‌ها" هستند که اتحادهای استراتژیک در صنعت ایجاد می‌کنند در این مدل، تعدادی از شرکت‌ها با هم تحت قاعده‌ای حضور پیدا می‌کنند، در نتیجه ما روش‌ها و فرمول‌هایی را برای هدف گفته شده داریم تا اندازه و توان R&D افزایش یابد و اقتصاد مقیاس بهتری داشته باشیم، اما در کنار آن رقابت از بین نرود و مخدوش نشود، اینها موضوعاتی است که باید تکنیکی‌تر به آن پردازیم، از آقای

قربانعلی بیک خواهش می‌کنم با توجه به حضورشان در بخش خصوصی و سال‌ها تجربه در بخش دولتی بفرمایند با توضیحاتی که داده شد نگاه‌شان به این موضوع چیست و در بخش ریلی در این راستا چه پیشنهاداتی دارند؟

عباس قربانعلی بیک: اجازه دهید کمی به عقب برگردیم. توضیح دادید که هزینه‌ها بالاست. اقتصاد مقیاس در این بحث ما را به سمتی می‌برد که ابعاد را بزرگتر کنیم تا هزینه‌ها کاهش یابد. این بحث کلی است. اجازه دهید از کلیات به جزئیات بیایم و در ابتدا پردازیم به بخشی که بر سایر بخش‌ها غلبه دارد. در اینجا حوزه واگن‌های باری بر حوزه‌های دیگر برتری دارد. در بخش لکوموتیو با صحبت‌های گفته شده جای تأمل و نیاز به زمان دارد، با توجه به اینکه نکات ظریفی در حوزه لکوموتیو وجود دارد که در اینجا به آن نمی‌پردازیم. به طور خلاصه می‌توان گفت هنگامی صحبت از لکوموتیو جدیدی مانند لکوموتیوهای DF8 را به میان می‌آورید که در رابطه با قطعات و مسائل تخصصی آن، بحث‌های متفاوتی وجود دارد. اما زمانی از لکوموتیو GT26 دست دوم صحبت به میان می‌آید که مانند پیکان است و می‌دانیم تقریباً همه جا تعمیرگاه پیکان وجود دارد. در حال حاضر باید موضوع لکوموتیو را کنار بگذاریم. موضوع برنامه‌ریزی واگن مسافری شدیداً وابسته به تصمیمات خود راه آهن و برنامه‌ای که به مردم اعلام می‌کند است و نمی‌تواند تغییرات زیادی در آن صورت گیرد، این موضوع را هم کنار می‌گذاریم. به عبارتی فعلاً دست، پا و شکم شیر را کنار می‌گذاریم و از نقطه‌ای شروع می‌کنیم تا بتوانیم تک‌خال را در بازوی شیر بزنییم. منحنی که شما کشیده‌اید و در رابطه با آن توضیحی دادید منحنی درستی است اما این منحنی رفتار را نشان می‌دهد و واقعیت عددی را نشان نمی‌دهد.

رفتار یعنی هنگامی که مقیاس بزرگ می‌شود هزینه کاهش می‌یابد، اما نکته‌ای ظریف وجود دارد و آن این است که خود مقیاس که بزرگ می‌شود هزینه افزایش می‌یابد. یعنی وقتی کارخانه بزرگی احداث می‌شود اگر به آن اندازه تولید نداشته باشید مطمئناً با مشکلاتی روبرو خواهید شد. در واقع مانند فریبی که عمدتاً ایرانی‌ها در صنعت خوردند و گفتند حالا که کارخانه در حال ساخت است این کارخانه را با ظرفیتی می‌سازیم که تا ۵۰ سال دیگر با مشکل کمبود ظرفیت روبرو نشویم. همه به دنبال احداث کارخانجات بزرگ هستند و از همان ابتدا با هزینه بالا و مشکلات آن روبرو می‌شوند. واگن باری با چه نسبتی پایین می‌آید؟ اگر اندازه دو برابر شود چه اتفاقی می‌افتد؟ فرض کنید شرکتی با کمترین تعداد واگن یعنی ۳۰۰ واگن و بیشترین تعداد یعنی دو هزار واگن باری دارد. به نظر شما نسبت هزینه‌های این ۳۰۰ واگن با آن ۲۰۰۰ واگن، به ازای تن کیلومتر چه مقدار متفاوت است؟ در واگن بسیار ناچیز است. ما در بحث حمل و نقل، بخش‌های هوایی، جاده‌ای، دریایی، ریلی داریم، فعلاً می‌خواهیم وزارت راه را در کل نبینیم و فقط راه آهن و ناوگان و واگن باری مد نظر ماست. پیشنهاد می‌دهم مسائل را خرد کنیم و یکی یکی به سراغ آن برویم، مانند صحبتی که گفته شد. سید واگن با دو هزار واگن از لحاظ تعداد متفاوت است تقریباً می‌توان گفت ۷ برابر دیگری است اما هزینه و قیمت تمام شده برای واگن خیلی متفاوت نیست. خواهش من این است که انجمن در رابطه با این مورد فعالیت کند که در واقع در رابطه با اقتصاد مقیاس در اینجا چه اتفاقی رخ می‌دهد، این نکته ای است که برای رسیدن به پاسخ درست باید مطالعه شود. نکته دیگر ما در بحث خود راه آهن این است که در کجا قرار گرفته‌ایم؟ ما در راه آهن در سال ۸۶ که قانون مدیریت سوخت را تصویب



