

تدوین راهبرد توسعه ترانزیت در بندر انزلی با استفاده از روش ماتریس سوات و ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک

دامون رزمجویی^{۱*} سید ناصر سعیدی^۲

۱. گروه حمل و نقل دریایی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دریا، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر
۲. گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد و مدیریت دریا، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۴/۱۰

چکیده

بندر انزلی به عنوان اصلی‌ترین و قدیمی‌ترین بندر شمال کشور، اهمیت ویژه‌ای در ترانزیت کالا دارد. با تدوین راهبرد صحیح در امر ترانزیت، می‌توان از طریق جذب کالاهای بیشتر عملکرد این بندر را ارتقاء داد. در این تحقیق، در راستای افزایش ترانزیت کالا از بندر انزلی، نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و تهدیدها و فرصت‌های (عوامل خارجی) این بندر با استفاده از تحلیل سوات (SWOT) شناسایی و ارزیابی می‌شوند. بررسی ماتریس ارزیابی داخلی نشان می‌دهد که در بین عوامل داخلی، ورود سریع و ایمن کشتی به بندر و نرم تخلیه و بارگیری بالا دلیل جذابیت ترانزیت در این بندر است. در حالی که فقدان سیستم هماهنگ کننده (بندر، گمرک، نمایندگی‌ها و بار فرابرها) و کمبود انبارهای مسقف و بارانداز از مهمترین نقاط ضعف بندر انزلی شناخته شده است. نتایج جدول ارزیابی عوامل خارجی نشان می‌دهد که افزایش درآمد ترانزیت مهمترین فرصت و رقابت شدید در جذب ترانزیت مهمترین تهدید در بین عوامل خارجی است. در بخش پایانی تحقیق با استفاده از روش ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) به تدوین مناسب‌ترین راهبرد پرداخته شده است. در این راستا از بین هشت راهبرد انتخاب شده، سیاست‌های «جذب تجار»، «حفظ مشتریان ثابت» و «نوسازی تجهیزات محوطه بندری» به ترتیب بیشترین اولویت را کسب نموده‌اند. به منظور تعیین نمره عوامل شناسایی شده در ارزیابی سوات و همچنین اولویت بندی راهبردهای انتخابی در مرحله QSPM، دو پرسشنامه طیف لیکرت به صورت مجزا بین ۱۶ نفر از کارشناسان و متخصصان ترانزیت در بخش بندر توزیع گردید.

واژگان کلیدی: بندر انزلی، ترانزیت، تدوین راهبرد، سوات، QSPM

۱. مقدمه

ترانزیت به عنوان یکی از منابع درآمدی و اقتصادی می‌تواند سهم بسزایی در رشد اقتصادی کشور داشته باشد. افزایش ترانزیت کالا در کشور، افزایش درآمد ارزی، تولید ناخالص داخلی، اشتغال و افزایش سرمایه گذاری را به دنبال خواهد داشت. از طرفی ترانزیت یک بحث فرا سازمانی و در اصل یک موضوع ملی است (زمانیان، ۱۳۸۸). ترانزیت تحت تاثیر روابط بین المللی و نیز امور سیاسی است (سالمی، ۱۳۸۸). در واقع ترانزیت فعالیتی چند بخشی است (مجتهد سلیمانی، ۱۳۸۸) که مانند هر فعالیت اقتصادی دیگر، فعالان، بنگاه‌ها و مولفه‌های متفاوتی می‌توانند در تسهیل یا رکود آن دخیل باشند. زمان کوتاه‌تر، هزینه کمتر، ایمنی و سطح خدمات به مشتری، بوروکراسی محدود، پیچیده نبودن قوانین و مقررات، امکانات و تاسیسات زیر بنایی موجود در مرزهای ورودی و خروجی مانند بنادر، فرودگاه‌ها و پایانه‌ها پارامترهایی هستند که موجب تسریع روند ترانزیت می‌شوند (جمشیدی، ۱۳۷۹). بنادر به عنوان یکی از حلقه‌های فرایند ترانزیت نقش مهمی در افزایش ترانزیت دارد. با بررسی عوامل خارجی و داخلی بندر، می‌توان فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های بندر در امر ترانزیت را شناسایی و برای رویاروی بهتر با آنها راهبرد مناسبی تدوین نمود. بندر انزلی به عنوان یکی از بنادر شمالی در ترانزیت کالاهای ورودی کشور، با

بهره‌گیری از مزیت مناطق ساحلی در زمینه حمل و نقل مستقیم و غیر مستقیم کالا و به لحاظ قرارگرفتن در مسیر کشتیرانی بین‌المللی به عنوان بندری ویژه خود را مطرح کرده است. این در حالی است که مطالعه آمار سازمان حمل و نقل جاده‌ای در خصوص فعالترین مرزهای کشور در ترانزیت ورود کالا حاکی از کاهش نزولی سهم ورودی بندر انزلی در دهه اخیر نسبت به سایر مرزهای ورودی کشور در جذب کالا است. در ده ماهه سال ۹۳ حدود ۱۰۸۹۰ هزار تن کالا از کشور ترانزیت شده است؛ این مقدار نسبت به مدت مشابه سال قبل ۹/۵ درصد افزایش داشته است. در بین مرزهای کشور، بندر عباس با ۲۶/۲ درصد فعالترین مرز کشور در زمینه ترانزیت ورود کالا به شمار می‌رود و بندر انزلی بر خلاف سال‌های قبل از لیست ۱۰ مرز فعال ترانزیت ورود کالا خارج شده است (سازمان حمل و نقل جاده‌ای، ۱۳۹۳) جدول زیر میزان ترانزیت و رتبه بندر انزلی را از سال ۸۶ تا ۹۳ نشان می‌دهد.

در این تحقیق در راستای افزایش میزان ترانزیت و استفاده بیشتر و بهینه از ظرفیت‌های بالقوه بندر انزلی در امر ترانزیت، به بررسی تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت این بندر پرداخته می‌شود. فهرستی از راهبردهای متفاوت با استفاده از ماتریس سوات ارائه و در نهایت با استفاده از ماتریس QSPM بهترین راهبرد انتخاب می‌شود.

