

طرح استراتژی‌های مؤثر بر عملیاتی کردن بنادر خشک در ایران با استفاده از روش تحلیلی SWOT

دکتر جعفر سیاره*، الهام الهیاری

دانشکده مهندسی دریا، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۷

شناسه دیجیتال (DOI): [10.22113/jmst.2018.113912.2103](https://doi.org/10.22113/jmst.2018.113912.2103)

چکیده

مهم‌ترین برتری حمل و نقل دریایی نسبت به سایر موارد حمل و نقل، مقرون به صرفه بودن آن از نظر اقتصادی است. امروزه در مواجهه بنادر ساحلی با مشکل تراکم ترافیک، بندر خشک بهترین گزینه ارتقاء سطح حمل و نقل دریایی می‌باشد. این پژوهش به طرح استراتژی‌های مؤثر بر عملیاتی کردن بنادر خشک در ایران پرداخته و از روش دلفی برای تحلیل، بررسی و نتیجه‌گیری استفاده نموده است. جامعه آماری این پژوهش نامشخص و تعداد اعضای نمونه بر اساس فرمول کوکران تعداد ۹۶ نفر به دست آمده است. ابزار اصلی جمع‌آوری متغیرهای پژوهش پرسشنامه می‌باشد. ابتدا مجموعه عوامل داخلی و خارجی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر عملیاتی کردن بنادر خشک شناسایی و سپس با استفاده از روش تحلیلی SWOT اقدام به رتبه‌بندی عوامل و تعیین جایگاه آن در ماتریس SWOT شده است. مطابق نتایج به‌دست آمده، در خصوص نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل داخلی، مؤلفه "کاهش تراکم و تجمع ترافیک کالا در بنادر" بعنوان مهمترین نقطه قوت داخلی و همچنین مؤلفه "نبود هماهنگی بین بخش‌های مختلف حمل و نقل در داخل کشور" بعنوان مهم‌ترین نقطه ضعف داخلی به شمار می‌روند. در خصوص نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل خارجی، مؤلفه "عبور کریدورهای مهم ترانزیتی از قلمرو جمهوری اسلامی ایران (شامل کریدورهای شمال-جنوب، جاده ابریشم و کریدور جنوبی آسیا)" بعنوان مهمترین نقطه فرصت و همچنین مؤلفه "آماده نبودن بسترهای مورد نیاز اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای اجرای حمل و نقل ترکیبی" بعنوان مهمترین نقطه تهدید خارجی به شمار می‌روند. پس از ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، با توجه به مقادیر به دست آمده از این ماتریس، استراتژی رشد برای عملیاتی کردن بنادر خشک ارائه گردیده است. برخی از استراتژی‌های طرح شده در این خصوص، استراتژی ترغیب، جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خارجی و داخلی، استراتژی توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌ها، رو ساخت‌ها و خدمات، استراتژی حذف قوانین و بروکراسی‌های زاید اداری به منظور تسریع در ایجاد بنادر خشک، استراتژی استفاده از مدیریت دانش درون سازمان، استراتژی انجام خصوصی‌سازی بندر خشک با هدف افزایش کارایی، اثر بخشی و بهره‌وری بیشتر عملیات‌های بندری و نظارت بر آنها و غیره را شامل می‌گردد.

واژگان کلیدی: بندر ساحلی، بندر خشک، استراتژی، تحلیل SWOT

* نویسنده مسئول، پست الکترونیک: j.sayareh@gmail.com

۱. مقدمه

توسعه حمل و نقل کانتینری در دهه های اخیر مهمترین رویداد حمل و نقل جهانی بوده است. کانتینر بعد از ورود به عرصه ی حمل و نقل کالا تا امروز نقش عمده ای در اقتصاد و تجارت بین المللی را به علت ویژگی های منحصر به فرد خود برعهده گرفته است. بنادر ساحلی به منظور دستیابی به سهم بالای بازار بین المللی حمل کانتینری کالا، علاوه بر ایجاد زیرساختها و تامین پشتیبانی های مورد نیاز ملزم به ارائه خدمات سریع جابجایی بار به منظور کسب حداکثر رضایت مندی مشتریان می باشند، چرا که متوسط زمان رسوب کانتینر در مبدا (بندر ساحلی) به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهای ارزیابی سطح کارایی و بهره وری بنادر نقش بسیار تعیین کننده ای در انتخاب یک بندر توسط مشتری ایفا می کند. همچنین، بنادر در جهت جهانی شدن و پاسخگو بودن به تقاضاهای جهانی باید به نیازهای مختلف استفاده کننده گان خود توجه ویژه داشته باشند و در صد برآورده نمودن آنها برآیند. افزایش حجم علمیات کانتینری بنادر ساحلی علیرغم نقش حیاتی آن در اقتصاد و تجارت کشور از جهات مختلف مشکلاتی در بردارد و مهمترین آنها فقدان پسرکانه به وسعت همه کانتینرهای ورودی به بندر به منظور انبارسازی است. یک روش وسعت اراضی پیش روی بنادر، شیوه سنتی استحصال زمین از دریا بوده، اما به دلیل مشکلات زیست محیطی که احتمالاً به دنبال خواهد داشت چندان اقتصادی به نظر نمی رسد.

