

## تحلیل استراتژیک وضعیت پایانه کانتینری بندر چابهار با استفاده از ماتریس

## SWOT

حیدر زارع<sup>۱</sup>، رامین رجایی<sup>۲</sup>، یحیی توماج<sup>۳</sup>، رویا حقی چوبر<sup>۴</sup>[hzport87@yahoo.com](mailto:hzport87@yahoo.com)

۱- کارشناس ارشد بندر و کشتیرانی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

۲- رییس شرکت ملی نفتکش حوزه جنوب کشور

۳- استادیار دانشکده مدیریت و علوم انسانی دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد پردیس دانشگاه سیستان و بلوچستان

## چکیده

هدف از نگارش این مقاله، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید عملیات پایانه کانتینری بندر چابهار میباشد زیرا امروزه با گسترش استفاده از کانتینر در جابجایی کالا، پایانه‌های کانتینری بندر به عنوان مزیت رقابتی هر بندر شناخته شده است و بندر چابهار به دلیل موقعیت ژئواستراتژیک خود و قرارگرفتن در کریدور ترانزیتی شمال- جنوب باید از پایانه کانتینری مناسبی برخوردار باشد. این تحقیق در دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول با استفاده از مطالعه تحقیقات داخلی و خارجی عوامل موثر بر عملیات پایانه کانتینری شناسایی شدند. سپس در مرحله دوم، از ماتریس سوات برای شناسایی وضعیت این عوامل در بندر چابهار استفاده شد. با توجه به نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی خارجی که به ترتیب و اولویت ۲/۳۶۴ و ۲/۵۸۴ می‌باشد، جایگاه عملیات کانتینری بندر چابهار در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، خانه محافظه کارانه می‌باشد که این خانه در ماتریس SWOT معادل با استراتژی‌های W-O تعیین می‌گردد. بر همین اساس این تحقیق راهکارهایی همچون استراتژی بهبود پسکرانه‌های بندر (احداث خط آهن در بندر و اتصال به شبکه ریلی کشور) و استراتژی تمرکز بر بازارهای بالقوه و نفوذ در آن‌ها را برای حفظ وضعیت فعلی و همچنین ارتقاء جایگاه این پایانه توصیه می‌نماید.

واژگان کلیدی: پایانه کانتینری، بندر چابهار، ماتریس SWOT

تاریخ دریافت مقاله : ۹۴/۰۷/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله : ۹۴/۱۱/۱۱

## ۱- مقدمه

نیز جایگاه بندر چابهار از منظر ملی و بین‌المللی کم‌شایانی نماید.

## ۱-۲ پایانه‌های کانتینری

حجم بالای عملیات و ترافیک کانتینری سبب شده است که بسیاری از بنادر دنیا در احداث و تجهیز پایانه‌های کانتینری سرمایه‌گذاری نمایند. در امر بازاریابی پایانه‌های کانتینر، تمام اجزای بازاریابی بنادر موثر است. علاوه بر آن، سطح ارائه خدمات در پایانه‌ها با توجه به حساسیت خطوط کانتینر نسبت به زمان و رعایت جدول ورود و خروج کشتی‌ها، توجه ویژه‌ای پیدا کرده است [۵]. افزایش حجم مبادلات کانتینری نیازمند فضای زیادتر، تعداد بنادر بیشتر و افزایش راندمان کاری پایانه‌ها است. تامین فضای بیشتر و ایجاد بنادر جدید اغلب نیازمند سرمایه‌گذاری کلان و صرف زمان طولانی است. یکی از شاخص‌های عملکرد سرویس‌دهی بنادر، زمان برگشت<sup>۱</sup> پایانه است. باتوجه به گسترش استفاده از کانتینر در تجارت، این شاخص در بیشتر بنادر در ارتباط با تخلیه و بارگیری کانتینر روی یک کشتی محاسبه می‌شود. هرچه مقدار این شاخص کمتر باشد نقطه قوتی برای آن پایانه کانتینری محسوب می‌شود [۶]. برای بهبود این شاخص، استفاده از تجهیزات اتوماتیکی و بهینه کردن فرایندهای لجستیکی در پایانه‌های کانتینری و افزایش مشارکت بخش خصوصی در مالکیت و عملیات پایانه‌های کانتینری [۷] پیشنهاد شده است.

