

تحول در صنعت ریلی را با انتقاد از خود آغاز کنیم



سید نواب حسینی منش
مدیر عامل شرکت توسعه‌ی حمل و نقل بین‌المللی پارسیان



نقد درون سازمانی را کلید گمشده‌ی تحول در صنعت ریلی کشور می‌توان توصیف کرد. وی رساله‌ی دکترای خود را با موضوع؛ «نوسازی استراتژی شرکت‌های خصوصی» به نگارش در آورده و سابقه‌ی شایان توجهی نیز در مدیریت حمل و نقل سازمان‌هایی مثل؛ شهرداری تهران دارد. او با این پیشنهادی آکادمیک و اجرایی، تلاش می‌کند با بازنگری و بهینه‌سازی در سیاست‌های پیشین شرکت توسعه‌ی حمل و نقل بین‌المللی پارسیان تحولات جدیدی را سبب ساز شود و معتقد است نقطه‌ی آغاز این تحول، با انتقاد شرکت‌های ریلی از عملکرد و شناسایی نقاط ضعف خود خواهد بود. مصاحبه‌ی ندای حمل و نقل ریلی را با این مدیر صنعت ریلی می‌خوانید.

ناصحیح و بی‌توجهی به مدل‌سازی‌های نرم افزاری در شبکه‌ی ریلی کشور است. اگر در سیاست‌گذاری‌ها هم‌زمان و حتی بیشتر از توجه به تجهیزات سخت‌افزاری و زیرساخت‌ها به مدل‌سازی‌های نرم‌افزاری و بهینه‌سازی مدیریت بهره‌برداری از ناوگان و شبکه توجه کنیم، با همین بضاعت موجود می‌توانیم اتفاقات بسیار بهتری در صنعت ریلی رقم بزنیم. بحث رگولاتوری در راه‌آهن نیز یکی دیگر از مشکلات صنعت ریلی است. در مدل رگولاتوری کنونی، شرکت راه‌آهن ضمن آن که تصدی‌گری و مجری‌گری را به عهده دارد، مقررات و تعرفه‌ها را هم در این حوزه وضع می‌کند و در چالش‌های حوزه‌ی ریلی و همچنین در سوانح نیز نقش پلیس و قاضی را ایفا می‌کند. قطعاً این مدل رگولاتوری نتوانسته موجب ارتقاء صنعت ریلی شود و باید مدل کارآمد دیگری را جایگزین مدل کنونی کنیم. نهاد تنظیم‌گر صنعت ریلی باید حتماً از شرکت راه‌آهن مستقل باشد. مدل ناکارآمد رگولاتوری کنونی تعارض منفاعی بین شرکت راه‌آهن و بخش‌های خصوصی صنعت ریلی ایجاد کرده که خصوصی‌سازی در راه‌آهن را هم با تمام

تکمیل این خطوط داریم، ولی ضعف شدید در این زمینه نمی‌بینیم. در مقابل، وقتی به ناوگان ریلی نگاه کنیم، به وضوح پیداست که کمبودهایی داریم و به عنوان بارزترین مثال، تعداد لکوموتیوهای ما تناسبی با نیازهای صنعت ریلی ندارد. در واقع ما کمبودها و تنگناهایی داریم که بهره‌وری کل سیستم ریلی ما را کاهش می‌دهد. چرا که وقتی کشنده‌ی مورد نیاز را در شبکه نداریم، سرمایه‌گذاری‌هایی که در تأمین واگن انجام داده‌ایم هم اثر بخش نیست. به این ترتیب در کشور ما با سابقه‌ی نزدیک به یک قرن از آغاز به کار صنعت ریلی، طنز تلخی رقم زده می‌شود. به این معنی که در حال حاضر سیکل ماهانه‌ی یک واگن مخزنی شرکت ریلی پارسیان در ماه، یک و نیم دور است. در حالی که اگر این واگن طولانی‌ترین مسیر ریلی کشور را بپیماید، نباید بیشتر از سه روز طول بکشد. به بیان دیگر، حتی اگر این واگن مخزنی یک سر خالی هم تردد کند، باز هم باید هفته‌ای یک بار و ماهانه چهار بار در شبکه بچرخد و حمل بار کند. اما فقط یک و نیم بار این اتفاق می‌افتد. این وضعیت نشان‌دهنده‌ی هدف‌گذاری



