



در نشست بررسی حدود مسؤلیت های حاکمیتی و بنگاهی سامانه فروش بلیت قطار:

## استقلال بخش خصوصی در مدیریت سامانه فروش زمینه ساز تحولی بنیادی است

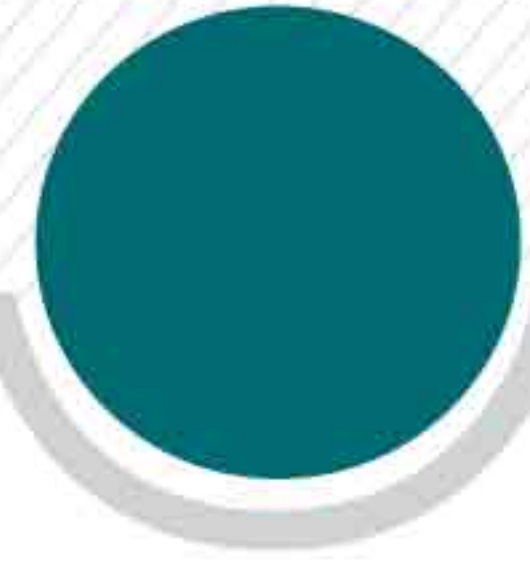
سیستم، سیستم های دیگر نیز کم و بیش شروع به فعالیت کردند، به عنوان مثال در مقطعی، شرکت جویبار نرم افزاری را طراحی و استفاده کرد، شرکت سفیر از طریق مجموعه ای از شرکت ها ورود پیدا کرد، بعد از سال ۸۹، عملاً رجاء از شرکت راه آهن جدا شد و بحث سیستم فروش کاملاً در اختیار بنگاه های حمل و نقل ریلی مسافری بود. نکته ای در این میان حائز اهمیت بود که آیا این سیستم فروش و نظامات مرتبط با آن، یک نظام حاکمیتی است؟ یا اینکه باید در اختیار بنگاه های اقتصادی باشد و آنها این سیستم را مدیریت کنند؟ اگر خواهیم با دیگر مدهای حمل و نقل مقایسه ای کنیم، باید بگویم به عنوان مثال در بخش هوایی کل مسؤلیت های سیستم فروش در اختیار شرکت های حمل و نقل هوایی می باشد و سازمان هواپیمایی کشوری به عنوان نهاد حاکمیتی صرفاً نظارت می کند. در بخش جاده ای نیز مدیریت، برنامه ریزی و عملیات فروش کاملاً در اختیار شرکت های حمل و نقل و

بخش غیر دولتی در حمل و نقل ریلی مسافری با گذشت بیش از یک دهه از خصوصی سازی و با وجود فراز و نشیب هایی که در طول این سال ها پشت سر گذاشته به نقطه بلوغ خود رسیده و لذا می تواند از استقلال لازم بویژه در حوزه مدیریت، برنامه ریزی و عملیات فروش بلیت بهره مند گردد بدون اینکه دخالت دولت را در این حوزه عملیاتی و تصدی گرایانه داشته باشد. دغدغه مهم بخش خصوصی، عقب ماندگی حوزه فروش بلیت از فناوری های روز دنیا است که بخشی از آن ناشی از عدم استقلال کافی شرکت هاست. ضعف های موجود در سامانه فروش امکان نوآوری و خلاقیت را از شرکت ها سلب می کند و عاملی است برای کاهش جذابیت سرمایه گذاری در بخش ریلی. با توجه به تجربیات بدست آمده و مطالعاتی که در خصوص کشورهای دیگر در این بخش شده و همچنین سایر مدهای حمل و نقل در ایران، حاکی از آن است که دولت ها اصولاً کمترین مداخله را در امر مدیریت و تصدی فروش بلیت دارند. از اینرو به جهت بررسی مسؤلیت های حاکمیتی و بنگاهی سامانه فروش بلیت قطار نشست هم اندیشی در محل دفتر انجمن برگزار گردید. در این نشست از شرکت راه آهن، آقایان سید حسن موسوی "معاون مسافری"، علی کاظمی منش "مدیرکل دفتر تنظیم و نظارت بر بازار" و مسعود سیف پور "مدیرکل فناوری اطلاعات" حضور داشتند و از بخش غیر دولتی آقایان محمد رجبی "مدیرعامل شرکت حمل و نقل ریلی رجاء"، علیرضا شیخ طاهری "مدیرعامل شرکت راه آهن شرقی بنیاد"، محمد خان احمدی "مدیرعامل شرکت سفیر ریل آسیا" و مجید بابایی "دبیر انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی حضور داشتند.

نداشتیم، با تشکیل شرکت رجاء در سال ۷۶، برای اولین بار، نسخه ای از سیستم آنلاین فروش طراحی و اجرا شد. این سیستم فروش ادامه پیدا کرد تا سال ۸۴، که بخش غیر دولتی شروع به فعالیت کرد و قانون دسترسی تصویب شد، همزمان با این

زمانی مختلف تقسیم بندی کرد. دوره ای که شرکت راه آهن کاملاً تمامی امور را در دست داشت، اگر تقسیم بندی را از سال ۷۴ که هنوز شرکت رجاء تاسیس نشده بود آغاز کنیم، می دانیم سیستم فروش بلیت به صورتیکه که امروز وجود دارد را در اختیار

مجید بابایی: در طی ۱۲ سال گذشته که بخش غیر دولتی شروع به فعالیت کرده است مدیریت و برنامه ریزی فروش بلیت در بخش مسافری از موضوعات مهمی است که همیشه مورد بحث و گفتگو بوده است. البته می توان این موضوع را در مقاطع



تعاونی‌ها می‌باشد و بخش غیر دولتی با حضور خود، ساختاری یکپارچه را ایجاد کرده و دسترسی مردم به شبکه یکپارچه وجود دارد. اما نهاد دولت، نقشی را در سیستم فروش در حوزه حمل و نقل عمومی ندارد، بخش دریایی نیز به همین صورت می‌باشد، خطوط کشتیرانی هستند که عملاً فروش بلیط را برعهده دارند و سازمان بنادر و دریانوردی، نقشی را در رابطه با فروش بلیط برعهده ندارد و فقط در سیاست گذاری‌های کلانی که باید خطوط کشتیرانی رعایت کند نقش دارد. اما وضعیت ما در حمل و نقل ریلی در این سال‌ها بعد از تغییر و تحولات سیستم فروش بلیط که در رجاء رخ داد متفاوت است به این صورت که سیستم فروش بلیط که همان سیستم قدیمی رجاء بود در اختیار شرکت راه آهن است و شرکت راه آهن بخشی از مدیریت، برنامه ریزی و اجرا سیستم را برعهده دارد و زیرساخت‌های مربوط به ارتباطات و سرورها نیز در اختیار شرکت راه آهن می‌باشد و شرکت‌ها به عنوان USER از این سرویس استفاده می‌کنند،

سیستم فروش یکی از مزیت‌های بنگاه اقتصادی در حمل و نقل ریلی مسافری می‌باشد. مزیت از این جهت که کمکی به مدیریت بهتر بنگاه‌ها می‌باشد. یعنی مدیریت بهتر بازار حمل و نقل مسافری، مدیریت رقبا و مدهای بیرونی، مدیریت سیستم‌های تشویقی که می‌تواند در درون سیستم فروش ایجاد کند تا خود را نسبت به رقبایش متفاوت و متمایز نماید. در اصل سیستم فروش ابزاری است که می‌تواند این خصوصیات را داشته باشد.

در این بحث این نکته حائز اهمیت است که با توجه به نوع تقسیم بندی سیستم فروش این امکان به طور کامل در اختیار شرکت‌ها نمی‌باشد، از سوی دیگر دغدغه‌هایی در بخش خصوصی و بخش دولتی وجود دارد. می‌توان گفت اطلاعات بخش خصوصی در سیستم ضبط و ثبت می‌شود که از جمله اطلاعات حرفه‌ای،

اقتصادی و مزیت‌های مدیریتی آن شرکت است که نباید در اختیار رقبا به سادگی قرار گیرد. از سوی دیگر امنیت از جمله دغدغه‌های بخش دولتی می‌باشد، به عبارتی می‌توان گفت اگر شبکه به صورت کامل در اختیار بخش غیر دولتی باشد امکان آن وجود دارد که یکپارچگی لازم صورت نگیرد. به عنوان مثال اگر بلیطی فروخته شود و قطاری وجود نداشته باشد، مردم راه آهن را به عنوان متولی می‌شناسند و شناختی روی شرکت‌ها ندارند. در این خصوص نشست‌های فراهم کردیم تا به صورت کارشناسی این موضوع مهم را بررسی کنیم و بدانیم حدود مسئولیت‌ها چیست؟ به یاد داریم که در سال ۹۳ راه آهن، کار گروهی را تشکیل داد تا حدود مسئولیت‌های میان شرکت راه آهن و شرکت‌های غیر دولتی را مشخص کند که چندین ماه زمان برد. یکی از آن موضوعات مورد بررسی، سیستم فروش بلیط بود که از مهمترین و چالشی‌ترین موضوعات بود اما در انتها میان نمایندگان راه آهن و بخش غیردولتی، توافق جامعی صورت نگرفت. در آن زمان بر روی مسئله فروش بلیط در داخل ایران و خارج از کشور مطالعاتی صورت گرفت، پس از مطالعات صورت گرفته به این نتیجه رسیدیم که بهتر است دولت خود را رها کند و برای رسیدن به اطمینان، مرحله به مرحله، وظایف و مسئولیت‌هایی که حاکمیتی نیست به بخش غیر دولتی واگذار کند. البته امروز در بخش مسافری مشارکت خوبی با راه آهن داریم و از نظر میزان هماهنگی بهترین حالت ممکن میان این دو بخش است اما با وجود این مشارکت خوب بحث فروش بلیط همچنان از مشکلات شرکت‌هاست که باید روشن شود.

