

گفتگو با علیرضا شیخ طاهری مدیرعامل هلدینگ سیاحتی حمل و نقل پارسیان بنیاد مستضعفان:

## بخش غیردولتی کارش را بلد است

الهام زرقانی

شرکت‌های حمل‌ونقل جاده‌ای کشور است. شرکت حمل‌ونقل ریلی سیناریل پارس نیز جزو شرکت‌های فعال در حوزه حمل‌ونقل ریلی باری است و همچنین شرکت بن‌ریل که پس از رجا بزرگ‌ترین شرکت حمل‌ونقل ریلی مسافری کشور است. در حوزه خدمات بندری نیز بزرگ‌ترین اپراتور بندری کشور، شرکت خدمات بندری سینا، مشغول فعالیت است که در حال حاضر رتبه اول فعالیت در حوزه عملیات بندری را در کشور دارد. تا چندی پیش شرکت کشتیرانی بنیاد را داشتیم که کار حمل‌ونقل دریایی را انجام می‌داد که در حال حاضر فعالیتی ندارد. در این زنجیره لجستیکی غیر از حمل‌ونقل هوایی و دریایی بقیه فرآیندهای حمل‌ونقل را دارا هستیم. در بنیاد مستضعفان ۱۸۰ شرکت در قالب ۱۳ هلدینگ تخصصی در حال فعالیت هستند که یکی از این هلدینگ‌ها همان‌گونه که اشاره شد هلدینگ سیاحتی و حمل و نقل پارسیان است. یکی از شفاف‌ترین بنگاه‌های اقتصادی کشور بنیاد مستضعفان است. بنیاد یکی از معدود بنگاه‌های اقتصادی غیردولتی کشور است که با تاکید بر اهمیت شفاف‌سازی همه‌ساله صورت‌های مالی حسابرسی و تصویب شده خود را در وب سایت رسمی بنیاد مستضعفان برای اطلاع عموم منتشر می‌کند. به همین دلیل هیچ وقت حتی در دوران تحریم‌ها فعالیت‌های اقتصادی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی متوقف نشده است و تمام تعهدات خودش را به صورت شفاف و کامل انجام می‌دهد و این امر فلسفه وجودی بنیاد است.

بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بنگاه اقتصادی هدف‌داری است که همیشه مقدار مشخصی از سود



خود قرارداد داده است: رویکرد فرهنگ ایرانی اسلامی در ارائه خدمات، ارتقای کیفیت و توسعه خدمات، تنوع خدمات و همچنین افزایش سهم بازار در ارائه خدمات گردشگری و حمل و نقل از اهداف اصلی این هلدینگ است. مجموعه هلدینگ‌های تخصصی غیردولتی به نوعی بازوی اجرایی دولت محسوب می‌شود و هر چه تعداد این نوع هلدینگ‌ها افزایش یابد مطمئناً نتیجه بهتری را در توسعه بخش‌های مختلف کشور در پی خواهد داشت. در همین خصوص گفتگویی با مهندس علیرضا شیخ طاهری، مدیرعامل هلدینگ سیاحتی حمل و نقل پارسیان بنیاد مستضعفان داشته ایم که در پی می‌آید:

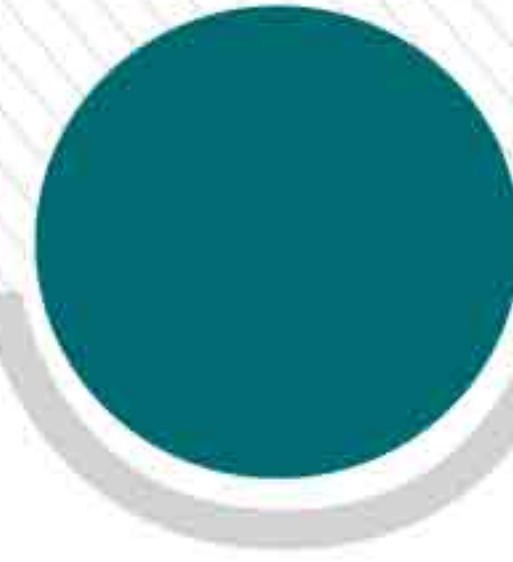
هلدینگ سیاحتی حمل و نقل پارسیان بعنوان بزرگ‌ترین مجموعه خدمات در حوزه گردشگری و حمل و نقل با بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، حرفه‌ای و کارآموده مشغول فعالیت است. این شرکت در هفت حوزه اصلی از جمله هتلداری و رستوران، سیاحتی و تورگردانی، فرهنگی، تفریحی و ورزشی، مدیریت خدمات بندری، حمل و نقل ریلی، توزیع و پخش، حمل و نقل جاده‌ای و حمل و نقل دریایی فعالیت می‌کند. همچنین در حوزه پشتیبانی فعالیت‌های اصلی، در رشته فعالیت‌های آموزش، مشاوره و مطالعه، زنجیره تأمین، بازرگانی و خدمات مدیریت مهندسی فعالیت می‌کند. این هلدینگ اهداف کلانی را در برنامه راه