از نظر شما علل اساسی و ریشه‌های کاهش عملکرد حمل بار در بخش ریلی چیست؟

صنعت ریلی کشور چند گلوگاه کلیدی دارد، اما در بین آن‌ها دو مورد از سایر موارد مهم‌تر است. این گلوگاه‌ها اصلی‌ترین ریشه‌ی افت عملکرد بار در این بخش به شمار می‌رود. یکی از گلوگاه‌های مهم ما این است که صنعت ریلی از نظر سخت‌افزاری تجهیز می‌شود. اما به تناسب آن از نظر نرم‌افزاری، رشد لازم را تجربه نمی‌کند. در توسعه‌ی سخت‌افزاری نیز مدل‌سازی در صنعت حمل و نقل کشور هنوز جا نیافتاده است. من به دلیل حضور در شهرداری تهران، این تجربه را داشتم که مدل‌های مختلف ترافیکی را در آن سازمان تعریف و طراحی کرده و بر اساس این مدل‌ها نیازهای توسعه‌ی شهر را از نظر سخت‌افزاری پیش‌بینی کردیم. شما اگر به شمایل کلی صنعت ریلی در ایران نگاه کنید، این امر قابل مشاهده است که ما خطوط ریلی به اندازه‌ی کافی داریم و خطوط ریلی ما به سراسر کشور هم گسترش پیدا کرده است. اگرچه نیاز به

ظرفیت مناسبی در بازار سرمایه برای تأمین مالی و امور توسعه‌ی صنعت ریلی وجود دارد و ما به عنوان یک شرکت ریلی مشتاقیم از ظرفیت بورس برای توسعه‌ی فعالیت شرکت (مثلاً در حوزه‌ی لکوموتیو) استفاده کنیم. اما نگرانی ما از دخالت‌های دولت و شرکت راه‌آهن مانع استفاده از این ظرفیت است.



یکی از مشکلاتی که شرکت‌های ریلی با آن مواجهند، کمبود لکوموتیو است. این مشکل چه تأثیری بر شرکت شما داشته است؟

متأسفانه این مشکل به شدت کسب و کار شرکت‌های ریلی، از جمله مجموعه‌ی ما را تهدید می‌کند. اخیراً نیز لکوموتیو داران ظرفیت خود را به نصف کاهش دادند و رسماً اعلام کردند؛ به دلیل این که راه‌آهن مطالبات آن‌ها را پرداخت نکرده، دیگر توان فعال نگه داشتن تمام ناوگان کشنده‌ی خود را ندارند. در این زمینه، حق کاملاً با لکوموتیو داران است و با این که ماه‌هاست پول خدماتی که داده‌اند را دریافت نکرده‌اند، مردانه ایستاده‌اند و کار را پیش برده‌اند که چرخ صنعت ریلی نخوابد.

جای تعجب است که حوزه‌ی ریلی در بین حوزه‌های دیگر حمل‌ونقل، تا این حد مظلوم است. مثلاً؛ در صنعت هوانوردی، وقتی شرکت هواپیمایی ملی ایران (ایران ایر) به مشکل برمی‌خورد، دولت پای این شرکت می‌ایستد و بدهی‌ها را استمهال می‌کند و وام می‌دهد. اما حالا که راه‌آهن به مشکل مالی دچار شده و از پرداخت پول لکوموتیو داران ناتوان مانده، دولت هیچ حمایت ملموسی انجام نمی‌دهد. بد نیست بدانیم از ۹۹۶ لکوموتیو موجود در کشور، حدود ۸۱۴ لکوموتیو متعلق به راه‌آهن است و ۱۷۶ لکوموتیو نیز به بخش خصوصی تعلق دارد. ضمناً به‌طور تقریبی، تمام لکوموتیوهای حوزه‌ی باری را بخش خصوصی تأمین می‌کند و حتی جور حوزه‌ی مسافری را هم تا حدی همین لکوموتیوهای بخش خصوصی می‌کشند.