**سید حسن موسوی:** به عنوان نماینده راه آهن باید بگوییم که شرکت راه آهن از تعامل خوب بین شرکت‌های حمل و نقل ریلی در باب فروش و همچنین رقابت تشکر می‌کنم. بنده به عنوان نماینده راه آهن از

هر طرح و ایده‌ای که در خصوص کمک به اقتصاد حمل و نقل مسافری باشد استقبال می‌کنم. امیدوارم در نهایت نتیجه این نشست به خیر و صلاح مسافران راه آهن و حمل و نقل مسافری باشد. ما با همکاری آقای سیف پور برنامه‌ای را طراحی کردیم و افق دیدمان بحث سیستم فروش بلیط بوده است زیرا تمامی شرکت‌های حمل و نقل مسافری متقاضی آن هستند که سیستم فروش بلیط مختص به خود را داشته باشند و شرکت‌ها تمایل ندارند که سایر شرکت‌ها از ابتکارات و ایده‌هایی که دارند مطلع شوند، شرکت‌ها در مواقع خاص آفرهای خاص می‌دهند و تمایل دارند که سیستم فقط خاص شرکت خودشان باشد و شرکت‌های دیگر در آن مقطع از زمان، اطلاعی از آفر آن‌ها نداشته باشند. همه این مسائل در گذشته به نوعی از سوی شرکت‌ها مطرح شده و از دغدغه‌های راه آهن بوده است. به همین دلیل ما جلساتی را پیرامون این بحث با قسمت آی تی راه آهن داشته ایم تا بتوانیم توافقی میان دغدغه‌های قوانین و مقررات و الزاماتی که برای حاکمیت و نظارت دیده شده و همچنین فروش بلیط برای شرکت‌های حمل و نقل مسافری که سهل و کامل در اختیار باشد برقرار کنیم. آقای سیف پور در این نشست حضور دارند و به جزئیات اشاره خواهند کرد که به دنبال چه هدفی هستیم و شرح خدمات را چگونه دیده ایم تا با ایجاد آن بستر تمامی شرکت‌ها با سیستم خود بلیط را به فروش برسانند.

امروز دو موضوع را مد نظر داریم: ۱- حداقل دخالت در امر فروش بلیط برای مسافرین و ایجاد بستر لازم و مناسب برای همه شرکت‌های حمل و نقل مسافری که بتوانند خودشان بلیط‌های خود را به فروش برسانند و ایجاد بستر متوازن و مناسب برای همه شرکت‌های حمل و نقل مسافری و اعمال نظرات حاکمیتی و نظارتی بر طبق قوانین و مقرراتی که بر عهده و بر دوش راه آهن نهاده شده

است. ۲- نکته مهم دیگر آن است که اکنون تا به این سیستم دستیابی پیدا کنیم، شرکت‌های حمل و نقل مسافری در این فاصله زمانی با چه مشکلاتی روبه‌رو هستند. تا امروز سعی کرده‌ایم هر مشکلی که در کسب و کار شرکت‌های خصوصی مسافری و بخش غیر دولتی وجود دارد را رفع کنیم مگر آنکه در جلسات فرصت برای مطرح شدن آن وجود نداشته باشد یا اطلاع داده نشده باشد، فضای مناسبی در گروه مسافری در راه آهن ایجاد شده که بخش غیر دولتی حضور دارد و تصمیمات خوبی گرفته می‌شود. هر آنچه در آن جلسات مطرح شده مورد بحث و بررسی قرار گرفته، مسائل و مشکلات امروز شرکت‌های حمل و نقل مسافری مطرح می‌شود، امیدواریم بتوانیم با این هم‌اندیشی راه را برای شرکت‌های غیر دولتی هموار کنیم و فرایند تهیه بلیط برای مسافران ریلی جذاب‌تر و سهل‌تر شود، ما در خدمت شرکت‌های حمل و نقل مسافری هستیم تا در خصوص بخش‌هایی که به آن اشاره شد به نظراتشان گوش فرا دهیم.

**محمد رجبی:** ما به سامانه به عنوان ابزاری برای فروش نگاه می‌کنیم و گمان می‌کنیم که هر کسی می‌تواند مناسب با نیاز خود و توانمندی‌هایش این سیستم را طراحی و استفاده کند.

از این جهت که تا امروز به صورت متمرکز استفاده می‌شد از نگاه مشتری دارای مزایایی است زیرا هنگامیکه مشتری برای خرید بلیط مراجعه می‌کند مخصوصاً در فضای فروش از طریق اژانس‌ها، اپراتور مربوطه نیاز نیست مرتباً سیستم را تغییر دهد یا به نوعی از سیستمی به سیستم دیگر شیف‌ت کند. در داخل یک سیستم تمامی کارهای مربوط به بلیط‌های شرکت‌های مختلف را انجام می‌دهد. رجاء از نگاه متولی اجرای این سیستم که راهبری را بر عهده دارد دلیلی برای تغییر سیستم



مجید بابایی

سامانه فروش بلیت یکی از مزیت های بنگاه های اقتصادی در حمل و نقل ریلی مسافری می باشد. مزیت از این جهت که کمکی شایان توجه به مدیریت بهتر بنگاه ها می باشد



ندارد اما از نگاه بهره بردار و به عنوان یک شرکت مالک در بخش حمل و نقل ریلی و مسافری قطعا در خصوص این موضوع که فقط خودش بر روی سیستم اشراف داشته باشد و کار کند و تغییرات دهد، حساسیت های خاص خودش را دارد ما در سیستم فروش، تغییرات تکنولوژیکی داریم یعنی رشد و تکنولوژی در بخش های مختلف این نوع سیستمها بسیار سریع و متناسب با نیازمندی های ما تغییرات انجام می شود. شرکت ها در فضای انجام وظایف جاریشان هم وزن نیستند و متناسب با آیین نامه های اجرایی و ضوابط هایی که سازمان های مالک این شرکت ها دیکته می کنند از چابکی های مختلفی برخوردار هستند که این درجه چابکی بسیار متفاوت می باشد. این یک اصل است که ما نمی توانیم انحصار ایجاد کنیم و سدی رو به روی چابکی شرکتها بسازیم، به عنوان مثال شرکت هایی که خصوصی تر هستند و سهامدارانشان

وابستگی کمتری به حاکمیت دارند در تصمیم گیری ها راحت تر عمل می کنند ضمن اینکه سامانه هایی که ما امروز با آن کار می کنیم به گونه ای مرتبط به سامانه های بین المللی می شود. ما انتظار داریم بتوانیم در فضای پیش رو مسافران کشورهای دیگر را با موضوع خرید بلیط درگیر کنیم، یکی از کانالهای اصلی ما ورود مسافران خارجی است در رشد اقتصاد بسیار حائز اهمیت است و لازمه این رشد آن است که به تعبیری در قالب پروتکل هایی که در بخش نرم افزارها فعالان IT طراحی می کنند به ظرفیت های ایجاد شده در دنیا و توانمندی ها نزدیک شویم.

رجاء به عنوان متولی، انحصار را نمی پسندیم و از انحصار استقبال نمی کنیم، از ضرورت تغییر و ایجاد ظرفیت برای سیستم موجود استقبال می کنیم، اقداماتی را در حد توان انجام داده ایم، قطعا شرکت ها در این زمینه سخن بسیار دارند که ما می پذیریم.

#### علیرضا شیخ طاهری : مسئله

سامانه فروش بلیط یکپارچه و آن چیزی که اکنون وجود دارد یکی دیگر از ابعاد حاکمیتی راه آهن در طول این سالها است که از یک نگاه قوت سیستم ریلی و از نگاه دیگر، نقطه ضعف سیستم ریلی کشور می باشد.

همانگونه که در مقدمه اشاره شد در حال حاضر، حتی در کشور ما نیز کمتر دیده شده که مدهای حمل و نقل به سوی سیستم یکپارچه ای رفته باشد که دولت متولی آن باشد و ما نمی توانیم ابراز کنیم که این روش صحیح می باشد. زیرا نه در دنیا اینچنین روشی وجود دارد و نه در کشور ما چنین روش یکپارچه و انحصاری، در خصوص سامانه فروش بلیط وجود دارد. از نگاه بنده راه آهن در همه بخش های خصوصی سازی نگاه ناقصی به این بخش دارد. همانند سریال پدر سالار که نمی خواست بچه هایی که به آن ها توصیه کرده بود ازدواج کنند زندگی مستقلی برای

خود داشته باشند. همین امر چرخه ناقص تکامل را ایجاد می کند، ما باید به فرزندمان اجازه دهیم هنگامیکه به بلوغ ازدواج رسیده است حق انتخاب داشته باشد. این مدل حاکمیتی و رفتاری در راه آهن در بخش سامانه فروش بلیط و همچنین دیگر بخش ها مشاهده می کنیم که نرخ رشد کم توسعه و عدم توسعه صحیح بخش خصوصی، ناشی از این نگاه می باشد. متأسفانه نگاهی که اکنون به سامانه فروش بلیط در راه آهن و به تناسب راه آهن در شرکت های مالک قطارهای کشور وجود دارد صرفاً نگاه نرم افزاری به سامانه فروش بلیط می باشد در صورتیکه وقتی ما در خصوص سامانه فروش بلیط سخن به میان می آوریم نگاهمان فقط نرم افزار یا سخت افزار نیست، پایه سامانه فروش بلیط اساساً سیاست ها و استراتژی های بازاریابی یک مجموعه است. هنگامیکه در رابطه با سامانه فروش بلیط صحبت می کنیم به هیچ وجه نباید به سوی سخت افزار، نرم افزار و ساختار نرم افزاری و سخت افزاری سامانه توجه خاصی کنیم، بلکه باید به سوی زیر ساخت ها و استراتژی های بازاریابی روییم. از نظر بنده همین یک دلیل کافی است تا یک شرکت به صورت مستقل سامانه فروش خود را داشته باشد، البته ناگفته نماند که ملاحظات نیز وجود دارد، از جمله هم افزایی شرکت ها که مهندس رجبی به آن اشاره کردند. شرکت ها هم وزن نیستند و چه بسا تعامل این شرکت ها در ایجاد یک سیستم مشترک موجب هم افزایی بیشتری شود و این هیچ گونه تناقضی با بحث ما ندارد، به طور خاص گمان می کنم رها سازی سیستم فروش توسط راه آهن تصمیم صحیحی باشد حتی اگر اجرای این تصمیم برای راه آهن و بخش خصوصی که آماده سرمایه گذاری برای ایجاد سیستم مستقل نیست سخت باشد اما برای هر دو عاقبت نیک دارد. همه ما اذعان داریم که تقریباً یک سوم از ظرفیت ایجاد در شبکه ریلی کشور را نمی توانیم