این مجموعه‌ها در صنعت مربوط به خودشان جزو سه شرکت اول هستند. مجموعه این شرکت‌ها زنجیره ارزش گردشگری را در هلدینگ ما شکل می‌دهند. از سوی دیگر مجموعه‌های حمل‌ونقل هستند. شرکت‌هایی که در این هلدینگ وظیفه حمل‌ونقل را بر عهده دارند با نگاه تکمیل زنجیره ارزش حمل‌ونقل و اجرای مفهوم لجستیک ایجاد شده‌اند. شرکت تی بی تی را داریم که یکی از بزرگ‌ترین

را با نام هتل‌های پارسیان داریم که ۲۱ هتل را در ۱۴ شهر کشور شامل می‌شود و اکثر آن‌ها هتل‌های ۴ و ۵ ستاره هستند. مجموعه‌های تفریحی متعلق به این هلدینگ منحصر به فرد بوده و در کشور در حال فعالیت هستند. مانند مجموعه شهربازی و باغ وحش ارم، پیست اسکی و تله کابین توچال، جماران، مجموعه تفریحی - ورزشی چمران و آژانس‌های پرسپولیس و آیتو که همه

**در ابتدا هلدینگ سیاحتی حمل و نقل پارسیان بنیاد مستضعفان را معرفی کنید و اینکه تفاوتش با شرکت‌های سرمایه‌گذاری چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟**

هلدینگ سیاحتی تفریحی پارسیان مجموعه‌ای است از حدود ۳۰ شرکت که مشتمل بر دو فعالیت اصلی گردشگری و حمل‌ونقل است. ما بزرگ‌ترین زنجیره هتل‌های کشور



حاصله را در امور خیریه عام المنفعه سرمایه‌گذاری می‌کند. ما در سال گذشته بیش از ۳۰ درصد از سود بنیاد را در یکی از بزرگ‌ترین مراکز غیر انتفاعی که بنیاد علوی نام دارد سرمایه‌گذاری کرده ایم. در طرح‌هایی همانند ایجاد خودباوری و استقلال اقتصادی در مناطق محروم که شهر قلعه‌گنج کرمان به عنوان یکی از نمونه‌های ایجاد شده و فعال قابل ذکر است. در آینده نزدیک هم لنده را در استان کهگیلویه و بویراحمد راه‌اندازی خواهیم کرد. بخش دیگری از فعالیت‌های بنیاد مستضعفان، حمایت از افشار ضعیف جامعه است. به عنوان مثال در مناطق محروم برای حمایت از زنان باردار، سبد خانواده در نظر گرفته شده یا برای حمایت از بیماران مبتلا به بیماری پروانه‌ای یا حمایت از خانواده‌هایی که دارای ۲ و ۳ فرزند معلول هستند کمک‌هایی اختصاص می‌یابد.

### استراتژی و سبک تعامل این هلدینگ با شرکت‌های تابعه چگونه است؟

هلدینگ سهامدار شرکت‌های تابعه است و به‌عنوان مجمع این شرکت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف این شرکت‌ها را طراحی و تبیین می‌کند. در سه حوزه طراحی، تدوین استراتژی و برنامه‌ها با این شرکت‌ها ارتباط دارد. در واقع هلدینگ رهبری این شرکت‌ها را برای رسیدن به اهداف و استراتژی‌ها و کنترل شرکت‌ها را برای اطمینان از تحقق برنامه تدوین شده بر عهده دارد.

