



## نقش بنادر در تسهیل دسترسی به پسکرانه های بندری در زنجیره حمل و نقل

حسین چراغی<sup>۱</sup>

چکیده

هدف اصلی در این تحقیق این است که نشان دهد بخش دولتی بنادر در سیستم مدیریت بنادر صاحبخانه ای<sup>۲</sup> چگونه می تواند در ایجاد دسترسی بهتر به پسکرانه های بندری مشارکت و اثربخشی داشته باشد. لازم به توضیح است که در سیستم مدیریت بنادر در روش صاحبخانه ای<sup>۳</sup>، بخش دولتی در توسعه و ایجاد زیر ساختها و آماده سازی آن برای فعالیت های بخش خصوصی نقش اصلی و اولیه را ایفا می کند در روش مذکور وظایف اصلی بخش حاکمیتی بنادر<sup>۴</sup> به چهارگروه تقسیم می شود:

- 1- مدیریت ترافیک کشتی ها
- 2- مدیریت مشتری
- 3- مدیریت محوطه ها و مناطق بندری
- 4- مدیریت ذینفعان بندری

امروزه نقش پشتیبانی بخش حاکمیتی بنادر در سیستم صاحبخانه ای همزمان با افزایش شرایط رقابتی بنادر بیش از پیش پررنگ تر و با اهمیت شده است در واقع بخش حاکمیتی بنادر بعنوان هماهنگ کننده بین خوشه های بندری<sup>۵</sup> همچنین زنجیره حمل و نقل کالا<sup>۶</sup> به خودی خود بوجود نیامده است و بطور منطقی دلایل بسیاری وجود دارد که نقش هماهنگ کننده بخش حاکمیتی بنادر را با اهمیت ساخته است هرچه این نقش اثربخش تر و پررنگ تر باشد می تواند زنجیره تامین کالا از طریق بنادر را بسمت کارایی و بهره وری بیشتر سوق دهد و باعث افزایش مزیت های رقابتی در بنادر گردد. در نتیجه، بخش حاکمیتی بنادر را تشویق ساخته است تا در ارتقا نقش هماهنگ کننده بنادر بین خوشه های بندری و زنجیره حمل و نقل کالا سرمایه گذاری و تمرکز بیشتری انجام دهد. از آنجائیکه شبکه حمل و نقل در پسکرانه های بندری<sup>۷</sup> به سرعت در سیستم درب تا درب<sup>۸</sup> تبدیل به یک گلوگاه می شود بخش حاکمیتی بنادر می بایست تمرکز و نقش بیشتری را در این بخش ایفا نمایند. بخش حاکمیتی بندر برای کارایی بیشتر دسترسی به پسکرانه های بندری شاید در زیر ساخت ها سرمایه گذاری نماید و

<sup>1</sup> cheraghi\_353@yahoo.com کیش، الملل بین شریف، پردیس صنعتی الملل، دانشگاه بین ارشدبازاریابی کارشناس

<sup>2</sup> Landlord Port Authorities

<sup>3</sup> Landlord

<sup>4</sup> Port Authorities

<sup>5</sup> Port Clusters

<sup>6</sup> Transport Chain

<sup>7</sup> Hinterland

<sup>8</sup> door-to-door

یا بخش خصوصی را بسمتی مدیریت نماید تا تمهیدات ویژه ای را در ترمینال های داخلی بندر مهیا نمایند. و شاید اهمیت موضوع تا حدی باشد که در خارج از محدوده های بندری سایر بخش های خصوصی مرتبط را در این راستا تشویق و ترغیب نماید تا در سرعت بخشیدن به این بخش مشارکت و تعامل بیشتری داشته باشند. بخش حاکمیتی بنادر بندر همچنین ممکن است با وضع قوانینی دسترسی به بندر را از طریق پسرکانه ها ارتقا و توسعه دهد، سرمایه گذاری در ایجاد سیستم جامع بندری<sup>9</sup> تهیه شرایطی در تدوین قراردادها با ترمینال ها و نهایتا ایجاد رقابت کامل بین شرکت های بخش خصوصی که در زنجیره تامین کالا نقش دارند از دیگر اقداماتی است که بخش حاکمیتی بندر می تواند در این راستا در نظر بگیرد. اشاره به نقش های گفته شده الزاما" شامل همه بنادر نمی شود اما همواره بعنوان چالش های اصلی و پیش رو برای بندری که قصد افزایش مزیت های رقابتی و افزایش سهم بازار خود را دارند مطرح و با اهمیت است تا بتوانند از طریق ایجاد این زمینه ها دسترسی بنادر خود را به پسرکانه های بندری تقویت و ارتقا دهند.

## مقدمه

در این مقاله تعدادی از دیدگاه های تئوری توضیح نقش بخش حاکمیتی بنادر در زمینه تسهیل دسترسی بندر به پسرکانه مورد استفاده قرار خواهد گرفت. مقاله حاضر شامل تعداد ایده های اولیه است که نیاز به بحث و تفسیر بیشتری در آینده خواهد داشت. موضوع مهم و قابل بحث در مدیریت بسیاری از بنادر این است که ارتقا و بهبود دسترسی به پسرکانه های بندری خودبخود عملی نخواهد شد. وجود تقاضا و فشارهای رو به ازدیاد بازار در سیستم حمل و نقل پسرکانه های بندری، علیرغم سرمایه گذاری های بخش دولتی به مشارکت و مداخله بیشتری از سوی دولت ها نیازمند است.

