

گفتگو با خسرو سرایی مدیرکل امور لجستیک و حمل و نقل چند وجهی سازمان بنادر و دریانوردی:

کلید طلایی شکل گیری شرکت های لجستیک محور؛ حذف یارانه و رانت از اقتصاد ملی

الهام زرقانی



جنابعالی تعریف جامعی از لجستیک بفرمایید و اینکه لجستیک در ساختار اقتصادی و تولیدی ما چه جایگاهی دارد؟

مراجع مختلف از جمله انجمن‌ها و آکادمی‌های داخلی و خارجی برای لجستیک تعاریف گوناگونی ارائه داده اند اما در تمامی این تعاریف مشترکاتی به چشم می‌خورد که مفاهیم را بخوبی منتقل می‌نمایند مانند تعریفی که لجستیک را به معنای به کارگیری صحیح منابع در زمان و مکان مناسب و با قیمت و کیفیت مناسب می‌داند و یا تعریفی که لجستیک را به معنای کلیه فعالیت‌های تسهیل کننده حمل و نقل و هماهنگ کننده تامین و تقاضا در زمان و مکان مشخص تعبیر می‌کند و یا تعریفی که لجستیک را به معنای عملیات پویا و انعطاف پذیری می‌داند که بنابر شرایط محیط و تقاضای موجود برای تامین، مدیریت

اهمیت مدیریت لجستیک و زنجیره تامین در بنادر به ویژه بنادر مناطق آزاد و ویژه اقتصادی مورد توجه خاص تولید کنندگان و بازارگانان و به طور کلی عموم ذینفعان قرار دارد و بر هیچ کس پوشیده نیست که اگر عصاوه جهانی شدن اقتصاد، مدیریت زنجیره تامین لجستیک، بهره گیری از فناوری‌های نوین در فاکتورهای تولید و تجارت کالاها فی مایین محل تولید، پردازش یا محل مصرف کالاها، به حداقل رساندن هزینه‌های تولید برای تولید کننده و مصرف کننده نهایی باشد، نقش بنادر به عنوان مبادی ورودی و خروجی کالاها هر روزه پررنگتر از گذشته می‌گردد، نقشی حیاتی که در کاهش یا افزایش هزینه حمل و تاثیر مستقیم بر هزینه تمام شده کالا یا خدمات تولیدی مشهود و غیر قابل انکار است. کشور طی چند سال اخیر شرایط نامناسبی را تجربه کرده است به طوری که دائمًا موقعیت آن بین کشورهای دیگر در حال نزول بوده و این در حالی است که کشورهای رقیب در منطقه دارای وضعیتی بهتر هستند و هر روز در حال توسعه می‌باشند که لزوم تدوین و اتخاذ رویکردی یکپارچه و نظام مند در راستای برنامه ریزی بلندمدت برای توسعه لجستیک تجاری کشورمان کاملاً احساس شده و تدوین نقشه راه توسعه و بهبود عملکرد تجاری کشور کاملاً ضروری است. بنادر به عنوان مبادی ورودی و خروجی کالاها نقش پررنگی دارند به طوری که تاثیر مستقیم بر هزینه تمام شده کالا یا خدمات تولیدی را دارند مشکلات لجستیکی مرتبط با بندر را می‌توان از جمله عدم انتقال کارآمد اطلاعات، هزینه بالای نگهداری و توقف کالا، فقدان مدیریت لجستیک توسعه و تحقیق و کمبود متخصصین لجستیک بندری و عدم ارتباط نزدیک بین بندر با بخش‌های دیگر و همچنین مدهای بهینه حمل و نقل از جمله حمل و نقل ریلی دانست، به همین دلیل اداره کل امور لجستیکی و حمل و نقل چند وجهی در سازمان بنادر و دریانوردی تاسیس شد زیرا اتصال ریل به بندر عنصر استراتژیک توسعه بندری به شمار می‌رود از سوی دیگر ارزانی حمل کالا با ریل و کاهش اثرات منفی بر محیط زیست و بر شرایط اجتماعی مانند کاهش تصادفات جاده‌ای از دیگر مزایای حمل و نقل ریلی بوده است در همین خصوصیات گفتگویی با خسرو سرایی مدیرکل امور لجستیک و حمل و نقل چند وجهی سازمان بنادر و دریانوردی داشته‌ایم و در این گفتگو به نقش لجستیک در ساختار اقتصادی کشور و همچنین به اهمیت لجستیک در نظام تولید و جابجایی کالا در کشور و نقش حمل و نقل ریلی در فرآیند لجستیک و موافع پیش رو پرداختیم که به شرح آن می‌پردازیم:

و حمل ریلی داخل بندر ورود نکرده بودند و البته هیچ نظارتی هم بر امور ریلی داخل بندری به معنای اخص کلمه نداشته اند، شاخص یا شاخص هایی برای اندازه گیری عملکرد ریلی تعریف نشده و برای مثال حتی زمان ماندگاری و مدیریت زمان مانور ریلی مورد غفلت واقع شده است، مسلماً اکنون که تصمیم گرفته شده با همکاری نزدیک ستاد و صفحه سازمان بنادر و شرکت راه آهن این عقب ماندگاری ترمیم شود، کارهای بسیاری برای انجام دادن وجود دارد، در ابتدا باید تجهیزات تخلیه و بارگیری ریلی در بنادر به روز شود، دوم مدیریت مانور ریلی بصورت یکپارچه به یک بخش غیر دولتی توانا و اگذار شود که هم شاخص های مد نظر بندری و هم شاخص های مد نظر ریلی را بتواند محقق سازد. کاهش هزینه های حمل و نقل ریلی هم باید در کل مسیر از مبدأ تا مقصد مد نظر قرار گیرد. در داخل بندر نیز باید یک اپراتور واحد کار را انجام دهد تا در اثر جزیره ای کار کردن، هزینه های کل افزایش نیابد.

برای افزایش سهم ریل در بنادر ریل پایه کشور نیز در سال جاری اقدامات خوبی انجام شده است از جمله اینکه با هماهنگی و همکاری های نزدیک بین بنادر و راه آهن توانستیم به گونه ای عمل کنیم که علیرغم کاهش ترافیک نه تنها سهم ریل کاهش نیابد بلکه سال جاری تنها سالی است که با افزایش سهم ترافیک ریلی در دو بندر بزرگ شهید رجایی و امام(ره) همراه بوده، خوب این عملکرد تنها در اثر هماهنگی و همکاری حاصل نشد بلکه در همین بنادر ما اقداماتی را برای برطرف ساختن برخی از مشکلات زیرساختی ریلی از جمله نصب تجهیزات مناسب و سرمایه گذاری مرتبط در بنادر انجام دادیم که از اقدامات خوبی بوده که صورت گرفته است اما با نقطه مطلوب فاصله بسیار زیادی داریم.

چه اقداماتی برای آسیب شناسی و رفع موانع سر راه حمل

داند و اصولاً کل زنجیره مدنظر قرار نمی گیرد. ویژگی دیگر بکارگیری و بهره مندی از مزایای سامانه های فن آوری اطلاعات است که در غیاب آن اصولاً زنجیره تامین و لجستیک معنا پیدا نمی کند. اما آنچه که از اهمیت بسیار برخوردار است بازبینی فرآیندهاست همه عوامل درگیر در زنجیره تامین می باشد به فرآیندهای خود را در راستای تحقق اهداف زنجیره تامین بازبینی نمایند و حلقه خود را با کمترین هزینه، اسناد و زمان در اختیار عوامل دیگر زنجیره تامین قرار دهند و مجدداً می باشد مدیریت کل زنجیره تامین، آنچنان نظارتی داشته باشد که هرآنچه که در تمامی حلقه های زنجیره تامین انجام می شود به رقابت پذیرتر شدن آن منجر شود نه آنکه عامل دیگری از آن بهره مند شود. ویژگی بسیار مهم دیگر لجستیک در زنجیره حمل و نقل هماهنگی هایی است که باید بین عوامل مختلف باروحیه همکاری انجام پذیرد متاسفانه اکنون افراد بصورت جزیره ای کار می کنند و خود را در قبال کل زنجیره مسئول نمی دانند و البته اگر در همان حلقه نیز کار به خوبی انجام شود بسیار خوب است اما درست در نقاط اتصال که مسئولیت ها و اختیارات دچار ابهام می شود افراد به علت اینکه تحت سوال قرار نمی گیرند کار محوله را به درستی انجام نمی دهند و مجدد تاکید می شود یک یکپارچه کننده کل زنجیره می باشد تعدادی از امور را به عهده گیرد از جمله نظارت بر کل زنجیره، آن کسی نیست جز شرکت های فورواردری به عنوان مشتری عوامل زنجیره حمل و نقل.