## ۱-۳ ماتریس SWOT

این ماتریس ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است [۸]. این مدل در انتخاب تصمیم‌گیری نهایی دارای مشکلاتی است لذا برای اتخاذ تصمیم نهایی برای انتخاب مناسب‌ترین استراتژی از آنالیز تصمیم‌گیری چندضابطه‌ای استفاده می‌شود. ماتریس سوات را می‌توان به دو شکل کمی و کیفی استفاده کرد [۹].

## ۱-۴ بندر چابهار

بندر چابهار در ساحل شرقی خلیج چابهار و در طول جغرافیایی ۶۰ درجه و ۳۱ دقیقه و عرض جغرافیایی ۲۵

استفاده از کانتینرها در حمل و نقل دریایی طی سال‌های اخیر به سرعت در حال افزایش است. بنادر در سیستم حمل و نقل کشورهای متصل به دریا نقش عمده‌ای را ایفا می‌کنند به طوری که از آن‌ها به عنوان گلوگاه ارتباطی آن کشور با دنیای خارج یاد می‌شود و ماموریت اصلی آن‌ها در سیستم حمل و نقل، تخلیه و بارگیری کالا از کشتی به بندر و برعکس می‌باشد [۱].

به دلیل تفاوت‌های ماهوی کالاها از نظر جنس، اندازه، وزن و مشخصات شیمیایی و به منظور حمل و نقل موثر و کارآمد آنها، عملیات حمل کالا درون کانتینرها نیاز به وحدت رویه و واحد سازی کالاها دارد. کانتینر در حقیقت یک روش عام برای واحد سازی کالا می‌باشد. با واحد سازی، کالا می‌تواند آسان‌تر، سریع‌تر و با هزینه کمتر جابجا شود [۲]. آمار سالانه منتشر شده توسط سازمان‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که تا چندی بعد، کلیه کالاهایی که جابجایی آن‌ها با کانتینر دارای صرفه اقتصادی باشد با وسیله‌ای جز کانتینر جابجا نخواهد شد. پایانه‌های کانتینری به عنوان حلقه‌ی اتصال دریا و خشکی از اهمیتی دو چندان برخوردار هستند [۳]. یکی از تغییرات و پیشرفت‌های بزرگ تکنولوژیکی شبکه حمل و نقل بین‌المللی، پیدایش و شیوع استفاده از کانتینر در این شبکه می‌باشد. این تغییر به دلیل امتیازات خاصی که کانتینرها ایجاد می‌نماید به سرعت در میان کشورهای جهان گسترش یافته و به منطقه خلیج فارس و آسیا نیز سرایت کرده است [۴].

کشور ما نیز به دلیل داشتن مرزهای خشکی و دریایی گسترده، موقعیت استراتژیک، دسترسی به آب‌های آزاد و داشتن شیوه‌های مختلف حمل و نقل می‌تواند به عنوان یک مسیر ترانزیتی مهم در سطح منطقه و جهان عمل نموده و استفاده مناسب و مطلوبی را از این صنعت کسب نماید. در میان بنادر کشورمان، بندر چابهار از موقعیت مناسبی برخوردار است. بندر چابهار با وجود مزایای فراوانی که دارد، بر اساس اسناد و آمار سازمان بنادر و دریانوردی، حجم عملیاتی کانتینری این بندر نسبت به دیگر بنادر، کمتر هست. به همین دلیل، اجرای این پروژه می‌تواند در بهبود عملیات پایانه کانتینری بندر چابهار و

در مرحله اول، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با استفاده از مصاحبه مستقیم و پرسشنامه با رانندگان کامیون‌های کانتینری و مسؤلان بندر، صاحبان کالاها، کشتی‌های توقف کرده در بندر و کارمندان گمرک شناسایی شدند. در مرحله دوم، عوامل شناسایی شده با استفاده از روش تکنیک سلسله مراتبی، عوامل کلیدی‌تر شناسایی و رتبه‌بندی خواهند شد و در مرحله نهایی، ماتریس SWOT تشکیل و محل و جایگاه عوامل شناسایی شده تعیین می‌شود.