به فروش بگذاریم، البته همه آن به دلیل متولی بودن راه آهن نیست اما قطعاً اگر این فضا باز شود، بخش های دیگری که در کشور بر روی فضای فروش بسته های حمل و نقل فعالیت می کنند می توانند حضور جدی تر داشته باشند و اساساً بهره وری در ظرفیت موجود در کشور تاثیر بالایی خواهد داشت، همه ما می دانیم، هنگامی فروش الکترونیکی بلیط های بخش مسافری ریلی آغاز شد که شاید بیش از ۵ یا ۶ سال از آغاز آن در سایر بخش ها گذشت، این سوال در اینجا مطرح است که علت این کندی چه بوده است؟ ما سال گذشته فعالیتی را با مجموعه مهندس کاظم منش آغاز کردیم با عنوان "بازنگری در آیین نامه های چارتر و فروش بلیط چارتری راه آهن" که بخشی از سامانه فروش است. متأسفانه آنقدر این چرخ زنگ زده است که وقتی تصمیم می گیریم تغییری ایجاد کنیم به دلیل اینکه سال های متمادی تغییری ایجاد نشده به این نتیجه می رسیم که اگر خراب کنیم و دوباره از نو بسازیم بهتر خواهد بود. اگر بخواهیم به صورت خاص جمع بندی کنیم باید بگوییم:

۱. نگاه ما نباید به سامانه فروش بلیط نگاه سخت افزاری و نرم افزاری باشد بلکه به استراتژی ها و برنامه های بازاریابی هم دقت کنیم.
۲. همان میزان که یکپارچه بودن سیستم موجب هم افزایی می شود باید بدانیم که همان یکپارچه بودن به دلیل بزرگ بودن، لخت بودن و دیر تصمیم گرفتن موجب از دست دادن فرصت ها می شود.
۳. ترس از واگذار کردن آن به بخش خصوصی نداشته باشیم، تجربه شرکت سفیر در ۵ سال گذشته نشان داد، در آن مرحله که راه آهن به بخش خصوصی اعتماد می کند و بخشی از فعالیت هایش را واگذار می کند حتی به چند شرکت، تجربه صحیحی است، مجموع این اتفاقات ما را به سویی که لازم است هدایت می کند، ما باید بازنگری کنیم که



سید حسن موسوی

اولین و مهمترین اصل  
خصوصی سازی چابک  
سازي بود. دليل دوم آن بود  
که از تمام ظرفیت بخش  
دولتی و بخش خصوصی  
استفاده شود، دليل سوم  
آن بود که سرمایه گذاری  
بخش غیر دولتی به کمک  
اقتصاد حمل و نقل ریلی  
بشتابد



اتوبوس می باشد و مالکیتی نسبت به راننده ها دارد، اما سرویس می گیرد. در ۳ سال گذشته، راه آهن پکیجی را تحت عنوان "طرح مطالعاتی" آماده کرده تا یکپارچه سازی همانند سیستم بین المللی امادیوس انجام دهیم، بسیار ساده بگویم اجازه دهید شرکت ها مستقل عمل کنند و شما به عنوان حاکمیت فقط نظارت کنید، در گذشته با یک نرم افزار بسیار ساده کار می کردیم و در مدت ۵ دقیقه گزارش رادریافت می کردیم اما امروز با سیستم رجا باید حداقل ۱۵ ساعت دریافت کنیم.

**مجید بابایی:** لازم به ذکر است هنگامیکه ما صحبت از یکپارچگی می کنیم، لزوماً به معنای حذف سیستم های مستقل نیست، یکپارچگی یک سوی منفعتش باید به مسافر برسد، وقتی به عنوان مثال به سیستم فروش امادیوس اشاره می شود به این علت است که شرکت ها برای خودشان

و خوشبختانه همه به هم وفادار هستند، همه شرکت ها خود را ذینفع می دانند. نرم افزاری را در سال ۹۰ طراحی کردیم که متاسفانه راه آهن مجوز آن را به ما نداد و حتی از ما شکایت کردند، رای دادگاه را من برای مهندس موسوی ارسال کردم، در آن زمان حتی دادگاه و قوه قضائیه نیز به ما رای داد که می توانیم مستقل کار کنیم. در صورتیکه در همان مقطع شرکت جوپار و رجا به عنوان شرکت خصوصی با نرم افزار مستقل خودشان مشغول فعالیت بودند. در نتیجه نرم افزاری که ما طراحی کرده بودیم را کنار گذاشتیم و با نرم افزاری بسیار ساده و اولیه راه آهن فعالیت کردیم، ورود راه آهن در آن مقطع به موضوع فروش بسیار سخت بود، یک ورق و کاغذ به عنوان برنامه حرکت قطار به ما می دادند با چک نهایی همکاران مهندس کاظم منش در اداره کل تنظیم بازار، فروش را انجام می دادیم، اما اکنون متاسفانه این حالت نیست. بسیار ساده می گویم، امروز ما در مجموعه دارای ۳ ادمن هستیم، یک نفر در سیستم فروش رجا، یک نفر در شرکت ریل سیرپرداز و یک نفر در سفیر، جمع دسترسی این ۳ نفر به میزان ۵۰٪ دسترسی هایی که خود راه آهن به مجموعه دارد را ما نداریم. بنده در جلسه هیات مدیره شرکت سفیر اعلام خطر کردم و ناراضیاتی خود را در خصوص دسترسی بالای راه آهن به سیستم فروش اعلام کردم. امروز به ما مجوز اطلاع رسانی از طریق سامانه فروش را نمی دهند. چرا مدیریت مهندس کاظم منش امروز تغییر کرده در صورتیکه ایشان ۴ سال قبل نیز مدیریت می کرد و ما با این مشکلات رو به رو نبودیم. سازمان هواپیمایی کشوری چه نقشی در فروش دارد؟ چه روابطی را شرکت های بازرگانی یا شرکت های ایرلاین ها دارد؟ ما هم می خواهیم روابطی همانند آن ها داشته باشیم. اکنون نرم افزاری در اتوبوس رانی رایج می باشد که تعاونی ها از آن نرم افزار خریداری می کنند، تعاونی صاحب

شرکتی که در کشور، فروش آنلاین را شروع کرد شرکت رجا بود اما امروز بعد از گذشت ۱۵ سال از تمام سیستم های فروش کشور بسیار عقب تر هستیم.

اکنون آژانسی در تهران فعالیت می کند که شش هزار آژانس را تحت حمایت خود دارد، فروش یکپارچه را انجام می دهد و با سیستم های اعتباری جدید مشغول به فعالیت است، اکنون حدود دو سال است که در رجا نتوانسته ایم سیستم اعتباری که بسیار ساده است و مقدمات کارش نیز انجام شده است را به نتیجه برسانیم. امروز نرم افزاری را با همکاری شرکت رجا در خصوص فروش اعتباری آماده کرده ایم تا بتوانیم در این راستا فروش را گسترش دهیم اما به دلیل وجود بروکراسی های موجود در شرکت رجا هنوز نتوانسته ایم آن را نهایی کنیم.

در قانون چهارم توسعه آمده است که فروش بلیط در بسترهای یکپارچه انجام شود، راه آهن می تواند این بستر را فراهم کند و شرکت های حمل و نقل ریلی در صورت تمایل نیز می توانند، در این جا هم از "یکپارچگی" سخن به میان آمده و هم از کلمه "می توانند" در مورد شرکت های خصوصی ریلی.

**مجید بابایی:** مطلب مورد نظر آقای خان احمدی بند ۸ از دستورالعمل اجرایی ماده ۵ می باشد که می گوید فروش بلیط باید از طریق شبکه ها و سیستم های فروش گسترده انجام شود. کارفرما بستر های فروش بلیط را به صورت مکانیزه و متمرکز فراهم می آورد و سرمایه گذار می تواند در صورت تمایل از این شبکه استفاده نمایند.

**محمد خان احمدی:** آگاه هستیم که بعد از سال ۸۸ که بحث رجا به پیش آمد، با درخواست شرکتها به راه آهن و با حمایت راه آهن شرکتی با نام سفیر تاسیس شد و در این ۷ سال اخیر از تجربه های موفق بوده است، شرکت های حمل و نقل در کنار هم شرکتی را راه اندازی کردند

آیا ادامه ی این مسیر صحیح است یا باید تغییر و تحول اساسی در سامانه فروش بلیط ایجاد کنیم.

هنگامیکه صحبت از استقلال سامانه فروش بلیط قطار های مسافری به میان میاوریم به هیچ وجه به معنای کوتاه کردن دست حاکمیت نیست. اکنون در بخش هواپیمایی، شرکت ها تابع نظم و قانونی هستند که سازمان هواپیمایی کشوری مشخص کرده است. چار چوب می تواند در اختیار راه آهن باشد زیرا نماینده حاکمیت است اما اجرا می تواند کاملاً از بخش راه آهن جدا باشد **مجید بابایی:** نکته مهمی که در این گفتگو وجود دارد مصالحه میان یکپارچگی و استقلال شرکت ها می باشد به آن معنی که نقطه بهینه تر کجاست؟ هنگامیکه شرکت ها دارای یکپارچگی هستند حتماً هم افزایی اثر خود را می گذارد و طبیعتاً از سوی دیگر ممکن است نقش شرکتها و توانمندی های خاص شرکت ها را در سیستم کمرنگ کند که محل خطر است.

