

# خبرنامه مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

به انضمام مقاله تشریحی

## تولید ارزش در بنادر

شماره ۵۴ مهر ۱۳۹۳

سهم ایران از بازار لجستیک قراردادی آسیا-اروپا؟



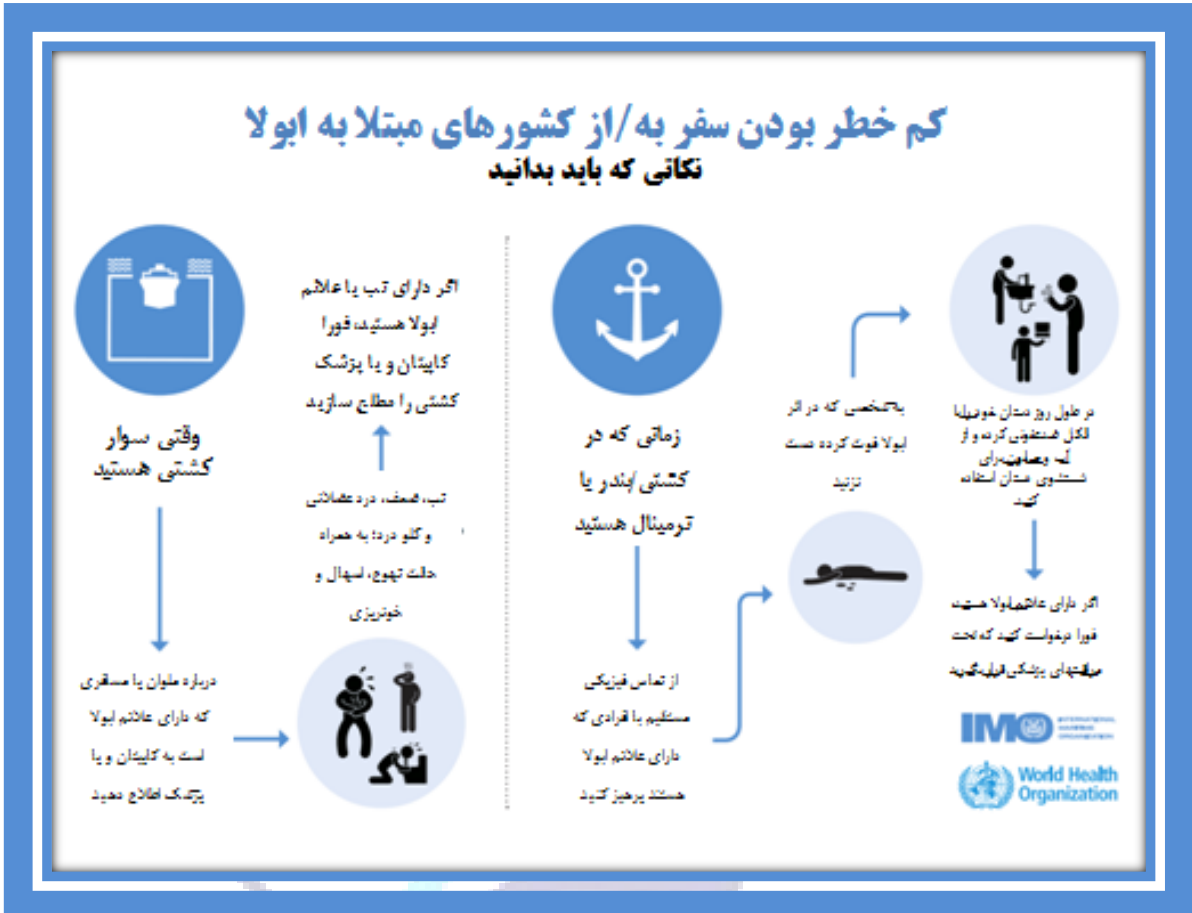
2006 (c) UAB Naftos grupė. Visos Teisės saugomos.  
Dizainas: Lifeaddict.

## فهرست اخبار

- ۳..... نکاتی در خصوص ابولا و سفرهای دریایی
- ۴..... \* یک سوم بازار لجستیک قراردادی تا سال ۲۰۱۷ به آسیا تعلق خواهد گرفت.
- ۶..... لازم الاجرا شدن تبادل الکترونیکی اطلاعات در صنعت کشتیرانی توسط IMO
- ۷..... گزارش طرح جامع بنادر
- ۹..... روی آوردن فرستندگان کالا از مسیرهای کوتاه دریایی به حمل و نقل جاده ای به دلیل قوانین سوخت پاک
- ۱۱..... مگاپورتهی در کویت - تأیید طرح
- ۱۴..... اتحاد مجدد سبب شکل گیری ایده های بندری برای پوتین
- ۱۵..... دسترسی سریع به بندر با برنامه تلفن همراه ابوظبی
- ۱۶..... بارگیری پنج هزارمین محموله از بندر راس لافان
- ۱۷..... تولید ارزش در بنادر: زنجیره های ارزش بندر و نقش وابستگی های متقابل
- تحلیل های منتخب در خصوص خبر " تاثیرترافیک بنادر روی قابلیت اعتماد خدمات شرکت های کشتیرانی "
- ۳۴..... مندرج در خبرنامه شماره ۵۳

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

## نکاتی در خصوص ابولا و سفرهای دریایی



مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

## یک سوم بازار لجستیک قراردادی تا سال ۲۰۱۷ به آسیا تعلق خواهد گرفت

بنا به ادعای (TI)<sup>۱</sup>، منطقه آسیا - اقیانوسیه تا سال ۲۰۱۷ بیش از یک سوم از بازار جهانی لجستیک قراردادی را به خود اختصاص خواهد داد. در گزارش حمل و نقل و لجستیک آسیا - اقیانوسیه (۲۰۱۴)، نیز پیش بینی شده است که سهم این منطقه از حمل و نقل بار جهانی افزایش خواهد یافت، ولی امکان دارد همزمان با این مساله سهم اروپا و آمریکای شمالی از بازار جهانی کاهش یابد. بیشتر رشد در بازار باربری و لجستیک از توسعه ۱۱ میلیارد یورویی بازار لجستیک قراردادی چین در مابین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷ ناشی خواهد بود که مبین بیش از نیمی از کل رشد این منطقه در طی این دوره است. کتی رابرسون<sup>۲</sup> تحلیل‌گر ارشد TI و نویسنده اصلی این گزارش - نیز خاطر نشان ساخت که تقاضا برای خدمات لجستیک از سرمایه‌گذاری قابل توجه روی پروژه‌های زیر ساختی که به تامین نیازهای داخلی، مرزی و بین‌المللی می‌پردازند، ناشی می‌شود. وی اظهار داشت: سرمایه‌گذاری روی مسیر معروف به "راه ابریشم" که منطقه آسیا - اقیانوسیه را به خاورمیانه و آفریقای شرقی اتصال می‌دهد، چنان توسعه‌ای است که پیشرفت کل زنجیره تامین منطقه را موجب می‌شود. منطقه آسیا - اقیانوسیه نیز اکنون در حال تبدیل به یک بازار داخلی در حال رشد است و این موجب تغییر در الگوی تقاضای زنجیره تامین خواهد شد. وی افزود: در این میان چین اهرم اصلی رشد است، چرا که فرآیند تولید ارزان قیمت و کم هزینه چین اکنون در حال انتقال به کشورهای هم‌چون ویتنام، کامبوج، لائوس و بازارهای مرزی هم‌چون میانمار و بنگلادش است. این تغییر و انتقال در فعالیت‌های تولیدی موجب تغییر در شرایط زنجیره تامین شده است.

به گفته رابرسون، بزرگان لجستیک اکنون از طریق مالکیت یا رشد سازمانی، حضور خود در منطقه آسیا - اقیانوسیه را افزایش داده‌اند تا بتوانند پاسخگوی الگوهای تجاری در حال تکامل باشند و پیش‌بینی می‌شود که این روند در سال‌های پیش رو تسریع خواهد شد. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.

<sup>1</sup> - Transport Intelligence

<sup>2</sup> - Cathy Roberson

سوال ۱: به نظر شما سهم کشور ما از بازار لجستیک قراردادی آسیا – اروپا چقدر است و چه جنبه های عملیاتی یا قانونی به ویژه در بنادر ایران می تواند منجر به کاهش یا افزایش سهم کشور در مقایسه با سایر کشورهای منطقه گردد؟

تقدیر شوید

تحلیل نمایید

تحقیق کنید



مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

حداقل در ۵۰۰ و حداکثر در ۱۰۰۰ کلمه دیدگاه های خود را در مورد سوال فوق تا تاریخ ۹۳/۸/۲۰ به [researchcenter@pmo.ir](mailto:researchcenter@pmo.ir) ارسال نمایید.

## لازم الاجرا شدن تبادل الکترونیکی اطلاعات در صنعت کشتیرانی توسط IMO

پس از آنکه کمیته سازمان بین المللی دریانوردی (IMO)<sup>۱</sup> قوانین جدید در خصوص لازم الاجرا شدن تبادل الکترونیکی اطلاعات بار و سایر اطلاعات را تصویب نمود، صنعت کشتی رانی بین المللی گامی جدید به سوی یک آینده دیجیتالی کارآمدتر برداشت. پس از یک فرآیند بررسی پنج ساله، کمیته تسهیل IMO پیوست بازننگری شده کنوانسیون بین المللی تسهیل ترافیک دریایی (FAL)<sup>۲</sup> را تایید کرد. اگر این پیوست بازننگری شده در جلسه بعدی کمیته که قرار است در مارس یا آوریل ۲۰۱۶ برگزار شود به تصویب برسد، تبادل اطلاعات بار، خدمه و مسافران اجباری خواهد شد. سپس می توان این قوانین جدید را ۱۵ ماه پس از تصویب، اجرایی نمود. پیوست کنوانسیون FAL شامل استانداردها و پیشنهادهایی در خصوص تشریفات اداری، الزامات مستند و پروسه هایی است که باید برای ورود، توقف و خروج کشتی ها و خدمه، مسافران، بار و بنه مسافران و بار و محموله ها اعمال گردند. یکی از جنبه های پیوست بازننگری شده این است که مقامات دولتی را ملزم می سازد که سیستم های مورد نیاز جهت تبادل الکترونیکی اطلاعات را ظرف سه سال پس از تصویب اصلاحات، فراهم کنند. در یکی از بیانیه های IMO خاطر نشان شده است که از زمانی که این سیستم ها جهت تبادل اطلاعات الکترونیکی عرضه شوند، یک دوره انتقال آغاز خواهد شد که کمتر از ۱۲ ماه نخواهد بود و در طی این مدت هم اسناد کاغذی و هم اسناد الکترونیکی مجاز خواهد بود. یکی دیگر از پیشنهادات ارایه شده در این پیوست، استفاده از رویکرد در تک پنجره است. با استفاده از این رویکرد می توان اطلاعات مورد نیاز مقامات دولتی در رابطه با ورود، توقف و خروج کشتی، اشخاص و بار را بدون نیاز به دو نسخه نویسی، ثبت کرد. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.



<sup>1</sup> - International Marine Organization

<sup>2</sup> - Facilitation of International Maritime Traffic

## گزارش تدوین طرح جامع بنادر

در گزارشی از انجمن جهانی زیرساخت های حمل و نقل دریایی (پیانک)<sup>۱</sup> راهنمایی<sup>۲</sup> برای آماده سازی طرح جامع بنادر موجود ارائه شده است. این طرح های جامع پس از اینکه پیانک در سال ۲۰۱۲ کارگروهی را برای تجزیه و تحلیل بهترین شیوه های کار در بنادر سطح جهان تشکیل داد، تولید شدند. پیانک در بیانیه ای خاطر نشان ساخت که با تمرکز روی شاخص های عملکردی کلیدی برای سیستم های انتقال بار و عملیات ترمینال، اجازه آماده سازی طرح های جامع بندر قابل اعتماد و پاسخگو را صادر نموده است.

پیانک انجمنی متشکل از متخصصانی است که از اقصی نقاط جهان برای ارائه مشاوره تخصصی در خصوص زیر ساخت های مقرون به صرفه، قابل اعتماد و پایدار جهت تسهیل رشد حمل و نقل دریایی، گرد هم جمع شده اند. اعضای پیانک شامل دولت ها، مقامات دولتی، شرکت ها و متخصصین صنعتی می باشند.



<sup>1</sup> - PIANC ( World Association for Waterborne Transport Infrastructure )

<sup>2</sup> - Guideline

بنابر نظر بیانک، یکی از عوامل کلیدی این گزارش بحث در خصوص تغییر در مدل های مدیریت بندر و دو عامل شایسته سازی است که تاثیر عمیقی روی رشد و توسعه بنادر داشته است. این دو عامل شایسته سازی عبارتند از نحوه انجام عملیات در بندر و چگونگی سرمایه گذاری در بنادر. بیانک متوجه شد که برنامه ریزی برای آینده یک بندر براساس نحوه سازماندهی عملیات بندر و چگونگی تامین بودجه سرمایه گذاری ها، دو عامل کلیدی برای دستیابی به موفقیت است. هدف اصلی از تهیه طرح جامع بندر، به اشتراک گذاری چشم انداز بندر با طیف گسترده ای از ذینفعان و یکپارچه سازی مسایل مهندسی، زیست محیطی و ایمنی در طرح کلی و ترویج رشد و توسعه منظم و بلند مدت است. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.

برای مشاهده فایل PDF طرح جامع بیانک [اینجا](#) کلیک کنید.



**PIANC**  
'Setting the Course'

Report n° 158 - 2014



**MASTERPLANS FOR THE  
DEVELOPMENT OF EXISTING PORTS**

The World Association for Waterborne Transport Infrastructure



## روی آوردن فرستندگان کالا از مسیرهای کوتاه دریایی به حمل و نقل جاده ای به دلیل قوانین سوخت پاک

بنا به گفته وایدریک بلوم<sup>۱</sup> افسر ارشد عملیات سامزکیپ<sup>۲</sup>، افزایش هزینه ناشی از قوانین مربوط به سوخت کم سولفور ممکن است موجب گردد حمل و نقل جاده ای جایگزین بعضی از مسیرهای خاص و کوتاه دریایی اروپا شود. وی اظهار داشت که بعضی از اپراتورها با توجه به اینکه قوانین جدید از ژانویه لازم الاجرا خواهند شد، از هم اکنون خدمات خود را تعطیل کرده و به حمل و نقل جاده ای روی آورده اند.

