

چالش ها و موانع لجستیکی و راهکارهای افزایش سهم ریل در گفتگو با خسرو سرایی، مدیر کل امور لجستیک و حمل و نقل چند وجهی سازمان بنادر و دریانوردی:

شهرهای لجستیکی ، کامل ترین نوع هاب های لجستیکی

الهام زرقانی



تعریف و تفسیر جنابعالی در مقام یک کارشناس از مرکز لجستیک ، لجستیک پارک و شهر لجستیکی چیست ؟

درست همانطوری که برای لجستیک تعاریف یکسان با چارچوب مشخصی وجود ندارد برای تفاوت های بین لجستیک پارک، شهر لجستیکی و مراکز لجستیکی نیز نمی توان یک مرز مشخص تعیین نمود و گاهی اوقات این مصادیق هستند که کمک می کنند مفاهیم این واژه ها در اذهان گوینده و

در رابطه با اصل موضوع لجستیک و اینکه چرا دیدگاه لجستیکی می بایست به کلیه فعالیت ها حاکم شود آن است که در برهه ای از زمان به سر می بریم که تغییرات با سرعت بسیار بالا در حال انجام است و شرایط بازارها، فن آوری، فرآیندهای انجام امور تولید تا مصرف، شرایط شهرنشینی و متراکم تر شدن شهرها، خط مشی ها و سیاست گذاری های آتی حمل و نقل، تغییر فن آوری های صنعت حمل و نقل در همه شقوق و فن آوری ارتباطات و سیستم های کامپیوتری و تبادل اطلاعات همه و همه در حال تغییر است و در دنیا همه این تغییرات در خدمت کاهش هزینه از تولید تا مصرف، از طریق مدیریت زمان، انعطاف پذیری در تحویل کالا در نوع و اندازه سفارش و آمادگی در ارائه آمار و اطلاعات برخط در تمام مسیر از تولید تا مصرف و در یک کلام لجستیک قرار می گیرد. انجمن حمل و نقل ریلی به همین منظور در رابطه با راهکارهای افزایش سهم ریل از بنادر و نقش شرکت های حمل و نقل ریلی با خسرو سرایی، مدیر کل امور لجستیک و حمل و نقل چند وجهی گفتگویی داشت که به آن می پردازیم:



خشک، ترمینال و پلت فرم باربری، مرکز حمل و نقل و دهکده باربری هم هستند. مرکز لجستیک، یک هاب در منطقه ای خاص است که در آن تمامی فعالیت های مرتبط با حمل و نقل، لجستیک و توزیع کالا صورت می گیرد. اما شهرهای لجستیکی را می توان کامل ترین نوع هاب های لجستیکی طبقه بندی کرد در شهر لجستیکی زیرساخت های حمل و نقلی از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند که کمک می کنند تجارت جهانی به سهولت انجام شود. اما مجدد تاکید می کنم که فارغ از دیدگاه ها و تعاریف گوناگون، از دیدگاه عملیاتی از نظر بنده همه چیز می بایست بر اساس نیاز شکل گرفته و رشد کند و تنها کاری که انجام می دهیم این است که در بازار، مانع ایجاد نکرده و زمینه های رشد را فراهم کنیم و اطمینان داشته باشیم هر نقطه ای از کشور در انتهای کار به جایگاهی خواهد رسید که استعداد آن را داشته یا تبدیل به مرکز لجستیکی شود یا بندر خشک یا شهر لجستیکی و ... ، این سوال مطرح است که آیا مکان بازارهای سنتی در طی قرون توسط دولت ها تعیین شد؟ مکان هایی که در آن جمع آوری و توزیع کالا انجام می شد، همچنان انجام می شود، اما همین بازارها اگر در یک بازار آزاد و اقتصاد باز فعالیت کنند و نتوانند خود را با فن آوری روز هماهنگ کنند الزاما قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود چون از خدمات لجستیکی به روز بی بهره مانده اند.