مهندس خان احمدی مدیر عامل شرکت سفیر می باشند از ایشان دعوت کردم تا در این نشست حضور داشته باشند زیرا چندین سال است که روشی را تعدادی از شرکت ها آزموده اند به آن معنی که مجموعه ای از شرکت ها در کنار هم شرکتی را ایجاد کرده اند، علاوه بر اینکه این مشارکت تمرین خوبی برای شرکت هاست و علاوه بر آن تجربه مهمی نیز در زمینه مدیریت یکپارچه سیستم فروش بوده از ایشان می خواهم از تجربیات خود بگویند و به چگونگی مصالحه بخش خصوصی و دولتی در ایجاد سامانه مستقل بپردازند و بگویند که آیا یکپارچگی جداکثری مهم است یا تقویت رقابت؟ آیا بهتر است که شرکتها استقلال داشته باشند تا بتوانند دیدگاه های خود را پیاده کنند؟ آیا این سیستم دست شرکت ها را در انجام ایده ها بسته است یا خیر؟

**محمد خان احمدی:** اولین



محمد خان احمدی

امروز کل عملیات فروش شرکت ها توسط ۳ ادمین از رجا، سفیر و فدک انجام می شود که مجموعاً ۵۰ درصد دسترسی هایی که ره آهن به سامانه فروش را دارد نداریم



سیستم مستقل هم دارند. یعنی شما به راحتی می توانید وارد سایت شوید و بلیط خریداری کنید و یکپارچگی که در آما دیوس است به علت راحت تر بودن مراجعه کنندگان است. آما دیوس الان در یک سطح وسیع در دنیا این کار را انجام می دهد، در سال ۲۰۱۱ حدود ۱۹۵ کشور دنیا با این شرکت قرارداد فروش دارد و ۶۹۳ ایرلاین با این سیستم کار می کرده اند، ۵۰ شرکت کشتیرانی، ۸۷ هزار هتل، ۱۰۲ شرکت حمل و نقل ریلی و حدود یک میلیارد بلیط در سال ۲۰۱۱ صادر کرده است، ۱۰ هزار نفر پرسنل دارد، این ساختار در این شرکت طراحی شده تا بتوانند تمامی شرکت ها به DATA BASE وصل شوند و تا بتوانند از اطلاعاتشان برای رضایت بیشتر مشتری استفاده کنند.

در بخش جاده ای نیز به همین صورت است، مثلاً بخش سایت پایانه به همین صورت است که به تمامی

DATA BASE وصل می شوند و اطلاعات را دریافت می کنند و مردم نیز به این سایت ها مراجعه می کنند و کل خرید خود را انجام می دهند. اگر بخواهم مثال دیگری بزنم شرکت سیر و سفر است که ما خودمان می توانیم بلیط اتوبوس را مستقیماً از آن خریداری کنیم و در این میان سازمان حمل و نقل جاده ای یا پایانه ها، نقشی در این حوزه ندارند و فقط نقش سیاست گذاری های کلان یا قیمت گذاری و موضوعات از این قبیل را برعهده دارند.

**محمد خان احمدی:** نکته ای را در این جا بگویم، بحث محرمانه بودن اطلاعات برای ما بسیار مهم است، ما آمادگی داریم در کوتاه ترین زمان این محرمیت را برای خود ایجاد کنیم، از شرکت رجاء سرورهای جداگانه تهیه کنیم و شرکت رجاء از نظر نرم افزاری با ما تعامل داشته باشند تا ما بتوانیم کمتر از یک ماه جداسازی را از نظر اطلاعات از شرکت رجاء انجام دهیم که در این خصوص موافقت راه آهن و مهندس رجبی و تیمشان برای ما الزامی است.

**مجید بابایی:** برای ورود به این بحث از مهندس سیف پور می خواهم وارد بحث شوند از این جهت که ما وقتی صحبت از سیستم فروش می کنیم، ۳ رکن اصلی در این سیستم فروش دیده می شود:

۱- DATA CENTER و شبکه ارتباطی است که برعهده شرکت راه آهن است اما این پتانسیل بطور کامل در بخش خصوصی برای انجام این کار وجود دارد.

۲- سامانه فروش و نرم افزاری است که طراحی شده که بحث بر سر آن است که شرکت ها، مستقلاً سامانه فروش خودشان را داشته باشند اما در کنارش یکپارچگی نیز وجود داشته باشد.

۳- عملیات فروش. از مهندس سیف پور می خواهم به دلیل اینکه از ابتدا در شرکت رجاء بوده اند و مسئولیت مستقیم در این حوزه را داشتند و در هر دو بخش خصوصی

و دولتی فعالیت کرده اند و اکنون در راه آهن متولی اصلی در حوزه فناوری و اطلاعات می باشند در این بحث به ما کمک کنند و دیدگاهشان در این حوزه بسیار مهم است. این سوال در اینجا مطرح است که آیا با دغدغه هایی که دولت و حاکمیت از جهت اینکه اطمینان از بخش غیر دولتی در خصوص واگذاری وظایف به آن ها داشته باشد آیا از نظر شما بخش غیر دولتی از عهده اش بر می آید؟ آیا می تواند خود را با استانداردهای مور نظر شما وفق دهد؟

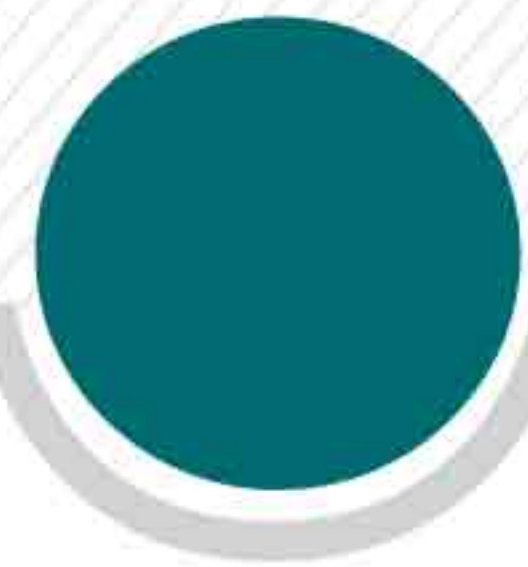
**مسعود سیف پور:** مطالب مطرح شده همه واقعیت هایی است که وجود دارد. مجبورم اشاره ای خیلی کوتاه به تاریخچه این بخش داشته باشم.

هنگامیکه سیستم فروش بلیط رجاء راه اندازی شد، با این نگاه طراحی شد که بتواند جواب گوی نیازهای ۱۰ تا ۱۵ سال آینده باشد. زمانی که سیستم فروش بلیط راه اندازی شد ما تنها سازمان یا شرکت در داخل ایران بودیم که نقش بانک را بازی می کردیم یعنی در روز جمعه بلیط را خریداری می کردید و صبح شنبه فیزیک پول را از آژانس دریافت می کردید که در زمان خود سیستم پشرفته ای بود و سوالی در اینجا مطرح است که دلیل این عقب ماندگی چیست؟ سطح اجتماعی دریافت بلیط هواپیما با راه آهن متفاوت است و خواهش می کنم به این نکته توجه داشته باشید. هنگامیکه من مجدد به جمع راه آهن برگشتم دکتر آقای گفت چرا مردم به آژانس ها می روند و از ۳ سیستم بلیط خریداری می کنند "سفیر"، جوپار و رجاء" مردم چرا باید درگیر این موضوعات شوند و خواستند که این شرکت ها با هم ادغام شوند و به دلیل اینکه در کوتاه مدت امکان پذیر نبود تصمیم مدیریتی گرفته شد تا این شرکت ها در سیستم رجاء ادغام شوند. ما اعتقاد داشتیم که به لحاظ تکنیکال، تیم های داخل ایران دانش کافی را دارند و می توانند یک

سیستم فروش را پیاده سازی کنند. نمونه های آن هم مانند رجا، جوپار و شرکت سفیر است که همچنان در حال فعالیت است. اما مهم آن است که از دانش روز دنیا استفاده کنیم. و بهتر آن است که طراحی این سامانه را به یک شرکت بین المللی بسپاریم. ما حدود یک سال به روی این طرح مطالعه کردیم و جلساتی را با شرکت ها برگزار کردیم و در نهایت آما دیوس را انتخاب کردیم. امروز آما دیوس بهترین شرکت دنیا نیست، بلکه شرکتی با استاندارد فروش روز دنیا است.

۴ شرکت بزرگ در دنیا وجود دارد، آما دیوس، گابریل و...

ما با آما دیوس روزها و ساعتها، جلسه هایی را به صورت ویدئو کنفرانس داشته ایم. طرحی آماده شد، آن را ارائه کردیم جناب آقای موسوی نژاد و همکاران رجاء حضور داشتند، شرکت ها را دعوت کردیم از تک تک آن ها نظر خواهی کردیم، طرح آماده شد، مناقصه برگزار شد و برنده مشخص شد. به این صورت کار پیش رفت که بخش اصلی طراحی را آما دیوس انجام دهد و پیاده سازی را تیم داخلی انجام دهد، یعنی ترکیبی از شرکت داخلی و خارجی زیرا ما دانش فنی پیاده سازی را داریم، اما این طرح در طرح تحول ماند و حتی چندین بار نامه اعتراضیه فرستادم که تکلیف این طرح را مشخص کنید اما برخورد کرد با تغییر و تحولاتی که در راه آهن به وجود آمد. از زمانیکه مهندس موسوی وارد این بخش شدند این طرح را بدون هیچ کم و کاستی مطرح کردم و قرار شد با پیشنهاد مهندس موسوی وورک شاپی برگزار شود و طرح کامل توضیح داده شود. این طرح را به ۸ قسمت تقسیم می کنم، ۶ قسمت آن قطعا بحث های طراحی نرم افزار نیست و فقط یک قسمت آن طراحی نرم افزار می باشد. اعتقاد بنده در راه آهن این است که کاری که می خواهیم انجام دهیم باید بتواند ۱۵ سال آینده را پشتیبانی کند، ما در این طرح تمام روابط بین بخش



خصوصی و حاکمیت را طراحی مجدد خواهیم کرد و در کنار آن سیستمی را پیاده سازی خواهیم کرد که شامل دوبخش است .