جدول ۱. کاهش نزولی ترانزیت ورودی کالا به بندر انزلی

سال	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳ (ده ماهه اول)
درصد	۴/۱٪	۳/۷٪	۵٪	۳٪	۴٪	۲/۷٪	۱/۳٪	در سال ۹۳ بندر انزلی خارج از لیست ۱۰ مرز فعال ورودی کالا است
رتبه	۶	۴	۴	۸	۶	۷	۱۰	-----

برگرفته از سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای (<http://www.rmto.ir/Pages/TranzitReport.aspx>)

۲. مواد و روشها

جهت تدوین استراتژی توسعه ترانزیت در بندر انزلی از چهارچوب جامع تدوین راهبرد (مدل سوات) استفاده می‌گردد که شامل موارد زیر است.

۱-تهیه بیانیه ماموریت سازمان: در این مرحله، بیانیه ماموریت سازمان تهیه و بیان می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۵). با توجه به پتانسیل‌هایی از قبیل امکان استفاده از حمل و نقل چند وجهی، اهتمام دولت در اتصال این بندر به راه آهن سراسری، همجواری با فرودگاه بین‌المللی و قرارگیری در مسیر کریدور شمال- جنوب (International North-South Transport Corridor) با توجیه پذیری اقتصادی، می‌توان افزایش بیشتر ترانزیت کالا از طریق این بندر را به عنوان یکی از ماموریت‌های این سازمان قلمداد نمود.

۲-تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی

(IFE^۱): ماتریس عوامل درونی، ابزاری برای بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) است (عمرانی و همکاران، ۱۳۸۹). در این تحقیق قوت‌ها و ضعف‌های بندر انزلی در زمینه ترانزیت کالا پس از بررسی محیط داخلی سازمان فهرست می‌شوند. عوامل کلیدی موفقیت در ۶ عامل قوت و ۶ عامل ضعف شناسایی شده‌اند. عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه بین کارشناسان و متخصصان ترانزیت در بخش بندر جهت امتیازدهی توزیع می‌گردد. به هر عامل یک امتیاز (ضریب وزنی) بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده می‌شود. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای هر یک از عوامل، یک رتبه بین یک تا چهار برحسب میزان تطابق بندر انزلی با فرصت‌ها و تهدیدها داده می‌شود. این رتبه بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف است. تعبیر هر یک از رتبه‌ها می‌تواند بدین ترتیب باشد: ۴ فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳ فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲ تهدید قابل اعتنا (واکنش بد) و منفی) و ۱ تهدید جدی (واکنش خیلی بد).

جهت محاسبه نمره (در بعضی متون با عنوان امتیاز وزن دار تلقی می‌گردد) هرعامل، رتبه هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در امتیاز آن ضرب نموده، در یک ستون جدید درج می‌شود. جمع نمرات (امتیازات وزن دار) محاسبه شده حداقل ۱ و حداکثر ۴ و میانگین آنها ۲/۵ است. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف است. اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲).

۳-تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

EFE: عوامل بیرونی (تهدیدها و فرصتهای) بندر انزلی در زمینه ترانزیت کالا در این پژوهش با توجه به تحلیل روش طوفان مغزی با اساتید دانشگاهی و صاحب نظران ترانزیت، کارشناسان و متخصصان بندری و گمرکی، عوامل حمل و نقل همچون بار فرابرها (Freight Forwarders) شناسایی شده‌اند. سپس عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه بین کارشناسان و متخصصان ترانزیت در بخش بندر جهت امتیاز دهی و رتبه بندی توزیع می‌گردد.

به هر عامل یک امتیاز (ضریب وزنی) بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده می‌شود. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای هر یک از عوامل، یک رتبه بین یک تا چهار برحسب میزان تطابق بندر انزلی با فرصت‌ها و تهدیدها داده می‌شود. این رتبه بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف است. تعبیر هر یک از رتبه‌ها می‌تواند بدین ترتیب باشد: ۴ فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳ فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲ تهدید قابل اعتنا (واکنش بد) و منفی) و ۱ تهدید جدی (واکنش خیلی بد).

^۱IFE: Internal Factor Evaluation

جدول ۲. رتبه های مربوط به فرصت و تهدید

منحصر به فرد	معمولی	
۴	۳	فرصت
۱	۲	تهدید

نمره هر عامل از حاصل ضرب امتیاز (ضریب وزنی اهمیت) هر عامل در رتبه آن عامل محاسبه و در ستون نمره موزون ثبت می شود. در کل مجموع نمرات حداقل ۱ و حداکثر ۴ است و نمره متوسط برای سازمان ها، ۲/۵ است (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲؛ David, 2009). نمره ۴ نشان دهنده موقعیت برجسته سازمان در میان نهادهای مشابه و همچنین واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدهاست. نمره ۱ هم نشان می دهد که استراتژی های موزون سازمان در استفاده از فرصت ها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است (Sanders, 2007, Godet 2006).

۴- پیاده سازی آنالیز SWOT: پس از شناخت و ارزیابی و طبقه بندی عوامل داخلی و خارجی ماتریس SWOT تشکیل خواهد شد. ماتریس سوات، یکی از ابزارهای مهمی است که با استفاده از آن اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی مقایسه می گردد و به تدوین انواع راهبردهای ممکن پرداخته می شود (فلود و همکاران، ۱۳۸۱). این ماتریس طی سه گام زیر تشکیل می شود. گام اول عوامل فرصت و تهدید مندرج در جدول EFE به ترتیب در سلول های مربوط به فرصت و تهدید وارد می شوند.

گام دوم عوامل قوت و ضعف مندرج در جدول IFE به ترتیب در سلول های مربوط به قوت ها و ضعف ها وارد می شوند. گام سوم تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) است.