## ۲-۱ ماتریس SWOT

مدیریت استراتژیک عامل بسیار مهمی در موفقیت بلندمدت هر سازمان به شمار می‌رود. از ابزارهایی که برای تدوین استراتژی به مدیران پیشنهاد می‌شود، ماتریس سوات است. تکنیک یا ماتریس سوات که گاهی TOWS نیز نامیده می‌شود، برگرفته شده از کلمه اول قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. هدف از بررسی و تحلیل سوات، شناسایی عوامل کلیدی خارجی و داخلی اثرگذار در رسیدن به اهداف تعیین شده است. با شناسایی این فاکتورهای استراتژی می‌توان استراتژی‌های مناسبی را تدوین کرد [۱۶].

ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می‌شود و فرصت و تهدید معمولاً جزء عوامل محیطی است. در تحلیل SWOT عوامل موثر بر شرکت یا سازمان به دو دسته عوامل بیرونی یا خارجی و عوامل درونی یا داخلی تقسیم می‌شود [۱۷].

## ۲-۲ مراحل تشکیل ماتریس SWOT

برای ساختن یک ماتریس سوات باید ۹ مرحله را طی کرد [۱۸]:

- ۱- فرصت‌های اولویت‌دار در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فهرست شوند.
- ۲- تهدیدهای اولویت‌دار در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فهرست شوند.
- ۳- قوت‌های اولویت‌دار در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فهرست شوند.
- ۴- ضعف‌های اولویت‌دار در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی داخلی فهرست شوند

درجه و ۱۲ دقیقه و در استان سیستان و بلوچستان واقع گردیده است. بندر چابهار بعنوان یکی از بنادر مهم در جنوب ایران و در بخش شمالی دریای عمان قرار گرفته است. این بندر به علت موقعیت استراتژیکی و دستیابی به آب‌های آزاد بین المللی جایگاه ویژه‌ای در مبادلات ایران با سایر کشورهای منطقه دارد. از سوی دیگر، این بندر به علت نزدیکی به کشورهای نظیر افغانستان، پاکستان و آسیای میانه، در آینده‌ای نزدیک با اتصال به شبکه ریلی کشور اهمیت ویژه‌ای در ترانزیت کالا به این کشورها خواهد داشت. همچنین این بندر بعنوان تنها بندر اقیانوسی ایران، یکی از نقاط کلیدی در حاشیه خلیج فارس و دریای عمان بوده و در کریدور شمال- جنوب نقش مهمی ایفا خواهد کرد [۱۰].

## ۱-۵ پیشینه تحقیق

بنادر سطح اول جهان برای افزایش عملکرد خود راهکارهای گوناگونی اتخاذ نمودند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به استفاده از تکنولوژی‌های جدید، بهینه‌سازی زمان کارکرد، زمان بیکاری تجهیزات پایانه‌ها اشاره کرد [۱۱]. افزایش ظرفیت محوطه کانتینری، استخدام مدیران عملیاتی بسیار ماهر را بهبود در عملکرد پایانه‌های کانتینری پیشنهاد نمودند [۱۲]. به دلیل رقابت شدید بنادر، سطح خدمت‌دهی به مشتریان از موضوعات مهمی است که مدیران پایانه‌های کانتینری باید به آن توجه داشته باشند. دو عامل زمان انتظار برای گرفتن خدمت و زمان انتقال کانتینر در سطح خدمت‌دهی جایگاه مهمی دارند [۱۳]. کاهش هزینه‌های اپراتور پایانه‌های کانتینری و افزایش بهره‌وری این پایانه‌ها به جابجایی اثربخش کانتینرها وابسته است. استفاده از وسایل اتوماتیکی در محوطه‌ها در جهت کاهش هزینه‌های نیروی کار اپراتورهای پایانه‌ها و افزایش کارایی پایانه‌های کانتینری است [۱۴]. بهبود کارایی عملیات پایانه‌های کانتینری با استفاده از بهینه کردن زمان‌بندی جرثقیل‌های بارانداز و بلوکی کردن جرثقیل‌ها، در راستای افزایش اثربخشی عملیات پایانه‌های کانتینری در لجستیک دریایی است [۱۵].