۱. بحث یکپارچگی را دنبال خواهیم کرد یعنی به شکلی که شرکت ها بتوانند سیستم های فروش خاص خود را داشته باشند و در کنارش بحث یکپارچگی را داشته باشیم . به عنوان مثال اگر خریدی در فروشگاه انجام می دهید مهم نیست که از چه کارتی از چه پوزی ، خرید می کنید ، پورسانت فروشنده و خریدار و حقوق در پشت صحنه انجام می شود . یعنی به مردم اجازه خواهیم داد که اگر وارد آژانسی شوند بلیط را خریداری کنند بدون اطلاع از نام شرکت مگر آنکه خودش اعلام کند که بلیط فلان شرکت را می خواهد ، تمامی شرکت ها وب سایت خصوصی خودشان را خواهند داشت،

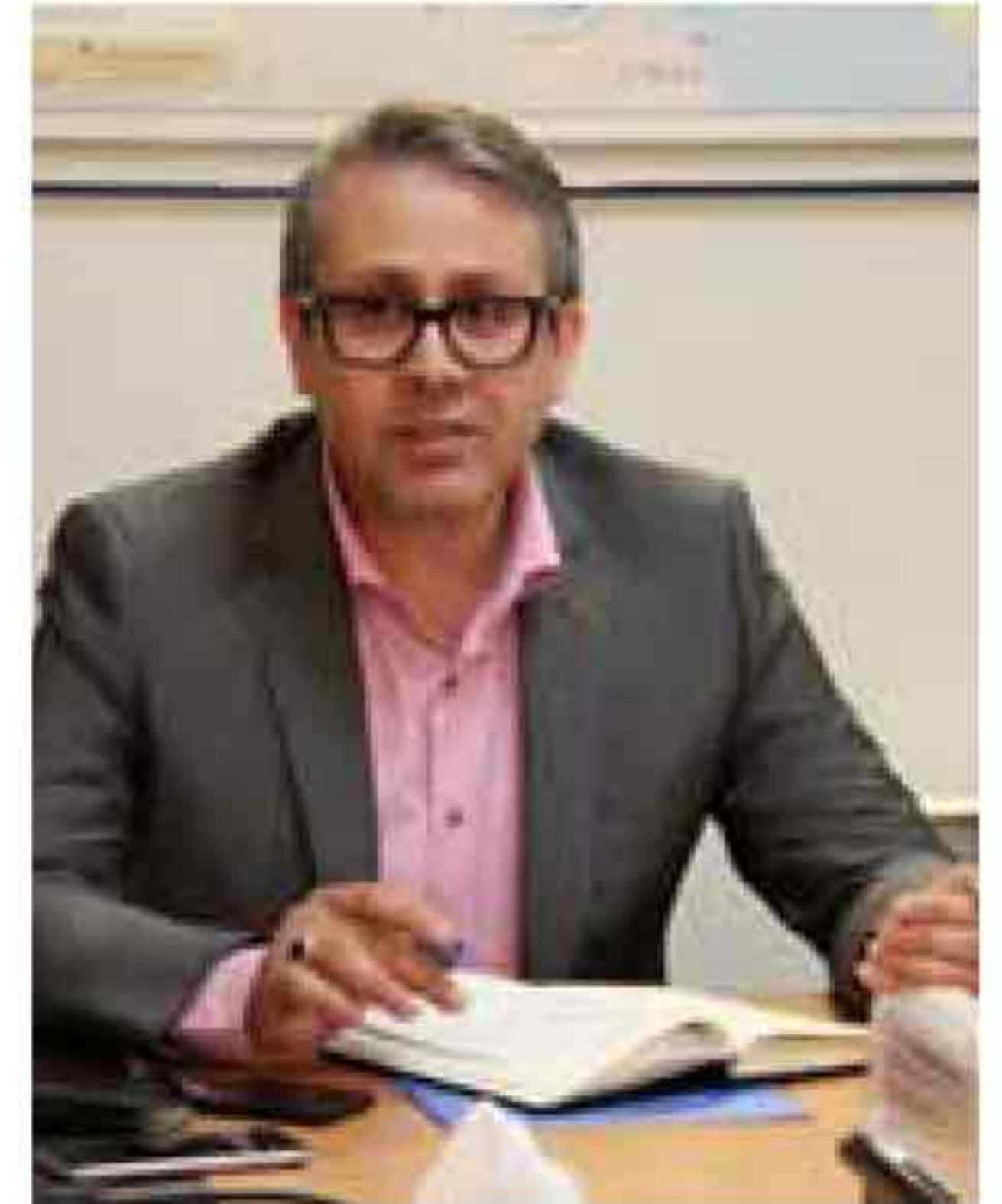
البته ناگفته نماند که در درآمد فروش راه آهن هم سهمیم است و بخشی از درآمد راه آهن از فروش بلیط است و راه آهن نمی تواند صد درصد کنار باشد. سالهاست بخش فناوری راه آهن این فشار را وارد می کند که چرا پول هایی که وارد می شود در لحظه سهم راه آهن جدا نمی شود؟ در نتیجه سیستم یکپارچه خواهد شد بدون آنکه مسافران شاهد این موضوع باشند. بخش خصوصی می تواند مراکز داده های مشابه رجاء را داشته باشید ، ما تمام روابط میان شرکت ها و راه آهن و آژانس ها و آژانس ها با مردم را براساس مدلی طراحی خواهیم کرد و در نهایت به شرکت ها ابلاغ خواهیم کرد. بحث دیگر آن است که ما سیستمی را طراحی خواهیم کرد که در آن سیستم ، اینترفیس هایی را در اختیار شما خواهیم گذاشت که در آن سیستم

، بخش خصوصی امکان داشتن یک مرکز داده ، یک سایت فروش و ارتباط با بقیه سازمانها را خواهد داشت. اما در کنار این بحث امکان دارد شرکتهایی باشند که توانایی و تمایل به تهیه سیستم را نداشته باشند به همین علت سیستمی را راه آهن تهیه می کند و آن را به بخش خصوصی واگذار می کند و شرکتهایی که کوچک تر هستند می توانند از آن سامانه استفاده کنند. سیستمی که طراحی شده و نظرات شما در آن رابطه گرفته خواهد شد و در مرحله عقد قرار داد است این فرصت را به بخش خصوصی می دهد تا تمام دغدغه های شما رفع شود . دغدغه های تکنیکی تان صد در صد رفع خواهد شد . برای دغدغه های حقوقی و قراردادی و مراوداتتان میان یکدیگر و راه آهن حتما سیستمی مدون خواهد شد . امیدوارم بتوانیم طرحی را پیاده کنیم که بتواند

جوابگوی ده سال آینده باشد .  
**محمد خان احمدی :** سوالی در این جا مطرح است که نقش راه آهن در طراحی این سیستم چیست ؟ چرا راه آهن باید این سیستم را طراحی کند و چگونگی روابط میان شرکت ها و آژانس ها را طراحی و مشخص کند؟ علت ورود راه آهن چیست ؟ ما از بنیاد مشکل داریم در نتیجه برگزاری جلسات توضیح و تفسیر طراحی این سیستم معنا ندارد .

**مجید بابایی :** طبق ماده ۸ قانون دسترسی ، شرکت های حمل و نقل ریلی بار ، با انعقاد قرار داد حمل و صدور بارنامه و شرکت های حمل و نقل ریلی مسافر با صدور بلیط، توسط شرکت یا نمایندگی مجاز طرف قرارداد آنان ، در مقابل صاحبان کالا و مسافر مسئولیت دارد .

در تبصره ۴ همین ماده ۸ آمده است که بارنامه و بلیط مسافرین به



علیرضا شیخ طاهری

از نگاه بنده راه آهن در همه بخش های خصوصی سازی نگاه ناقصی به این بخش دارد. همانند سریال پدر سالار که نمی خواست بچه هایی که به آن ها توصیه کرده بود ازدواج کنند زندگی مستقلی برای خود داشته باشند



صورت متحدالشکل توسط هیئت مدیره راه آهن تهیه می شود و چگونگی تنظیم و صدور برنامه و بلیط به موجب دستورالعمل مصوب هیات مدیره راه آهن است. مشخص می باشد که راه آهن باید شکل بلیط و تنظیمات را انجام دهد، راه آهن، دستورالعمل ماده ۴ تهیه کرد و اشکال کار از این جا آغاز شد. همیشه بحث ما برسر تنظیم گری بوده است، در آن مرحله که می خواهیم تنظیم گری کنیم در آن زمان راه آهن به تنهایی و بدون در نظر گرفتن نظر شرکت ها و انجمن، دستورالعملی را نوشته است و اشکال کار از همین مرحله آغاز شده که در این دستورالعمل، فراتر از آن چیزی که قانون دیده است راه آهن ورود کرده است به عنوان مثال سامانه را برای خود اینگونه تعریف کرده است که سامانه جامع برنامه ریزی و نظارت بر فروش بلیط های مسافری و در زیر آن گفته شده که این سامانه به منظور رعایت

اصل یکپارچگی در انتقال داده های مرتبط با صدور بلیط و جلوگیری از ثبت دستی اطلاعات و خطای کاربران و همچنین ایجاد فضای امنیت تبادل اطلاعات سامانه توسط راه آهن تهیه و بر زیر ساخت یکپارچه راه آهن نصب و راه اندازی و بهره برداری می شود. **مسعود سیف پور:** در ورک شاپی که برگزار خواهد شد به تمامی این مسائل و مشکلات بخش خصوصی پاسخ خواهیم داد. اما در اینجا باید بگویم بخش خصوصی سیستم خاص خود را خواهد داشت، اطلاعاتش دست رقیب نخواهد بود.