بخش حمل و نقل ریلی در بنادر در تخلیه و بارگیری با چه مشکلاتی روبروست و برای افزایش سهم ریل از ترافیک بنادر و کاهش هزینه های حمل و نقل ریلی چه راهکارهایی وجود دارد؟

برای سال های متمادی بنادری که از اتصال ریلی برخوردار هستند به موضوع عملیات و مدیریت مانور

به این مفهوم اشراف پیدا نکنند که قرار نیست حضورشان در بازار، هزینه اضافی به مصرف کننده نهایی تحمل کند، این شرکت ها شکل نمی گیرند. بنابراین کلید طلایی شکل گیری شرکت های لجستیک محور، حذف یارانه و رانت از اقتصاد ملی است، همانطور که قبله هم اشاره کردم در فضای غیر رقابتی اصولاً فعال اقتصادی به دنبال استفاده از مولفه های رقابت در صنعت نیست بنایراین هیچ لزومی به صرفه جویی از طریق افزایش بهره وری نمی بیند.

صنعت لجستیکی از چه ویژگی هایی برخوردارست؟

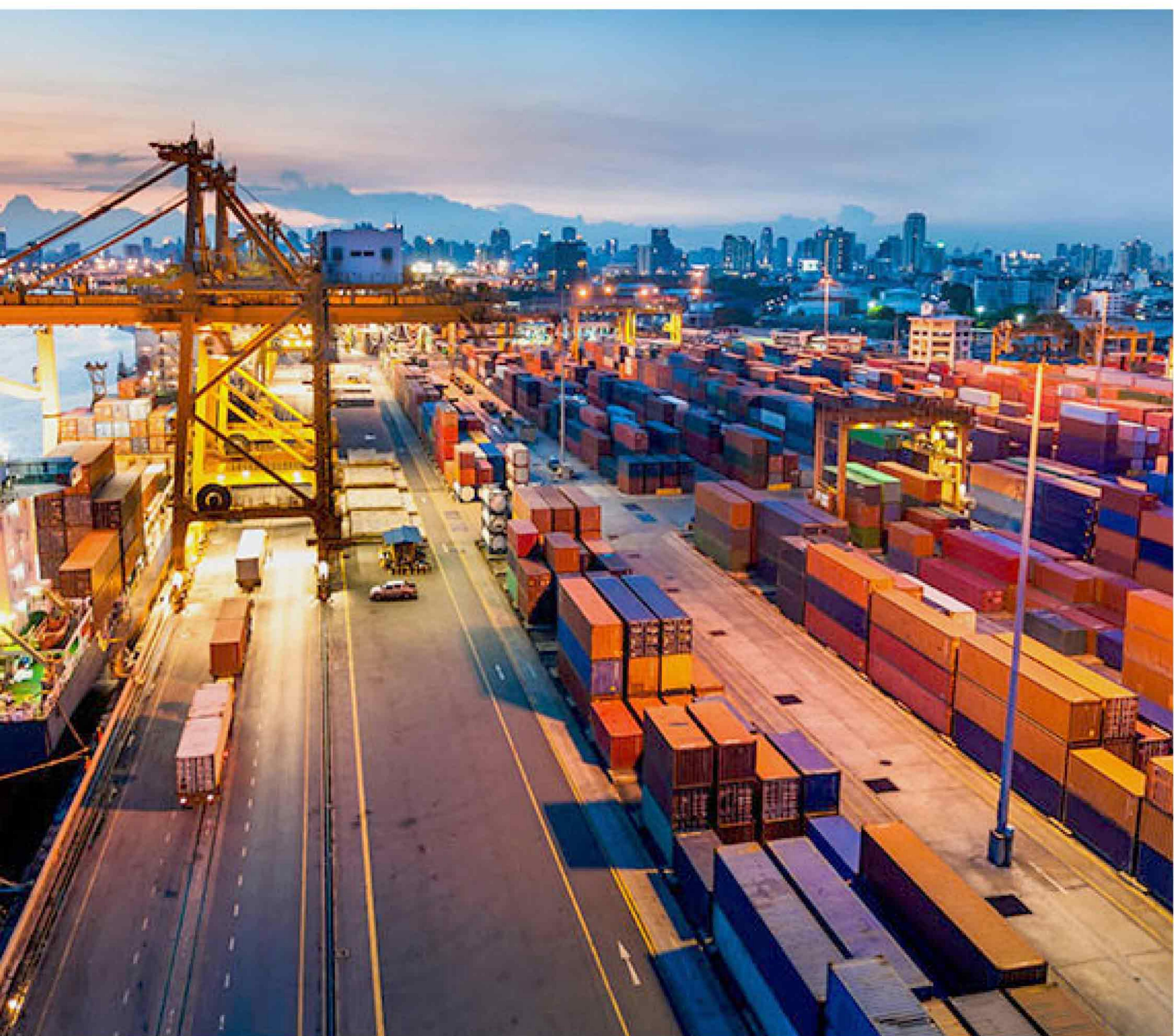
وظیفه لجستیک برقراری یک جریان مدام، یکنواخت و کنش پایدار سازمان یا شرکت به محیط واژ محیط به سازمان یا شرکت در کلیه مراحل عناصر خرید، تولید، اثبات، توزیع، فروش، حمل و نقل، تعمیرات و کلیه فعالیت های اقتصادی شرکت می باشد. ویژگی های اصلی خدمات لجستیکی که حضور آن در مدیریت کل