## ۲- جمع آوری اطلاعات و روش کار

این تحقیق در سه مرحله صورت گرفته است:

**گام دوم:** مقایسات زوجی بین فاکتورهای SWOT در هر گروه صورت گیرد.

**گام سوم:** مقایسات زوجی بین چهار گروه SWOT یعنی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صورت می‌گیرد.  
**گام چهارم:** نتایج در فرایند تدوین ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۳- تحلیل و تفسیر

#### ۳-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

در این پژوهش برای تعیین وزن معیارها و شاخص‌های مدل از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. عوامل در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه ریزی کند قوت‌های بیشتری خواهد داشت یا با ضعف‌های بیش‌تر مواجه خواهد شد.

۵- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی را با هم مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن متناسب را انتخاب کنید.

۶- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج سازمان مقایسه کنید استراتژی‌های ممکن متناسب را انتخاب کنید.

۷- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن متناسب را انتخاب کنید.

۸- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن متناسب را انتخاب کنید.

#### ۲-۲-۳ فرایند تحلیل سلسله مراتبی و به کارگیری آن در SWOT [۱۹]

**گام اول:** ماتریس SWOT تشکیل گردد یعنی عوامل مربوط به هر یک از گروه‌های SWOT شناسایی و ذکر گردند.

جدول (۱): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره	رتبه	امتیاز	عوامل داخلی
۰,۶۷۲	۰,۱۶۸	۴	S <sub>1</sub> تخفیف ۳۰ درصدی در هزینه تخلیه و بارگیری کانتینری <sup>۲</sup>
۰,۴۸۹	۰,۱۶۳	۳	S <sub>2</sub> ایمنی بالا در عملیات تخلیه و بارگیری
۰,۴۳۸	۰,۱۴۶	۳	S <sub>3</sub> ترافیک روان و سیال در بندر
۰,۲۹۱	۰,۰۹۷	۳	S <sub>4</sub> وضعیت جوی پایدار و مناسب برای عملیات تخلیه و بارگیری
۰,۰۸۶	۰,۰۸۶	۱	W <sub>1</sub> عقب ماندگی پایانه کانتینری از برنامه‌های مصوب برای آن در طرح توسعه بندر
۰,۰۷۹	۰,۰۷۹	۱	W <sub>2</sub> فقدان تجهیزات تخلیه و بارگیری مدرن
۰,۰۶۱	۰,۰۶۱	۱	W <sub>3</sub> سرعت پایین عملیات تخلیه و بارگیری
۰,۱۰۶	۰,۰۵۸	۲	W <sub>4</sub> عدم خط کشی کانتینر یارد فعلی
۰,۰۵۱	۰,۰۵۱	۱	W <sub>5</sub> فقدان اسکله و بارانداز تخصصی کانتینری
۰,۰۴۷	۰,۰۴۷	۱	W <sub>6</sub> کمبود فضای مناسب برای چیدمان کالا
۰,۰۴۴	۰,۰۴۴	۱	W <sub>7</sub> تعریف نشدن اداره کانتینری در چارت سازمان
۲,۳۶۴	۱	٪۱۰۰=۱	جمع کل

با توجه به اینکه جواب جمع کل که ۲,۳۶۴ می‌باشد، نتیجه می‌گیریم نقاط ضعف بندر بر نقاط قوت آن غلبه دارد.