با استفاده از چهار عامل (فرصت، تهدید، قوت و ضعف) می توان یک ماتریس ۲ در ۲ تشکیل داد که سطرهای آن S و W بوده و ستون های آن O و T است؛ این ماتریس دارای چهار حالت خواهد بود که هر یک

از چهار بخش آن، بیانگر یک دسته راهبرد است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). این راهبردها عبارتند از راهبرد تهاجمی (SO)، راهبرد رقابتی (ST)، راهبرد های محافظه کارانه (WO) و راهبردهای تدافعی (WT). با توجه موارد ذکر شده برای هر یک از نواحی چهارگانه ماتریس سوات، راهبردهای متناسبی انتخاب گردیده است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). در گام پنجم ماتریس داخلی و خارجی (IE) را تشکیل می دهیم. با استفاده از این ماتریس جهت راهبردی سازمان مشخص می شود.

ارزیابی استراتژی ها

در پژوهش حاضر جهت انتخاب مناسب ترین راهبرد از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شده است. QSPM ابزاری مناسب برای برنامه ریزی راهبردی و تلفیق و اولویت بندی عوامل مهم داخلی و خارجی است (Meredith, et al, 2009). روش QSPM یکی از روش های بسیار شایع در ارزیابی گزینه های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردها است که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد (پیرسون، ۱۳۸۱).

مراحل تشکیل ماتریس QSPM به شرح زیر است: در ستون اول ماتریس، فهرست عوامل استراتژیک بیرون سازمان (تهدیدها و فرصت ها) و عوامل استراتژیک درون سازمانی (ضعف ها و قوت ها) عیناً از ماتریس های IFE و EFE آورده می شود. در ستون دوم امتیاز وزن دار یا موزن هر عامل استراتژیک عیناً از ماتریس IFE و EFE استخراج و درج می شود. در ستون های بعدی انواع استراتژی هایی که از ماتریس SWOT بدست آمده و شامل استراتژی های چهارگانه WO، ST، WT و SO است، آورده می شود. هر یک از ستون های مربوط به انواع استراتژی ها به دو زیر ستون تقسیم می شود. یکی زیر ستون نمره جذابیت (AS)^۱ و دیگری زیر ستون نمره کل جذابیت (TAS)^۲. در ستون AS نمره جذابیت داده می شود،

^۱ attractive scores

^۲ Totals Attractive Scores

(S2) و نرم تخلیه و بارگیری بالا (S1) و داشتن مشتریان ثابت (S5) به ترتیب به عنوان مهم‌ترین عوامل قوت در بندر انزلی شناخته شده‌اند. در مورد داشتن مشتریان ثابت، می‌توان گفت با توجه به قدمت این بندر و در نتیجه مهارت کارکنان عملیاتی و ترخیص کاران در فرایندهای گمرکی و بندری، تجار تمایل بیشتری به ترخیص برخی از کالاها در این بندر نسبت به سایر بنادر دارند. بررسی جدول ارزیابی عوامل داخلی همچنین نشان می‌دهد که نقاط ضعف عمده بندر عبارتند از: فقدان سیستم هماهنگ کننده (بندر، گمرک، نمایندگی‌ها و بارفراپرها) (W3) و کمبود انبارهای مسقف و بار انداز (W6). نمره کسب شده سازمان در ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۱ است که در این بخش حاکی از عملکرد متوسط بندر در برابر قوت‌ها و ضعف‌های سازمان می‌باشد.

جمع نمرات محاسبه شده عوامل خارجی در بندر، ۲/۶۴ است که بیانگر وضعیت متوسط بندر انزلی در استفاده از فرصت‌ها است. ماتریس سوات، عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تعیین شده در بخش قبل را به هم پیوند داده و مقایسه می‌کند. در ماتریس تشکیل شده چهار بخش به وجود می‌آید که در هر بخش راهبردهای ممکن نوشته می‌شود. با استفاده از نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE=2.64) و داخلی (IFE=2.61) جهت راهبردی بندر انزلی در مرز ناحیه SO قرار می‌گیرد که می‌توان راهبرد تهاجمی را مد نظر قرار داد. در قالب این استراتژی‌ها بندر با استفاده از نقاط قوت داخلی، می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. هر چند که نقطه تلاقی عوامل داخلی و خارجی در ناحیه SO قرار گرفته، ولی با توجه به نزدیکی زیاد این نقطه به منطقه WO راهبرد محافظه‌کارانه نیز باید مد نظر قرار گرفته شود؛ به طوری که با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را می‌توان از بین برد.

به این ترتیب که هر عامل استراتژیک را با استراتژی مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. در تعیین نمره جذابیت باید به این سؤال پاسخ داده شود که آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد یا خیر. در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد امتیاز جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. بدین منظور پرسشنامه طیف لیکرت در راستای تعیین میزان تاثیر هر یک از عوامل در هر راهبرد بین متخصصان و کارشناسان بخش ترانزیت در این بندر توزیع شد که در مجموع ۱۲ پرسشنامه تکمیل گردید. نمره جذابیت به صورت ذیل است: امتیاز ۱ = جذاب نمی‌باشد، امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب می‌باشد، امتیاز ۳ = در حد قابل قبول جذاب است، امتیاز ۴ = جذابیت بالایی دارد (دیوید، ۱۳۸۴). در صورتی که پاسخ به سؤال فوق منفی باشد نشان می‌دهد که عامل استراتژیک تاثیری برگزیده استراتژی ندارد. لذا امتیاز جذابیت برای آن استراتژی در ردیف عامل استراتژیک مساوی یک خواهد بود. امتیازات ستون دوم را در نمره جذابیت ضرب نموده و نمره کل جذابیت (TAS) هر راهبرد بدست می‌آید که نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از عوامل بر استراتژی مورد نظر است. جمع امتیازات TAS در ردیف پایین جدول محاسبه می‌شود که این عدد همان امتیاز اولویت استراتژی می‌باشد. به این ترتیب گزینه‌های مختلف استراتژی یک سازمان با مقدار عددی تعیین اولویت شده و با یکدیگر قابل مقایسه خواهد بود (هانگر، ۱۳۸۱). شایان ذکر است که در تدوین راهبرد توسعه ترانزیت بندر انزلی، شاخص‌های موثر بر توسعه ترانزیت شناسایی شده و سپس قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی در قالب بخش‌های مذکور استخراج شده است.