اتفاقی که افتاده، این است که راه‌آهن پول لکوموتیو داران را پرداخت نکرده و این شرکت‌ها نمی‌توانند هزینه‌های جاری حقوق و دستمزد و هزینه‌ی تعمیر و نگهداری خود را پرداخت کنند. از طرفی، راه‌آهن این شرکت‌ها را به دلیل انجام ندادن تعمیرات جریمه می‌کند. در حالی که آن‌ها اگر پول خود را از راه آهن بگیرند، طبعاً خواهند

سود شرکت بیشتر می‌شود که مدل‌سازی‌ها می‌تواند این موضوع را نشان دهد. علاوه بر این؛ مدیریت بهینه‌ی هزینه‌ها و بهینه‌سازی زنجیره‌ی تأمین قطعات نیز نکته‌ی مغفول مانده‌ی بسیاری از شرکت‌های ریلی است که ما تلاش کردیم این حلقه‌ی مغفول را در مجموعه‌ی خود برطرف کنیم.

نقد دیگری که به شرکت‌های ریلی وارد است، این که در حوزه‌ی بار، ما شرکت‌های ریلی، وارد بازار کشنده‌ها نشده و رسیدن به آن‌چه قطار کامل نامیده می‌شود را در دستور کار قرار ندادیم. ما در قطارهای مسافری، قطاربرنامه‌های داریم، ولی در حوزه‌ی بار این ظرفیت را ایجاد نکرده‌ایم. قطار کامل با در اختیار داشتن کشنده قابل اجراست و ما در این شرکت، تأمین لکوموتیو را با جدیت پی‌گیری می‌کنیم. البته نکته‌ی منفی این است که حتی برخی شرکت‌های باری که لکوموتیو را هم به ظرفیت‌های خود افزوده‌اند، با این معضل مواجهند که راه‌آهن از سر راه آن‌ها کنار نرفته و این راه‌آهن است که برای لکوموتیوهای آن‌ها برنامه تعریف می‌کند و درآمد آن‌ها را هم ابتدا راه‌آهن می‌گیرد و بعد به شرکت‌ها (البته با تأخیر بسیار زیاد) می‌دهد. بنابراین؛ می‌بینیم که معضل رگولاتوری حتی در جایی که ما قصد برطرف کردن نواقص خود را در شرکت‌ها داریم، به عنوان یک عامل بازدارنده عمل می‌کند و این سیستم باید از پایین (شرکت‌های ریلی) و بالا (نهاد رگولاتوری) با هم اصلاح شود.



ورود به حوزه‌ی لکوموتیو داری و سرمایه‌گذاری برای قطار کامل برای شرکت شما توجیه اقتصادی دارد؟

در صورت همراهی دولت و حذف تصدی‌گری شرکت راه‌آهن به عنوان یک شرکت دولتی در حوزه‌ی لکوموتیو از سر راه شرکت‌های خصوصی، قطعاً ورود و سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی لکوموتیو توجیه اقتصادی خواهد داشت. همین امروز صنعت ریلی ما حدود ۳۰ هزار واگن ثبت شده دارد و این تعداد واگن دست‌کم نیازمند ۳۰۰ دستگاه لکوموتیو است و شرکت‌های ریلی خصوصی آمادگی دارند این لکوموتیو‌ها را تأمین کنند. اما به شرطی که دولت و شرکت راه‌آهن سیاست‌گذار و حامی توسعه‌ی بخش ریلی و حافظ سرمایه‌های شرکت‌ها باشد و برای تأمین هزینه‌های جاری خود، دست در جیب شرکت‌های لکوموتیو نکند. در حال حاضر

مزایای بالفعل آن، به چالش کشیده است. امروز اگر شما با شرکت‌های خصوصی ریلی مثلاً شرکت‌های لکوموتیو صحبت کنید، متوجه می‌شوید این شرکت‌ها حقیقتاً با مشکلات کمرشکنی دست و پنجه نرم می‌کنند و راه‌آهن سهم اصلی را در مشکلات آن‌ها دارد. بنابراین؛ به طور خلاصه از دیدگاه من، اگر مسائل نرم افزاری صنعت ریلی مرتفع و رگولاتوری کارآمدی در این صنعت حاکم شود، شاهد تحولات بزرگی در این صنعت در تمام حوزه‌ها، از جمله عملکرد حمل بار خواهیم بود.