افزایش استفاده از کانتینر در حمل و نقل دریایی از یک سو و رشد قابل توجه کشتی های بسیار بزرگ حامل کانتینر باعث می شود که حجم کالا در بنادر افزایش یابد، در نتیجه تراکم تردد در بنادر و مسیرهای منتهی به بنادر، و کمبود فضای مناسب به منظور تخلیه، بارگیری و انبارسازی کانتینرها مشکلاتی را در بنادر ایجاد می کند. همه این عوامل زمینه ایجاد مکانی برای سهولت در حمل و نقل را فراهم می کند که با نام بندر خشک شناخته می شود. ذخیره سازی موقت

کانتینرها در بنادر تجاری، یکی از گام های اساسی در فرآیند حمل و نقل دریایی است که دارای دو بخش عمده شامل حمل بار از شناور به محل ذخیره سازی و برعکس می باشد که در اصطلاح به آن عملیات ورود و خروج کانتینر گفته می شود. اما میزان ورود و خروج کالا در بنادر همیشه در توازن قرار نمی گیرد و مشکلاتی در پایانه ها بوجود می آید که باعث از بین رفتن این توازن می شود و انبار شدن حجم کالاها در بنادر را به دنبال دارد (Belali et al., 1394). بندر خشک پایانه ای ترکیبی در پسرکانه است که به بندری ساحلی متصل است. تجهیزات لازم و کافی برای مواجهه با تردد ناشی از چندین شیوه حمل و نقل اعم از جاده ای، ریلی و هوایی در آن در نظر گرفته شده اند و مشتریان می توانند کالاهایشان را با استفاده از این شیوه های مختلف به آن ارسال کنند و یا از آن تحویل گیرند (Shomalipoor et al., 1391). اهمیت بندر خشک برای توسعه حمل و نقل کانتینری جهان به حدی است که می توان ادعان نمود بدون وجود بندر خشک، کشور قادر به برخورداری کامل از مزیت های کانتینری شدن، علیرغم پرداخت هزینه های آن، نخواهد بود. علت این امر این است که بندر خشک شرایط حمل انبوه را از طریق ایجاد بازار متمرکز خدمات کانتینری در داخل کشور برای حمل ریلی کانتینر فراهم می سازد (Jarzemskis and 2007). کاهش هزینه استفاده از نیروی کار، تخلیه و بارگیری سریعتر و افزایش ظرفیت کشتی ها به موازات تغییرات صورت گرفته در بنادر اتفاق می افتد. کشتی های بزرگتر نیاز به افزایش عمق آب اسکله ها دارند. اما مهمتر از همه نیاز به فضای بندری بیشتر برای استفاده از کانتینر است. کانتینرها نیاز به انبار ندارند، لیکن به اندازه خود و فضای تجاری لازم به پسرکانه نیازمند هستند (Tamlinson, 2009). بنادر خشک مفهوم جدیدی در زنجیره تامین کالا می باشند که این تحقیق را در قلمرو موضوعی حمل و نقل بین المللی قرار می دهد. از آنجایی که این کار تحقیقی به صورت میدانی انجام می شود می تواند به

توسعه بنادر خشک بوده و تقریباً تمام کشورها، توسعه حمل ریلی کانتینر خود را مدیون بنادر خشک هستند (Jarzemskis and Vasiliauskas, 2007). طرح ایجاد بنادر خشک در پسرانها می‌تواند نقش بسیار موثری را در تسهیل و رویه‌های گمرکی و انجام به موقع آنها و تسهیل دسترسی تجار به کالای خود را در کشور ایفا نماید. ایجاد بنادر خشک، در توسعه حمل و نقل ریلی در راستای کاهش ترافیک جاده‌ای و ارزان‌تر تمام شدن هزینه‌های حمل و نقل در مقایسه با حمل و نقل جاده‌ای و همچنین در کاهش آلاینده‌های زیست محیطی، نقش کلیدی را ایفا می‌کند (1391 Shomalipoor *et al.*). در حال حاضر در کشورهای بسیاری بنادر خشک اجرا شده‌اند و نقش مهمی در بهبود و توسعه وضعیت حمل و نقل کالا و به ویژه کالای کانتینری داشته‌اند. یکی از منافع بنادر خشک امکان توسعه حمل و نقل دریایی کالا برای کشورهای می‌باشد که دسترسی مستقیم به دریاها ندارند. به عنوان نمونه در کشور لسوتو که به طور کامل داخل کشور آفریقای جنوبی قرار دارد، در برنامه‌های توسعه حمل و نقل کالا طرح ایجاد بندر خشک مد نظر قرار گرفته است (Dadvar *et al.*, 1389). ایده ساخت بنادر خشک در دنیا، به عنوان راه‌حلی جهت کاهش ترافیک شهرهای بندری و انتقال بخشی از فعالیت‌های بندر به مناطق دورتر از دریا، و همچنین کاهش قیمت و ارتقا کیفیت حمل و نقل شکل گرفته است. آشنایی کامل با اصول ساخت بنادر کانتینری خشک، می‌تواند باعث صرفه‌جویی در مصرف انرژی، کاهش آلودگی‌های زیست محیطی، کاهش ترافیک شهرهای ساحلی، افزایش کارایی بنادر در جابه‌جایی کالا و تسهیل فرآیند لجستیک برای صادرکنندگان و واردکنندگان کالا شود (Saeedi and Jafari, 1393). بنادر خشک با توجه به موقعیت قرارگیری و خدماتی که ارائه می‌شوند، به سه دسته بنادر خشک دور از ساحل، با فاصله متوسط از ساحل، و نزدیک به ساحل تقسیم می‌شوند (Roso and Lumsden, 2009).