کرد و ادعا کرده بود که ۷/۱ درصد سهم بار متعلق به ماست. سهم بار ما تا سال ۹۲ به ۵ درصد رسید، زیرا در مقایسه رشد بار در جاده و ریل نشان می‌دهد که در جاده رشد سریع‌تری داشته است و نرخ بخش ریل کمتر بوده، در نتیجه سهم رشد جاده بیشتر بوده است، باید سهم بار را تعریف کنیم. اگر امکان اینکه بار نیشان به درون کامیون برود و امکان آن هست که بار کامیون به ریل رود باید در نظر گرفته شود چرا آن را در نظر نمی‌گیریم؟ اگر ما این مشکلات را جدی بگیریم و به آن نپردازیم همین مشکلات امروز رخ خواهد داد. باید تأمل کرد که مشکل راه آهن چیست؟ چرا متوسط بهره‌وری راه آهن ما یک سوم متوسط بهره‌وری راه آهن‌های دنیا است؟ چرا متوسط بهره‌وری راه آهن کشور ما کمتر از یک دهم استرالیا می‌باشد؟ به آن معنی که شرکتی در استرالیا یک واگن خریداری می‌کند اما من ۱۰ واگن خریداری می‌کنم و آن شرکت ۶۰ هزار دلار و من ۷۰ هزار دلار خریداری می‌کنم؟ چرا؟ در موضوع واگن باری باید به این سؤال پاسخ داده شود؟ در بحث شبکه نیز این سؤال باید پاسخ داده شود که چرا بافق بندرعباس، ظرفیت دو خط ۱۲ میلیون اعلام شده، در صورتی که در چین خطی هست که حدود ۷ سال پیش ظرفیت آن ۴۲۰ میلیون تن بود و حدود ۲۶ سال پیش قطارهای ۱۰ هزار تنی از آن ردمی شد و ظرفیت آن صد میلیون تن بود که در مدت ۲۰ سال به بیش از ۴۰۰ میلیون تن رسید. نه به علت ظرفیت، تقاضا این مقدار بوده است. اگر تقاضا بالاتر هم باشد ظرفیت مورد نیاز را داشت.

به بحث برمی‌گردیم و ادغام شرکت‌ها را بطور متمرکز در واگن‌های باری بررسی می‌کنیم، زیرا دست بازتر است. از نکات دیگر آن است که باید نسبت اعداد را بدست آوریم و مطالعه کنیم که برای هر شرکتی چه مقدار تمام می‌شود.

اخیراً اسناد هزینه‌های تعمیر شرکتی را بررسی می‌کردم، به نظر می‌آید که این رویکرد خیلی تغییری ایجاد نمی‌کند. اما بحث آخر، بهتر است برای یکبار هم شده، مسئله را از طرف دیگر بنگریم که این موضوع مشکل کدام بخش از حوزه ریلی را حل می‌کند؟ پیشنهاد بنده آن است که به شدت از مسئله هلدینگ کمپانی استقبال کنید و به مشکل اصلی حمله کنید، باید بگویم الگوی خصوصی‌سازی از ابتدا اشتباه بوده است. مطلبی با نام تنسی تاکسیدو و چارلی نوشتیم، مشکل آن‌ها این بود که عجولانه به دنبال تکنولوژی بودند و اینکه چگونه آن کار مورد نظرشان را انجام دهند، تنسی تاکسیدو دانش را گرفته بودند اما آگاه نبودند که قبل از دانش، حکمت مهم است، اگر به حکمت مسئله توجه نشود به مقصود نخواهیم رسید. همانند بنچ مارکینگ که بیشتر دانش است و به حکمت آن کمتر توجه شده است. مشکل ما در بحث خصوصی‌سازی آن بود که بدون آنکه الگوهایی مانند آمریکا و ژاپن و... را بررسی کنیم، فقط رهایی دولت از سرمایه‌گذاری را دیدیم که همان کلنگ بدبختی دولت بود که با خصوصی‌سازی زده شد. هدف از خصوصی‌سازی آن بود که باری را از دوش دولت برداریم. بخشی از دولت، تأمین اجتماعی است که الان شرکت رجاء را با آن همه زیان به تأمین اجتماعی واگذار کرده‌ایم و منجر شده تا روز به روز وضعیت بدتری پیدا کند. خرید ۲۰ هزار واگن باری و خرید تعدادی لکوموتیو و واگن مسافری با الگوی ۵۰ سال پیش، کار درستی نبوده، این رفتار به چه معناست؟ این رفتار یعنی این که مطالعه‌ای در این حوزه صورت نگرفته است. به دلیل اینکه خصوصی‌سازی را غلط انجام داده‌اند مالک واگن رغبتی به خرید واگن ندارد و اگر هم به دلایلی، سرمایه‌گذاری کند ۶ ماه بعد متوجه اشتباه خود می‌شود،

حاصل آن خواهد شد که وزیر گفت: برای سرمایه‌گذاری نمی‌توان معطل بخش خصوصی ماند و بخش خصوصی هم جلو نمی‌آید و حاصل شارژ ۳ میلیارد دلاری روسیه خواهد شد. در صورتیکه مشکل در این جا نیست.

ابراهیم محمدی: به نظر بنده انتقادی پیش نرویم. صحبت کنیم که آیا ادغام شرکت‌ها مشکل را حل خواهد کرد یا نه؟ آیا شرکت‌های مالک واگن را ادغام کنیم یا نه؟ یا آیا شرکت‌هایی را که IT و تخلیه و بارگیری، واگن، مدیریت ترافیک دارند را با هم ادغام کنیم؟

عباس قربانعلی بیگ: انتقادی در کار نیست. ۱- گفته شد که متمرکز شویم. ۲- عدد و رقم بگوییم، ما باید بدانیم کجای منحنی هستیم؟ در قسمت آخر صحبت‌هایم گفتم که تمامی این مسائل تحت‌الشعاع تصمیم غلطی است که ۱۲ سال پیش گرفته شد و فقط این قسمت اشتباه خصوصی‌سازی انتقادی بود.