چه انتقادی می‌توان به بخش خصوصی و در واقع مدیران شرکت‌های ریلی در باره‌ی عملکرد ضعیف و بهره‌وری پایین شرکت‌ها وارد دانست؟

قبل از پاسخ به این سؤال، توجه شما را به این نکته جلب می‌کنم که شرکت‌های ریلی در این صنعت، با عوامل و متغیرهایی مواجهند که فرابخشی است. به عبارت دیگر، شما در برخی صنایع خط تولید و زنجیره تأمین دارید که می‌توانید بازاریابی، متریال، نیروی انسانی و سایر عوامل تأثیرگذار در آن را کاملاً با تا حد قابل توجهی کنترل کنید. اما در شرکت‌های باربری ریلی، ما با دو متغیر مواجهیم که یکی از آن‌ها شرکت راه‌آهن است و دیگری مشتریان بزرگ و صاحبان بارهای عمده، مثل؛ شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی. این دو متغیر نقش ۸۰ درصدی در تصمیمات کسب و کاری ما دارند و ما به عنوان یک شرکت، نقش و تأثیری در فعل و انفعالات و تصمیمات این دو متغیر نداریم. به عبارت دیگر، ما در حدود ۸۰ درصد تصمیمات کسب و کاری شرکت از مارکتینگ گرفته تا مدیریت حمل بار روی شبکه‌ی ریلی، تحت تأثیر عواملی هستیم که خارج از کنترل ما عمل می‌کنند.

با این وجود، به عنوان مدیر یک شرکت ریلی، برخی نقدها را هم به مدیریت شرکت‌های ریلی وارد می‌دانم. به عنوان مثال؛ ما در شرکت ریلی پارسیان، در حال مدل‌سازی بهینه‌ی داخلی سیستم شرکت هستیم که بهره‌وری و سود ما را افزایش می‌دهد. در حالی که این اقدام قبلاً در این شرکت انجام نشده و هنوز هم در بسیاری از شرکت‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دقیق‌تر، هر واگن حق مالکانه‌ای دارد که محور کار است و در برخی موارد با وجود حق مالکانه‌ی کمتر، در برخی مسیرها نفع و

و چالش‌هایی ادامه می‌دهیم که بعضی از آن‌ها غیر ضرور بوده و برنامه و طرح تازه‌ای هم برای برطرف کردنشان نداریم. این چالش‌ها جز اتلاف انرژی و تأخیر در رشد و شکوفایی این صنعت نتیجه‌ی دیگری در پی نخواهد داشت. به نظر من چالش‌های بین راه‌آهن و انجمن یکی از همین چالش‌های غیر ضروری است که باید در مورد آن رویکردمان را تغییر دهیم. اتفاقی که به اعتقاد من باید در این صنعت روی دهد، نقد درون سازمانی است. تا زمانی که ما نقد درون سازمانی را در شرکت‌ها و تشکل صنفی خود با جدیت دنبال نکنیم، پوسته‌ی سختی که این صنعت را احاطه کرده، شکافته و توسعه‌ی مطلوب وارد این صنعت نمی‌شود. این نقد درون سازمانی باید شامل تمام ارکان این صنعت باشد و از شرکت راه‌آهن گرفته تا ما که شرکت‌های ریلی هستیم، باید به دنبال شناسایی نقاط ضعف خود باشیم. اگر شرکت راه‌آهن در این مسیر قدم بر نمی‌دارد، به عنوان بخش خصوصی توجیهی ندارد که ما نقاط ضعف خود را شناسایی و تا حد امکان برطرف نکنیم. ما در شرکت توسعه‌ی حمل و نقل بین‌المللی پاریس، این نقد درون سازمانی را آغاز کرده‌ایم و در حال برطرف کردن حلقه‌های مفقوده‌ی توسعه‌ی این شرکت هستیم. تعریف مدل‌های نوین کسب و کار و بازارهای جدید و آماده کردن زمینه‌ها و ابزارهای لازم برای ورود به این بازارها، از جمله اقداماتی است که در حال تدارک و انجام آن‌ها هستیم و به زودی جزئیات بیشتری درباره‌ی آن اعلام خواهیم کرد.