۳. نتایج

نتایج ماتریس ارزیابی داخلی نشان می‌دهد که در بین عوامل داخلی، ورود سریع و ایمن کشتی به بندر

جدول ۳. عوامل داخلی (IFE) بندر

نمره*	رتبه	امتیاز	عوامل داخلی
قوت ها			
٪۴۰	۳/۸	٪۱۰	S1 نرم تخلیه و بارگیری بالا
٪۴۳	۴	٪۱۱	S2 ورود سریع و ایمن کشتی
٪۱۸	۳/۶	٪۶	S3 تخفیفات تعرفه‌های بندری
٪۲۰	۳/۵	٪۶	S4 انجام خدمات به صورت الکترونیکی
٪۳۳	۴	٪۸	S5 داشتن مشتریان ثابت و امکان جذب مشتریان جدید
٪۲۹	۳/۷	٪۸	S6 عدم تاخیر در رسیدگی به اسناد
ضعف‌ها			
٪۱۴	۱/۴	٪۱۰	W1 فقدان تجهیزات نوین در محوطه بندری
٪۱۵	۲	٪۷	W2 ضعف در ارائه خدمات به مشتریان
٪۸	۱/۳	٪۶	W3 فقدان سیستم هماهنگ‌کننده (بندر، گمرک، نمایندگی‌ها و بارفرابرها)
٪۱۵	۲	٪۸	W4 وجود هزینه‌های متفرقه
٪۱۲	۱/۳	٪۹	W5 بی‌ثباتی تعرفه‌های بندری
٪۱۰	۱/۱	٪۹	W6 کمبود انبارهای مسقف و بار انداز
۲/۶۱		۱	جمع

* اعداد بدست آمده تا دو رقم اعشار گرد شده اند و برخی اختلافات مشاهده شده به همین دلیل است.

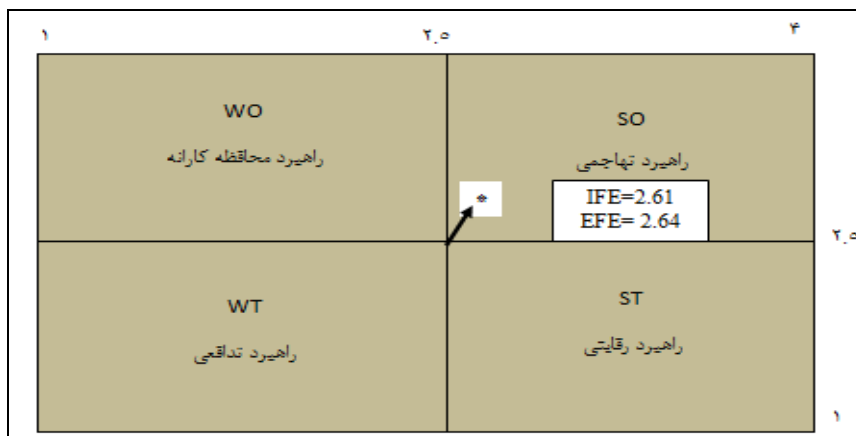
جدول ۴: عوامل خارجی (EFE) بندر

نمره*	رتبه	امتیاز	عوامل خارجی
فرصتها			
٪۳۸	۳/۸	٪۱۰	O1 افزایش درآمد ترانزیت
٪۲۶	۳	٪۸	O2 وجود پتانسیل ظرفیت ترانزیت در کشور
٪۲۹	۳/۴	٪۸	O3 قرار گرفتن در کریدورهای ترانزیتی
٪۲۳	۳/۵	٪۷	O4 امکان ایجاد اشتغال
٪۲۷	۳/۶	٪۸	O5 کوتاه بودن مسیر ترانزیت
٪۳۲	۴	٪۹	O6 وجود تقاضای ترانزیت در بازارهای کشورهای همسایه
تهدیدها			
٪۶	۱/۱	٪۶	T1 تحریم
٪۱۰	۱/۴	٪۸	T2 نوسانات ارزی
٪۱۳	۲	٪۷	T3 بی‌ثباتی قوانین گمرکی
٪۲۰	۲	٪۱۰	T4 رقابت شدید در جذب ترانزیت (چین و پاکستان)
٪۱۷	۱/۷	٪۱۰	T5 بی‌ثباتی قیمت‌ها
٪۱۹	۲	٪۹	T6 فقدان خطوط کشتیرانی متناوب
۲/۶۴		۱	جمع

* اعداد بدست آمده تا دو رقم اعشار گرد شده اند و برخی اختلافات مشاهده شده به همین دلیل است

جدول ۵: انواع راهبردها در ماتریس SWOT

W	S	WS
<p>W1 فقدان تجهیزات نوین در محوطه بندری</p> <p>W2 ضعف در ارائه خدمات به مشتریان</p> <p>W3 فقدان سیستم هماهنگ کننده (بندر، گمرک، نمایندگی ها و فورواردرها)</p> <p>W4 وجود هزینه های متفرقه</p> <p>W5 بی ثباتی تعرفه های بندری</p> <p>W6 کمبود انبارهای مسقف و بار انداز</p>	<p>S1 نرم تخلیه و بارگیری بالا</p> <p>S2 ورود سریع و ایمن کشتی</p> <p>S3 تخفیفات تعرفه های بندری</p> <p>S4 انجام خدمات به صورت الکترونیکی</p> <p>S5 داشتن مشتریان ثابت و امکان جذب مشتریان جدید</p> <p>S6 عدم تاخیر در رسیدگی به اسناد</p>	<p>ورودیهای محیط خارجی</p>
WO	SO	O
<ul style="list-style-type: none"> • نو سازی تجهیزات محوطه بندری • تقویت سیستم نظارتی و امنیتی در بندر • قیمت گذاری معین و انعطاف پذیر در تعرفه بندر با استفاده از استراتژی مشخص • گسترش انبارهای سر پوشیده، ساخت سرد خانه و انبار کالای ویژه، ایجاد پایانه تخصصی (غله، مواد سوختی و...) • ارائه خدمات به مشتری 	<ul style="list-style-type: none"> • سیاست جذب تجار و شرکتهای خارجی • سیاست جذب کشتی های بیشتر • سیاست حفظ مشتریان ثابت 	<p>O1 افزایش درآمد ترانزیت</p> <p>O2 پتانسیل ظرفیت ترانزیت در کشور</p> <p>O3 قرار گرفتن در کریدورهای ترانزیتی</p> <p>O4 امکان ایجاد اشتغال</p> <p>O5 کوتاه بودن مسیر ترانزیت</p> <p>O6 وجود تقاضای ترانزیت در بازارهای کشورهای همسایه</p>
WT	ST	T
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد کنسرسیوم خدمات متقابل • ائتلاف استراتژیک مشارکتی • ملزم نمودن خطوط کشتیرانی جهت ارائه برنامه های خطوط کشتیرانی • تعیین درصد افزایش تعرفه های بندری • برنامه ریزی استراتژیک برای ترانزیت 	<ul style="list-style-type: none"> • تقویت سیستم هماهنگی ارگان های مرتبط با ترانزیت (گمرک و مشتریان بندر) • تثبیت قوانین اقتصادی • شناسایی تغییرات روند کالا در CIS • طرح توسعه روابط اقتصادی (موافقت نامه و تفاهم نامه) با کشورهای آسیای میانه 	<p>T1 تحریم</p> <p>T2 نوسانات ارزی</p> <p>T3 بی ثباتی قوانین گمرکی</p> <p>T4 رقابت شدید در جذب ترانزیت (چین و پاکستان)</p> <p>T5 بی ثباتی قیمت ها</p> <p>T6 فقدان خطوط کشتیرانی متناوب</p>