عنوان سندی مدون و معتبر جهت احداث بنادر خشک در ایران مورد استفاده قرار گیرد. حجم عملیات بنادر کانتینری ایران در سال ۲۰۰۹ علی‌رغم رکود اقتصادی جهان، رشدی معادل با ۱۰/۳۱ درصد داشته است و این میزان رشد در سال ۲۰۱۰ به میزان ۱۷/۵ درصد بوده است. آمار حاکی از آن است که استفاده از کانتینر در سال‌های اخیر رشد چشم‌گیری داشته است (Iranshahi *et al.*, 1393). این روند همچنان ادامه دارد و منجر به رشد ابعاد کشتی‌های بزرگ حامل کانتینر که قابلیت ۱۵۰۰۰ تا ۲۱۰۰۰ TEU* را دارند گردیده است. علاوه بر تداوم افزایش میزان حمل و نقل کانتینری در دنیا، لزوم بکارگیری تمهیدات مناسب به منظور رویارویی با کالاهای بسیاری که در بنادر جابه‌جا می‌شود و امور مربوط به تخلیه و بارگیری، گمرک و همچنین ارسال آنها به مراکز تولید و جذب کالا را مشخص می‌کند. نمونه‌ای از این تمهیدات مشخص، بنادر خشک هستند (Dadvar *et al.*, 1389). بنادر خشک در نقاط داخلی کشور نسبت به بنادر ساحلی قرار دارند ولیکن دارای ارتباط مستقیم با بندر و یا بنادر ساحلی هستند و این بنادر در زمینه جابه‌جایی بین‌المللی کالاها در ارتباط با مقاصد کالاهای وارداتی و یا مبادی کالاهای صادراتی قرار دارند. بنادر خشک در کشورهای دارای ساحل و حتی کشورهای محصورشده در خشکی به کار گرفته می‌شوند و در تمامی آنها شیوه‌های مختلف حمل و نقل زمینی دسترسی آنها را به بنادر ساحلی ممکن می‌سازند (UNCTAD, 1991). بندر خشک می‌تواند به شناخت راه‌های مختلف انتقال حجم محمولات از جاده‌ها به شیوه‌های حمل و نقل مؤثرتر از لحاظ مصرف انرژی (حمل و نقل ریلی) که به محیط زیست ضرر کمتری می‌رساند بیانجامد، از تراکم کار در بنادر دریایی بکاهد و در دستیابی به راه‌حلهایی جهت ارائه تدارکات بهتر به کشتیهای باربری در مناطق پشت ساحلی بنادر دریایی مؤثر واقع شود (Saeedi *et al.*, 1390). توسعه حمل ریلی کانتینر در گرو ایجاد و

*Twenty Foot Equivalent Unit

خشکی به شکل مطلوب در کشور فعال نشده است. در نتیجه توسعه بهینه بنادر خشک در کشور می‌تواند فرصت‌های زیادی در زمینه اقتصادی (افزایش تجارت و ترانزیت) لجستیکی را موجب شود. این امر بر اهمیت تحلیل راهبردی و همچنین شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بنادر خشک در سامانه لجستیکی و اقتصادی داخلی و بین‌المللی، بیش از پیش می‌افزاید (Saeedi and Jafari, 1393).

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل دانشکده بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد (Carolina Duarte et al., 2006). هدف اصلی روش تحلیلی SWOT کمک به سازمان جهت ایجاد مطلوب‌ترین سازگاری بین محیط اطراف یا به عبارت دیگر تدوین بهترین استراتژی برای سازمان می‌باشد. روش تحلیلی SWOT مدلی نسبتاً جامع است که یک شناخت نسبی از وضعیت درونی و بیرونی سازمان را ارائه می‌دهد. این روش را می‌توان همراه با سایر مدل‌ها ترکیب و بمنظور تعیین استراتژی مناسب سازمان از آن بهره جست. همچنین این روش تحلیلی در مقایسه با سایر مدل‌ها در سطح گسترده‌تری توسط سازمان‌ها استفاده می‌گردد و علاوه بر مبانی نظری، دارای یک پشتیبان اجرایی و عملکرد قوی می‌باشد. این روش ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن بمنظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است (Ebrahimzade and Aghasi, 1388). هدف آنالیز SWOT شناسایی عوامل کلیدی خارجی و داخلی اثرگذار در رسیدن به اهداف تعیین شده است. با شناسایی این فاکتورهای استراتژیکی می‌توان استراتژی‌های مناسب تدوین نمود (Kandakoglu et al., 2009). پس از شناخت و ارزیابی و طبقه‌بندی عوامل داخلی و خارجی ماتریس سوات تشکیل خواهد شد. ماتریس سوات یکی از ابزارهایی است که با استفاده از آن اطلاعات مربوط به

در نتیجه عملیاتی کردن بنادر خشک راهکار مناسب گسترش پسرانه و بهبود کارایی بنادر ساحلی در تسهیل و تسریع روند جابجایی بار می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش تدوین استراتژی‌های مؤثر بر ایجاد بنادر خشک در ایران با استفاده از تحلیل سوات می‌باشد.

۲. مواد و روش‌ها

این تحقیق کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد و از روش دلفی برای تحلیل، بررسی و نتیجه‌گیری استفاده نموده است. پس از مرور ادبیات و پیشینه، مجموعه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سیستم عملیاتی کردن بنادر خشک در ایران شناسایی و داده‌های لازم در رابطه با آنها جمع‌آوری گردیده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از تحقیق میدانی و پرسشنامه استفاده شده است. بدین منظور مصاحبه اولیه تدوین و پس از تأیید پایایی و روایی آن، پرسشنامه نهایی با استفاده از نظرات خبرگان طراحی شده است. داده‌های حاصل، با استفاده از تکنیک‌های آماری مورد ارزیابی قرار گرفته و در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ^۱IFE، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ^۲EFE و ماتریس ^۳SWOT مطرح شده و با توجه به نتایج این ماتریس‌ها، راهبردهای کاربردی در این زمینه ارائه گردیده است. تحلیل سوات، تحلیل راهبردی، مؤلفه مهم و نخستین فرآیند مدیریت راهبردی هستند، که نیازمند شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ^۴(SWOT) است. تکنیک‌های بسیاری را می‌توان برای تحلیل موارد راهبردی به کار برد، که از میان آنها ماتریس سوات از شهرت بسیاری برخوردار است (Tarun and Krishna, 1997). در کشور ما ایجاد بنادر خشک سالیان درازی است که از سوی مسئولان مطرح شده اما تاکنون هیچ بندر

^۱ Internal Factor Evaluation

^۲ External Factor Evaluation

^۳ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

^۴ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)

کنترل اندکی می‌تواند اعمال نماید. محیط بیرونی سازمان باید مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته تا فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان با آنها روبه‌رو هستند، مشخص گردد. در این پژوهش فهرستی از اصلی‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر عملیاتی کردن بنادر خشک در ایران شناسایی، استخراج و بصورت زیر در جدول ۲ لیست گردیده است.