زنجیره تامین دیده می شود اول به اشتراک گذاشتن دیتا و اطلاعات قابل کل زنجیره تامین دیتا و اطلاعات است که خود این موضوع جای بحث بسیاری دارد، خیل عظیمی از

شرکت ها بلاfacله موضع می گیرند که اطلاعات و داده هایشان خصوصی است و نباید به خارج از شرکت راه پیدا کند در حالیکه اصولاً جنس اطلاعات درخواستی برای ران شدن زنجیره تامین از اطلاعات رقابتی شرکت ها متفاوت است. دو مین معنا که عوامل مختلف نمی توانند با استانداردهای متفاوت کار کنند چرا که نهایتاً تلاش همه آنها می باشد معطوف به دستیابی به شاخص های لجستیکی باشد بنابراین عملیات مشترک باید دارای استانداردهای یکسان باشد و یک مرجع شاخص های عملکردی، همه عوامل را بطور جداگانه اندازه گیری کند و تاثیر عملکردشان بر یکدیگر را بسنجد، در حال حاضر هریک از عوامل حداکثر خود را مسئول اقدامات حوزه خود می

عوامل تولید از جمله مواد اولیه، تولید و توزیع شکل می گیرد و در این بین برنامه ریزی، اجرا و کنترل کارها و اثربخش جریان مستقیم و معکوس مواد و کالا، انبارش آنها، ارائه خدمت و انتقال اطلاعات مرتبط بین مبدا و محل مصرف کالا یا خدمت با هدف برآورده نمودن نیاز مشتری انجام می گیرد.