### با توجه به اینکه هلدینگ کمپانی‌ها هم می‌توانند موجب افزایش سبد ارزش شرکت‌ها شوند و هم موجب فقدان سودآوری، نقش مدیریتی هلدینگ کمپانی‌های غیر دولتی در توسعه بازار حمل و نقل کشور چیست؟

اگر به الگوهای موفق در دنیا نگاه کنید دولت یا در بخش زیرساخت‌ها فعال است یا به‌عنوان تنظیم‌کننده و رگولاتور فعالیت می‌کند. در هیچ

کجای دنیا و در مدل‌های موفق، حضور دولت را در بهره‌برداری نمی‌بینید. ما در پی ایجاد چنین فضایی در کشور هستیم. هر چه تعداد بیشتری هلدینگ‌های تخصصی و غیردولتی در بخش حمل‌ونقل شکل گرفته و رشد پیدا کند بار سنگین اجرا از دوش دولت برداشته می‌شود و دولت فرصت پیدا می‌کند تا به قانون‌گذاری یا طراحی فرآیندهای اجرایی و نظارت بیشتر بپردازد. هر چه دولت درگیر اجرا باشد بخش‌های قانون‌گذاری و طراحی و... مغفول می‌ماند. وجود شرکت‌های هلدینگ تخصصی غیردولتی به نوعی بازوی اجرایی و کمکی به دولت است و هر چه این نوع هلدینگ‌ها افزایش یابد و تعداد معقولی باشند نتیجه بسیار بهتری از آنچه که اکنون است اتفاق خواهد افتاد.

### آیا تاسیس این هلدینگ کمپانی‌ها موجب افزایش تمایل برای ورود سرمایه‌گذاران خواهد شد؟

در ابتدا خود این هلدینگ‌ها، سرمایه‌گذار هستند و سرمایه را به اقتصاد و صنعت تزریق می‌کنند. هدف اصلی هلدینگ‌ها ایجاد منافع اقتصادی است. در فعالیت اقتصادی سرمایه‌گذاری یک رکن است و سرمایه‌گذار آگاه است که در چه مقطعی باید سرمایه‌گذاری کند و در چه مقطعی باید توسعه دهد. هنگامی که هلدینگ‌های غیردولتی فعالیت می‌کنند به‌صورت خودکار مکانیسم سرمایه‌گذاری رخ می‌دهد و نیازی نیست سرمایه‌گذار جذب کنند. زیرا در اصل، خود این هلدینگ‌ها سرمایه‌گذار هستند و حضورشان موجب جذب سرمایه می‌شود. برای مثال هلدینگ ما در هر حوزه‌ای که احساس کند سود بیشتری به دست می‌آورد یا نرخ بازگشت سرمایه، عدد معقولی است به سراغ جذب و تزریق سرمایه به آن حوزه می‌رود و با جذب و تزریق سرمایه موجبات توسعه آن بخش را فراهم می‌کند. منتظر کمک یا ورود

دولت نمی‌ماند، دولت فقط باید زمینه را برای سرمایه‌گذاری مهیا کند. این روش بهترین کمک به دولت است که بخش خصوصی، حوزه‌ای را که دولت متولی آن است توسعه دهد.

### قواعد و مقررات جاری و حاکم بر فعالیت‌ها را تا چه حد مانع و تسهیل‌کننده فعالیت‌های هلدینگ می‌دانید؟

معتقدم برخلاف گفته شما، ما در این حوزه یا قوانین نداریم یا اگر هم داریم متاسفانه به درستی اجرا نمی‌شود. ما مواجه با شرایطی هستیم که اگر بنگاهی اقتصادی، تصمیم به سرمایه‌گذاری یا توسعه بخش بگیرد متاسفانه هیچ نهاد مشخصی وجود ندارد تا آن تقاضا و سرمایه را تبدیل به عملیات واقعی کند. ممکن است در این بخش قانون داشته باشیم اما متولی مشخصی نداریم و این بزرگ‌ترین مشکل ما است.

### با توجه به خروج آمریکا از برجام و بروز محدودیت‌های احتمالی، چشم‌انداز توسعه صنعت ریلی کشورمان را چگونه می‌بینید؟

با وجود این تحریم‌ها اگر اروپا با ما همکاری کند و یا اگر همکاری‌های لازم را نکنند در روند عادی این بخش مطمئناً تأثیراتی خواهد داشت و نمی‌توان منکر تأثیر تحریم‌ها بود. اما برای هر شرایطی سناریویی وجود دارد و غیر از تحریم‌ها نیز ممکن است اتفاقات دیگری رخ دهد. برای اتفاقات غیرمنتظره در هر صنعتی باید برنامه داشته باشیم که این بخش برنامه ریزی بسیار کم‌رنگ است. ما غیر از تحریم‌ها برای ورود به بازارهای جهانی سناریویی نداریم و باید برنامه‌هایی برای رویارویی با اتفاقاتی که رخ می‌دهد داشته باشیم. متاسفانه برنامه ریزی از پیش تعیین شده نداریم. تحریم‌ها به دلیل محدود شدن دروازه‌های ورود و خروج پول و کالا تأثیر منفی می‌تواند داشته باشد. در حوزه ریلی با توجه به اینکه بخش فنی مرتبط با بازارهای جهانی است تأثیرپذیری از تحریم‌ها