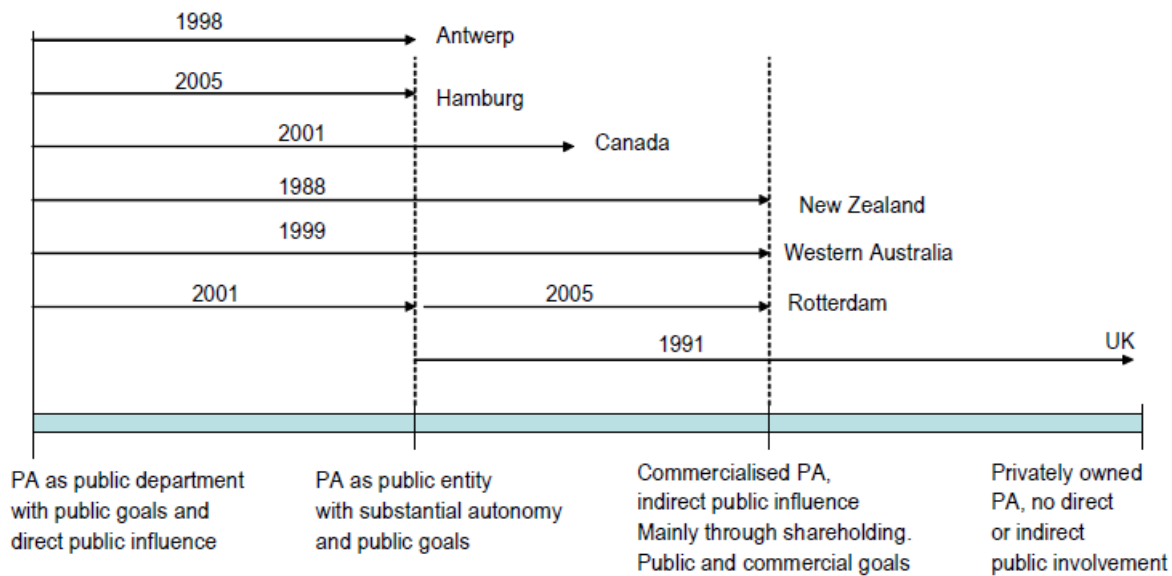
در ادامه مقاله ، ابتدا به مرور نقش سیستم مدیریت بنادر در روش صاحبخانه ای بطور خلاصه پرداخته خواهد شد . بخش دوم دیدگاه جدید از نقش حاکمیتی بندر و تمرکز برروی تقویت هماهنگ سازی بین خوشه های بندری و زنجیره حمل و نقل را ارائه می دهد. قسمت سوم مقاله، ارائه خلاصه دیدگاههای موجود و مطالعات انجام شده در پسرکانه های بندری. قسمت بعدی ، مشارکت بخش حاکمیتی بندر در حمل و نقل پسرکانه ای مورد بحث قرار خواهد گرفت و در نهایت نتیجه گیری پیشنهادات در عملکرد بنادر کشور از سوی محقق ارائه خواهد شد .

## نقش بخش حاکمیتی بندر در روش صاحبخانه ای

در بیشتر بنادر بزرگ کانتینری دنیا که تحت مدل صاحبخانه ای سازماندهی و مدیریت می شوند، بخش حاکمیتی بندر مالکیت و نقش اصلی و مرکزی را بازی می کند. در این مدل دولت یا بخش حاکمیتی بنادر در ایفای نقش حاکمیتی خود بر مدیریت و سازماندهی فعالیت های تجاری و بازرگانی تمرکز می نمایند. شکل 1 روند افزایش استقلال بخش حاکمیتی بندر در تعدادی از بنادر و کشورها را نشان می دهد :

---

<sup>9</sup>Port Community



شکل 1. سیر اسقلال بنادر

Source: P. de Langen- Discussion Paper 2008-11

بخش حاکمیتی بندر عموماً در تهسیلاتی نظیر لایروبی کانالهای دسترسی دریایی ، موج شکن ها ، اسکله ها و باراندازها ، ایجاد سایت برای ترمینال سازی ، ایجاد سایت برای کارخانه و فعالیت های لجستیکی و جاده و مسیرهای دسترسی و همچنین زیر ساخت هایی نظیر راه آهن سرمایه گذاری می کند. بخش حاکمیتی بندر سایت ها و محوطه هایی را برای اجاره دادن و مسیرهای دسترسی کشتی به اسکله تدارک می بیند ، جریان درآمدهای اصلی بنادر در مدل مدیریتی صاحبخانه ای شامل درآمدهای اجاره زمین و عوارض بندری<sup>10</sup> است .

عموماً وظایف بخش حاکمیتی بندر در روش صاحبخانه ای با هدف صرفاً "افزایش سود طراحی نمی شود و اهداف بزرگتری نظیر افزایش عملکرد بندر<sup>11</sup> دارد ، همچنین تقویت توسعه اقتصادی و تجاری کشور در سطح اقتصادی کلان را مهیا می سازد . بهر حال ، برخی از بنادر خود کفا هستند . این بنادر برای تأمین مالی در سرمایه گذاری های جدید نیاز به بازگشت کافی سرمایه دارند. شکل 2 چهار فعالیت اصلی در مدل اعمال حاکمیت بندر در روش صاحبخانه ای را نشان می دهد:

<sup>10</sup>Port dues

<sup>11</sup>Throughput



شکل 2. چهار فعالیت اصلی بنادر

Source: P. de Langen- Discussion Paper 2008-11

- مدیریت ترافیک و تردد: یکی از اصلی ترین فعالیت ها در بسیاری از بنادر است. تمرکز بخش حاکمیتی بندر بر روی مدیریت حرکت کشتیها در بندر است. بخش حاکمیتی بندر مسئولیت امور دریایی را در این زمینه بطور مستقیم بعهده دارد. این فعالیت ها شامل نظارت و حفاظت آلودگی کشتی ها در بندر ، همچنین نظارت بر امنیت کالا و کشتی نیز است. مشارکت در مدیریت تردد در جاده ها و راه آهن با ارگان های ذیربط از مسئولیت های دیگر بنادر محسوب می گردد.
- مدیریت محوطه های بندری: این وظیفه برمیگردد به کلیه فعالیت هایی که در محوطه های بندری انجام می شود، نظیر ساخت زیر ساخت های جاده ای و ریلی در محوطه بندر ، نگهداری محوطه و مناطق عمومی در بندر و برنامه ریزی برای بهره برداری و استفاده از اراضی و زمین های بندر توسط بخش خصوصی .
- مدیریت مشتری: مدیریت مشتری شامل همه ارتباط های تجاری و پشتیبانی با مشتریان بندر، انعقاد قرارداد همکاری با مشتری های جدید، انعقاد قرار داد و تضمین ادامه همکاری با کارگزاران بخش خصوصی و مخصوصاً فعالیت های بازاریابی بندری<sup>۱۲</sup> است.
- مدیریت ذینفعان بندری: شامل همه فعالیت هایی که ادامه مجوز فعالیت ذینفعان بندری را تضمین و مطمئن می سازد. ایجاد مرکزی برای ارتباط با ذینفعان بندری بطور مستقیم بر قدرت جذب بندر تأثیر مثبت و اثر بخشی خواهد گذاشت.