مجید بابایی: انتقاد به مدل خصوصی‌سازی با انتقاد به اجرای خصوصی‌سازی بسیار متفاوت است، یعنی طرح خوب بوده، اما اجرا به درستی صورت نگرفته است. کدام یک مدنظر شماست؟ ما تصور می‌کنیم که دست یافتن به همین خصوصی‌سازی مورد انتقاد و اجرای آن به راحتی صورت نگرفته و حاصل مطالعات بسیاری بوده است، باید بگویم بخش قابل توجهی از کشور این روش را انجام داده‌اند.

عباس قربانعلی بیگ: مطمئناً مطالعات احساسی بوده است مانند تنسی تاکسیدو و چارلی.

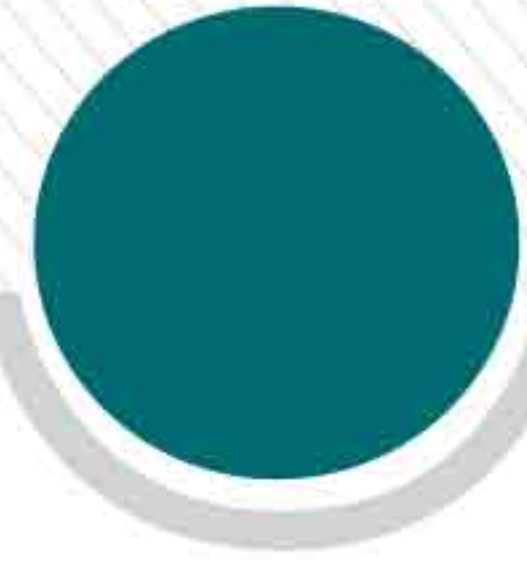
مجید بابایی: ما باید ببینیم که کدام بخش از این زنجیره خصوصی‌سازی به درستی انجام نشده که منجر به مشکلات امروز شده است. شخصاً گمان می‌کنم که ما این مدل خصوصی‌سازی را به خوبی اجرا نکرده‌ایم.

عباس قربانعلی بیگ: دو بحث

وجود دارد: اساساً تصمیم غلط بوده است. بیابیداز زاویه‌ی دیگری به موضوع نگاه کنید. ۱- تصمیمی گرفته شده، آیا در همین وضع موجود می‌توان بهتر کار کرد؟ ۲- آیا می‌توان مدلی که کشورهایمانند آمریکا و ژاپن با موفقیت انجام داده‌اند و چندین سال نسبت درآمد به هزینه‌های شان از حدود ۶۰ درصد به ۱۰۵ درصد رسیده الگو گرفت؟ آیا در ایران می‌توان این مدل را اجرا کرد؟ به نظر بنده هیچ منافاتی با موضوع خصوصی‌سازی اکنون ندارد و آن مدل را هم می‌توان انجام داد و مفهوم آن این نیست که بخش خصوصی را کنار بگذاریم. همان موقع نیز پیشنهاد دادیم که محور تهران تبریز را که بخش باری و مسافری حساسی ندارد به بخش خصوصی واگذار کنیم. بار عمدتاً جنوب شرق است و مسافر نیز مشهود است. بحث انتقادی است و نمی‌خواهیم مشکل را از زیر بنا به هم بریزیم.

مجید بابایی: بحث امروز ما این است که وضعیت موجود را در رابطه با ادغام شرکت‌ها تا چه مقدار می‌توان همسو کرد؟ از مهندس سعیدی که از سمت و سوی قوانین و مقررات به مسائل نگاه می‌کنند، سال‌های طولانی در بخش ریلی و راه آهن و دولت مشغول فعالیت بوده‌اند و سال‌هاست که در بخش خصوصی فعال هستند و مدیرعامل یکی از شرکت‌های مسافری می‌باشند. از ایشان می‌خواهیم در مورد بحث‌های امروز نقطه نظرها و پیشنهادهای خود را اعلام کنند.

ابوالقاسم سعیدی: روزی که بحث خصوصی‌سازی در راه آهن مطرح شد، مدیریت وقت راه آهن و مدیریت‌های قبلی گلایه‌ها داشتند که خیلی‌ها برای برون‌سپاری آمدند و رفتند. البته برون‌سپاری و کاهش تصدی‌گری دولت بعد از دولت آقای هاشمی شدت گرفت و گلایه می‌کردند که راه آهن در واگذاری موفق نبوده است، در آن زمان که



مدیریت وقت راه آهن مهندس سعیدنژاد بودند، تصمیم گرفتند که کارها را سریع‌تر انجام دهند. شاید در آن زمان به علت کمبود وقت، برنامه خصوصی سازی، خیلی باین برنامه و مطالعه شده و علمی صورت نگرفته باشد. البته در مجموعه ریلی ما، کارشناسان، مسئله‌ای را مطرح می‌کنند و پیشنهادهایی هم ارائه می‌دهند، اما روی آن‌ها مطالعه‌ای انجام نمی‌شود. این ایرادها را به خصوصی‌سازی می‌توان گرفت. اما از سوی دیگر در رابطه با خصوصی سازی باید گفت، چارچوبی که برای شرکت‌ها در نظر گرفته شده بود چارچوب مناسبی بود. مسئله دیگر آن است که اگر انحصار دولتی خوب نیست، بدتر از آن، انحصار خصوصی است. ما نباید در جهتی حرکتی کنیم که انحصار خصوصی به وجود آوریم که عوارض و مشکلات آن بیشتر شود. در رابطه با محاسن ادغام، صحبت‌هایی شد که مشکلی در آن نیست و مسائل بسیاری را همراه خواهد داشت. از جمله آنکه هزینه‌های سربار، مارکتینگ و هزینه‌های اداری را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد. مزایای بسیاری را در مورد ادغام شرکت‌ها می‌توان نام برد. گمان می‌کنم ادغام برای وضعیت شرکت‌های موجود عملی نیست. زیرا شرکت‌های موجود به هیچ وجه نمی‌توانند در هم ادغام شوند. در بخش ناوگان باری حدود ۵ تا ۶ گروه مشغول فعالیت اند. گروه مخزن‌داران، لبه کوتاه، لبه بلند، واگن‌های مسقف که اگر این گروه‌ها بخواهند با هم یک شرکت را تشکیل دهند به هیچ عنوان عملیاتی نخواهد بود. یکی از مهمترین موانع قانونی که در این رابطه وجود دارد شکل حقوقی این شرکت‌ها می‌باشد، طبق اشاراتی که شد هم اکنون بنیاد، قوانین و مقرراتی را برای سرمایه‌گذاری دارد، بنیاد تعاون ناجا و بسیج هر کدام برای سرمایه‌گذاری و مشارکت ضوابطی جداگانه دارند که خود مانع ایجاد ادغام آن‌ها