شکل ۱. جهت راهبردی بندر انزلی در امر ترانزیت

جدول ۶. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) عوامل خارجی

عوامل خارجی		امتیاز		راهبرد ۱		راهبرد ۲		راهبرد ۳		راهبرد ۴		راهبرد ۵		راهبرد ۶	
نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS	نمره	جذابیت AS
فرصتها (O)															
۰/۲۶	۲/۶	۰/۲۳	۲/۳	۰/۲۵	۲/۵۸	۰/۳	۳	۰/۲۲	۲/۲۵	۰/۲۹	۲/۹	٪۱۰	O1 افزایش درآمد ترانزیت		
۰/۲۲	۲/۷۵	۰/۲	۲/۵	۰/۲۲	۲/۷۵	۰/۲۴	۳	۰/۲۲	۲/۸	۰/۲۶	۳/۳	٪۸	O2 پتانسیل ظرفیت ترانزیت در کشور		
۰/۲۴	۳/۱	۰/۲۲	۲/۷۵	۰/۲۲	۲/۸	۰/۲۴	۳/۰۸	۰/۲۴	۳	۰/۲۸	۳/۶	٪۸	O3 قرار گرفتن در کریدورهای ترانزیتی		
۰/۱۲	۲/۱	۰/۱۲	۲/۰۹	۰/۱۲	۲	۰/۱۶	۲/۸	۰/۱۵	۲/۵	۰/۱۷	۲/۹	٪۷	O4 امکان ایجاد اشتغال		
۰/۱۹	۲/۷۵	۰/۱۶	۲/۳	۰/۱۶	۲/۴	۰/۰۱	۲/۳	۰/۲	۲/۹	۰/۲۴	۳/۵	٪۸	O5 کوتاه بودن مسیر ترانزیت		
۰/۲۶	۳/۳	۰/۲	۲/۵	۰/۲۲	۲/۸	۰/۲۲	۲/۷۵	۰/۲۳	۲/۹	۰/۲۸	۳/۶	٪۹	O6 تقاضای ترانزیت کشورهای همسایه		
تهدیدات (T)															
۰/۱۴	۲/۴۱	۰/۱۳	۲/۲۵	۰/۱۵	۲/۵۸	۰/۱۹	۳/۳	۰/۲۱	۳/۵	۰/۲۲	۳/۸	٪۶	T1 تحریم		
۰/۱۳	۱/۹	۰/۱۴	۲/۱	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳/۱	۰/۲۳	۳/۳	۰/۲۷	۳/۹	٪۸	T2 نوسانات ارزی		
۰/۱۸	۳/۱۶	۰/۱	۱/۸۳	۰/۱	۱/۷۵	۰/۱	۱/۷۵	۰/۲۲	۳/۶	۰/۲۲	۳/۸	٪۷	T3 بی ثباتی قوانین گمرکی		
۰/۳	۳/۰۸	۰/۲	۲/۰۸	۰/۲۳	۲/۳	۰/۲۵	۲/۵	۰/۲۵	۲/۵	۰/۳۱	۳/۱	٪۱۰	T4 رقابت شدید در جذب ترانزیت		
۰/۱۹	۱/۹۱	۰/۱۸	۱/۸۳	۰/۲۴	۲/۴	۰/۲۶	۲/۶	۰/۳۵	۳/۵	۰/۳۷	۳/۷	٪۱۰	T5 بی ثباتی قیمتها		
۰/۲	۲/۲۵	۰/۱۴	۱/۵۸	۰/۱۵	۱/۷	۰/۱۶	۱/۸	۰/۳	۳/۴	۰/۳۴	۳/۸	٪۹	T6 فقدان خطوط کشتیرانی متناوب		
۲/۴۳		۲/۰۲		۲/۲۷		۲/۳۴		۲/۸۲		۳/۲۵		۱	جمع		