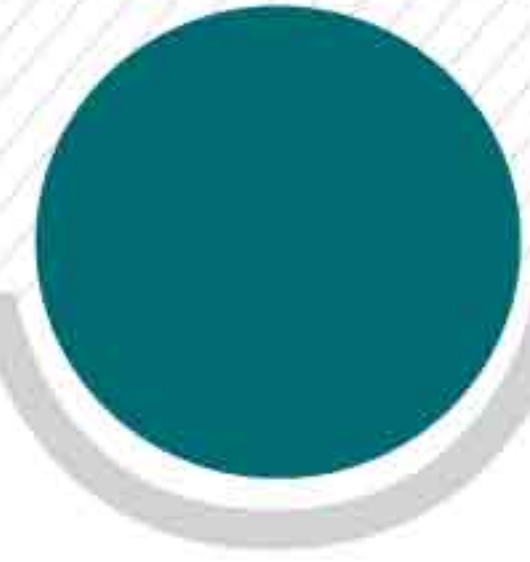
قابل توجه است اما با بهره‌گیری از توان بخش غیردولتی در همه حوزه‌ها می‌توان بر اثرات تحریم فائق شد؛ به شرطی که بخش غیردولتی مورد توجه قرار گیرد تا در چنین روزهایی عصای دست دولت باشد.

### آیا بنیاد مستضعفان برنامه‌ای از پیش تعیین شده برای مقابله با تحریم‌ها دارد؟

بنیاد مستضعفان به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی قدمت بالا و برنامه‌هایی از پیش تعیین شده برای مقابله با تمام بحران‌ها را دارد. در حوزه حمل‌ونقل و گردشگری مجموعه بنیاد کمترین آسیب را دیده است زیرا ما از قبل پیش‌بینی‌هایی را داشته ایم و این قدرت را داریم که در مقابل تنش‌های ناشی از تحریم‌ها به دولت کمک کنیم. در حوزه ریلی یکی از دغدغه‌های اصلی و فنی شرکت‌ها، تامین اقلام فنی بویژه چرخ است که شرکت‌های ریلی ما به دلیل پیش‌بینی‌هایی که داشتیم این مشکل را ندارند. البته به این معنا نیست که اصلاً مشکلی نداریم بلکه تا به امروز مشکلات مدیریت شده‌اند.

### با توجه به اینکه فعالیت‌های بنیاد همواره با نگاه توجیه اقتصادی بوده آیا در این فعالیت‌ها که انجام می‌دهید و با شناختی که نسبت به بخش گردشگری دارید و ظرفیت‌هایی که اکنون در کشور وجود دارد بویژه ظرفیت و گردش مالی هتل‌ها، آیا نگاه و سیاست شما، کوچک کردن فعالیت‌های غیراقتصادی است که بتوانید از محل آن منابع فعالیت‌های اقتصادی‌تر را تقویت کنید؟

ما در بنیاد، سبد سود دهی داریم و این به معنای این نیست که همه بنگاه‌های ما سود بالایی داشته باشند اما اساساً در حوزه‌ای که منفعت اقتصادی صفر یا منفی داشته باشیم شاید تا مدت کمی بتوانیم ادامه دهیم و در نهایت آن فعالیت متوقف می‌شود. نکته‌ای که در سرمایه‌گذاری‌های بنیاد همیشه



مطرح است، مسئولیت اجتماعی است. آگاه هستید که در حمل و نقل ریلی مسافری حاشیه سود بسیار کم است اما به دلیل مسئولیت اجتماعی که از ابتدا برای بنیاد تدوین شده این دو را در کنار هم می‌بینیم.