<sup>12</sup> Port Marketing

## افزایش نقش بخش حاکمیتی بندر در تقویت هماهنگی در زنجیره حمل و نقل

نقش بخش حاکمیتی بندر بعد از گذار از مدل مدیریت سنتی در تقویت هماهنگی بین کلیه اجزاء حمل و نقل کالا از مبدأ تا مقصد نهایی در حال افزایش است. بخش حاکمیتی بندر نه تنها در اجاره دادن اراضی بندری و تامین دسترسی ایمن به بندر نقش دارد بلکه در افزایش کارایی زنجیره حمل و مزیت های رقابتی بندر سرمایه گذارهای مستمر و فعالی دارد. اینگونه سرمایه گذاری بندر را بسمت رشد دو عامل کلیدی تولید در آمد هدایت می کند: رشد ارزش زمین ها و اراضی بندر و رشد عملکرد.

نقش بخش حاکمیتی بندر در فعالیت های ارزش افزوده<sup>۱۳</sup> می تواند اینگونه توضیح داده شود که هر چه مشارکت و مدیریت بندر در اینگونه فعالیت ها که بعنوان موتور متحرکه فعالیت های بندری محسوب می شوند بیشتر باشد باعث اثر بخشی هماهنگی بین خوشه های بندری و زنجیره حمل و نقل بین المللی می گردد.

### ▪ هماهنگی بین خوشه های بندری

خوشه های بندری شامل همه فعالیت های اقتصادی است که در ارتباط با ورود کشتی و کالا همچنین انجام کلیه فعالیت های مربوط به کالاهای موجود در بندر می باشد. ایجاد هماهنگی بین شرکت های فعال در خوشه های بندری بعنوان مثال شرکت های تخلیه و بارگیری، شرکت های فورواردری، تأمین کنندگان خدمات لجستیکی، شرکت های حمل و نقل و غیره باعث افزایش مزیت رقابتی خوشه های بندری و در نهایت موجب افزایش مزیت رقابتی بندر خواهد شد.

همچنین شرکت ها یا سایر سازمان های حاضر در خوشه های بندری برای استفاده از درآمدهای خارجی سرمایه گذاری می کنند بعنوان نمونه برای افزایش کیفیت دانش مجموعه خوشه های بندری با سرمایه گذاران در این زمینه مشارکت می نمایند. اینگونه سرمایه گذاری برای سرمایه گذار مسئله ای غامض است زیرا سود این قبیل سرمایه گذاری ها نمی تواند بطور مستقیم به آن شرکت یا گروه های خاص بازگشت داشته باشد اما هر کدام از شرکت های موجود در خوشه بطور مستقل می توانند از مزایای این سرمایه گذاری ها بهره مند شوند، صرفنظر از میزان سرمایه گذاری که در این زمینه می کنند. بنابراین شرکت های موجود در خوشه تمایل کافی برای مشارکت در سرمایه گذاری در انواع فعالیت های مشابه به فوق شامل آموزش، نوآوری و بازاریابی ندارند زیرا سود جمعی شرکت های موجود در خوشه مربوط به فعالیت ها یی است که در ارتباط با کالا انجام می دهند. بخش حاکمیتی بندر می تواند در جذب کالا برای خوشه های بندری تعهدات و سرمایه گذاری لازم را بعمل آورد تا هزینه های فوق الذکر را پوشش بدهد. این نگرش در مدیریت و در نظر گرفتن تعهدات مذکور توسط بخش حاکمیتی بندر می تواند در نهایت برای استفاده کنندگان از بنادر سود آور باشد زیرا در واقع مشارکت در جذب کالا برای بندر می تواند از طریق ارتقاء مؤلفه های آموزشی بطور همزمان کیفیت یک بندر را افزایش دهد. داشتن انگیزه جذب کالا توسط بندرمنتج به افزایش ارزش اراضی و زمین های بندر همچنین افزایش عملکرد بندر خواهد شد.

### ▪ هماهنگی در زنجیره حمل و نقل بین المللی

پنج دلیل کلی که می تواند توضیح بدهد چرا مشکلات هماهنگی در زنجیره حمل و نقل بوجود می آیند:

1. نابرابری در توزیع هزینه - فایده هماهنگی در زنجیره حمل و نقل، مثلاً اگر یک بازیگر در زنجیره حمل و نقل در سیستم ICT سرمایه گذاری نمایند بطور همزمان سایر بازیگران در زنجیره می توانند از مزایای آن بهره مند شوند، ممکن است در این شرایط هماهنگی در زنجیره حمل و نقل خود بخود به وجود نیاید. مکانیزم به اشتراک گذاری هزینه - فایده ممکن است بدلیل بالا رفتن هزینه ها و ریسک رفتارهای مستقل بازیگران با شکست مواجه شود.

<sup>13</sup>Value added

2. عدم وجود منابع یا تمایل به سرمایه گذاری در برخی یا حداقل یک شرکت در زنجیره حمل و نقل، این موضوع در ارتباط با شرکت های کوچک که برای هماهنگی با مشکلات بیشتری مواجه هستند محتمل تر است.