اما از دیدگاه بندۀ لجستیک یعنی هماهنگی بین عوامل مختلف از مرحله پیش از تولید تا مرحله پس از مصرف برای مدیریت زمان و مدیریت هزینه در جهت دستیابی به یک هدف عالی و آن هدف چیزی نیست جز بهره وری اقتصاد ملی و خشنودی مصرف کننده نهایی و گیرنده خدمات چه با ملیت ایرانی در داخل مرزهای جغرافیایی و یا با ملیت خارجی در محدوده مرزهای اقتصادی، علاوه بر این تولید لجستیک محور بر پایه اعتماد و اطمینان استوار می گردد به این معنا که تمامی عوامل با ایفای تعهدات خود در زنجیره تامین، سبب خواهند شد مصرف کننده کالا و دریافت کننده خدمات به آن زنجیره تامین به خصوص، اطمینان داشته باشند.

ساختم اقتصاد تولید کشور متاسفانه از دیدگاه های لجستیکی بطور کامل بهره مند نشده است و همچنان برخی از شرکت های تولیدی بطور سنتی محصولات خود را توزیع می نمایند و رابطه معناداری بین بازار مصرف و تولید شکل نگرفته است به این معنا که مصرف کننده نمی تواند کالای مورد نظر خود را در محل و زمان مناسب دریافت کند و گاهی اوقات کیفیت کالایی که دریافت می کند با آنچه مدنظر داشته، همخوانی ندارد. این همه تنها در غیاب رقابت سالم بین بنگاه های تولیدی چه در حوزه تولید کالا و چه در حوزه ارائه خدمات رخ می دهد. از دیدگاه بندۀ لجستیک آخرین قله ای است که یک تولید کننده در یک بازار رقابت کامل فتح می کند. تا زمانیکه شرکت های لجستیک محور



برخی از شوراهای ملی را تعطیل کرد، اگر این شورا شکل بگیرد شورای عالی ترابری کشور، شورای عالی ترانزیت و شورای عالی صادرات از جمله شوراهایی هستند که نیازی به ادامه کار ندارند. اگر چرخ‌های لجستیک روان حرکت کنند ترانزیت و صادرات هم به سهولت انجام می‌شوند. ضمن اینکه اعضای خیلی از این شوراهای یکسان هستند و وقت بسیاری را از مدیران عالی تا کارشناسان را به خود اختصاص می‌دهند.

با توجه به اهمیت لجستیک

را بدون برخورداری از رانت دارند، تنها در این صورت است که لجستیک معنا پیدا می‌کند و شرکت‌های را به فکر وادار می‌کند تا برای بقای بیشتر در بازار از ابزار آن استفاده کنند. اقدام دیگری که نیاز است به فوریت به انجام برسد تعیین یک متولی ملی برای انجام تکالیف لجستیکی است تا با راهبری و اجرایی سازی اهداف کلان کشور بتواند گام‌های مهمی برای هماهنگی با زنجیره تامین جهانی بردارد، به زعم کارشناسی بنده، با شروع بکار این نهاد ملی می‌توان

یکپارچه و با قابلیت ایجاد ارتباط بین ذینفعان است و گرنه می‌توان گفت امروزه تقریباً همه عوامل خود را مجهز به رایانه نموده و از شبکه‌های داخلی بهره مند می‌شوند. کار دیگری که دولت باید انجام دهد ایجاد فضای کسب و کار سالم است و البته می‌بایست از حمایت های بی‌هدف و ایجاد رانت دست برداشته و فقط زمینه رقابت و همچنین نظارت را فراهم سازد و در انتهای کسانی در بازار بمانند که از قواعد بازار پیروی می‌کنند و توانایی رقابت