تعیین امتیازهای وزنی و رتبه‌های عوامل داخلی و خارجی در تحلیل SWOT: مطابق یافته‌ها در مجموعه مورد مطالعه، تعداد ۱۱ نقطه قوت داخلی در برابر ۹ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۱۳ فرصت خارجی در برابر ۹ تهدید خارجی شناسایی و بررسی شده است. به این ترتیب در مجموع تعداد ۲۴ نقطه قوت و فرصت بعنوان مزیت‌ها و ۱۸ نقطه ضعف و تهدید بعنوان محدودیت‌ها یا تنگناهای پیش‌روی روند عملیاتی کردن بنادر خشک می‌باشند. در جهت عملیاتی شدن، با در نظر داشتن گویه‌های نقاط ضعف، قوت (عوامل داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدهای (عوامل خارجی) بنادر خشک، امتیازهای وزنی و رتبه هر کدام از گویه‌ها در جدول ۳ مشخص شده‌اند. به این ترتیب که به هر عامل یک ضریب وزنی از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شده است. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. برای تعیین نمره نهایی (امتیاز وزنی) هر عامل، ضریب هر عامل در میانگین رتبه‌ای آن ضرب می‌گردد.

عوامل داخلی و خارجی مقایسه می‌گردد و به تدوین انواع راهبردهای ممکن پرداخته می‌شود (razmjooei and saeedi, 1394). این تحلیل از آن جهت مد نظر قرار گرفته است تا با استفاده از آن، مجموعه عوامل مؤثر بر عملیاتی کردن بنادر خشک شناسایی و رتبه‌بندی گردند و در نهایت منجر به ترسیم و تهیه استراتژی‌های مناسب در این خصوص بوسیله روش تحلیلی SWOT گردد.

۳. نتایج

تجزیه و تحلیل محیط داخلی: درک درست و صحیح از محیط داخلی هر سازمان به آن کمک می‌کند تا با استفاده بهینه از مجموعه نقاط قوت و به حداقل رساندن مجموعه نقاط ضعف خود حرکتی اثربخش و ثمربخش در جهت دستیابی به اهداف داشته و از هدر رفتن منابع و امکانات سازمان جلوگیری نماید. در سطح ملی و کلان نیز بایستی این نقاط مورد شناسایی قرار گرفته و با بهره‌گیری مناسب از قوت‌ها و اجتناب از ضعف‌ها، استراتژی مناسب تدوین شده و به اجرا درآید. در این پژوهش فهرستی از اصلی‌ترین نقاط قوت و ضعف مؤثر بر عملیاتی کردن بنادر خشک در ایران شناسایی، استخراج و بصورت زیر در جدول ۱ لیست گردیده است.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: محیط بیرونی هر سازمان از عواملی شکل گرفته که تأثیراتی بر نحوه عملکرد یا میزان توفیق یا شکست آن سازمان دارند ولی سازمان کنترل بر آنها ندارد و یا در بعضی موارد

جدول ۱- فاکتورها و عوامل درون سازمانی (قوت‌ها و ضعف‌ها) مؤثر بر عملیاتی کردن بندر خشک

ضعف‌ها- Weaknesses (W)	قوت‌ها- strengths(S)
W1- نبود هماهنگی بین سیاست‌گذاران در سطوح کشوری، منطقه‌ای و محلی	S1- تقویت راهکارهای ترکیبی حمل و نقل
W2- نبود هماهنگی بین بخشهای مختلف حمل و نقل در کشور	S2- اقتصاد مقیاس در حمل کالا و کاهش هزینه‌های کلی حمل و نقل
W3- عدم تمایل بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری بلندمدت در زمینه تامین تجهیزات و امکانات	S3- حذف یا کاهش تعداد جا به جایی‌های یک سرخالی کانتینری
W4- وابستگی به جریان ترافیک یک بندر (بندر شهید	S4- تقویت وضعیت بنادر در زنجیره‌های لجستیک و حمل و نقل

S5- افزایش ظرفیت عملکردی و بهره‌وری بنادر در صورت تامین هماهنگی مناسب	رجایی به عنوان مهم ترین بندر کانتینری کشور) W5- توسعه نیافتگی شبکه ریلی
S6- کاهش تراکم و تجمع ترافیک کالادر بنادر	W6- حفظ نقش دولت در حمل و نقل ریلی
S7- تسریع انجام مراحل گمرکی	W7- کمبود تجهیزات مناسب تخلیه و بارگیری کانتینری در ایستگاه های راه آهن و ترمینال‌های ریلی
S8- آثار منفی کم تر زیست محیطی	W8- حفظ نقش دولت در حمل و نقل ریلی
S9- ایجاد فرصت‌های شغلی جدید در منطقه احداث	W9- مسایل مرتبط با قاچاق کالا
S10- توسعه ظرفیت‌های حمل و نقل ریلی با رویکرد بازارگرا	
S11- اشتغال زایی در بازار حمل و نقل ریلی	

جدول ۲- فاکتورها و عوامل برون سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر عملیاتی کردن بندر خشک