سرمایه گذاری در لجستیک پارک ها برعهده چه بخشی است؟

اینجا نیز دو دیدگاه حاکم است :
 ۱- زیرساخت توسط دولت فراهم شود .
 ۲- بخش غیردولتی تمامی امکانات لازم اعم از زیرساخت و روساخت را فراهم آورد.
 به شصه نظریه دوم را حمایت

شنونده زبان مشترکی بوجود بیاورد، اما به عنوان یک اصل کلی خدمات لجستیکی می بایست بر پایه های کاهش هزینه های سرمایه گذاری، عملیاتی، حمل و نقلی و پشتیبانی، جلوگیری از فعالیت های فاقد ارزش افزوده و فراهم سازی فضا برای رشد فعالیت های با ارزش افزوده و متمرکز سازی امور و مدیریت یکپارچه استوار باشند، لذا شخصا اعتقاد دارم نباید اسیر این واژه ها شویم باید ببینیم نیازهای مان چیست و درصدد برطرف سازی آنها گام برداریم، ممکن است در انتهای کار به دهکده لجستیک برسیم، ممکن است در مکانی شهرهای لجستیک پا بگیرند و شاید هم بنادر خشک تاسیس شوند باید دید نیاز چیست و گامی بیش از نیاز برداشتن یعنی هزینه اضافی به سیستم تحمیل کردن صحیح نمی باشد. مراکز لجستیکی را می توان شامل پارک های لجستیک، دهکده لجستیک و بنادر خشک دانست، پارک های لجستیک در واقع یک سازمان لجستیکی و مراکز مدیریتی هستند که عملا بر روی فراهم سازی زیرساخت ها و توسعه اقتصادی عملیات لجستیکی در مناطق شهری متمرکز هستند و همچنین در جهت کاهش هزینه های تهیه مواد اولیه تولید، بهبود فرآیندهای خدمات کسب و کار و تسهیل تماس مستقیم مصرف کننده شهری و تولید کننده فعالیت می کنند. به بیان دیگر در پارک های لجستیکی، عملیات لجستیکی با بهره گیری از هم افزایی ناشی از حضور مدهای گوناگون حمل و نقل از دیگر ابزارها نظیر عملیات یکپارچه و متمرکز، قابلیت تبادل اطلاعات، انبارداری متمرکز، فرآیند توزیع بار، حمل و نقل چند وجهی، واژه مراکز لجستیکی به طور کلی بر مراکز و مکان هایی دلالت دارد که به طور ویژه برای انجام فعالیت های لجستیکی سازماندهی شده اند. این مراکز و مکان ها دارای نامهای دیگری چون پارک لجستیکی، بندر

می کنم زیرا هنگامی که دولت زیرساخت را فراهم کند به معنای هزینه است و این هزینه باید از یک محل به دولت بازگردد یعنی آغاز دخالت دولت در امور مناطق لجستیکی. بنابراین دولت باید فضای باز اقتصادی و زمینه رقابت سالم بین کلیه شرکت های فعال را فراهم و حمایت های لازم را به عمل آورد و در لابی گری های سیاسی مسیر ارتباط شرکت های داخلی و خارجی را هموار سازد. اما در پاسخ به این سوال نمی توان قطعا گفت که این سرمایه گذاری باید به عهده بخش خصوصی یا بخش دولتی باشد، بلکه بسته به شرایط می تواند پاسخ های متفاوتی داشت و نمی توان برای کلیه مراکز لجستیکی یک نسخه

پیچید.