امکان ادغام شرکت‌ها وجود ندارد، مگر آنکه هیئتی تشکیل شود و هر شرکتی تمایل داشته باشد سهام‌دار آن هیئت شود، سهامی را خریداری کنند و در نهایت هر شرکت سرمایه خود را به آن هیئت منتقل کند، البته باید بگویم در مورد لکوموتیو این کار اجرایی‌تر خواهد بود، زیرا هم اکنون ۵ شرکت لکوموتیو داریم که این ۵ شرکت به نوعی با هم شراکت دارند و سهام‌دار هستند و از مزایای خوبی برخوردارند، این ۵ شرکت سودی که از هم می‌برند به لحاظ آنکه سهام‌دار هستند سودشان مشمول مالیات

شرکت‌هایی هستند که دارای بار پتانسیل مثبت بوده و سودده باشند. برخی از این شرکت‌ها، میلیاردها ضرر و زیان به همراه دارند و به آن امید هستند که روزی زیان‌شان را صفر کنند و به صاحب سرمایه ارائه دهند. بخش عمده‌ی این شرکت‌ها از سیستم‌های بانکی تسهیلات گرفته‌اند و در مقابل این تسهیلات تعهد داده‌اند. نقل و انتقال آن شرکت‌ها و ادغام‌شان با مشکلاتی روبروست، به همین دلیل علاوه بر مزایایی که برای ادغام شرکت‌ها وجود دارد به دلیل محدودیت‌ها

می‌باشد، مثلاً در بنیاد مستضعفان، هر طرح سرمایه‌گذاری که بخواهد اجرا شود باید در ستاد طرح‌های بنیاد که متشکل از مدیران ۲۲ هلدینگ است تصویب شود که خود مسبب مشکلات بسیاری است. برخی از شرکت‌ها در سال‌های اخیر در بخش بار و مسافر وارد بازار فرابورس شدند و خواسته یا ناخواسته مشکلاتی را دارند که سرمایه‌گذاری و ادغام آنها مسائل و مشکلات حقوقی به همراه دارد. از مسائل دیگر وضعیت فعلی شرکت‌ها می‌باشد. باید بگویم که محدود



مسافری به مسافران خود می‌دهند مثلاً لوازم داخل قطار، غذا، آب معدنی... را تهیه می‌کنند، می‌توانند این شرکت‌ها به این صورت عمل کنند که با هم کترینگ مشترکی را برای ارائه خدمات اینچینی ایجاد کنند، مطمئناً هزینه تمام شده هر پرس غذا در کترینگ مشترک، بسیار کمتر است تا اینکه هر شرکت، جداگانه از رستوران‌های مختلف غذا تهیه کند و همچنین می‌توان گفت که از کیفیت بالاتری برخوردار است.

ابوالقاسم سعیدی: حدود ۵

سال است که از فعالیت شرکت سفیر می‌گذرد، صرف نظر از چالش‌ها و بحث‌های حقوقی که داشته است با هم شرکتی را تشکیل داده‌اند، اما ۲ یا ۳ شرکت تصمیم گرفته‌اند که از هم جدا شوند. شاید علت آن باشد که ما نتوانسته‌ایم مدیریت خوبی بر این شرکت‌ها داشته باشیم. در سال گذشته شرکت سفیر، ۳۵۰ میلیارد تومان فروش داشته و فقط ۳۹ میلیون تومان سود داده است. بارها گفته شده که ۲۵ میلیون مسافر داریم و ۲۵ میلیون بطری آب معدنی می‌خواهیم، اگر قراردادی فقط در این یک مورد با یک شرکت برای خرید آب معدنی بسته شود مطمئناً سود بیشتری خواهد داشت. به نظر می‌آید که ما در کارهای گروهی موفق نیستیم ولی اگر نظرتان بر آن است که شرکت‌هایی که فعالیت یکسانی دارند همانند مخزن‌داران ادغام شوند مطمئناً ادغام خوبی خواهد بود. ایرادی که راه آهن به شرکت‌ها می‌گیرد کاملاً به سوی خود راه آهن برمی‌گردد. راه آهن می‌گوید ما در جستجوی هلدینگ هستیم زیرا شرکت‌ها نتوانستند سرمایه‌گذاری کنند. باید بگویم که شرکت‌ها سرمایه‌گذاری نسبتاً خوبی داشته‌اند اما عامل و باعث این ناکارآمدی خود راه آهن است، زیرا راه آهن اعتقادی به بخش خصوصی و خصوصی‌سازی ندارد و چون اعتقادی ندارد هر روشی را که در پیش بگیریم به نتیجه