اجازه‌ی واردات لکوموتیو به شرکت‌های دارای صلاحیت ریلی داده شود تا آن‌ها نیاز خود را به نحو مقتضی برطرف کنند. اصرار و تأکید می‌کنم که بر استفاده‌ی انحصاری از ظرفیت تولید لکوموتیو در داخل برای رفع کمبودهای این حوزه در برخی مسؤولان دیده می‌شود، متأسفانه مبنای کارشناسی ندارد. دو شرکت داخلی ما در این بخش مینا و واگن پارس هستند که شرکت مینا ماهانه یک دستگاه لکوموتیو تولید می‌کند و واگن پارس هم لکوموتیوهای دست دوم را نوسازی می‌کند و ظرفیت این شرکت هم بسیار محدود است. با این میزان تولید، قطعاً نیازهای صنعت ریلی ما به لکوموتیو رفع نمی‌شود. دولت و سیاست‌گذاران باید دست شرکت‌های ریلی را باز بگذارند که بر اساس نیازهایشان برای واردات لکوموتیو اقدام کنند.



و سخن پایانی ...

صنعت ریلی کشور ما یک صنعت بسیار درون‌گرا و بسته است. به این معنی که تمام تعاملات و تبادلات تجاری و مالی و مدیریتی در درون این صنعت اتفاق می‌افتد. این سیستم بسته مشکلاتی ایجاد می‌کند که یکی از آن‌ها مقاومت درون سازمانی است. به بیان دیگر، ما در این صنعت با یک سیستم مقاوم و بسته روبه‌رو هستیم که ایده و طرح جدید به سختی در آن اجازه‌ی ورود و ظهور پیدا می‌کند. این سیستم بسته باید انعطاف پذیرتر شود و اجازه‌ی طرح دیدگاه‌های نو در صنعت ریلی را بدهد. در فقدان ایده‌های جدید، ما به درگیری‌ها

توانست امور تعمیر و نگهداری را هم انجام دهند. بر این اساس، آن‌ها ظرفیت خود را ۵۰ درصد کاهش داده‌اند و علی‌الظاهر باید ظرفیت حمل بار در شبکه‌ی ریلی هم تقریباً در همین حد کمتر شود. اما در واقع اتفاقی که می‌افتد، نصف شدن ظرفیت حمل بار در شبکه‌ی ریلی نیست، بلکه به دلیل کمبود شدید لکوموتیو، وقتی ظرفیت لکوموتیوهای بخش خصوصی نصف شود، کل سیستم ریلی کشور دچار فروپاشی سرمایه‌ای (collapse) شده و به این ترتیب تمام عملیات ریلی، اعم از باری، مسافری و تعمیرات به شدت دچار مشکل می‌شود. عملاً هم می‌بینیم مثلاً در بخش مسافری، ظرفیت قطارهای مسافری در تیرماه امسال یک سوم سال قبل شده است. در بخش باری هم تا اینجا صحبت از کاهش ۱۳ درصدی ظرفیت است که قطعاً در ادامه‌ی وضعیت بسیار بدتر خواهد شد.



اگر بین شرکت‌های لکوموتیو و شرکت‌های باری و مسافری ریلی مستقیماً قرارداد بسته شود و نقش واسطه‌ای راه‌آهن حذف شود، این مشکل حل می‌شود؟

خیر. چنین اقدامی فقط یک مسکن موقت است و راه حل نهایی نیست. در واقع حذف واسطه، تنظیم‌گری نامطلوبی که اکنون به واسطه‌ی شرکت راه‌آهن در حال اجراست را متوقف می‌کند. اما نمی‌تواند مشکل کمبود لکوموتیو را به صورت ریشه‌ای حل کند. راه‌حل نهایی این مشکل این است که علاوه بر حذف نقش واسطه‌ای راه‌آهن،