کشور ایران در کشورهای ساحلی در توسعه لجستیک در چه رتبه ای قرار دارد؟

در مقایسه با کشورهای که به آب های آزاد دسترسی دارند به لحاظ امکان دسترسی به سواحل طولانی در جنوب و شمال، این امکان برای کشور فراهم می شود تا در زیرساخت ها بدون هیچ محدودیتی سرمایه گذاری داشته باشند. با توجه به سرمایه گذاری های خوبی که در چند سال اخیر در بنادر کشور صورت گرفته چه توسط سازمان بنادر و چه توسط بخش خصوصی در روساخت، به لحاظ رتبه زیرساختی در مقایسه با زیرساخت های دیگر



دولتی و غیر دولتی از بخشی نگری دست بردارند و در سایه یکپارچگی همه بدنال تحقق اهداف ملی باشند که یکی از آن اهداف، رشد درآمد ناخالص ملی از طریق بکارگیری پایه های لجستیکی در مدیریت یکپارچه زنجیره تامین است، آن زمان است که همه نفع می برند، به یاد داشته باشیم منافع بخشی، بلند مدت نیست و یا اگر هم باشد ضررهایی که به دیگران می رساند جبران پذیر نخواهد بود. این سخن اول و شاید مهم تر از همه نکات فنی دیگری که توضیح می دهم باشد، اگر به بنادر به عنوان یکی از مراکز عمده لجستیکی نگاه کنیم، می توانیم از برنامه هایی که قصد انجام آن را داریم به عنوان نمونه ای برای کل کشور استفاده کنیم. آنچه که ما در بنادر انجام خواهیم داد حذف فرآیندهای غیر ضروری و کاهش هزینه ها از این طریق و همچنین کاهش زمان فرآیندها از طریق کاهش تعداد اسناد است، بنابراین بازنگری انجام کلیه امور عملیاتی از وظایف اداره کل امور لجستیکی شمرده می شود. طبیعتاً با اصلاح این فرآیندها، کلیه تبادلات الکترونیکی مربوطه نیز می بایست اصلاح شوند.

با توجه به جایگاه ضعیف بخش خصوصی در اقتصاد کشور و نظام دیوان سالاری دستگاه های دولتی، آیا این سرمایه گذاری های میلیاردی بویژه در بخش ریلی می تواند سودمند باشد؟

بنده خیلی با صنعت ریلی بصورت عملیاتی آشنایی ندارم و در حال حاضر نمی دانم مدل های سرمایه گذاری در بخش ریلی با چند درصد سود توجیه پذیر می شود. اما این را قبول ندارم که بخش خصوصی ما ضعیف است. اتفاقاً بخش خصوصی باید مسیری را برود که در باقی کشورها هنگامی که در ابتدای راه بودند طی کردند، در بسیاری از بخش های اقتصادی در کشورهای

به موقع فعالیت ها، قابلیت ردیابی و زیرساخت ها نیز در این رتبه بندی تاثیر گذار است.

با توجه به دستور وزیر راه و شهرسازی با هدف توسعه ریل در بنادر و ایجاد معاونت ریلی در سازمان بنادر و دریانوردی چه اقداماتی در این راستا صورت گرفته است؟

ایجاد ساختار حمل و نقل چند وجهی یک نیاز اساسی بود که خوشبختانه مورد توجه دکتر آخوندی واقع شد و ایشان به درستی ضرورت ایجاد چنین ساختاری را تشخیص دادند. در سازمان بنادر برای برطرف ساختن نیازهای حمل و نقل چند وجهی، ساماندهی ترافیک داخل بنادر و همچنین اتصال بهینه ریل-بندر یک اداره کل با نام اداره کل امور لجستیکی و حمل و نقل چند وجهی ایجاد شده است. بنابر قانون چنانچه در آئین نامه تاسیس سازمان بنادر ذکر شده است سازمان بنادر مسئولیت حمل و نقل ریلی از سوزن ورود تا سوزن خروج از بندر را به عهده دارد و با همکاری تعامل نزدیکی که در همه سطوح با شرکت راه آهن ج.ا.ا. ایران داریم در حال پایه ریزی یک همکاری بلند مدت و سیستماتیک هستیم تا با توجه به خواسته های شرکت های ریلی از بنادر کشور، وضعیت اتصال ریل - بندر به بهترین وجه ممکن ارتقا پیدا کند بنابراین مسئولیت برطرف ساختن کلیه کم و کاستی ها در داخل بندر به عهده سازمان بنادر است و از این پس در سازمان بنادر یک جایگاه تشکیلاتی برای مدیریت حمل ریلی درون بندری وجود دارد.