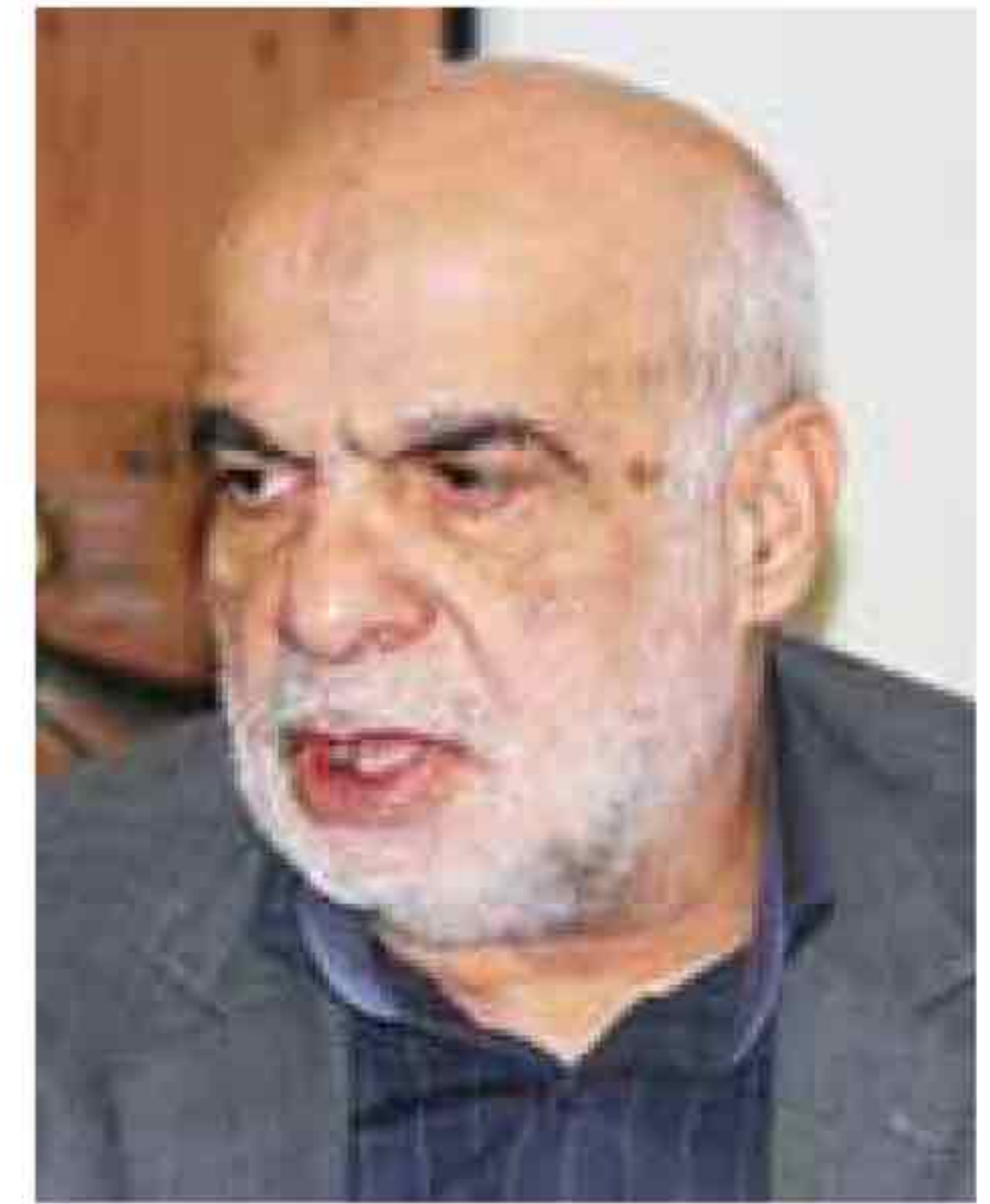
کنند. در مسافری به دلیل اینکه همه شرکت‌ها بخش فروش بلیط داشته‌اند و مجزا این کار را انجام می‌دادند شرکتی را ایجاد کردند و به غیر از شرکت رجاء تمامی این شرکت‌های مسافری در آن شرکت حضور دارند و آن شرکت به نمایندگی از بقیه شرکت‌ها همه‌ی خدمات را انجام می‌دهد. قطعاً هزینه‌ی خیلی کمتری را در برخواهد داشت تا اینکه هر شرکتی به صورت مجزا این کار را انجام دهد. ما در انجمن بارها گفته‌ایم که یک سری خدماتی را شرکت‌های

است. واگن‌هایی که در مزایده فروخته شده امروز کهنه شده است که یا از آن استفاده نمی‌کنند و یا جایگاهی از نظر درآمد و هزینه ندارند در نتیجه تمایلی برای این بخش‌ها در رابطه با ادغام وجود ندارد و عملیاتی نمی‌باشد.