### از نظر جناب عالی جایگاه صنعت ریلی را در مقایسه با دیگر کشورهای مشابه خودمان چگونه ارزیابی می‌کنید؟

وضع ما در صنعت ریلی خوب نیست در حالی که در کشورهای همسایه اتفاقات خوبی رخ می‌دهد. یکی از افتخارات اردوغان این است که صنعت ریلی را در ترکیه توسعه داده است. در عربستانی که هیچ تولیدی ندارد صنعت ریلی داریم یا در کشورهای که عمر توسعه در آن‌ها به ۴۰ سال نمی‌رسد ما امروز شاهد توسعه ریلی هستیم و صنعت ریلی آنها از صنعت ریلی ما که ۹۰ سال سابقه دارد، جلوتر است. این امر بسیار جای تاسف دارد و نشان‌دهنده این است که ما در این سال‌ها با وجود فرصت‌های مناسب، استفاده‌ای نکرده ایم بلکه همسایه‌های ما از این فرصت استفاده کرده‌اند. متأسفانه هنگامی که در کشور ما صحبت از توسعه ریلی می‌شود همه نگاه‌ها به سمت توسعه شبکه ریلی می‌رود در حالی که توسعه شبکه ریلی کافی نیست و شبکه ریلی جزئی از توسعه ریلی است. ما بخش کوچکی را در بخش ریلی با سرعت بسیار کم توسعه داده‌ایم و مدعی هستیم که در بخش ریلی، توسعه داشته‌ایم. ما در ناوگان، کشنده، سیر و حرکت، سامانه‌های فروش و... توسعه‌ای انجام نداده‌ایم و به همین دلیل است که سهم حمل‌ونقل ریلی در کشور بسیار پایین است.

### در چشم انداز شرکت چه برنامه‌هایی را در رابطه با توسعه ریلی دارید؟

ما در حوزه حمل‌ونقل به زنجیره حمل‌ونقل و لجستیک فکر می‌کنیم. یعنی معتقدیم اگر در حمل‌ونقل حضور داریم باید مفهوم لجستیک یعنی برنامه‌ریزی حمل بار، اجرای

حمل بار و مسائل پیش و پس از حمل بار و مسافر را در نظر بگیریم. بنابراین به‌عنوان بهره‌بردار در حوزه حمل‌ونقل ریلی معتقد هستیم که توسعه باید همه‌جانبه باشد. دو ویژگی برای توسعه وجود دارد. نخست این که توسعه باید ضرباهنگ متوازی داشته باشد و دوم این که توسعه باید همه‌جانبه باشد. به‌عنوان مثال وقتی در حوزه حمل‌ونقل ریلی مسافر صحبت می‌کنیم منظورمان از توسعه لزوماً خرید واگن نیست بلکه ایجاد روش‌های استاندارد بهره‌برداری، خرید خدمات مهندسی و ایجاد شبکه فروش نوین هم مد نظر است. ما تنها شرکتی هستیم که استاندارد بین‌المللی در حوزه ارائه خدمات را از راه‌آهن آلمان گرفته‌ایم و این امر در راستای برنامه توسعه این بخش بوده است. معتقد هستیم اگر واگن خریداری کرده ایم پرسنل شرکت نیز باید طبق استانداردهای لازم انتخاب شوند و فرآیندهایمان باید بهبود پیدا کنند. در حال حاضر به‌طور جدی روی بخش فروش تمرکز کرده‌ایم و یکی از ایرادهای اساسی در حوزه بار و مسافر ریلی، قدیمی بودن وسنتی بودن فروش و بازاریابی است.

بنیاد معتقد است که سهم‌اش از حمل‌ونقل در کشور سهم کوچکی است و باید این سهم را افزایش دهد. برای پایان سال ۹۷ سهم ۱۰ درصدی حمل مسافر ریلی را هدف‌گذاری کرده‌ایم که اکنون به ۹ درصد رسیده‌ایم و تا پایان سال به هدفمان می‌رسیم. در بخش بار ریلی سهم شرکت بسیار کم و ۲ درصد است و با برنامه‌ریزی انجام شده معتقدیم سهم ما در بخش حمل‌ونقل ریلی بار باید به ۵ تا ۱۰ درصد برسد. ضمن این که آمادگی‌های لازم را برای سرمایه‌گذاری در حوزه‌هایی که تازه راه اندازی می‌شود نیز داریم.

### در خصوص توسعه در بخش بار در حمل و نقل ریلی چه برنامه‌هایی پیش رو دارید؟

در خصوص افزایش تعداد واگن‌ها از همه ظرفیت‌هایی که در کشور

وجود دارد استفاده می‌کنیم. ما هدف‌گذاری هزار واگن باری را در برنامه‌هایمان داریم. در بخش باری در دو حوزه لبه بلند و مخزن‌دار فعال هستیم و معتقدیم تنوع واگن‌ها باعث افزایش قدرت ما می‌شود. ممکن است سیاست ادغام شدن شرکت‌ها را که راه‌آهن هم دنبال آن است پیگیری کنیم. در آینده ترکیب واگن‌ها برنده است و حرف اول را می‌زند و شرکتی که فقط واگن‌های مخزن‌دار یا لبه بلند داشته باشد لزوماً برنده نیست.