چه راهکارهایی در راستای پیشرفت و توسعه لجستیک در کشور وجود دارد؟

برای جواب به این سوال نیاز به زمان طولانی است تا موشکافی شود، اگر بخواهم به طور کلی توضیح دهم باید بگویم اگر همه بخش های

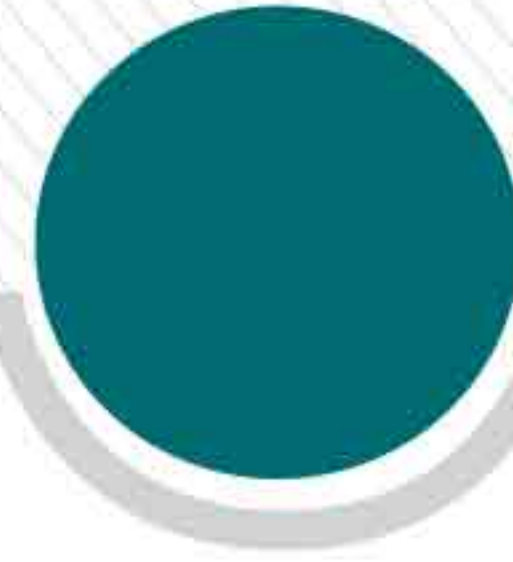


زنجیره تامین نیازهای مشتری را با شاخص های لجستیکی و با تکیه بر فن آوری های روز پاسخ دهد.

در کل شاخص های لجستیکی ایران رتبه ۹۶ را در بین ۱۶۰ کشور به لحاظ شاخص LPI دارد در این میان امارات با رتبه ۱۳، بالاتر از کانادا، فنلاند و فرانسه ایستاده و آلمان، هلند، سنگاپور، بلژیک و انگلیس به ترتیب دارای رتبه های ۱، ۴، ۵، ۶ و ۸ هستند، از آنجائیکه حمل بین المللی یکی از معیارهای ارزیابی است و ایران با بهره مندی از ناوگان ملی کشتیرانی جایگاه خوبی در حمل دریایی بین کشورها دارد لذا این شاخص به ارتقای جایگاه لجستیکی ایران کمک می کند. اما مسلماً بقیه شاخص ها نظیر انجام

مدهای حمل، بنادر کشور وضعیت بهتری دارند اما در مقایسه با دیگر کشورها و سرمایه گذاری هایی که در حال انجام است علی رغم سرمایه گذاری های انجام شده باز هم فاصله با آنها در حال افزایش است و باید از همین امروز به فکر بنادر کشور که بطور متوسط همواره حدود ۹۰ درصد تجارت از طریق آنها انجام می شود بود و مورد توجه ویژه دولت قرار گیرند.

با سرمایه گذاری های عظیمی که توسط بخش خصوصی در بنادر صورت گرفته این نوید داده می شود که با شدت گرفتن رقابت، شرکتی از بخش خصوصی موفق خواهد بود که از فعالیت های سنتی خدمات بندری فاصله گرفته و با پیوند موثر خود به



پیشرفته صنعتی هنگامی که شرایط فعالیت اقتصادی در آن زمینه کاری خاص مساعد نیست شرکت‌ها به ادغام رو می‌آورند البته در ایران این هم مشکلات خاص خودش را دارد اما ادغام بهتر از حذف شدن است. اما آنچه در حوزه فعالیت ما قرار دارد این است که تمام تلاش خود را بکار بندیم تا فعالیت شرکت‌های ریلی در داخل بندر اقتصادی تر شود.