جدول ۷. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) عوامل داخلی

عوامل داخلی		امتیاز		راهبرد ۱		راهبرد ۲		راهبرد ۳		راهبرد ۴		راهبرد ۵		راهبرد ۶	
نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS
نقاط قوت (S) :															
۰/۱۹	۱/۹۱	۰/۱۹	۱/۹۱	۰/۲۷	۲/۷	۰/۲۸	۲/۸۳	۰/۳۲	۳/۲۵	۰/۳۵	۳/۵	٪۱۰	S1 نرم تخلیه و بارگیری بالا		
۰/۲۶	۲/۶	۰/۲۲	۲/۲	۰/۱۸	۱/۸	۰/۱۶	۱/۶	۰/۳۳	۳/۳	۰/۳۵	۳/۵	٪۱۱	S2 ورود سریع و ایمن کشتی		
۰/۱	۲/۰۸	۰/۰۸	۱/۷	۰/۰۸	۱/۷	۰/۰۸	۱/۷	۰/۱۹	۳/۸	۰/۱۹	۳/۹	٪۶	S3 تخفیفات تعرفه های بندری		
۰/۱۶	۳/۲	۰/۱۱	۲/۲	۰/۰۸	۱/۷	۰/۰۹	۱/۹	۰/۱۹	۳/۵	۰/۱۹	۳/۹	٪۶	S4 انجام خدمات الکترونیکی		
۰/۲۳	۲/۹	۰/۱۵	۱/۹	۰/۱۸	۲/۲۵	۰/۱۸	۲/۲۵	۰/۲۵	۳/۱۶	۰/۲۴	۳/۰۸	٪۸	S5 داشتن مشتریان ثابت و امکان جذب مشتریان جدید		
۰/۱۸	۲/۷	۰/۱۳	۱/۹	۰/۱	۱/۵	۰/۱	۱/۵	۰/۲۵	۳/۶	۰/۲۴	۳/۵	٪۸	S6 عدم تاخیر در رسیدگی به اسناد		
نقاط ضعف (W) :															
۰/۲۲	۲/۲	۰/۱۷	۱/۷	۰/۲۵	۲/۵	۰/۳۱	۳/۱	۰/۳۴	۳/۴	۰/۳۶	۳/۶	٪۱۰	W1 فقدان تجهیزات نوین در محوطه بندری		
۰/۱۸	۲/۷	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲/۱	۰/۱۷	۲/۵	۰/۲۵	۳/۶	۰/۲۵	۳/۶	٪۷	W2 ضعف در ارائه خدمات به مشتریان		
۰/۱۸	۳/۱	۰/۱	۱/۷	۰/۰۹	۱/۶	۰/۰۹	۱/۶	۰/۲۲	۳/۸	۰/۲۳	۳/۹	٪۶	W3 فقدان سیستم هماهنگ کننده		
۰/۱۱	۱/۷	۰/۰۹	۱/۴	۰/۱۱	۱/۶	۰/۱۱	۱/۷	۰/۲	۲/۹	۰/۲۱	۳/۰۸	٪۸	W4 هزینه های متفرقه		
۰/۲۳	۲/۶	۰/۱۲	۱/۴	۰/۱۳	۱/۵	۰/۱۵	۱/۷	۰/۳۴	۳/۸	۰/۳۵	۳/۹	٪۹	W5 بی ثباتی تعرفه های بندری		
۰/۱۸	۲/۰۸	۰/۱۸	۲	۰/۳	۳/۴	۰/۲۲	۲/۵	۰/۳۱	۳/۵	۰/۳	۳/۴	٪۹	W6 کمبود انبارهای مسقف و بار انداز		
جمع		۱		۳/۲۶		۳/۱۹		۱/۹۴		۱/۹۱		۱/۶۸		۲/۲۲	

جدول ۸. جذابیت راهبردها نسبت به عوامل داخلی و خارجی

اولویت بندی راهبردها	جمع نمرات	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	راهبردها
۱ راهبرد	۶/۵۱	۳/۲۶	۳/۲۵	سیاست جذب تجار و شرکتهای خارجی
۲ راهبرد	۵/۹۹	۳/۱۹	۲/۸۲	سیاست حفظ مشتریان ثابت
۳ راهبرد	۴/۲۸	۱/۹۴	۲/۳۴	نوسازی تجهیزات محوطه بندری
۴ راهبرد	۴/۱۸	۱/۹۱	۲/۲۷	گسترش انبارها
۳ راهبرد	۳/۷	۱/۶۸	۲/۰۲	ایجاد سیستم نظارتی و امنیتی در بندر
۴ راهبرد	۴/۶	۲/۲۲	۲/۴۳	تقویت سیستم هماهنگی ترانزیت
۸ راهبرد	۵/۵۸	۲/۴	۳/۱	طرح توسعه روابط اقتصادی با کشورهای آسیای میانه
۵ راهبرد	۳/۹	۱/۷	۲/۱	ائتلاف استراتژیک مشارکتی

استنباط کرد که متخصصان و مدیران بندری از بین هشت راهبرد انتخاب شده به "سیاست جذب تجار"، "سیاست حفظ مشتریان ثابت" و "سیاست نوسازی تجهیزات محوطه بندری" به ترتیب بیشترین اولویت را داده اند.

با توجه به تحلیل QSPM در جدول بالا راهبردهای منتخب به صورت زیر اولویت بندی می شوند. لازم به ذکر است که ضریب جذابیت هر راهبرد در این تحلیل توسط میانگین پرسشنامه های توزیع شده در بین متخصصان بندر انزلی است. به طوری که می توان

جدول ۹. اولویت بندی راهبردهای منتخب با توجه به تحلیل QSPM

۱ راهبرد	سیاست جذب تجار و شرکتهای خارجی
۲ راهبرد	سیاست حفظ مشتریان ثابت
۳ راهبرد	طرح توسعه روابط اقتصادی (موافقت نامه و تفاهمنامه) با کشورهای آسیای میانه (بازار هدف)
۴ راهبرد	تقویت سیستم هماهنگی ترانزیت (گمرک، مشتریان بندر و کشتیرانی)
۵ راهبرد	نوسازی تجهیزات محوطه بندری
۶ راهبرد	گسترش انبارها
۷ راهبرد	ائتلاف استراتژیک مشارکتی
۸ راهبرد	ایجاد سیستم نظارتی و امنیتی در بندر

۴. بحث و نتیجه گیری

با استفاده از تحلیل سوات و نتایج ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی ($EFE=2.64$) و داخلی ($IFE=2.61$) جهت راهبردی سازمان در مرز ناحیه SO قرار می گیرد که می توان راهبرد تهاجمی را مد نظر قرار داد. هر چند که نقطه تلاقی عوامل داخلی و خارجی در ناحیه SO قرار گرفته ولی با توجه به

نزدیکی زیاد این نقطه به منطقه WO راهبرد محافظه کارانه نیز باید مد نظر قرار گرفته شود. در منطقه SO دو راهبرد سیاست جذب تجار و سیاست حفظ مشتریان ثابت پیشنهاد شده است. هر چند که جهت انتخاب مناسب ترین راهبرد از تحلیل QSPM استفاده می شود ولی در این تحقیق یک مجموعه راهکارهای ترکیبی و راهبردهای کلان حاصل راهکارهای WT،

SO، WO، ST در منطقه فصل مشترک چهار ناحیه سوات پیشنهاد گردیده است.