تهدیدها- (T) Threats	فرصت‌ها- (O) Opportunities
T1- کاهش سرمایه گذاری خارجی در بخش حمل و نقل کشور	O1- عضویت ایران در اغلب کنوانسیونهای مرتبط با حمل و نقل بین‌المللی و معاهدات منطقه‌ای
T2- ناهماهنگی دستگاه های مختلف جهت برقراری ملزومات حمل و نقل ترکیبی و یکپارچه	O2- افزایش روند حمل و نقل ترکیبی کالا
T3- عدم نگرش یکپارچه مدیران زیر بخش به مسایل کل سیستم حمل و نقل کشور	O3- رشد بالقوه حجم کالاها
T4- اجرایی نشدن کنوانسیون حمل و نقل ترکیبی کالا	O4- مشتریان و کاربران جدید در بازار موجود
T5- آماده نبودن بسترهای مورد نیاز اعم از سخت افزاری و نرم افزاری برای اجرای حمل و نقل ترکیبی	O5- عبور کریدورهای مهم ترانزیتی از قلمرو جمهوری اسلامی ایران (شامل کریدورهای شمال- جنوب ، جاده ابریشم و کریدور جنوبی آسیا)
T6- نارساییهای برخی از قوانین و مقررات جاری کشور به خصوص در حوزه مسائل بانکی بیمه و گمرکی در ارتباط با تسهیل تجارت و رقابت و توسعه حمل و نقل و ترانزیت	O6- بازارهای جدید
T7- وجود تحریم‌های بین المللی بر سر راه خرید و تامین ماشین آلات و تجهیزات مورد نیاز	O7- خدمات جدید برای بندر یا بنادر ساحلی با توجه به افزایش بازارها
T8- افزایش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات ریلی	O8- جذب بازار کشورهای محصور در خشکی همسایه، کشورهای آسیای میانه، روسیه و شمال اروپا
T9- اعمال فشار قدرتهای فرا منطقه‌ای، برای تغییر و جایگزینی حمل و نقل دریایی و ترانزیتی کالا از مسیر ایران	O9- عزم ملی در جهت توسعه حمل و نقل ریلی به لحاظ فیزیکی و جذب بار و مسافر بیش تر
	O10- خارج ساختن عملیات نامرتبط در بنادر ساحلی
	O11- بهرمندی از مزیت‌های مناطق ویژه و مناطق آزاد کشور
	O12- کاهش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات جاده ای
	O13- کاهش میزان تصادفات جاده ای

جدول ۳- تعیین امتیاز وزنی در ماتریس SWOT

رتبه در گروه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	تحلیل SWOT
۴	۰/۲۰۳	۳/۹۲	۰/۰۵۲	تقویت راهکارهای ترکیبی حمل و نقل
۳	۰/۲۴۹	۴/۱۵	۰/۰۶۰	اقتصاد مقیاس در حمل کالا و کاهش هزینه‌های کلی حمل و نقل
۹	۰/۱۲۹	۳/۰۹	۰/۰۴۲	حذف یا کاهش تعداد جابه‌جایی‌های یک سرخالی کانتینری
۲	۰/۲۷۲	۴/۱۳	۰/۰۶۶	تقویت وضعیت بنادر در زنجیره‌های لجستیک و حمل و نقل
۶	۰/۱۷۷	۳/۸۶	۰/۰۴۶	افزایش ظرفیت عملکردی و بهره‌وری بنادر در صورت تامین هماهنگی مناسب
۱	۰/۲۷۵	۴/۱۸	۰/۰۶۶	کاهش تراکم و تجمع ترافیک کالا در بنادر
۷	۰/۱۴۱	۳/۵۳	۰/۰۴۰	تسریع انجام مراحل گمرکی برای کالاهای حمل شده
۸	۰/۱۳۳	۳/۳۳	۰/۰۴۰	آثار منفی کمتر زیست محیطی
۱۰	۰/۱۰۵	۲/۹۴	۰/۰۳۶	ایجاد فرصت‌های شغلی جدید در منطقه احداث
۵	۰/۲۰۰	۳/۸۵	۰/۰۵۲	توسعه ظرفیت‌های حمل و نقل ریلی با رویکرد بازارگرا
۱۱	۰/۱۰۱	۲/۸۳	۰/۰۳۶	اشتغال‌زایی در بازار حمل و نقل ریلی
۲	۰/۲۶۴	۴/۴۱	۰/۰۶۰	نبود هماهنگی بین سیاست‌گذاران در سطوح کشوری، منطقه‌ای و محلی
۱	۰/۲۸۳	۴/۷۲	۰/۰۶۰	نبود هماهنگی بین بخشهای مختلف حمل و نقل در داخل کشور
۴	۰/۲۲۵	۴/۱۷	۰/۰۵۴	عدم تمایل بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری بلندمدت در زمینه تامین تجهیزات و امکانات
۶	۰/۲۰۴	۳/۹۴	۰/۰۵۲	وابستگی به جریان ترافیک یک بندر
۳	۰/۲۳۸	۴/۲۵	۰/۰۵۶	توسعه نیافتگی شبکه ریلی
۷	۰/۱۸۵	۳/۵۷	۰/۰۵۲	وجود بروکراسی اداری و در بخشهای ذیربط
۵	۰/۲۰۹	۴/۱۹	۰/۰۵۰	کمبود تجهیزات مناسب تخلیه و بارگیری کانتینری در ایستگاه‌های راه‌آهن و ترمینال‌های ریلی
۸	۰/۱۵۴	۳/۸۶	۰/۰۴۰	حفظ نقش دولت در حمل و نقل ریلی
۹	۰/۱۴۰	۳/۵۲	۰/۰۴۰	مسایل مرتبط با قاچاق کالا
مجموع امتیاز وزنی عوامل داخلی (IFE) = ۳/۸۸				۱
۵	۰/۲۳۰	۴/۱۹	۰/۰۵۵	عضویت ایران در اغلب کنوانسیونهای مرتبط با حمل و نقل بین‌المللی و معاهدات منطقه‌ای
۷	۰/۱۶۱	۴/۰۴	۰/۰۴۰	افزایش روند حمل و نقل ترکیبی کالا
۳	۰/۲۵۲	۴/۲۱	۰/۰۶۰	رشد بالقوه حجم کالاها
۱۰	۰/۱۵۰	۳/۷۶	۰/۰۴۰	مشتریان و کاربران جدید در بازار موجود
۱	۰/۲۶۱	۴/۳۶	۰/۰۶۰	عبور کریدورهای مهم ترانزیتی از قلمرو جمهوری اسلامی ایران
۱۲	۰/۱۳۴	۲/۹۹	۰/۰۴۵	بازارهای جدید
۹	۰/۱۷۳	۳/۸۵	۰/۰۴۵	خدمات جدید برای بندر یا بنادر ساحلی با توجه به افزایش بازارها
۲	۰/۲۵۳	۴/۵۲	۰/۰۵۶	جذب بازار کشورهای محصور در خشکی همسایه، کشورهای آسیای میانه، روسیه و شمال اروپا
۸	۰/۱۷۷	۳/۹۵	۰/۰۴۵	عزم ملی در جهت توسعه حمل و نقل ریلی به لحاظ فیزیکی و جذب بار و مسافر بیشتر
۶	۰/۲۱۴	۴/۱۲	۰/۰۵۲	خارج ساختن عملیات نامرتبط در بنادر ساحلی