هر چند وی معتقد است که این یک توسعه کوتاه مدت است و خاطر نشان ساخت که احتمالاً در بلند مدت حمل و نقل دریایی و ریلی افزایش خواهد یافت و از حمل و نقل جاده ای پیشی خواهد گرفت. در کتاب سفید اروپا<sup>۳</sup> در خصوص حمل و نقل ذکر شده است که یک سوم ترافیک جاده ای مربوط به مسیرهای طولانی تر از ۳۰ کیلومتر باید تا سال ۲۰۳۰ از حمل و نقل جاده ای حذف شود و این رقم تا سال ۲۰۵۰ باید به ۵۰ درصد افزایش یابد. بنابراین کمیسیون اروپا ناچار است که برای پشتیبانی از حمل و نقل دریایی و ریلی، اثربخشی حمل و نقل جاده ای رانسبت به امروز کاهش دهد. سامزکیپ پیش بینی نموده است که قوانین و مقررات جدید مربوط به سوخت کم سولفور که آنها را مجبور به استفاده از سوخت گران قیمت تر گازوئیل دریایی خواهد نمود، موجب افزایش ۵۰ درصدی هزینه ها خواهد شد. بلوم اظهارداشت که بیشتر عملیات مسیرهای کوتاه دریایی این متصدی حمل و نقل در دریای بالتیک، دریای شمالی، کانال انگلیس و آمریکای شمالی انجام می شود. از یکم ژانویه ۲۰۱۵، محدودیت محتوای سولفور ۱٪/ (که در حال حاضر یک درصد است) در این مناطق که مشمول مقررات کنترل انتشار گازهای گلخانه ای هستند، لازم الاجرا خواهد شد.

طبق محاسبات سامز کیپ، استفاده از سوخت گران قیمت تر و پاک تر موجب می شود هزینه سوخت حدود ده میلیون دلار در سال افزایش یابد و البته این رقم شامل افزایش قیمت سوخت گازوئیل دریایی که احتمالاً به دلیل افزایش تقاضای خطوط کشتی رانی اتفاق خواهد افتاد، نمی باشد. سامز کیپ هنوز مقدار افزایش نرخ که به منظور جبران هزینه انجام خواهد داد را اعلام نکرده است. وی گفت سامز کیپ برنامه ای برای استفاده از اسکرابر<sup>۴</sup> یا تکنولوژی گاز در شناورهای خود ندارد، چرا که تکنولوژی اسکرابر هنوز به حد کمال نرسیده و مقرون به صرفه نیست. وی به دل نگرانی های موجود در خصوص سیستم های اسکرابر حلقه باز که آب کثیف مورد

<sup>۱</sup> - Diederick Blom

<sup>۲</sup> - Samskip

<sup>۳</sup> - The European White Paper

<sup>۴</sup> - Scrubber

استفاده برای پاکسازی محتوای سولفور گازهای گلخانه ای را به دریا باز می‌گرداند نیز اشاره کرد، چراکه احتمال دارد که قوانین و مقررات زیست محیطی آبی استفاده از چنین سیستم‌هایی را ممنوع نمایند. بعضی معتقدند که جریمه در نظر گرفته شده برای شرکت‌هایی که قوانین را رعایت نمی‌کنند کافی نیست و ممکن است بعضی از اپراتورهای بی توجه و غیرمسئول ترجیح دهند به جای پرداخت هزینه بالای سوخت، این جریمه را پرداخت کنند. البته بلوم این احتمال را رد کرد و گفت در این مورد بازار برخورد مسئولانه ای داشته و متخلفان را تحریم نموده است و فقط به جریمه بسنده نکرده است.

البته مقامات رسمی هنوز از چگونگی برخورد با خاطیان خبر نداده‌اند و حتما پاسخی برای بی‌مسئولیتی و قانون شکنی وجود خواهد داشت. وی خاطرنشان ساخت که سایر گروه‌های فعال در این صنعت نیز می‌توانند از متخلفان زهرچشم بگیرند، برای مثال بانک داسکه<sup>۱</sup> اعلام نموده است که از پرداخت وام به شرکت‌هایی که از قوانین سرپیچی می‌کنند، خودداری خواهد کرد. اگرچه سامزکیپ هنوز از افزایش قیمت خود خبر نداده است، اما خط مرسک، شرکت کشتیرانی دریای مدیترانه<sup>۲</sup>، CMA CGM و یونی فیدر<sup>۳</sup> همه افزایش نرخ خود را اعلام کرده‌اند. OOCL نیز گفته است که افزایش نرخ خود را برطبق قیمت سوخت جاری انجام خواهد داد. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.



<sup>1</sup> Daske

<sup>2</sup> Mediterrean Shipping Co.

<sup>3</sup> Unifeeder

## مگاپورتی در کویت - تأیید طرح

دولت کویت برنامه بلندمدتی را برای ساخت یک بندر هاب منطقه ای در شمال خلیج فارس در کویت تهیه دیده بود. در طول دهه ۱۹۹۰، در مطالعه هایی که روی طرح جامع بندر انجام شد، چندین مکان مختلف برای بندر مذکور مورد بررسی قرار گرفت که شامل دو یا سه سایت در اطراف جزیره بوبیان<sup>۱</sup> نیز می شد. در خلال سال های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵، با در نظر گرفتن امکانات توسعه و شرایط زیست محیطی، یک طرح جامع برای جزیره بوبیان تهیه شد. این کار بر اساس بررسی های گسترده و تحقیقات صورت گرفته روی سایت انجام شد. بررسی بیشتر طرح جامع و امکان سنجی طرح کانسپت و مطالعات امکان سنجی اقتصادی و فنی بندر کانتینری واقع در جزیره بوبیان در مابین سال های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۹ تکمیل شد. این مطالعات مسایلی همچون افزایش تعداد طرح ها از ۹ اسکله (در سال ۲۰۰۶) به ۲۴ اسکله و امکان افزایش آنها به ۶۰ اسکله را پوشش می دادند.

نتیجه این مطالعات طرحی شد که در مزایده طرح تفضیلی، ارزیابی اثرات زیست محیطی EIA<sup>۲</sup> و ساخت فاز اول بندر که در سال ۲۰۱۰ به شرکت ساخت و مهندسی هیوندایی (HDEC) واگذار شد، مطرح گردید. در تیم شرکت ساخت و مهندسی هیوندایی، HasKoning Nederland B.V. تایید طرح و مطالعات طرح تفضیلی را بر عهده گرفت و HR Wallingford برنامه مدل سازی و خدمات ارزیابی را برای طرح بندر و مطالعات زیست محیطی ارائه نمود.

### محل احداث بندر

جزیره بوبیان بزرگترین جزیره کویت است و نزدیک به ۸۵۰ کیلومتر مربع مساحت دارد. این جزیره در زمینی بسیار پست واقع شده، مرتب در معرض سیلاب قرار دارد و تقریباً سراسر از گل نرم (Sabkha) پوشیده شده است. در اطراف این جزیره مجموعه ای از خورها (کانال ها) وجود دارد. سایت بندر و کانال در خور عبدالله که در سمت شمال شرق و ما بین جزیره و خط ساحلی عراق واقع شده است، قرار دارد. عمق خور عبدالله به طور معمول ده متر زیر چارت دیتوم است. آب هایی که جزیره بوبیان را احاطه کرده اند از غنای بیولوژیکی بالا و تنوع زیست محیطی برخوردارند. حساسیت زیست محیطی این جزیره چنان است که در فرآیند تهیه طرح جامع تقریباً نیمی از جزیره بوبیان اندوختگاه طبیعی محسوب شده است.

<sup>1</sup> - Boubyan

<sup>2</sup> - Environmental Impact Assessment

## برنامه

فاز یک بندر پیشنهاد شده که هم اکنون تحت عنوان بندر مبارک الکبیر شناخته می شود، شامل یک دیوار بارانداز ۱۶۰۰ متری، یک محوطه احیا شده به مساحت ۱۷۶ هکتار و یک لنگرگاه ویژه شناورهای کوچک است. مطالعات انجام شده برای فاز یک، علاوه بر در نظر گرفتن مقتضیات این فاز، باید طرح تفضیلی فاز ۲ را فراهم نموده و دریافت تأییدیه برای طرح کلی همه فازهای توسعه تا فاز 4b که شامل یک دیوار بارانداز ۱۰۸۰۰ متری و محوطه احیا شده ای به مساحت ۸۶۴ هکتار می باشد را نیز میسر می ساختند.

این بندر به یک فضای مانور لایروبی شده و بیش از ۵۰ کیلومتر کانال ورودی که محوطه بندر را به خلیج فارس ارتباط دهد، نیاز دارد. عمق لایروبی برای فاز یک ۶ متر پائین تر از سطح بستر در محوطه مانور بندر توصیه شده بود.

## دامنه مطالعات

انعقاد قرارداد برای تأیید طرح (همه چهار فاز)، تهیه طرح تفضیلی و ساخت فاز یک شامل برنامه ای بسیار سخت و فشرده بود. برای دستیابی به این لازم بود که جنبه های مختلف مطالعات مربوط به تأییدیه طرح و پشتیبانی از طرح تفضیلی را به موازات یکدیگر مورد بررسی قرار داد. علاوه بر این، در این برنامه باید مطالعات طرح به موازات جمع آوری داده های مهم انجام شود.

بنابراین، مطالعات مورد نیاز برای پشتیبانی از طرح باید بر اساس داده های موجود که بیشتر از بررسی های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵ حاصل شده بودند، انجام می شد. از آنجائی که قرار بود فرآیند جمع آوری اطلاعات همزمان با مطالعات طرح تکمیل شود، یک مرحله اعتبار سنجی دیگر برای یافته های پژوهش به مرحله آخر کار اضافه شد. این رویکرد امکان تعیین سریع همه وجوه طراحی بندر و اثرات زیست محیطی احتمالی را میسر ساخت و حداکثر زمان ممکن برای حل مشکلات خاص احتمالی را فراهم نمود.

حجم توسعه پیشنهاد شده به اندازه ای بود که مستلزم تحقیقات منطقه ای جهت آشنایی با نیروهای بنیادی زیست محیطی تاثیر گذار روی بندر (جریانات، امواج) و نیز آشنایی با پتانسیل بندر برای تغییر نیروهای تاثیر گذار بر حمل رسوبات، کیفیت آب و تغییرات مورفولوژیکی بلند مدت بود. علاوه بر این، برای تعیین مسائل

کلیدی طراحی بندر شامل حرکت شناور در اسکله، چینش سازه ها و پر کردن آب لنگرگاه ویژه شناورهای کوچک، به مطالعات مدل سازی دقیق و مفصل نیاز بود .

مطالعات مربوط به تأیید طرح بندر مستلزم تامین سریع اطلاعات برای تعدادی از طرح های پیشنهاد شده پیچیده ، دینامیک و حساس بود . مطالعات چند بعدی بودند و مقیاس های فضایی بسیاری را پوشش می دادند. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید



مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

## اتحاد مجدد سبب شکل گیری ایده های بندری برای پوتین

پوتین<sup>۱</sup> در سخنرانی اخیر خود در یک کنفرانس بر اهمیت افزایش ظرفیت بنادر، سرعت بخشیدن به جا به جایی و تحویل بار و در نتیجه اشتغال زایی بیشتر تاکید نمود.

همچنین، وی اظهار داشت که همه زیرساخت‌های بندری روسیه نوسازی شده و توسعه یافته اند.

به گفته رئیس جمهور پوتین، ترمینال‌های موجود و در حال برنامه‌ریزی کریمه و سرزمین کراسنودار<sup>۲</sup> باید مکمل یکدیگر باشند. در عین حال، باید از مزایای همه بندرها و مراکز لجستیک بطور کامل استفاده شود.

به همین منظور، ظرفیت مورد نیاز در کریمه و سرزمین کراسنودار، باید تعیین شود.

پروژه‌های مربوط به ایجاد مراکز لجستیک منطبق با استاندارد بین المللی در حال حاضر در کراسنودار راه‌اندازی شده‌اند. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.



<sup>1</sup> - Putin

<sup>2</sup> - Krasnodar

## دسترسی سریع به بندر با برنامه تلفن همراه ابوظبی

شرکت بنادر ابوظبی (ADPC)<sup>۱</sup> یک برنامه جدید تلفن همراه راه اندازی کرده است که دسترسی مجاز به بنادر را سرعت می بخشد. بنا به گفته مجله وال استریت<sup>۲</sup>: این جواز ورود به بندر ADPC به کاربران اجازه می دهد به سرعت در خواست خود برای جواز الکترونیکی ورود به بندر را ثبت کنند و سپس در هر ساعتی از روز وضعیت آن را پیگیری کنند. پس از تأیید توسط این برنامه، کاربران بلافاصله برای اقدامات بعدی و دریافت جواز از دفتر بندر مربوطه اطلاع رسانی خواهند شد. ادعا می شود این نرم افزار جدید تلفن همراه به نفع مشتریان، ذینفعان و پیمانکاران مشغول به کار در بنادر خواهد بود و روند کار را برای بیش از ۷۰۰ راننده کامیونی که هر روز به بندر ADPC مراجعه می کنند، آسان می سازد.

سلطان آل جابری<sup>۳</sup> معاون مقررات و امنیت در ADPC اظهار داشت: تمرکز ADPC روی جلب رضایت مشتریان در همه بنادر خود است. این برنامه جدید ابزاری موثر برای صرفه جوی در وقت است و یکی از فرایندهای مهم برای مشتریان ما را تسهیل می نماید و آنها را قادر می سازد هر وقت و هر کجا که بخواهند با ما در تماس باشند. این برنامه جدید که در سیستم های تلفن همراه iOS قابل استفاده است، به سیستم نرم افزاری آن لاین e-pass شرکت بنادر ابوظبی متصل می باشد و از Google Play و Apple Store قابل دانلود است. برای مشاهده اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.



<sup>1</sup> Abu Dhabi Ports Company

<sup>2</sup> - Wall Street

<sup>3</sup> - Sultan Al Jaber

## بارگیری پنج هزارمین محموله از بندر راس لافان

شرکت قطرگاز پنج هزارمین محموله خود را توسط راس لافان ترمینال RLTO<sup>1</sup> در مورخ سیزدهم اکتبر بارگیری نمود. این محموله برابر با بیش از ۲ میلیارد بشکه بود.

بعلاوه، این پنج هزارمین محموله، اولین محموله سوخت دیزل فوق کم سولفور بود که در بندر راس لافان بارگیری شده است. سوخت دیزل فوق کم سولفور یک سوخت بسیار دوستدار محیط زیست است و توسط تصفیه گر هیدروژنی سوخت دیزل که در اوایل سال جاری راه اندازی شده است، در پالایشگاه لافان تولید می شود.

RLTO مسوولیت انبارش و بارگیری محصولات هیدروکربنی مایع غیر LNG و سولفور فله در شهر صنعتی راس لافان را برعهده دارد.

شیخ خالد بن خلیفه آل ثانی - مدیر اجرایی شرکت قطرگاز - اظهار داشت: جشن بارگیری پنج هزارمین محموله، در واقع جشن همکاری میان شرکت های فعال در شهر صنعتی راس لافان است. RLTO بخشی حیاتی از زنجیره تامین همه تولیدکنندگان شهر صنعتی راس لافان است.

وی افزود: این موفقیت بدون همکاری و پشتیبانی RTLO امکان پذیر نبود. بارگیری این محموله یک پیروزی بزرگ برای قطرگاز محسوب می شود و نشان دهنده تعالی عملیاتی و تلاش ما جهت ارائه خدمات سطح بالا به همه مشتریان و ذینفع هایمان است.