نقل و لجستیک کشور انجام شده است؟

شکی نیست که از دیدگاه لجستیکی در حمل و نقل، بسیار سنتی عمل می‌کنیم در اولین گام ارتباط الکترونیک بین مدهای مختلف حمل و نقل و ذینفعان و بهره برداران از آن به عنوان ستون فقرات زنجیره تامین، باید تدارک دیده شود، بدون این ارتباط الکترونیکی و تبادل داده و اطلاعات اصولاً نمی‌توان کار بزرگی انجام داد بنابراین اولین گام ایجاد زیرساخت IT و البته بصورت

وضعیت موجود را ارتقا دهیم تا زمانی که مراودات با کشورهای خارجی در سطح وسیع مجدها انجام گرفت در آن زمان بتوانیم ارتباط موثر تجاری با بقیه جهان برقرار کنیم و زنجیره های تامین رقابت پذیر را شکل دهیم.

با توجه به اینکه هدف توسعه ریل در بنادر در دستور کار قرار گرفته در سازمان بنادر چه اقداماتی در این راستا صورت گرفته است؟

در حال حاضر عملکرد بنادر اصلی کشور حدود ۱۴۷ میلیون تن سالانه می باشد و طبق مستندات طرح جامع بنادر بازرگانی کشور، رشد سالانه ۵ درصد محقق می گردد، در حال حاضر در چهار بندر شهید رجایی، امام خمینی (ره)، امیرآباد و خرمشهر سالانه حدود ۱۰ میلیون تن کالا توسط حمل ریلی جابجا می شود که بطور میانگین ۱۰ درصد کل کالای جابجا شده در این بنادر را تشکیل می دهد.

با فرض ثابت ماندن این رقم تا سال ۱۴۰۴ و همچنین حصول هدف ۳۰ درصد سهم حمل ریلی، راه آهن کشور در سال ۱۴۰۴ باید حدود ۴۵ میلیون تن بار از بنادر اصلی کشور جابجا نماید، این در حالیست که کل بار جابجا شده در سراسر خطوط ریلی کشور در سال ۱۳۹۶ کمتر از ۵۰ میلیون تن بوده است، بنابراین راه آهن برای اینکه بتواند ۳۰ درصد از تناژ بار بنادر را حمل نماید، تا سال ۱۴۰۴ باید عملکرد خود را دو برابر نماید: یا باید از طریق ایجاد ظرفیت جدید (خرید ۲۳ هزار واگن جدید و اضافه نمودن خطوط جدید) و یا از طریق افزایش بهره وری، ظرفیت فعلی خود را افزایش دهد. از سوی دیگر، نکته مهم این است که حصول هدف سهم ۳۰ درصد از کالاهای ریل پسند چندان نیز دور از دسترس نیست، کما اینکه فقط در بندر شهید رجایی با انتقال صادرات بار مواد معدنی به ریل، ۲۰ میلیون تن به حمل ریلی بندری افزوده خواهد گردید.

اصلی کشور از جمله مشکلات اساسی است که باید به سرعت برطرف گردد. از دیگر اقداماتی که از ابتدای سال جاری آغاز کرده ایم و می بایست سرعت بیشتری به آن بدھیم، اجرایی سازی قطار برنامه ای به بنادر کشور است ما باید مطابق الگویی که از کشتی و از تخلیه و بارگیری در اسکله می گیریم، برای تخلیه و بارگیری از سمت خشکی نیز الگو بسازیم و به همین ترتیب که به کشتی پنجره زمانی عملیاتی اختصاص می دهیم به قطارها هم پنجره زمانی اختصاص دهیم و قطارها نیز در همان پنجره زمانی به بندر مراجعه و یا از بندر اعزام شوند تا توجه صاحبان کالا را جلب نموده و با قابلیت اتکا سهم ریلی ترافیک بندر کاهش یابد.