**سید حسن موسوی:** در این نشست ما می خواهیم بدانیم رویکرد دولت و بخش غیر دولتی برای انتفاع بیشتر از این سیستم فروش، چیست؟

کلیات این موضوع توسط مهندس سیف پور اشاره شد و مطالبی را می خواهیم به صورت اصولی بازگو کنم و آن این است که شما می خواهید بازاریابی و بازرگانی بخش مسافری را به طور کامل در اختیار داشته باشید و ما نیز قبول داریم، بنابراین هر زمان ما طرحی را به شما ارائه دادیم شما نباید اعتراض کنید که چرا راه آهن ورود کرده است؟ شما باید بگویید که چرا راه آهن در اینجا ورودی کرده است که قسمتی از بازاریابی و بازرگانی مرا مخدوش کرده است، و توجه داشته باشیم که نباید بگوییم که چرا راه آهن می خواهد بستری را فراهم کند یا چرا راه آهن می خواهد نمازخانه بسازد، چرا می خواهد ایستگاه بسازد. باید اینگونه به راه آهن بگوییم که ایده شما که از فلان شرکت خارجی گرفته ای چه مزایایی برای من شرکت خصوصی دارد؟ و چه عیوبی دارد که شاید بتواند بازرگانی و بازاریابی بخش خصوصی را مختل کند. تصمیم ما بر آن است که تمامی اختیارات بخش غیر دولتی را به خودشان واگذار کنیم. اگر بستری ایجاد شود که شما محرمیت و رقابت را در آنجا داشته باشید، یکپارچه باشد و بتواند به اقتصاد شرکت های

حمل و نقل مسافری کمک کند، هیچ نقش تصدی گری را راه آهن در آنجا نداشته باشد باید استقبال کنید. **علی کاظمی منش:** حدود ۲ یا ۳ سال پیش بود که جلساتی با حضور تعدادی از مدیران شرکت ها و راه آهن در راه آهن برگزار میشد تا در خصوص حدود مسئولیت های شرکت ها و حاکمیت برنامه ریزی و طراحی کنیم، جلساتی با تعامل بالا و خوبی بود و همه موضوعات در این جلسات توافق شد و حتی در سیستم نیز آیتام های مختلفی را با هم توافق کردیم و به اینگونه نبود که در رابطه با سیستم فروش توافقی نداشته باشیم، اکنون نیز این امکان وجود دارد که در رابطه با موضوعاتی که توافق نکردیم جلساتی بگذاریم و به توافق برسیم تا بتوانیم پکیج را کامل و اجرایی کنیم. به صورت خودجوش راه آهن قبل از آنکه انجمن جلسه ای را برگزار کند و اعتراضاتی یا انتقاداتی باشد، خود راه آهن به فکر آن افتاده که سیستمی را طراحی کند تا در این سیستم وظایف حاکمیت و نگاه ها

شفاف باشد که بسیاری از مشکلات را حل خواهد کرد. باید بگویم که سیستم فروش، ابزار مهمی در خصوص مدیریت بازار می باشد و در اصل با آپشن هایی که بر روی سیستم فروش گذاشته می شود می توانی بازار را از دستان رقیب بگیری و چندین گام به جلو پیش روی. در وضعیت فعلی سیستم فروش به جهت بازاریابی، اعتقاد دارم که دست بنگاه ها بسته نشده است، البته باید بگویم بنده به یکپارچگی سیستم فروش اعتقاد دارم نه به آن معنا که همه شرکت ها از اطلاعات یکدیگر باخبر شوند بلکه به این معنا که در یکپارچگی سیستمی باشد که بلیط همه شرکت ها فروخته شود و راه آهن نقش حاکمیت و نظارت را داشته باشد اما هر شرکتی دارای دسترسی مستقل و اختیاراتی باشد تا امکان ان را داشته باشد که بازاریابی خود را اعمال کند. میتوان در این سیستم هم یکپارچگی وجود داشته باشد و هم استقلال شرکت ها. در سالی که جوپار برای اولین بار





مسعود سیف پور

بحث یکپارچگی  
را دنبال خواهیم کرد  
به شکلی که شرکت های  
ما بتوانند سیستم های  
فروش خاص خود  
را داشته باشند  
و در کنارش یکپارچگی  
را هم حفظ کنیم



نباید بر روی این موضوع حساس بود. در برخی مواقع ما ظرفیت های تکنولوژی را به خوبی شناسایی نمی کنیم و برای رفع نیازها معمولا راه های گران و دور را انتخاب می کنیم در صورتیکه در این زمینه ما باید کمک بیشتری کنیم. البته می توان گفت در بحث استفاده از تکنولوژی هر کسی توان مند تر می باشد باید وارد شود. شرکت ها توان مندی های مختلفی دارند، مثلا ورود شرکتی مانند علی بابا در عرصه کانال فروش بلیط، یک تحول را ایجاد می کند، اکنون ما در سازمان خود شاهد هستیم هنگامیکه می خواهیم در "B2B" وارد شویم همه هراس دارند و واژه هایی از ابعاد پنهان تکنولوژی داریم، در صورتیکه اگر کسی در "B2B" ورود پیدا کند دنیا را کاملا تغییر می دهد. اکنون گروه هایی هستند که سمپاتی یک شرکت را برعهده می گیرند و امروز این امر به یک ساختار تبدیل شده

نیز موافق آن است که سیستم فروش این قابلیت ها را هر چه زودتر به دست آورد. بارها اعتراض شده که چرا اطلاعات ما توسط رقیب ما دیده می شود و همچنین اعتراض شده که چرا اعتباری کردن سیستم فروش راه اندازی نشده است، خواسته ما نیز بوده است، اتفاقا در همان زمان که سیستم فروش در راه آهن نوشته شد در مدت زمان کمتر از یکسال، بخش اعتباری را سریعاً به آن اضافه کردیم زیرا از خواسته های شرکت ها بود. اکنون در بخش بازاریابی شرکت ها و مدیریت بازار، ما مشکل حاکمیتی نداریم و هیچ گاه حاکمیت سدی بر بازار نبوده است بلکه یک سری محدودیت هایی، سیستم فروش فعلی دارد که اگر آنها رفع شود بقیه هم برطرف خواهد شد.

**محمد رجبی:** باید اشاره کنم که بحث هم افزایی قطعی است، بحث اقتصادی کردن کارها نیز وجود دارد و دغدغه ما می باشد و گفته های آقای سیف پور نیز در خصوص جلساتی که مقرر است در رابطه با معرفی سامانه برگزار شود بسیار آموزنده بود. گمان می کنم بهتر آن بود که تعریف مسئله و فرآیند با همراهی بیشتر شرکت ها انجام می گرفت و باید این نقش پذیری را بپذیریم که شرکت ها را از ابتدای راه، حتی در فضای تصمیم گیری وارد کنیم، البته به گفته مهندس موسوی مقابله ای در مقابل راه آهن در ایجاد بستر مناسب نباید باشد، فضا بسیار تغییر کرده است. گاهی اوقات می شنویم که اطلاعات شرکت ها از دست رفته در صورتیکه می توان این اطلاعات را جمع آوری کرد و نباید امروز روی اطلاعات حساسیت نشان داد، امروز شرکت ها تمایل دارند در بورس وارد شوند، وقتی وارد بورس می شوید اطلاعات دقیق تری را در آن جا می یابید که در این سیستم اصلا وجود ندارد، سیستم فروش یکی از فعالیت های شرکتها را نشان می دهد. باید بگویم با توجه به اینکه در بورس نیستیم اما بسیاری از اطلاعات شرکت ها بر روی کدال ها هست و

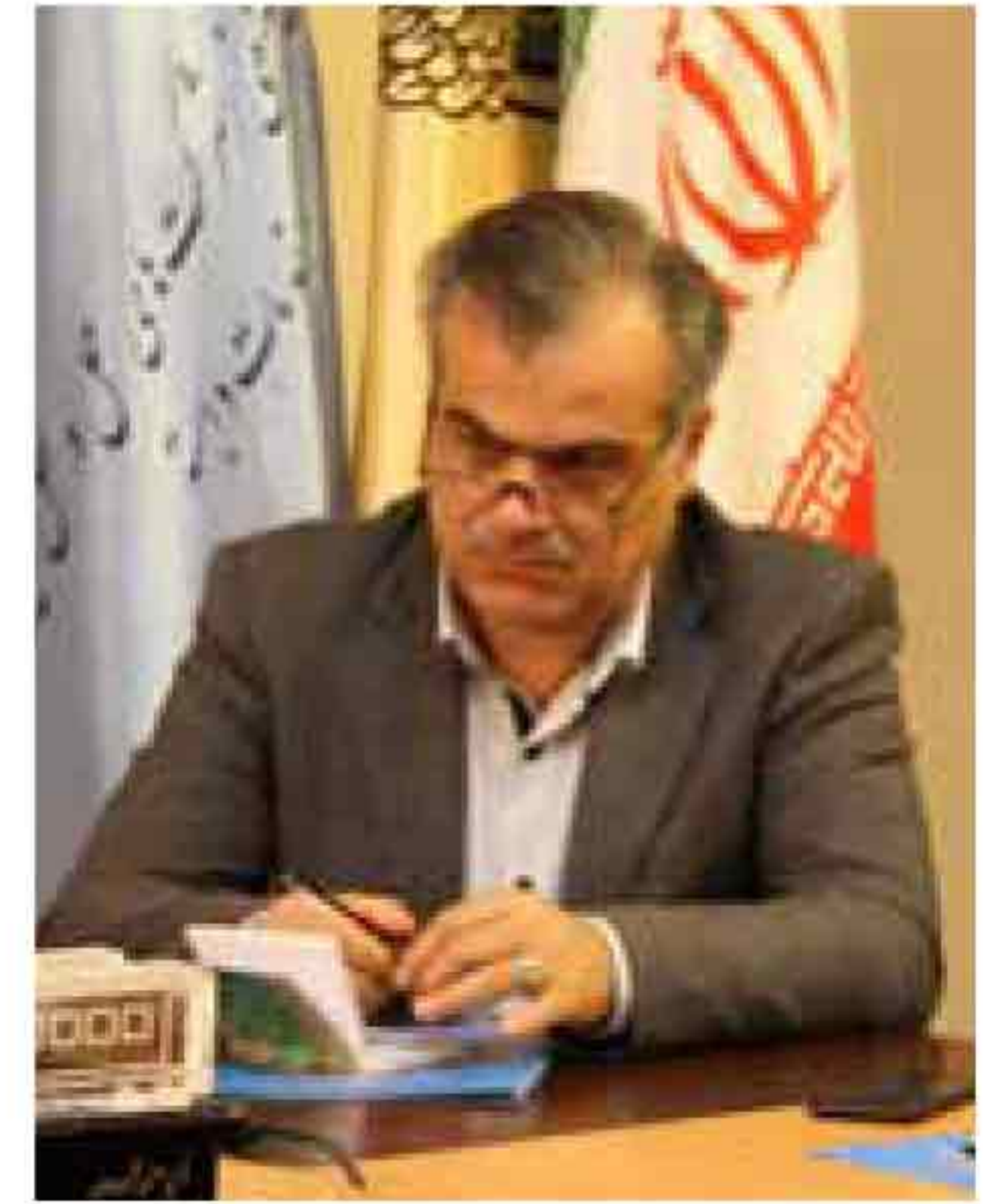
نوبت در ایستگاه های مختلف توقف می کند، مسافر سوار پیاده می کند طبیعتاً با هواپیمایی که یک بار بلند می شود و فرود می آید کاملاً متفاوت است در نتیجه باید الزامات خاص شبکه ریلی را در نظر گرفت و مقایسه به صورت کلی و بدون در نظر گرفتن الزامات مقایسه صحیحی نیست.