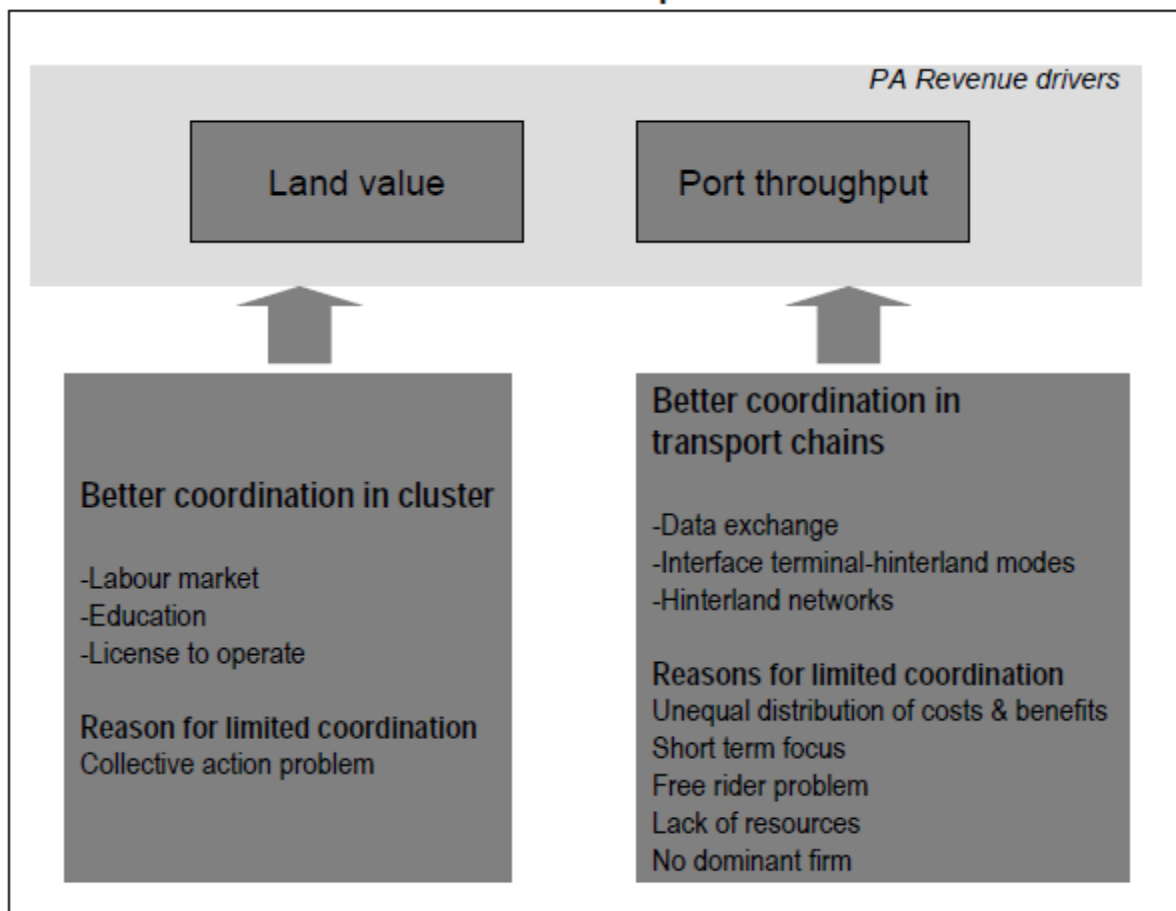
3. ملاحظات استراتژیک، این موضوع می تواند از هماهنگی ممانعت بکند. شرکت ها ممکن است تمایلی به بهبود هماهنگی در زنجیره نداشته باشند بخصوص اگر رقبا از این موضوع سود ببرند.

4. عدم وجود یک شرکت برتر و غالب در زنجیره، وجود یک شرکت با قدرت و تأثیر گذار در زنجیره حمل و نقل می تواند تأثیر زیادی بر روی ساختار زنجیره بگذارد. عدم وجود قدرت در زنجیره باعث کاهش هماهنگی در آن خواهد شد.

5. ریسک شکل گیری رفتارهای مخالف در بین اعضای زنجیره و تمرکز کوتاه مدت شرکت ها به زنجیره در پسرانه، شرکت ها انتظار دارند فرآیند بوجود آمده در زنجیره حمل و نقل پسرانه به هماهنگی بهتر بین اعضای زنجیره از طریق همکاری و تشریک مساعی بین اعضا منجر گردد، ولی زمانبر شدن احتمالی فرآیندها در زنجیره ممکن است شرکت ها را برای همکاری بی میل نماید.

این دلایل بخوبی توضیح می دهند که چرا هیچگونه تلاش و سرمایه گذاری توسط شرکت های موجود در زنجیره برای بهبود هماهنگی بین اجزای زنجیره حمل و نقل بین المللی بعمل نمی آید و یا بصورت محدود اقدام می نمایند. شرکت های موجود در زنجیره حمل و نقل بیشتر بر روی فرآیندهای داخلی متمرکز می شوند و کمتر برای حل مشکلات هماهنگی در زنجیره تلاش می کنند.

بخش حاکمیتی بندر می تواند برای افزایش هماهنگی در زنجیره حمل و نقل مداخله نماید بدلیل اینکه کارایی بیشتر زنجیره حمل و نقل بندر را بسمت افزایش عملکرد هدایت می کند. شکل شماره 3 بطور خلاصه نقش بخش حاکمیتی بندر در افزایش هماهنگی بین خوشه های بندری و زنجیره های حمل و نقل بیان می کند.



شکل 3. نقش بخش حاکمیتی بندر در افزایش هماهنگی بین خوشه های بندری و زنجیره های حمل و نقل