مجید بابایی: وقتی صحبت از ادغام می‌کنیم یک وجه آن به اینگونه است که شرکت‌ها از لحاظ سهام‌داری در هم ادغام شوند، وجه دیگر آن است که در حوزه‌هایی که کار مشترک انجام می‌دهند آن حوزه‌ها را در قالب کنسرسیوم ایجاد

نمی‌شود و از خدمات و تجارب یکدیگر نیز استفاده می‌کنند و می‌توانند در مقابل راه آهن با شکل و شمایل دیگری ظاهر شوند. در بخش مسافری شرکت‌هایی هستند که به تازگی واگن خریداری کرده‌اند و برخی دیگر از شرکت‌ها از سال ۱۴۰۲ هیچکدام از ناوگان شان اجازه سیر نخواهد داشت، به این موضوع توجه داشته باشید، طبیعی است که شرکتی که ناوگان نو دارد هیچ گاه تمایل به ادغام با شرکتی که ناوگانش قدیمی است ندارد. در بخش باری نیز به همین صورت





ابوالقاسم سعیدی

ما در کارهای گروهی موفق نیستیم، اما ادغام شرکت‌های مخزن دار که فعالیت یکسانی دارند ادغام خوبی خواهد بود



نخواهیم رسید. شرکت راه آهن به هیچ کدام از تعهدات خود به بخش خصوصی عمل نکرده است. باید گفت حتی این مشکلات ریشه‌یابی هم نشده است. در ادغام شرکت‌ها موانع بسیاری وجود دارد، تجربه شرکت‌های مخزن‌دار را داریم که برای یک کار بسیار ساده که صدور بارنامه بود شرکت‌ها هنوز به توافق نرسیده‌اند.

مجید بابایی: با توجه به اینکه مهندس هراتی این تجربه را از نزدیک داشته است و به عنوان مسئول یکی از شرکت‌هایی که در حوزه حمل سوخت فعال هستند، ضمن اینکه توضیحی در رابطه با ادغام شرکت‌ها می‌دهید در رابطه با تجربه‌ای که در تاسیس شرکت تعمیر و نگهداری واگن‌ها به صورت یکپارچه در یک کنسرسیوم دارید اطلاعاتی در این حوزه به ما بدهید. **احمد هراتی:** در ۱۱ سال تجربه‌ای که در بخش خصوصی

و واگن‌داری داشتیم بخش عمده‌ای از بحث‌ها که انجام شد صحیح بود و بخشی از آن از نظر بنده صحیح نبود. این بحث‌ها در رابطه با کم کردن هزینه‌های شرکت‌ها و ادغام آنها خیلی مؤثر نخواهد بود. البته راه‌هایی وجود دارد که می‌توان هزینه‌ها را کم کرد. به عنوان مثال حرکتی که اخیراً در انجمن در رابطه با آن صحبت شد که صدور بارنامه را در شرکت‌ها ادغام کنیم و یا حتی تعمیرگاه‌ها ادغام شود، یعنی یک تعمیرگاه مرکزی وجود داشته باشد و هزینه‌ها را به واسطه آن کم کنند و شرکت‌ها خود به تنهایی تعمیرگاه نداشته باشند و مدعی آن هستند که با این مدل هزینه‌ها کم خواهد شد، باید در اینجا تأکید کنم که طبق محاسبات در مقایسه با هزینه‌های گرداندن یک شرکت از جمله هزینه‌های تأمین قطعات یدکی و دستمزد، این هزینه‌ها، هزینه‌های کمرشکنی نیست و اگر اصلاحی صورت گیرد فقط کمی به سوددهی کمک خواهد کرد و نمی‌توان گفت که از اصلی‌ترین روش‌ها برای تصمیم‌گیری است، می‌توان در آینده با مطالعه و تحقیق راه‌هایی را یافت، می‌توانم در این حوزه شرکتی را برای شما مثال بزنم، چند سال گذشته شرکتی به نام پارس ریل تأسیس کردیم که ۵ شرکت مالک واگن‌های مخزن‌دار با کمک هم این شرکت تعمیراتی را راه‌اندازی کردند. در اوایل کار این شرکت به خوبی پیش می‌رفت اما به مرور به دلیل عدم هماهنگی بین شرکت‌ها و اختلاف سلیقه و مدیریت نادرست و اشکالاتی که در پارس ریل وجود داشت نتوانست کار خود را به خوبی ادامه دهد. از نظر بنده شرکت در به اشتراک قرار دادن توانایی‌هایشان و ایجاد یک مجموعه مثبت باید مطالعات بسیاری داشته باشند، زیرا اگر نقاط ضعفی در این میان وجود داشته باشد بعد از تشکیل شرکت موجب انحلال خواهد شد و این ادغام پایدار نخواهد بود. باید

بگوییم اکنون ما سرخورده شده‌ایم و تأکید دارم که تشکیل شرکت‌های جدید فایده‌ای ندارد به دلیل اینکه آن شرکت‌ها شکست خورده و ضرر داده‌اند، در اوایل ادغام تا اواسط کار برای شرکت‌ها سود به همراه داشت اما به دلیل اینکه تصمیماتی مبنی بر اجاره ریل از راه آهن گرفته شد و به دلیل ضعف و ناتوانی مدیریت در آن مقطع و به دلیل سنگینی مسئولیت در آن مقطع به نتیجه نرسید.

مجید بابایی: دولت مدعی است که بخش خصوصی چابک نیست و به اصطلاح خودشان آماده‌خور است، در بخش خصوصی، نگاهی که باید به عنوان یک بنگاه اقتصادی و کسب و کار وجود داشته باشد در بخش ریلی وجود ندارد. در بخش‌های خصوصی دیگر، شرکت‌ها به راحتی ادغام می‌شوند، خرید و فروش می‌کنند، سرمایه‌گذاری می‌کند، روی پروژه مشخصی اشتراک ایجاد می‌کنند و بعد از اتمام پروژه بدون هیچگونه مشکلی سرمایه را تقسیم کرده از هم جدا می‌شوند، اما اینجا جای سؤال است که چرا در بخش ریلی این کارها سخت‌تر و با مسائل و مشکلات بسیاری روبروست و اگر نمونه‌هایی وجود داشته باشد اکثراً شکست خورده هستند؟