دغدغه مدیران غیر دولتی دغدغه راه آهن نیز می باشد. آقای خان احمدی می گویند کارمزد آژانس به راه آهن چه ارتباطی دارد، ما هم همین اعتقاد را داریم، اما سیستم فروش امروز این امکان را ندارد که شرکت مالک برای هر آژانسی که تمایل دارد درصد معین خودش را تعیین کند، یعنی بنیاد به این نتیجه رسیده، که آژانسی خوب کار کرده و قصد دارد ۱۰٪ پورسانت بدهد، سیستم فروش این قابلیت را ندارد و اگر ۲٪ وارد کند برای تمامی آژانس ها سیستم ۲٪ اعمال می شود. قطعی سیستم فروش یا عدم سویچ فروش روی یکدیگر از مشکلاتی است که به حاکمیت ربطی ندارد و خود حاکمیت

درخواست این سیستم را داد در دوره مسئولیت بنده بود که این ریسک را کردیم و به جویبار مجوز دادیم تا سیستم فروش مستقل را راه اندازی کند و حتی بعد از آن شرکت سفیر این کار را انجام داد. اما متأسفانه تجربه خوب و موفقی از این کار نداشتیم. البته در آن زمان نیز قرار بود این کار به صورت آزمایشی انجام شود که موفق نبود و بازار را نسبت به سایر مدهای حمل و نقل از دست دادیم و موجب بهم ریختگی آمارها شد درآمدها کاهش یافت و شرکتی که اولین متقاضی سیستم فروش مستقل بود به درخواست خودش تجمیع شد، زیرا نسبت به سایر رقبا بازار کمتری را توانسته بود جذب کند و ضرر و زیان مالی دیده بود. بنده اعتقاد دارم که سیستم باید یکپارچه باشد، اما با دسترسی هایی که وجود دارد، به صورت اصولی نمی توان راه آهن را با سایر مدها مقایسه کرد. سایر مدها به جهت تفاوت های فاحشی که دارد مقایسه اشتباهی است. هنگامیکه قطاری از مبدا راه می افتد و ۲۰ تا ۳۰







محمد رجبی

ما ظرفیت‌های تکنولوژی  
را به خوبی شناسای  
نمی‌کنیم و برای رفع نیازها  
معمولا راه‌های گران  
و دور را انتخاب  
می‌کنیم



است، شرکت‌هایی هستند که ۱۲ میلیون عضو دارد و تقاضا می‌کند تا به کمپینگ فلان شرکت وصل شود که وقتی شخص در فروشگاه کالایی را خریداری می‌کند نگاهش به ریل است که این ایده از تصور بسیار دور بوده است. اگر بخواهم در رابطه با زیر ساخت مورد اشاره صحبت کنم گمان می‌کنم که باید بازنگری داشته باشیم، نکاتی همچنان وجود دارد که در این بخش موجب شده حاکمیت محدودیت‌هایی را ایجاد کند که اگر تک‌تک مدیران ما در راه آهن از بخش خصوصی به راه آهن می‌رفتند نگاهشان راحت‌تر تغییر می‌کرد زیرا یکبار پشت میز بخش خصوصی نشسته‌اند، طبق تجربه‌ای که دارم مدیرانی که از بخش خصوصی به بخش دولتی می‌روند بسیار متفاوت‌تر هستند نسبت به افرادی که در بخش دولتی رشد می‌کنند و دلیل آن نگاه انحصاری و یا یک‌نگرانی است. ما در کشور تجربه‌ای همانند

شرکت مپنا را کم داشتیم، اکنون مپنا علی‌رغم اینکه قطعات را در انبار موجود دارد اما تا مطالباتش را از راه آهن دریافت نکند کالایی نخواهد داد، وقتی ما در اخبار اعتصاب کارگران راه آهن انگلیس و فرانسه را می‌بینم متعجب می‌شویم که آیا امکان آن وجود دارد که یک هفته حمل و نقل تعطیل شود؟ ما باید از این اقدامات در بخش هراس نداشته باشیم. بسیاری از معضلات ما به دلیل این طرز نگرش هایمان است که به سرانجام نمی‌رسد. اگر ما دغدغه قطارهای حومه‌ای را حل کرده بودیم تشکیل شرکت قطار حومه‌ای در مدت زمان ۲ ماه انجام می‌شد، نه دو سال. به نظر می‌رسد گاهی دغدغه‌های بخش دولتی خود مانع توسعه می‌باشد.

**علیرضا شیخ‌طاهری:** جمله معروفی وجود دارد که اگر راهی را که هر روز می‌رفتید باز ادامه دهید به همان جایی که هر روز می‌رسیدید خواهید رسید. موضوع جالبی باز شد که فراتر از بحث سخت‌افزار و نرم‌افزار به کل سامانه فروش به صورت جامع نگاه می‌کنیم بسیار نگاه مثبتی می‌باشد، ما به عنوان بخش خصوصی به هیچ‌عنوان، دلیل سهم‌خواهی‌هایمان، نافی وظایف و جایگاه بخش دولتی نیست و هیچ‌گاه به دنبال حذف حاکمیت نیستیم زیرا اعتقاد داریم بی‌نظمی ایجاد می‌شود. اما از مهندس موسوی خواهشمندم تیمی از همین افراد تشکیل شود و بازنگری در سامانه فروش بلیط صورت گیرد.

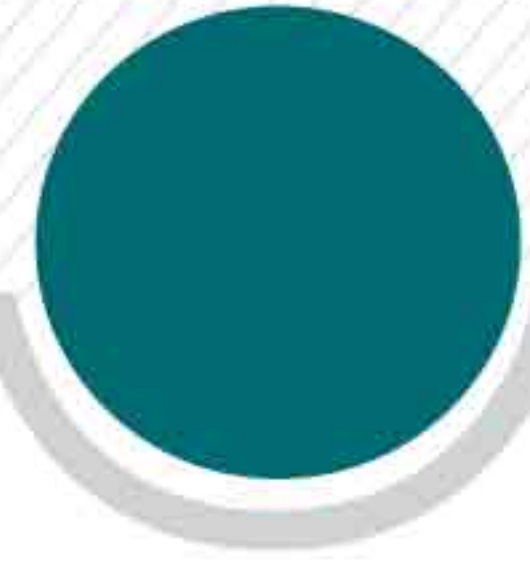
متأسفانه ۳۰ درصد از ظرفیت ایجاد شده بلا استفاده مانده است که بخش‌ها از چرخه حمل و نقل کشور حذف می‌کند. سهمی که در این ۴ الی ۵ سال افت پیدا کرده است شاید ناشی از همین امر باشد. شاید سرمایه‌ای که در حال انقراض است را بتوان با این روش دوباره به چرخه بازگرداند. پیشنهادم به طور خاص این است که این جمع‌ماهی یکبار نشستی داشته باشند. اما این دغدغه‌ها برطرف شده باشد و به یک نگاه جدید در حوزه

بازاریابی و فروش راه آهن برسیم. امروز راه آهن در بخش بار، بخش بازرگانی و بازاریابی دارد اما در بخش مسافری ندارد و این ساده‌ترین اتفاقی که امروز در راه آهن رخ داده است.

**محمد خان احمدی:** یک جمله فقط می‌گویم، سهراب سپهری می‌گوید چشم‌ها را باید شست جور دیگر باید دید.

**سید حسن موسوی:** بحث‌هایی که در این جلسه مطرح شد و در این مدت زمان که بنده در راه آهن بوده‌ام تا به امروز هیچ اختلاف نظر و سلیقه‌ای را در برنامه‌ریزی‌هایی که در راه آهن میان ما و شرکت‌ها شکل می‌گیرد ندیده‌ام، تقریباً در همه موارد از سوی مدیران ما و مدیران بخش خصوصی، کاملاً اتفاق نظر وجود دارد که می‌تواند بسیار نقطه مثبتی برای شروع کارو نتیجه بخش بودن کار باشد. با این سوال شروع می‌کنم که چه اتفاقی رخ داد که در راه آهن یا دولت تصمیم گرفته شد تا امور را به بخش خصوصی واگذار کنند و هدف از واگذاری امور به بخش خصوصی چه بود؟ یکی از این دلایل مهم، چابک‌سازی بود که اگر در همه کارهایی که تصمیم می‌گیریم بتوانیم این اصول را به یکدیگر یادآوری کنیم و در همه تصمیم‌گیری‌ها این خط‌کش‌ها را داشته باشیم می‌توانیم سرانجام خوبی را رقم بزنیم، پس اولین و مهمترین اصل خصوصی سازی چابک‌سازی بود. دلیل دوم آن بود که از تمام ظرفیت بخش دولتی و بخش خصوصی استفاده شود، دلیل سوم آن بود که سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی به کمک اقتصاد حمل و نقل ریلی بشتابد، دلیل چهارم، ایجاد رقابت میان شرکت‌های حمل و نقل مسافری بود تا کیفیت خدمات‌رسانی به مسافری ارتقاء پیدا کند، زیرا هنگامیکه در اختیار یک شرکت باشد و آن شرکت دولتی باشد گمان می‌کند بهترین خدمات را ارائه می‌دهد اما وقتی در اختیار چند شرکت باشد، طبیعی است که برای رقابت سالم میان خود نهایت تلاش خود را می‌کنند تا بهترین خدمات را ارائه دهند و خوشبختانه امروز شاهد این مسئله در ارائه خدمات به مسافری از سوی تمام شرکت‌های حمل و نقل ریلی هستیم، آخرین دلیل که مهمترین نیز هست و به بحث امروز بر می‌گردد، استفاده از توان فنی و مدیریتی شرکت‌های خصوصی در امور اجرایی کارها بود که از نظر بنده می‌توان این جمع‌بندی را کرد که ما باید کاملاً، تصدی‌گری را از حاکمیت، جدا کنیم، یعنی اصل میان دولت و بخش غیردولتی در راه آهن که خوشبختانه از سوی همکاران در راه آهن و هیئت مدیره راه آهن و بنده در معاونت مسافری، این ایده و عقیده وجود دارد که این تصدی به طور کامل باید در اختیار بخش غیردولتی باشد و راه آهن در جایگاه حاکمیت و مطابق قوانین و مقررات باید به نظارت و کارهای حاکمیتی خود توجه بیشتری داشته باشد.