پیشنهادات:

فرایند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح سازمان، کسب و کار و سطح وظیفه‌ای است. در سازمانهای کوچکتر فرایند مدیریت استراتژیک ممکن است در دو سطح تعریف شود (معمولا سطح سازمان و سطح واحدهای کسب و کار یکی است) (Walker et al, 2001). پس از تعیین استراتژی سطح سازمان به تعیین استراتژی سطح وظیفه‌ای (تاکتیک) هر یک از بخش‌ها و فعالیت‌های اصلی سازمان در بخش ترانزیت پرداخته می‌شود. در واقع پس از انتخاب استراتژی، تاکتیک‌های هر واحد مشخص می‌گردد. همان طور که یک شرکت بزرگ چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می‌کند، بندر انزلی نیز دارای واحدهای تجاری متفاوتی از قبیل واحد بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی است که هر یک از استراتژی کاری خاص خود پیروی می‌نماید. در واقع پس از الویت‌بندی استراتژی‌های سطح سازمان به استراتژی‌های (تاکتیک‌های) سطح واحدها پرداخته می‌شود که می‌بایست بر اساس آنها منابع سازمان (بودجه و زمان) نیز تخصیص داده شود. به عنوان مثال در رابطه با سیاست "جذب تجار بخش معرفی امکانات و مزایایی بندر انزلی" در یک دوره ۵ ساله می‌بایست اجرا گردد؛ به طوری که میزان پیشرفت سازمان در این زمینه برای هر سال (۲۰٪×۵) مشخص باشد. در این صورت می‌توان انحرافات احتمالی سازمان را شناسایی و برطرف نمود. یا در سطح کل سازمان، استراتژی "شناسایی تغییرات روند کالا در کشورهای مستقل مشترک المنافع" (CIS)^۱ معرفی می‌گردد که در سطح وظیفه‌ای، استراتژی وظیفه‌ای "بازاریابی" معرفی می‌گردد. در این سطح مجموعه ای از تاکتیک‌های بازاریابی وجود دارد که

هرکدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به استراتژی‌های اصلی تدوین می‌شوند.

جداول ۱۰ الی ۱۲ بیانگر تاکتیک‌های متفاوت هر استراتژی در سطح وظیفه‌ای مربوط به پنج راهبرد سیاست جذب تجار، سیاست حفظ مشتریان ثابت، نوسازی تجهیزات محوطه بندری، گسترش انبارها، ایجاد سیستم نظارتی و امنیتی در بندر و تقویت سیستم هماهنگی ترانزیت می‌باشد که هر یک مربوط به یک واحد عملیاتی (بخش مالی، توسعه و تحقیقات، مدیریت منابع انسانی) است.

با توجه به اهمیت نقش ترانزیت در برنامه پنجم توسعه، ایجاد یک برنامه عملیاتی منسجم و هدفمند پنج ساله در سازمان بنادر و دریانوردی و همچنین در هر یک از بنادر با توجه به امکانات آن جهت تنظیم اصول ترانزیتی در منطقه و بین بازارهای اصلی تولید و بازارهای مصرف در آسیای میانه ضرورت دارد. در این برنامه استراتژیک، اهداف زیربنایی سازمان بندر انزلی، چگونگی اجرا و ارزیابی و بکارگیری الگوها و روش‌های عملیاتی و تخصیص منابع مورد نیاز برای تحقق افزایش ترانزیت باید تعریف شود.

منابع

اعرابی، م. ۱۳۸۵. دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
پیرسون، ر. ۱۳۸۱. برنامه ریزی مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. انتشارات یادواره کتاب
جمشیدی، غ. ۱۳۷۹. نقش بنادر امام و عقبه در ترانزیت انواع کالا به عراق، مرکز آموزش عالی سازمان بنادر و کشتیرانی-دانشگاه امیر کبیر.
دیویدفرد، آر، ۱۳۸۴. مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفاتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و یکم.
زمانیان، ف. ۱۳۸۸. ماهنامه علمی و تحقیقاتی بندر و دریا، شماره ۲۶

^۱Commonwealth of Independent States (CIS)

جدول ۱۰. تاکتیکهای متفاوت هر استراتژی در سطح وظیفه ایی

سیاست جذب تجار	سیاست حفظ مشتریان ثابت
<ul style="list-style-type: none"> معرفی امکانات و مزایای بندر انزلی در زمینه ترانزیت استفاده از همکاری ها و تفاهم نامه منطقه ایی و بین المللی از طریق همایش و... راه اندازی وب سایت مقایسه مسیر و قیمت بکارگیری سیاست جذب کشتی های بیشتر کالاهای ترانزیتی از بندر انزلی ایجاد ساختار رقابتی سالم در کشتیرانی بازاریابی تعریف رویه ایی جهت ارائه تخفیفات تعرفه ایی از طرف پایانه های خصوصی جهت جذب بیشتر کالا انعطاف پذیری تعرفه مصوب 	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد مسیرهای ثابت کشتیرانی به بنادر شمال افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به مراجعین بندر تدوین و بکارگیری استاندارد های تخلیه و بارگیری در محوطه با توجه به مدت زمان شناسایی و تفکیک تجار و شرکتهای خوشنام داخلی ایجاد امکانات رفاهی از قبیل استراحتگاه برای خدمه کشتی و رانندگان اجرای قوانین جاری گمرکی و ترانزیتی افزایش خدمات دهی به مشتریان مشتری گرایی، ارتقاء مستمر سطح کیفی خدمات و افزایش پاسخگویی دستگاه ها و رضایت مندی مشتریان ترانزیت ایجاد اعتبار مالی لازم برای مشتریان ثابت