RTLO در سال ۲۰۰۶، بمنظور برخورداری از یک اپراتور واحد و یگانه برای انبارش و بارگیری همه فرآورده های نفتی مایع راه اندازی شد. پایه و اساس افتتاح RLTO "مفهوم به اشتراک گذاری بود"؛ به بیان دیگر، انبارش مشترک به منظور کاهش سرمایه گذاری روی مخازن و دسترسی مشترک به اسکله ها به منظور کاهش سرمایه کلی مورد نیاز برای مخارج سرمایه ای و عملیاتی توسعه بندر. RLTO اولین محموله خود را در سال ۲۰۰۷ بارگیری کرد. برای مشاهده اصل خبر اینجا کلیک کنید.

<sup>1</sup> - Ras Laffan Terminal Operations



## مقاله تشریحی تولید

### ارزش در بنادر

#### تولید ارزش در بنادر: زنجیره‌های ارزش بندر و نقش وابستگی های متقابل

##### ۱\_ مقدمه

تغییرات عمده در سیستم حمل و نقل، حمل و نقل دریایی بار را نیز تحت تاثیر قرار داده است. تلاش برای یکپارچه سازی بنادر در زنجیره های ارزش موجب توسعه عملکردی و فضایی فعالیت های بندری شده است. بنادر بین المللی که سعی در جذب شرکت های بزرگ مقیاس، جلب سرمایه بیشتر، بهره برداری از منابع و دستیابی به بازدهی و بهره وری دارند، باید به بخشی از این زنجیره های یکپارچه تبدیل شوند.

در این راستا، درک پیچیدگی، تنوع و گستردگی تعاملات، روابط ایجاد شده و وابستگی های متقابل میان تامین کنندگان خدمات بندری و کاربران این خدمات از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برخورداری از چنین درکی موجب شکل گیری راه و شرایطی می شود که به موجب آن کاربران بندر می توانند هنگام استفاده از یک بندر خاص به استخراج ارزش پرداخته و یا حداقل از درک لازم برای استخراج این ارزش برخوردار شوند.

این امر فقط از اهمیت تئوریک و نظری برخوردار نیست. در این متن شرح داده شده است که اثر بخشی یک مؤلفه عملکردی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار و مکملی است برای هدفی قدیمی تر که همانا استفاده کارآمد از عوامل تولید در دسترس می باشد؛ چرا که کاربران بندر حتی هنگامی که کارایی و بهره وری (که ازمسایل کلیدی درمدل فوردی توسعه بندر هستند) حاصل شده باشد نیز از عدم توانایی جهت استفاده بهینه از فاکتورهای تولید در دسترس، گله مند هستند. فعالان درگیر - بخصوص حاکمیت بندر یا تامین کنندگان خدمات بندری - می توانند با استفاده از استراتژی های کسب ارزش که به تعیین نیازهای غیرضروری و فرصت های مربوطه کمک می کنند، به عملکردی برتر از رقبای خود دست یابند. حال که همه بنادر باید بطور موثر و کارآمد به کاربران خود خدمات رسانی کنند، آگاهی از نوع تعاملات موجود در یک بندر خاص، به ارزیابی حوزه ای که این چنین ارزشی از آن استخراج شده، کمک خواهد نمود.

پژوهش حاضر، مفاهیم وابستگی متقابل فعالان بندر و خلق ارزش مشترک را به یکدیگر ربط می دهد. در این پژوهش، با بازنگری تحقیق های جدید انجام شده در این زمینه، اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملات موجود در یک بندر، چگونگی ارتباط کاربران بندر و ارزش ایجاد شده در بندر مورد بررسی قرار گرفته و چگونگی عرضه ارزش در

مجموعه های شبکه‌ای، احراز شده است. همه این موارد تحت الشعاع شکل‌گیری زنجیره های ارزش بندر و اهمیت خلق ارزش مشترک قرار دارد. این مبحث نشان می‌دهد که هرچه سطح وابستگی متقابل میان شرکتهای بالاتر باشد، امکان تولید ارزش مشترک بیشتر خواهد بود. به همین دلیل، در این پژوهش سه نوع وابستگی متقابل که امکان دارد در شبکه های بندری موجود باشد مورد بحث قرار گرفته و ساختار و نحوه حضور آنها نیز با استفاده از یافته های تجربی صنعت بندر به تصویر کشیده شده است.

یافته های این تحقیق حاصل مصاحبه های نیمه سازماندهی شده با ذینفعان مختلف بندر ( خطوط کشتی‌رانی، بارفرابرها، فرستندگان کالا، حاکمیت بندر و پیمانکاران فرعی ) در چهار بندر مهم بلژیک و یونان (آنتورپ، زیبراگ، پیرائوس و تسالونیک) است. این پژوهش (بار محور) است و به همین دلیل مجموعه خاص از فعالان و شرکای بندری که در یک حوزه تجاری خاص فعال هستند، در این پژوهش مورد توجه بوده است. تجارت کانتینری بر تغییرات سازمانی‌ای دلالت دارد که موجب تمرکز ویژه روی مطالعات بندری در خصوص این نوع از تجارت شده اند. پژوهش حاضر نیز با تمرکز بر تجارت کانتینری انجام شده است.

## ۲\_ مطالعه روابط در بنادر

اخیرا مطالعات بندری روی روابط میان کاربران بندر و تامین کنندگان خدمات بندری و نیز بررسی و اندازه‌گیری ارزش استخراج شده توسط کاربران بندر، متمرکز شده اند. مارتین و توماس ( ۲۰۰۱ )، روابط مختلف سازمانی و صنعتی را از نقطه نظر جامعه بندری کانتینری توصیف نموده و نتیجه‌گیری کردند که فضای رقابتی موجود میان اعضای کلیدی جامعه بندری، توسعه روابط همکاری بلند مدت را محدود می‌کند. با این وجود، این پژوهشگران از نزدیک تر شدن روابط اعضای جامعه بندری حمایت کردند. بنابراین، سیستم تحت تاثیر همه اعضای جامعه بندری مربوطه قرار دارد و چارچوب آن توسط آنها تعیین می‌شود. ون در هودست و دی لانگن ( ۲۰۰۸ )، به دنبال راهی برای حل مشکلات موجود بر سر راه همکاری در زنجیره های پسرانه شکل گرفته توسط چنین جامعه ای، بودند. این محققان مشکلات همکاری در زنجیره های حمل و نقل آبی، ریلی و جاده‌ای کانتینر را مورد تاکید قرار دادند و مکانیسم های موجود برای حل این مشکلات را شناسایی کردند (برای مثال، انگیزه تشکیل اتحادیه های میان شرکتی، تغییر محدودده وظیفه کاری شرکت ها و انجام اقدامات مشترک).

کرین و مورویلو ( ۲۰۰۳ )، نقطه نظرات فرستندگان کالا در خصوص معیارهای رضایتمندی در امور مرتبط به بندر را مورد مطالعه قرار دادند. این پژوهشگران با تفکیک نمودن تولیدات و خدمات بندری عرضه شده توسط هر یک از فعالان جامعه بندری، نتیجه‌گیری نمودند:

تحویل ارزش یکی از تعیین کننده های مهم و اصلی در ایجاد رضایت است؛

رابطه میان فرستندگان کالا و سایر اعضای زنجیره تامین و میزان وابستگی و اتحاد فعالان مختلف، میزان رضایتمندی طرفین درگیر را بطور قطع تحت تاثیر قرار می دهد.

دی مارتینو و موریلو ( ۲۰۰۸ )، با دفاع از این موضوع که یکپارچگی و اتحاد فعالان بندر عامل بر خور داری از مزایای رقابتی بندر است، تحویل ارزش را مورد مطالعه قرار دادند. این محققان بر اساس پارادایم مدیریت زنجیره تامین و با صحنه گذاشتن بر چشم انداز شبکه ای، بنادر را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. توانایی شرکت های درگیر در ایجاد روابط درون سازمانی، عاملی حیاتی برای تثبیت موقعیت استراتژیک آنها است.

بیچو و بل ( ۲۰۰۷ )، در مطالعه ای که روی روابط فعالان بندری انجام دادند، وجود ساختارهای کانالی در کشتی رانی جهانی و بنادر را تصدیق نمودند. این پژوهشگران با استفاده از روش مدل سازی معادله ساختاری، اثر قدرت و تضاد و تعارض میان اعضای کانال در سطح ادغام، انتقال و عملکرد کانال را مورد بررسی و آزمایش قرار دادند.

هال ( ۲۰۰۴ )، چشم انداز روابط میان شرکتهای خاص در بنادر را جهت شناخت و درک جریان کالاها به چالش کشید و لزوم انجام یک تحلیل نظری و تجربی که فعالان را بیشتر را در مرکز توجه قرار دهد، مورد تاکید قرارداد. تجزیه و تحلیل واردکنندگان خودرو در ایالات متحده نشان داد که روابط ایجاد شده میان فعالان بندر موجب تخصصی سازی دوسویه و متقابل شده و این امر به نوبه خود موجب تمرکز حجم بالای واردات در چند بندر خاص شده است. رویکردهایی که فعالان را مرکز توجه قرار می دهند، برای تجزیه و تحلیل اهمیت روابط پیشرفته در بنادر بسیار مناسب هستند و نمی توان اهمیت آنها در تولید ارزش را انکار کرد. درجایی که ارزش با رضایتمندی رابطه مستقیم و نزدیک دارد و هر دوی اینها روی انگیزه های رفتاری تاثیر می گذارند، آشنایی با روش های تولید ارزش، اطلاعات مفیدی را در اختیار فعالانی قرار می دهد که مایلند قدرت رقابتی خود را افزایش دهند.

### ۳\_ تکیه ارزش بر روابط

کاربران یک بندر در خصوص ارزش ایجاد شده یا استخراج شده هنگام استفاده از آن بندر یا هر بندر دیگری، برداشتهایی دارند. برای کاربران، این ارزش بیش تر از سه مولفه ناشی می شود. این مولفه ها عبارتند از دو نوع رابطه تعاملی که کاربران با ذینفعان بندر و حاکمیت بندر ایجاد می کنند و به ترتیب تعاملات عملیاتی و تجاری نامیده می شوند و مولفه سوم نیز ویژگی های بندری است. تعاملات عملیاتی شامل تحویل واقعی خدمات می باشد ( به عبارت دیگر، بارگیری یک کانتینر روی کامیون). منظور از تعاملات تجاری، همه انواع تعاملات موجود میان گروه ها و بخش های درگیر است (برای مثال، بیش تر روی ارتباطات، پرداخت، توافق نامه ها و غیره متمرکز است تا معاملات فیزیکی).

کاربران بندر و تامین کنندگان خدمات بندری روابطی ایجاد می کنند که در قالب تجارت شرکت با شرکت (b2b) می گنجد. در بسیاری از موارد، این روابط بلند مدت و نزدیک هستند و از الگوهای تعاملی پیچیده میان شرکتی و درون شرکتی برخوردار می باشند و طرفین بطور متقابل و تاحد قابل توجهی خود را با این روابط تطبیق می دهند. طرفین درگیر روی ارزش مطلوب (که همان مزیت ادراک شده است) و ارزیابی خدمات، عملکردها و پیامدهای استفاده از خدماتی که دستیابی کاربر به اهدافش را تسهیل یا غیر ممکن می سازد، تاکید دارند.

ارزش در بازارهای تجارت شرکت با شرکت موجب تاکید بیشتر روی روابط ایجاد شده میان تامین کنندگان خدمات و کاربران می شود. همه فعالان حداقل دو نوع مختلف از ارزش را ملاحظه می نمایند. نوع اول، ارزش عملکردی است که برسلسله مراتب متمرکز بر دسترس پذیری و کیفیت خدمات، ارایه خدمات با کیفیت و قیمت گذاری، تکیه دارد.

نوع دوم، ارزش رابطه است که از کیفیت تعاملات میان کاربر و تامین کننده خدمات نشات می گیرد. گرونروس (۱۹۹۷) خاطرنشان ساخت که در مفهوم ربطی، ارزش برای مشتری در تبادل معاملاتی یک کالا جهت کسب پول گنجانده نشده است؛ بلکه، ارزش ادراک شده برای مشتری نیز به مرور زمان و با توسعه روابط ایجاد شده و تحویل می گردد. در چنین حالتی، ارزش ضمنی اندک را می توان با درک مثبت روابط، تعادل بخشید. بنابراین، حفظ یک رابطه خوب با کاربر، برای تامین کننده خدمات بسیار مهم است؛ چرا که باعث می شود کاربر در برابر عملکرد نامناسب اتفاقی، نرمش و انعطاف بیشتری نشان دهد. برای کاربر، بیشتر رابطه کلی که با تامین کننده برقرار کرده حائز اهمیت است تا مزیت های جانبی و جداگانه ای که ارایه می شود.

### ۳\_۱ جهت گیری شبکه های بندری

در بندر، هریک از فعالان بخشی از ساختار شبکه است که فعالان دیگر، فعالیت ها و منابع را بر طبق یک الگوی معین به یکدیگر پیوند می دهد. تامین کنندگان خدمات بندری انتظار دارند که ارزش مورد تقاضای کاربران بلاواسطه، تحت تاثیر نیازهای کاربران پایین دستی قرار داشته باشد. یک بندر خاص و نهادهای مرتبط با آن معمولاً در یک زنجیره گسترده تر جای داده می شوند تا واحدهای مستقل. در کل مجموعه ای از روابط تجاری مرتبط به هم وجود دارد و در این زنجیره تغییر در یک رابطه موجب تغییر در رابطه دیگری می شود و این روند ادامه دارد.

در این زمینه، رابطه میان فعالان بندر یک رابطه دوتایی ایستا و معمولی نیست. هر تامین کننده خدمات روی مشتری مشتری خود تاثیر می گذارد، چرا که روابط درون سازمانی پیچیده موجود در شبکه بندر، بویایی ارزش ارایه شده در هر زمینه خاص را تحت تاثیر قرار می دهد. روابط ایجاد شده شامل روابطی است که میان زنجیره ای

از واسطه ها و کاربر نهایی وجود دارد. این درحالی است که تشخیص اهمیت واقعی کاربر نهایی برای همه بخش های زنجیره ممکن نمی باشد. آنچه که برای بیشتر اعضای زنجیره اهمیت دارد، رضایت مشتری خودشان است. این درحالی است که این مشتری هنگامی راضی خواهد بود که خدماتی دریافت نماید که فرصت ارزیابی خدمات مطلوب به مشتری را در اختیار وی قرار دهد. در چنین چارچوبی، به تدریج مجموعه ای پیچیده از روابط متقابل و وابستگی ها شکل می گیرد.