با توجه به تحریم ها در کشور، کسب و کارهای مربوطه به حوزه لجستیک و زنجیره تامین چگونه انجام خواهد شد و در شرایط فعلی جامعه ما این کسب و کارها چگونه می توانند به بهبود فضای عمومی کشور کمک کنند؟

متاسفانه یا خوشبختانه لجستیک اعمالی بر کل زنجیره تامین در صورتی در اقتصاد ملی موثر است که تجارت خارجی را تسهیل کند آن هم به این لحاظ است که ساختار اقتصادی کشور چنین دیکته می کند، بنابراین مسلمًا تحریم های اعمالی تاثیرات منفی بر کل تجارت و به تبع آن لجستیک خواهد داشت، پس از برجام مذاکرات بسیار خوبی با آلمانی ها برای انتقال دانش فنی و همچنین بهره گیری از تجارت شرکت های آلمانی، مذاکرات خوبی صورت گرفت اما به هر صورت امکان حضور آنها در ایران فراهم نشد از سوی دیگر به نظر می رسد شرایط فعلی، شرایط ایده آلی برای پیاده سازی اصول لجستیک در زنجیره تامین و برقراری ارتباطات الکترونیکی بین عوامل مختلف باشد که می تواند نقطه شروع باشد. این به معنای آن است که فعلاً می توانیم برای خودمان در داخل کشور اهدافی را مشخص کنیم و با تمرين و ممارست

قابل جبران است و اگر قرار باشد هزینه جدیدی تحمیل شود، شرکت در یک بازار رقابتی کامل قادر به ادامه حیات نخواهد بود. بنابراین می توان نتیجه گرفت که به لحاظ کلان، هنوز نه زمینه ورود شرکت های قوی لجستیکی به صنایع مختلف فراهم شده و نه تقاضای قوی ای شکل گرفته تا در سمت عرضه حرکت های موثری صورت گیرد.

از نگاه شما حمل و نقل ریلی در فرآیند لجستیک چه میزان نقش ایفا می کند؟

برای حمل و نقل ریلی نمی توان نقش جدگانه ای در لجستیک در نظر گرفت بلکه حمل و نقل ریلی یکی از حلقوه های موثر زنجیره تامین و حمل و نقل است و صد البته نمی توان نقش ریل و سهم آن از جابجایی کالا را بصورت دستوری بالا برد، نقش دولت البته بسیار مهم است و هماهنگی هایی که باید در سطوح مختلف دولتی انجام پذیرد پیش نیاز همه اقدامات است.

در حال حاضر سهم حمل ریلی در ترافیک بندری و به تبع آن لجستیک بندری خیلی بارز نیست لذا ابتدا می باشد شاخص های لجستیکی در ریل ارتفا یابد، برای مثال انعطاف پذیری و قابلیت اتکا که از شاخص های قابل اهمیت در لجستیک می باشد در حمل ریلی باید بطور معناداری افزایش یابد در این صورت این صاحب کالا یا نماینده او می تواند روی حمل ریلی از نقطه ابتدایی تا نقطه انتهایی حساب کند. عدم رغبت صاحبان کالا به حمل ریلی به دلیل هزینه و زمان بالای حمل در شبکه سراسری، کمبود واگن، عدم دسترسی کارخانجات و مراکز تولیدی و نقاط بار به خطوط فرعی ریلی، نبود مدیریت واحد در بنادر کشور برای کنترل و نظارت بر ترافیک ریلی درون بندری، عدم تجهیز بنادر به تجهیزات اسٹراتژیک ریلی نظیر پوشتراک، لوکوموتیو مانوری، واگن برگردان و ... ظرفیت ناکافی ایستگاه های انشعاب و مانوری راه آهن در پسکرانه بنادر



در نظام تولید و جابجایی کالا در کشور مشاهده می کنیم که در این زمینه مدیریت واحد وجود ندارد از نظر شما علت چیست؟

اولین عامل را باید در تحمیل هزینه های اضافه تر به شرکت های تولیدی و حمل و نقلی و ... جستجو کرد و البته نا آشنایی با دانش لجستیک و فواید آن، باید این را بخاطر داشته باشیم که هزینه های لجستیکی از محل بازبینی فرآیندها و کوتاه کردن آنها، بازبینی روش ها و جایگزینی روش های موثرتر و کارآتر