نقاط قوت

نقاط ضعف

نقاط فرصت

۴	۰/۲۳۲	۴/۱۶	۰/۰۵۶	بهرمندی از مزیت‌های مناطق ویژه و مناطق آزاد کشور
۱۳	۰/۱۲۰	۳/۰۱	۰/۰۴۰	کاهش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات جاده‌ای
۱۱	۰/۱۱۳	۳/۱۶	۰/۰۳۶	کاهش میزان تصادفات جاده‌ای
۵	۰/۱۵۱	۳/۷۹	۰/۰۴۰	کاهش سرمایه گذاری خارجی در بخش حمل و نقل کشور
۹	۰/۱۰۳	۳/۲۴	۰/۰۳۲	ناهماهنگی دستگاه‌های مختلف جهت برقراری ملزومات حمل و نقل ترکیبی و یکپارچه
۳	۰/۱۸۶	۴/۱۵	۰/۰۴۵	عدم نگرش یکپارچه مدیران زیربخش به مسایل کل سیستم حمل و نقل کشور
۷	۰/۱۳۹	۳/۷۶	۰/۰۳۷	اجرای نشدن کنوانسیون حمل و نقل ترکیبی کالا
۱	۰/۲۱۲	۴/۶۲	۰/۰۴۶	آماده نبودن بسترهای مورد نیاز اعم از سخت افزاری و نرم افزاری برای اجرای حمل و نقل ترکیبی
۴	۰/۱۷۸	۳/۹۷	۰/۰۴۵	نارسایی‌های برخی از قوانین و مقررات جاری کشور به خصوص در حوزه مسائل بانکی بیمه و گمرکی در ارتباط با تسهیل تجارت و رقابت و توسعه حمل و نقل و ترانزیت
۲	۰/۲۰۶	۴/۱۲	۰/۰۵۰	وجود تحریم های بین المللی بر سر راه خرید و تامین ماشین آلات و تجهیزات مورد نیاز
۸	۰/۱۲۶	۳/۶۱	۰/۰۳۵	افزایش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات ریلی
۶	۰/۱۵۱	۳/۷۸	۰/۰۴۰	اعمال فشار قدرتهای فرا منطقه‌ای، برای تغییر و جایگزینی حمل و نقل دریایی و ترانزیتی کالا از مسیر ایران
مجموع امتیاز وزنی عوامل خارجی (EFE) = ۳/۹۲				۱

فصل پنجم

و کریدور جنوبی آسیا) با میانگین رتبه‌ای ۴/۳۶ و امتیاز وزنی ۰/۲۶۱ بعنوان مهمترین نقطه فرصت خارجی به شمار می‌رود. در مقابل مؤلفه "کاهش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات جاده‌ای" با میانگین رتبه‌ای ۳/۰۱ و امتیاز وزنی ۰/۱۲۰ بعنوان کم اهمیت‌ترین نقطه فرصت خارجی به شمار رفته است. از طرفی در ارتباط با نقاط تهدید، مؤلفه "آماده نبودن بسترهای مورد نیاز اعم از سخت افزاری و نرم افزاری برای اجرای حمل و نقل ترکیبی" با میانگین رتبه‌ای ۴/۶۲ و امتیاز وزنی ۰/۲۱۲ بعنوان مهمترین نقطه تهدید خارجی به شمار می‌رود. در مقابل مؤلفه "ناهماهنگی دستگاه‌های مختلف جهت برقراری ملزومات حمل و نقل ترکیبی و یکپارچه" با میانگین رتبه‌ای ۳/۲۴ و امتیاز وزنی ۰/۱۰۳ بعنوان کم اهمیت‌ترین نقطه تهدید خارجی به شمار رفته است. ترسیم ماتریس نه خانه‌ای: برای تشکیل ماتریس نه خانه‌ای، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ایجاد بنادر خشک را در ابعاد افقی و

مطابق نتایج به دست آمده از جدول ۳، در ارتباط با نقاط قوت، مؤلفه "کاهش تراکم و تجمع ترافیک کالا در بنادر" با میانگین رتبه‌ای ۴/۱۸ و امتیاز وزنی ۰/۲۷۵ بعنوان مهمترین نقطه قوت داخلی به شمار می‌رود. در مقابل مؤلفه "اشتغال‌زایی در بازار حمل و نقل ریلی" با میانگین رتبه‌ای ۲/۸۳ و امتیاز وزنی ۰/۱۰۱ بعنوان کم اهمیت‌ترین نقطه قوت داخلی به شمار رفته است. همچنین در ارتباط با نقاط ضعف، مؤلفه "نبود هماهنگی بین بخش‌های مختلف حمل و نقل در داخل کشور" با میانگین رتبه‌ای ۴/۷۲ و امتیاز وزنی ۰/۲۸۳ بعنوان مهم‌ترین نقطه ضعف به شمار می‌رود. در مقابل مؤلفه "مسایل مرتبط با قاچاق کالا" با میانگین رتبه‌ای ۳/۵۲ و امتیاز وزنی ۰/۱۴۰ بعنوان کم اهمیت‌ترین نقطه ضعف داخلی به شمار رفته است. در خصوص نتایج حاصل از رتبه‌بندی (اولویت‌بندی) عوامل خارجی در ارتباط با نقاط فرصت، مؤلفه "عبور کریدورهای مهم ترانزیتی از قلمرو جمهوری اسلامی ایران (شامل کریدورهای شمال- جنوب، جاده ابریشم

عمودی این ماتریس قرار داده تا جایگاه آن در خانه- های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود (مطابق جدول ۴).