### استحضار دارید که در بحث ساختار راه‌آهن مطالعاتی شده که منجر به نگاهی شد که شرکت‌های باری و مسافری را در مجموعه دولتی داشته باشیم. نظر کارشناسی شما در رابطه با این طرح چیست و به نظر شما جایگاه رگولاتوری در مجموعه راه‌آهن در کدام قسمت می‌تواند بهتر جواب دهد؟

تنظیم و ایجاد واحد رگولاتوری تجربه اولی نیست که ما بخواهیم دوباره این چرخه را اختراع کنیم. در کشور ما در سازمان‌های مختلف رگولاتوری ایجاد شده و به خوبی کار می‌کنند بنابراین جایگاه رگولاتوری مشخص است و راه‌آهن نباید به این فکر باشد که اگر رگولاتوری در داخل مجموعه خودش باشد، قدرتش کمتر یا بیشتر می‌شود. ما نباید از ایجاد تغییرات در راه‌آهن بترسیم. راه‌آهن اگر روشی را که در ۹۰ سال گذشته داشته بخواهد ادامه دهد به همان جایی خواهد رسید که اکنون رسیده است اما اگر مسیرش را تغییر دهد مطمئناً به راه جدید و در نهایت مقصد جدیدی خواهد رسید. حاصل اصرار بر ادامه روند کنونی راه‌آهن، نتیجه‌اش همان چیزی است که امروز می‌بینید، یعنی بهره‌وری پایین و عدم تحقق برنامه‌ها. راه‌آهن باید کوچک و منعطف شود تا پویاتر و با سرعت بیشتری بتواند حرکت کند و آن موقع بخش خصوصی خواهد توانست جایگاه خودش را پیدا کند. ما در بنیاد این تجربه را در ایرانسل که

تکنولوژی بالاتری نسبت به راه‌آهن دارد بدست آوردیم و نه تنها از دولت کمک نگرفتیم بلکه چند برابر سرمایه‌ای که ایجاد کردیم به دولت سود رساندیم. راه‌آهن نباید بترسد و از مدل‌هایی که در دنیا وجود دارد و در کشور خودمان هم پیاده شده تمکین کند، مطمئن هستیم اتفاقات خوبی در چند سال آینده خواهد افتاد و سودش هم برای راه‌آهن خواهد بود و هم برای بخش غیردولتی.

### به عنوان سخن آخر اگر صحبت نکته‌ای هست بفرمایید.

می‌خواهم پیامی را به دولتی‌ها بدهم، می‌خواهم بگویم بخش غیردولتی به‌اندازه کافی کارش را بلد است. اگر هر کسی وظیفه خودش را در جایگاهی که قرار دارد به درستی انجام دهد کل اکوسیستم بهتر کار خواهد کرد. اگر دولت وظایف قانونی خودش را در حوزه تنظیم بازار، رگولاتوری، تنظیم قوانین و ایجاد زیرساخت فراهم کند و در حوزه عملیات ورود نکند و بخش غیردولتی و بهره‌بردارها نیز تمام وقت خود را صرف تکنولوژی‌های نوین بهره‌برداری کنند و با تمرکز روی کار خود فعالیت‌شان را توسعه دهند، کل اکوسیستم کارش را درست انجام خواهد داد و اتفاقی که امروز رخ داده پیش نخواهد آمد. در حال حاضر ما شاهد آشفتگی در انجام وظایف همه بخش‌ها هستیم. نه بخش دولتی وظایف خود را به درستی انجام می‌دهد و نه بخش غیردولتی. اگر به این نتیجه برسیم و همه باهم وظیفه‌ای را که بر عهده داریم به درستی انجام دهیم، خروجی بهتری نسبت به آنچه امروز هست خواهیم داشت. منظور من از خروجی بهتر لزوماً افزایش تعداد نیست بلکه می‌تواند بهره‌وری افزایش یابد. به‌طور خاص می‌خواهم بگویم که هر بخشی اعم از دولتی و خصوصی، وظایف خود را باید به صورت متمرکز یک‌بار دیگر مرور کند و مجدداً درباره آن فکر کند و به‌طور متمرکز و خاص وظایف خود را انجام دهد.