تعاملات مربوطه شامل شبکه هایی می باشد که در آن شبکه ها، فعالیت ها و عملکرد یک شرکت روی عملکرد مشتریان آن تاثیر می گذارد. شواهد تجربی حاصل شده در تحقیق حاضر نشان می دهد که جریانات موجود در یک شبکه نه تنها همگن نیستند، بلکه فعالان نیز بصورت منحصر به فرد و جداگانه با آنها مواجه نمی شوند. انتخاب های استراتژیک شرکت های درگیر، به شبکه های ایجاد شده شکل می دهند. این انتخاب های استراتژیک بر مبنای روابط ایجاد شده با سایر فعالان استوار می باشند و یا به شدت تحت تاثیر این روابط قرار دارند و این وضعیتی است که موجب می شود مطالعات متمرکز بر فعالان، این روابط را مورد توجه قرار دهند.

در عین حال، تعاملات زنجیره تامین نوعی فراکتال<sup>۱</sup> هستند که تعاملات بندری نیز جزئی از آن می باشد. قطعا در زنجیره های گسترده تر، بنادر شامل لایه های چندگانه ای از نهادها خواهند بود که هر کدام اهداف و چشم اندازهای خود را دنبال می کنند. در بسیاری از موارد، ممکن است این نهادها از میزان ارزشی که بندر و یا زنجیره ارزیابی می دهد، آگاه نباشند. با این وجود، کاربران (به خصوص فرستندگان کالا) یک تامین کننده خاص را انتخاب نمی کنند، بلکه بر اساس کل زنجیره ارزش بندر و کل شرکتهای درگیر در بندر مورد نظر، به تصمیم گیری و انتخاب می پردازند. بر همین مبنای، کاربران بندر باید از ارزشی که بندر یا زنجیره بندر از طریق روابط، مابین فعالان حاضر در کل زنجیره ارزیابی می دهد، آگاه باشند. با توجه به اهمیت زنجیره بندر، به روابطی نیاز است که موجب افزایش ارزش کلی ارزیابی شده توسط زنجیره شوند. سؤال کلیدی که در اینجا مطرح می شود این است که چگونه این روابط به شیوه ای ایجاد شوند که موجب افزایش میزان تولید ارزش در مجموعه شبکه های مربوطه شوند.

### ۳-۲ زنجیره های ارزش بندر

در مدل های معاصر تجارت بندری، فقط فعالان مجزا و منفرد نیستند که با یکدیگر رقابت می کنند؛ به عنوان مثال، می توان به کانتینری اشاره نمود که از طریق یک بندر خاص و توسط چندین شرکت که امر جابجایی آن را برعهده دارند، از مبدا A عازم مقصد B است. این کانتینر سفر خود را از یک ترمینال داخلی آغاز کرده و به سوی بارفرابر، خط کشتیرانی، اپراتور ترمینال و غیره حرکت خواهد کرد و در این میان فعالان مختلف دخالت خواهند داشت و

<sup>۱</sup> فراکتال یا برخال نوعی ساختار هندسی است متشکل از اجزایی که با بزرگ کردن هر جزء به نسبت معین همان بدست می آید: به عبارت دیگر ساختاری است که هر جزء آن با کل آن هماهنگ است.

وابستگی های سریالی نیز ایجاد خواهد شد. این بدان معناست که کارایی و بهره وری در جابجایی کانتینر تابع تعاون و همکاری است و به هماهنگی موثر میان منابع و فعالان درگیر بستگی دارد. به دلیل وجود این وابستگی ها، تامین کنندگان خدمات بندری در زنجیره های ارزش بندر جای گرفته اند و سعی بر تولید ارزش برای کاربران خود دارند، البته در اینجا باید ویژگی چند بعدی عملکرد بنادر را نیز مد نظر قرار داد.

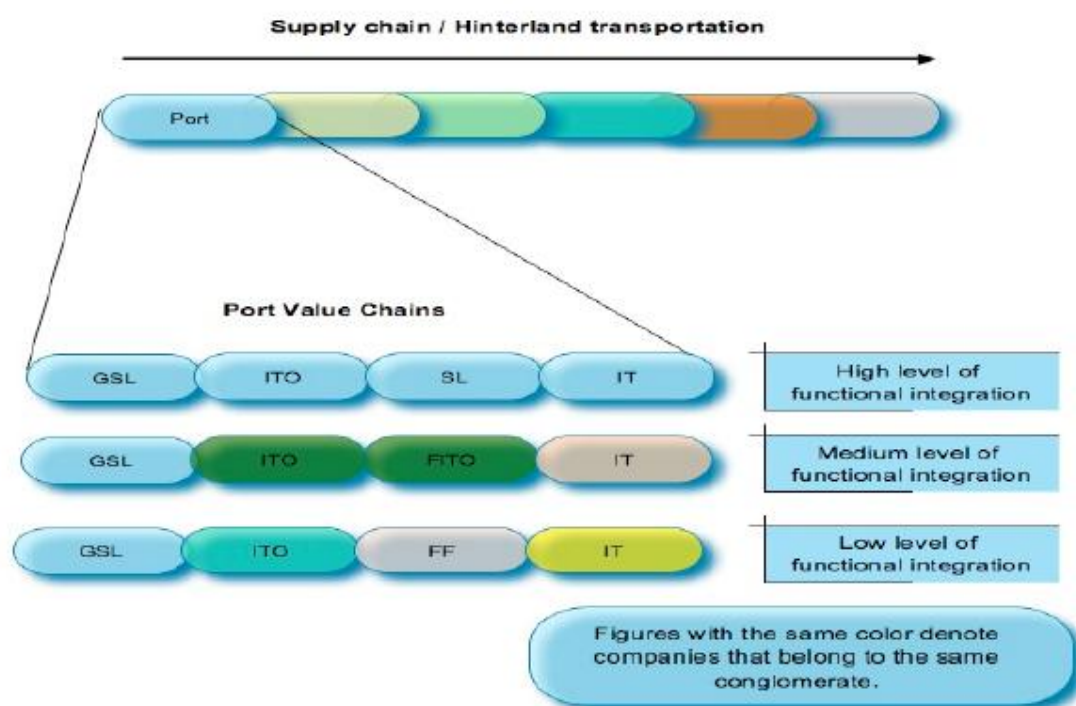
منظور از زنجیره های ارزش بندر، بیشتر سیستمی متشکل از واحدهای منطقه ای است که در قالبی عملکردی و فضایی با یکدیگر در تعامل هستند تا ترمینال ها، خطوط آهن، کامیون ها و سایر واحدهای مجزا. شرکت های بندری به خدمات ارایه شده توسط سایر ذینفعان بندر نیاز دارند و همیشه از آنها استفاده می کنند و به همین دلیل زنجیره های ارزش مختلف با یکدیگر در رقابت می باشند. در نتیجه، در کنار هم قرار دادن شبکه ای از شرکتها به منظور ایجاد توان لازم برای ارایه سطح بالای ارزش به مشتری، به یک فشار استراتژیک مهم تبدیل شده است. استراتژی تدارکات یک شرکت می تواند مهمترین عامل در توانایی آن شرکت برای تحویل ارزش بیشتر به مشتریانش باشد. شایستگی هر یک از فعالان با شایستگی سایر حاضران در زنجیره ارزش بندر ارتباط نزدیک و مستقیم دارد. اغلب به دلیل این ارتباطات یکپارچه است که بر ارزش زنجیره افزوده می شود و سایت های مجزا از هم گسسته ای که هر یک از فعالان بطور مستقل هدف خود را دنبال می کنند، بر میزان بهره وری افزوده نمی شود.

تامین کنندگان بالادستی نیروی خود را صرف شرکت های متمرکزی می نمایند که آنها نیز به نوبه خود بر ارزش تامین کنندگان می افزایند و سپس این درونداد را به سمت پایین و به فعال بعدی انتقال می دهند و این روند همچنان ادامه می یابد. هدف این است که از طریق فعالیت هایی که با محوریت کاربر بالاواسطه انجام می شوند و در نهایت از طریق فرآیندهایی که بر زنجیره ارزش کلی بندر متمرکز هستند، بر ارزش محصول اصلی افزوده شود. شواهد نشان می دهد که تحت چنین شرایطی، برقراری روابط قوی تر با شرکا موجب افزایش سطح رضایتمندی و بهبود عملکرد یک شرکت می شود. با این وجود، همه روابط درون سازمانی قوی نیستند و در بعضی موارد تلاش برای ایجاد رابطه قوی تر می تواند مخرب باشد.

با توجه به مبحث نظری رابینسون (۲۰۰۲) مبنی بر حضور بنادر و وجود رقابت در زنجیره های تامین، در پژوهش حاضر با فعالان بندر مصاحبه شد و نتایج نشان داد که در یک بندر خاص، رقابت میان زنجیره های ارزش بندر نیز صورت می گیرد (شکل ۱) و فقط به شرکت های مستقل منحصر نمی باشد. به همین دلیل، برای یک ذینفع بندر ارایه خدمات با ارزش به ارباب رجوعان کافی نمی باشد. این خدمات با ارزش باید در کنار خدمات ارایه شده توسط سایر شرکت ها قرار بگیرد و بر میزان ارزش بیافزاید و یا حداقل ارزش موجود را حفظ کند. در نهایت، کاربر

نهایی ارزش ارایه شده توسط کل زنجیره ارزش بندر را ارزیابی می کند. این به نفع شرکت های مستقل و منفرد است که در زنجیره های ارزش بندر که توان تولید و ارایه ارزش بهینه به کاربران خود را دارند، گنجانده شوند.

شکل (۱) زنجیره های ارزش بندر



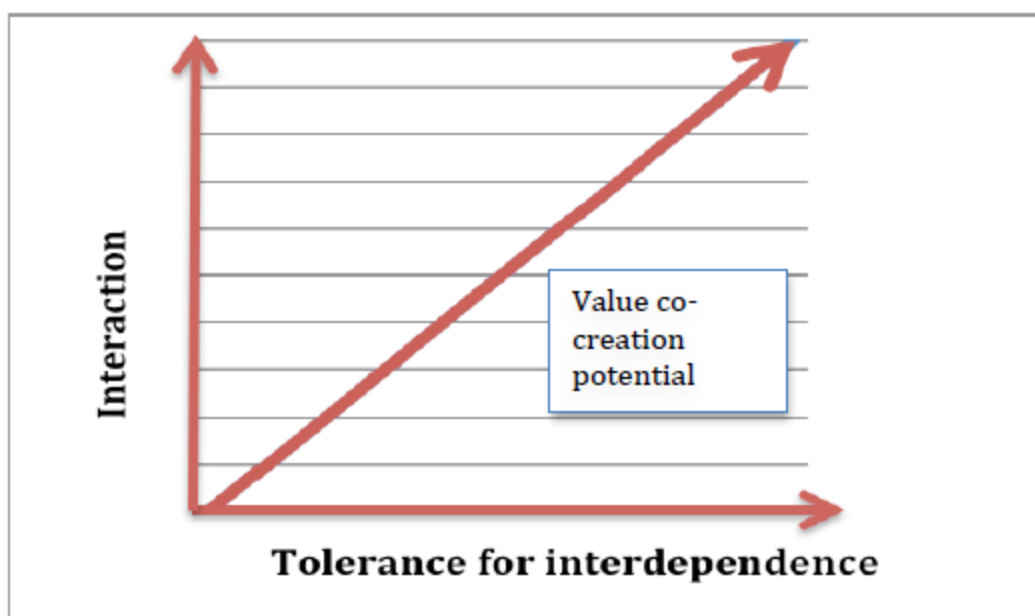
وجود یک زنجیره تامین مستلزم توسعه همکاری و تشریک مساعی در میان فعالان مختلف است. این امر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود. آندسته از ذینفعان بندر که در زنجیره های ارزش بندر حضور دارند و به دنبال ایجاد ارزش مشترک جهت ارایه ارزش افزوده به مشتریان هستند نیز از این همکاری و تشریک مساعی بهره می برند.

#### ۴\_ ایجاد ارزش مشترک از طریق افزایش وابستگی متقابل

فعالان دخیل در زنجیره ارزش بندر ممکن است به منظور بهره برداری از پویایی شبکه، به دنبال ایجاد ارزش مشترک باشند. آنها می توانند با تنظیم فعالیت های خود به نحوی که موجب افزایش وابستگی متقابل شده و ایجاد ارزش مشترک در مجموعه شبکه ها را تسهیل نماید، این کار را انجام دهند. ویلسون ( ۱۹۹۵ )، وابستگی متقابل و عدم توازن قدرت را بعنوان دو متغیری که تعیین کننده روابط مختلف هستند، شناسایی نمود. وابستگی، محصول مهم یک برون داد یا درون داد خاص در یک سازمان خاص است. منظور از عدم توازن قدرت، توانایی یکی از شرکا در وادار ساختن شریک دیگر به انجام کاری است که در شرایط معمولی آن کار را انجام نمی دهد؛ درضمن، لازم به ذکر است که قدرت روی استقلال اثر عکس دارد. شرکت ها هنگامی که از پتانسیل همکاری و بهره برداری از

منابع ناهمگون یکدیگر جهت تولید ارزش مشترک آگاه می شوند، از وابستگی متقابل بهره برداری می کنند. شکل (۲) نشان می دهد که پتانسیل تولید ارزش مشترک به مرور زمان و با بردباری و سعه صدر برای ایجاد وابستگی متقابل و تعامل، افزایش می یابد. بنابراین اعضای زنجیره های ارزش بندر برای تولید واریه ارزش افزوده باید به دنبال ایجاد وابستگی متقابل باشند. وابستگی متقابل به دلیل سرمایه گذاری های مشترک رخ می دهد و به مرور زمان و با حضور گروه های مختلف در انواع گوناگون فعالیت های تجاری افزایش می یابد. بررسی یک شراکت و سنجیدن امکان تولید ارزش مشترک در صورت وابستگی متقابل، یکی از چالش های موجود برای شرکت های درگیر می باشد.

شکل (۲) وابستگی متقابل و تولید ارزش مشترک



در کل سه نوع وابستگی متقابل در داخل و میان سازمان ها شناسایی شده است:

الف) سریالی یا ترتیبی

ب) ائتلافی

ج) وابستگی دوجانبه

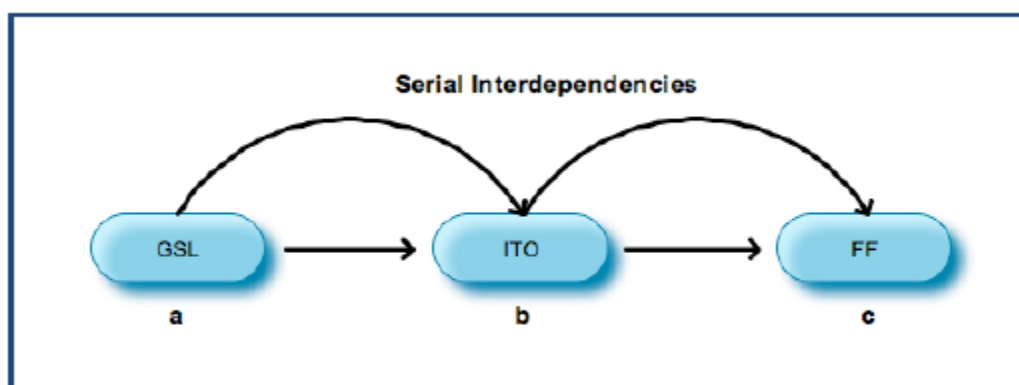
#### ۱\_۴ وابستگی های متقابل سریالی

دروابستگی های متقابل سریالی، بازده فعالیت یک فعال بندری، درونداد یک فعال بندری دیگر است. کشف چنین وابستگی های متقابلی موجب دستیابی به صرفه جوئی های ناشی از یکپارچه سازی (مزایای اقتصادی یکپارچه سازی) می شود. در شکل (۳) اپراتور ترمینال بین المللی (ITO)، خط کشتیرانی جهانی (GSL) و بارفراهر (FF) سه شرکت مختلف هستند که به ترتیب فعالیت های a، b و c را انجام می دهند. بازده فعالیت GSL، درونداد ITO



است و بازده ITO ، درونداد فعال سوم است و این روند ادامه دارد. به غیر از وابستگی های آشکار، وابستگی های متقابل فنی و اجرایی دیگری نیز ممکن است بین شرکتهای درگیر وجود داشته باشد. هماهنگی و تنظیم فعالیتهای a، b و c در زنجیره ارزش بندر می تواند موجب کاهش هزینه ها و افزایش خدمات مربوط به همتایان خاص شود.