جدول ۴- ماتریس نه خانه‌ای عملیاتی کردن بندر خشک

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) = ۳/۸۸				
ضعیف	متوسط	قوی		
۱	۲	۳	۴	قوی
۲	۳	۴		
I	II	III*		
۶	۷	IV	۲	متوسط
۲	۲	VII		
IX	VIII	۲	۲	ضعیف
۱				

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) = ۳/۹۲

ترسیم ماتریس چهار خانه‌ای عملیاتی کردن بندر خشک: چنانچه ابعاد افقی و عمودی ماتریس نه خانه- ای را نصف گردد، می‌توان به ماتریس چهار خانه‌ای و چهار گروه استراتژی اصلی SO، ST، WO و WT دست یافت. برای تشکیل ماتریس چهارخانه‌ای، باید نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ایجاد بندر خشک را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داده تا جایگاه آن در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود (مطابق جدول ۵).

با توجه به اینکه وضعیت ایجاد بندر خشک در ایران در خانه II ماتریس چهارخانه‌ای قرار گرفته است، این امر حاکی از پیشنهاد اتخاذ استراتژی تهاجمی (رشد) برای آن می‌باشد. این بدان معنی است که دولت از لحاظ عوامل خارجی با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخلی با قوت بیشتری مواجه است. بمنظور اتخاذ استراتژی تهاجمی لازم است اقدام به بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی، برطرف کردن نقاط ضعف داخلی و کاهش یا حذف تاثیر تهدیدهای خارجی نمود.

با توجه به اینکه وضعیت و شرایط ایجاد بندر خشک در ایران در خانه III ماتریس نه خانه‌ای قرار گرفته است آینده نسبتاً خوبی برای آن متصور می‌شود و استراتژی مناسب این جایگاه در ماتریس نه خانه‌ای، استراتژی رشد و توسعه می‌باشد و طبق مدل SWOT این استراتژی هنگامی است که سازمان می‌کوشد از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌گیری را نموده و بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بیشترین بهره‌مندی را کسب کند.

جدول ۵- ماتریس چهار خانه‌ای عملیاتی کردن بندر خشک

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) = ۳/۸۸					
قوی		ضعیف			
۴	۳	۲	۱	۴	قوی
II*		I			
III		IV		۲	ضعیف
				۱	

نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی (EFE) = ۳/۹۲

۴. بحث و نتیجه گیری

با توجه به امتیازات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ایجاد بنادر خشک، جایگاه آن در خانه III در ماتریس نه خانه ای SWOT و در خانه II درون ماتریس چهارخانه ای SWOT واقع گشته است که این مهم بیانگر اتخاذ استراتژی رشد و تهاجمی در رابطه با آن می باشد. در ذیل، با توجه به مجموعه عوامل داخلی و خارجی، اقدام به ارائه استراتژی های رشد و تهاجمی با تکیه بر استفاده و بهره گیری از فرصت ها و اقدام در جهت کاهش نقاط ضعف در این خصوص شده است:

- استراتژی آگاهی از مجموعه عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر روند عملیاتی کردن بنادر در خشک
- استراتژی ترغیب، جذب و حمایت از سرمایه گذاری های خارجی و داخلی
- استراتژی توسعه و به روز رسانی زیرساخت ها، رو ساخت ها و خدمات
- استراتژی حذف قوانین و بروکراسی های زاید اداری به منظور تسریع در ایجاد بنادر خشک
- استراتژی استفاده از مدیریت دانش درون سازمان
- استراتژی انجام خصوصی سازی بندر خشک با هدف افزایش کارایی، اثر بخشی و بهره وری بیشتر عملیات های بندری و نظارت بر آنها
- استراتژی انجام تبلیغات گسترده در ترغیب بخش خصوصی در سرمایه گذاری بلندمدت در زمینه تامین تجهیزات و امکانات
- استراتژی اجرایی کردن کنوانسیون حمل و نقل ترکیبی کالا
- استراتژی ایجاد بسترهای مورد نیاز اعم از سخت افزاری و نرم افزاری برای اجرای حمل و نقل ترکیبی
- استراتژی انجام اقدامات لازم جهت حذف تحریم های بین المللی به طور کلی و یا حداقل کاهش تاثیرات آن