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس عوامل داخلی (جدول ۱)، تخفیف ۳۰ درصدی در هزینه تخلیه و بارگیری کانتینری، ایمنی بالا در عملیات تخلیه و بارگیری، ترافیک روان و سیال در بندر و وضعیت جوی پایدار و مناسب برای عملیات تخلیه و بارگیری به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و عقب‌ماندگی پایانه کانتینری از برنامه‌های مصوب برای آن در طرح توسعه بندر، فقدان تجهیزات تخلیه و بارگیری مدرن، سرعت پایین عملیات تخلیه و بارگیری، عدم خط کشی کانتینر یارد فعلی،

فقدان اسکله و بارانداز تخصصی کانتینری، کمبود فضای مناسب برای چیدمان کالا و تعریف نشدن اداره کانتینری در چارت سازمان به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف پایانه کانتینری بندر چابهار شناسایی شدند.

### ۳-۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه ریزی کند فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیش‌تر مواجه خواهد شد.

جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی	امتیاز	رتبه	نمره
O <sub>1</sub> موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد بندر در سطح جهان (دروازه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب)	۳	۰,۱۰۴	۰,۳۱۲
O <sub>2</sub> امنیت بالای شهرستان چابهار و ایران نسبت به گوادر پاکستان	۴	۰,۰۹۶	۰,۳۸۴
O <sub>3</sub> تنها بندر اقیانوسی ایران	۳	۰,۰۸۵	۰,۲۵۵
O <sub>4</sub> حمایت مالی دولت از برنامه‌های بندر	۴	۰,۰۷۲	۰,۲۸۸
O <sub>5</sub> انعقاد قرارداد ترانزیتی ایران با افغانستان	۳	۰,۰۶۶	۰,۱۹۸
O <sub>6</sub> حضور کشورهای آسیای میانه فاقد دسترسی به دریا	۳	۰,۰۵۳	۰,۱۵۹
O <sub>7</sub> کلید توسعه محور شرق کشور	۳	۰,۰۴۰	۰,۱۲۰
T <sub>1</sub> تحریم‌های بین‌المللی کشتیرانی علیه ایران	۱	۰,۱۱۴	۰,۱۱۴
T <sub>2</sub> سرمایه‌گذاری چینی‌ها در بندر گوادر پاکستان	۱	۰,۱۰۱	۰,۱۰۱
T <sub>3</sub> حضور پورت اپراتورهای بین‌المللی در بنادر رقیب منطقه	۱	۰,۰۸۵	۰,۰۸۵
T <sub>4</sub> فقدان پسرکرانه مناسب (فقدان راه آهن و نامناسب بودن جاده‌ها)	۲	۰,۰۷۴	۰,۱۴۸
T <sub>5</sub> همکاری نامناسب دیگر ارگان‌های دولتی با بندر	۲	۰,۰۶۲	۰,۱۲۴
T <sub>6</sub> دوری بندر و شهرستان چابهار از مراکز عمده مصرف و تولید	۲	۰,۰۴۸	۰,۰۹۶
جمع کل	۱=۱۰۰٪		۲/۳۸۴

با توجه به جمع کل ماتریس (۲/۵۸۴) می‌توان نتیجه گرفت که نقاط فرصت بندر بر نقاط تهدید آن غلبه می‌کند. با توجه به نتایج حاصل از ماتریس عوامل خارجی (جدول ۲)، امنیت بالای شهرستان چابهار و ایران نسبت به گوادر پاکستان، موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد بندر در سطح جهان (دروازه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب)، تنها

بندر اقیانوسی ایران، حمایت مالی دولت از برنامه‌های بندر، انعقاد قرارداد ترانزیتی ایران با افغانستان، حضور کشورهای آسیای میانه فاقد دسترسی به دریا و کلید توسعه محور شرق کشور به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و تحریم‌های بین‌المللی کشتیرانی علیه ایران، سرمایه‌گذاری چینی‌ها در بندر گوادر پاکستان، فقدان پسرکرانه مناسب (فقدان راه

دیگر ارگان‌های دولتی با بندر به عنوان مهم‌ترین تهدید-  
های پایانه کانتینری بندر چابهار شناسایی شدند

### ۳-۳ تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی

سازمان یا کسب و کار در خانه‌های این ماتریس مشخص  
گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود.