شکل (۳) وابستگی های متقابل سریالی در بنادر



وابستگی های متقابل سریالی زمانی در کل زنجیره های ارزش بندر حاضر هستند و همه فعالان بندر را شامل می شوند. برای مثال، تاخیر در حمل و نقل دریایی برای بارفرابری که کانتینر را با تاخیر تحویل می گیرد، عواقبی دارد. در این گونه موارد، حتی اگر عملیات بارفرابر از نهایت کارایی و اثر بخشی هم برخوردار باشد، بدلیل ناکارآمدی در بخش قبلی حمل و نقل، بارفرابر نمی تواند کانتینر ها را به مشتری تحویل دهد. هنگامی که وابستگی متقابل زمانی مطرح است، شرکت های بندری به دنبال شرکای قابل اعتمادی هستند که تحویل کانتینر در چارچوب زمانی از پیش تعیین شده را تضمین نمایند. تولید ارزش مشترک از طریق تحویل کانتینر به فعال بعدی بر طبق برنامه زمان بندی و بدون تاخیر، میسر می شود.

این امر فرصت ارایه ارزش بیشتر به مشتریان را برای شرکت های بعدی فراهم می سازد. لازم به ذکر است که امکان وجود بافرهای زمانی نیز در بنادر وجود دارد. برای مثال، ممکن است بارفرابر (FF) کانتینر را چند روز پس از تخلیه آن از کشتی کانتینربر، دریافت می کند. اگر شرکت ها منسجم نباشد و تبادل اطلاعات صورت نگیرد و هماهنگی و همکاری لازم وجود نداشته باشد، تشخیص این بافرهای زمانی و بهره برداری از آنها بسیار مشکل خواهد بود. بنابراین، یکی دیگر از راه های تولید ارزش مشترک، ایجاد مکانیسم ها و روابط مناسبی است که به بهره برداری از این بافرها منجر می شوند.

باتوجه به اینکه ایجاد مکانیسم ها یا راه کارهای ابتکاری مناسب کار مشکلی است، کاربران بندر بیشتر روی بهره وری و عدم تاخیر تاکید دارند.

بافرها در خصوص وابستگی های متقابل اداری و فنی صدق نمی کنند. وابستگی های متقابل اداری ما بین همه فعالان بندر وجود دارد. صدور و تبادل بارنامه میان اعضای زنجیره احتمالا یکی از مهمترین انواع وابستگی های

متقابل اداری است. استراتژی های ادغام عمودی به این مساله می پردازند. شرکتهای تابعه خطوط کشتی رانی و اپراتورهای ترمینال که به ارائه خدمات حمل و نقل باری پردازند، برنامه های سراسری صادر می کنند. در اینگونه موارد، محل تحویل کانتینر در بندر نیست (به عبارت دیگر، در مناطق پسکرانه است) و مسئولیت تحویل در محل بر عهده شرکت مربوطه قرار دارد. علاوه بر این، امکان دارد خطوط کشتی رانی و اپراتورهای ترمینال نیز به صدور برنامه برای ترمینال های داخلی تحت حاکمیت خود پردازند. همین روند در ترمینال های داخلی خصوصی که کنترل جابه جایی کانتینر از یک بندر به ترمینال داخلی آنها را در دست دارد، نیز اعمال می شود. در هر صورت، ادغام عمودی نوعی استراتژی است که وابستگی های متقابل اداری و فنی سریالی در میان فعالان بندر را بررسی می کنند.

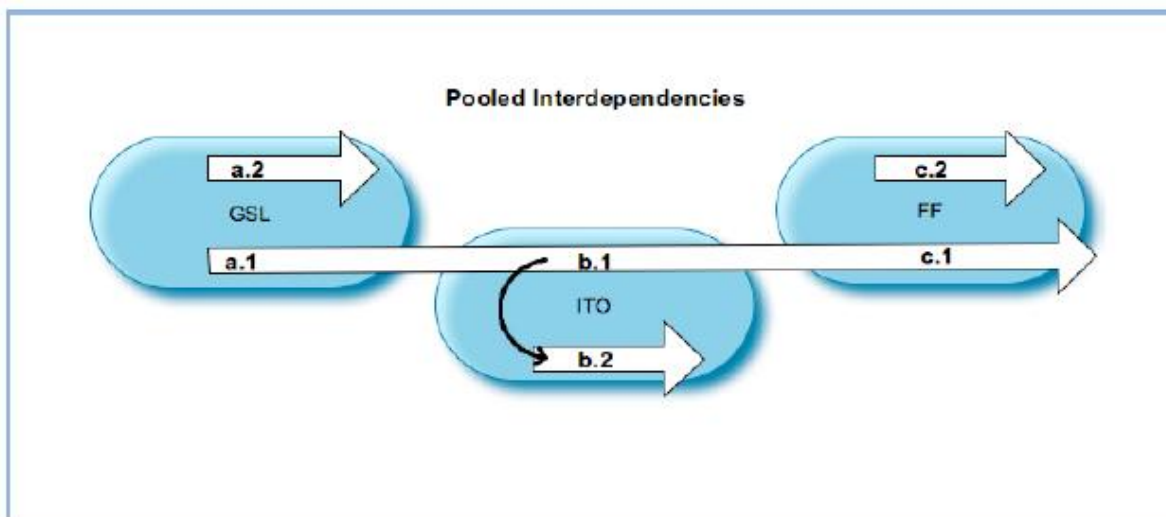
آن دسته از شرکتهایی که استراتژی های ادغام عمودی را تایید نمی کنند، به نفعشان است که منابع را به جستجوی راه های جایگزین برای بررسی و تعیین وابستگی های متقابل اداری، اختصاص دهند. استانداردسازی و افزایش اتصال و استفاده از سیستم های اطلاعاتی مشترک می تواند راهی مناسب برای فراهم کردن راه حل های موثری باشد که موجب افزایش ارزش ارایه شده به هر شرکت مستقل خواهند شد.

#### ۲\_۴ وابستگی های متقابل ائتلافی

وابستگی های متقابل ائتلافی در صورتی که دو فعالیت با استفاده از یک منبع انجام شود و یا دو منبع برای یک فعالیت مورد استفاده قرار بگیرد، رخ می دهد. هنگامی که دو فعالیت یکسان باشند، بهره برداری از وابستگی های متقابل ائتلافی موجب صرفه جوئی های مقیاس خواهد شد. هنگامی که دو فعالیت شبیه یکدیگر باشند، موجب صرفه جوئی های وسعت (صرفه های اقتصادی ناشی از وسعت) خواهند شد. وابستگی های متقابل ائتلافی در شکل (۴) به تصویر کشیده شده اند. در این شکل، ITO، GSL و FF فقط دو فعالیت انجام می دهند.

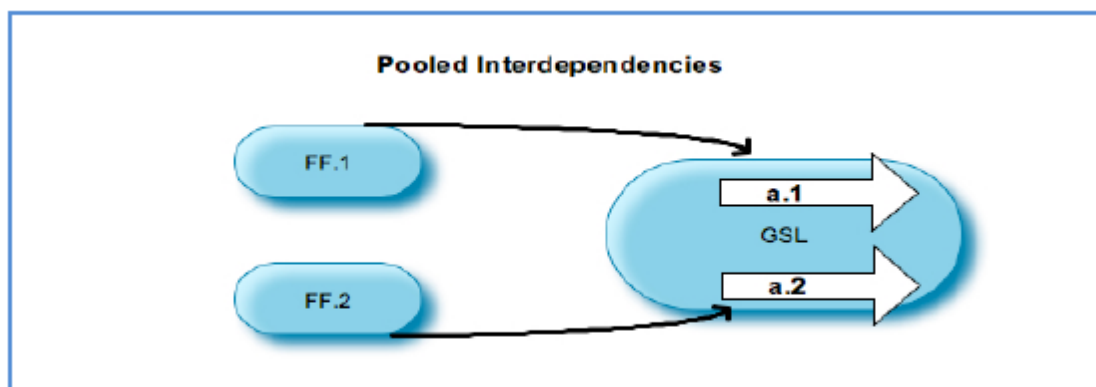
فعالیت های a.1، b.1 و c.1 وابستگی متقابل برخوردار بوده و یک زنجیره ارزش بندری تشکیل داده اند. اپراتور ترمینال (با یک مقدار معین از بهره وری) فعالیت a.1 (خدمات رسانی به کشتی a) و b.1 (خدمات رسانی به کشتی b) را انجام می دهد. بنا بر این، این دو فعالیت از وابستگی متقابل برخوردار می باشند.

شکل (۴)، وابستگی های متقابل ائتلافی در بنادر



شکل (۵)، وابستگی های متقابل ائتلافی درون سازمانی را به تصویر کشیده است که در آن شرکت کشتی رانی به دنبال جذب مقدار کافی کانتینر برای پر کردن کشتی خود است، به همین دلیل به تعداد فرستندگان کالا و یا بارفرابرها وابسته می باشد. در چنین مواردی، این چالش به ترکیب همتایان مختلف و منابع مربوطه بستگی دارد.

شکل (۵)، وابستگی های متقابل ائتلافی درون سازمانی در بنادر



هر دو نوع وابستگی متقابل ائتلافی را می توان در مثال های مختلف مشاهده نمود. برای فعالان بندر، حفظ تعادل میان خود حائز ارزش است. بطور کلی، خدماتی که در بندر ارائه می شود، میان کاربران منتخب تقسیم می گردد. این امر موجب تنوع زیاد فعالیت های انجام شده و منابع مورد نیاز برای خدمات رسانی به شرکت های مختلف می شود.

در اینجا، چالش اصلی، هماهنگ نمودن خدمات با نیازهای کاربران و ارائه خدمات بسیار ارزشمند است. با این حال، راه کارهایی که موجب افزایش ارزش ارائه شده به یک کاربر می شوند، می توانند روی ارزش ارائه شده به کاربری دیگر اثر عکس داشته باشند. یک مثال بارز، یک شرکت کشتی رانی است که تمایل دارد در دو زنجیره ارزش مختلف حضور داشته باشد؛ به بیان دیگر، با دو بار فرابر مختلف ارتباط برقرار کند. امکان دارد خط

کشتی رانی در تلاش برای ارایه ارزش بیشتر به یک بارفرابر، خدمات خود را به نحوی هماهنگ نماید که موجب کاهش ارزش ارایه شده به بارفرابر دیگر شود. در مقابل، اگر یک بارفرابر به دنبال خدمات سفارشی باشد، با این حقیقت مواجه خواهد شد که خط کشتی رانی به تعدادی دیگر از فعالان نیز خدمات رسانی می کند و به همین دلیل تا حد زیادی قادر به تنظیم کردن و هماهنگ ساختن خدمات خود نمی باشد.

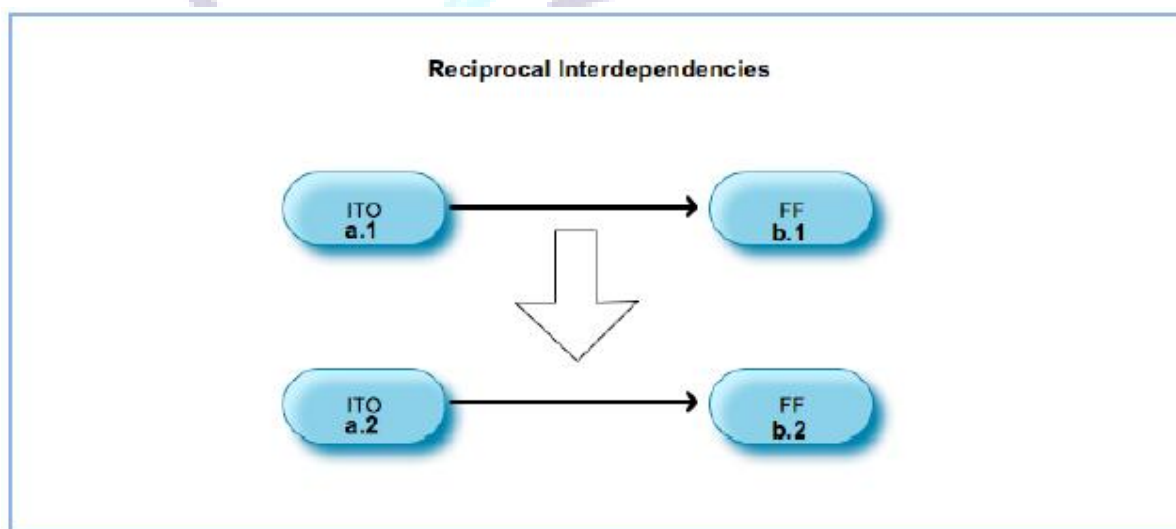
بطور خلاصه، وابستگی های متقابل ائتلافی در زنجیره های ارزش بندر موجود است، اما مکانیزم های تعیین و شناسایی آنها محدود است. شرکت های بندری خود را در روابط نزدیکی که موجب افزایش وابستگی متقابل آنها می شود درگیر نمی کنند و در نتیجه تولید ارزش مشترک بطور محدود انجام می شود.

#### ۳\_۴ وابستگی های متقابل دو جانبه

منظور از وابستگی متقابل دوجانبه، تقابل دو جانبه تبادل متقابل دروندادها و برون دادها میان طرفین است. یک نمونه بارز هنگامی است که دو فعالیت مرتبط بطور همزمان تغییر می کند، به نحوی که عملکرد هر کدام به دیگری مرتبط می باشد. وابستگی های متقابل دو جانبه موجب صرفه های اقتصادی ناشی از نوآوری و سرعت می شود.

شکل (۶) نشان دهنده ماهیت وابستگی های متقابل دوجانبه است و فعالان حاضر در آن عبارتند از اپراتور ترمینال (ITO) و بارفرابر (FF) که به ترتیب به انجام فعالیت های a.1 و b.1 مشغول می باشند. برای رسیدن به موقعیتی که هر دو فعالیت (a2 و b.2) بطور مستقل انجام شوند، هر دو شرکت باید در الگوهای عملیاتی خود تغییراتی ایجاد کنند.