بحث‌هایی که امروز مطرح شد بنده تمام تلاش‌م را انجام خواهم داد تا بستر مناسب را مهیا کنیم تا همه دغدغه‌هایی که برای سیستم فروش وجود دارد به طور کامل برطرف شود و فضا به طور کامل در اختیار شرکت‌های حمل و نقل مسافری باشد تا بتواند اوضاع و احوال مسافری را بهتر کند، موضوع سوم که می‌خواهم به آن اشاره کنم تبصره ۳ ماده ۸ قانون دسترسی آزاد به شبکه حمل و نقل ریلی است که گفته است "راه آهن با پذیرش ناوگان مسئولیت حفظ و حراست همچنین ایمنی و سلامت سیر قطارها را به صورت کامل بر عهده می‌گیرد" این پذیرش ناوگان به معنای چیست؟ چگونه باید این پذیرش در راه آهن اتفاق بیفتد؟ آیا زیرساخت، فقط هدفش آن است که بر روی پذیرش و حاکمیت‌هایی که تعریف شده است نظارت کند؟ یا فراتر از این است؟ لذا باید راه آهن در ورودی نظارت کامل را داشته باشد تا بتواند از مبدا تا مقصد ایمنی را، برای شرکت‌های حمل و نقل ریلی مسافری و خود تضمین کند.



علی کاظمی منش

سیستم فروش، ابزار مهمی در خصوص مدیریت بازار می باشد و در اصل با آپشن هایی که بر روی سیستم فروش گذاشته می شود می توان بازار را در اختیار گرفت و چندین گام به جلو پیش رفت



حاکمیت پذیرفته است که به صلاح نیست در امر تصدی گری فروش بلیت حضور داشته باشد و صرفاً تأکید بر شفافیت مسولیت های حاکمیتی برابر قانون دارد. با این وجود حضور دولت در عرصه نظارت و تنظیم گری کلان فروش بلیت مورد تأیید همه می باشد. ضمناً در خصوص اینکه سیستم فروش فعلی اشکالات اساسی دارد اتفاق نظر است. لازم است متناسب با تحولات تکنولوژیکی بخش غیر دولتی با استقلالی که از حاکمیت دریافت می کند نسبت به بکارگیری سیستم های روز دنیا در امر فروش و بازاریابی اقدامات بنیادی صورت دهد. در پایان پیام روشن این نشست توجه عمیق هر دو طرف به توسعه و تحول حمل و نقل ریلی مسافری است که در سایه واگذاری مسولیت ها و اختیارات قانونی به شرکت های حمل و نقل ریلی مسافری و تحت نظارت کلان حاکمیت محقق خواهد گردید.

رها شده جذب کنیم.

در رابطه با طرحی که راه آهن در رابطه با سامانه طراحی کرده است باید بگویم که هنوز کاری بدون حضور بخش خصوصی صورت نگرفته فقط دغدغه ها را خودمان شناسایی کردیم، برای رفع آنها به دنبال چاره اندیشی هستیم، راه حل برخی از مشکلات را یافته ایم که تصمیم داریم به شما ارائه دهیم و در مقابل حرف های شما را بشنویم و در آن طرح به کار گیریم تا در نهایت بهترین زیرساخت در خصوص سیستم های فروش شرکت های حمل و نقل مسافری از دل این هم اندیشی بیرون آید تا بتوانند عملیات خود را آغاز کنند. گمان می کنم این طرح را می توانیم در یک یا دو جلسه ارائه دهیم و نقطه نظرهای شما را داشته باشیم. شرح خدمات را آماده می کنیم، بعد از توافقات لازم شرکت ها می توانند برای تهیه سیستم فروش خودشان اقدام کنند که می توانند به صورت انفرادی یا مشارکتی با هم اقدام کنند و ممکن است شرکتی تمایل به مشارکت نداشته باشد و سرمایه کامل را هم نداشته باشد که سیستمی هم برای اینگونه شرکت ها تعریف شده است.

در رابطه با کوتاه مدت نیز طبق اشارات مهندس کاظمی منش به سیستم برمی گردد، در آن قسمت که اگر سیستم ارتقاء پیدا کند که خواسته شرکت های حمل و نقل مسافری را انجام دهد، ما کمک و پیگیری خواهیم کرد. هر آنچه که در سیستم فعلی با همین اصولی که صحبت کردم اگر گمان می کنید که می توانید حل کنید حتماً یادداشتی به ما بدهید و یا در جلساتی که از شما دعوت می شود مطرح کنید.

**مجید بابایی:** امروز گفتگوی خوب و سازنده ای داشتیم. اینکه اراده هر دو طرف مبنی بر توسعه و ارتقاء سیستم فروش است و بخش غیر دولتی توانمندی لازم برای در اختیار گرفتن مدیریت مستقل سیستم فروش را دارد. خوشبختانه

بلند با شرکت های حمل و نقل مسافری سهم داریم که در بعضی مواقع، سهم ما از ۵۰٪ هم بیشتر می باشد، علاوه بر سهم دسترسی خط و لکوموتیو که خدمت شما عرض شد که البته در این قراردادها در خصوص آن ها سهمی پیش بینی نشده است. همانطور که مهندس سیف پور اشاره کردند ما به دنبال زیرساختی هستیم که تا ۱۵ سال آینده را پشتیبانی کند و انشالله به کمک یکدیگر بتوانیم بهترین زیرساخت را ایجاد کنیم، ما به دنبال آن هستیم که نقاط قوت را حفظ کنیم و نقاط ضعف را بیابیم و برطرف کنیم، ما برای شرکت های حمل و نقل مسافری، بستری را ایجاد خواهیم کرد که کلیه مسائل بازاریابی و فروش و مسائل مربوط به مسافر کاملاً در اختیار بخش خصوصی باشد و کلیه مسایل مربوط به حاکمیت با آن تعریفی که توضیح دادم در اختیار راه آهن باشد و منافع هر دو بخش را حفظ کند.

ما به اندازه کل مبلغ فروش بلیط یارانه پنهان اصطلاحی که من ایجاد کردم به بخش مسافری می دهیم به همین علت نمی توان به این موضوع توجه نکرد که راه آهنی که به اندازه کل مبلغ فروش بلیط یعنی به میزان ۲۴ میلیون نفر مسافری که جابه جا می شود و شما بلیط می فروشید و از محل آن تعمیر می کنید، نگهداری می کنید، پول به مهماندار می دهید و کارهای توسعه انجام می دهید به همان میزان راه آهن به صورت پنهان، یارانه به این بخش پرداخت می کند، به همین دلیل هر تصمیمی که بتواند به اقتصاد مسافری، کمک کند و از این یارانه کاهش دهد به نفع هر دو بخش می باشد، و این مسئله نمی تواند در ۲۰ سال آینده ادامه داشته باشد. حتماً باید قطارهای دوربرد ما بتواند اقتصاد خود را مدیریت کند و اینها همه مسائلی است که ممکن است بخشی از آن به سیستم فروش برگردد که باید به عنوان ابزار در اختیار شرکت های حمل و نقل باشد که بتوانند ۳۰ درصد ظرفیتی را که

در بخش مسافری و در اقتصاد مسافری ۳ عامل مهم نقش دارد. ۱- واکن است که در اختیار شرکت های حمل و نقل مسافری می باشد، دوم، لکوموتیو مسافری است که در اختیار شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشد و سوم، خط راه آهن یا همان شبکه حمل و نقل ریلی می باشد که باز هم در اختیار شرکت راه آهن است. لذا اگر به موضع نگاه کنیم حداقل یک سوم از سهم جا به جایی مسافر، در اختیار شرکت حمل و نقل مسافری می باشد که به این موضوع مهم باید توجه داشته باشیم که جزئی از اقتصاد مسافری است و باید به آن نظارت شود تا منافع دولت نیز با خطر مواجه نشود.

بحث دیگر عدم وجود خطوط مستقل مسافری است، می دانید که ما در راه آهن، خطوط حمل و نقل باری ما با خطوط مسافری یکی می باشد به همین دلیل برای مدیریت ترافیک و همچنین برنامه ریزی راه آهن این مسئله، کار را سخت می کند که چه مسیرهایی و چه زمانهایی را شرکت های حمل و نقل مسافری برای پیش فروش بلیط پیش بینی کنند، این مسیرهها در فصل های مختلف و در پیک های مختلف، متغیر می باشد که باید مورد توجه قرار گیرد. مورد دیگر قراردادهایی است که متأسفانه بلند مدت می باشد زیرا این قراردادها در زمان خودش که انجام شده است بهترین مطالعات روی آن صورت گرفته است. متأسفانه از این جهت که بعد از واگذاری شرکت حمل و نقل ریلی رجاء به بخش غیر دولتی، یک سری از آن مسائلی که حاکمیتی تعریف شده است دوباره به راه آهن واگذار شد و ما اصطلاحاً از آن با عنوان سهم قراردادهای یاد می کنیم و می گوئیم قراردادهایی میان شرکت رجاء و شرکت های حمل و نقل مسافری بوده است که در آن جا برای قراردادهای ۲۰ ساله، ۳۰ ساله از محل فروش بلیط سهم مشخص شده است، یعنی از محل فروش بلیط، بازاریابی و بازرگانی در قراردادهای