جدول ۱۱. تاکتیکهای متفاوت مربوط به هر استراتژی در سطح وظیفه ایی

نوسازی تجهیزات محوطه بندری	گسترش انبارها	ایجاد سیستم نظارتی و امنیتی در بندر
<ul style="list-style-type: none"> فراهم نمودن زمینه های لازم جهت سرمایه گذاری در تجهیزات محوطه بندری (ساخت، بهره برداری و انتقال^۱ BOT، ساخت، مالکیت، بهره برداری و انتقال BOOT و ساخت، انتقال و مالکیت^۲ BOO) گسترش فضای جغرافیایی بندر ساخت اسکله های مخصوص با ایمنی بیشتر جهت تخلیه و بارگیری کالاهای خطرناک فراهم نمودن زمینه های لازم جهت سرمایه گذاری در تجهیزات محوطه بندری خصوصی سازی 	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد ظرفیت های انباری مناسب برای پاسخگویی به عرضه کالاهای غله، یخچالی و نفتی ایجاد انبارهای سر پوشیده ایجاد پایانه های تخصصی (نفتی، غله) فراهم نمودن زمینه سرمایه گذاری در انبارها (BOO,BOOT,BOT) خصوصی سازی 	<ul style="list-style-type: none"> ارائه شرح وظایف پرسنل تخلیه و بارگیری و تعیین زمان بندی کنترل کارگران تخلیه و بارگیری جهت حذف درخواستهای مالی کنترل و نظارت بر چینش صحیح کالا شناسایی نقاط ضعف سیستم امنیتی بندر ارائه وکالتنامه رسمی محضری از طرف نماینده صاحب کالا (در حال حاضر فقط با ارائه اسناد بار همچون قبض انبار تحویل کالا انجام می پذیرد)

جدول ۱۲. تاکتیکهای متفاوت مربوط به هر استراتژی در سطح وظیفه ایی

تقویت سیستم هماهنگی ترانزیت (گمرک و مشتریان بندر و کشتیرانی)	شناسایی تغییرات روند کالا در کشورهای CIS	ائتلاف استراتژیک مشارکتی
<ul style="list-style-type: none"> پوشش کامل ترانزیت در بندر به سامانه الکترونیکی 	<ul style="list-style-type: none"> بازاریابی طرح توسعه روابط اقتصادی (موافقت نامه و تفاهم نامه) با کشورهای آسیای میانه (بازار هدف) 	<ul style="list-style-type: none"> مشارکت با سایر بنادر جهت تخلیه و بارگیری کالا بر اساس نوع و مسافت

^۱BOT: Build-Operate- Transfer^۲BOO: Build- Operate- ownership

معروفی نغده ای ، فخرالدین ، سنندج دانشگاه کردستان
 مجتهد سلیمانی، س. ۱۳۸۸. ماهنامه علمی و تحقیقاتی بندر و دریا، شماره ۲۶ ،
 هانگر، جی. دیوید؛ ویلن، توماس ال. ۱۳۸۱. مبانی مدیریت استراتژیک. سید محمد اعرابی، داوود ایزدی. تهران : نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی .

Alfredo, F; translate by Parsaeayan, A; A rabi, M, 1385. Strategic Management 12th edition (in Persian).

Godet, M. 2006. Creating Futures; Scenario Planning as a Strategic Management Tool. ECO-NOMICA. paris.

Meredith E. David, Forest, R. David, & Fred, R. David .2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store. The Coastal Business Journal, 8(1), 42-52.

Walker, O.C., Boyd, H. w., Mullins, j., 2001. Marketing Strategy: A decision focused approach, New York: McGraw-Hill.

سازمان حمل و نقل جاده ای، بررسی عملکرد حمل و نقل در زمینه ترانزیت کالا، خلاصه گزارش کالا های عبوری از کشور سال ۸۶ الی ۹۳ <http://www.rmto.ir/Pages/TranzitReaport.aspx> سالمی، م. ۱۳۸۸. ماهنامه علمی و تحقیقاتی بندر و دریا، شماره ۲۶

علی احمدی، ا.، فتح الله، م.، تاج الدین، ا. ۱۳۸۲. انگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، رویکردها، پارادایم ها، مکاتب، فرایندها، مدلها، تکنیک ها و ابزارها ، تهران، تولید دانش.

عمرانی، ق.، کرباسی، ع.، ارجمندی، ر. و حبیب پور، ۱۳۸۹. تدوین استراتژی بهینه سیستم مدیریت پسماند شهری با استفاده از روش SWOT و QSPM (مطالعه موردی شهر رشت)، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۶، صفحات ۴۱-۶۲

فلود، پاتریک. سی ؛ درومگل، تونی؛ کارول، استیفن. جی؛ گورمن، لیم. ۱۳۸۱. مدیریت کاربرد استراتژی،

Formulating Transit Development Strategy at Anzali port through SWOT & QSPM Methods

Damoon Razmjooei*¹, Seyed Naser Saeidi²

1. Maritime Transport Department; Khoramshar University of Marine Science & Technology
2. Maritime Economics Department; Khoramshar University of Marine Science & Technology

Abstract

transit. Formulating an appropriate strategy in transit will improve the performance of this port through attracting more cargo. In this study, the weakness and strength (Internal Factors) as well as the threats and opportunities (External factors) of Anzali port are identified and evaluated through SWOT analysis.

Analysing internal factor evaluation matrix shows that “entering ship to the port without delay” and “the high rate of cargo handling” are major strengths in functional area of this port while “the lack of coordination among port and other organisations” as well as “lack of Storage” are the most dominant weaknesses. Results for evaluating external factors indicate “increasing transit income” as the best opportunity and “severe competition in attracting cargo transit” as an important threat.

Finally, QSPM technique is applied to evaluate the alternative strategies in this port. Comparing eight key selected strategies indicates that “attracting merchant”, “keeping the fixed customers” and “overhauling port facilities” have the highest priority respectively. In order to provide the total weighted scores in SWOT and the relative attractiveness of the QSPM, two separate Likert scale questioner forms are distributed among 16 experts of Anzali port.

Keywords: Anzali port, implementing Strategy, SWOT, QSPM

*Corresponding author, E-mail: razmjooei@kmsu.ac.ir