راهکارهای افزایش سهم ریل در بنادر چیست؟

چنانچه عرض کردم تعامل بسیار خوبی بین سازمان بنادر و شرکت راه آهن ج.ا.ا. ایران در تمامی سطوح برقرار است و حمایت‌های خوبی نیز از سوی وزارت راه در خصوص همگرایی بیشتر به عمل می‌آید. جلسات مفیدی در این ارتباط داشته ایم و چندین نوبت نیز بازدیدهای عملیاتی از بنادر و بویژه بندر شهید رجایی در سطوح مدیران ارشد و میانی به عمل آمده و تصمیمات اجرایی هم گرفته شده است.

شرکت‌های حمل و نقل ریلی چه نقشی در افزایش سهم ریل از بنادر دارند؟

مسئله شرکت‌های حمل و نقل ریلی نیز باید ضمن ارتقای جایگاه خود، وضعیت حمل و نقل ریلی را نیز بهبود بخشند.

کاری را که ما انجام خواهیم داد رقابت با حمل و نقل جاده‌ای نیست به این معنی که افزایش سهم ریل به معنای کاهش سهم کامیون در بنادر کشور نیست. شرکت‌های حمل و نقل ریلی دقیقاً در همین راستا می‌توانند موثر واقع شوند همه ما می‌بایست به دنبال افزایش سهم بار از خارج از کشور باشیم، باید یک حمل و نقل یکپارچه به پشتوانه یک لجستیک قوی، مسیر صادرات و واردات کشورهای همسایه را از داخل خاک ایران هموار سازد. اگر باری به بنادر و یا از بنادر کشور حمل می‌شود که قابلیت حمل با

ریل را دارد و به لحاظ اقتصاد ملی (هزینه‌های درونزا و برونزا) حمل آن با ریل به صرفه تر است، ترجیحاً این بار باید با ریل حمل شود. البته با حمل دستوری کالا موافق نیستیم. نه در یک اقتصاد باز و بازار رقابتی و نه در حمل و نقل "دستور" کار نمی‌کند. بنابراین شرکت‌های حمل و نقل بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند به تعهداتی که در حمل دارند بیش از پیش پای بند باشند و با پذیرفتن نقش فورواردری ارتباطات خود را با صاحبان کالاهای خارجی برقرار سازند و نه تنها مولد حمل بلکه مولد بار هم باشند. در همین جا از فرصت استفاده می‌کنم و از کلیه شرکت‌های حمل و نقل ریلی درخواست دارم انتظارات خود را از بنادر کشور در ارائه خدمات کیفی با تماس با دفتر اداره کل امور لجستیکی سازمان بنادر اعلام نمایند.

بخش ریلی در بنادر در تخلیه و بارگیری با چه مشکلاتی روبروست در راستای کاهش هزینه‌های حمل و نقل ریلی چه راه‌کارهایی وجود دارد؟

بنادر کشور باید از روش‌های تخلیه و بارگیری سنتی ریلی فاصله بگیرند و با سرمایه‌گذاری‌های جدید از فن‌آوری‌های روز استفاده کنند. می‌توان از حمل ریلی مواد معدنی شروع کرد، ایده ما این است که در حل مساله از جزء به کل برسیم و با حاکم نمودن دیدگاه پروژه‌ای برای هر مساله زمان بندی تعریف کنیم و با کمک دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران صنعت ریلی مسائل کوچک را یک به یک و با رویکرد عملیاتی حل کنیم. زمانی برای از دست دادن با تئوری پردازی نداریم. اگر در بنادر در حمل ریلی برخی از انواع کالا و انواع بسته بندی جابجایی مضاعف صورت می‌گیرد آنها را شناسایی و سپس حذف کنیم. موضوع دیگری که به کاهش هزینه حمل ریلی بنادر منجر می‌شود ساماندهی ترافیک