شکل (۶) روابط متقابل دوجانبه در بندر



امکان تولید ارزش مشترک در نتیجه وابستگی های متقابل دوجانبه و همکاری اثربخش میان بارفرابرها و خطوط کشتیرانی وجود دارد. معمولاً، وجود رابطه میان این فعالان به ندرت اتفاق می افتد. البته، خدمات رسانی به یک شرکت باربری مهم و عمده برای طرفین حائز اهمیت است. شرکت های باربری مهم نیازمند خدمات تخصصی با

ارزش هستند. ولی، در بسیاری از موارد، اندازه، توان و ظرفیت خطوط کشتی رانی یا بارفرابرهای مستقل و منفرد برای پاسخگویی به این نیازها کافی نمی باشد. بنابراین، امکان دارد بارفرابرها و خطوط کشتیرانی از طریق تعهد دوجانبه در همکاری‌ها و روابط خود که موجب افزایش سود یکدیگر شده و در نهایت امکان ارائه خدمات ارزش افزوده به شرکت باربری را فراهم می‌سازد، این کار را انجام دهند. این روند بیانگر تغییرات و تنظیمات عملیاتی قابل توجه توسط طرفین است که موجب افزایش وابستگی متقابل موجود نیز می‌شود.

##### ۵\_ تولید ارزش مشترک: نقش وابستگی‌های متقابل

یک رابطه تجاری فرایندی است که طی آن دو شرکت (یا انواع دیگر سازمان‌ها) به منظور کاهش هزینه‌های کلی و یا افزایش ارزش و در نتیجه دستیابی به سود و منفعت مشترک، به برقراری روابط اجتماعی، اقتصادی، خدماتی و فنی قدرتمند و گسترده می‌پردازند. روابط مختلفی که یک شرکت برقرار می‌کند از ارزشمندترین منابعی است که آن شرکت در اختیار دارد. معاملات سالم و خالص یک سوی ماجرا هستند و سوی دیگر روابطی قرار دارد که از طریق سازمان‌هایی که دارای ادغام عمودی هستند، ایجاد می‌شوند. در صورتی که ادغام در حداقل میزان ممکن باشد، شرکت‌ها از استقلال زیادی برخوردار بوده و استراتژی‌هایی در پیش می‌گیرند که دستیابی به اهداف فردی آنها را میسر می‌سازد.

در شرکت‌ها و سازمان‌های ادغام شده، روابط مشترک بسیاری وجود دارد و طرف‌های درگیر از طریق دنبال نمودن ((روابط استراتژیک هدفمند در بین شرکت‌های مستقلی که اهداف همسانی را به اشتراک می‌گذارند و در تلاش برای دستیابی به سود مشترک هستند و بوجود سطح بالایی از وابستگی متقابل دو جانبه اذعان دارند) به تسهیم منابع مشترک می‌پردازند.

به این ترتیب، با افزایش وابستگی متقابل میان فعالان درگیر، توسعه روابط نزدیک دست به دست ادامه می‌یابد. برای بنادر این امر سؤال برانگیز است که چه نوع وابستگی متقابلی موجب تولید ارزش مشترک در روابط خاص فی مابین ذینفعان مختلف بندر می‌شود. در تحقیقات تجربی انجام شده در بنادر مهم اروپا (که در ادامه پژوهش حاضر نیز ارائه شده‌اند) مشخص شد که وجود وابستگی‌های متقابل مختلف فی مابین کاربران بندر و تامین‌کنندگان خدمات بندری به ویژگی‌های مختلف مجموعه‌های بندری بستگی دارد.

نتایج تحقیقات میدانی به دسته بندی کاربران بندر بر اساس استراتژی‌های مختلف مورد استفاده آنها جهت توسعه روابط با سایر فعالان بندر، منجر شده است. این طبقه بندی، تفاوت‌های مشاهده شده (حتی در میان یک گروه خاص از ذینفعان بندری) را بطور موثر عمومیت می‌بخشد. بارفرابرها به دو گروه بزرگ تقسیم می‌شوند:

الف) بارفرابرهای سنتی

ب) بارفرابرهای یکپارچه

خطوط کشتی رانی را می توان به این شکل دسته بندی کرد :

الف ) خطوط کشتی رانی منطقه ای یا واسطه (Feeder)

ب ) خطوط کشتی رانی جهانی غیر یکپارچه

ج ) خطوط کشتی رانی جهانی نیمه یکپارچه

د) خطوط کشتی رانی جهانی یکپارچه .

سه عامل تاثیر بسزایی روی ساختار روابط کاربران بندر دارند :

الف ) الگوهای استراتژیک فعالان حاضر

ب ) ساختارهای بازار

ج ) چند عامل خاص

لازم به ذکر است که هرگاه دو ذینفع بندر از طریق توسعه طرح های فی مابین خود به تولید ارزش مشترک بپردازند، وابستگی متقابل ترکیبی یا دو جانبه بوجود می آید. به همین ترتیب، وابستگی های متقابل سریالی نیز در سراسر زنجیره های ارزش بندر وجود دارد، ولی این وابستگی ها روی تولید ارزش مشترک تاثیر ندارند. در جدول (۱) و (۲)، تعدادی از روابط جایگزین میان ذینفعان بندر با تاکید بر طرح های تولید ارزش مشترک ارائه شده است و انواع وابستگی های متقابل موجود در هر یک از آنها نیز ارائه شده است .

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

جدول (۱) روابط بارفرابرها با فعالان کلیدی بندر

خطوط کنشی رانی	ترمینال های داخلی	خطوط راه آهن، حمل و نقل جاده ای، بارج
عدم توافق قراردادی	عدم توافق قراردادی	عدم توافق قراردادی
عدم تولید ارزش مشترک	عدم تولید ارزش مشترک	عدم تولید ارزش مشترک
وابستگی های متقابل سریالی		
توافق در خصوص نرخ و ظرفیت	توافق های قراردادی محدود	عدم توافق قراردادی
تلاش برای تولید ارزش مشترک محدود	عدم تولید ارزش مشترک	عدم تولید ارزش مشترک
وابستگی های متقابل ترکیبی و سریالی		وابستگی های متقابل سریالی
توافق های قراردادی، تلاش برای محدود نمودن تعداد شرکت ها	سرمایه گذاری و توافق های قراردادی	توافق های قراردادی
تولید ارزش مشترک	تولید ارزش مشترک	تولید ارزش مشترک
وابستگی های متقابل دوجانبه، ترکیبی و سریالی		
بارفرابرهای "سنٹی بزرگ"	بارفرابرهای "سنٹی كوچك"	بارفرابرهای "ادغام شده"

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی



## ۶\_ نتیجه گیری

در این پژوهش نحوه عملکرد فعالان بندر در پیکره شبکه های حاضر در زنجیره های ارزش بندر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ارزش ارایه شده به کاربران این زنجیره ها فقط بر اساس توان و ظرفیت فعالان تعیین نمی شود، بلکه همتایان بالادستی و پائین دستی نیز حائز اهمیت هستند. برای افزایش این ارزش، فعالان حاضر در یک زنجیره یا مستقل و منفرد باقی می ماندند و یا از طریق ایجاد ارتباط با ذینفعان بندر از پویایی شبکه ها بهره می برند.

روش دوم (برقراری ارتباط)، روی انتخاب شرکای مناسب و توسعه روابط معنی دار میان آنها که سعی بر تولید ارزش مشترک و ارزش افزوده دارند، متمرکز می باشد. از سه نوع وابستگی متقابل شناسایی شده در بنادر، وابستگی متقابل ترکیبی و دو جانبه موجب برقراری روابط نزدیک و شکل گیری طرح های تولید ارزش مشترک می شوند. در مقابل، وجود وابستگی متقابل سریالی برای تحریک ذینفعان بندر جهت تولید ارزش مشترک، کافی نیست در این اثناء، عدم توازن قدرت میان فعالان بندر در حال افزایش است، بخصوص که مقامات رسمی بنادر معمولاً به دنبال عقد قرارداد با اپراتورهای ترمینال های بین المللی و خطوط کشتی رانی مهم هستند. این استراتژی خاص موجب دشوارتر شدن روند برقراری ارتباط نزدیک و تولید ارزش مشترک می شود. علاوه بر این، فعالان بندر نیز جدا و مستقل از یکدیگر باقی می مانند. در جایی که فعالان بندر به دنبال استراتژی هایی برای ادغام عمومی می باشند، فرصت تولید ارزش مشترک با سایر تامین کنندگان و مشتریان نیز بوجود خواهد آمد.

وجود سه نوع وابستگی متقابل نشان دهنده لزوم برخورداری از داده های تجربی بیشتر برای شناسایی استراتژی های شرکت ها است. علاوه بر این، باید رابطه میان انواع وابستگی های متقابل و بازده ارزش مشترک مربوطه را نیز بررسی کرد. تاثیر متغیرهای رابطه بر روی زنجیره های ارزش بندر نیز باید از نقطه نظر تحلیلی و تجربی مورد توجه قرار بگیرد.

عدم توازن قدرت و موقعیت چانه زنی در بنادر نیز برقراری روابط نزدیک را دشوارتر نموده و یکی از علل عدم موفقیت اقدامات مربوط به تولید ارزش مشترک می باشد. روابط به الگوهای استراتژیک فعالان نیز مربوط می باشند. انواع مختلف فعالانی که به یک گروه تعلق دارند، انواع روابط مختلف را ایجاد می کنند. در بنادر، مواردی





سازمان بنادر و دریانوردی

پیش می‌آید که دو کاربر بندر، یک هدف استراتژیک مشترک را دنبال می‌نمایند؛ اما از استراتژی‌های کاملاً متفاوتی برای تحقق این هدف استفاده می‌کنند. وابستگی‌های متقابل ترکیبی و دوجانبه در عین حال که موجب برقراری روابط نزدیک میان ذینفعان بندر می‌شوند، ممکن است موجب شکل‌گیری روابط مشتقه و فرعی نیز بشوند. در مقابل، وابستگی‌های متقابل سریالی روی تولید ارزش مشترک تاثیری ندارند. بطور کلی، خطوط کشتیرانی برای برقراری روابط نزدیک مناسب‌تر هستند، چراکه از قدرت و موقعیت قابل توجهی در چارچوب بنادر برخوردار می‌باشند.

منبع گزارش: [www.port\\_economics.eu](http://www.port_economics.eu)



مرکز بررسی‌ها و مطالعات راهبردی



سازمان بنادر و دریانوردی

## تحلیل های منتخب در خصوص خبر " تاثیر ترافیک بنادر روی قابلیت اعتماد خدمات شرکت های کشتیرانی "

مندرج در خبرنامه شماره ۵۳

### تاثیر ترافیک بنادر روی <sup>۱</sup> قابلیت اعتماد خدمات شرکت های کشتیرانی

به دلیل تراکم در شمال اروپا و ساحل غربی ایالات متحده و تاثیر آن بر روی عملکرد جهانی، قابلیت اعتماد برنامه زمان بندی جولای برای اولین بار در ماه فوریه برای خطوط کشتیرانی جهانی کاهش یافت. براساس آخرین گزارش عملکرد جهانی لاینر که توسط Sealintel منتشر شده است، قابلیت اعتماد به برنامه زمان بندی شناورها در ماه ژوئن با چهار درصد کاهش از ۷۵/۶ درصد به ۷۱/۶ درصد کاهش یافت.

قابلیت اعتماد برنامه زمان بندی جولای براساس تعداد پهلوگیری شناورها که برابر با ۱۰۹۶۶ پهلوگیری می باشد، استوار است. بنا به گزارش جولای، خط مرسک، Hamburg- Süd Hanjin از لحاظ قابلیت اعتماد برنامه زمان بندی بار دیگر سه رتبه برتر را در میان ۲۰ متصدی حمل و نقل برتر جهان به دست آوردند و در ماه ژوئیه سطح عملکرد آنها به ترتیب برابر با ۸۵/۲٪، ۷۹/۳٪ و ۷۵/۴٪ بود. همچنین این گزارش نشان می دهد که <sup>۲</sup>هیوندایی <sup>۳</sup>مرچنت مارین، MOL و NYK که همگی جزء اتحاد G6 هستند، پس از سه خط کشتیرانی برتر فوق الذکر قرار دارند.

افت عملکرد جهانی تقریبا در همه صنعت کشتیرانی هویدا بود و <sup>۴</sup> شرکت کشتیرانی یونایتد عرب تنها شرکت از بیست متصدی برتر بود که قابلیت اعتماد برنامه زمان بندی شناورهای خود را بهبود بخشید. این خط کشتیرانی مستقر در دبی که به سرعت در حال رشد است عملکرد ماهانه خود را ۹٪ درصد بهبود بخشید.

<sup>1</sup> - Reliability

<sup>2</sup> - Hyundai

<sup>3</sup> - Merchant Marine

<sup>4</sup> - United Arab Shipping



براساس گزارش Sealntel، قابلیت اعتماد برنامه زمان بندی در هر سه خط تجاری مهم نیز سقوط کرده است و عملکرد در شرق اقیانوس آرام، آسیا- مدیترانه و آسیا - شمال اروپا به ترتیب ۱، ۴ و ۶ درصد افت داشته است. کاهش قابلیت اعتماد شناورها در بین بنادر آسیایی و بنادر شمال اروپا در جولای به آن معناست که قابلیت اعتماد در این مسیرها در مقایسه با دوره مشابه در سال قبل حدود ۲۰ درصد کاهش یافته است. تراکم در روتردام و هامبورگ (اروپا) و وقفه در خدمات در بنادر مختلف ساحل غربی ایالات متحده (از جمله لانگ بیچ -<sup>۱</sup> لس آنجلس) و<sup>۲</sup> ونکوور به شدت به متصدیان حمل و نقل ضربه زد.

تراکم روی قابلیت اعتماد برنامه زمان بندی و تحویل کانتینرها در جولای اثر منفی داشته است، چراکه زمان بازگشت شناورها به دلیل تاخیر در توزیع زمینی کانتینرها افزایش یافته بود. اعتصاب کارگران درشیلی نیز روی خدمات شناورهای فعال در بین آسیا و ساحل غربی آمریکای جنوبی تاثیر منفی داشت. در هر صورت، انتظار نمی رود که مشکلات به زودی حل شوند. پیش بینی می شود که قابلیت اعتماد در ماه آگوست کمتر شود چرا که بنادر ایالات متحده (ساحل غربی) و شمال اروپا هنوز در حال مبارزه با تراکم هستند. برای دیدن اصل خبر [اینجا](#) کلیک کنید.