- استراتژی هماهنگ سازی بخش های مختلف حمل و نقل در داخل کشور
- استراتژی جذب هرچه بیشتر پتانسیل بار کریدور ترانزیتی شمال- جنوب، جاده ابریشم و کریدور جنوبی آسیا
- استراتژی استاندارد سازی و بهبود دسترسی به حمل و نقل ریلی
- استراتژی ایجاد هماهنگی بین سیاست- گذاران در سطوح کشوری، منطقه ای و محلی
- استراتژی بهبود مستمر بخش R&D (تحقیق و توسعه) در بخش های زیربند در زمینه ایجاد بندر خشک
- استراتژی جهت جذب نیروی انسانی متخصص و متعهد در این خصوص
- استراتژی گسترش و توسعه سیستم های اطلاعاتی و مدیریتی در این خصوص
- استراتژی یکپارچه سازی نگرش مدیران زیربخش به مسایل کل سیستم حمل و نقل کشور
- استراتژی تجدید نظر در قوانین و مقررات نارسای کشور به خصوص در حوزه مسائل بانکی، بیمه و گمرکی در ارتباط با تسهیل تجارت و رقابت و توسعه حمل و نقل و ترانزیت
- استراتژی انجام اقدامات سودمند در جهت کاهش فشار قدرتهای فرامنطقه ای مبنی بر تغییر و جایگزینی حمل و نقل دریایی و ترانزیتی کالا از مسیر ایران
- استراتژی تقویت نگرش کاهش آثار منفی زیست محیطی و کمک به سلامت جامعه با ایجاد بنادر خشک
- امید است که دولت جمهوری اسلامی ایران با اجرای استراتژی های فوق و تحلیل مستمر محیط درونی و بیرونی خود راه را در جهت عملیاتی کردن بنادر خشک در این کشور هموار نماید که تا حد زیادی در رفع مشکل اصلی بنادر ساحلی مبنی بر تراکم ترافیک در پسرکرانه سودمند واقع شده و به ویژه سبب توسعه اقتصادی روزافزون برای کشور جمهوری اسلامی ایران

Kandakoglu A. Celic M. Akgun I. 2009. A Multi Methodological Approach for Shipping Registry Selection in Maritime Transportation Industry. *Mathematical and Computer Modelling*, 49(3): pp. 586-597.

Razmjooei D. and Saeidi N. 1394. Formulating Transit Development Strategy at Anzali port through SWOT & QSPM Methods. *Journal of Marine Science and Technology*. Vol. (14), No. (4), 14p.

Roso V. and Lumsden K. 2009. The Dry Port Concept—The Case of the Falkoping Terminal. *Maritime Transport Journal*. 13:17-27.

Tamlinson J. 2009. History and Impact of the Intermodal Shipping Container. Pratt Institute.

Tarun Kh. Krishna P. 1997. Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets. Harvard University Press, Harvard. 120p.

UNCTAD. 1991. Handbook on The Management and Operation of Dry Ports. Geneva. 45p.

می‌گردد. مسئولین باید با بهره‌گیری از نیروی انسانی کارآمد اقدام به توسعه کلیه طرح‌ها و تسهیل راه در این زمینه نموده و با ایجاد بنادر خشک به رشد اقتصاد ملی و داخلی کمک نمایند.

منابع

Iranshahi S., Sadjadi Parsa J. and Abaspor M.1393. surveying and evaluation services quality in container terminals (case study: Shahid Rajaei container terminal). *Journal of Marine Science and Technology*. Vol. (13), No. (3), 18p.

Ebrahimzadeh A, Aghasizadeh A. 1388. Analyzing the Factors Affecting the Development of Tourism in Chabahar Coastal Region Using SWOT Strategy Model. *Urban and Regional Studies and Research*, First Year, No. (1), pp. 107-128.

Belali A., Amraei B. and Talebizadeh A. 1394. Study of the Problems and Barriers of Activity of Dry Ports in the Country and Provide Appropriate Solutions. *Journal of Marine Science and Technology*. No. (75), pp. 35-42.

Dadvar A., Arabshahi N. and Tanzifi M. 1389. Importance of Creating Dry Ports for the Development of Iran's Logistics. *Didgah Journal*, pp. 16-45.

Saeedi N. and Jafari H. 1393. Analyze and Prioritize the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Iran Dry Ports Using SWOT and AHP Models. *Oceanography*. No. (20), Year 5, pp. 95-105.

Saeedi N. Nooramin, A. Javadpour M. and Motahari A. 1390. The Concept of Dry Port with a Special Look at the Need for its Creation in Iran. *Sea and Shipping Journal*. No. (1), Year 2, pp. 39-54.

ShomaliPoor B, Saeedi N, Mousavi M, Reisi F. 1391. The Need for a Special Approach to Rail Transportation and the Operation of Dry Ports to Reduce the Container Sediment of Shahid Rajaei Port. *The First Conference on the Role of Multimodal Transport in National and International Trade*. Tehran.

Ettkin L. P., Helms M. M. and Anderson M. S. 2006. The Challenge of VeneZuela: A SWOT Analysis.

Jarzemskis A, Vasiliauskas A.V. 2007. Research on Dry Port Concept as Intermodal Node. *Transport Research*, Vol. (12), No. (3), pp. 207-213.

Effective Strategies on Operationalising Dry Ports in Iran by SWOT Model

Jafar Sayareh*, Elham Alahyari

Chabahar Maritime University

(DOI): [10.22113/jmst.2018.113912.2103](https://doi.org/10.22113/jmst.2018.113912.2103)

Abstract

As compared to other transportation modes, maritime transportation is economically cost-effective. Presently, with the existing traffic congestion in coastal ports and in order to promote maritime transportation, dry ports are the best option. This research attempts to investigate and recommend the effective strategies for operationalising dry ports in Iran through SWOT model. The research has used the Delphi method for survey and analyses. Questionnaires were used as the main instrument for data collection and measurement of variables in this research. The research target population was assumed unlimited and the number of sample was found to be 96. Firstly, internal and external factors affecting the operation of dry ports were identified, and then factors were prioritised to determine their position in SWOT matrix by using SWOT analysis. According to the weights obtained from internal and external factors evaluation matrix, growth strategy was suggested for the operation of dry ports.

Key words: dry port, seaport, strategy, SWOT Analysis

List of tables and figures

Table 1- Internal organizational factors (Strengths and weaknesses) affecting dry port operationalisation

Table 2- External organizational factors (Opportunities and Threats) affecting dry port operationalisation

Table 3- Weights in SWOT matrix

Table 4- The nine-cell matrix for operationalising dry ports

Table 5- The four-cell matrix for operationalising dry ports

* Corresponding author, E-mail: J.Sayareh@gmail.com