Source: P. de Langen- Discussion Paper 2008-11

### پسکرانه های بندری

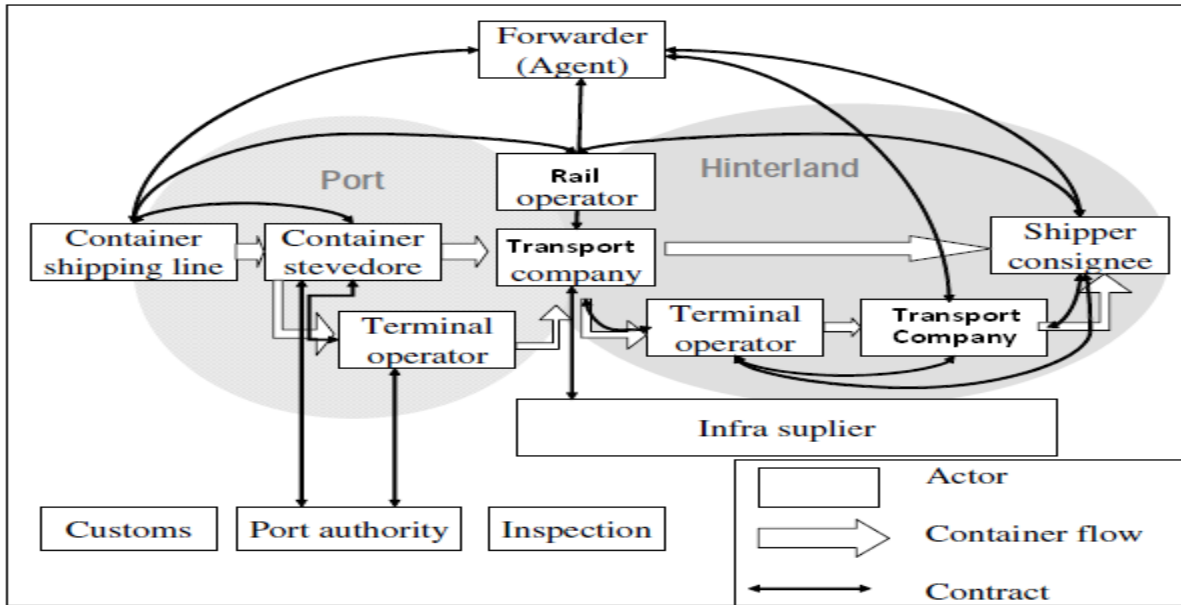
بنادر به نقطه ارتباطی در زنجیره لجستیک جهانی تبدیل شده اند، بنادر از مرحله رقابت بین یکدیگر به مرحله رقابت بین زنجیره حمل و نقل حرکت و تغییر مسیر داده اند. در حقیقت، در زنجیره های حمل و نقل درب به درب<sup>۱۴</sup> هزینه های حمل و نقل در بخش پسکرانه های بندری بسیار بیشتر از جمع هزینه های حمل و نقل دریایی و هزینه های بندری شده است. اکثر بنادر دنیا بر سر موضوع ارائه خدمات در پسکرانه های بندری مباحثه و اختلاف نظر دارند ولی در نهایت اعتقاد دارند درجه دخالت بنادر در خدمات پسکرانه ای به کیفیت خدمات حمل و نقل در پسکرانه های بندری بستگی دارد.

بنادری که بطور همزمان دسترسی مستقیم به مسیر های دریایی و کشورها یا بنادری با پسکرانه های محصور<sup>۱۵</sup> دارند دارای مزیت های رقابتی بیشتری نسبت به بنادر یا مناطق دیگر هستند. بطور کلی بنادر مختلف هر کدام سهمی از بازار حمل و نقل دارند، برای بسیاری از بنادر دسترسی به پسکرانه های محصور بطور مستقیم امکان پذیر نیست و بسیاری از ظرفیت های بازار در این مناطق را از دست می دهند. در ضمن، بنادری که در رقابت منطقه ای با بنادر دیگر هستند و امکان دسترسی مستقیم به پسکرانه های محصور را دارند باید استراتژی های رقابتی را تهیه نمایند تا شرکت ها و بازیگران موجود در آن بندر بتوانند بهترین خدمات را به این پسکرانه ها ارائه بدهند این به این معنا است که بخش حاکمیتی بندر باید نسبت به تدوین استراتژی در زنجیره های حمل و نقل و

<sup>14</sup> door to door

<sup>15</sup>Captive Hinterlands

لجستیک اقدامات مؤثری بعمل آورد. کیفیت ارائه خدمات به پسرکانه های بندری و دسترسی به آنها بستگی به چگونگی رفتار بازیگران فعال در بندر دارد، این بازیگران شامل ترمینال اپراتورها، فورواردرها، پورت اپراتورها و بخش حاکمیتی بندر است. شکل شماره 4 نشان دهنده ارتباط بازیگران حمل و نقل در زنجیره پسرکانه است.



شکل شماره 4. ارتباط بین بازیگران حمل و نقل در زنجیره حمل و نقل پسرکانه

Source: Van der Horst and De Langen, 2008

### پنج شرط برای کارایی دسترسی به پسرکانه ها

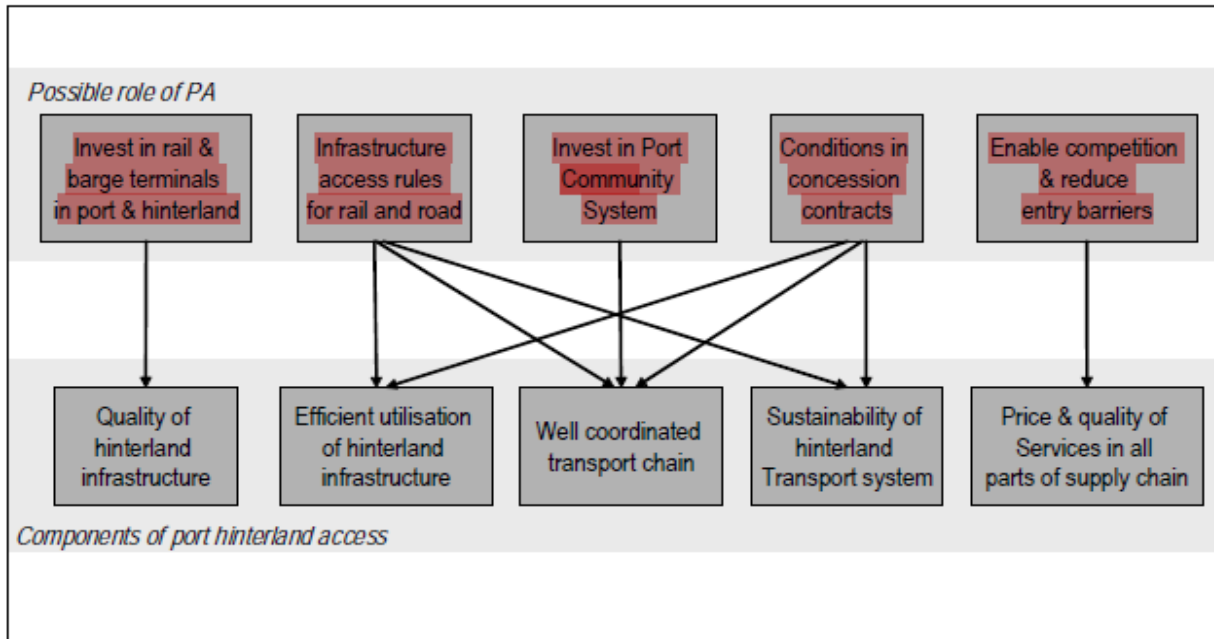
براساس دیدگاه های گفته شده و مطالعات مرتبط با موضوع پنج شرط برای کارایی دسترسی به پسرکانه های بنادر شناسایی شده است:

- اول، زیر ساخت های حمل و نقل به پسرکانه ها بایستی بخوبی و به طور کافی ایجاد شوند
- دوم، کارایی بهره برداری و استفاده از زیر ساخت های حمل و نقل
- سوم، زنجیره های حمل و نقل می بایستی بخوبی هماهنگ و مدیریت شوند
- چهارم، نیاز فزاینده به سیستم حمل و نقل پسرکانه ای پایدار
- پنجم، نیاز به جذب ارائه دهنده گان خدمات توسط بخش خصوصی (مثل خدمات ارائه شده در ترمینالها، خدمات فیدری و خدمات حمل و نقل زمینی و غیره)

نقش بخش حاکمیتی بنادر در بهبود دسترسی به پسرکانه های بندری



شکل شماره 5 شروط کارایی دسترسی به پسکرانه های بندری را که در بالا توضیح داده شد را نشان می دهد، همچنین پنج گزینه انتخابی برای بخش حاکمیتی بندر را نشان می دهد که چگونه بر روی این شروط تأثیر گذار باشد. هر کدام از این گزینه ها در بخش بعدی بطور مفصل توضیح داده خواهد شد. این گزینه ها ممکن است در مورد همه موارد و شرایط صدق نکند اما بعنوان یک پیشنهاد اولیه در نظر گرفته می شود نه بعنوان سیاست هایی که با موفقیت های کامل و ثابتی همراه باشد.



شکل شماره 5. شروط کارایی دسترسی به پسکرانه های بندری

Source: Van der Horst and De Langen, 2008

### 5.1 سرمایه گذاری در حمل و نقل ترمینال ها (ریلی، جادهای، فیدری)

در بسیاری از بنادر، بخش حاکمیتی بندر در توسعه پروژه های زیر ساختی بندر پیشقدم است و ابتکار عمل را در دست دارد، زیرا سایر شرکت ها یا سازمانهای دولتی انگیزه یا الزام قانونی برای این کار ندارند. ممکن است دلایلی برای دخالت بخش حاکمیتی بندر در پروژه های توسعه در خارج از مناطق بندری وجود داشته باشد. دلیل کلیدی برای سرمایه گذاری در خارج از مناطق بندری می تواند شرکت و همکاری برای استفاده و بازده بهتر از زیر ساخت های بوجود آمده در بندر باشد. نمونه هایی از مشارکت بخش حاکمیتی بندر در سرمایه گذاری خارج از مناطق بندری شامل :

- مشارکت بندر Long Beach در پروسه کریدور آلامدا
  - سرمایه گذاری بندر بارسلونا در ناوگان ریلی برای بهبود ارتباط بین این بندر و پسکرانه های کشورهای اروپایی
  - بندر روتردام برای ایجاد یک خط ویژه ریلی به این بندر پیشقدم شد و منجر به کاهش ترافیک در بزرگراه های شهری گردید
- مثال های بالا نمونه هایی است که نشان می دهد بخش حاکمیتی بندر شاید نیاز دارد ساختار زنجیره حمل و نقل به پسکرانه ها را کنترل و پایش نماید و موانع و گلوگاههایی که از بهبود و ارتقای کارایی زیر ساخت های حمل و نقل به پسکرانه ها جلوگیری می نماید را شناسایی کند.

## ▪ قوانین دسترسی به زیر ساخت ها

بخش حاکمیتی بنادر در بسیاری از مواقع مسئولیت ایجاد و توسعه زیر ساخت ها در داخل بندر را بعهده دارند. قبلاً گفته شد برای استفاده بهینه از زیر ساخت های بندری، بخش حاکمیتی بندر باید در راستای ایجاد ظرفیت در خارج از مناطق بندری نسبت به توسعه مسئولیت های خود در این مناطق مبادرت نماید. در این بخش، پیشنهاد می شود بخش حاکمیتی بندر تا آنجا که ممکن است در کارایی استفاده از زیر ساخت های پسرکرانه های بندری مشارکت نمایند. تدوین و تهیه قوانین و مقرراتی برای دسترسی به زیر ساخت ها ممکن است استفاده از این زیر ساخت ها را بهینه بخشد و بنابراین موجب افزایش شرایط رقابتی بندر گردد.

هنگامیکه بسیاری از بخش های حاکمیتی بنادر قوانین دسترسی به بندر را برای کشتی های اقیانوس پیما تهیه می کنند (مثل ایمنی، قوانین مربوط به دفع زباله) اگر خود را درگیر تهیه قوانین دسترسی به بندر توسط کامیون ها و قطارها نکنند ممکن است قوانین صریح و روشن برای دسترسی مطلوب به زیر ساخت ها و فعالیت های بندری وجود نداشته باشد و باعث دوگانگی و تناقض در استفاده از زیر ساخت ها توسط بازیگران موجود در زنجیره های حمل و نقل بوجود بیاید. تعیین قوانین و مقررات مرکزی توسط بخش حاکمیتی بندر مثل قرار داد با ترمینال اپراتورها، سرمایه گذاری برای ایجاد سیستم جامع بندری<sup>۱۶</sup>، ارتباط با همه ذینفعان<sup>۱۷</sup> بندری باعث مشارکت بین بخش حاکمیتی بندر و همه مالکان زیر ساخت ها در زنجیره های حمل و نقل گردد تا بتوانند دستور العمل ها و قوانین اجرایی مناسبی را برای دسترسی به زیر ساخت ها طراحی نمایند.