<sup>1</sup> - Long Beach  
<sup>2</sup> - Los Angeles  
<sup>3</sup> - Vancouver



سازمان بنادر و دریانوردی

حمید علا الدینی:

سوال ۱: به نظر شما چه عواملی در مجموعه خدمات بندری و دریایی تأثیر بیشتری در کاهش یا افزایش<sup>۱</sup> قابلیت اعتماد

شرکت های کشتیرانی دارد؟

حمل و نقل دریایی یک حمل و نقل بین المللی است و با حمل و نقل جاده ای تفاوت دارد. بازار تجارت دریایی بازار واردات و صادرات است و باید متناسب با کشور های منطقه جایگاه کشور را تعریف کرد. باید سهمی از بازار بین المللی را جذب نمود چرا که بنادر به صورت دروازه ورودی خروجی عمل می کند. باید از نظر اقتصادی وضعیت خودمان را با کشور های همسایه مقایسه کنیم. توسعه ای که در حال حاضر در دنیا صورت می گیرد به سمت توسعه حمل و نقل دریایی و شیوه های مدرن حمل و نقل دریایی است. کشور ما دارای موقعیت استراتژیک خاصی است و با دارا بودن پنج هزار و ۸۰۰ کیلومتر مرز آبی برترین مسیر را به کشورهای اطراف دارد و سوخت ما بسیار ارزان است و در زمینه تولیدات و صادرات پتروشیمی کشور ما بسیار خوب عمل کرده است که می تواند فرصت بسیار خوبی برای شرکتهای کشتیرانی باشد. اداره کنندگان هر بندر سعی می کنند با ارایه خدمات با کیفیت برتر به خطوط کشتیرانی، آنها را به استفاده هرچه بیشتر از بندر خود به منظور تخلیه و بارگیری کالا ترغیب کرده و به این ترتیب با رونق ورود شرکتهای کشتیرانی به بندر خود، سهم بازار بیشتر و سوددهی بالاتری را به دست آورند. مهم ترین موتور محرکه این رقابت، آن است که مدیران بنادر با اتخاذ استراتژی های مناسب و مترقی شرایط قابل انعطاف و پایداری را در ارایه خدمات به اجزای زنجیره تامین کالا با رویکرد حمل و نقل مبدا - مقصد (door-to-door) در بنادر مهیا و زمینه سازی کنند. امروزه بنادر برتر و پیشرو دنیا با استفاده از اصول انکارناپذیر اقتصاد و تجارت بین الملل و با استفاده از استراتژی های رقابتی با تجمیع و تمرکز منابع (زیرساختی و روساختی) موقعیت

<sup>1</sup> - Reliability



## سازمان بنادر و دریانوردی

رقابتی خود را در حوزه «رقابت برون بندری» مستحکم کرده‌اند. وقتی که یک کشتی به یک بندر چه در ایران و چه در سایر نقاط دنیا وارد می‌شود باید پروسه کاری طی شود تا اجازه تخلیه این کشتی صادر شود. در بنادر کشور امارات وقتی کشتی وارد بندر می‌شود با یک تماس تلفنی تمام ملزومات چه از نظر جا و مکان برای پهلو گرفتن و چه تجهیزات تخلیه بار را در اختیار قرار می‌دهند. به ترتیبی امور تخلیه را با هم هماهنگ می‌کنند که سرعت تخلیه بار از کشتی به حداکثر ممکن می‌رسد. پس از تخلیه کشتی در بنادر امارات صورت‌حسابی می‌دهند که موظف هستند هزینه خدمات انجام یافته برای کشتی را ظرف یک ماه پرداخت کنند. یعنی آن کشور خارجی به خطوط کشتیرانی اطمینان دارد اما در بنادر ایران چطور است؟ کاملاً روند برعکس است. وقتی کشتی قرار است به یکی از بنادر ایران وارد شود باید کشتی را ثبت کرد تا اجازه تخلیه بار داده شود. سپس مطالبه هزینه بندری و هزینه تخلیه و یا بارگیری است. یعنی در زمانی که هنوز هیچ خدماتی ارائه نشده است. باید قبل از ورود کشتی هزینه‌ها را پرداخت کرد. در ایران پول را می‌گیرند بعد اجازه بستن کشتی و تخلیه را می‌دهند. اگر به هر علتی نتوانید پول را پرداخت کنید کشتی باید در بندر بخواهد بدون اینکه تخلیه بار صورت بگیرد. هزینه‌ای که از بابت این تعویق به کشتی و شرکت حمل و نقل وارد می‌شود یک بعد ماجراست و صدمه‌ای که به اقتصاد مملکت وارد می‌شود جنبه مهم‌تر ماجراست. چون هزینه این توقف را مالک کشتی از صاحب بار مطالبه می‌کند این هزینه از کشور خارج می‌شود و از طرف دیگر در هزینه تمام‌شده کالا هم حساب می‌شود. یعنی نه تنها مشکل ارزیابی ایجاد می‌شود که قیمت کالا هم افزایش می‌یابد و گران‌تر تمام می‌شود. مشکلات موجود شرکتهای کشتیرانی در ایران به دو دسته مشکلات با منشاء خارجی و داخلی می‌باشد. مشکلات خارجی شرکتهای کشتیرانی بحث تحریم است که حدود چند سال ناوگان های ملی کشور با آن دست به گریبانند. خطوط کانتینری خارجی به دلیل فشار خارجی تردد به ایران را



## سازمان بنادر و دریانوردی

متوقف کردند که دلیل آن هم اهمیت این صنف در تجارت و اقتصاد کشور است و به دلیل اعمال همین تحریم، اپراتوری بندری ما را نیز با تحریم مواجه کرده اند در بحثهای داخلی هم مشکلاتی وجود دارد که اثرات آنها کمتر از مشکلات خارجی نیست. بنادر ما کند هستند معطلی کشتیها زیاد است و هزینه های بسیار سنگینی را شرکتهای کشتیرانی متحمل می شود نرم بنادر پایین است و کشتیها دچار معطلی دموراژ می شوند. بحث های دیگری تعرفه های راه آهن، مقررات گمرکی و ترانزیت است که متأسفانه صنعت حمل و نقل دریایی مبتلا به آن است. نگرانی شرکت های کشتیرانی از مشکلات فعلی در بنادر کشور مشکلات سیستم بانکی، تعرفه و عوارض بندری و تاخیر در پهلو دهی کشتیها در لنگرگاه نیز میباشد. سه شاخص هزینه، کیفیت خدمات و انعطاف پذیری در مجموعه خدمات بندری و دریایی، از عوامل موثر برای شرکتهای کشتیرانی برای جذب به یک بندر میباشد.

### عوامل موثر بر انتخاب بندر توسط شرکتهای کشتیرانی

- ۱) فراوانی تردد کشتی
- ۲) بهره وری بندر
- ۳) زیرساخت های مناسب
- ۴) کیفیت خدمات
- ۵) موقعیت بندر
- ۶) هزینه های بندری
- ۷) انعطاف پذیری
- ۸) پاسخ سریع به نیازهای کاربران بندری
- ۹) شهرت بندر برای پرداخت آسیب های باری
- ۱۰) سیستم بانکی
- ۱۱) تسهیل در مقررات گمرکی
- ۱۲) زنجیره تامین
- ۱۳) عوامل زیست محیطی



**Factors influencing the choice of ports by shippers' perspective:**

1. Frequency of ship visits
2. Port efficiency
3. Adequate infrastructure
4. Good geographical location
5. Low Port charges
6. Wide range of port services
7. Banking
8. Customs
9. connectivity to other ports
10. Quick response to port users' needs
11. Port's reputation for cargo damage
12. overall supply chain
13. Environmental factors

**سوال ۲: تاثیر حوزه های مختلف خدمات بندری و دریایی و کارآمدی یا ناکارآمدی آن ها بر روی افزایش قابلیت**

**اعتماد خطوط کشتیرانی متردد به بندر شهید رجایی را بررسی و تحلیل نمایید.**

با بهره گیری از سرعت و دقت در ارائه خدمات بندری، پایین آوردن قیمت تمام شده در خدمات دریایی و بندری، قابلیت اطمینان و پایداری از خدمات، استفاده از ظرفیت ریلی میتوان زمینه ساز تحول در جذب شرکتهای کشتیرانی در بندر شهید رجایی شود. بهترین انگیزه برای جذب شرکتهای کشتیرانی دریافت خدمات مناسب و قابل اعتماد، مطابق با نرخ های مرسوم و رقابتی در سطح منطقه ای و بین المللی در بندر شهید رجایی میباشد. از طرف دیگر، مهم ترین عامل اثرگذار در جذب خطوط کشتیرانی به بندر شهید رجایی نحوه خدمات دهی مطلوب به خطوط است نه تغییر تعرفه های بندری. در حدود ۸۰ درصد کالای حمل شده از بندر شهید رجایی به داخل کشور



## سازمان بنادر و دریانوردی

از طریق جاده جابجا می شود، باید تدابیری اندیشیده شود تا جابجایی بخشی از این محموله ها از طریق ریل منتقل شود که باعث کاهش ترافیک جاده ای، استهلاک راه ها و آلودگی هوا شود. بدون تردید موقعیت استراتژیک کشورمان در خاورمیانه و وجود برتری های جغرافیایی بندر شهید رجایی نسبت به سایر بنادر کشورهای خلیج فارس جهت جذب شرکتهای کشتیرانی و همچنین فراوانی تقاضای توزیع برای انواع کانتینرهای ترانزیتی و ترانشیپی در منطقه، سازمان بنادر و دریانوردی را برای اجرا، تکمیل و بهره برداری از طرحهای توسعه بندر شهیدرجایی برای دستیابی به ظرفیتی فراتر از نیازهای وارداتی و صادراتی کشور به خوبی متقاعد کرده است. موقعیت جغرافیایی مطلوب و ظرفیت فراتر از نیازهای داخلی نمی تواند باعث برتری بندری و جذب شرکتهای کشتیرانی نسبت به بنادر دیگر در رقابتهای بین المللی شود موضوعی که در مورد بنادر ایران و بندر شهید رجایی نیز صادق است. در حال حاضر بیش از ۱۲ میلیون TEU کانتینر ترانشیپی عمدتاً از طریق بنادر جبل علی، خورفکان، سلاله و... در منطقه مورد مبادله می گیرند این در حالی است که سهم بندر شهیدرجایی از این حجم فقط بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ هزار TEU است. لازم بذکر است اقدامات خوبی در بندر صورت گرفته که زمینه تحقق آن انجام عملیات چند میلیون TEU را در بندر شهیدرجائی را فراهم نموده است، که امید است بتواند افزایش اعتماد خطوط کشتیرانی به این بندر را دوباره جذب کند.

- Speed and precision in providing port services,
- Finished price of services,
- Reliability and sustainability of the port services,
- Widespread of using " one window"



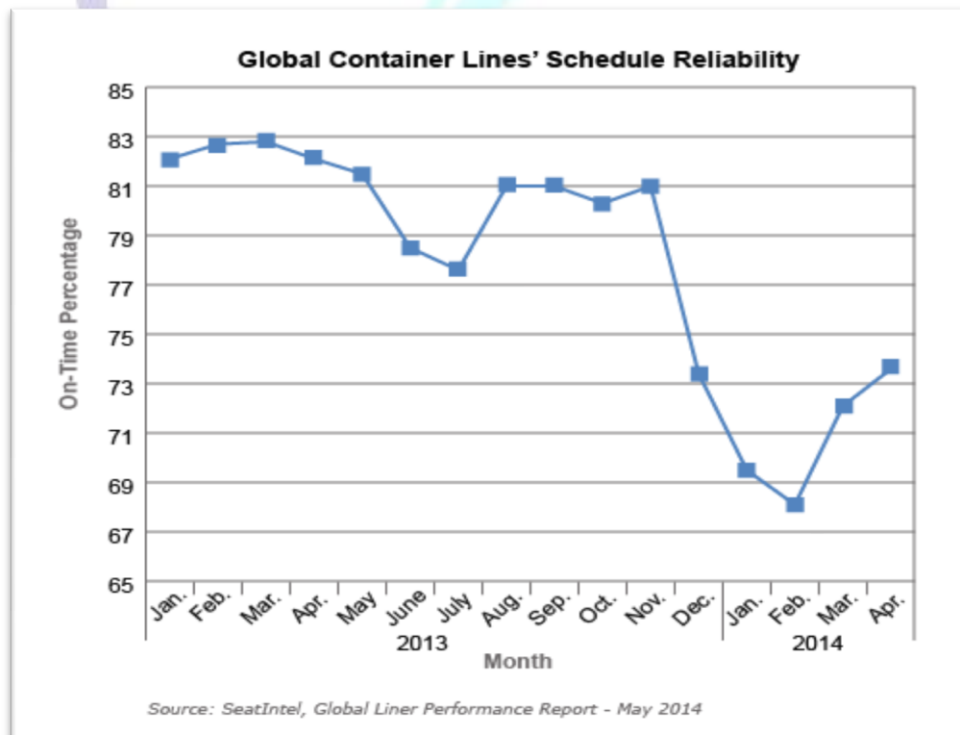


## یونس غربالی مقدم:

### سوال ۱) عوامل موثر در قابلیت اعتماد جدول زمانبندی شرکت های کشتیرانی

قابلیت اعتماد یک شناور، خط و شبکه لاینری براساس جدول زمانبندی شده آن سنجش و مورد ارزیابی قرار می گیرد. بدین معنی که "قابلیت اعتماد جدول برنامه ریزی شده برای شناور" عبارت است از نسبت تعداد بنداری که شناور به موقع (On-Time) در آن حضور یافته و سرویس دریافت نموده است به تعداد بندار برنامه ریزی شده جهت توقف و دریافت خدمت (Port Call). برای مثال اگر یک شناور در طول مسیر از ۸ بندر مورد نظر برای تخلیه و بارگیری در ۶ بندر به موقع حضور پیدا کند، قابلیت اعتماد زمانبندی شده آن ۷۵ درصد خواهد بود.

نمودار ذیل قابلیت اعتماد خطوط کشتیرانی کانتینری دنیا را در سال ۲۰۱۳ و چهار ماهه اول ۲۰۱۴ نشان می دهد:





سازمان بنادر و دریانوردی

اما قابلیت اعتماد یک لاینر به عوامل متعددی نیز بستگی دارد که می تواند جدول زمانبندی شده را تحت تأثیر قرار دهد. لذا در این قسمت به طور کلی به عواملی که منجر تأخیر در عملیات شناور می شود اشاره می گردد.

### عملیات ترمینال:

افزایش تجارت جهانی ، سایز کشتی ها و تراکم یا ترافیک بندری، زمان مورد انتظار پیش بینی نشده ای را در پهلوگیری، تخلیه و بارگیری برای شناور به وجود می آورد که قبلا برنامه ریزی نشده است. همین عوامل اخلاص در جدول زمانبندی شناور پدید آورده و قابلیت اعتماد آنرا کاهش می دهد. همچنین بهره وری و انعطاف پذیری ترمینال در پذیرش شناور از جمله عوامل تأثیرگذار بر جدول زمانبندی شده به شمار می رود.