احمد هراتی: آقای سعیدی نیز در این رابطه اشاره کردند به دلیل اینکه پایه و بنیاد مالکیت شرکت‌ها و ایده‌های تشکیل آن‌ها متفاوت است، یعنی شرکتی متعلق به بنیاد و شرکتی دیگر متعلق به تأمین اجتماعی است یا اینکه کاملاً خصوصی می‌باشد. این شرکت‌ها در صورت ادغام با مشکلات بسیاری روبرو هستند و نمی‌توانند در هیئت مدیره در کنار هم به تصمیمی واحد برسند، زیرا دیدگاه‌هایشان با هم هماهنگ نیست، مثلاً شرکت خصوصی ایده‌ای متفاوت دارد نسبت به شرکتی که وابسته به بنیاد است که نمونه بارز آن را در شکل‌گیری شرکت پارس ریل داشتیم. **ابراهیم محمدی:** انتقاد از

اتفاقی که رخ داده بیپرده است. آسیب‌شناسی آن بسیار عالی‌ست اما با انتقاد کردن کاری به جایی نمی‌رسد. ۱۰ سال پیش ۲ مدل در راه آهن پیشنهاد شد. ۱- دسترسی آزاد، ۲- انحصار کامل، در دنیا نیز این دو مدل وجود داشته است که ما در راه آهن دسترسی آزاد را انتخاب کردیم و به زمان خود این مدل بهترین راه بوده است. اگر ما به صورت صحیح این مدل را اجرا نکرده‌ایم و با مشکلاتی روبرو شدیم نباید صورت مسئله را پاک کنیم و بگوییم اصل خصوصی سازی مشکل داشته است.

مجید بابایی: فرض کنید تصمیم‌گیری بر عهده بنگاه اقتصادی است و بنگاه باید صلاح خود را بداند که آیا به سمت ادغام برود یا نرود. مثلاً آقای افشار بگوید که من مالک لکوموتیو هستم و آقای هراتی مالک واگن است و با هم به صلاح دید خودشان ادغام شوند، این ادغام یک تصمیم است که یک طرف آن بنگاه اقتصادی است، فرض کنید اگر طرف دیگر آن دولت باشد تا کمکی برای توسعه بخش خصوصی باشد، آیا دولت طرح تشویقی برای آن دارد؟ آیا شرکت راه آهن می‌تواند مشوقی برای شرکت‌ها قرار دهد؟ به عنوان مثال شرکت راه آهن می‌تواند پیشنهاد دهد که اگر شرکت‌ها به نحوی ادغام شدند که تعداد واگن‌ها بالای ۳ هزار تا شد دو سال از حق دسترسی معاف هستند؟

ابراهیمی محمدی: این طرح باید مورد مطالعه قرار گیرد که آیا این تعداد واگن با این تعداد لکوموتیو هم‌خوانی دارد یا نه؟ در آن زمان نیاز است که تعرفه موجود اصلاح شود که اصلاحیه در حال انجام است. ما باید هزینه تمام شده در واگن را محاسبه کنیم، یعنی شرکت چه مقدار هزینه می‌کند؟ چه مقدار درآمد دارد؟ و در نهایت به چه الگویی اقتصادی می‌رسیم؟ بنده ۱۲ سال در حوزه لکوموتیو سابقه دارم. اگر از من در این مورد سؤال شود پاسخ می‌دهم، شرکتی که مالک



احمد هراتي

اگر شرکت‌ها ادغام شوند در هیئت مدیره با مشکلاتی روبرو هستند و نمی‌توانند در کنار هم به تصمیمی واحد برسند



تجمیع شویم هزینه‌ها کاهش می‌یابد و در مقابل بهره‌وری بالا می‌رود، اما شرایط این کار در میان شرکت‌های ما وجود ندارد. هم اکنون سهم حمل و نقل در قیمت تمام شده کالا در ژاپن ۷ درصد، در آلمان ۳۲ درصد و در ایران ۵۲ درصد است. یعنی ۵۲ درصد قیمت کالا، هزینه حمل است. در ایران ۳ تا چهار برابر قیمت جهانی است. ما چه راهکاری را باید ارائه کنیم تا به نقطه بهینه تر برسیم؟ زیرساخت‌ها و ضوابط در کشور ما در بخش ریل، با مشکلات بسیاری روبروست. این شرکت‌ها و هلدینگ‌ها که تشکیل شده‌اند همه هلدینگ‌های سرمایه هستند. دنیا از این مزیت‌ها استفاده می‌کند. در صورتیکه ما استفاده نمی‌کنیم. از مهمترین مسائل این است که حتی آن ضوابط و مقرراتی را که برای خود تعیین کرده‌ایم رعایت نمی‌کنیم که از مسائل اصلی است.

تنوع خدمات فنی به این واگن‌ها، تنوع برخورد با مسافر، مسائل و مشکلاتی را برای ما به همراه دارد. بسیاری از کشورها حتماً مقررات سخت و سنگینی دارند تا هر کسی نتواند هر کاری بخواهد انجام دهد و بی‌نظمی ایجاد کند.

مجید بابایی: چرا ما تاکید داریم که به سمت نظام یکپارچه تخصیص واگن یا همان واگن پول حرکت کنیم؟ مسئله‌ای در این میان وجود داشت با موضوع اینکه تعداد متغیرهایی که تأثیر می‌گذاشتند بر فرایند بارگیری، سیر، تخلیه و برگشت و سیکل رفت و برگشت بسیار زیاد بودند، از جمله صاحبان کالا، شرکت‌های حمل و نقل ریلی، نوع محصولات و بار که موجب شد حل مسئله پیچیده شود و بهینه نباشد. در نتیجه ما باید تعداد متغیرها را کم کنیم. به عنوان مثال از سنگان به سمت بندرعباس، سنگ آهن جابجا می‌کنیم و به خاطر تنوع شرکت‌ها و اینکه به صورت یکپارچه حمل انجام نمی‌شود موجب آن می‌شود که در مانور و تخلیه با مشکلات بسیاری روبرو شویم که مسئله‌ای بزرگ است. وقتی صحبت از ادغام به میان می‌آید یعنی یکپارچگی بیشتری را در سیکل رفت و برگشت بار داشته باشیم. ما دو روش در دنیا در بحث بار داریم.