## ▪ سیستم جامع بندری

یک سیستم مؤثر و کارای جامع بندری ممکن است در هماهنگ سازی زنجیره های حمل و نقل در داخل بندر همکاری و کمک بسیاری بنماید، تبادل اطلاعات مورد نیاز بین شرکت های متفاوتی که در جامع بندری حضور دارند. بعنوان نمونه، اپراتورهای بندر و ترمینال اپراتورها زمانی که خطوط کشتیرانی اطلاعات کانتینری خود را به موقع ارسال نمایند بهتر می توانند برنامه ریزی عملیاتی بکنند. همین مزایا در ارتباط با شرکت های فورواردی و شرکت های حمل و نقل در پسرکرانه ها مصداق دارد. در اغلب اوقات یکپارچگی اطلاعات برای شرکت های مختلف و همچنین سازمان های دولتی نظیر گمرک مفید است. وجود یک سیستم جامع بندری می تواند استانداردها و سیستم مناسبی را برای تبادل اطلاعات ایجاد نماید. مانند اطلاعات مربوط به ترخیص گمرکی که یکی از بخش های سیستم یکپارچه EDI در لجستیک کالا می باشد. بسیاری از بنادر شکل دیگری از سیستم جامع بندری را دارند. مثلاً بندری نظیر روتردام، آنتورپ، بارسلونا و سنگاپور. در همه این بنادر، شرکت های موجود در بندر همچنین بندر در سیستم مشارکت و درگیر کار هستند. انتظار می رود سرمایه گذاری در ایجاد جامع بندری به این شکل توسط بنادر باعث تحرک و پویایی در پسرکرانه های بندر شود که در نتیجه پس از شکل گرفتن ساختار جامع بندری، بخش حاکمیتی بندر تمرکز بیشتری بر روی بهینه سازی هماهنگی بین خوشه های بندری و زنجیره های حمل و نقل می نماید.

## ▪ چگونگی و شرایط اعطاء قرار دادها

اطلاعات بانک جهانی نشان می دهد اکثر پروژه های بندری از سال 1990 تا 2007 از طریق قرارداد انجام شده است. در بسیاری از موارد، این امتیاز ها امور تخصصی تر مینال ها در بندر را تضمین ساخته است. بخش حاکمیتی بنادر عموماً "در زیر ساخت ها سرمایه گذاری می کنند و کارهای اجرایی را به شرکت های بخش خصوصی از طریق انعقاد قرارداد واگذار می کنند. اعطای اینچنینی قراردادها در واقع با هدف تضمین بهبود سیستم حمل و نقل پسرکرانه های بندری انجام می شود. در راس همه، بخش حاکمیتی بندر در این قراردادها باید به سیستم تبادل اطلاعات در زنجیره پسرکرانه ها توجه کند تا سطح ارائه خدمات در پسرکرانه ها ارتقا یابد. بنابر این، شرایط قراردادها برای ترمینال اپراتورها می تواند بعنوان ابزاری برای بهینه سازی، ثبات، هماهنگی در زنجیره حمل و نقل پسرکرانه و استفاده بهینه از زیر ساخت ها باشد.

<sup>16</sup>Port community system

<sup>17</sup>stakeholders

## ▪ رقابت مطمئن در زنجیره های حمل و نقل

در نهایت، یک سیستم درب تا درب فقط زمانی می تواند رقابتی باشد که رقابت کاملی در همه بخش های زنجیره حمل و نقل وجود داشته باشد. بعنوان نمونه، اگر یک اپراتور ریلی با رقابت مواجه نباشد، کل سیستم زنجیره حمل و نقل در این زمینه رقابتی نخواهد شد. این یک اصل ابتدایی است و دلیل آن این است که این اپراتور دارای قدرت در بازار است و براحتی قیمت خدمات به مشتریان را افزایش می دهد. بهر حال، وجود رقابت بندر را بسمت تخصصی سازی بیشتر و نوآوری، همراه با سود آوری برای کل مجموعه بندر خواهد بود. در ارتباط با این موضوع اهمیت موضوع موانع و استانداردهای ورود به فعالیت های بندری مورد توجه است. بنابر این موانع ورود در بسیاری از بنادر قابل توجه هستند و شامل موانع اقتصادی، قانونی، و جغرافیایی می باشند. کاهش موانع ورود در فعالیت های لجستیک مطلوب است زیرا این موضوع باعث افزایش قدرت "رقابت برون بندری" در بنادر می گردد و بندر را قادر خواهد ساخت تا در تولید تکنولوژی و کسب و کار های جدید سریع تر عمل کند.

بنابراین، بخش حاکمیتی بندر ممکن است در سیاست گذاری برای تعیین روش های رقابتی بندر دخالت مسقیم نماید. سیاست کاهش موانع ورود در فعالیت های لجستیکی ممکن است برای تسهیل در دسترسی به پسرکانه های بندری به خصوص در حمل و نقل ریلی و جاده ای مورد نیاز باشد. اما موانع ورود و استراتژی های رقابتی در بخش حمل و نقل دریایی و "رقابت برون بندری" ممکن است متفاوت از بخش لجستیک باشد.

## نتیجه گیری

هدف اصلی در این تحقیق و مطالعه این است که نشان دهد بخش حاکمیتی بنادر در سیستم مدیریت صاحبخانه ای چگونه می توانند در ایجاد دسترسی بهتر به پسرکانه های بندری مشارکت و اثربخشی داشته باشند. لازم به توضیح است که در سیستم مدیریت بنادر در روش صاحبخانه ای بخش حاکمیتی بنادر در توسعه و ایجاد زیر ساختها و آماده سازی آن برای فعالیت های بخش خصوصی نقش اصلی و اولیه را ایفا می کنند. در روش مذکور وظایف اصلی حاکمیتی بنادر به چهارگروه تقسیم می شود :

- مدیریت ترافیک کشتی
- مدیریت مشتری
- مدیریت محوطه ها و مناطق بندری
- مدیریت ذینفعان بندری

امروزه نقش پشتیبانی بخش حاکمیتی بنادر در سیستم صاحبخانه ای همزمان با افزایش شرایط رقابتی بنادر بیش از پیش پررنگ تر و با اهمیت شده است. بحث اصلی مشارکت بخش حاکمیتی بنادر بعنوان یک حقیقت در هماهنگ سازی خوشه های بندری و زنجیره حمل و نقل کالا است که می تواند زنجیره تامین کالا از طریق بنادر را بسمت کارایی و بهره وری بیشتر سوق دهد و باعث افزایش مزیت های رقابتی خوشه های بندری در بنادر گردد. در نتیجه، این موضوع بخش حاکمیتی بندر را تشویق ساخته است تا در ارتقای نقش "هماهنگ کننده" بنادر بین خوشه های بندری و زنجیره حمل و نقل کالاسرمایه گذاری و تمرکز بیشتری انجام دهد. از آنجائیکه شبکه حمل و نقل در پسرکانه های بندری به سرعت در سیستم درب تا درب تبدیل به یک گلوگاه می شود بخش حاکمیتی بنادر می بایست تمرکز و نقش بیشتری را در این بخش ایفا نمایند. بخش حاکمیتی بنادر برای کارایی بیشتر دسترسی به پسرکانه های بندری شاید در زیر ساخت ها سرمایه گذاری نماید و یا بخش خصوصی را بسمت مدیریت نماید تا تمهیدات ویژه ای را در ترمینال های داخلی بندر مهیا نمایند و شاید اهمیت موضوع تا حدی باشد که در خارج از محدوده های بندری سایر بخش های خصوصی مرتبط را در این راستا تشویق و ترغیب نماید تا در سرعت بخشیدن به توسعه این بخش مشارکت و تعامل بیشتری داشته باشند.