درون بندری ریلی است، در این راستا توافقاتی را با شرکت راه آهن داشته ایم تا مانیفست الکترونیکی، قطارهای برنامه را به بندر بدهند، اینکه بندر فقط زمان ورود قطار را به بندر اطلاع داشته باشد کفایت نمی‌کند به مانند کشتی اپراتور ریلی بندری می‌بایست از محتویات و بسته بندی بار قطارهای ورودی و خروجی اطلاع داشته باشد تا قادر به برنامه ریزی عملیاتی و کاهش زمان توقف واگن در بندر باشد. در کلیه بنادر ریلی کشور شاخص‌هایی را برای حمل ریلی در نظر می‌گیریم و با ساماندهی یک مرکز داده، کلیه جابجایی‌های واگن‌ها را ثبت و سپس با اندازه‌گیری شاخص‌ها، آنها را بهبود مستمر می‌دهیم وقتی زمان ماندگاری واگن در بندر کاهش یابد این به معنای کاهش هزینه مالک واگن نیز خواهد بود و نهایتاً برنده بازی هم صاحبان کالا خواهند بود و هم شرکت راه آهن و هم سایر ذینفعان.

راه‌اندازی قطارهای برنامه‌ای به صورت منظم چه نقشی در افزایش حمل و نقل ریلی در بنادر می‌تواند ایفا کند؟

لجستیک فرزند برنامه ریزی است، مسلماً برنامه ریزی، سپس تعهد به اجرای برنامه و نیز تفکر یکپارچه برای هر فعالیت لجستیکی از بدیهیات و اصول اولیه می‌باشد، ما فقط بخش بندر را در نظر نمی‌گیریم، منظور از گروه کاری تشکیل شده با راه آهن هم در همین راستا است و در نهایت تلاش داریم در کل زنجیره حمل از مبدا تا مقصد که ممکن است هر دو و یا یکی از آنها خارج از کشور باشند هزینه تعداد اسناد مورد نیاز و زمان را کاهش دهیم. بنابراین گام اول آن است که این دو سازمان با یکدیگر به لحاظ عملیاتی کاملاً هماهنگ باشند اما قطار برنامه‌ای کفایت نمی‌کند می‌بایست تبادل مانیفست قطار صورت بگیرد البته بصورت الکترونیک که زمان گردش اطلاعات

در هر مرحله نیز ثبت گردد.

جابجایی درب به درب باید سرلوحه سازمان بنادر و شرکت راه آهن قرار گیرد. در اینصورت شاید سازمان بنادر برای افزایش فعالیت بندر الزاماتی داشته باشد در این خصوص چه اقداماتی صورت گرفته است؟

ما وظیفه حمل ریلی داخل بندر را به عهده داریم اما پاسخ سوال شما این است که حمل درب به درب غیر از زیرساخت نیاز به توسعه نرم افزاری دارد و با هوشمندسازی وسیله حمل و محموله می‌توان با تعقیب آنلاین وسیله حمل و کالا در جهت کاهش هزینه و زمان حمل گام برداشت. کاری را که بصورت هماهنگ و یکپارچه انجام خواهیم داد هوشمندسازی حمل کالا است که کاری بسیار اساسی بوده و از مباحث روز صنعت حمل و نقل در کشورهای پیشرفته به شمار می‌رود.

تشکیل کارگروه ریل و بندر چه نقشی در افزایش سهم ریل در بنادر خواهد داشت؟

این کارگروه با قوت در سطوح مدیران ارشد و میانی و کارشناسی در حال انجام کار است و مسلماً موضوعاتی که در جلسات مطرح می‌شود کاملاً عملیاتی است و در صورت نیاز، که البته بارها اتفاق افتاده است در هر سطحی که لازم باشد مشترکاً در بندر حضور پیدا می‌کند و مشکلات بصورت میدانی بررسی می‌شود.

در انتها به همه دست‌اندرکاران ریلی چه در قالب اشخاص حقیقی و چه حقوقی این نوید را می‌دهم که سازمان بنادر در ارتقای نقش حمل ریلی جدی ست و البته امیدوار هستم که از سوی همه بزرگواران این فرصت غنیمت شمرده شود و با انجام کارهای کوچک و بزرگ ساختن مشکلات عملیاتی مسیر را برای اجرایی شدن اهداف بزرگ هموار سازیم.