۱- قطار کامل از یک محصول مشابه از یک مبداء به یک مقصد مشابه.

۲- قطاری با انواع واگن‌ها با انواع محصولات برای انواع مسیرهای مختلف که هر کدام نقاط قوت و ضعفی دارد اما مطمئناً وقتی به سمت قطار کامل می‌رویم هزینه‌ها کمتر خواهد شد. زمان سیر کمتر خواهد شد و رقابت بهتری خواهیم داشت، در حالیکه وقتی تعداد شرکت‌های مان به عنوان یکی از متغیرها زیاد است خود یکی از عوامل، محدود کننده می‌باشد.

ابوالقاسم سعیدی: گفته‌های شما کاملاً صحیح است. هر چه

شرکت‌ها مالک واگن و خط باشند. مثلاً تخصص فلان شرکت مالکیت واگن است یا لکوموتیو است و پروژه از کس دیگری است و از آن ظرفیت استفاده می‌کنیم. ۶۰۰ واگن اشتباه است. باید بررسی و مطالعه شود.

جواد طاهر افشار: با آقای قربانعلی بیک در رابطه با ۶۰۰ واگن مخالف هستیم، اگر بحث هزینه نباشد فقط بحث بهره‌وری باشد، نشان می‌دهد که در رابطه با واگن، حتی واگن مسافری، تعداد بیشتر واگن است که می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. البته با مدیریت بهتر و مطالعه شده رقابت باید وجود داشته باشد.

مجید بابایی: آقای قربانعلی بیگ می‌گویند که با تعداد ۶۰۰ واگن ورود سرمایه گذار سخت می‌شود.

جواد طاهر افشار: ما هم اکنون در رابطه با بازار فعلی صحبت می‌کنیم که در ابتدای بحث گفتید: ما ۲۵ شرکت واگن باری داریم. ما نمی‌خواهیم دعوت مجدد انجام دهیم، ما ۲۵ شرکت واگن باری داریم که با هم می‌خواهیم ادغام کنیم.

ابراهیم محمدی: بسیاری از این بحث‌ها فرضیه است و هنوز اثبات نشده است و برای رسیدن به نظریه به زمان نیاز داریم. چرا ما این تعداد را نباید ۲۰۰۰ تا واگن کنیم؟ ما امروز با همین ۲۵ شرکت باری که وجود دارد هزاران مشکل در مورد وصول مطالبات، نمایندگان شان برای صدور بارنامه، شکل و سبک نگهداری مواجه هستیم. هم اکنون ۲۰۰ مخزن دار شیر تخلیه ندارند و بالای ۲۰۰ ساعت وقت مان گرفته شد برای بازدیدهای مکرر از کارخانه و در نهایت این مشکل حل نشد. حالا فرض کنید که ۶ شرکت مخزن دار به ۱۵ شرکت تبدیل شود. نمی‌توان کنترل کرد. واقعیتی که وجود دارد این است که در حوزه واگن و لکوموتیو و واگن مسافری، تنوع شرکت‌ها، تنوع بهره‌برداری،

۱۰ یا ۱۵ لکوموتیو است برای این شرکت توجیه اقتصادی وجود ندارد، البته برعکس آن هم وجود دارد. شرکتی که هفتصد واگن دارد نرخ بازگشت سرمایه‌اش خیلی بیشتر از شرکتی است که ۲۵۰۰ واگن دارد. زیرا برون‌سپاری کرده و هیئت مدیره با یک شرکت با ۱۰ نفر اعضاء نهایتاً حدود ۱۵ نفر می‌شوند و این شرکت کاملاً خصوصی‌سازی کرده است. ما باید به آن نقطه سر به سر اقتصادی برسیم. این مسیر مستقل از نوع بار، مسیر و روش بهره‌برداری نیست و تمامی این موارد در این الگو تأثیر دارند، طرح باید توجیه اقتصادی داشته باشد.

عباس قربانعلی بیگ: تصمیمی که راه آهن روی ۶۰۰ واگن گرفته است تصمیم نادرستی است، زیرا همیشه باید فضایی هم برای ورود واگن‌های تازه در نظر گرفت. به عنوان مثال دکتر آخوندی گفته‌اند که می‌خواهند ۲۰ هزار واگن خریداری کنند، اگر من شرکت خصوصی بخواهم وارد شوم و ۶۰۰ واگن را وارد کنم یعنی باید سرمایه‌ای حدود ۱۵۰ میلیارد تومان وارد کنم و هنوز تجربه هم که ندارم و اطلاعی از بازار هم ندارم و نمی‌دانم که راه آهن با من سرمایه‌گذار چه رفتاری خواهد داشت، با توجه به رقابت و رشدی که وجود دارد این تصمیمی عقلانی نیست.

مجید بابایی: به عبارتی شما می‌گویید به سمت تفکیک عمودی بیشتر برویم یعنی سائز را کوچک کنیم؟

عباس قربانعلی بیگ: هیچ منافاتی ندارد. به عنوان مثال برای شروع، خط تبریز را واگذار کنند اما در خط تبریز شرکت دیگری هم بتواند لکوموتیو خود را ببرد. وقتی در آمریکا ۷ شرکت اصلی وجود دارد می‌گوید با همان ضابطه‌ای که در خط من وارد می‌شوید من هم با همان ضابطه وارد خط شما می‌شوم. این کار اصول و قواعدی را به همراه دارد. نیازی نیست که تمامی