آهن و نامناسب بودن جاده‌ها)، دوری بندر و شهرستان  
چابهار از مراکز عمده مصرف و تولید و همکاری نامناسب

برای تشکیل این ماتریس، یک شرکت/ سازمان بایستی  
نمرات حاصل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی  
را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد تا جایگاه

### جدول (۳): ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی

داخلی			
I محافظه کارانه	II تهاجمی	۴	
III تدافعی	IV رقابتی	۲/۵	خارجی
		۱	

### ۴-۳ تشکیل ماتریس SWOT

با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می-  
توان ماتریس SWOT را به ترتیب زیر تشکیل داد.

با توجه به مقادیر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی  
که به ترتیب ۲,۳۶۴ و ۲,۵۸۴ محاسبه شده‌اند، وضعیت  
پایانه کانتینری بندر چابهار در خانه اول یعنی خانه‌ی  
**محافظه کار** قرار می‌گیرد.

جدول (۴): ماتریس SWOT پایانه کانتینری بندر چابهار

<p><b>ضعف‌ها</b></p> <p>W<sub>1</sub> عقب ماندگی بندر از برنامه مصوب طرح و توسعه</p> <p>W<sub>2</sub> فقدان تجهیزات مدرن تخلیه و بارگیری</p> <p>W<sub>3</sub> سرعت پایین عملیات تخلیه و بارگیری</p> <p>W<sub>4</sub> نبود اسکله و بارانداز تخصصی کانتینری</p> <p>W<sub>5</sub> عدم خط‌کشی محوطه‌ای که در حال حاضر کانتینرها در آن چیدمان می‌شوند</p> <p>W<sub>6</sub> کمبود فضای مناسب برای چیدمان کالا</p> <p>W<sub>7</sub> تعریف نشدن اداره امور کانتینری در چارت اداری بندر چابهار</p>	<p><b>قوت‌ها</b></p> <p>S<sub>1</sub> تخفیف ۳۰ درصدی در زمینه هزینه تخلیه و بارگیری کانتینر</p> <p>S<sub>2</sub> ایمنی بالا در عملیات تخلیه و بارگیری کانتینرها</p> <p>S<sub>3</sub> ترافیک سیال و روان بندر</p> <p>S<sub>4</sub> وضعیت جوی پایدار و مناسب برای عملیات تخلیه و بارگیری</p>	<p><b>عوامل داخلی</b></p> <p><b>عوامل خارجی</b></p>
<p><b>استراتژی‌های W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی توسعه فیزیکی و زیرساختی بندر (احداث پایانه کانتینری تخصصی با تجهیزات مناسب و پیشرفته)</li> <li>• استراتژی رسیدن به شاخص‌های عملکردی و تجهیزاتی بندر پیشرفته</li> <li>• استراتژی گسترش بازاریابی (تمرکز بر بازارهای بالقوه و نفوذ در آنها)</li> </ul>	<p><b>استراتژی‌های S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی تمرکز بر منطقه آسیای جنوب شرقی و هندوستان و کسب سهم بیشتر کالاهای آنان</li> <li>• استراتژی همکاری با دیگر بندر منطقه</li> <li>• استراتژی افزایش بانکرینگ سوخت</li> </ul>	<p><b>فرصت‌ها</b></p> <p>O<sub>1</sub> امنیت بهتر شهرستان چابهار و ایران نسبت به گوادر پاکستان</p> <p>O<sub>2</sub> موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد بندر در سطح جهان (دروازه کریدور بین-المللی شمال-جنوب)</p> <p>O<sub>3</sub> تنها بندر اقیانوسی ایران</p> <p>O<sub>4</sub> حمایت مالی دولت از برنامه‌های بندر</p> <p>O<sub>5</sub> انعقاد قرارداد ترانزیتی ایران با افغانستان</p> <p>O<sub>6</sub> حضور کشورهای آسیای میانه فاقد دسترسی به دریا</p> <p>O<sub>7</sub> کلید توسعه محور شرق کشور</p>
<p><b>استراتژی‌های W-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی بازبینی و اصلاح چارت سازمانی</li> <li>• استراتژی عدم تغییر و حفظ رویه فعلی</li> </ul>	<p><b>استراتژی‌های S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی بهبود پسرکانه‌های بندر (احداث خط آهن در بندر و اتصال به شبکه ریلی کشور)</li> <li>• تسهیل کردن ورود سرمایه گذاری بخش خصوصی و خارجی در فعالیت های بندر</li> <li>• واگذاری فعالیت های تخلیه و بارگیری به اپراتورهای معروف بین المللی</li> </ul>	<p><b>تهدیدها</b></p> <p>T<sub>1</sub> تحریم‌های بین‌المللی کشتیرانی علیه ایران</p> <p>T<sub>2</sub> سرمایه‌گذاری چینی‌ها در بندر گوادر پاکستان</p> <p>T<sub>3</sub> حضور پورت اپراتورهای بین‌المللی در بندر رقیب منطقه</p> <p>T<sub>4</sub> فقدان پسرکانه مناسب (فقدان راه آهن و نامناسب بودن جاده‌ها)</p> <p>T<sub>5</sub> همکاری نامناسب دیگر ارگان‌های دولتی با بندر</p> <p>T<sub>6</sub> دوری بندر و شهرستان چابهار از مراکز عمده مصرف و تولید</p>

## ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در میان بنادر کشورمان، بندر چابهار به دلیل قرار گرفتن در مسیر کریدور ترانزیتی بین‌المللی شمال- جنوب دارای پتانسیل بالقوه‌ای در جذب کالاهای گذرنده از این مسیر را دارند. این تحقیق به ارزیابی وضع موجود عملیات کانتینری بندر چابهار با استفاده از ماتریس SWOT پرداخته است.

با توجه به نتیجه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، جایگاه پایانه کانتینری بندر چابهار در خانه محافظه کارانه قرار دارد و استراتژی مناسب با این جایگاه، استراتژی‌های W-O می‌باشد.

- بهترین استراتژی‌ها در حال حاضر برای پایانه کانتینری بندر چابهار استراتژی توسعه فیزیکی و زیرساختی بندر، استراتژی رسیدن به شاخص‌های عملکردی و تجهیزاتی بنادر پیشرفته و استراتژی گسترش بازاریابی (تمرکز بر بازارهای بالقوه و نفوذ در آنها) می‌باشد.
- راهکارهای عملی که می‌توان در مورد استراتژی‌های بالا بکار برد شامل:

- حمایت مالی دولت و جذب فاینانس خارجی جهت تکمیل برنامه توسعه بندر
- احداث پایانه کانتینری تخصصی
- خریداری تجهیزات مناسب و پیشرفته همچون گنتری کرین‌های دروازه‌ای و ریلی
- یکی از شاخص‌های مهم بنادر پیشرفته، پایین بودن زمان عملیات تخلیه و بارگیری می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فعالیت‌های تخلیه و بارگیری به بخش خصوصی و پورت اپراتورهای بین‌المللی واگذار گردد تا از این طریق زمان عملیات تخلیه و بارگیری بندر کاهش یابد.
- ایجاد سیستم تخفیف پلکانی در تعرفه‌های کانتینری بندر جهت تشویق بازرگان و خطوط کشتیرانی برای استفاده از بندر چابهار

## منابع

[۱۷] احمدی، علی. نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ دوم، انتشارات تولید دانش، تهران. ۱۳۸۴.

[۱۰] پرتال اینترنتی بندر چابهار

([www.chabaharport.com](http://www.chabaharport.com))، تاریخ و زمان دسترسی:

۱۳۹۴، ۴، ۱۵ (ساعت ۱۲:۲۳)

[۳] رئیسی، فاروق. کاهش صف انتظار کامیون‌ها در اسکله کالاهای فله خشک بندر امام خمینی با استفاده از تئوری صف، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر. ۱۳۹۱.

[۱۸] صحت، سپهر؛ پریزادی، عباس. به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌های در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه ایران)، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۱۰۵ تا ۱۲۰. ۱۳۸۸.

[۲] حسن زاده، محمد علی. اقتصاد حمل و نقل

دریایی، انتشارات اسرار دانش: تهران. ۱۳۹۱.

[۱] قاسمی‌فرد، بختیار. بررسی زمینه‌های بررسی زمینه‌های کاهش زمان انتظار کشتی‌های تجاری در اسکله‌های فله خشک با استفاده از تئوری صف، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، چابهار. ۱۳۹۲.

[۴] کمالی، جلیل. صنعت کشتیرانی، انتشارات پردیس، تهران. ۱۳۸۷.

[۱۱] کیانی مقدم، منصور، نورامین، امیرسعید، و پاکدین بیدختی، علی. Formulating a Break-Even Model for evaluating the Cost of Container Vessels Waiting Times in Automated Quayside Operation. دهمین همایش صنایع دریایی، آبادان، آبان ماه، ۱۳۸۷.

[۸] گلکار، کریم. مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات (SOWT) برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صف، شماره ۴۱، سال پانزدهم، صفحات ۳۵-۴۸. ۱۳۸۴.

[۱۲] نورامین، امیرسعید، و کیانی مقدم، منصور. کارآمدی اپراتور خصوصی- نقش خصوصی‌سازی در افزایش عملیات کانتینری در بنادر منطقه. ماهنامه علمی-تحقیقاتی بندر و دریا، شماره ۲۸، صص ۶۷-۶۹، ۱۳۸۸.

[13] Carteni, A. and De Luca, S. Tactical and Strategic Planning for a Container Terminal: Modelling Issues within a Discrete Event Simulation Approach. *Simulation Modelling Practice and Theory*, pp. 123-145, 2012.



- [6] Ng, W. C. & Mak, K. L. Yard crane scheduling in port container terminals. *Applied Mathematical Modelling*, Volume 29, pp. 263-276. 2005.
- [5] Park, N. & Dragovic, B. A Study of Container Terminal Planning. *FME Transactions*, 37(4), pp. 203-209. 2009.
- [7] Rashidi, H. & Tsang, E. P. K. Novel constraints satisfaction models for optimization problems in container terminals. *Applied Mathematical Modelling*, Volume 37, pp. 3601-3634. 2013.
- [16] Zavadskas, E. K., Turskis, Z. & Tamasoaitiene, J. 2011. Selection of Construction enterprises Management Strategy Based on the SWOT and Multi-Criteria Analysis. *Achieves of Civil and Mechanical Engineering*, XI(4), pp. 1063-1082.
- [14] Griffin, H. D. Assessing Container Terminal Productivity: Experiences of the Ports of Los Angeles and Long Beach, Southern California: Mettransportation center, 2008.
- [15] Longo, F. Design and Integration of the Containers Inspection Activities in the Container Terminal Operations. *International Journal of Production economics*, Volume 125, pp. 272-283, 2010.
- [9] Amin, S. H. & Zhang, G. Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming. *Expert Systems with Applications*, pp. 334-342. 2011.
- [19] Ghorbani, M., Bahrami, M. & Arabzad, S. M. An Integrated Model for Supplier Selection and Order Allocation; Using Shannon Entropy, SWOT and Linear Programming. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 41, pp. 521-527. 2012.