بخش حاکمیتی بندر همچنین ممکن است با وضع قوانینی، دسترسی به بندر را از طریق پسرکانه ها ارتقا و توسعه دهد، سرمایه گذاری در ایجاد سیستم جامعه بندری، تهیه شرایطی در تدوین قراردادها با ترمینال ها و در نهایت ایجاد رقابت کامل بین شرکت های بخش خصوصی که در زنجیره تامین کالا نقش

دارند از دیگر اقداماتی است که بخش حاکمیتی بندر می تواند در این راستا در نظر بگیرد، این نقش شامل ایجاد ارزش و مزایای بیشتر در حرکت افقی کالا در زنجیره تامین برای خوشه های بندری می شود به این معنا که بازیگران و کارگزاران بندری بیشترین منافع و سود خود را در فعالیت های ارزش افزوده پیدا بکنند نه در سکون و ایستایی کانتینر در ترمینال های خود (مثل در آمدهای انبار داری) که امروزه متاسفانه از مشکلات اصلی بنادر و مدیران است که همه سرمایه گذاری ها را به سمت عدم پویایی در فعالیت های بندری سوق داده است دلیل این امر فقدان استراتژی های شفاف و روشن در ارتباط با تعریف نقش بازیگران بخش خصوصی در بنادر به ویژه در بنادر کانتینری است که با تکرار اشتباهات تاریخی بسیاری از فرصت های سرمایه گذاری و جذب بازار در فضای به شدت رقابتی بازار زنجیره تامین کالا را از دست داده ایم.

در حال حاضر فعالیت های اقتصادی در بنادر پیشرو دنیا به سمت تخصصی سازی این فعالیت ها حرکت می کند. اعضای خوشه بندری نمی توانند همزمان در بخش فله، کانتینر، جنرال کارگو، غلات و کشتیرانی متخصص باشند. نقش بخش حاکمیتی بندر در تنظیم بازار روشن است، بخش حاکمیتی بندر باید در واگذاری امور به بخش خصوصی ضمن رعایت جنبه های تخصصی اعضای خوشه های بندری به جنبه های مختلف رقابتی بندر نیز توجه نماید و ضمن تفکیک اصول "رقابت برون بندری" و "رقابت درون بندری" اعضای خوشه های بندری را بسمتی هدایت نماید تا باعث تقویت نقش بندر در زنجیره حمل و نقل و تسهیل در دسترسی به پسرانه های بندری گردد که نتیجه آن افزایش مزیت های رقابتی و در نهایت افزایش سهم بازار بندر خواهد بود. این روش کاملاً در راستای اصل 44 که اهداف آن ایجاد فضای کسب و کار در محیط رقابت سالم می باشد است، ضمن اینکه از انجام وظایف موازی و تکراری توسط بخش خصوصی جلوگیری می کند و مانع از تحمیل هزینه های مضاعف به اقتصاد ملی و بخش خصوصی خواهد شد.

متاسفانه بنادر ما امروز دچار عقب ماندگی بزرگی شده اند که علیرغم داشتن مزیت های رقابتی فراوان، بدلیل عدم وجود استراتژی در زنجیره تامین و حمل و نقل بین المللی باعث توسعه نیافتگی بنادر شده است. همه صاحب نظران اقتصادی بر این باورند بنادر نقش مهمی در توسعه کشورها ایفا می کنند، لذا با توجه به نقش مهم بنادر در مدیریت ترافیک کشتی، مدیریت مشتری، مدیریت محوطه ها و مناطق بندری و مدیریت ذینفعان بندری مدیران بنادر بایستی در سیستم لجستیک و فعالیت های کنار اسکله استراتژی های مجزا و در عین حال یکپارچه تعریف و تدوین کنند تا از این عقب افتادگی تاریخی نجات پیدا کنیم و بنادر را از بیراهه توسعه به مسیر توسعه همه جانبه هدایت کنیم موضوعی که همه بنادر توسعه یافته دنیا بر آن غلبه کرده اند.

## منابع

- 1- De Langen, P.W. and Pallis. A.A.(2006). The effects of intra-port competition, International Journal of Transport Economics, 33, 1, 69-86.
- 2- De Langen, P.W. (2004) The performance of seaport clusters; a framework to analyze cluster performance and an application to the seaport clusters of Durban, Rotterdam and the lower Mississippi, Rotterdam ERIM thesis series.
- 3- Heaven, T.-D. (2002). The implications of increased competition among ports for port policy and management. Maritime Policy and Management. Transportation Research Part A, 22(2).
- 4- Michael E. Porter., Competitive Strategy, Techniques for Analyzing
- 5- Notteboom, T. (2007) Concession agreements as port governance tools. In: Brooks, M., Cullinane, k. (Eds), Devolution, port governance and performance, Elsevier, 449-467.
- 6- Peter W. De Langen. (2003). Analysis of the benefits of intra-port competition. Erasmus University Rotterdam, Department of Port, Transport and Regional Economic.
- 7- Peter, W., DE., Langen, (2008). Ensuring Hinterland Access The Role of Port Authorities. Erasmus University Rotterdam, Port of Rotterdam Authority.

- 8- Slack, B. (1985). Containerization inter-port competition and port selection. *Maritime Policy and Management*, 12(4), 293-303.
- 9- World Bank (2008). Private Participation in Infrastructure (PPI) database, <http://rru.worldbank.org/PPI> (accessed February, 2008).