یک ترمینال که به صورت کارا عملیات انجام می دهد و در برخورد با مشتریان انعطاف پذیر باشد، برای خطوط کشتیرانی ارزش بالایی در تضمین قابلیت اعتماد دارد. به همین دلیل رویکرد به سمت اتحادهای عمودی برای خطوط کشتیرانی موجب افزایش قابلیت اعتماد ناشی از ترمینال های در اختیار در بنادر مورد نظر (Port Call) می شود. نمود بارز اینگونه سرمایه گذاری را در شرکت های برتر کشتیرانی جهان می توان مشاهده نمود. این شرکتها برای پشتیبانی کسب و کار دریایی و برنامه کشتیرانی خود در ترمینالهای بندری نیز سرمایه گذاری می کنند. در حال حاضر ۱۰ شرکت برتر کشتیرانی دنیا حدود ۲۵۰ ترمینال در بنادر مختلف دنیا در اختیار دارند تا سرویس های منظم و قابل اعتماد دریافت نمایند.

### دسترسی به بندر:

سهولت دسترسی به بندر یکی دیگر از عواملی هست در مواقعی که شناور می خواهد به بندر وارد یا از آن خارج شود، زمان مورد انتظار پیش بینی نشده شناورها را تغییر می دهد. وقفه در ارسال راهنما (Pilotage) و خدمات یدک کشی باعث می شود بندر قفل شده و خدمات مورد نیاز شناورها در مواقع لازم ارایه نشود.



سازمان بنادر و دریانوردی

### مسیرهای دریایی:

علاوه بر محدوده های عملیاتی بنادر، مسیرهای دریایی، آبراهها یا کانالهای دسترسی به بنادر نیز می تواند بر سفرهای دریایی شناورها تأثیر بگذارد. مهمترین این موارد، مدت زمان عبور از گلوگاههای دریایی از جمله کانال سوئز و کانال پاناما می باشد. شکل زیر مهمترین گلوگاههای دریایی دنیا را نشان می دهد:



### شانس و عوامل طبیعی:

عواملی همچون شرایط آب و هوایی، مسایل فنی و مدت زمان صرف شده در سایت های سوخت رسانی بر زمان مورد انتظار شناورها و قابلیت اعتماد جدول زمانبندی شناورها تأثیر می گذارد. براساس اعلام شرکت کشتیرانی مرسک در سال ۲۰۱۱، حدود ۴۲ درصد از عوامل اخلاص در برنامه زمانبندی شناورها ناشی از همین موارد بوده است.



سازمان بنادر و دریانوردی

## سوال ۲) ارزیابی حوزه های بندری و دریایی در آرایه قابلیت اعتماد به شناورهای ورودی بندر شهید رجایی

این ارزیابی در سه دوره زمانی به شرح ذیل باید صورت پذیرد:

۱- دوران قبل از تحریم: تا قبل از اعمال تحریم های همه جانبه در کشور ما حدود ۲۰ لاینر برتر دنیا در بندر شهید رجایی تردد داشته اند. متوسط سائز شناورهای ورودی به بندر در آن زمان ۶۰۰۰ TEU بوده و تقریباً در اغلب موارد خدمات قابل قبول و به موقع دریافت می نموده اند (البته رکورد پذیرش ۱۴۰۰۰ TEU هم در بندر شهید رجایی وجود داشت).

۲- دوران تحریم تا کنون: در این دوران تقریباً ۳ تا ۴ ساله خطوط لاینری وارد کشورهای حاشیه جنوبی خلیج فارس شده و کالاها از طریق شناورهای غیر منظم و به صورت فیدری وارد بندر می گردید. در این دوران اگرچه عملاً عملیات دریایی و بندری به واسطه کوچک شدن شناورها افزایش پیدا کرده، لیکن بخش عملیات ما در آرایه سرویس به شناورهای بزرگ از رقابت با همتاهای رقیب خود فاصله گرفته است. با این وجود به جهت برخورداری از ظرفیت خالی در بنادر، زمان انتظار برای شناورها کاهش و از بین رفته است.

۳- دوران پس از رفع تحریم: در دوران تحریم و طی چندساله گذشته از یک سو خطوط لاینری اقدام به سفارش ساخت و استفاده از کشتی های بزرگ در مسیرهای اصلی دریانوردی نموده اند و از سوی دیگر بنادر رقیب منطقه ای به منظور پاسخگویی به تقاضای فوق بنادر خود را توسعه داده اند به طوریکه بندر جبل علی به عنوان نمونه به راحتی شناورهای ۱۸۰۰۰ TEU را پذیرش و سرویس می دهد. این درحالی است هنوز این موضوع برای بندر شهید رجایی اتفاق نیافتاده و این اطمینان برای خطوط بزرگ دنیا حاصل نشده است. ضمن آنکه در حال حاضر با بازگشت خطوط کشتیرانی به بندر شهید رجایی و ترافیک کالایی مجدد در این بندر و همچنین وضعیت فعلی تجهیزات و اپراتورهای بندری به صراحت نمی توان ادعا کرد که این بندر بتواند اعتماد کامل را برای شناورهای بزرگ خطوط لاینری آنهم در شرایط ترافیک بندری تضمین نماید.



حمید زنگانه:

سوال ۱: به نظر شما چه عواملی در مجموعه خدمات بندری و دریایی تاثیر بیشتری در کاهش یا افزایش<sup>۱</sup> قابلیت اعتماد

### شرکت های کشتیرانی دارد؟

خدمت یعنی کالایی اقتصادی و غیر فیزیکی که شخص، بنگاه یا صنعت برای استفاده دیگران تولید کرده است و هر بنگاهی که محصول آن کالای غیر مرئی و ملموس باشد به عنوان یک بنگاه خدماتی شناخته می شود. خدمت هم مانند کالا ویژگی هایی دارد که در داد و ستد و مبادله آن تاثیر می گذارد. مهمترین تفاوت های خدمت با کالا که باعث می شود تا مدیریت و بازاریابی خدمت از کالا متمایز گردد عبارتند از:

نامحسوس بودن خدمت، ارتباط خریدار و فروشنده و تولید و مصرف هم زمان، بی ثباتی کیفیت خدمات، عدم امکان ذخیره سازی و انبار کردن خدمات

موضوع چالش برانگیز در این زمینه فراهم آوردن بهترین خدمات برای مشتریان با توجه به رشد شرکتهای حمل و نقل دریایی بین المللی می باشند. در سالهای اخیر به دلیل اوضاع اقتصادی ایران و جهان، رشد صنعت حمل و نقل دریایی کاهش یافته است اما برای ادامه حیات و با توجه به رشد شرکتهای حمل و نقل و رقابت شدید میان آنها باید سعی نمود تا با توجه به شرایط بهترین خدمات حمل و نقل را برای مشتریان فراهم آورد و بتوان مشتریان قدیمی را حفظ و به جذب مشتریان جدید پرداخت. بنابراین کیفیت خدمات ارائه شده و کاهش هزینه ها بسیار حائز اهمیت است و باید دنبال موضوعات چالش برانگیز مشتریان بود و اینکه چه ویژگی هایی از خدمات را باید تقویت نمود تا بتوان در عرصه رقابت پیروز میدان بود.

در مطالعه بازار، هیچ روش نظام مند برای اندازه گیری کیفیت خدمات بومی سازی نشده است. آنها فقط تلاش می کنند تا کیفیت خدمات را از طریق رضایت مشتری در مورد ویژگیهای خدمات به وسیله پرسشنامه اندازه گیری نمایند.

<sup>1</sup> - Reliability



## سازمان بنادر و دریانوردی

ویژگیهای بسیاری تعیین کننده کیفیت خدمات می باشد که عدم توجه یا کم توجهی به آنها اثرات مضر بر روی سودآوری و جذب و رضایت مشتری می گردد و موجب جذب شدن آنها توسط دیگر رقبا می شود .

در یک بازار کاملاً رقابتی و یک اقتصاد مشتری محور ، سازمانهای خدماتی مجبورند تا خدماتی با کیفیت بالا ارائه دهند تا بتوانند رضایت و وفاداری مشتری را فراهم آورند ، سهم بازارشان را افزایش دهند و نتایج عملکردشان را بهبود ببخشند . در صنایع خدماتی ، رضایت مشتریان به فرایند تحویل خدمات بستگی دارد حقیقتی که نقش مهم کارمندان خط مقدم را در تماس مستقیم با مشتریان هستند را نشان میدهد . بعضی محققان به دلیل همبستگی زیادی که بین مفاهیم کیفیت خدمات و رضایت مشتریان وجود دارد آنها را هم معنی در نظر می گیرند .

ویژگیهای تعاملی مربوط به ماهیت تعاملات بین شرکتهای خدماتی و مشتریان و فرایند ارائه خدمات است . از طرف دیگر، ویژگیهای فیزیکی شامل ظاهر امکانات ، تجهیزات ، پرسنل و ارتباطات می باشد

در صنعت خدمات باید دو نوع نیاز را در نظر بگیریم . نیاز بازاریابی و نیاز عملیاتی ، نیاز عملیاتی به منظور بهبود بخشیدن به عملکرد کارمندان حائز اهمیت است در حالیکه نیاز بازاریابی چه به صورت مثبت یا منفی بر روی عقاید مشتریان اثر گذار است . بنابراین محیط بر روی ویژگیهای خدمات در تعامل با یکدیگر به دو صورت اثر گذار است . یکی حمایت کردن از کارمندان با فراهم آوردن خدمات بهتر و دیگری با تاثیر گذاشتن بر روی مشتریان با ایجاد انتظارات از خدمات با کیفیت بالا.

در نتیجه و با تفاسیر ارائه شده، از مهم ترین حوزه های مورد الویت توسعه اقتصادی ملی متناسب با مزیت های نسبی و رقابتی ملی کشور ، توسعه زیر ساخت های اقتصادی و حقوقی، ارتقای کارایی بنگاه های اقتصادی و آماده سازی آنها جهت مواجهه هوشمندانه با قواعد تجارب جهانی در یک فرآیند تدریجی هدفمند و توسعه ی بازار سرمایه است و بر این اساس عوامل موثر بر افزایش یا کاهش جذب و اعتماد مشتری به بنادر بصورت آیتم وار به شرح ذیل می باشد:

- تجهیزات تخلیه و بارگیری کارآمد .
- روند اداری تخلیه کالا در بندر و ترخیص کالا در گمرکات بندری .



### سازمان بنادر و دریانوردی

- سهولت و ایمن بودن ورود و خروج شناورها به بندر (عمق مناسب، خدمات یدک کشی مناسب، خدمات راهنمایی، اسکله های ایمن و سالم و ...)
- مطلوبیت سرمایه گذاری خارجی در بنادر .
- مسیرهای دسترسی به بندر
- امنیت و ایمنی بندر
- زیر ساخت های ریلی در بندر و سیستمی مطمئن برای ردیابی واگن جهت ارائه ی اطلاعات لحظه به لحظه به مشتری .
- شرایط و مدت کار و بهبود در طراحی محیط و وظایف کاری تا حد ممکن .
- حذف عواملی چون روزمرگی و تنش در محیط کار .
- ایجاد بستر مناسب جهت بکارگیری تجربه های فنی از یک طرف و تجربه های تجاری در طرف دیگر قرارداد .
- بکارگیری هر چه بیشتر بخش خصوصی در امور مربوط به تخلیه و بارگیری .
- بالا بودن بهره وری از طریق انتخاب بهترین و انجام عملیات بهینه.
- تجزیه و تحلیل و ارزیابی اقتصادی استفاده از اماکن و تجهیزات استجاری و برآورد و تاثیر آنها در بالا بردن عملکرد بندر .
- تدوین راهبردی های اصولی در زمینه ساختار و عملکرد نیروی کار .
- هماهنگ سازی سیاست گذاری در امور بندری با مقامات محلی و دولتی .



سازمان باادوردیانوردی

محمد توکلی:

به نظر شما چه عواملی در مجموعه خدمات بندری و دریایی تأثیر بیشتری در کاهش یا افزایش قابلیت اعتماد شرکت های کشتیرانی دارد؟

مجموعه عوامل مؤثر در کاهش یا افزایش قابلیت اعتماد شرکت های کشتیرانی در مجموعه خدمات بندری و دریایی را می توان در دو بعد سخت افزاری و نرم افزاری تقسیم و بررسی نمود. از جمله:

۱- سرعت، سهولت، ایمنی، ساده سازی و کیفیت مناسب در ارائه خدمات بندری و دریایی در ابعاد اداری و عملیاتی

۲- وجود اسکله های مناسب از نظر ایمنی و عمق آبخور

۳- وجود تجهیزات تخلیه و بارگیری ایمن و مناسب

۴- وجود پس کرانه های مناسب و گسترده

۵- وجود انبارهای مناسب و ایمن

۶- خدمات بانکی سریع و مناسب

۷- رعایت سیستم های ایمنی و استانداردهای مربوط به حوزه های بندری و دریایی

۸- اخذ گواهینامه های معتبر از مؤسسات بین المللی

۹- وجود نیروهای متخصص و متعهد در حوزه های بندری و دریایی

۱۰- ایمنی و امنیت مناسب در آبراه، لنگرگاه، حوضچه، اسکله و محوطه های بندری

۱۱- دارا بودن استانداردهای حفظ محیط زیست دریایی

۱۲- امنیت سرمایه گذاری و ریسک پایین سرمایه گذاری





سازمان بنادر و دریانوردی

۱۳- وجود امکانات، بسترها و زیر ساخت های مناسب دریایی و بندری (اسکله، بارانداز، انبار، تجهیزات، ایمنی، امنیت، آب خور مناسب، محیط زیست مطلوب، خطوط ریلی، هوایی و جاده ای و...)

۱۴- موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی بنادر

۱۵- وجود نظم و انضباط کاری در ابعاد اداری و عملیاتی

۱۶- وجود سیستم های اطلاع رسانی و پاسخگویی سریع، صحیح، شفاف، منطقی و به موقع

۱۷- داشتن استانداردهای مناسب در شاخص های بندری و دریایی از جمله **service time, port time**

۱۸- داشتن زیبایی منظر بندر

۱۹- برخورد مناسب همراه با احترام، صداقت و سلامت کاری

۲۰- وجود امکانات و جاذبه های رفاهی، تفریحی و ورزشی مناسب

۲۱- نزدیکی به مراکز اقتصادی، بعد مسافت و کاهش هزینه های تمام شده کالا و سرعت در تحویل کالا به مشتریان و دسترسی سریع و راحت به بازارهای کالا و خدمات

۲۲- وجود مناطق آزاد و ویژه اقتصادی

۲۳- زیر ساخت های اقتصادی قوی (نظام بانک داری کارآمد، سیستم ارتباطات پیشرفته، راه های دسترسی و...)

۲۴- وجود بسترها و زیر ساخت های لازم و مناسب از جمله: منطقه آزاد، منطقه ویژه اقتصادی، راه آهن، ترمینال، قطار، فرودگاه.

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی



سازمان بنادر و دریانوردی

لطفاً دیدگاه و نقطه نظرات خود را برای مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی ارسال نمایید. این خبرنامه تنها با راهنمایی و

مساعدت شما همکاران فریخته امکان بهبود خواهد داشت.

**Phone : +982184932131**

**Fax : +982184932137**

**researchcenter @ pmo.ir**

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی