

**چارچوب همکاری شرکت‌ها و
تشکل‌های ایرانی با بنادر خارجی
با تمرکز بر ترکیه**





معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

چارچوب همکاری شرکت‌ها و تشکلهای ایرانی با بنادر خارجی با تمرکز بر ترکیه

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

economic_research@tccim.ir

مواضع این گزارش، الزاما مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.
استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

تهیه کننده: محمد عبده ابطحی
مسئول میز انقلاب چهارم صنعت

مهر ماه ۱۴۰۵



فهرست مطالب

فهرست مطالب	۳
خلاصه مدیریتی	۷
مدل پلکانی همکاری متناسب با حجم و پایداری تقاضا	Error! Bookmark not defined.
روش، دامنه و سلسله‌مراتب شواهد	۱۳
مقدمه	۱۷
۱- تجارت ایران و ترکیه	۱۹
1-1- روند و مقیاس واردات ایران از ترکیه و صادرات ایران به ترکیه	۱۹
1-1-1- تطبیق با آمار ثبت‌شده طرف ترکیه	۲۰
1-2- ترکیب کالایی واردات ایران از ترکیه برحسب فصول HS و پیامدهای لجستیکی	۲۱
1-3- وزن کالا، شیوه حمل و تفکیک تقاضای بندری از تجارت دوجانبه	۲۳
1-4- غربال سبدهای کالایی پایلوت و آستانه ورود به قرارداد بلندمدت	۲۴
۲- چارچوب نهادی، حقوقی، گمرکی و سیاسی	۲۵
2-1- بازیگران اصلی و تعیین طرف قراردادی مناسب	۲۵
2-2- معماری نهادی همکاری و تقسیم مسئولیت میان بازیگران	۲۶
2-1-2- تفکیک صلاحیت‌های حاکمیتی ایران و ترکیه از نقش‌های قراردادی	۲۸
2-3- زنجیره گمرکی کالای ورودی از ترکیه با مقصد اقتصادی ایران	۳۰
2-4- بندر خشک، پایانه داخلی کانتینری و «دروازه توسعه‌یافته»؛ گزینه مرحله دوم، نه نقطه شروع	۳۲
2-5- تفکیک حوزه قرارداد خصوصی از حوزه نیازمند مداخله یا توافق دولتی	۳۲
۳- مدل‌های قراردادی، زنجیره عملیاتی و حل اختلاف	۳۴
3-1- مدل‌های قراردادی قابل استفاده در همکاری بندری	۳۴
3-2- معماری پیشنهادی روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی	۳۵
3-3- الزامات حقوقی حل اختلاف و داوری	۳۶
3-4- مطالعات موردی بین‌المللی و درس‌های قابل انتقال	۳۷
۴- انتخاب بندر در ترکیه و ملاحظات نوع کالا	۳۸
4-1- ساختار و عملکرد حوزه‌های اصلی بندری ترکیه	۳۸
4-2- مشخصات مقایسه‌ای بنادر و خوشه‌های منتخب ترکیه	۳۹
4-3- مرسین و قابلیت‌های عملیاتی و قراردادی آن	۴۰
4-4- آمبارلی و ساختار چندپراتوری آن	۴۰
4-5- تکیرداغ و آسییپورت؛ جایگاه آن‌ها در حمل کانتینری و انتقال بار میان کشتی‌ها	۴۱
4-6- از میر-آلسانجاک و سامسون؛ گزینه‌های تکمیلی	۴۱
4-7- اثر نوع کالا بر انتخاب بندر، زیرساخت و مدل قرارداد	۴۲
4-8- فرایند انتخاب بندر، شریک قراردادی و مدل همکاری	۴۳
4-9- تناسب گروه‌های کالایی با بنادر و پایانه‌های منتخب ترکیه	۴۴
4-10- مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب بندر، شریک و مدل همکاری	۴۶
۵- الزامات قرارداد، بیمه، تحریم، هزینه، شاخص‌های عملکرد و مدیریت ریسک	۴۷
5-1- درخواست اطلاعات و درخواست پیشنهاد قیمت و غربالگری حقوقی-عملیاتی	۴۷
5-2- راستی‌آزمایی حقوقی و عملیاتی پیش از انعقاد قرارداد	۴۸
5-3- مفاد کلیدی قرارداد خدمات پایانه	۴۸
5-3-1- تعریف تأسیسات و دامنه خدمات	۴۹
5-3-2- رزرو ظرفیت	۴۹
5-3-3- توافق سطح خدمت و اعتبار خدماتی	۴۹
5-3-4- تعرفه و سازوکار تعدیل	۴۹
5-3-5- مهلت معافیت، دموارژ و هزینه دیرکرد عودت کانتینر	۵۰



۵۰	۵-۳-۶- گمرک و آزادسازی کالا.....
۵۰	۵-۳-۷- الزامات حمل و نگهداری کالاهای خطرناک.....
۵۰	۵-۳-۸- تحریم، کنترل صادرات و کالاهای دارای کاربرد دوگانه.....
۵۱	۵-۳-۹- مسئولیت، جبران خسارت و بیمه.....
۵۲	۴-۵- دو سند پیشنهادی: تفاهم‌نامه نهادی و قرارداد تجاری چارچوب.....
۵۲	۵-۴-۱- چارچوب تفاهم‌نامه نهادی اتاق بازرگانی با شریک ترکیه‌ای.....
۵۳	۵-۴-۲- شرایط اصلی قرارداد تجاری چارچوب خدمات.....
۵۳	۵-۵- اجزای هزینه کل لجستیک درب‌به‌درب.....
۵۵	۵-۶- شاخص‌های کلیدی عملکرد و توافق سطح خدمت.....
۵۶	۵-۷- ماتریس ریسک مدیریتی برنامه همکاری بندری.....
۵۸	۶- نقشه راه اجرایی و توصیه‌های نهایی برای اتاق بازرگانی.....
۵۸	۶-۱- فهرست کوتاه اولیه دروازه‌های بندری برحسب سبد کالایی.....
۵۹	۶-۲- دروازه‌های توقف پیش از انتخاب شریک و انعقاد قرارداد.....
۶۰	۶-۳- برنامه اقدام فوری و خروجی‌های مورد انتظار.....
۶۱	۶-۴- نقشه راه ۹۰ روزه و افق ۱۲ تا ۲۴ ماهه.....
۶۳	۷- واژه‌نامه تخصصی و اختصارات.....
۶۷	۸- منابع.....



فهرست جداول

جدول ۱ - معماری قراردادی پیشنهادی برای فاز نخست همکاری بندری.....	۸
جدول ۲ - مدل پلکانی همکاری متناسب با حجم و پایداری تقاضا	۱۰
جدول ۳ - ارزش و وزن تجارت کالایی ایران با طرف معامله ترکیه بر مبنای فایل‌های تفصیلی گمرک، ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳.....	۱۹
جدول ۴ - تجارت کالایی ترکیه با ایران بر اساس آمار طرف ترکیه، ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵.....	۲۰
جدول ۵ - ساختار منتخب ارزش و وزن واردات ثبت شده ایران با طرف معامله ترکیه، ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳.....	۲۲
جدول ۶ - سبدهای پیشنهادی برای غربال طرح آزمایشی بر اساس تجارت ایران با طرف معامله ترکیه.....	۲۴
جدول ۷ - نقش بازیگران و طرف قراردادی مناسب در زنجیره بندری.....	۲۶
جدول ۸ - ماتریس مسئولیت‌های قراردادی و عملیاتی برنامه همکاری بندری (RACI).....	۲۷
جدول ۹ - تفکیک مراجع حاکمیتی و تنظیم‌گر ایران و ترکیه در برنامه همکاری بندری.....	۲۸
جدول ۱۰ - سطوح نیاز به قرارداد خصوصی یا مداخله/توافق دولتی	۳۲
جدول ۱۱ - مقایسه مدل‌های قراردادی قابل استفاده	۳۴
جدول ۱۲ - مطالعات موردی بین‌المللی و درس قابل انتقال به پروژه ایران-ترکیه	۳۷
جدول ۱۳ - عملکرد کانتینری سه حوزه اصلی بندری ترکیه در سال ۲۰۲۵.....	۳۹
جدول ۱۴ - مشخصات مقایسه‌ای بنادر و خوشه‌های منتخب ترکیه	۳۹
جدول ۱۵ - اثر نوع کالا بر زیرساخت، بندهای قرارداد و استانداردها.....	۴۲
جدول ۱۶ - معیارها و وزن پایه مدل تصمیم‌گیری انتخاب بندر، شریک و مدل همکاری.....	۴۶
جدول ۱۷ - حداقل محتوای درخواست اطلاعات و درخواست پیشنهاد قیمت برای اپراتورهای بندری و شرکت‌های لجستیک طرف سوم	۴۷
جدول ۱۸ - چک‌لیست راستی‌آزمایی حقوقی و عملیاتی پیش از امضای قرارداد.....	۴۸
جدول ۱۹ - چارچوب پیشنهادی تفاهم‌نامه نهادهای اتاق بازرگانی با شریک ترکیه‌ای	۵۲
جدول ۲۰ - خلاصه شرایط اصلی قرارداد تجاری چارچوب خدمات	۵۳
جدول ۲۱ - اجزای هزینه کل لجستیک درب‌به‌درب.....	۵۴
جدول ۲۲ - شاخص‌های کلیدی عملکرد برای طرح آزمایشی و توافق سطح خدمت.....	۵۵
جدول ۲۳ - ماتریس ریسک مدیریتی برنامه دروازه‌های ترکیه.....	۵۷
جدول ۲۴ - فهرست کوتاه اولیه دروازه‌ها برحسب سید کالایی.....	۵۸
جدول ۲۵ - برنامه اقدام فوری و خروجی‌های مورد انتظار.....	۶۰
جدول ۲۶ - نقشه راه اجرایی از ۳۰ روز نخست تا افق ۲۴ ماهه	۶۲
جدول ۲۷ - واژه‌نامه تخصصی و اختصارات گزارش	۶۳



فهرست شکل‌ها

- شکل ۱ - معماری نهادهای پیشنهادی ورود اتاق بازرگانی به همکاری بندری با ترکیه ۹
- شکل ۲ - مدل قراردادی پلکانی متناسب با حجم و پایداری همکاری ۱۱
- شکل ۳ - نقشه بازیگران و روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی ۲۶
- شکل ۴ - جریان عملیاتی نمونه حمل از بندر ترکیه تا مرز و گمرک ایران ۳۱
- شکل ۵ - معماری پیشنهادی روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی ۳۵
- شکل ۶ - نمودار جریان انتخاب بندر، شریک قراردادی و مدل همکاری ۴۴
- شکل ۷ - ماتریس سناریویی تناسب گروه‌های کالایی با بنادر و پایانه‌های منتخب ترکیه ۴۵
- شکل ۸ - داشبورد پیشنهادی شاخص‌های کلیدی عملکرد و سطح خدمت برای طرح آزمایشی ۵۶
- شکل ۹ - نقشه راه ۹۰/۶۰/۳۰ روزه و افق توسعه ۱۲ تا ۲۴ ماهه ۶۲



خلاصه مدیریتی

یافته اصلی این گزارش آن است که بهره‌گیری پایدار از یک بندر خارجی، در بیشتر موارد با انعقاد یک قرارداد واحد با «بندر» به دست نمی‌آید. آنچه در عمل رخ می‌دهد، زنجیره‌ای از چند رابطه حقوقی مستقل است: قرارداد خدمات پایانه^۱ با اپراتور یا دارنده حق بهره‌برداری؛ قرارداد حمل دریایی با خط کشتیرانی یا متصدی حمل بدون کشتی (NVOCC)^۲؛ قرارداد خدمات لجستیک و حمل زمینی با شرکت لجستیک طرف سوم (3PL)^۳، کارگزار حمل بین‌المللی (فورواردر)^۴ یا شرکت حمل جاده‌ای؛ قرارداد نمایندگی با کارگزار گمرکی؛ و در صورت نیاز، قرارداد استفاده از انبار گمرکی^۵، منطقه آزاد^۶، مخزن، سیلو یا فضای اختصاصی. در ترکیه، «ریاست بندر» بیشتر نقش حاکمیتی و نظارتی دارد و دارنده مجوز و اپراتور تجاری تأسیسات ممکن است شخص حقوقی دیگری باشد. مقررات این کشور نیز مجوز بهره‌برداری از تأسیسات ساحلی را از صلاحیت جابه‌جایی کالای خطرناک، مجوزهای گمرکی و دیگر مجوزهای بخشی جدا می‌کند؛ بنابراین داشتن مجوز بندری به معنای برخورداری از سایر مجوزهای قانونی نیست (وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه، ۲۰۲۲، ۲۰۲۶).

بررسی داده‌های تفصیلی پنج‌ساله گمرک جمهوری اسلامی ایران نشان می‌دهد ارزش واردات ثبت‌شده از طرف معامله ترکیه از حدود ۴/۴۰ میلیارد دلار در سال ۱۳۹۹ به ۱۲/۵۸ میلیارد دلار در سال ۱۴۰۳ رسیده و وزن آن نیز از ۴/۸۶ به ۷/۳۶ میلیون تن افزایش یافته است. در همین سال، صادرات ثبت‌شده ایران به ترکیه حدود ۶/۸۷ میلیارد دلار و ۱۴/۰۵ میلیون تن بوده است؛ اما بخش عمده وزن این صادرات به جریان انرژی، از جمله گاز طبیعی، تعلق دارد و نمی‌توان آن را به تقاضای خدمات پایانه‌های عمومی تعمیم داد. در مقابل، آمار ترکیه صادرات این کشور به ایران را در سال ۲۰۲۵ میلادی حدود ۳/۰۰ میلیارد دلار نشان می‌دهد. این فاصله چشمگیر میان آمار دو طرف، در کنار تفاوت تقویم و مبنای ثبت، ایجاب می‌کند کشور طرف معامله، کشور سازنده، کشور ارسال‌کننده و مسیر واقعی حمل از هم تفکیک شوند. از این رو، ارقام تجارت دوجانبه تنها برای غربال گروه‌های کالایی به کار می‌آیند و نمی‌توانند پشتوانه تعهد حجمی در بندر باشند (گمرک جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۹ الف، ۱۳۹۹ ب، ۱۴۰۰ الف، ۱۴۰۰ ب، ۱۴۰۱ الف، ۱۴۰۱ ب، ۱۴۰۲ الف، ۱۴۰۲ ب، ۱۴۰۳ الف، ۱۴۰۳ ب؛ وزارت امور خارجه ترکیه، بی‌تا-الف، بی‌تا-ب).

برای اتاق بازرگانی، تشکل یا کنسرسیومی از بنگاه‌های ایرانی، الگوی پیشنهادی مرحله نخست «مدل دروازه مدیریت‌شده»^۷ است، نه خرید امتیاز بهره‌برداری^۸ از بندر. در این الگو، اتاق یا کنسرسیوم می‌تواند با اپراتور منتخب تفاهم‌نامه‌ای نهادی امضا کند، اما دسترسی واقعی به ظرفیت، تعرفه، انبارداری، حمل، ترانزیت و سطح خدمت باید از راه قراردادهای تجاری

¹ Terminal Services Agreement

² Non-Vessel Operating Common Carrier

³ Third-Party Logistics Provider

⁴ Freight Forwarder

⁵ Bonded Warehouse

⁶ Free Zone

⁷ Managed Gateway / Gateway Partnership

⁸ Concession



الزام‌آور و میان‌اشخاصی تثبیت شود که اختیار و مسئولیت اجرایی دارند. تفاهم‌نامه نهادهی برای ایجاد نقطه تماس، تجمیع تقاضا، تسهیل مذاکره، رفع مشکلات و توسعه بازار سودمند است، اما به‌تنهایی ظرفیت اسکله، ترخیص گمرکی، فضای انبار یا عبور از مرز را تضمین نمی‌کند.

جدول 1 معماری قراردادی پیشنهادی برای فاز نخست را نشان می‌دهد. در این جدول، لایه‌های همکاری از هم جدا شده‌اند و سند نهادهی از قراردادهای اجرایی متمایز شده است.

جدول 1 - معماری قراردادی پیشنهادی برای فاز نخست همکاری بندری

لایه	طرف ایرانی	طرف ترکیه‌ای/بین‌المللی	سند پیشنهادی	میزان اهمیت
همکاری نهادهی	اتاق/اتجمن/کنسرسیوم	اپراتور پایانه، اتاق متناظر، TÜRKLİM یا نهاد محلی	تفاهم‌نامه چارچوب	مفید، ولی کافی نیست
خدمات بندری	شرکت‌ها یا SPV/کنسرسیوم	اپراتور واقعی پایانه	قرارداد خدمات پایانه + SLA	هسته اصلی مدل
ظرفیت اختصاصی	کنسرسیوم SPV/	اپراتور پایانه	رزرو ظرفیت / مجوز محوطه اختصاصی	پس از پایلوت
حمل زمینی	شرکت/کنسرسیوم	PL3، فورواردر و حامل TIR	قرارداد لجستیک اصلی	ضروری
حمل دریایی	صاحب کالا/فورواردر	خط کشتیرانی NVOCC/	قرارداد حمل و بارنامه دریایی	ضروری برای ورودی دریایی
گمرک	واردکننده/نماینده	کارگزار گمرکی ترکیه	قرارداد کارگزاری گمرکی POA/	ضروری
انبار یا مخزن	شرکت SPV/	اپراتور انبار تحت نظارت گمرک یا مخزن پایانه	قرارداد انبار، مخزن یا نگهداری	حسب نوع کالا
سرمایه‌گذاری بلندمدت	SPV/کنسرسیوم	اپراتور/مالک/مرجع عمومی	اجاره JV/ساخت متناسب با نیاز	مرحله بعد
امتیاز بندر	سرمایه‌گذار بزرگ	دولت/مالک عمومی	امتیاز بهره‌برداری BOT/	برای فاز اول توصیه نمی‌شود

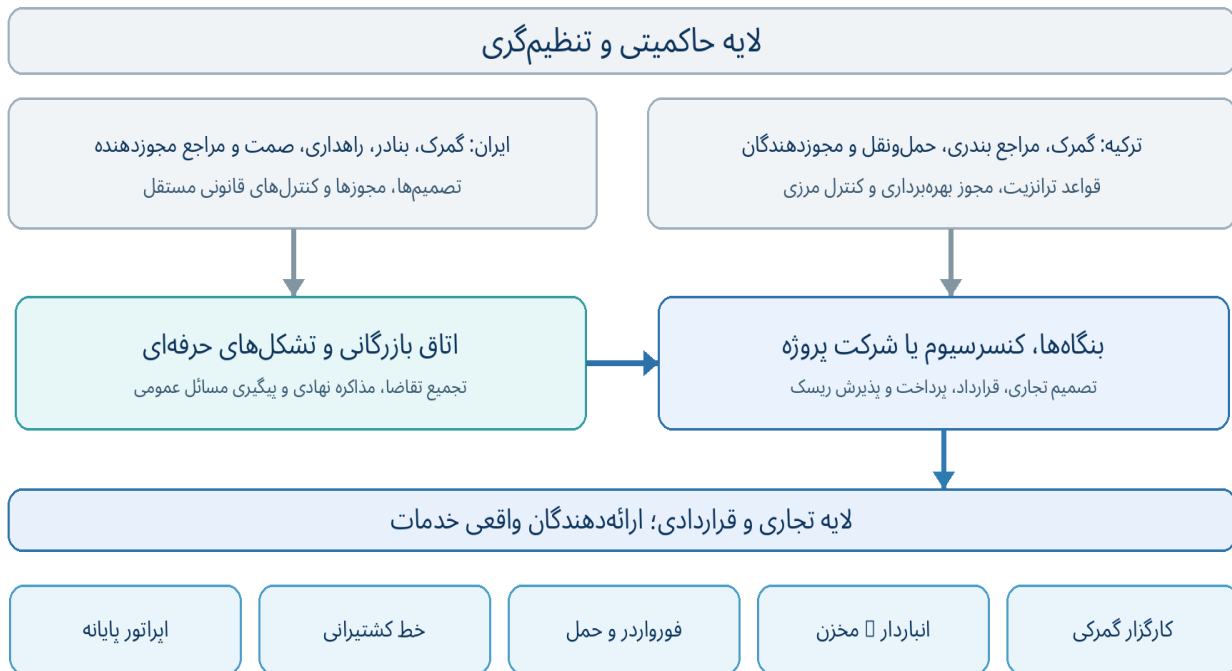
منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس بانک جهانی (۲۰۲۵)، نوتبوم و لام (۲۰۱۸)، تیجان و همکاران (۲۰۲۱) و ساختار حقوقی بنادر منتخب ترکیه.

شکل 1 معماری نهادهی پیشنهادی را نشان می‌دهد. در این معماری، اتاق بازرگانی نقش تجمیع‌کننده تقاضا و هماهنگ‌کننده را بر عهده دارد و شرکت با هدف خاص (SPV)^۹ یا کنسرسیوم، طرف تجاری قراردادهای الزام‌آور است.

^۹ Special Purpose Vehicle



چارچوب دولایه همکاری بندری ایران و ترکیه



نهاد حاکمیتی ناظر و مجوزدهنده است؛ تعهد تجاری با اشخاص حقوقی مجری است.

شکل 1 - معماری نهادی پیشنهادی ورود اتاق بازرگانی به همکاری بندری با ترکیه

منبع: یافته‌های این گزارش.

این ترتیب با «مدل بندر مالک»^{۱۰} سازگار است که در بیشتر بنادر متوسط و بزرگ جهان به کار می‌رود. در این الگو، بخش عمومی مالکیت زمین، زیرساخت پایه و وظایف تنظیم‌گری را در اختیار دارد و عملیات تخلیه و بارگیری، مدیریت پایانه، تجهیزات و بخشی از سرمایه‌گذاری به ایرپاتورهای خصوصی سپرده می‌شود. قرارداد امتیاز بهره‌برداری ابزار اصلی تنظیم رابطه بخش عمومی و خصوصی در سطح پایانه است؛ از این‌رو، مشتری بندر برای استفاده از خدمات پایانه نیازی به امتیاز جدید ندارد و با همان ایرپاتور یا دارنده حق بهره‌برداری قرارداد خدمات می‌بندد (بانک جهانی، ۲۰۲۵؛ نوتبوم و لام، ۲۰۱۸؛ تیجان و همکاران، ۲۰۲۱).

مدل پلکانی همکاری متناسب با حجم و پایداری تقاضا

نوع قرارداد باید با سه عامل متناسب باشد: حجم واقعی بار، پیوستگی جریان و میزان اختصاصی بودن زیرساخت. تعهد بلندمدت پیش از اثبات تقاضا، هزینه ثابت و خطر پرداخت بابت ظرفیت استفاده نشده (تعهد «بپرداز یا ببر»)^{۱۱} را به دنبال دارد؛ در مقابل، ماندن طولانی در قراردادهای موردی پس از شکل‌گیری جریان پایدار، قدرت چانه‌زنی درباره ظرفیت، تعرفه و سطح خدمت

¹⁰ Landlord Port

¹¹ Take-or-Pay



را کاهش می‌دهد. بنابراین حرکت از قرارداد خدماتی به ظرفیت اختصاصی و سپس سرمایه‌گذاری باید گام به گام و بر پایه داده‌های واقعی باشد.

حجم ثبت شده یک گروه کالایی در آمار گمرک با حجمی که صاحبان کالا می‌توانند در یک مسیر مشخص تعهد کنند، یکسان نیست. گذر از قرارداد موردی به قرارداد چارچوب و سپس به رزرو ظرفیت، تنها زمانی رواست که حجم محموله‌های واقعی، تواتر و مسیر حمل، امکان پرداخت و بیمه و هزینه درب به درب در عمل اثبات شده باشد. تا پیش از آن، نرخ ترجیحی بدون تعهد حداقل حجم بر قرارداد ظرفیت اختصاصی اولویت دارد.

در قرارداد ظرفیت، مبنای محاسبه باید «تن یا کانتینر تأیید شده برای همان پایانه در دوره‌ای مشخص» باشد، نه سهمی فرضی از کل واردات یا صادرات کشور. پیش‌بینی غیرالزام‌آور، دامنه مجاز نوسان ماهانه، ظرفیت تضمین شده، هزینه عدم استفاده، استثنای قانونی و سازوکار بازنگری حجم باید جداگانه تعریف شوند. همچنین پیش از امضا باید روشن شود که در صورت صادر نشدن مجوز، بسته شدن مرز یا ناممکن شدن قانونی پرداخت، تعهد چگونه کاهش می‌یابد یا معلق می‌شود. جدول 2 مراحل این الگوی پلکانی را خلاصه کرده است.

جدول 2 - مدل پلکانی همکاری متناسب با حجم و پایداری تقاضا

سطح همکاری	وضعیت تقاضا	مدل قراردادی ترجیحی	تعهد اصلی	سرمایه‌گذاری	شرط عبور به سطح بعد
سطح ۱	پایین یا نامطمئن	قرارداد با PL/۳ فوروردر و نرخ پایانه‌ای	بدون حداقل حجم بلندمدت	ناچیز	تکرار جریان و ثبت KPI
سطح ۲	متوسط و پایدار	قرارداد چارچوب خدمات مستقیم با اپراتور SLA +	حجم توافقی، ظرفیت رزرو شده و تخفیف حجمی	محدود	احراز مسیر واقعی، تواتر حمل، صرفه اقتصادی و تعهد صاحبان کالا
سطح ۳	بالا، پایدار یا کالای تخصصی	مجوز محوطه/انبار/سیلو/مخزن اختصاصی یا تعهد حداقل حجم عملیاتی	حداقل توان عملیاتی و ظرفیت اختصاصی	متوسط تا بالا	حجم قابل تعهد همان پایانه، قابلیت تأمین مالی و استفاده پایدار از دارایی
سطح ۴	بسیار بالا و بلندمدت	IV / لواگذاری فرعی حق بهره‌برداری / PPP / ساخت متناسب با نیاز	سرمایه و ریسک مشترک	بالا	توجیه اقتصادی، مجوز عمومی و راستی‌آزمایی کامل

منبع: یافته‌های این گزارش؛ آستانه‌های حجمی جنبه سناریویی دارند و باید با نتایج استعمال قیمت و طرح آزمایشی تأیید شوند.

شکل 2 منطق این ارتقای تدریجی و افزایش گام به گام تعهد سرمایه‌ای را نشان می‌دهد؛ همین الگو مبنای تعیین سطح تعهد قراردادی و سرمایه‌ای در مراحل بعدی است.



شکل 2 - مدل قراردادی پلکانی متناسب با حجم و پایداری همکاری

منبع: یافته‌های این گزارش.

این الگو در ترکیه به‌روشنی دیده می‌شود. برای نمونه، دارایی‌های اصلی بندر مرسین به راه‌آهن دولتی ترکیه (TCDD)^{۱۲} تعلق دارد، اما حق بهره‌برداری ۳۶ ساله آن از سال ۲۰۰۷ به شرکت بندر بین‌المللی مرسین (MIP)^{۱۳} واگذار شده است؛ بنابراین مشتری تجاری خدمات را از این شرکت می‌خرد و نیازی نیست برای هر محموله با مالک دارایی قرارداد ببندد (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵). در مجتمع آمبارلی نیز شرکت آلتاش امور و فضاهاى مشترک را هماهنگ می‌کند، اما مارپورت، کومپورت، مارداس و آکچانسپورت اپراتورهای مستقلی هستند و قرارداد عملیات کانتینری باید با پایانه مربوط بسته شود (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵).

بررسی گزارش‌های پیشین اتاق تهران نیز همین جهت‌گیری را تأیید می‌کند: بنادر ترکیه برای ایران بیش از آنکه جایگزین کامل دروازه‌های جنوبی کشور باشند، ابزاری برای تنوع‌بخشی به مسیرها، ایجاد ظرفیت پشتیبان لجستیکی، دریافت خدمات تخصصی برای گروه‌های کالایی خاص و مدیریت ریسک کریدور به شمار می‌روند. گزارش جامع این مجموعه، بنادر کوجاالی، مرسین، آمبارلی، علی‌آغا، تکیرداغ و اسکندرون را برای کانتینر و بار صنعتی؛ جیحان، اسکندرون، کاراییگا، سامسون و بندرما را برای بار فله و مواد اولیه صنعتی؛ و کوجاالی، جیحان و علی‌آغا را برای مواد شیمیایی و فله مایع درخور بررسی می‌داند.

¹² Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (Turkish State Railways)

¹³ Mersin International Port



این گزارش بر سه اصل تأکید دارد: آغاز کار با طرح آزمایشی مبتنی بر کالا، تعیین توافق سطح خدمت (SLA)^{۱۴} قابل اندازه‌گیری و انتخاب بندر بر مبنای هزینه کل درب‌به‌درب (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵).

این جهت‌گیری از نظر تاب‌آوری نیز توجیه‌پذیر است. پژوهش‌های مربوط به زنجیره تأمین دریایی نشان می‌دهند اختلال در یک بندر می‌تواند به صورت زنجیره‌ای به دیگر اجزای شبکه سرایت کند و انعطاف در ظرفیت، مسیر و ترکیب ارائه‌دهندگان خدمت یکی از راه‌های مهار این اثر است (مانکوفسکا و همکاران، ۲۰۲۱؛ راجرسون و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین پیشنهاد «دو دروازه موازی» در این گزارش به معنای جایگزینی بنادر ایران نیست، بلکه سازوکاری است تا صاحبان سبد مشخصی از کالاها امکان تغییر مسیر داشته باشند.

از نظر سیاسی، عملیات تجاری عادی ذاتاً به موافقت‌نامه جدید میان دو دولت نیاز ندارد. حمل جاده‌ای بین‌المللی میان ایران و ترکیه در چارچوب نظام کارنه تیر (TIR)^{۱۵} و کنوانسیون قرارداد حمل بین‌المللی کالا از راه جاده (CMR)^{۱۶} قابل سازمان‌دهی است؛ ایران در مه ۲۰۲۴ سامانه ملی گمرکی خود را به نسخه الکترونیکی این نظام (eTIR)^{۱۷} متصل کرد و هر دو کشور عضو کنوانسیون CMR هستند. توافق سیاسی جدید تنها زمانی اهمیت می‌یابد که هدف، کسب امتیازی فراتر از سازوکار عادی بازار باشد؛ مانند کریدور سبز گمرکی، سهمیه یا مجوز ویژه حمل جاده‌ای، کاهش متقابل مالیات و عوارض، اختصاص خط ویژه در مرز، توسعه یک تأسیسات دولتی، واگذاری حق بهره‌برداری از اراضی عمومی، تضمین دولتی یا تبادل ویژه داده‌های گمرکی (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد برای اروپا، ۲۰۲۴؛ مجموعه معاهدات سازمان ملل متحد، بی‌تا).

با این همه، مهم‌ترین محدودیت این الگو در سال ۲۰۲۶ بیرون از حوزه حقوق قراردادهاست: تحریم‌ها و امکان واقعی انجام معامله. تا ۱۴ سپتامبر ۲۰۲۶، دفتر کنترل دارایی‌های خارجی وزارت خزانه‌داری آمریکا (OFAC)^{۱۸} چند اقدام جدید درباره ایران منتشر کرده است؛ از جمله به‌روزرسانی فهرست‌های تحریمی، تغییر برخی مجوزهای عمومی و سخت‌گیری بیشتر در صدور مجوزهای خاص. اتحادیه اروپا نیز از سپتامبر ۲۰۲۵ بخشی از تحریم‌های مرتبط با ایران را دوباره برقرار کرده و در سال ۲۰۲۶ محدودیت‌های تازه‌ای افزوده است؛ موضوعی که برای اپراتورها، بانک‌ها، بیمه‌گران و خطوط کشتیرانی اروپایی اهمیت مستقیم دارد (شورای اتحادیه اروپا، ۲۰۲۵، ۲۰۲۶؛ وزارت خزانه‌داری آمریکا، ۲۰۲۶ الف، ب). از این رو، وضعیت تحریمی باید در زمان هر رزرو، پرداخت، بیمه و جابه‌جایی محموله دوباره بررسی شود و این گزارش نمی‌تواند ارزیابی ثابت و همیشگی از امکان انجام معامله ارائه دهد. قانونی بودن یک قرارداد بر اساس حقوق ترکیه، لزوماً به معنای پذیرش آن از سوی بانک‌ها و بیمه‌گران یا قابلیت اجرای آن در شبکه مالی و بیمه‌ای بین‌المللی نیست.

¹⁴ Service Level Agreement

¹⁵ Transports Internationaux Routiers (International Road Transport)

¹⁶ Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road

¹⁷ Electronic TIR

¹⁸ Office of Foreign Assets Control



حدود داده‌ها و تصمیم‌ها: آمار پنج‌ساله ارزش و وزن تجارت با طرف معامله ترکیه و ترکیب کالایی آن بر اساس کدهای نظام هماهنگ توصیف و کدگذاری کالا (HS)^{۱۹} در سطح تفصیلی در دسترس است؛ اما این داده‌ها به‌تنهایی کشور سازنده، شیوه و مسیر حمل، سهم عبور از بنادر ترکیه یا حجم قابل تعهد هر بنگاه را نشان نمی‌دهند. اطلاعات مربوط به سفارش‌های آتی، بانک تسویه‌کننده، بیمه‌گر، طرف‌های قرارداد، مجوزها و کاربر نهایی نیز باید برای هر محموله جداگانه بررسی شود. بنابراین فهرست بنادر و الگوهای قراردادی این گزارش، گزینه‌هایی مشروط برای بررسی و مذاکره‌اند، نه رتبه‌بندی قطعی یا مجوزی برای انعقاد قرارداد با تعهد حداقل حجم.

روش، دامنه و سلسله‌مراتب شواهد

این گزارش بر چهار دسته شواهد تکیه دارد. دسته نخست، آمار تفصیلی صادرات و واردات گمرک جمهوری اسلامی ایران در سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳ است که بر حسب کشور طرف معامله، کد HS، ارزش و وزن، و در برخی سال‌ها بر حسب ماه و گمرک، تفکیک شده است. دسته دوم، آمار متناظر ترکیه بر پایه داده‌های مؤسسه آمار ترکیه و ملاحظات روش‌شناختی آمار تجارت بین‌المللی سازمان ملل متحد است. دسته سوم، منابع حقوقی و نهادی دست‌اول، شامل قوانین و مقررات ایران و ترکیه، اسناد گمرکی، اسناد سازمان‌های بین‌المللی، اطلاعیه‌های تحریمی و اطلاعات رسمی اپراتورهاست. دسته چهارم، گزارش‌های پیشین اتاق بازرگانی تهران درباره بنادر ترکیه و پژوهش‌های علمی داور شده درباره حکمرانی بندری، انتخاب بندر، پس‌کرانه و تاب‌آوری زنجیره تأمین است. هر جا کشور سازنده، شیوه حمل، مسیر واقعی یا تواتر محموله‌های بنگاه‌ها در داده‌های موجود روشن نبوده، آن متغیر نیازمند راستی‌آزمایی پیش از تصمیم تجاری تلقی شده است.

در به‌کارگیری ارقام بندری، چهار مفهوم از هم جدا شده‌اند: ظرفیت اسمی یا طراحی، ظرفیت مجاز یا اعلام‌شده، عملکرد واقعی و هدف توسعه. این تفکیک برای تصمیم تجاری اهمیتی حیاتی دارد، زیرا قرارداد ظرفیت باید بر توان واقعی عرضه خدمت در دوره موردنظر استوار باشد، نه بر ارقام تبلیغاتی یا ظرفیت‌های آینده. هر جا ارقام رسمی با یکدیگر تعارض داشته‌اند، از ادغام یا میانگین‌گیری آن‌ها خودداری شده و رفع اختلاف به مرحله درخواست اطلاعات (RFI)^{۲۰} و استعلام قیمت (RFQ)^{۲۱} از اپراتور موکول شده است. این رویکرد با روش گزارش‌های پیشین اتاق تهران درباره بنادر ترکیه نیز هماهنگ است (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ الف، ب، ۱۴۰۵ پ، ۱۴۰۵ ت، ۱۴۰۵ ث).

در تحلیل تجارت نیز ارزش دلاری از وزن کالا، و هر دو از تقاضای قابل انتساب به پایانه، جدا شده‌اند. داده‌های ایران بر پایه سال شمسی و داده‌های ترکیه بر پایه سال میلادی است. تفاوت تقویم، تفاوت کشور مبدأ با کشور طرف معامله، تفاوت ارزش‌گذاری بر مبنای «سیف» (CIF)^{۲۲} و «فوب» (FOB)^{۲۳}، زمان ثبت، صادرات مجدد و دامنه پوشش آماری می‌توانند موجب

^{۱۹} Harmonized Commodity Description and Coding System

^{۲۰} Request for Information

^{۲۱} Request for Quotation

^{۲۲} Cost, Insurance and Freight

^{۲۳} Free on Board



ناهمخوانی آمار دو طرف شوند؛ از این رو، داده‌های هر طرف جداگانه ارائه شده و از میانگین‌گیری یا ترکیب آن‌ها در یک سری ساختگی پرهیز شده است (بخش آمار سازمان ملل متحد، بی‌تا-الف، بی‌تا-ب، بی‌تا-پ).

از نظر تحلیلی، بندر در این گزارش یک «نقطه منفرد» در نظر گرفته نمی‌شود. موضوع تصمیم، ترکیبی است از بندر یا پایانه، اپراتور، سرویس دریایی، حمل‌پس‌کرانه‌ای، رژیم گمرکی و امکان پرداخت و بیمه. پژوهش‌های مربوط به انتخاب بندر نیز نشان می‌دهند هزینه، زمان، قابلیت اتکا، اتصال پس‌کرانه‌ای، کیفیت عملیات، دسترسی و کیفیت خدمات برای صاحبان کالا و کارگزاران حمل اهمیت دارد و وزن این معیارها از بازیگری به بازیگر دیگر تفاوت می‌کند (دی‌لانگن، ۲۰۰۷؛ رضایی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کاستالین و همکاران، ۲۰۱۹).

Executive Summary

This report sets out how Iranian businesses, chambers of commerce and trade consortia can secure reliable, lawful and commercially viable access to Turkish ports. Its central finding is that a port cannot be treated as a single contractual counterparty. In practice, access depends on a chain of separate agreements: a terminal services agreement with the licensed terminal operator, carriage contracts with shipping lines or NVOCCs, logistics and road-haulage contracts with 3PL providers and forwarders, a customs brokerage mandate and, where required, bonded-warehouse, free-zone, tank or silo agreements. In Türkiye, the port authority acts mainly as regulator and supervisor, while commercial operations are usually run by separate companies holding operating rights.

Turkish trade data underline why this matters. Iran's recorded imports from Türkiye rose from about USD 4.4 billion in 1399 (2020/21) to roughly USD 12.6 billion in 1403 (2024/25), making Türkiye one of Iran's three largest sources of imports. However, bilateral trade volume is not the same as demand for Turkish port services: much of this trade moves overland, so maritime demand must be identified commodity by commodity and route by route.

For the first phase, the report recommends a Managed Gateway Model rather than acquiring a port concession. The chamber of commerce would act as institutional sponsor: aggregating members' demand, standardising information requests, facilitating negotiations and engaging with public bodies. A dedicated consortium or special purpose vehicle (SPV), together with participating companies, would sign the binding commercial contracts. A memorandum of understanding can open doors and create a channel for problem-solving, but it cannot by itself guarantee berth capacity, storage, customs clearance or border crossing; these must be secured through enforceable contracts with measurable service levels (SLAs).

This approach mirrors the landlord port model used in most medium and large ports worldwide, in which the public sector retains land, basic infrastructure and regulation, while private operators run terminals. Mersin, where operating rights were transferred to Mersin



International Port (MIP) for 36 years in 2007, and Ambarlı, where several independent terminal operators share one complex, show why the right counterparty is the operator, not the infrastructure owner.

Commitments should grow only as demand is proven. The report proposes a four-step ladder: (1) forwarder and 3PL contracts with no long-term volume commitment; (2) a direct framework services agreement with the terminal operator, with reserved capacity and volume discounts; (3) dedicated yard, warehouse, tank or silo arrangements or minimum-throughput commitments for stable or specialised flows; and (4) joint ventures, sub-concessions or public-private partnerships only after economic feasibility, operating performance and legal due diligence have been demonstrated.

Strategically, Turkish ports should complement, not replace, Iran's southern gateways. Their value lies in route diversification, logistical redundancy, specialised handling for particular cargo groups and better management of corridor risk. The report therefore recommends two parallel gateways in the first phase: a multipurpose gateway, initially Mersin, for general pilot shipments, and a specialised gateway matched to cargo type, such as Kocaeli or Aliğa for industrial goods and chemicals. Final selection should rest on cargo-specific pilot shipments, measured service performance and total door-to-door cost, not on nominal capacity or published tariffs.

Ordinary commercial operations do not require a new intergovernmental agreement: road transport can be organised under the existing TIR and CMR frameworks, and Iran connected its national customs system to eTIR in 2024. Government involvement becomes necessary only for benefits beyond normal market arrangements, such as a green customs corridor, special road-haulage quotas, dedicated border lanes, access to public land or infrastructure, sovereign guarantees or special customs data exchange.

The most serious constraint lies outside contract law. Successive US measures in 2026 and the EU's reimposition of Iran-related sanctions in September 2025 mean that a contract valid under Turkish law may still be unacceptable to banks, insurers, shipping lines or operators. Sanctions exposure must therefore be checked for every booking, payment, insurance policy and shipment, covering counterparties, ultimate owners, cargo, vessels, banks and routes.

The report draws on four strands of evidence: detailed Iranian customs statistics for 1399–1403 (2020/21–2024/25), the corresponding Turkish trade statistics, primary legal and institutional sources, and both the Tehran Chamber of Commerce's earlier assessments of Turkish ports and peer-reviewed research on port governance, port choice, dry ports and supply-chain resilience. It distinguishes design capacity, permitted capacity, actual throughput and planned expansion, so that contracts are based on capacity actually available.



The immediate next step is not a request to lease part of a port, but a standardised request for information (RFI) to selected operators and logistics providers, backed by verified cargo data from members. Over the following 90 days, the programme should move from data collection and stop-gate checks (legal authority, customs and HS classification, and sanctions, banking and insurance) to pilot shipments and a framework agreement, with any longer-term capacity or investment decision taken within 12 to 24 months on the basis of observed performance indicators (KPIs).



مقدمه

تجارت خارجی در سال‌های اخیر، بیش از گذشته به کیفیت و تاب‌آوری شبکه‌های لجستیکی وابسته شده است. انتخاب مسیر تجاری دیگر تنها به فاصله جغرافیایی یا نرخ حمل دریایی بستگی ندارد؛ هزینه و عملکرد نهایی زنجیره تأمین را مجموعه‌ای از عوامل تعیین می‌کند: قابلیت اتکای مسیر، کیفیت خدمات بندری، اتصال بندر به شبکه جاده‌ای و ریلی، مدت توقف کالا، رویه‌های گمرکی، دسترسی به انبار و تجهیزات تخصصی، امکان رزرو ظرفیت، امکان پرداخت و بیمه و انعطاف در برابر اختلال‌ها. پژوهش‌های مربوط به انتخاب بندر نیز نشان می‌دهند صاحبان کالا و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی، بندر را نه به صورت نقطه‌ای منفرد، بلکه در چارچوب کل زنجیره حمل و هزینه و کیفیت خدمت درب‌به‌درب ارزیابی می‌کنند (دی لانگن، ۲۰۰۷؛ رضایی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کاستالین و همکاران، ۲۰۱۹).

این موضوع برای بنگاه‌ها و تشکلهای اقتصادی ایران از دو جهت اهمیت دوچندان دارد. نخست، محدودیت‌ها و اختلال‌های احتمالی در مسیرهای سستی تجارت خارجی، نیاز به مسیرها و دروازه‌های جایگزین یا مکمل را افزایش داده است. تنوع‌بخشی به مسیرهای حمل، اگر بر پایه تحلیل هزینه، زمان و قابلیت اتکا باشد، می‌تواند بخشی از راهبرد تاب‌آوری لجستیکی بنگاه‌ها باشد؛ چنان‌که پژوهش‌ها نشان می‌دهند اختلال در یک بندر یا یک حلقه حمل می‌تواند به سایر اجزای شبکه سرایت کند و انعطاف در مسیر، ظرفیت و ارائه‌دهندگان خدمت از ابزارهای مهم مدیریت این ریسک است (مانکوفسکا و همکاران، ۲۰۲۱؛ راجرسون و همکاران، ۲۰۲۴). دوم، استفاده سازمان‌یافته از یک بندر خارجی، برخلاف تصور رایج، تنها به «انتخاب یک بندر» خلاصه نمی‌شود؛ بلکه نیازمند طراحی مجموعه‌ای هماهنگ از روابط تجاری، حقوقی، گمرکی و عملیاتی است.

بر این اساس، پرسش اصلی گزارش این است که یک شرکت، تشکل اقتصادی، کنسرسیوم یا گروهی از بنگاه‌های ایرانی چگونه می‌تواند به صورت قانونی، اقتصادی و پایدار از ظرفیت یک بندر خارجی برای صادرات، واردات یا ترانزیت کالا بهره بگیرد. پاسخ به این پرسش مستلزم روشن شدن چند موضوع است: طرف واقعی قرارداد کدام شخص حقوقی است؛ کدام خدمات باید مستقیماً از اپراتور پایانه خریداری شود و کدام را می‌توان به کارگزار حمل، شرکت لجستیکی یا شرکت حمل و نقل سپرد؛ اجاره انبار، محوطه، مخزن یا سیلو در چه شرایطی توجیه دارد؛ رزرو ظرفیت یا ایجاد تأسیسات اختصاصی از چه سطحی از حجم و پایداری تقاضا قابل بررسی است؛ و در چه مواردی قرارداد تجاری خصوصی کافی نیست و ورود نهادهای عمومی یا توافق میان دولت‌ها ضرورت می‌یابد.

اهمیت این تفکیک از ساختار حکمرانی بنادر ناشی می‌شود. در بسیاری از بنادر بزرگ و متوسط جهان، از جمله بخش درخور توجهی از بنادر ترکیه، مالکیت یا کنترل زیرساخت پایه در اختیار بخش عمومی است، در حالی که بهره‌برداری تجاری از پایانه را شرکتی خصوصی یا دارنده حق بهره‌برداری بر عهده دارد. در چنین ساختاری، مرجع بندری، مالک دارایی، اپراتور پایانه، خط کشتیرانی، کارگزار حمل، شرکت حمل زمینی، انباردار و کارگزار گمرکی هر یک نقش حقوقی و عملیاتی متفاوتی دارند و یک قرارداد کلی با عنوان «همکاری با بندر» لزوماً همه خدمات موردنیاز صاحب کالا را پوشش نمی‌دهد (نوتبوم و لام، ۲۰۱۸؛ تیجان و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو، یکی از محورهای اصلی گزارش، تبدیل مفهوم کلی «همکاری با بندر خارجی» به معماری مشخصی از روابط قراردادی و مسئولیت‌های اجرایی است.



ترکیه نخستین مطالعه موردی این گزارش است. همسایگی با ایران، ارتباطات جاده‌ای و ریلی، دسترسی هم‌زمان به دریای سیاه، مدیترانه، اژه و مرمره، تنوع چشمگیر بنادر و پایانه‌های تخصصی و امکان پیوند مسیر دریایی با حمل زمینی به مقصد ایران، این کشور را به گزینه‌ای مناسب برای آزمودن مفهوم «دروازه تجاری مکمل» تبدیل کرده است. با این حال، هدف گزارش معرفی یک بندر ترکیه به عنوان گزینه برتر برای همه کالاها نیست. نوع کالا، مبدأ و مقصد، حجم و تکرار محموله‌ها، الزامات نگهداری، شبکه خطوط کشتیرانی، مسیر پس کرانه‌ای، هزینه کل لجستیک و قابلیت اجرای قرارداد می‌تواند انتخاب بندر و حتی الگوی قراردادی را تغییر دهند. به همین دلیل، واحد تحلیل در این گزارش فقط «بندر» نیست، بلکه ترکیبی از بندر یا پایانه، اپراتور، سرویس دریایی، مسیر پس کرانه‌ای، رژیم گمرکی و الگوی قراردادی است.

گزارش همچنین نقش نهادی اتاق بازرگانی را از نقش تجاری بنگاه‌ها یا کنسرسیوم مجری جدا می‌کند. اتاق بازرگانی می‌تواند در جمعیت تقاضای اعضا، شناسایی و ارزیابی شرکای خارجی، تسهیل مذاکرات، ایجاد نقطه تماس نهادی، یکسان‌سازی درخواست‌های اطلاعات و استعلام قیمت و پیگیری موانع عمومی نقشی مؤثر داشته باشد؛ اما تعهداتی مانند خرید خدمات بندری، رزرو ظرفیت، اجاره انبار، پرداخت هزینه‌ها، حمل کالا یا پذیرش مسئولیت تجاری باید بر عهده شخصیتی حقوقی باشد که اختیار و توان اجرای قرارداد را دارد. از این رو، گزارش معماری دولایه‌ای را پیشنهاد می‌کند که در آن تفاهم‌نامه نهادی از قراردادهای تجاری الزام‌آور جداساز و هر یک کارکرد ویژه خود را دارد.

از نظر روش، این گزارش تلفیقی از بررسی مقررات و اسناد رسمی، تحلیل ساختار و ظرفیت بنادر ترکیه، مرور پژوهش‌های علمی درباره حکمرانی و انتخاب بندر و طراحی ابزارهای اجرایی برای قرارداد و تصمیم‌گیری است. گزارش‌های تفصیلی پیشین درباره بنادر ترکیه، اطلاعات رسمی اپراتورها و نهادهای ذی‌صلاح و پژوهش‌های علمی معتبر، برای تفکیک الگوهای حکمرانی، الزامات پس کرانه‌ای، معیارهای انتخاب بندر و سازوکارهای تاب‌آوری به کار رفته‌اند. با این حال، درباره ظرفیت‌ها، تعرفه‌ها، دسترسی عملیاتی و الزامات قانونی که پیوسته در حال تغییرند، اصل بر این است که پیش از انعقاد قرارداد، اطلاعات از راه درخواست اطلاعات و استعلام قیمت مستقیماً از اپراتور یا ارائه‌دهنده خدمت دریافت و راستی‌آزمایی شود.

در مجموع، هدف گزارش تنها توصیف بنادر ترکیه نیست، بلکه طراحی مسیری برای تصمیم‌گیری و اقدام بخش خصوصی ایران است. ساختار گزارش نیز بر همین اساس چیده شده است: فصل نخست شواهد تجاری و محدودیت‌های آن‌ها را بررسی می‌کند تا سبدهای کالایی قابل غربال مشخص شوند؛ فصل دوم چارچوب نهادی، حقوقی، گمرکی و سیاسی همکاری را تبیین می‌کند؛ فصل سوم به الگوهای قراردادی و شیوه حل اختلاف می‌پردازد؛ فصل چهارم بنادر و پایانه‌های منتخب را بر حسب گروه‌های کالایی و مسیرهای حمل مقایسه می‌کند؛ فصل پنجم الزامات قرارداد، بیمه، تحریم، هزینه و شاخص‌های عملکرد را شرح می‌دهد؛ و فصل ششم نقشه راهی مرحله‌بندی شده ارائه می‌کند که از شناسایی تقاضا و دریافت اطلاعات بازار آغاز می‌شود و به اجرای محموله‌های آزمایشی، مذاکره قرارداد چارچوب و، در صورت اثبات توجیه اقتصادی، توسعه همکاری بلندمدت می‌رسد. این توالی از پیش‌داوری درباره برتری یک بندر یا توجیه ظرفیت اختصاصی صرفاً بر پایه ارزش تجارت جلوگیری می‌کند. بدین ترتیب، گزارش افزون بر کاربرد سیاستی و مدیریتی، می‌تواند مبنای عملیاتی آغاز مذاکرات و طراحی پروژه‌های واقعی همکاری بندری باشد.



۱- تجارت ایران و ترکیه

۱-۱- روند و مقیاس واردات ایران از ترکیه و صادرات ایران به ترکیه

شناخت تقاضا نقطه آغاز انتخاب بندر، مسیر حمل و الگوی قراردادی است. برای ارزیابی همکاری بندری با ترکیه، بررسی ظرفیت پایانه‌های آن کشور کافی نیست؛ باید روشن شود چه کالاهایی، با چه وزن و ارزشی، در چه دوره‌هایی و از چه مسیرهایی میان دو کشور مبادله شده‌اند. با این حال، «تجارت ثبت‌شده با طرف معامله ترکیه» لزوماً به معنای «کالای ساخت ترکیه» یا «کالای عبوری از بنادر ترکیه» نیست. واردات از ترکیه ممکن است کالاهایی با منشأ کشورهای ثالث را در بر گیرد که از شرکت‌های بازرگانی مستقر در ترکیه خریداری شده‌اند؛ در مقابل، بخشی از صادرات ایران به ترکیه از راه خط لوله یا مرز زمینی انجام می‌شود و تقاضایی برای خدمات پایانه دریایی ایجاد نمی‌کند. افزون بر این، برای سنجش نیاز به ظرفیت بندری، وزن محموله و تواتر حمل معمولاً از ارزش دلاری تجارت مهم‌تر است.

برای اندازه‌گیری این جریان، اطلاعات تفصیلی گمرک برای سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳ بررسی و ردیف‌هایی که کشور طرف معامله در آن‌ها «ترکیه» ثبت شده بود، در هر دو جهت تجارت استخراج شد. واحد وزن در این فایل‌ها کیلوگرم و واحد ارزش دلار است. جمع ارزش و وزن هر سال، بدون تبدیل ریال به دلار، مستقیماً از ستون‌های «ارزش (دلار)» و «وزن (کیلوگرم)» محاسبه و سپس به میلیارد دلار و میلیون تن تبدیل شده است. داده‌های ماهانه تنها در فایل‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ وجود دارد و فایل‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ تفکیک ماهانه ندارند (گمرک جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۹ الف، ۱۴۰۰ الف، ۱۴۰۰ ب، ۱۴۰۱ الف، ۱۴۰۱ ب، ۱۴۰۲ الف، ۱۴۰۲ ب، ۱۴۰۳ الف، ۱۴۰۳ ب). نتایج این محاسبه در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳ - ارزش و وزن تجارت کالایی ایران با طرف معامله ترکیه بر مبنای فایل‌های تفصیلی گمرک، ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳

سال شمسی	واردات ایران از ترکیه (میلیارد دلار)	وزن واردات (میلیون تن)	صادرات ایران به ترکیه (میلیارد دلار)	وزن صادرات (میلیون تن)	تراز تجاری ایران (میلیارد دلار)
۱۳۹۹	۴،۴۰	۴،۸۶	۱،۷۷	۳،۰۶	-۲،۶۳
۱۴۰۰	۵،۲۹	۳،۷۲	۶،۰۸	۱۵،۷۴	+۰،۷۹
۱۴۰۱	۶،۱۴	۳،۵۵	۷،۶۳	۱۵،۰۵	+۱،۴۹
۱۴۰۲	۷،۶۷	۵،۱۲	۴،۲۱	۷،۸۱	-۳،۴۶
۱۴۰۳	۱۲،۵۸	۷،۳۶	۶،۸۷	۱۴،۰۵	-۵،۷۱

منبع: محاسبات این گزارش بر پایه ده فایل گمرکی سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳؛ ارقام گرد شده‌اند و تراز از دید ایران برابر صادرات منهای واردات است. «ترکیه» عنوان کشور ثبت‌شده در داده‌هاست و به‌تنهایی منشأ تولید یا مسیر حمل را نشان نمی‌دهد.

بر پایه این داده‌ها، ارزش واردات ایران از طرف معامله ترکیه از حدود ۴،۴۰ میلیارد دلار در سال ۱۳۹۹ به ۱۲،۵۸ میلیارد دلار در سال ۱۴۰۳ رسیده و وزن آن نیز از ۴،۸۶ به ۷،۳۶ میلیون تن افزایش یافته است. صادرات ایران در همین دوره نوسان بیشتری داشته و وزن آن، به‌ویژه در سال‌های ۱۴۰۰، ۱۴۰۱ و ۱۴۰۳، به‌شدت تحت تأثیر اقلام انرژی بوده است. بنابراین تغییر وزن صادرات را نمی‌توان مستقیماً به رشد تقاضا برای حمل دریایی یا خدمات بندری نسبت داد. وزن چندمیلیون‌تنی واردات نیز

به‌تنهایی نشانه عبور کالا از بنادر ترکیه نیست؛ مبدأ خرید، منشأ واقعی کالا، گمرک ورودی، نوع وسیله حمل و مسیر دریایی باید جداگانه شناسایی شوند.

برای کنترل درستی محاسبات، نتایج سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ با ارقام رسمی اعلام‌شده از سوی گمرک ایران مقایسه شد. گمرک در سال ۱۴۰۲ واردات از ترکیه را ۷۵۴۱ میلیارد دلار و صادرات به ترکیه را ۴۱۶۰ میلیارد دلار اعلام کرده است؛ ارقام استخراج‌شده از داده‌های تفصیلی به ترتیب حدود ۱۰۷ و ۱۰۲ درصد بیشتر است. ارقام رسمی سال ۱۴۰۳ نیز حدود ۱۲۰۴۷۴ میلیارد دلار واردات و ۶۸۸۹ میلیارد دلار صادرات بوده و ارقام استخراج‌شده به ترتیب حدود ۰۰۹ درصد بیشتر و ۰۰۳ درصد کمتر است. این نزدیکی، اعتبار داده‌های تفصیلی گمرک ایران را برای تحلیل ترکیب کالایی تجارت با ترکیه تقویت می‌کند؛ با این حال، اختلاف‌های باقی‌مانده باید در نسخه نهایی پایگاه داده، با توجه به مبنای استخراج و به‌روزرسانی آمار، تطبیق داده شود (خبرگزاری تسنیم، ۱۴۰۳؛ اقتصاد ژورنال، ۱۴۰۴).

کنترل دیگری نیز ضروری بود. جمع ارزش و وزن همه کشورها در برخی از فایل‌ها، به‌ویژه فایل‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ و ۱۴۰۳، با جمع کل ملی منتشرشده گمرک برابر نیست؛ هرچند جمع ردیف‌های مربوط به ترکیه به ارقام رسمی تجارت دوجانبه نزدیک است. از این رو، سهم ترکیه از کل تجارت ایران بر پایه جمع خام همه کشورهای این فایل‌ها محاسبه نشده است. علت این اختلاف نیز، بدون دسترسی به تعاریف دقیق فایل‌های مبدأ، وضعیت اظهارنامه‌ها و قواعد تولید داده، قطعی تلقی نمی‌شود. این احتیاط از تفسیر نادرست نسبت‌ها و روندهای ملی جلوگیری می‌کند.

۱-۱-۱- تطبیق با آمار ثبت شده طرف ترکیه

برای امکان مقایسه دوطرفه، آمار وزارت امور خارجه ترکیه که بر داده‌های مؤسسه آمار ترکیه (TÜİK)^{۳۴} استوار است، به‌صورت جداگانه و با تقویم میلادی در جدول 4 آمده است. جهت تجارت در این جدول از دید ترکیه است؛ «صادرات ترکیه» از نظر مفهومی با «واردات ایران» و «واردات ترکیه» با «صادرات ایران» متناظر است؛ اما این دو جفت لزوماً از نظر مبنای ثبت و قلمرو آماری هم‌ارز نیستند (وزارت امور خارجه ترکیه، بی‌تا-الف).

جدول 4 - تجارت کالایی ترکیه با ایران بر اساس آمار طرف ترکیه، ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵

سال میلادی	صادرات ترکیه به ایران (میلیارد دلار)	واردات ترکیه از ایران (میلیارد دلار)	مجموع تجارت (میلیارد دلار)
۲۰۲۱	۲,۷۷	۲,۸۲	۵,۵۹
۲۰۲۲	۳,۰۷	۳,۳۵	۶,۴۲
۲۰۲۳	۳,۲۲	۲,۱۸	۵,۴۰
۲۰۲۴	۳,۲۳	۲,۴۵	۵,۶۸
۲۰۲۵	۳,۰۰	۲,۵۰	۵,۵۰

منبع: وزارت امور خارجه ترکیه به نقل از مؤسسه آمار ترکیه، جدول روابط اقتصادی و تجاری ترکیه و ایران؛ ارقام گرد شده‌اند (وزارت امور خارجه ترکیه، بی تا-الف).

²⁴ Türkiye İstatistik Kurumu (Turkish Statistical Institute)



در مقایسه دو سری آماری، دو اختلاف مهم را باید هم‌زمان در نظر داشت. نخست، سال‌های آماری بر هم منطبق نیستند؛ برای نمونه، سال ۱۴۰۳ تقریباً از ۲۰ مارس ۲۰۲۴ تا ۲۰ مارس ۲۰۲۵ را در بر می‌گیرد و نمی‌توان آن را عیناً با سال ۲۰۲۴ یا ۲۰۲۵ میلادی مقایسه کرد. برای سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ که داده ماهانه در دسترس است، بازسازی تقریبی بر اساس سهم روزهای هر ماه شمسی از سال میلادی انجام شد. بر این پایه، واردات ثبت‌شده ایران از ترکیه در سال ۲۰۲۱ حدود ۵۰۱۵ میلیارد دلار و صادرات ایران به ترکیه ۴۰۸۷ میلیارد دلار، و در سال ۲۰۲۲ به ترتیب حدود ۶۰۱۰ و ۶۰۵۷ میلیارد دلار برآورد می‌شود. این برآورد به دلیل در دسترس نبودن تاریخ روزانه اظهارنامه‌ها دقیق نیست، اما نشان می‌دهد حتی با هم‌تراز کردن دوره‌های زمانی، فاصله چشمگیری با آمار ترکیه باقی می‌ماند؛ زیرا صادرات ثبت‌شده ترکیه به ایران در سال‌های ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ به ترتیب ۲۰۷۷ و ۳۰۰۷ میلیارد دلار بوده است.

دوم، این اختلاف از نوع «عدم تقارن آماری تجارت دوجانبه» است و تنها با تفاوت تقویم توضیح داده نمی‌شود. حتی در سال‌های نزدیک به هم، ارزش واردات ثبت‌شده ایران از ترکیه بسیار بیشتر از صادرات گزارش‌شده ترکیه به ایران است. واردات ثبت‌شده ایران در سال ۱۴۰۲، ۷۰۶۷ میلیارد دلار بوده، در حالی که صادرات سالانه ترکیه به ایران در سال‌های ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴ حدود ۳۰۲۲ تا ۳۰۲۳ میلیارد دلار گزارش شده است. این فاصله در سال ۱۴۰۳ نیز دیده می‌شود؛ به گونه‌ای که تنها واردات طلای خام منتسب به ترکیه در آمار ایران، حدود ۴۰۳۸ میلیارد دلار است و از کل صادرات گزارش‌شده ترکیه به ایران در هر یک از سال‌های ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵ بیشتر است. این یافته ضرورت بررسی منشأ کالا، کشور خرید، کشور ارسال و نحوه ثبت صادرات مجدد و جابه‌جایی کالا از کشورهای ثالث را برجسته می‌کند، اما به‌تنهایی خطای آمار یکی از دو کشور را اثبات نمی‌کند.

بر اساس رهنمودهای آماری تجارت بین‌المللی، تفاوت کشور مبدأ با کشور ارسال یا طرف معامله، ارزش‌گذاری واردات بر مبنای سیف در برابر صادرات بر مبنای فوب، فاصله زمانی ثبت، عبور از کشورهای ثالث، نحوه احتساب مناطق آزاد و تفاوت نظام‌های ثبت گمرکی از عوامل شناخته‌شده عدم تقارن آماری‌اند (بخش آمار سازمان ملل متحد، بی‌تا-الف، بی‌تا-ب). با این حال، بزرگی شکاف در این مورد نشان می‌دهد تفاوت سیف و فوب یا جابه‌جایی چند هفته‌ای تقویم، به‌تنهایی توضیح کافی نیست. رفع این اختلاف مستلزم تطبیق مشترک داده‌ها بر حسب کد HS، کشور مبدأ، کشور ارسال، طرف معامله، گمرک خروج و ورود، رویه گمرکی و تاریخ ثبت است. در تصمیم‌گیری بندری نیز نباید ارزش تجارت ثبت‌شده ایران با ترکیه را معادل صادرات کالای ساخت ترکیه یا حجم کالای عبوری از بنادر ترکیه فرض کرد.

۲-۱- ترکیب کالایی واردات ایران از ترکیه بر حسب فصول HS و پیامدهای لجستیکی

داده‌های تفصیلی گمرک ایران امکان می‌دهد ارزش و وزن کالاهای ثبت‌شده با طرف معامله ترکیه در سطح کد تعرفه هشت‌رقمی بررسی شود و تحلیل تقاضا مستقیماً بر داده‌های رسمی ایران تکیه کند. بررسی هم‌زمان ارزش و وزن، تصویر متفاوتی از اولویت‌های لجستیکی به دست می‌دهد: ماشین‌آلات و تجهیزات از نظر ارزش اهمیت دارند، اما معمولاً در مقایسه با غلات و نهاده‌های دامی به فضای بندری کمتری نیاز دارند. در مقابل، سهم بزرگ طلای خام از ارزش تجارت، به دلیل وزن بسیار اندک و الزامات امنیتی و بیمه‌ای ویژه، معیار مناسبی برای توجیه انبار یا پایانه عمومی نیست. جدول ۵ ساختار منتخب این واردات را نشان می‌دهد.



جدول ۵ - ساختار منتخب ارزش و وزن واردات ثبت شده ایران با طرف معامله ترکیه، ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳

فصل HS و گروه کالا	ارزش ۱۴۰۲ (میلیون دلار)	وزن ۱۴۰۲ (هزار تن)	ارزش ۱۴۰۳ (میلیون دلار)	وزن ۱۴۰۳ (هزار تن)	برداشت لجستیکی
۱۰ - غلات	۷۷۹	۲۰۲۷۰	۱۰۰۵۸	۳۰۷۴۰	بار پرحجم؛ نیازمند احراز منشأ، مسیر و سیلو/فله خشک
۲۳ - خوراک دام و کنجاله	۲۴۶	۳۸۱	۵۵۹	۹۵۹	بار پرحجم؛ مناسب بررسی فله خشک و انبار تخصصی
۱۵ - روغن‌ها و چربی‌های خوراکی	۷۲۳	۴۸۶	۵۹۵	۵۳۲	ظرفیت مخزن خوراکی، بهداشت و سازگاری تجهیزات
۸۴ - ماشین‌آلات مکانیکی	۸۱۰	۷۸	۸۲۹	۸۳	ارزش بالا با وزن کمتر؛ کانتینر/بار پروژه‌ای
۸۷ - وسایل نقلیه و قطعات	۶۷۲	۵۶	۱۰۱۳۱	۹۶	نیازمند تفکیک کشنده، خودرو، قطعه و شیوه حمل
۸۵ - تجهیزات برقی	۳۴۹	۲۵	۴۰۴	۲۵	بار کانتینری یا حساس؛ ریسک آسیب و کنترل فنی
۳۹ - پلاستیک و مصنوعات	۳۲۲	۹۲	۳۲۷	۹۳	قابلیت تجمع کانتینری مشروط به جریان واقعی
۷۱ - فلزات و سنگ‌های گران‌بها، عمدتاً طلا	۶۴۹	حدود ۰۰۰۱	۴۰۳۹۲	حدود ۰۰۰۶	وزن ناچیز؛ خارج از پایلوت عمومی خدمات بندری

منبع: محاسبات این گزارش بر پایه فایل‌های تفصیلی واردات گمرک ایران در سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳؛ ردیف‌ها منتخب‌اند و مجموع آن‌ها لزوماً با کل واردات برابر نیست. وزن فصل ۷۱ عمدتاً به طلای خام مربوط است و به ترتیب حدود ۱۰ و ۵۶ تن است.

در سال ۱۴۰۳، سه فصل غلات، خوراک دام و روغن‌ها روی هم حدود ۵۰۲۳ میلیون تن، یعنی نزدیک به ۷۱ درصد وزن واردات ثبت شده از ترکیه را تشکیل داده‌اند، در حالی که سهم آن‌ها از ارزش همین واردات حدود ۱۸ درصد است. در مقابل، فصل ۷۱ حدود ۳۵ درصد ارزش واردات را در بر می‌گیرد، اما وزن آن در مقایسه با ظرفیت انبار، اسکله و حمل فله تقریباً ناچیز است. در سطح اقلام هشت‌رقمی، ذرت دامی (کد ۱۰۰۵۹۰۱۰) حدود ۲۰۷۳ میلیون تن، کنجاله سویا (کد ۲۳۰۴۰۰۰۰) حدود ۰۰۹۴ میلیون تن و روغن خام آفتابگردان (کد ۱۵۱۲۱۱۰۰) نزدیک به ۰۰۴۶ میلیون تن از واردات ثبت شده سال ۱۴۰۳ را تشکیل داده‌اند. بنابراین اولویت‌بندی لجستیکی باید بر وزن، نوع عملیات و مسیر واقعی محموله استوار باشد، نه صرفاً بر رتبه کالاهای از نظر ارزش دلاری.

با این حال، ترخیص محموله از گمرکی در مجاورت بندر در ایران به معنای عبور قبلی آن از بندری در ترکیه نیست. برای نمونه، ثبت بخشی از غلات و نهاده‌ها در گمرک منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی می‌تواند با حمل مستقیم دریایی از کشوری ثالث به ایران سازگار باشد، حتی اگر طرف معامله در اسناد تجاری، ترکیه اعلام شده باشد. همچنین برخی گروه‌های کالایی سنگین معمولاً از مسیر زمینی یا با الزامات بهداشتی ویژه جابه‌جا می‌شوند. بنابراین کد HS، گمرک ترخیص و نام کشور



طرف معامله تنها مبنای غربال اولیه‌اند و مسیر حمل فقط با بارنامه، فهرست بار کشتی (مانیفست)، کشور مبدأ، محل بارگیری و قرارداد حمل قابل احراز است.

تجزیه صادرات ایران به ترکیه نیز برای شناخت ظرفیت بالقوه استفاده از دروازه‌های ترکیه ضروری است. در سال ۱۴۰۳، حدود ۹۰۵۷ میلیون تن از وزن صادرات ثبت‌شده به فصل ۲۷ (سوخت‌ها و فرآورده‌های انرژی) تعلق داشته که بخش عمده آن، نزدیک به ۹۰۲۱ میلیون تن، گاز طبیعی با کد ۲۷۱۱۲۱۹۰ است؛ شیوه انتقال این کالا با حمل بندری کالاهای عمومی تفاوت اساسی دارد. از این رو، منظور کردن کل وزن صادرات سال ۱۴۰۳ در الگوی تقاضای خدمات دریایی نادرست است. در مقابل، کود اوره و سایر محصولات فصل ۳۱ (حدود ۱۰۸۴ میلیون تن)، آهن و فولاد فصل ۲۲ (حدود ۰۰۷۳ میلیون تن)، پلیمرها و مصنوعات پلاستیکی فصل ۳۹ (حدود ۰۰۴۱ میلیون تن) و آلومینیوم فصل ۷۶ (حدود ۰۰۲۵ میلیون تن) تنها نامزد بررسی مسیر صادراتی دریایی یا حمل ترکیبی‌اند؛ استفاده از بنادر ترکیه برای هیچ‌یک از آن‌ها بدون تحلیل مقصد نهایی، هزینه حمل، مسیر موجود و الزامات انطباق تأیید نشده است.

۱-۳- وزن کالا، شیوه حمل و تفکیک تقاضای بندری از تجارت دوجانبه

داده‌های گمرکی مبنای کمی اولیه‌ای برای امکان‌سنجی فراهم می‌کنند؛ وزن و ارزش تجارت دوجانبه به تفکیک کد HS و گمرک برای پنج سال قابل اندازه‌گیری است. با این حال، سه حلقه اطلاعاتی برای برآورد تقاضای واقعی خدمات پایانه‌های ترکیه هنوز کامل نیست: نخست، کشور سازنده و کشور ارسال واقعی؛ دوم، شیوه حمل و بنادر یا گذرگاه‌های مورد استفاده؛ و سوم، حجم و تواتر ماهانه تقاضای هر صاحب کالا یا کنسرسیوم. به‌ویژه، نبود تفکیک ماهانه در فایل‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ مانع از آن است که پایداری تقاضا برای یک کالا یا پایانه مشخص مستقیماً از این فایل‌ها اثبات شود.

در تحلیل عملیاتی، تقاضای بالقوه را باید به سه بازار مستقل تقسیم کرد: الف) واردات کالاهای ساخت ترکیه به ایران که بسته به مقصد و هزینه، بیشتر از راه جاده یا ریل حمل می‌شوند؛ ب) کالاهایی با منشأ کشورهای ثالث که واقعاً در یکی از بنادر ترکیه تخلیه و سپس به ایران ترانزیت می‌شوند؛ و پ) صادرات ایران به بازارهای ثالث که می‌توانند از بنادر ترکیه به‌عنوان دروازه مکمل یا جایگزین استفاده کنند. ارزش تجارت ثبت‌شده با ترکیه نمی‌تواند جانشین برآورد حجم هیچ‌یک از این سه بازار شود. برای هر بازار باید جریان محموله با پیوند دادن بارنامه دریایی، بارنامه جاده‌ای یا ریلی، اظهارنامه ترانزیت، شماره کانتینر، بندر بارگیری و تخلیه، محل تحویل نهایی و اسناد پرداخت ردیابی شود.

برای تبدیل تجارت ثبت‌شده به تقاضای قابل قرارداد، پرونده محموله‌های متقاضیان باید دست‌کم این اطلاعات را در بر گیرد: کد HS شش یا هشت‌رقمی، شرح و گروه کالا، کشور مبدأ و ارسال، ارزش و وزن خالص و ناخالص، مشخصات بسته‌بندی، تعداد کانتینر یا کامیون، تاریخ‌های حمل، بندر و مرز مورد استفاده، صاحب کالا و واردکننده رسمی، مجوزهای تخصصی، شرط تحویل بر اساس قواعد اینکوترمز^{۲۵}، بانک و بیمه‌گر، ریز هزینه‌ها و زمان تحویل. داده‌های کلان گمرکی باید با اسناد دست‌کم

²⁵ Incoterms® Rules



دوازده ماه فعالیت واقعی هر شرکت و با استعلام مستقیم ظرفیت و تعرفه از اپراتور و کارگزار حمل تطبیق داده شود. اطلاعات موردنیاز از دستگاه‌های ایرانی در چارچوب اختیارات قانونی و با رعایت محرمانگی تجاری دریافت می‌شود؛ پاسخ اپراتورهای ترکیه نیز جایگزین تشریفات گمرکی و مجوزهای حاکمیتی نیست.

در این مرحله، وزن بار باید بر حسب نوع خدمت تفکیک شود. تناژ غلات، کنجاله و فلزات برای سنجش ظرفیت فله و انبارداری مناسب است؛ برای محموله‌های کانتینری، افزون بر وزن، تعداد کانتینر معادل بیست‌فوتی، تعداد محموله‌ها و الگوی ورود به پایانه نیز لازم است؛ و برای روغن‌ها و مواد شیمیایی، ظرفیت مخزن، شرایط تخلیه، سازگاری محصولات و الزامات ایمنی تعیین‌کننده است. تبدیل مستقیم ارزش دلاری به تعداد کانتینر یا تن، یا نسبت دادن کل وزن تجارت ایران و ترکیه به تقاضای یک بندر مشخص، از نظر فنی معتبر نیست.

۱-۴- غربال سبدهای کالایی پایلوت و آستانه ورود به قرارداد بلندمدت

با تلفیق شواهد پنج‌ساله گمرک و ارزیابی فنی خدمات بندری، سبد اولیه طرح آزمایشی باید بر پایه این معیارها شکل گیرد: تقاضای ثبت‌شده و قابل انتساب به مسیر، پیوستگی جریان، امکان تجمع، تناسب تجهیزات، صرفه اقتصادی درب‌به‌درب و امکان اجرای قانونی و مالی معامله. افزایش وزن یک گروه کالایی در آمار گمرک، شرط کافی برای تخصیص اسکله یا انعقاد قرارداد با تعهد حداقل حجم نیست؛ حجم قابل تعهد باید از سوی اشخاص حقوقی صاحب کالا تأیید و با مسیر قابل اجرا در بندر منتخب تطبیق داده شود. جدول 6 سبدهای پیشنهادی برای این غربال را نشان می‌دهد.

جدول 6 - سبدهای پیشنهادی برای غربال طرح آزمایشی بر اساس تجارت ایران با طرف معامله ترکیه

سبد کالایی	شواهد کمی و امکان اولیه	گزینه خدمت قابل بررسی	شرط تعیین‌کننده پیش از پایلوت و قرارداد
غلات و نهاده‌های دامی، HS ۱۰ و HS ۲۳	حدود ۴۰۷۰ میلیون تن واردات ثبت‌شده در ۱۴۰۳	فله خشک، سیلو، انبار تحت نظارت گمرک و حمل زمینی/ریلی	احراز منشأ و بندر واقعی بارگیری؛ بررسی اینکه کالا واقعاً از ترکیه عبور می‌کند یا از مبدأ ثالث مستقیم به ایران می‌رسد
روغن‌های خوراکی و مواد اولیه غذایی، HS ۱۵	حدود ۰۰۵۳ میلیون تن در ۱۴۰۳	مخزن خوراکی، تانکر تخصصی یا کانتینر	بهداشت، آلودگی متقاطع، ظرفیت مخزن، دوره‌های حمل و امکان دریافت مجوز
ماشین‌آلات، تجهیزات برقی و وسایل نقلیه/قطعات، HS ۸۴، HS ۸۵ و HS ۸۷	حدود ۰۰۲۰ میلیون تن و ۲۰۳۶ میلیارد دلار ارزش ثبت‌شده در ۱۴۰۳	کانتینر، بار پروژه‌ای، رو-رو برای کالای واجد شرایط	ابعاد و ماهیت محموله، کد دقیق، ریسک مجوز و بررسی برتری مسیر دریایی-زمینی نسبت به جاده مستقیم
پلیمر، مواد شیمیایی و محصولات وابسته، HS ۳۹ و گروه‌های مرتبط	حدود ۰۰۰۹ میلیون تن واردات ثبت‌شده در فصل ۳۹؛ امکان صادرات ایران نیز نیازمند بررسی است	کانتینر، پایانه تخصصی و در موارد مقتضی مخزن	مشخصات ایمنی، طبقه‌بندی کالای خطرناک، کنترل صادرات و احراز تقاضای مشترک
کود، فولاد و فلزات صادراتی ایران، HS ۳۱، HS ۷۲، HS ۷۴ و HS ۷۶	تناژ قابل توجه ثبت‌شده؛ نمونه ۱۴۰۳: حدود ۱۰۸۴ میلیون تن فصل ۳۱ و ۰۰۷۳ میلیون تن فصل ۷۲	فله خشک، بار عمومی یا کانتینر بر حسب کالا	مقصد واقعی بازار ثالث، هزینه جایگزینی مسیر، امکان عبور قانونی و ظرفیت پذیرش کالا در پایانه ترک



سبد کالایی	شواهد کمی و امکان اولیه	گزینه خدمت قابل بررسی	شرط تعیین کننده پیش از پایلوت و قرارداد
طلا و فلزات گران بها، HS ۷۸	ارزش زیاد و وزن بسیار محدود	خارج از پایلوت عمومی همکاری پایانه‌ای	خدمات امنیتی، بیمه و تطبیق اختصاصی؛ فاقد توجه برای ظرفیت فله یا کانتینر عمومی
گاز طبیعی و سایر جریان‌های خط لوله، عمدتاً HS ۲۷	سهم بالا از وزن صادرات ثبت شده	خارج از برآورد تقاضای پایانه عمومی	تفکیک فنی جریان خط لوله از محمولات دریایی و زمینی

منبع: محاسبات و یافته‌های این گزارش بر پایه ردیف‌های HS و وزن ثبت شده در فایل‌های گمرکی ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳؛ اولویت‌ها به احراز اسناد محموله و نتایج استعمال بازار مشروط‌اند و ممکن است برخی ردیف‌ها میان سبدها هم‌پوشانی داشته باشند.

آستانه گذر از طرح آزمایشی به قرارداد چارچوب و سپس به ظرفیت اختصاصی، به جای ارقامی ثابت و یکسان برای همه کالاها، باید در قرارداد و الگوی اقتصادی هر پایانه تعریف شود. در گام نخست، دست کم سه چرخه حمل واقعی در بازه‌ای چندماهه ثبت می‌شود و هزینه کل درب‌به‌درب، زمان تحویل، هزینه توقف، کیفیت عملیات و خطاهای اسنادی در مقایسه با مسیر مرجع سنجیده می‌شود. در گام دوم، تنها حجمی وارد مذاکره رزرو ظرفیت می‌شود که صاحبان کالا یا شرکت پروژه بتوانند آن را با سوابق حمل، سفارش معتبر یا تعهد حقوقی قابل اجرا پشتیبانی کنند. در گام سوم، حداقل حجم قراردادی نباید از نقطه سربه‌سر تخصیص ظرفیت کمتر باشد و باید در برابر سناریوهای کاهش تقاضا، افزایش هزینه و اختلال مسیر تاب بیاورد؛ تضمین حداقل حجم یا پرداخت بابت ظرفیت استفاده نشده، پیش از گذر از این آزمون توجیهی ندارد.

بنابراین خروجی این فصل، فهرستی از «گزینه‌های منتخب بندری» نیست، بلکه مجموعه‌ای از سبدهای کالایی درخور بررسی مقدماتی و سازوکاری برای تبدیل تقاضای آماری به محموله واقعی است. غلات، نهادهای دامی و روغن‌ها به دلیل وزن بالا در اولویت راستی‌آزمایی مسیر قرار دارند؛ ماشین‌آلات و تجهیزات از نظر ارزش و خدمات کانتینری اهمیت دارند؛ و برخی کالاهای صادراتی ایران تنها در صورت وجود مقصدی ثالث و صرفه اقتصادی مسیر، از بنادر ترکیه بهره خواهند برد. تصمیم درباره بندر، اپراتور و سطح تعهد، پس از دریافت داده‌های محموله و پیشنهاد قیمت قابل اتکا گرفته می‌شود. فصل بعد چارچوب نهادی و حقوقی‌ای را بررسی می‌کند که این تصمیم‌ها باید در آن گرفته شوند.

۲- چارچوب نهادی، حقوقی، گمرکی و سیاسی

۲-۱- بازیگران اصلی و تعیین طرف قراردادی مناسب

نخستین پرسش این است که طرف واقعی قرارداد کیست. پاسخ این پرسش به خدمتی بستگی دارد که خریداری می‌شود، نه صرفاً به نام بندر.

جدول ۷ نقش هر یک از بازیگران اصلی زنجیره بندری را تفکیک کرده و نشان می‌دهد هر خدمت باید از کدام طرف خریداری شود.



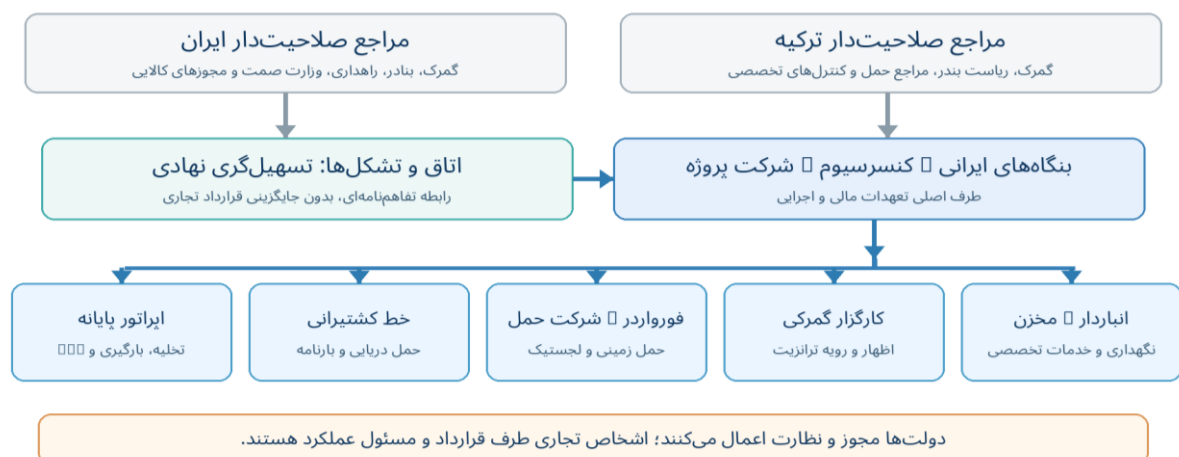
جدول 7 - نقش بازیگران و طرف قراردادی مناسب در زنجیره بندری

طرف بالقوه	نقش واقعی	آیا باید مستقیماً طرف قرارداد ایرانی باشد؟	کاربرد
مرجع بندری منطقه‌ای / ریاست بندر	تنظیم‌گری، ایمنی و نظارت دریایی و بندری	معمولاً خیر	مجوز، نظارت و موضوعات حاکمیتی
مالک عمومی بندر، مانند TCDD	مالک برخی دارایی‌ها/اعطاکننده حق بهره‌برداری	فقط در مدل‌های خاص سرمایه‌گذاری	امتیاز بهره‌برداری و دارایی عمومی
اپراتور پایانه / صاحب امتیاز بهره‌برداری	تخلیه، بارگیری، محوطه، CFS، انبار و عملیات	بله؛ طرف اصلی	TSA/SLA
خط کشتیرانی/NVOCC	حمل دریایی و کانتینر	بله	قرارداد حمل/خدمات
PL / فورواردر ۳	یکپارچه‌سازی حمل بندر تا مقصد	بله	قرارداد لجستیک اصلی
کارگزار گمرکی	اظهارنامه، ترانزیت و تعامل با گمرک	معمولاً بله یا از طریق PL ۳	POA/کارگزاری
حامل جاده‌ای TIR	حمل ترکیه-ایران	بله یا پیمانکار فرعی کنترل شده	CMR/TIR
اپراتور انبار تحت نظارت گمرک	نگهداری تحت نظارت گمرک	حسب نیاز	قرارداد انبارش
اپراتور منطقه آزاد	فضای تجاری، انبار و فرآوری خاص	حسب مدل	مجوز استفاده/اجاره
اتاق بازرگانی	تجمع تقاضا، مذاکره و تسهیل	بهتر است هماهنگ‌کننده قراردادی باشد	تفاهم‌نامه چارچوب
دولت/گمرک/وزارتخانه	تسهیل حاکمیتی	در عملیات عادی نه	مرز، مجوز و تسهیل

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه مقررات ترکیه و گزارش‌های تفصیلی اتاق بازرگانی تهران درباره بنادر ترکیه (۱۴۰۵ الف، ۱۴۰۵ ب، ۱۴۰۵ پ، ۱۴۰۵ ت، ۱۴۰۵ ث).

۲-۲- معماری نهادهای همکاری و تقسیم مسئولیت میان بازیگران

شکل 3 روابط قراردادی میان این بازیگران را نشان می‌دهد. پیام اصلی شکل آن است که اتاق بازرگانی می‌تواند لایه نهادهای همکاری را تسهیل کند، اما رابطه عملیاتی باید میان صاحب کالا یا کنسرسیوم و ارائه‌دهندگان واقعی خدمت برقرار شود.



شکل 3 - نقشه بازیگران و روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی، منبع: یافته‌های این گزارش.



برای جلوگیری از خلط تسهیل‌گری نهادی با مسئولیت اجرایی، جدول 8 توزیع مسئولیت‌های پروژه و قرارداد را تنها میان اشخاصی نشان می‌دهد که در عملیات تجاری فعال‌اند. این جدول بر پایه ماتریس تخصیص مسئولیت (RACI)²⁶ تنظیم شده و به معنای تفویض اختیار یا تعیین وظایف قانونی دستگاه‌های دولتی نیست. اتاق و تشکلهای در تجمیع تقاضا و ارتباط نهادی نقش راهبری و هماهنگی دارند، در حالی که احراز هویت خریدار و فروشنده، تعهد پرداخت، امضای قرارداد، اظهار کالا، بیمه و پذیرش ریسک محموله بر عهده صاحب کالا یا شخص حقوقی مجری است. مرز حاکمیتی این تقسیم کار به‌طور جداگانه در جدول 9 مشخص شده است.

در تجمیع تقاضا، اتاق و تشکلهای می‌توانند با رضایت اعضا و با حفظ محرمانگی، تصویری کلی از وزن، گروه کالایی و تواتر حمل فراهم کنند؛ اما اطلاعات صاحب کالا، ارزش قرارداد، بانک، مجوز واردات و تعهد قطعی حمل باید با مسئولیت شخص حقوقی متقاضی و در چارچوب مقررات نزد مراجع ذیصلاح ثبت شود. مسئولیت گمرکی نیز با معرفی یک هماهنگ‌کننده در ماتریس مدیریتی به دیگری منتقل نمی‌شود.

جدول 8 - ماتریس مسئولیت‌های قراردادی و عملیاتی برنامه همکاری بندری (RACI)

فعالیت پروژه	اتاق / تشکل	بنگاه / SPV	مشاور حقوقی / تطبیق	فورواردر / PL3	اپراتور / پایانه	کارگزار گمرکی
تجمیع تقاضا و ایجاد کتابچه اولیه محموله‌ها	A/R	C	C	C	I	I
تأیید اصالت داده حجم و تعهد اعضا	R	A	C	C	I	I
طراحی و ارسال RFI/RFQ	R	A	C	C	C	I
انتخاب طرف قرارداد، مذاکره SLA و تعرفه	C	A/R	C	C	R	I
تعهد حداقل حجم، پرداخت و تضمین‌های تجاری	I	A/R	C	C	C	I
کنترل تحریم، کنترل صادرات و انطباق بانکی ²⁷	I	A	R	C	C	C
تنظیم اسناد و اظهار گمرکی محموله	I	A	C	C	I	R
اجرای عملیات حمل دریایی و زمینی	I	A	C	R	R	C
هماهنگی برای طرح مسائل عمومی و نهادی	A/R	C	C	C	I	C
انتخاب پروژه سرمایه‌گذاری و پذیرش ریسک مالی	C	A/R	C	C	C	I
پایش محموله، زمان و هزینه در اجرای پایلوت	C	A	C	R	R	C

منبع: یافته‌های این گزارش.

یادداشت: A = پاسخ‌گوی نهایی؛ R = مسئول اجرا؛ C = طرف مشورت؛ I = مطلع. این نقش‌ها تنها برای اداره داخلی پروژه تعریف شده‌اند؛ صلاحیت‌ها و تکالیف قانونی نهادهای عمومی تابع قوانین و مقررات مربوط است و در روابط میان طرفین، هر ارائه‌دهنده خدمت مسئول اجرای تعهدات قراردادی خود است.

²⁶ Responsible, Accountable, Consulted, Informed

²⁷ Sanctions Screening



۲-۱- تفکیک صلاحیت‌های حاکمیتی ایران و ترکیه از نقش‌های قراردادی

در لایه حاکمیتی، مسئولیت هر نهاد از قانون و مقررات مربوط ناشی می‌شود و با یک ماتریس مدیریتی به اتاق بازرگانی، کارگزار حمل یا شرکت پروژه منتقل نمی‌شود. در ایران، گمرک جمهوری اسلامی ایران مرجع اجرای تشریفات و نظارت گمرکی بر صادرات، واردات و عبور کالا است؛ سازمان بنادر و دریانوردی در حدود صلاحیت قانونی خود امور بندری و دریایی را پیگیری می‌کند؛ سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای به موضوعات حمل جاده‌ای بین‌المللی و فعالیت شرکت‌های حمل‌ونقل رسیدگی می‌کند؛ و ثبت سفارش، سیاست‌های تجاری و مجوزهای کالایی در حوزه دستگاه‌هایی مانند وزارت صنعت، معدن و تجارت و مراجع تخصصی قرار دارد. ذکر نام این دستگاه‌ها در گزارش، به معنای آن نیست که آن‌ها ضامن تجاری یا تأمین‌کننده مالی محموله‌اند (قانون امور گمرکی، ۱۳۹۰؛ آیین‌نامه سازمان بنادر و دریانوردی، ۱۳۴۸).

در ترکیه نیز کنترل گمرکی و رویه ترانزیت بر عهده گمرکات تابع وزارت تجارت است و صدور مجوز و نظارت بر تأسیسات بندری و حمل‌ونقل، بر اساس قوانین این کشور و از سوی نهادهای ترکیه‌ای انجام می‌شود. دریافت خدمت از یک اپراتور خصوصی جایگزین مجوز قانونی برای کالای خطرناک، انبار گمرکی، تردد مرزی یا فعالیت حمل‌ونقل نیست. نقش مراجع دو کشور باید برای هر پرونده کالایی، با مرز و بندر واقعی آن تطبیق داده شود.

جدول ۹ - تفکیک مراجع حاکمیتی و تنظیم‌گر ایران و ترکیه در برنامه همکاری بندری

کشور	نهاد دارای صلاحیت	حوزه اصلی وظیفه	اقدام مرتبط با حدود نقش طرح
ایران	گمرک جمهوری اسلامی ایران	اظهار، کنترل، ترخیص و رویه‌های عبور یا واردات کالا	اسناد و اظهارنامه رسمی؛ تأیید رویه و کد کالا
ایران	سازمان بنادر و دریانوردی	صلاحیت‌های قانونی بندری و دریایی ایران و تعامل نهادی تخصصی	موضوعات دریایی/بندری مرتبط با قلمرو صلاحیت ایران
ایران	سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای	چارچوب فعالیت شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی جاده‌ای و مسائل تردد	صلاحیت حامل، اسناد حمل و مسائل حمل بین‌المللی
ایران	وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان توسعه تجارت	سیاست‌های تجاری، فرآیندهای واردات و تسهیل توسعه تجارت حسب اختیارات	وضعیت ثبت سفارش و الزامات تجاری مربوط
ایران	سازمان ملی استاندارد، سازمان غذا و دارو، سازمان دامپزشکی و سازمان حفظ نباتات و سایر مراجع تخصصی	کنترل‌ها و مجوزهای وابسته به نوع و کد کالا	مجوزهای بهداشتی، فنی، ایمنی، قرنطینه‌ای و کیفیت
ایران	بانک مرکزی و نهادهای پولی ذی‌ربط	چارچوب مقررات ارزی و مبادلات مجاز حسب قوانین جاری	تأیید بانکی و بیمه مستقلاً لازم است



کشور	نهاد دارای صلاحیت	حوزه اصلی وظیفه	اقدام مرتبط با حدود نقش طرح
ترکیه	وزارت تجارت و گمرکات ذی ربط ترکیه	کنترل‌های گمرکی، ترانزیت، ورود قطعی یا رویه‌های تحت نظارت	انتخاب رویه معتبر و تضمین گمرکی
ترکیه	وزارت ترابری و زیرساخت و ریاست بندر مربوط	مجوز بهره‌برداری تأسیسات ساحلی، ایمنی و نظارت بندری	بررسی وضعیت مجوز و محدودیت عملیاتی اپراتور
ترکیه	مراجعه حمل جاده‌ای، مرزی و مجوزدهندگان کالای خاص	تردد حاملان و کنترل‌های تخصصی حسب کالا و مسیر	مجوز حمل، تردد و کنترل‌های کالایی
			صلاحیت موردی و مستقل از تفاهم‌نامه نهادی

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه قانون امور گمرکی ایران (۱۳۹۰)، آیین‌نامه سازمان بنادر و دریانوردی (۱۳۴۸) و مقررات بهره‌برداری بندری و گمرکی ترکیه.

بر اساس مقررات جاری ترکیه، تأسیسات ساحلی تجاری باید مجوز بهره‌برداری معتبر داشته باشند؛ اپراتور موظف است نیروی انسانی، تجهیزات، ایمنی و نگهداری را تأمین کند و الزامات زیست‌محیطی را رعایت کند، و عملیات مربوط به کالای خطرناک بدون مجوز ویژه مجاز نیست. این مقررات تصریح می‌کند که مجوز بهره‌برداری بندری جایگزین سایر مجوزهای قانونی نیست (وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه، ۲۰۲۲). بنابراین در بررسی‌های حقوقی و عملیاتی پیش از قرارداد (راستی‌آزمایی)^{۲۸}، باید به جای تکیه بر نام تجاری بندر، شخصیت حقوقی طرف قرارداد، اعتبار مجوز و حدود حق بهره‌برداری او بررسی شود.

گزارش‌های پیشین اتاق تهران اهمیت این نکته را به خوبی نشان می‌دهند. برای نمونه، «بیلپورت کرفز» نام تجاری است، در حالی که اپراتور حقوقی آن شرکت خدمات بندری روتا و نام رسمی تأسیسات «بندر روتا» است؛ حتی منابع رسمی ظرفیت همین بندر را به طور متفاوت ۱،۸۹۶، ۴ و ۵ میلیون تن اعلام کرده‌اند (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ ب). پیامد قراردادی این موضوع روشن است: نام دقیق تأسیسات، اپراتور، اسکله یا پایانه، ظرفیت واقعی و مجوز آن باید در پیوست قرارداد تصریح شود و تکیه بر نام تجاری یا بروشور کافی نیست.

اجاره یا تخصیص فضای بندری امکان‌پذیر است، اما حق خودکار مشتری به شمار نمی‌آید. نخست باید روشن شود اپراتور مالک عرصه است، مستأجر است یا دارنده حق بهره‌برداری؛ سپس باید بررسی شود قرارداد بالادستی او تا چه حد اجازه واگذاری فرعی، اعطای حق استفاده یا تخصیص انحصاری فضای عملیاتی را می‌دهد. اگر فضای موردنظر تحت نظارت گمرک باشد، ایجاد یا تغییر محدوده انبار گمرکی نیز تابع الزامات مستقل گمرکی خواهد بود.

از این رو، در فاز نخست بهتر است به جای ایجاد حق اجاره مستقل بر زمین بندر، از «قرارداد ظرفیت اختصاصی»^{۲۹} یا «مجوز تخصیص محوطه یا انبار اختصاصی»^{۳۰} استفاده شود. در این ساختار، اپراتور مقدار مشخصی فضا، جایگاه کانتینر، ظرفیت

²⁸ Due Diligence

²⁹ Dedicated Capacity Agreement

³⁰ Dedicated Yard/Storage Licence



مخزن یا بازه زمانی عملیات را برای کنسرسیوم رزرو می‌کند، بی‌آنکه لزوماً حق عینی یا اجاره‌ای مستقل بر زمین بندر ایجاد شود. این راه‌حل، به شرط سازگاری با قرارداد بالادستی و مجوزهای گمرکی همان پایانه، معمولاً در مرحله پیش از سرمایه‌گذاری انعطاف بیشتری دارد.

پیش از ثبت رزرو برای هر محموله، باید مرجع قانونی رسیدگی به ورود یا ترانزیت در ترکیه و تشریفات ورود به ایران روشن باشد. صاحب کالا یا نماینده قانونی او اسناد و مجوزها را ارائه می‌کند؛ کارگزار گمرکی اظهار و پیگیری را به نیابت و در حدود اختیارات خود انجام می‌دهد؛ و مرجع گمرکی تصمیم قانونی را اتخاذ می‌کند. این تفکیک مانع از آن می‌شود که کارگزار یا اتاق، به اشتباه صاحب صلاحیت حاکمیتی تلقی شوند.

۲-۳- زنجیره گمرکی کالای ورودی از ترکیه با مقصد اقتصادی ایران

زنجیره گمرکی کالایی که از راه دریا وارد ترکیه می‌شود اما مقصد اقتصادی آن ایران است، باید به گونه‌ای طراحی شود که کالا بی‌دلیل وارد گردش آزاد بازار ترکیه نشود. پس از ورود و اظهار کالا به گمرک، بسته به شرایط می‌توان از انبارداری موقت^{۳۱}، رویه ترانزیت، انبار تحت نظارت گمرک یا منطقه آزاد استفاده کرد. ترکیه از سال ۲۰۱۲ عضو کنوانسیون ترانزیت مشترک^{۳۲} و سامانه رایانه‌ای جدید ترانزیت (NCTS)^{۳۳} است، اما ایران عضو این کنوانسیون نیست. بنابراین این سامانه تنها در قلمرو کشورهای عضو کاربرد دارد و حرکت کالا از ترکیه به ایران باید در مرز به رژیم مناسب دیگری، مانند نظام TIR یا ترانزیت ملی، منتقل یا خاتمه داده شود؛ ادامه یک سند NCTS تا ایران بدون مبنای حقوقی امکان‌پذیر نیست (وزارت تجارت ترکیه، ۲۰۲۵الف، ۲۰۲۵ب؛ کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد برای اروپا، ۲۰۲۴).

شکل ۴ جریان عملیاتی نمونه را از تخلیه کشتی تا ورود کالا به گمرک ایران نشان می‌دهد. این شکل تأکید می‌کند که ورود کالا به بندر ترکیه، اگر رویه ترانزیت درست انتخاب و تضمین گمرکی تأمین شود، لزوماً به معنای واردات قطعی به بازار ترکیه نیست و کالا می‌تواند تحت کنترل گمرک به سوی ایران ادامه مسیر دهد.

³¹ Temporary Storage

³² Common Transit Convention

³³ New Computerised Transit System



شکل ۴. زنجیره گمرکی برای کالایی که از دریا وارد ترکیه می‌شود اما مقصد اقتصادی آن ایران است

شکل ۴ - جریان عملیاتی نمونه حمل از بندر ترکیه تا مرز و گمرک ایران

منبع: یافته‌های این گزارش.

نظام TIR برای این معماری اهمیت ویژه‌ای دارد. ایران و ترکیه هر دو در این نظام فعال‌اند و اتصال گمرک ایران به TIR از مه ۲۰۲۴ امکان تبادل الکترونیکی داده‌های ترانزیت را تقویت کرده است. کنوانسیون CMR نیز چارچوب حقوقی حمل جاده‌ای بین‌المللی را فراهم می‌کند؛ با این حال، این کنوانسیون یا بیمه مسئولیت متصدی حمل، جایگزین بیمه تمام‌خطر صاحب کالا نیست (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد برای اروپا، ۲۰۲۴؛ مجموعه معاهدات سازمان ملل متحد، بی‌تا).

برای واردات قطعی به ایران، افزون بر حرکت ترانزیتی، الزامات وارداتی ایران — از جمله صلاحیت واردکننده، ثبت سفارش، مجوزهای بخشی، الزامات ارزی و اظهار گمرکی بر حسب کد HS — باید جداگانه تکمیل شود. راهنمای رسمی تجارت وزارت تجارت ترکیه درباره ایران نیز به نظام کالاهای مجاز، مشروط و ممنوع، مجوزهای بخشی و فرایند ثبت سفارش اشاره دارد؛ اما با توجه به تغییرپذیری مقررات تجاری و ارزی ایران، هیچ درخواست پیشنهاد بندری نباید بدون «ماتریس به‌روز الزامات گمرکی» برای کدهای HS طرح آزمایشی نهایی شود (قانون امور گمرکی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۰).

تطبیق داده‌های تجارت با پرونده ترانزیت باید دست‌کم چهار نکته را روشن کند: کشور منشأ کالا، کشور فروشنده یا طرف معامله، بندر یا گمرک خروج از ترکیه و گمرک ورود به ایران. ثبت نام ترکیه در آمار واردات ایران به‌تنهایی دلیلی بر تخلیه



کالا در یکی از پایانه‌های ترکیه نیست؛ به‌ویژه در غلات و نهاده‌های دامی که ممکن است در کشوری ثالث تولید و مستقیماً از راه دریا به ایران حمل شده باشند.

۲-۴- بندر خشک، پایانه داخلی کانتینری و «دروازه توسعه‌یافته»؛ گزینه مرحله دوم، نه نقطه

شروع

اگر جریان پایداری از بار شکل گیرد، اتاق و کنسرسیوم می‌توانند به‌جای تمرکز صرف بر فضای داخل بندر، گزینه بندر خشک^{۳۴} یا پایانه کانتینری داخلی (ICD)^{۳۵} و نیز «دروازه توسعه‌یافته»^{۳۶} در پس‌کرانه ترکیه را بررسی کنند. پژوهش‌ها بندر خشک را گره‌ای چندوجهی در داخل خشکی می‌دانند که با اتصال پرفریت به بندر دریایی، بخشی از خدمات گمرکی، انبارداری، تجمیع و توزیع را از بندر ساحلی به داخل سرزمین منتقل می‌کند (خاسلاوسکایا و روسو، ۲۰۱۹؛ رودریگ و نوتبوم، ۲۰۱۲). شواهد همچنین نشان می‌دهد این الگو، در صورت وجود اتصال قابل اتکا، می‌تواند تراکم در دروازه بندر و بخشی از هزینه و زمان حمل پس‌کرانه‌ای را کاهش دهد (جیوان و همکاران، ۲۰۱۸).

این الگو برای پروژه ایران تنها زمانی معنا دارد که سه شرط هم‌زمان فراهم باشد: جریان بار کافی و قابل پیش‌بینی؛ اتصال ریلی یا جاده‌ای منظم و پرفریت به پایانه دریایی؛ و امکان انجام رویه‌های گمرکی موردنیاز در گره داخلی. بنابراین توصیه نمی‌شود «ایجاد مرکز لجستیکی ایرانی در ترکیه» پیش از آزمودن مسیرهای واقعی در طرح آزمایشی، به‌صورت یک پروژه سرمایه‌گذاری مستقل آغاز شود.

۲-۵- تفکیک حوزه قرارداد خصوصی از حوزه نیازمند مداخله یا توافق دولتی

نیاز به مداخله یا توافق دولتی را می‌توان در سه سطح از هم تفکیک کرد. جدول ۱۰ مرز میان مسائلی را که با قرارداد خصوصی حل‌شدنی‌اند و مسائلی که به مداخله دولت نیاز دارند، نشان می‌دهد.

جدول ۱۰ - سطوح نیاز به قرارداد خصوصی یا مداخله/توافق دولتی

سناریو	قرارداد خصوصی کافی نقش دولت؟	نقش دولت
خرید خدمات معمول تخلیه، انبار، حمل و ترانزیت	غالباً بله	اعمال مقررات موجود
رزرو ظرفیت یا فضای اختصاصی نزد اپراتور موجود	غالباً بله	فقط مجوزهای موجود و گمرکی
احداث مخزن/انبار جدید داخل اراضی خصوصی یا حق بهره‌برداری	ترکیبی	ممکن است مجوزهای عمرانی، بندری، محیط‌زیستی و گمرکی لازم شود
واگذاری زمین یا امتیاز بهره‌برداری دولتی	خیر	تصمیم، مناقصه یا اجازه عمومی لازم
کاهش عوارض جاده‌ای یا افزایش سهمیه تردد	خیر	مذاکره دولت‌به‌دولت

³⁴ Dry Port

³⁵ Inland Container Depot

³⁶ Extended Gate



سناریو	قرارداد خصوصی کافی نقش دولت است؟	نقش دولت
مسیر سبز یا تبادل ویژه داده گمرکی	خیر	توافق گمرکات
تضمین ظرفیت در شرایط بحران سیاسی	قرارداد خصوصی به تنهایی کافی نیست	سازوکار بین‌دولتی مفید
معافیت از تحریم آمریکا/اتحادیه اروپا	خیر	توافق ایران-ترکیه چنین تحریم‌هایی را خنثی نمی‌کند

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه مقررات حمل‌ونقل، گمرک و بهره‌برداری بندری ترکیه.

در مذاکرات حمل جاده‌ای دو کشور نیز موضوعاتی مانند عوارض متقابل، ظرفیت حمل و تسریع تشریفات گمرکی در سطح وزارتی مطرح شده است؛ این نمونه نشان می‌دهد بخش‌هایی از «کریدور» ذاتاً از اختیار یک اپراتور پایانه بیرون است.

از نظر مالیاتی، باید از این پیش‌فرض پرهیز کرد که «ترانزیت یعنی معافیت همه خدمات بندری از مالیات بر ارزش افزوده». راهنمای اداره درآمد ترکیه درباره بند (ب) ماده ۱۳ قانون مالیات بر ارزش افزوده، میان برخی خدمات مستقیماً مرتبط با کشتی و جابه‌جایی بار — مانند بخشی از عملیات تخلیه و بارگیری — و خدماتی مانند انبارداری، خدمات پایانه، چیدمان و تخلیه کانتینر، بازرسی، تعمیر و شست‌وشوی کانتینر، توزین، برق‌رسانی به کانتینر یخچالی و برخی خدمات مربوط به آیین‌نامه بین‌المللی امنیت کشتی و تأسیسات بندری (ISPS)^{۳۷} تمایز قائل است و گروه دوم لزوماً از همان معافیت برخوردار نیست. حمل بین‌المللی و ترانزیتی نیز در ماده ۱۴ این قانون چارچوب معافیت جداگانه‌ای دارد و اسنادی مانند اسناد ترانزیت و کارنه تیر در اثبات آن اهمیت دارند (اداره درآمد ترکیه، ۲۰۲۶).

از این رو پیشنهاد می‌شود پیش از مقایسه قیمت‌ها، همه پیشنهادها مالی به قالبی یکسان تبدیل شوند که قیمت خالص، وضعیت مالیات بر ارزش افزوده، هزینه‌های اشخاص ثالث، ارزش پرداخت و فرمول تعدیل را جداگانه نشان دهد؛ در غیر این صورت، پایانه‌ای که در نگاه نخست ارزان‌تر است، ممکن است پس از احتساب مالیات، هزینه خط کشتیرانی، انبارداری و حمل پس‌کرانه‌ای گران‌تر تمام شود.

³⁷ International Ship and Port Facility Security Code



۳- مدل‌های قراردادی، زنجیره عملیاتی و حل اختلاف

۳-۱- مدل‌های قراردادی قابل استفاده در همکاری بندری

انتخاب الگوی همکاری پس از غربال تقاضای قابل انتساب به مسیر انجام می‌شود. حتی برای گروه‌های کالایی که در آمار ملی تناژ چندمیلیون تنی دارند، قرارداد حداقل حجم با اپراتور ترکیه‌ای تنها زمانی توصیه می‌شود که صاحبان کالا تناژ یا تعداد کانتینر مربوط به همان بندر، تواتر محموله‌ها و تعهد قابل اجرا را تأیید کنند. قرارداد چارچوب در مرحله نخست می‌تواند بدون تضمین حداقل حجم بسته شود و حجم ثابت، مشروط به نتایج طرح آزمایشی، در الحاقیه‌های بعدی درج شود.

جدول 11 مزایا، محدودیت‌ها و جایگاه هر یک از الگوهای قراردادی را مقایسه می‌کند.

جدول 11 - مقایسه مدل‌های قراردادی قابل استفاده

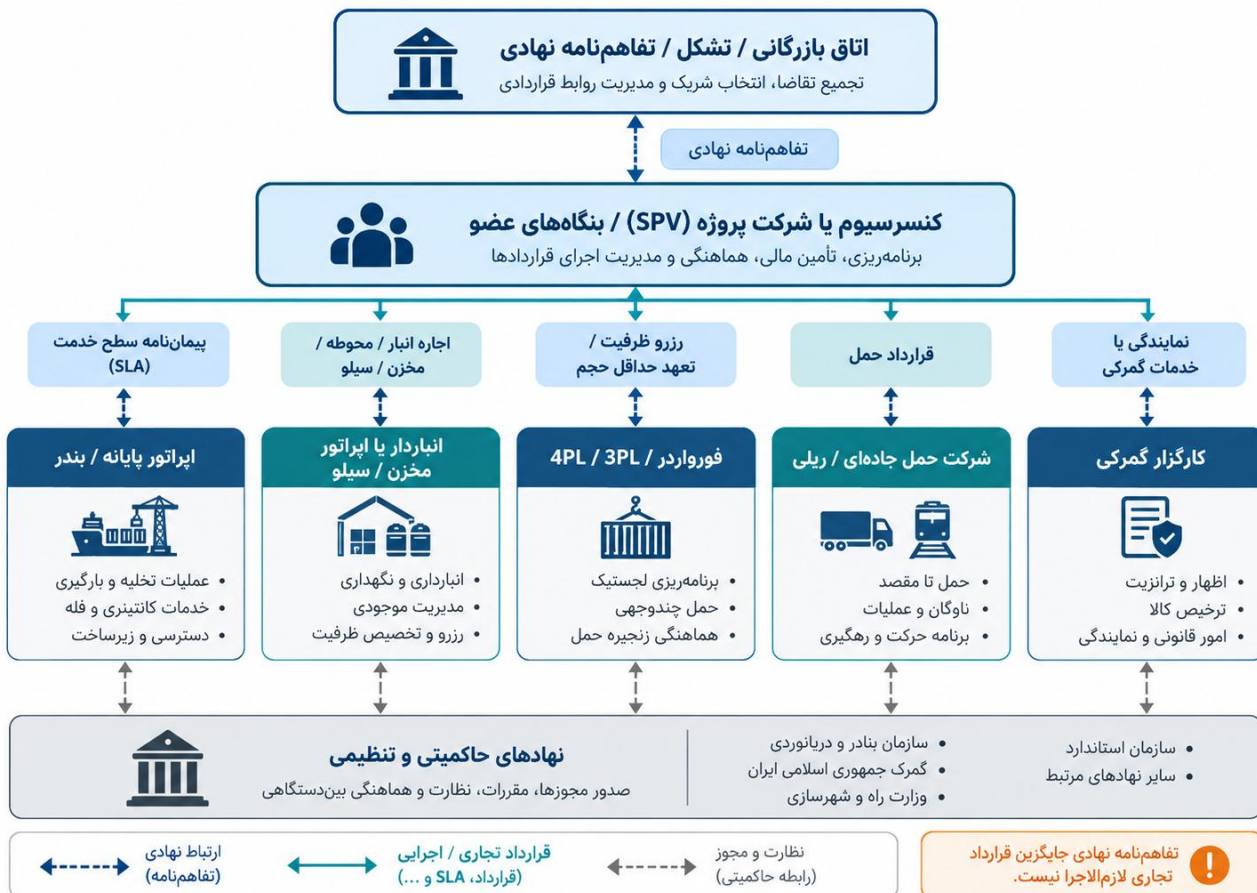
مدل	کاربرد	مزیت	ریسک/ضعف	توصیه برای اتاق
تفاهم‌نامه چارچوب	همکاری نهادی	سریع، کم‌هزینه و مناسب توسعه بازار	ضمانت عملیاتی ضعیف	بله، به‌عنوان پوشش بالادستی
قرارداد خدمات پایانه	تخلیه/بارگیری/محوطه CFS/	رابطه مستقیم با اپراتور واقعی	نیازمند SLA دقیق	اولویت اول
رزرو ظرفیت	ظرفیت تضمینی	کاهش ریسک فصل اوج	حداقل تعهد	پس از پایلوت
مجوز محوطه اختصاصی	فضای مشخص	کنترل بیشتر بر موجودی	نیازمند بررسی حق بهره‌برداری و الزامات گمرکی	مرحله دوم
قرارداد انبار	نگهداری گمرکی	انعطاف در تجمیع محموله	هزینه انبارش و مسئولیت انبار	حسب نیاز
قرارداد لجستیک اصلی	بندر تا ایران	مسئولیت واحد لجستیکی	ریسک پیمانکاران فرعی	اولویت اول
قرارداد فورواردر	طراحی حمل چندوجهی	انعطاف شبکه	فورواردر لزوماً متصدی حمل نیست	مناسب
قرارداد نمایندگی	نماینده محلی	دسترسی عملیاتی و اداری	ریسک تضاد منافع	مکمل
JV/SPV	سرمایه‌گذاری	کنترل و افق بلندمدت	مالیات، اقامتگاه دائم مالیاتی، سرمایه و تحریم	پس از اثبات تقاضا
ساخت متناسب با نیاز/اجاره	مخزن، انبار سرد یا سیلو	زیرساخت اختصاصی	مخارج سرمایه‌ای و تعهد بلندمدت	برای کالاهای خاص
امتیاز بهره‌برداری BOT/	بهره‌برداری از بندر/پایانه	کنترل راهبردی	بسیار سنگین و نیازمند تعامل عمومی	برای فاز اول نامناسب

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه بانک جهانی (۲۰۲۵) و تحلیل حقوقی الگوهای قراردادی.



۳-۲- معماری پیشنهادی روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی

شکل ۵ معماری پیشنهادی قراردادهای را نشان می‌دهد و رابطه میان سند نهادهی، قرارداد خدمات پایانه، قرارداد لجستیک، حمل دریایی، خدمات گمرکی و مرحله توسعه ظرفیت اختصاصی را روشن می‌کند.



شکل ۵. معماری پیشنهادی روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی

شکل ۵ - معماری پیشنهادی روابط قراردادی در همکاری با بندر خارجی

منبع: یافته‌های این گزارش.

مهم‌ترین نکته در طراحی این معماری، هماهنگی متقابل یا «پشت‌به‌پشت» بودن^{۳۸} تعهدات و مسئولیت‌ها در قراردادهای مختلف است؛ به این معنا که زمان، هزینه، حدود مسئولیت و ضمانت اجرا در قراردادهای پایانه، حمل دریایی، لجستیک، گمرک و انبار با یکدیگر ناسازگار نباشند. برای نمونه، اگر قرارداد پایانه هفت روز انبارداری رایگان در نظر بگیرد، اما خط کشتیرانی پس از

³⁸ Back-to-Back



سه روز هزینه نگهداری کانتینر (دیتنشن)^{۳۹} مطالبه کند، مزیت معافیت پایانه عملاً از میان می‌رود. همچنین تعهد زمانی حمل تا مرز باید روشن کند مسئولیت تأخیر در ترخیص از پایانه، تأمین تضمین ترانزیت و صف مرزی با کدام طرف است.

در طراحی قراردادهای «حجم پیش‌بینی‌شده» باید از «حجم تعهدشده» و «ظرفیت واقعاً رزرو شده» جدا تعریف شود. آمار کل تجارت ایران و ترکیه تنها شاهی از بازار است و به هیچ وجه جانشین سفارش‌های قابل استناد اعضای کنسرسیوم یا حداقل حجم مقرر در قرارداد نمی‌شود. مسئولیت درستی پیش‌بینی محموله‌ها و تأمین اسناد آن‌ها نیز باید مشخص باشد.

قواعد اینکوئترمز نیز باید با این معماری قراردادی هماهنگ باشد. این قواعد جایگزین قرارداد فروش، حمل، بیمه یا خدمات پایانه نیستند، بلکه محل انتقال ریسک و تقسیم برخی هزینه‌ها میان فروشنده و خریدار را تعیین می‌کنند. در پروژه‌ای که اتاق یا کنسرسیوم می‌خواهد بر مسیر کنترل داشته باشد، باید از ابتدا روشن شود فرستنده، گیرنده، واردکننده رسمی، اصیل ترانزیت، مالک کانتینر و پرداخت‌کننده هر قلم هزینه کیست.

برای کانتینر صادراتی، مسئولیت اعلام وزن ناخالص تأییدشده باید صریح باشد. بر اساس مقررات ۲ فصل ششم کنوانسیون بین‌المللی ایمنی جان اشخاص در دریا (SOLAS)^{۴۰}، فرستنده‌ای که نامش در سند حمل آمده، مسئول اعلام وزن ناخالص تأییدشده (VGM)^{۴۱} است و این اعلام، شرط بارگیری کانتینر بر کشتی به شمار می‌رود (سازمان بین‌المللی دریانوردی، بی‌تا-ت). این موضوع باید در قرارداد کارگزار حمل یا فرستنده و نیز قرارداد خدمات پایانه منعکس شود تا هزینه توزین اضطراری یا از دست رفتن نوبت کشتی به موضوع اختلاف تبدیل نشود.

۳-۳- الزامات حقوقی حل اختلاف و داوری

سازوکار حل اختلاف باید متناسب با ارزش و ماهیت هر قرارداد طراحی شود. ایران و ترکیه هر دو عضو کنوانسیون نیویورک درباره شناسایی و اجرای آرای داوری خارجی هستند و ایران با دو شرط «عمل متقابل» و «تجاری بودن اختلاف» به این کنوانسیون پیوسته است (کمیسیون حقوق تجارت بین‌الملل سازمان ملل متحد^{۴۲}، بی‌تا). ایران همچنین قانون داوری تجاری بین‌المللی مصوب ۱۳۷۶ را در اختیار دارد.

برای قرارداد خدمات پایانه با اپراتور خصوصی در ترکیه، حاکمیت حقوق ترکیه همراه با داوری مرکز داوری استانبول (ISTAC)^{۴۳} گزینه‌ای عملی و نزدیک به محل اجرای قرارداد است؛ این مرکز قواعد داوری، داوری اضطراری و رسیدگی سریع دارد. برای قراردادهای سرمایه‌گذاری بسیار بزرگ یا سرمایه‌گذاری مشترک^{۴۴}، داوری اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC)^{۴۵} با مقر

³⁹ Detention

⁴⁰ International Convention for the Safety of Life at Sea

⁴¹ Verified Gross Mass

⁴² United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL)

⁴³ Istanbul Arbitration Centre

⁴⁴ Joint Venture

⁴⁵ International Chamber of Commerce



داوری در کشوری بی‌طرف، از نظر بی‌طرفی محسوس ممکن است مناسب‌تر باشد. اگر نهادی دولتی یا دارای اموال عمومی از ایران طرف قرارداد باشد، پیش از پذیرش داوری باید محدودیت‌های حقوق عمومی ایران، از جمله اصل ۱۳۹ قانون اساسی، از سوی مشاور حقوقی ایرانی بررسی شود؛ این محدودیت را نباید به قراردادهای کاملاً خصوصی تعمیم داد.

متن پیشنهادی شرط داوری برای قرارداد خدمات پایانه با اپراتور خصوصی چنین است:

«این قرارداد تابع حقوق جمهوری ترکیه است. هر اختلاف ناشی از این قرارداد یا مرتبط با آن که ظرف ۳۰ روز از راه مذاکره مدیران ارشد طرفین حل نشود، به‌طور قطعی بر اساس قواعد داوری مرکز داوری استانبول و از سوی [سه / یک] داور حل‌وفصل خواهد شد. مقر داوری استانبول و زبان داوری انگلیسی است و رأی داوری قطعی و لازم‌الاجراست. هر یک از طرفین حق دارد بر اساس قواعد داوری و قانون مقر، درخواست اقدامات فوری حمایتی درباره کالا، اسناد، وثایق یا ترخیص محموله را مطرح کند.»

در قرارداد حمل دریایی باید توجه داشت که بارنامه خط کشتیرانی ممکن است قانون، دادگاه یا مرجع داوری دیگری را تعیین کند؛ بنابراین تنها با درج داوری مرکز داوری استانبول در قرارداد خدمات پایانه، نمی‌توان اختلاف با متصدی حمل را نیز تابع همان مرجع کرد.

۳-۴ - مطالعات موردی بین‌المللی و درس‌های قابل انتقال

برای پرهیز از الگوبرداری سطحی، تجربه‌های بین‌المللی باید بر اساس «نوع رابطه قراردادی» تحلیل شوند. جدول ۱۲ چهار الگوی قابل انتقال را خلاصه می‌کند. در الگوی بندر مالک، رابطه بخش عمومی و خصوصی در سطح امتیاز بهره‌برداری با رابطه تجاری مشتری و اپراتور تفاوت دارد؛ در الگوی بندر خشک، ارزش اصلی از اتصال پس‌کرانه‌ای و یکپارچگی خدمات به دست می‌آید؛ و در سرمایه‌گذاری بر دارایی تخصصی، قرارداد بلندمدت تنها زمانی توجیه دارد که دارایی به کالا و جریان بار مشخصی وابسته باشد (نوتبوم و لام، ۲۰۱۸؛ رودریگ و نوتبوم، ۲۰۱۲).

جدول ۱۲ - مطالعات موردی بین‌المللی و درس قابل انتقال به پروژه ایران-ترکیه

نمونه/تیپ	سازوکار اصلی	درس عملیاتی	قابلیت انتقال به ایران-ترکیه
بنادر مبتنی بر مدل بندر مالک در اروپا	مالکیت/تنظیم‌گری عمومی و عملیات پایانه‌ای خصوصی از طریق امتیاز بهره‌برداری	مشتری تجاری با اپراتور قرارداد می‌بندد، نه با «بندر» به‌صورت انتزاعی	بسیار بالا؛ مشابه بسیاری از بنادر مهم ترکیه
شبکه‌های بندر خشک اروپا و آمریکای شمالی	اتصال بندر دریایی به گره داخلی و بین‌وجهی	پس‌کرانه و قابلیت اتکا بخشی از رقابت‌پذیری بندر است	متوسط تا بالا؛ فقط پس از اثبات حجم و اتصال
جبل‌علی و دارایی‌های تخصصی	اجاره/ساخت متناسب با نیاز برای انبار، سردخانه، مخزن یا لجستیک تخصصی	سرمایه‌گذاری ثابت باید به تقاضای اثبات‌شده و قرارداد بلندمدت متکی باشد	بالا برای شیمیایی/سردخانه؛ پایین برای پایلوت کانتینر عمومی
بنادر مورد استفاده کشورهای فاقد دسترسی مستقیم یا پس‌کرانه‌های رقابتی	انتخاب دروازه بر پایه هزینه کل، کیفیت و اتصال زمینی	«بندر نزدیک‌تر» الزاماً «بندر بهتر» نیست	بالا؛ منطق انتخاب ترکیه باید در به‌درب باشد

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه نوتبوم و لام (۲۰۱۸)، رودریگ و نوتبوم (۲۰۱۲)، دی‌لانگن (۲۰۰۷) و نمونه‌های عملیاتی یادشده در متن.



در مجموع، تجربه بین‌المللی تأیید می‌کند که مرحله خرید خدمت و ظرفیت رزرو شده باید بر مرحله سرمایه‌گذاری مقدم باشد. پژوهش‌های انتخاب بندر نیز نشان می‌دهند صاحب کالا و کارگزار حمل ممکن است به هزینه، قابلیت اتکا، تواتر سرویس و اتصال پس‌کرانه‌ای وزن متفاوتی بدهند؛ بنابراین الگوی تصمیم‌گیری اتاق باید چندمعیاره و مبتنی بر سناریو باشد (دی‌لانگن، ۲۰۰۷؛ رضایی و همکاران، ۲۰۱۹).

انتخاب فهرست کوتاه بنادر با هدف خرید خدمات واقعی انجام می‌شود و باید به تقاضای قابل احراز که در بخش‌های ۱-۱ تا ۱-۴ شرح داده شد، پیوند بخورد. نتایج مقایسه بنادر در فصل بعد، تنها ارزیابی اولیه عرضه خدمات است و تا دریافت داده‌های وزن، تکرار جریان، مسیر و پیشنهاد قیمت معتبر، به معنای تصمیم سرمایه‌گذاری یا رزرو ظرفیت نیست.

۴- انتخاب بندر در ترکیه و ملاحظات نوع کالا

گزارش «ظرفیت‌های لجستیکی بنادر ترکیه» توصیف مفصلی از پهنه‌های بندری، عملکرد و ویژگی‌های زیرساختی این کشور ارائه کرده است (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵). در این فصل، تنها آن دسته از ویژگی‌های عرضه مبنای مقایسه قرار گرفته‌اند که بر انتخاب طرف قرارداد، نوع خدمت، ریسک گمرکی و پیوند با تقاضای ایران اثر مستقیم دارند.

۴-۱- ساختار و عملکرد حوزه‌های اصلی بندری ترکیه

انتخاب بندر در این پروژه نباید بر رتبه‌بندی کلی بنادر تکیه کند. در پژوهش‌های انتخاب بندر، هزینه بندری تنها یکی از متغیرهاست و معیارهایی مانند هزینه کل لجستیک، زمان و قابلیت اتکا، کیفیت اپراتور، اتصال پس‌کرانه‌ای، تواتر سرویس، گمرک و کیفیت زیرساخت نیز نقش دارند (رضایی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کاستلین و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات مربوط به رقابت در پس‌کرانه نیز نشان می‌دهند هزینه‌های داخلی و ریسک تأخیر حتی می‌توانند انتخاب بندری با تعرفه پایانه‌ای گران‌تر را توجیه کنند (دی‌لانگن، ۲۰۰۷). بنابراین در این گزارش، «بندر مناسب» به معنای مسیری است که برای یک کالای مشخص، کمترین هزینه تعمیر یافته و سطح خدمت قابل قبول را فراهم کند.

بر پایه آمار رسمی سال ۲۰۲۵، بنادر ترکیه در مجموع حدود ۵۵۳٫۳ میلیون تن کالا و حدود ۱۴ میلیون واحد معادل کانتینر بیست‌فوتی (TEU)^{۴۶} جابه‌جا کرده‌اند. در میان حوزه‌های ریاست بندری، آمبارلی با ۳٫۴۲۸ میلیون TEU، کوجاالی با ۲٫۵۰۶ میلیون TEU و تکیرداغ با ۲٫۱۳۸ میلیون TEU سه حوزه نخست کانتینری کشور بوده‌اند؛ از نظر تناژ کل نیز علی‌آغا با ۸۹٫۵ میلیون تن، کوجاالی با ۸۳٫۹ میلیون تن و اسکندرون با ۷۰٫۹ میلیون تن در صدر قرار داشته‌اند (وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه، ۲۰۲۶).

^{۴۶} Twenty-foot Equivalent Unit



جدول 13 عملکرد سه حوزه نخست کانتینری را برای مقایسه مقیاس بازار نشان می‌دهد. این ارقام به حوزه‌های ریاست بندری مربوط‌اند و لزوماً عملکرد یک اپراتور واحد را نشان نمی‌دهند؛ از این رو نباید آن‌ها را به معنای «ظرفیت آزاد پایانه» تفسیر کرد.

جدول 13 - عملکرد کانتینری سه حوزه اصلی بندری ترکیه در سال ۲۰۲۵

حوزه بندری	عملکرد (۲۰۲۵) میلیون TEU	تفسیر برای پروژه
آمبرلی	۳,۴۲۸	بزرگ‌ترین خوشه کانتینری؛ نیازمند انتخاب پایانه مشخص
کوجاالی	۲,۵۰۶	خوشه بسیار متنوع کانتینری و صنعتی
تکیرداغ	۲,۱۳۸	محور مهم کانتینر و ترانشیپ، با نقش آسیابپورت

منبع: وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه (۲۰۲۶).

در آمار سال ۲۰۲۴ نیز پنج حوزه آمبرلی، کوجاالی، تکیرداغ، مرسین و علی‌آغا روی هم حدود ۸۴ درصد عملیات کانتینری ترکیه را در اختیار داشتند (وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه، ۲۰۲۵). این تمرکز نشان می‌دهد انتخاب اولیه برای پروژه ایران بهتر است بر شمار محدودی از دروازه‌های واقعی متمرکز شود.

۴-۲ - مشخصات مقایسه‌ای بنادر و خوشه‌های منتخب ترکیه

مشخصات فنی و توانمندی‌های عمومی پایانه‌ها جایگزین آزمون مسیر واقعی کالا نیست. برای نمونه، وزن بالای غلات در تجارت ثبت‌شده با ترکیه به‌تنهایی مرسین یا سامسون را به بندر منتخب واردات ایران تبدیل نمی‌کند، زیرا ممکن است همان کالا از کشوری ثالث مستقیماً به یکی از بنادر ایران حمل شده باشد. بندری وارد فهرست مذاکره می‌شود که جریان بار مشخص و قابل خدمت‌رسانی از آن عبور کند و هزینه و ریسک آن در مقایسه با مسیر فعلی قابل دفاع باشد.

جدول 14 ساختار قراردادی و کارکرد بنادر و خوشه‌های منتخب را برای غربال اولیه مقایسه می‌کند.

جدول 14 - مشخصات مقایسه‌ای بنادر و خوشه‌های منتخب ترکیه

بندر/خوشه	ساختار قرارداد	طرف	تخصص اصلی	مزیت برای پروژه ایران	محدودیت مهم	ارزیابی اولیه
مرسین	MIP؛ دارایی TCDD، بهره‌برداری MIP	حق	کانتینر، فله، بار عمومی، مایع و Ro-Ro	چندمنظوره، اتصال ریلی، منطقه آزاد و مناسب پایلوت ترکیبی	ظرفیت، تعرفه و مسیر زمینی روز باید تأیید شود	گزینه A عمومی
آمبرلی	چند اپراتور؛ آلتاش هماهنگ‌کننده	کانتینر و بار عمومی	بزرگ‌ترین کانتینری و خطوط	حوزه کانتینری و تنوع	«یک بندر/یک قرارداد» نیست؛ ریل مستقیم در مطالعه تأیید نشده	A برای کانتینر
تکیرداغ / آسیابپورت	آسیابپورت برای پایانه اصلی	کانتینر اصلی/ترانشیپ	خط	آبخور بالا و شبکه کانتینری قوی	ریل مستقیم داخل پایانه باید تأیید شود	A/B کانتینر



بندر/خوشه	ساختار قرارداد	طرف	تخصص اصلی	مزیت برای پروژه ایران	محدودیت مهم	ارزیابی اولیه
ازمیر- آلسانجاک	در ۲۰۲۶ TCDD مرجع عملیاتی؛ گذار TVF	کانتینر، عمومی، خشک، Ro- و ریل	اتصال مستقیم ریلی و بازار اژه	عمق محدودتر، گذار حکمرانی و بدون ظرفیت رسمی فله مایع	B	
کوجاالی	خوشه‌ای از دی‌پی ورلد، آویاپ، سفی پورت، ییلپورت و پایانه‌های شیمیایی	کانتینر، خودرو، فولاد، مواد شیمیایی و مایع	تنوع بسیار بالا و گزینه قوی مواد صنعتی/شیمیایی	باید پایانه به پایانه انتخاب شود	A برای صنعت/شیمیایی	
علی‌آغا	چند پایانه صنعتی، کانتینری و مایع	پتروشیمی، انرژی، فله مایع/جامد و کانتینر	مهم برای مواد شیمیایی و صنعتی	فاصله و پسرکرانه باید در هزینه درب به درب سنجیده شود	A برای مایع/شیمیایی	
سامسون	سامسون پورت	بار عمومی، فله خشک، کانتینر و ریل Ro-Ro/	گزینه دریای سیاه و حمل ترکیبی	برای مسیر ایران غالباً تخصصی و وابسته به نوع کالا	گزینه جایگزین	

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه آمار رسمی وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه، گزارش‌های اتاق بازرگانی تهران درباره بنادر ترکیه (۱۴۰۵، ۱۴۰۵) و اطلاعات رسمی اپراتورها.

۳-۴- مرسین و قابلیت‌های عملیاتی و قراردادی آن

مرسین یکی از روشن‌ترین نمونه‌ها برای الگوی پیشنهادی است: دارایی‌های اصلی در اختیار راه‌آهن دولتی ترکیه و حق بهره‌برداری ۳۶ ساله در اختیار شرکت بندر بین‌المللی مرسین است. این بندر خدمات کانتینر، بار عمومی، فله خشک و مایع، بار پروژه‌ای، خودرو، بار خودروان (رو-رو)^{۴۷}، ایستگاه تجمع و تفکیک بار کانتینری ((CFS^{۴۸}، کانتینر یخچالی، کانتینر کالای خطرناک و اتصال ریلی ارائه می‌کند. طرح توسعه EMH^{۴۹} ظرفیت اسمی کانتینری بندر را از ۲۶ به ۳۶ میلیون TEU می‌رساند و اسکله توسعه‌یافته آن حدود ۸۸۰ متر طول و حدود ۱۷۰۵ متر عمق اعلام شده دارد (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵). شرکت پی‌اس‌ای اینترنشنال نیز بهره‌برداری از بخش توسعه‌یافته و پذیرش کشتی ۴۰۰ متری را در سال ۲۰۲۵ گزارش کرده است (پی‌اس‌ای اینترنشنال، ۲۰۲۵).

۴-۴- آمبارلی و ساختار چنداپراتوری آن

آمبارلی از نظر قراردادی درس مهم‌تری دارد: این نام به یک مجتمع بندری اشاره دارد، نه یک اپراتور واحد. شرکت آلتاش خدمات مشترک را هماهنگ می‌کند و مارپورت، کومپورت، مارداس و آکچانسپورت پایانه‌هایی مستقل‌اند. بنابراین

^{۴۷} Roll-on/Roll-off (Ro-Ro)

^{۴۸} Container Freight Station

^{۴۹} East Med Hub 2



«تفاهم‌نامه با آمبارلی» ممکن است از نظر نهادهای سودمند باشد، اما برای دریافت ظرفیت کانتینری باید پایانه و اپراتور مشخصی انتخاب شود (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ ب).

۴-۵- تکیرداغ و آسیاپورت؛ جایگاه آن‌ها در حمل کانتینری و انتقال بار میان کشتی‌ها

تکیرداغ و پایانه آسیاپورت گزینه مهمی برای کانتینر و انتقال بار میان کشتی‌ها (ترانشیپ)^{۵۰} به شمار می‌روند. آسیاپورت خود را نخستین قطب اختصاصی ترانشیپ ترکیه معرفی می‌کند و ظرفیت اعلام‌شده آن حدود ۲٫۵ میلیون TEU، طول اسکله حدود دو کیلومتر و عمق آب تا ۱۸ متر است. با این حال، گزارش اتاق تهران وجود اتصال ریلی فعال و مستقیم به داخل این پایانه را تأیید نکرده است؛ بنابراین هر ادعای «خدمت ریلی» باید در درخواست اطلاعات به سه حالت «ریل داخل پایانه»، «ریل نزدیک پایانه» یا «اتصال جاده به ریل» تفکیک شود (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ ب).

۴-۶- ازمیر-آلسانجاک و سامسون؛ گزینه‌های تکمیلی

ازمیر-آلسانجاک نمونه متفاوتی از بندر عمومی است. بر اساس گزارش اتاق تهران، در سال ۲۰۲۶ راه‌آهن دولتی ترکیه همچنان مرجع عملیاتی و تعرفه‌ای این بندر است، در حالی که صندوق ثروت ترکیه (TVF)^{۵۱} مالکیت آن را به نام خود و شرکت جدید مدیریت و سرمایه‌گذاری ثبت کرده است. ظرفیت اسمی کانتینری بندر حدود ۱٫۱۶۵ میلیون TEU است، اما عملکرد واقعی آن در سال ۲۰۲۵ تنها ۲۲۲٫۶۲۵ TEU بوده است؛ بندر اتصال ریلی مستقیم دارد، اما در جدول رسمی ظرفیت، ظرفیتی برای فله مایع ندارد (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ پ؛ راه‌آهن دولتی ترکیه، ۲۰۲۶). بنابراین ازمیر برای بار عمومی، کانتینر، بار خودرووران و زنجیره‌های مرتبط با منطقه اژه درخور بررسی است، اما برای مواد شیمیایی و مایعات، علی‌آغا معمولاً گزینه تخصصی‌تری برای فهرست کوتاه اولیه خواهد بود؛ گزارش جامع اتاق نیز علی‌آغا را قطب اصلی منطقه اژه ارزیابی کرده است (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ پ).

گزارش اتاق تهران درباره دریای سیاه، سامسون را بندری چندمنظوره با خدمات کانتینر، بار عمومی، فله خشک، بار پروژهای، بار خودرووران و زیرساخت ریلی معرفی می‌کند که حتی امکان انتقال واگن با کشتی (فری ریلی)^{۵۲} را نیز دارد؛ اما همین گزارش، ناهمخوانی داده‌های ظرفیت و شفاف نبودن آمار تفصیلی عملکرد را از محدودیت‌های تصمیم‌گیری می‌داند (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵ الف). از این رو، سامسون بیشتر دروازه‌ای جایگزین برای جریان‌های خاص دریای سیاه است تا انتخاب نخست و عمومی برای پروژه ایران و ترکیه.

⁵⁰ Transshipment

⁵¹ Türkiye Varlık Fonu (Türkiye Wealth Fund)

⁵² Rail Ferry



۴-۷- اثر نوع کالا بر انتخاب بندر، زیرساخت و مدل قرارداد

نوع کالا مستقیماً بر نوع قرارداد اثر می‌گذارد. ترکیب وزنی داده‌های ایران نشان می‌دهد غلات، خوراک دام و روغن‌های خوراکی از نظر حجم ثبت شده شایسته بررسی اولیه‌اند، در حالی که ماشین‌آلات، تجهیزات برقی و قطعات، به دلیل ارزش بالاتر و الزامات متفاوت بسته‌بندی و حمل، باید با شاخص‌های کانتینری یا بار پروژه‌ای سنجیده شوند. طلای خام و گاز طبیعی نیز به ترتیب به دلیل ماهیت محموله و انتقال از راه خط لوله، مبنای مناسبی برای ارزیابی ظرفیت یک پایانه عمومی نیستند. در هر سبد کالایی، شناسایی مبدأ، شیوه حمل و بندر یا مرز واقعی بر انتخاب گزینه بندری مقدم است (گمرک جمهوری اسلامی ایران، ۱۴۰۲ الف، ۱۴۰۲ ب، ۱۴۰۳ الف، ۱۴۰۳ ب). جدول ۱۵ اثر نوع کالا را بر زیرساخت، مجوزها و بندهای قرارداد جمع‌بندی می‌کند.

جدول ۱۵ - اثر نوع کالا بر زیرساخت، بندهای قرارداد و استانداردها

نوع کالا	الزامات زیرساختی	بندهای قراردادی ویژه	استاندارد/مجوز اصلی
کانتینری	STS/RTG، محوطه، CFS و اتصال کانتینر یخچالی	زمان معاف، دموراژ/دیتشن، VGM، اسلات و زمان دروازه ⁵³	SOLAS/VGM
کانتینر خطرناک	محوطه DG و تفکیک	شماره UN، کلاس، SDS، اعلام قبلی و حداکثر ماندگاری	IMDG + TYUB ترکیه
فله خشک	اسکله فله، نوار نقاله و سیلو/انبار	تن/ساعت، رطوبت، نمونه‌برداری، آلودگی و دموراژ	IMSBC
غلات	سیلو، گازدهی/ضد عفونی و الزامات بهداشتی	کیفیت/وزن، آلودگی و کنترل آفات	کد بین‌المللی حمل ایمن غله به صورت فله و مقررات بهداشتی ⁵⁴
مایع/شیمیایی	مزرعه مخازن، خط لوله، پمپ و حوضچه مهار	سازگاری، نرخ پمپاژ، مانده مخزن، شست‌وشو و آلودگی	IBC/MARPOL + مجوز ترکیه
نفتی/LPG/LNG	مخزن و اسکله تخصصی	تفکیک محصول و توقف اضطراری	مقررات تخصصی IGC/حسب کالا
یخچالی/غذایی	پریز کانتینر یخچالی و سردخانه	SLA، دما، انحراف دما و برق پشتیبان	مقررات غذایی/بهداشتی
پروژه‌ای/OOG	جرتقیل سنگین‌بردار و ظرفیت محوری	طرح لیفتینگ، بازرسی، مهاربندی و مجوز مسیر	الزامات مهندسی و ایمنی
خودرو/Ro-Ro	رمپ و محوطه خودرو	PDI، بازرسی خسارت و کنترل کلید/خودرو	قواعد پایانه Ro-Ro
غلات و نهاده‌های دامی (HS ۱۰/HS ۲۳)	سیلو، فله خشک، تجهیزات غبارگیر و انبار تخصصی	نمونه‌برداری، افت وزنی، آلودگی، تضمین حمل و کنترل منشأ	مجوزهای بهداشتی و قرنطینه، اسناد مبدأ و الزامات گمرکی

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه اسناد سازمان بین‌المللی دریانوردی، مقررات ترکیه و راهنماهای عملیاتی اپراتورهای منتخب.

⁵³ Demurrage

⁵⁴ International Code for the Safe Carriage of Grain in Bulk (Grain Code)



برای کالای خطرناک بسته‌بندی شده، آیین‌نامه بین‌المللی حمل دریایی کالاهای خطرناک (IMDG)⁵⁵ که ذیل کنوانسیون SOLAS قرار دارد، مبنای بین‌المللی حمل دریایی است؛ برای بار فله جامد، آیین‌نامه بین‌المللی بارهای فله جامد دریایی (IMSBC)⁵⁶ و برای مواد شیمیایی خطرناک مایع به صورت فله، آیین‌نامه بین‌المللی ساخت و تجهیز کشتی‌های حامل مواد شیمیایی خطرناک فله (IBC)⁵⁷ چارچوب تخصصی را تعیین می‌کنند (سازمان بین‌المللی دریانوردی، بی‌تا-الف، بی‌تا-ب، بی‌تا-پ). ترکیه نیز تأسیساتی را که کالای خطرناک جابه‌جا می‌کنند به رعایت مقررات ویژه و دریافت «گواهی انطباق برای جابه‌جایی کالای خطرناک» (TYUB)⁵⁸ ملزم کرده است؛ وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه در اوت ۲۰۲۶ اعلام کرد ۱۷۴ تأسیسات ساحلی مجوز جابه‌جایی کالای خطرناک دارند (وزارت ترابری و زیرساخت ترکیه، ۲۰۲۱، ۲۰۲۶).

۴-۸- فرایند انتخاب بندر، شریک قراردادی و مدل همکاری

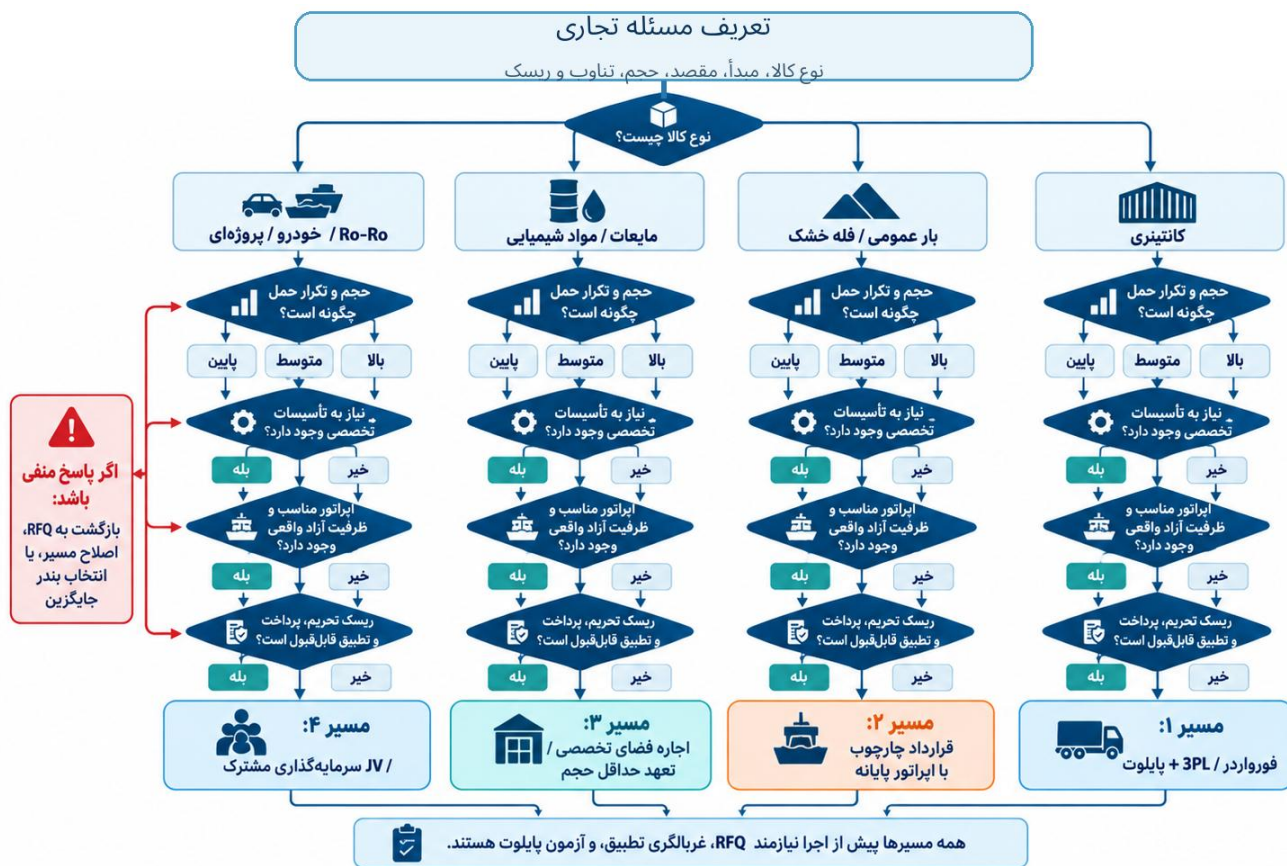
شکل 6 منطق انتخاب عملیاتی را به ترتیب «نوع کالا» ← «نیاز زیرساختی» ← «پراکنش و ابعاد شرایط» ← «الگوی قرارداد» نشان می‌دهد. این نمودار جریان عمده‌ای پیش از انتخاب نام بندر، از مشخصات کالا آغاز می‌شود تا خطای رایج انتخاب بندر تنها بر اساس فاصله یا شهرت کاهش یابد.

⁵⁵ International Maritime Dangerous Goods Code

⁵⁶ International Maritime Solid Bulk Cargoes Code

⁵⁷ International Code for the Construction and Equipment of Ships Carrying Dangerous Chemicals in Bulk

⁵⁸ Tehlikeli Yük Uygunluk Belgesi (Dangerous Goods Compliance Certificate)



شکل 6 - نمودار جریان انتخاب بندر، شریک قراردادی و مدل همکاری

منبع: یافته‌های این گزارش.

۴-۹- تناسب گروه‌های کالایی با بنادر و پایانه‌های منتخب ترکیه

برای جمع‌بندی غربال اولیه، شکل 7 تناسب سناریویی گروه‌های کالایی را با چند بندر و پایانه منتخب نشان می‌دهد. این شکل رتبه‌بندی نهایی نیست و هر خانه آن باید با استعلام قیمت، برنامه خطوط کشتیرانی، ظرفیت آزاد و پذیرش واقعی کالا تأیید شود.

ماتریس شکل 7 تنها تناسب فنی بالقوه نوع کالا را با زیرساخت‌های عمومی گزارش شده نشان می‌دهد. رنگ‌های آن نه رتبه تجاری نهایی‌اند و نه بیانگر ظرفیت آزاد یا مجوز بهره‌برداری قطعی. هر خانه تنها پس از احراز سرویس واقعی، ظرفیت قابل عرضه، مجوز تخصصی، مسیر پس‌کرانه‌ای، امکان پرداخت و برتری هزینه نسبت به مسیر مرجع، به گزینه پیشنهادی تبدیل می‌شود.



گروه کالایی	مرسین	لیماک پورت اسکندرون	سفی پورت درینجه	پیلپورت کرفز- روتا	آسیا پورت / تکیرداغ	دی پی ورلد اویاپ یاریمجا	سامسون پورت	ازمیر- آسانجاک
کانتینری	قوی	قوی	قوی	محدود	قوی	قوی	مناسب	مناسب
خودرو و رو-رو	مناسب	قوی	قوی	محدود	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
بار عمومی	قوی	قوی	قوی	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
فله خشک	قوی	قوی	مناسب	قوی	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
غلات	مناسب	مناسب	مناسب	قوی	محدود	محدود	مناسب	مناسب
مایعات شیمیایی / فله مایع	قوی	محدود	قوی	محدود	محدود	نیازمند بررسی	محدود	محدود
فولاد / مواد معدنی	مناسب	مناسب	محدود	قوی	محدود	نیازمند بررسی	مناسب	مناسب
محموله پروژه‌ای	قوی	قوی	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

قوی
مزیت رقابتی و ظرفیت بالا

مناسب
قابل انجام و مقرون به صرفه

محدود
با محدودیت ظرفیت / زیرساخت

نیازمند بررسی
وابسته به نوع محموله و استعلام دقیق



این ماتریس، ارزیابی اولیه سناریویی است و باید با RFQ، تأیید اپراتور و داده‌های هزینه و ظرفیت نهایی شود.

شکل 7 - ماتریس سناریویی تناسب گروه‌های کالایی با بنادر و پایانه‌های منتخب ترکیه

منبع: یافته‌های این گزارش.

در مایعات و مواد شیمیایی، الگوهای اجاره، ساخت متناسب با نیاز مشتری^{۵۹} یا سرمایه‌گذاری مشترک زودتر از کانتینر عمومی توجیه‌پذیر می‌شوند، زیرا مخزن، خط لوله و تجهیزات ایمنی، دارایی‌هایی اختصاصی‌اند. نمونه بین‌المللی آن، قرارداد ۳۰ ساله دی‌پی‌ورلد در جبل علی با شرکت پتروکم میدل‌ایست برای توسعه پایانه مخزنی مواد شیمیایی است. در جبل علی همچنین الگوی اجاره برای احداث مرکز زنجیره سرد و الگوی ساخت متناسب با نیاز برای مراکز لجستیکی تخصصی به کار رفته است. در روتردام نیز واگذاری و توسعه حق اجاره زمین برای پایانه‌های ذخیره‌سازی انرژی از الگوهای رایج در چارچوب الگوی بندر مالک است.

پیام این تجربه‌ها روشن است: فضای اختصاصی زمانی منطقی است که جریان کالا پیوسته و زیرساخت موردنیاز تخصصی باشد؛ برای کانتینر عمومی، خرید ظرفیت همراه با توافق سطح خدمت معمولاً اقتصادی‌تر و کم‌ریسک‌تر از اجاره بلندمدت است.

⁵⁹ Build-to-Suit



۴-۱۰- مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب بندر، شریک و مدل همکاری

برای تهیه فهرست کوتاه، پیشنهاد می‌شود یک الگوی ساده و قابل حسابرسی تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDA)^{۶۰} به کار رود. امتیاز هر گزینه در گام نخست بر پایه داده‌های عمومی و پاسخ‌های درخواست اطلاعات محاسبه می‌شود و پس از دریافت استعلام قیمت، با داده‌های واقعی هزینه، ظرفیت و سطح خدمت دوباره برآورد می‌شود. وزن‌های جدول 16 تنها مبنای اولیه‌اند و باید برای هر گروه کالایی با نظر خبرگان و نتایج طرح آزمایشی تعدیل شوند.

پیش از امتیازدهی وزنی، چهار شرط حذفی باید بررسی شود: وجود تقاضای واقعی متناسب به مسیر، پذیرش قانونی و ایمنی کالا در پایانه، امکان پرداخت و بیمه، و امکان عبور گمرکی تا مقصد. اگر گزینه‌ای یکی از این شروط را نداشته باشد، برای آن محموله کنار گذاشته می‌شود، حتی اگر در سایر معیارها امتیاز بالایی کسب کند. وزن‌های این جدول تنها مقادیری مبنای برای غربال کارشناسی‌اند و باید برای هر سبد کالایی با مشارکت صاحبان کالا، کارگزاران حمل و اپراتورها بازتنظیم و آزمون حساسیت شوند.

جدول 16 - معیارها و وزن پایه مدل تصمیم‌گیری انتخاب بندر، شریک و مدل همکاری

معیار	وزن (درصد)	پایه تعریف عملیاتی	منبع داده ترجیحی
هزینه لجستیک کل	۱۸	مجموع حمل دریایی، بندر، انبار، گمرک، زمینی، مالی و هزینه زمان	RFQ + صورت‌حساب پایلوت
قابلیت اتکا	۱۴	پراکندگی زمان، صدک ۹۵ ماندگاری و لغو/تأخیر سرویس	KPI پایلوت
زمان کل حمل	۱۰	از آماده‌شدن کالا در بندر تا تحویل/مرز	پایلوت و داده عملیاتی
تناسب با نوع کالا	۱۰	مجوز، تجهیزات، HSE، مخزن/سیلو/یخچالی/OOG	اپراتور + مجوز رسمی
اتصال پسرانه‌ای	۹	جاده، ریل، ظرفیت خروج و فاصله تا مرز	اپراتور + PL۳
ظرفیت آزاد واقعی	۷	ظرفیت قابل رزرو در دوره قرارداد	RFQ کتبی
دفعات سرویس دریایی	۶	تعداد سرویس و تنوع متصدی حمل	برنامه خطوط
رژیم گمرکی/انبار گمرکی	۶	امکان ترانزیت، انبارش موقت و انبار تحت نظارت گمرک	گمرک/کارگزار
تحریم و قابلیت پرداخت/بیمه	۸	نتیجه غربالگری و قابلیت تأمین مالی	حقوقی/بانک/بیمه
قابلیت اجرای SLA و حقوق قرارداد	۴	ضمانت اجرا، دسترسی به داده و حل اختلاف	خلاصه شرایط اصلی قرارداد ^{۶۱}
مقیاس‌پذیری و نیاز سرمایه	۴	امکان رشد بدون CAPEX نامتناسب	اپراتور/مدل مالی
تاب‌آوری و مسیر جایگزین	۴	امکان تغییر مسیر، اپراتور دوم و مسیر دوم	سناریو/پایلوت
جمع	۱۰۰		

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر پایه رضایی و همکاران (۲۰۱۹)، کاستلین و همکاران (۲۰۱۹) و دی‌لانگن (۲۰۰۷).

^{۶۰} Multi-Criteria Decision Analysis

^{۶۱} Term Sheet



امتیاز پایه هر گزینه با این رابطه محاسبه می‌شود: امتیاز نهایی گزینه $i = \sum [وزن\ معیار\ j \times (امتیاز\ گزینه\ i\ در\ معیار\ j)]$. برای پرهیز از «دقت کاذب»، هیچ گزینه‌ای نباید پیش از دریافت استعلام قیمت واقعی، در معیارهای هزینه و ظرفیت آزاد امتیاز قطعی بگیرد. شواهد علمی نیز رویکرد چندمعیاره را برای پیوند دادن عملکرد بندر با انتخاب صاحبان کالا، کارگزاران حمل و متصدیان حمل مناسب می‌داند (رضایی و همکاران، ۲۰۱۹).

۵- الزامات قرارداد، بیمه، تحریم، هزینه، شاخص‌های عملکرد و مدیریت ریسک

۵-۱- درخواست اطلاعات و درخواست پیشنهاد قیمت و غربالگری حقوقی-عملیاتی

گام درست برای اتاق بازرگانی، گفت‌وگوی پراکنده و بی‌چارچوب با یک «بندر» نیست. ابتدا باید درخواست اطلاعات استاندارد برای چند اپراتور واجد شرایط فرستاده شود و سپس درخواست پیشنهاد قیمت فقط برای گزینه‌هایی ارسال شود که از غربال فنی، حقوقی و تطبیق با مقررات عبور کرده‌اند. جدول ۱۷ حداقل اطلاعاتی را نشان می‌دهد که باید به صورت کتبی دریافت شود؛ پاسخ شفاهی یا مطالب تبلیغاتی نباید مبنای تصمیم قراردادی قرار گیرد.

جدول ۱۷ - حداقل محتوای درخواست اطلاعات و درخواست پیشنهاد قیمت برای اپراتورهای بندری و شرکت‌های لجستیک طرف سوم

محور	پرسش/داده مورد نیاز	مدرک مطلوب
هویت و اختیار قرارداد	نام حقوقی، شماره ثبت، نقش اپراتور/صاحب امتیاز و مدت حق بهره‌برداری	اسناد ثبتی/مجوز/نامه رسمی
ظرفیت	ظرفیت جاری، ظرفیت آزاد، محدودیت فصل اوج و ظرفیت رزرو شده	پاسخ تجاری کتبی
کالا	گروه‌های مجاز، کلاس‌های DG/UN و محدودیت‌های انبارش	مجوز و راهنمای عملیاتی
تعرفه	عملیات جابه‌جایی، انبارش، DG، اضافه‌کاری، یخچالی، بازرسی و هزینه‌های انتقالی	تعرفه/پیشنهاد قیمت
SLA	زمان دروازه، ماندگاری، اسکله/بازه و دسترسی پذیرش تجهیزات	پیشنهاد KPI
گمرک	کد گمرک، انبارش موقت، گزینه انبار گمرکی و فرایند ترانزیت	یادداشت تعامل گمرکی
حمل زمینی/ریلی	ریل داخل یا نزدیک پایانه، دروازه کامیون و دسترسی متصدیان حمل	برنامه/مسیر
داده	EDI/API، زمان ثبت رخدادها و جزئیات صورتحساب	برگه فنی
حقوقی	سقف مسئولیت، بیمه، قانون حاکم و داوری	پیش‌نویس شرایط
تحریم/بانک	سیاست غربالگری، ارز و الزامات بانکی	بیانیه تطبیق
تداوم کسب‌وکار ⁶²	اسکله/محوطه پشتیبان، رویه قطعی خدمت و برنامه اضطراری	خلاصه برنامه تداوم کسب‌وکار

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس الزامات عملیاتی و حقوقی استخراج شده از منابع رسمی و گزارش‌های بنادر.

⁶² Business Continuity



۵-۲- راستی آزمایی حقوقی و عملیاتی پیش از انعقاد قرارداد

پس از دریافت پاسخ‌ها، باید یک راستی آزمایی حقوقی و عملیاتی مستقل انجام شود؛ زیرا توان عملیاتی یک اپراتور لزوماً به این معنا نیست که اختیار حقوقی تخصیص بلندمدت فضا، احداث مخزن، واگذاری بخشی از خدمات به پیمانکار فرعی یا پذیرش همه گروه‌های کالایی را نیز دارد. جدول 18 فهرست واریسی پیشنهادی را خلاصه کرده است.

این راستی آزمایی، جدا از استعلام ظرفیت، باید مسیر واقعی بارنامه و ماهیت کالا را نیز بسنجد؛ از جمله تفکیک کشور سازنده از طرف معامله، کنترل استفاده دوباره از اسناد حمل، امکان ترانزیت کالا بدون واردات قطعی به ترکیه و بررسی دقیق مجوزهای لازم در ایران و ترکیه. در مورد کالاهای مشروط یا خطرناک، اگر مسیر یا مجوز احراز نشود، تصمیم تجاری باید متوقف شود و صرفاً کاهش امتیاز گزینه کافی نیست.

جدول 18 - چک‌لیست راستی آزمایی حقوقی و عملیاتی پیش از امضای قرارداد

حوزه	کنترل کلیدی	نقطه توقف
حقوقی	شخصیت حقوقی، اختیار امضا، حق بهره‌برداری/اجاره و مدت باقیمانده	فقدان اختیار یا تعارض با قرارداد بالادستی
مجوز بندری	اعتبار مجوز بهره‌برداری و دامنه فعالیت	مجوز منقضی یا نامتناسب
کالا و HSE	مجوز DG، IMDG/IMSBC/IBC، SDS و محدودیت انبارش	عدم پذیرش رسمی کالا
گمرک	نوع محوطه، انبار/انبارش موقت و ترانزیت	عدم امکان رویه مورد نیاز
مالیات	وضعیت VAT، مالیات تکلیفی و صورتحساب	ساختار مالی مبهم یا غیرقابل اجرا
تحریم/کنترل صادرات	طرف‌ها، UBO، کالا، مصرف نهایی، کشتی، بانک و بیمه	ممنوعیت قانونی یا عدم قابلیت تأمین مالی
بیمه	سقف‌ها، استثنایها و مسئولیت آلودگی/کالا	پوشش ناکافی برای ریسک اصلی
ظرفیت	ظرفیت آزاد واقعی و فصل اوج	عدم امکان تعهد ظرفیت
داده	دسترسی به داده رخدادهای و ردپای ممیزی	عدم امکان سنجش SLA
حل اختلاف	قانون حاکم، داوری و دستور موقت/اقدام تأمینی	سازوکار غیرقابل اجرا

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس مقررات بهره‌برداری بندری، گمرکی، ایمنی، تحریم و اصول راستی آزمایی حقوقی و عملیاتی.

۵-۳- مفاد کلیدی قرارداد خدمات پایانه

قرارداد خدمات پایانه باید دست‌کم موضوعات زیر را در متن اصلی یا پیوست‌های خود پوشش دهد. بندهایی که در ادامه می‌آید نمونه‌ای از چارچوب قرارداد است و پیش از امضا باید با حقوق ترکیه، قرارداد بالادستی اپراتور با مالک بندر و ماهیت واقعی کالا تطبیق داده شود.



۵-۳-۱- تعریف تأسیسات و دامنه خدمات

«اپراتور صرفاً در تأسیسات حقوقی و عملیاتی دقیقاً مشخص شده در قرارداد و در حدود مجوزهای معتبر بهره‌برداری خود، خدمات موضوع قرارداد را ارائه می‌کند.»⁶³ هدف این بند آن است که به‌جای نام تجاری یا عنوان کلی یک خوشه بندری، تأسیسات حقوقی مشخص و قابل شناسایی موضوع قرارداد قرار گیرد.

۵-۳-۲- رزرو ظرفیت

«اپراتور ظرفیت رزرو شده مندرج در پیوست ۲ را در دسترس نگه می‌دارد و تا حدی که تخصیص آن به مشتری دیگر موجب نقض سطح خدمت توافق شده شود، آن ظرفیت را آگاهانه به دیگری واگذار نخواهد کرد؛ مگر در حدود الزامات مستند ایمنی، گمرکی یا قوه قاهره⁶⁴.»⁶⁵ در پیوست ظرفیت نباید به عبارت کلی «مشتری دارای اولویت» بسنده کرد. ظرفیت باید با واحدی قابل سنجش تعریف شود؛ مانند تعداد کانتینر معادل بیست‌فوتی (TEU) در روز، تن در روز، مترمکعب مخزن، مترمربع محوطه، تعداد اتصال برق کانتینر یخچالی یا بازه‌های زمانی عملیاتی مشخص.

۵-۳-۳- توافق سطح خدمت و اعتبار خدماتی

شاخص‌هایی مانند زمان گردش کامیون در دروازه پایانه، مدت ماندگاری کالا، فاصله زمانی «آمادگی گمرکی تا ترخیص»، اعزام کامیون و توان عملیاتی، هر یک باید هدف، روش اندازه‌گیری، منبع داده و ضمانت اجرای مشخص داشته باشند. اعتبار خدماتی⁶⁶، یعنی تخفیفی که در صورت تخلف از سطح خدمت به مشتری تعلق می‌گیرد، بهتر است سقف داشته باشد؛ اما تکرار تخلف از توافق سطح خدمت باید حق فسخ قرارداد را برای مشتری ایجاد کند.

۵-۳-۴- تعرفه و سازوکار تعدیل

«هیچ هزینه اضافی قابل مطالبه نیست، مگر آنکه صریحاً در جدول تعرفه درج شده باشد یا ناشی از هزینه مستند شخص ثالث یا اقدام مرجع عمومی باشد.»⁶⁷ جدول تعرفه باید این اقلام را از یکدیگر تفکیک کند: تعرفه پایه، هزینه‌هایی که از اشخاص

⁶³ “Operator shall provide the Services solely at [exact legal facility name / terminal code / berth or yard], under and within the scope of its valid operating authorisations.”

⁶⁴ Force Majeure

⁶⁵ “Operator shall make available the Reserved Capacity specified in Schedule 2 and shall not knowingly allocate such capacity to another customer where doing so would cause the agreed service level to be missed, subject to documented safety, customs and force-majeure constraints.”

⁶⁶ Service Credit

⁶⁷ “No surcharge shall be payable unless expressly identified in the Tariff Schedule or imposed by a documented third party/governmental measure.”



ثالث به مشتری منتقل می‌شود، مالیات، اضافه‌کاری، هزینه اضافی کالای خطرناک، انرژی، انبارداری، بازرسی، هزینه‌های خط کشتیرانی و سازوکار تعدیل نرخ ارز.

۵-۳-۵- مهلت معافیت، دموراژ و هزینه دیرکرد عودت کانتینر

پایانه، متصدی حمل و شرکت لجستیک طرف سوم باید از یک جدول واحد زمان‌ها و هزینه‌ها پیروی کنند. مهلت معافیت از هزینه^{۶۸} انبارداری در پایانه با مهلت معافیت از هزینه دیرکرد در عودت کانتینر به خط کشتیرانی تفاوت دارد و نباید این دو با هم اشتباه گرفته شوند.

۵-۳-۶- گمرک و آزادسازی کالا

«هیچ کالایی نباید خارج از دستور قانونی گمرک و رویه آزادسازی مورد توافق، آزاد، منتقل، از کانتینر تخلیه، در کانتینر بارگیری، برچسب‌گذاری مجدد یا از کنترل گمرکی خارج شود.»^{۶۹}

۵-۳-۷- الزامات حمل و نگهداری کالاهای خطرناک

صاحب کالا باید شماره سازمان ملل کالا، نام صحیح حمل، رده خطر، گروه بسته‌بندی و برگه اطلاعات ایمنی (SDS)^{۷۰} را در مهلت مقرر ارائه کند و اپراتور باید پیش از تأیید رزرو حمل، پذیرش کالا را اعلام کند. حسب مورد، مقررات ترکیه و مقررات بین‌المللی IMDG، IMSBC و IBC بر این عملیات حاکم خواهد بود.

۵-۳-۸- تحریم، کنترل صادرات و کالاهای دارای کاربرد دوگانه

بند تحریم و کنترل صادرات، به‌ویژه درباره کالاهای دارای کاربرد دوگانه^{۷۱}، باید دوطرفه و مبتنی بر «قانون قابل اعمال بر هر طرف» باشد، نه تعهدی مبهم به رعایت «همه تحریم‌های جهان». نمونه پیشنهادی چنین است:

«هیچ‌یک از طرفین مکلف به انجام عملی نیست که موجب نقض قوانین تحریم، کنترل صادرات یا مبارزه با پول‌شویی قابل اعمال بر همان طرف، بانک تأمین مالی، بیمه‌گر یا پیمانکار فرعی الزامی او شود. هر طرف باید اطلاعاتی را که به‌طور متعارف برای غریبالگری کالا، شناور، مالکان ذی‌نفع، بانک‌ها، کاربر نهایی و مصرف نهایی لازم است ارائه کند. هرگاه اجرای تعهد ممنوع

^{۶۸} Free Time

^{۶۹} “No Goods shall be released, transferred, stripped, stuffed, relabelled or removed from customs control except pursuant to lawful customs instructions and the agreed release procedure.”

^{۷۰} Safety Data Sheet

^{۷۱} Dual-use Goods



شود، طرف متأثر می‌تواند فقط در حد ضرورت اجرای آن بخش را تعلیق کند و طرفین باید برای یافتن راه حل قانونی جایگزین همکاری کنند.⁷²

این بند به هیچ وجه نباید راهکارهایی مانند پنهان کردن نام ایران، تغییر غیرواقعی اسناد، انتقال صوری بار میان کشتی‌ها، خاموش کردن سامانه شناسایی خودکار شناور (AIS)⁷³، تغییر کشور مبدأ یا پرداخت از طریق اشخاص واسطه برای دورزدن کنترل‌ها را در بر گیرد؛ زیرا چنین روش‌هایی خود ریسک تحریمی و کیفری را تشدید می‌کند. دفتر کنترل دارایی‌های خارجی وزارت خزانه‌داری آمریکا به طور مستمر درباره ریسک‌های حمل و نقل دریایی ایران و روش‌های دورزدن تحریم هشدار می‌دهد و صفحه رسمی تحریم‌های ایران در این نهاد در سپتامبر ۲۰۲۶ چند بار به روزرسانی شده است (وزارت خزانه‌داری آمریکا، ۲۰۲۶ الف، ۲۰۲۶ ب).

ترکیه نیز بر صادرات کالاهای دارای کاربرد دوگانه و کالاهای حساس نظارت می‌کند و مقررات آن به فهرست‌های ترتیبات واسنار، گروه استرالیا و برخی مواد شیمیایی حساس ارجاع می‌دهد؛ از این رو، برای برخی کالاها ارائه گواهی مصرف نهایی و اخذ مجوز صادرات ضروری است (وزارت تجارت ترکیه، ۲۰۲۵ پ). بنابراین هر محموله‌ای که قرار است پس از ورود به ترکیه به ایران صادر شود، افزون بر کد طبقه‌بندی کالا، باید از نظر شمول کنترل‌های کشور مبدأ بر فناوری آن، شماره طبقه‌بندی کنترل صادرات (ECCN⁷⁴) یا کاربرد دوگانه، و نیز کاربر نهایی و مصرف نهایی بررسی شود.

پیش از پذیرش هر رزرو حمل، دست‌کم مراحل غربالگری زیر باید به ترتیب طی شود:

کد کالا ← کشور مبدأ ← طبقه‌بندی کنترل صادرات ← فروشنده و خریدار ← مالک ذی‌نفع نهایی (UBO)⁷⁵ ← کاربر نهایی ایرانی ← بانک ← بیمه‌گر ← شماره ثبت شناور نزد سازمان بین‌المللی دریانوردی ← مالک ثبت‌شده شناور ← بهره‌بردار یا اجاره‌کننده شناور ← خط کشتیرانی ← کارگزار گمرکی ← حمل‌کننده جاده‌ای ← نتیجه غربالگری تحریم و فهرست اشخاص ممنوع

۵-۳-۹- مسئولیت، جبران خسارت و بیمه

در طرحی که کالا را از بندر ترکیه به ایران می‌رساند، بهتر است دست‌کم چهار لایه بیمه از یکدیگر تفکیک شود: بیمه باربری دریایی یا تمام‌خطر برای حفظ منافع صاحب کالا؛ بیمه مسئولیت اپراتور پایانه؛ بیمه مسئولیت حمل‌کننده جاده‌ای بر پایه

⁷² “No Party shall be required to perform any act that would cause that Party, its financing bank, insurer or mandatory subcontractor to violate sanctions, export-control or anti-money-laundering laws applicable to it. Each Party shall provide information reasonably required for screening of the Goods, vessel, beneficial owners, banks, end user and end use. Where performance becomes prohibited, the affected Party may suspend only to the extent necessary and shall cooperate in identifying a lawful alternative.”

⁷³ Automatic Identification System

⁷⁴ Export Control Classification Number

⁷⁵ Ultimate Beneficial Owner



کنوانسیون CMR؛ و بیمه مسئولیت انبار. در مورد مواد شیمیایی، پوشش مسئولیت آلودگی و خسارت محیط‌زیستی و هزینه‌های واکنش اضطراری اهمیت بیشتری دارد. در خود ترکیه نیز اپراتور تأسیسات ساحلی، در موارد مشمول، طبق مقررات مربوط موظف به داشتن بیمه مسئولیت آلودگی است.

نمونه پیشنهادی بند مسئولیت چنین است:

«هر طرف نسبت به فقدان یا خسارتی که در دوره تصرف یا کنترل او بر کالا و در نتیجه نقض قرارداد، تقصیر یا سوءرفتار عمدی وی ایجاد شده باشد، در حدود رژیم مسئولیت مورد توافق پاسخ‌گو است. محدودیت قراردادی مسئولیت در موارد تقلب، سوءرفتار عمدی، آزادسازی غیرمجاز کالا، دورزدن عمدی تحریم یا مواردی که قانوناً قابل محدود کردن نیستند اعمال نمی‌شود.»⁷⁶

برای مواد شیمیایی، خطرهایی مانند آلودگی و اختلاط محموله، ناسازگاری کالاها با یکدیگر، باقی‌مانده مخزن، خرابی شلنگ، نشت و هزینه پاک‌سازی محیط‌زیست باید جداگانه در جدول تقسیم مسئولیت و پوشش بیمه‌ای تعریف شود.

۵-۴- دو سند پیشنهادی: تفاهم‌نامه نهادی و قرارداد تجاری چارچوب

۵-۴-۱- چارچوب تفاهم‌نامه نهادی اتاق بازرگانی با شریک ترکیه‌ای

تفاهم‌نامه اتاق بازرگانی با اپراتور یا اتاق بازرگانی هم‌تا در ترکیه باید سندی نهادی و تسهیل‌گر باقی بماند و هیچ تعهد مالی یا تضمین حجمی برای اتاق ایجاد نکند. اجرای پیشنهادی این تفاهم‌نامه در جدول 19 آمده است.

جدول 19 - چارچوب پیشنهادی تفاهم‌نامه نهادی اتاق بازرگانی با شریک ترکیه‌ای

بند	محتوای پیشنهادی
هدف	توسعه مسیرهای تجاری، تسهیل اطلاعات، معرفی اعضا و اجرای پایلوت
نقطه تماس	تعیین میز/هماهنگ‌کننده در هر طرف
تبادل داده	تعرفه‌ها، ظرفیت، رویه‌های عمومی، برنامه بازدید و جلسات
توسعه بازار	معرفی فرصت‌ها و تجمیع غیرالزام‌آور تقاضا
حل مسئله	سازوکار ارجاع و تشدید موضوع برای مسائل عملیاتی/نهادی
محرمانگی	حفاظت از داده محموله‌ها و اطلاعات تجاری اعضا
عدم ایجاد نمایندگی	اتاق نماینده تجاری یا ضامن تعهد اعضا نیست
عدم تضمین حجم	هر تعهد حداقل حجم فقط در قرارداد تجاری جداگانه
عدم تعارض با قانون	رعایت گمرک، رقابت، تحریم و کنترل صادرات
مدت و خاتمه	دوره محدود، تمدیدپذیر و خاتمه با اخطار
ماهیت حقوقی	تعیین صریح بندهای الزام‌آور و غیرالزام‌آور

منبع: یافته‌های این گزارش؛ برای استفاده قراردادی نهایی باید توسط مشاور حقوقی طرفین بومی‌سازی شود.

⁷⁶ “Each Party remains responsible for loss or damage occurring while the Goods are in its custody or control to the extent caused by its breach, negligence or wilful misconduct, subject to the agreed liability regime. No contractual limitation shall apply to fraud, wilful misconduct, unauthorised release of Goods, deliberate sanctions evasion or liability that cannot lawfully be limited.”



۵-۴-۲- شرایط اصلی قرارداد تجاری چارچوب خدمات

در مقابل، قرارداد تجاری چارچوب باید با شرکت پروژه، کنسرسیوم یا بنگاههایی منعقد شود که خود تعهدات تجاری را بر عهده می‌گیرند و ضمانت‌های اجرایی قابل اعمال را می‌پذیرند. جدول 20 ساختار حداقلی این قرارداد را نشان می‌دهد.

جدول 20 - خلاصه شرایط اصلی قرارداد تجاری چارچوب خدمات

موضوع	محتوای کلیدی
طرفین/تأسیسات	نام حقوقی دقیق طرفین، تأسیسات، اسکله/محوطه و مجوز
دامنه خدمات	عملیات جابه‌جایی، انبارش، CFS، یخچالی، DG و رابط ریل/کامیون
پیش‌بینی و حداقل حجم	پیش‌بینی غیرالزام‌آور/الزام‌آور، دامنه مجاز و تسویه تعدیلی
ظرفیت رزرو شده	TEU/روز، تن/روز، مترمربع، مترمکعب مخزن و بازه‌های عملیاتی
تعرفه	نرخ پایه، ارز، VAT، هزینه‌های انتقالی، فرمول تعدیل و سقف افزایش
SLA/KPI	تعریف زمان ثبت، هدف، ۹۵P، اعتبار خدماتی و نقض مزمن
زمان معاف از هزینه	انبارش، دموراژ، دیتشن و هماهنگی با متصدی حمل
گمرک	پروتکل آزادسازی، جابه‌جایی تحت کنترل گمرک، ترانزیت و ماتریس مسئولیت
کالای خطرناک	UN/PSN/Class/PG/SDS، اعلام قبلی، تفکیک و حداکثر ماندگاری
تحويل چندوجهی	نقطه انتقال تصرف و مدرک تحويل
پیمانکاران فرعی	فهرست پیمانکاران فرعی و بقای مسئولیت طرف اصلی
مسئولیت/جبران خسارت	تصرف، تقصیر، فقدان کالا، آلودگی و خسارت محیط‌زیستی
بیمه	حدود پوشش کالا، پایانه، متصدی حمل، انبار و آلودگی
تحریم/کنترل صادرات	غریبالگبری، تعهد ارائه اطلاعات، تعلیق و راه‌حل قانونی جایگزین
پرداخت	مسیر بانکی، سررسید، صورتحساب مورد اختلاف و پیش‌بینی وضعیت بانکی
تغییر قانون/ادشواری اجرای قرارداد ⁷⁷	بازگشایی محدود قیمت/تعهد و حق خاتمه
تداوم کسب و کار	محوطه/اسکله پشتیبان، قطعی خدمت و ارتباطات بحران
ممیزی/داده	دسترسی به داده رخدادها، ممیزی صورتحساب و دوره نگهداری
خاتمه/حق مداخله ⁷⁸	نقض اساسی، شکست مزمن SLA، ممنوعیت تحریمی و ورشکستگی
قانون حاکم/حل اختلاف	حقوق حاکم، ISTAC/ICC، مقر و زبان داوری و دستور موقت/اقدام تأمینی

منبع: یافته‌های این گزارش؛ خلاصه شرایط اصلی قرارداد نمونه است و جایگزین بررسی حقوقی قرارداد مشخص نیست.

۵-۵- اجزای هزینه کل لجستیک درب‌به‌درب

هزینه کل لجستیک درب‌به‌درب^{۷۹} تنها به نرخ تخلیه و بارگیری محدود نمی‌شود. هزینه حمل دریایی، عملیات بندری، مدت ماندگاری کالا، کانتینر، گمرک، انبار، حمل در پس کرانه، مالیات، بیمه، هزینه تأمین مالی و هزینه‌هایی که از قابل اتکا نبودن خدمات ناشی می‌شود، همگی باید در یک مدل واحد جمع شوند.

⁷⁷ Hardship

⁷⁸ Step-in Right

⁷⁹ Total Landed Logistics Cost



مقایسه اقتصادی باید برای محموله‌ای مشخص و با واحدی قابل قیاس انجام شود؛ برای نمونه، دلار برای هر تن تحویل شده در مورد غلات و کنجاله، دلار برای هر کانتینر معادل بیست‌فوتی یا هر کانتینر واقعی در مورد بار کانتینری، و هزینه کل تحویل پروژه در مورد تجهیزات فوق‌سنگین. این مقایسه باید مسیرهای موجود، یعنی ورود مستقیم کالا به بنادر ایران یا حمل جاده‌ای مستقیم از ترکیه، را نیز در بر گیرد. هزینه مسیر بندر ترکیه، افزون بر عملیات بندری، شامل حمل در پس کرانه، معطلی در مرز، تضمین‌های گمرکی، بیمه، ریسک تأخیر و هزینه سرمایه در گردش است.

برای مقایسه واقع‌بینانه گزینه‌ها، اقلام هزینه کل لجستیک در جدول 21 تفکیک شده است.

جدول 21 - اجزای هزینه کل لجستیک درب‌به‌درب

گروه	اقلام اصلی
حمل دریایی	کرایه حمل دریایی، هزینه‌های اضافی سوخت/امنیت و هزینه اضافی فصل اوج
بندری	THC، عملیات تخلیه و بارگیری، برداشت/گذاشت کانتینر و هزینه اسکله/پایانه
شناور	راهنمایی کشتی، یدک کشی و مهاربندی حسب قرارداد
کانتینر	دموراژ، دیتشن، انبارش و برق کانتینر یخچالی
گمرک	کارگزار، اظهارنامه، تضمین ترانزیت، TIR و بازرسی
کنترل	ایکس‌ری، توزین، نمونه‌برداری و بازرسی
انبار	آردیه/انبارداری، انبار تحت نظارت گمرک و جابه‌جایی
مواد خطرناک	هزینه اضافی DG، تفکیک و آمادگی اضطراری
قله	سیلو، نوار نقاله، کیسه‌گیری، ضد عفونی/گازدهی و نمونه‌برداری
مایعات	اجاره مخزن، توان عملیاتی، پمپ، خط لوله، گرمایش و شست‌وشو
زمینی	حمل اصلی کامیونی، عوارض، تعدیل سوخت و انتظار مرزی
مالی	VAT، مالیات تکلیفی احتمالی، هزینه بانکی و تعدیل ارزی
بیمه	کالا، متصدی حمل، انبار و آلودگی
قراردادی	تعهد حداقل حجم، تعهد پرداخت در صورت عدم استفاده و رزرو ظرفیت
فناوری	EDI/API و داشبورد
سرمایه‌ای	محوطه، مخزن یا انبار اختصاصی در مدل بلندمدت

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس تعرفه‌های اپراتورها، اداره درآمد ترکیه (۲۰۲۶) (و ساختار هزینه زنجیره حمل).

تعرفه رسمی سال ۲۰۲۶ بندر ازمیر نمونه روشنی از تفکیک ریز هزینه‌هاست: در این تعرفه برای بارگیری و تخلیه کانتینر، برق کانتینر یخچالی، توقف و پارکینگ و توزین، نرخ‌های جداگانه‌ای تعیین شده است (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵پ). بنابراین مقایسه بنادر تنها بر پایه هزینه جابه‌جایی در پایانه (THC)^{۸۰} می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

⁸⁰ Terminal Handling Charge



۵-۶- شاخص‌های کلیدی عملکرد و توافق سطح خدمت

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)^{۸۱} باید به‌جای یک رقم کلی برای «زمان حمل»، نقاط اصلی ایجاد تأخیر و هزینه را جداگانه بسنجند. این تفکیک نشان می‌دهد مشکل در پایانه، گمرک، خروج کامیون، مسیر زمینی یا مرز رخ داده است و امکان می‌دهد مسئولیت قراردادی هر بخش به‌درستی اعمال شود.

شاخص‌های طرح آزمایشی باید هم عملکرد پایانه و هم عملکرد کل مسیر را بسنجند. کوتاه‌شدن زمان تخلیه در بندر ترکیه تنها زمانی برای صاحب کالا سودمند است که با افزایش توقف در مرز، هزینه انبار، خسارت به کالا یا تأخیر در وصول اسناد خنثی نشود. در ارزیابی اقتصادی، نتایج باید به تفکیک کالا و مسیر و با واحد سنجش یکسان ثبت شود؛ میانگین‌گرفتن از همه کالاهای، بی‌توجه به وزن و الگوی حمل آن‌ها، مبنای مناسبی برای تصمیم درباره ظرفیت نیست.

شاخص‌های قابل سنجش طرح آزمایشی و توافق سطح خدمت در جدول ۲۲ تعریف شده است.

جدول ۲۲ - شاخص‌های کلیدی عملکرد برای طرح آزمایشی و توافق سطح خدمت

KPI	تعریف پیشنهادی
کشتی تا محوطه	از پایان عملیات کشتی تا دسترس‌پذیری کالا
آماده گمرکی → آزادسازی	زمان کنترل‌شده فرایند گمرکی
زمان گردش کامیون در دروازه	ورود کامیون تا خروج
ماندگاری P ۹۵/P۵۰	میان و صدک ۹۵ زمان ماندگاری
برداشت به‌موقع کامیون	درصد برداشت در بازه زمانی توافق‌شده
بندر تا مرز	از خروج از دروازه تا مرز
زمان عبور مرزی	از ورود به صف تا خروج گمرکی
زمان کل حمل درب‌به‌درب	کل زنجیره
هزینه TEU/یا هزینه/تن	هزینه کل لجستیک
دموراز TEU/	هزینه ناکارایی کانتینر
نرخ خسارت	تعداد/ارزش خسارت در هر ۱۰۰۰ محموله
اسناد صحیح در بار نخست	درصد اسناد بدون نیاز به اصلاح
دسترس‌پذیری کانتینر یخچالی	درصد زمان اتصال و عملکرد
انحراف دما	مقدار و مدت خروج از دامنه دمای توافق‌شده
نرخ رخداد کالای خطرناک	حادثه یا عدم انطباق در حمل/انبارش
غریبالگری پیش از رزرو حمل	درصد محموله‌های غربال‌شده پیش از رزرو
زمان مختومه‌کردن خسارت	میانگین زمان حل پرونده خسارت

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس مدل SLA پیشنهادی و ادبیات انتخاب بندر و قابلیت اتکا.

⁸¹ Key Performance Indicators



ساختار پیشنهادی داشبورد پایش طرح آزمایشی در شکل 8 آمده است. این داشبورد باید هزینه، زمان، قابلیت اتکا و رخدادهای کیفی و انطباقی را در سطح محموله، مسیر و اپراتور به طور جداگانه نشان دهد.



شکل 8 - داشبورد پیشنهادی شاخص‌های کلیدی عملکرد و سطح خدمت برای طرح آزمایشی

منبع: یافته‌های این گزارش.

بهتر است مقادیر هدف شاخص‌های کلیدی عملکرد پس از ۶ تا ۸ هفته اجرای طرح آزمایشی تعیین شود، نه در مرحله مناقصه و بر پایه فرض. ترکیب محموله‌ها، میزان بازرسی گمرکی و مسیر مرزی می‌تواند سطح عادی زمان و هزینه را تغییر دهد؛ بنابراین خط مبنا باید از داده‌های واقعی طرح آزمایشی استخراج شود.

۷-۵- ماتریس ریسک مدیریتی برنامه همکاری بندری

در کنار ریسک‌های عملیاتی و تحریمی، ریسک «تقاضای غیرواقعی یا انتساب نادرست مسیر حمل» باید جداگانه ارزیابی شود. ممکن است ارزش بالای تجارت با ترکیه به فروشنده ترک مربوط باشد، درحالی‌که کالا مستقیماً از کشوری ثالث به ایران وارد می‌شود؛ یا بخش عمده وزن کالا به جریان خط لوله تعلق داشته باشد. برای مهار این ریسک، پیش از امضای قرارداد حداقل حجم باید بارنامه، کشور مبدأ، گمرک ورودی و شیوه حمل با هم تطبیق داده شود و تعهد کتبی صاحب کالا دریافت شود. ریسک‌های اصلی و کنترل‌های پیشنهادی در جدول 23 جمع‌بندی شده است.



جدول 23 - ماتریس ریسک مدیریتی برنامه دروازه‌های ترکیه

ریسک	احتمال	اثر	رتبه تحلیلی	کنترل پیشنهادی
تحریم/عدم امکان پرداخت	زیاد	بسیار زیاد	بحرانی	تأیید اولیه بانک/بیمه و غربالگری محموله به محموله
کاربرد دوگانه/مصرف نهایی	متوسط	بسیار زیاد	زیاد	HS + طبقه‌بندی فنی + بررسی مصرف نهایی
انتخاب اپراتور اشتباه	متوسط	زیاد	زیاد	راستی‌آزمایی شخصیت حقوقی و حق بهره‌برداری
ازدحام/ماندگاری	متوسط	زیاد	زیاد	ظرفیت رزرو شده، SLA و صدک ۹۵ ماندگاری
دموراز/دیتنشن	زیاد	متوسط/زیاد	زیاد	هماهنگی خط کشتیرانی/پایانه PL۳
تأخیر مرزی/مجوز جاده‌ای	متوسط/زیاد	زیاد	زیاد	حامل TIR، ظرفیت پشتیبان و پایش
تغییر رژیم گمرکی	متوسط	زیاد	زیاد	یادداشت گمرکی ویژه کد HS
حادثه کالای خطرناک	کم/متوسط	بسیار زیاد	زیاد	پایانه دارای TYUB، رعایت IMDG/IBC/IMSBC و بیمه
خسارت/آلودگی متقابل	متوسط	زیاد	زیاد	بازرسی، تفکیک و ماتریس مسئولیت
قطع مسیر سیاسی	متوسط	بسیار زیاد	زیاد	راهبرد دو دروازه
اشتباه مالیاتی/VAT	متوسط	متوسط	متوسط	اخذ نظر مالیاتی در ترکیه
ریسک ارز/تعدیل	زیاد	متوسط	متوسط/زیاد	فرمول ارزی و سقف تعدیل
حکمرانی/تغییر اپراتور	کم/متوسط	زیاد	متوسط/زیاد	بند تغییر کنترل و حق مداخله
اختلال سایبری/EDI	متوسط	متوسط	متوسط	رویه جایگزین و SLA برای API
انتساب نادرست کشور/مسیر و تقاضای غیرواقعی	زیاد	زیاد	زیاد	تطبیق HS، کشور مبدأ، بارنامه، مرز/بندر، روش حمل و تعهد صاحب کالا

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس وزارت خزانهداری آمریکا (۲۰۲۶ الف، ۲۰۲۶ ب)، شورای اتحادیه اروپا (۲۰۲۵، ۲۰۲۶)، سازمان بین‌المللی دریانوردی (بی‌تا-الف) و مقررات ترکیه.

ارزیابی احتمال و شدت اثر در این جدول، داوری مدیریتی برای طراحی طرح است و بر آمار تاریخی تکیه ندارد. پژوهش‌های تاب‌آوری بندری نشان می‌دهد اختلال در یک گره دریایی می‌تواند به کل شبکه سرایت کند و انعطاف‌پذیری در ظرفیت و مسیر، همراه با توان بازیابی، از سازوکارهای مهم کاهش آسیب است (مانکوفسکا و همکاران، ۲۰۲۱؛ راجرسون و همکاران، ۲۰۲۴). از این رو، پیش‌بینی «دروازه جایگزین» باید در طراحی عملیاتی طرح جنبه واقعی داشته باشد و صرفاً گزینه‌ای روی کاغذ نباشد.

اجرای نقشه راه بر سه تصمیم پیاپی و جدا از هم استوار است: نخست، تأیید تقاضای قابل اتکا و گروه‌های کالایی هدف؛ دوم، تأیید صلاحیت تجاری، مجوزها و انطباق ارائه‌دهندگان خدمات در ایران و ترکیه؛ و سوم، انتخاب مدل قراردادی و سطح تعهد متناسب با داده‌های طرح آزمایشی. اتاق بازرگانی نقش دبیرخانه هماهنگی و تسهیل را بر عهده می‌گیرد و انعقاد قرارداد، تعهدات مالی و پذیرش مسئولیت حمل بر عهده بنگاه‌ها یا شرکت پروژه خواهد بود.



۶- نقشه راه اجرایی و توصیه‌های نهایی برای اتاق بازرگانی

توصیه راهبردی اصلی این گزارش آن است که اتاق بازرگانی طرح را با عنوان «اجاره یک بندر در ترکیه» تعریف نکند. نقطه شروع مناسب، برنامه‌ای با عنوان «دروازه‌های تجاری مدیریت‌شده ایران و ترکیه» است. این برنامه ابتدا باید تقاضای واقعی اعضا، تناسب کالا با پایانه، هزینه درب‌به‌درب، قابلیت اتکای مسیر و امکان انجام قانونی پرداخت و بیمه را اثبات کند. تنها پس از شکل‌گیری حجم پایدار، همکاری می‌تواند از قرارداد خدماتی به ظرفیت اختصاصی، ساخت تأسیسات متناسب با نیاز مشتری یا سرمایه‌گذاری مشترک ارتقا یابد.

نخستین گامی که بی‌درنگ می‌توان برداشت، تشکیل «دفتر مدیریت برنامه (PMO)»^{۸۲} دروازهای تجاری» در اتاق بازرگانی است. این دفتر باید دست‌کم نمایندگانی از حوزه‌های لجستیک، حقوقی، گمرک، تجارت خارجی، مالی و بانکی، بیمه و تحریم، و نیز نمایندگان سه یا چهار گروه کالایی اصلی را در بر گیرد. نخستین خروجی این دفتر نباید مذاکره با بندر باشد، بلکه باید یک بانک اطلاعات استاندارد از محموله‌های اعضا تهیه کند.

هر عضو متقاضی باید این اطلاعات را ثبت کند: کد شش یا هشت‌رقمی طبقه‌بندی کالا، شرح فنی کالا، ارزش، مبدأ، مقصد در ایران، حجم سالانه و ماهانه، نوع بسته‌بندی، مقدار برحسب TEU، تن یا مترمکعب، شماره سازمان ملل و برگه اطلاعات ایمنی کالا در صورت وجود، نیاز به کانتینر یخچالی، قاعده اینکوترمز مورد استفاده، متصدی حمل فعلی، مدت مجاز حمل، نیاز به انبار، کاربر نهایی، کشور مبدأ فناوری یا کالا و بانک پیشنهادی. بدون این مجموعه اطلاعات، انتخاب سنجیده بندر ممکن نیست.

۶-۱- فهرست کوتاه اولیه دروازهای بندری برحسب سبد کالایی

فهرست کوتاه، مجموعه‌ای از پایانه‌هایی است که احتمالاً از نظر فنی تناسب دارند و به معنای انتخاب نهایی مرسین یا هر بندر دیگری برای همه محموله‌ها نیست. بر پایه داده‌های پنج‌ساله، سه مسیر بررسی جداگانه تعریف می‌شود: فله خشک و روغن‌های خوراکی، به شرط احراز عبور دریایی آن‌ها از ترکیه؛ کانتینر و تجهیزات صنعتی، به شرط مزیت هزینه و زمان نسبت به حمل مستقیم؛ و کالاهای صادراتی ایران، به شرط وجود بازار مقصد در کشور ثالث و امکان قانونی استفاده از مسیر ترکیه. گاز طبیعی و طلای خام از برآورد تقاضای پایانه‌های عمومی کنار گذاشته می‌شوند. فهرست کوتاه اولیه دروازه‌ها برحسب سبد کالایی در جدول ۲۴ آمده است.

جدول ۲۴ - فهرست کوتاه اولیه دروازه‌ها برحسب سبد کالایی

سبد کالا	دروازه اول	دروازه دوم/پشتیبان	هدف مذاکره
کانتینر عمومی	مرسین (نامزد استعمال)	آمبرلی/آسییپورت (نامزد استعمال)	استعلام نرخ و SLA؛ قرارداد پس از احراز مسیر و پایلوت
کانتینر دارای شبکه خط اصلی	آمبرلی/آسییپورت	مرسین (نامزد استعمال)	بسته قرارداد خط کشتیرانی + پایانه

⁸² Program Management Office



سبب کالا	دروازه اول	دروازه دوم/پشتیبان	هدف مذاکره
مواد صنعتی	کوجاالی	مرسین/اسکندرون	مذاکره متناسب با پایانه
شیمیایی/مایع	کوجاالی	علی‌آغا	مدل مخزن/توان عملیاتی
فله خشک	مرسین/اسکندرون	کوجاالی/سامسون حسب مبدأ	اسکله + سیلو + حمل کامیونی
یخچالی/غذایی	مرسین یا پایانه دارای زنجیره سرد	آمارلی/علی‌آغا حسب خط کشتیرانی	SLA کانتینر یخچالی
پروژه‌ای/OOG	مرسین/کوجاالی	اسکندرون	باربرداری سنگین + بررسی مسیر

منبع: تحلیل و یافته‌های این گزارش بر اساس غربال اولیه بنادر منتخب؛ نیازمند جایگزینی با نتایج RFI/RFQ.

این فهرست کوتاه باید پس از دریافت پاسخ درخواست‌های اطلاعات و محاسبه هزینه واقعی درب‌به‌درب بازرگاری شود و رتبه‌بندی اولیه جایگزین مناقصه نیست. گزارش جامع پیوست نیز بر همین منطق تأکید دارد: تناسب کالا، سازگاری فنی، ظرفیت، تواتر سرویس‌ها و هزینه کل درب‌به‌درب باید هم‌زمان سنجیده شود (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۵).

درخواست اطلاعات اتاق از اپراتورهای بندری باید دست‌کم پاسخ کتبی به این موضوعات را بخواهد: شخصیت حقوقی و اختیار انعقاد قرارداد؛ اعتبار مجوز بهره‌برداری؛ گروه‌های کالایی مجاز؛ ظرفیت فعلی؛ مهلت معافیت از هزینه؛ تعرفه کامل؛ محدودیت‌های مربوط به کالای خطرناک؛ اداره و کد گمرکی؛ ساعات کار عملیات و دروازه؛ نوع انبارداری؛ وضعیت اتصال ریلی؛ ظرفیت دروازه کامیون؛ امکان رزرو ظرفیت و تخصیص محوطه اختصاصی؛ محدودیت‌های واگذاری به پیمانکار فرعی؛ امکان تبادل الکترونیکی داده (EDI)^{۸۳} و اتصال سامانه‌ای (API)^{۸۴}؛ خطوط کشتیرانی فعال؛ حداقل حجم یا تضمین مورد انتظار؛ نحوه اعمال مالیات بر ارزش افزوده؛ الزامات بانکی و پرداخت؛ حدود پوشش بیمه؛ سیاست تحریمی؛ و سازوکار مدیریت بحران و تداوم کسب‌وکار.

افزون بر درخواست اطلاعات از اپراتورهای بندری، باید درخواست اطلاعات جداگانه‌ای نیز برای شرکت‌های لجستیک طرف سوم و حمل‌کنندگانی فرستاده شود که تجربه واقعی در مسیر ترکیه به ایران دارند. شایسته نیست اپراتور بندری شرکت حمل زمینی را بدون رقابت به طرح تحمیل کند، مگر آنکه قیمت و شاخص‌های عملکرد آن با نرخ‌های بازار مقایسه شود.

۶-۲- دروازه‌های توقف پیش از انتخاب شریک و انعقاد قرارداد

پیش از امضای قرارداد و حتی پیش از اعلام برنده، طرح باید از سه «دروازه توقف» عبور کند: احراز اختیار حقوقی طرف مقابل، کنترل گمرکی و طبقه‌بندی کالا، و کنترل تحریم، بانک و بیمه. رد شدن در هر یک از این دروازه‌ها باید طرح را برای همان جریان کالایی متوقف کند. این سخت‌گیری به‌ویژه با توجه به تغییرات اخیر مقررات دفتر کنترل دارایی‌های خارجی آمریکا در سپتامبر ۲۰۲۶ ضروری است (وزارت خزانه‌داری آمریکا، ۲۰۲۶الف، ۲۰۲۶ب).

⁸³ Electronic Data Interchange

⁸⁴ Application Programming Interface



ترتیب کامل تصمیم‌گیری چنین است: تأیید سبد کالایی و کد طبقه‌بندی؛ تطبیق کشور مبدأ، طرف معامله و مسیر با اسناد حمل؛ جلب موافقت صاحبان کالا و دریافت برنامه محموله‌ها؛ کنترل گمرکی و مجوزهای ایران و ترکیه؛ کنترل تحریم، بانک و بیمه؛ دریافت پیشنهادهای قابل مقایسه؛ و اجرای طرح آزمایشی همراه با ثبت شاخص‌ها. تنها پس از گذر از این مراحل، مذاکره درباره رزرو ظرفیت یا تعهد حداقل حجم معنا پیدا می‌کند.

طرح آزمایشی باید کوچک اما از نظر عملیاتی واقعی باشد؛ برای بار کانتینری، چند محموله در چند سرویس دریایی، نه یک کانتینر نمایشی؛ برای بار فله، یک یا چند محموله واقعی؛ و برای مواد شیمیایی، در مرحله نخست محصولی که برگه اطلاعات ایمنی و وضعیت مقرراتی روشنی دارد. در این مرحله، هیچ اجازه بلندمدت یا تعهد سنگین حداقل حجم یا پرداخت توصیه نمی‌شود. پس از پایان طرح آزمایشی، توزیع مدت ماندگاری کالا، هزینه هر TEU یا هر تن، زمان توقف در مرز، خسارت‌ها و دمو را باید با مسیر فعلی مقایسه شود.

پس از اثبات تقاضا، مرحله دوم سه گزینه پیش رو دارد: نخست، رزرو ظرفیت بدون اجازه فضا؛ دوم، اخذ مجوز استفاده اختصاصی از محوطه، انبار یا مخزن؛ و سوم، تشکیل شرکت پروژه یا سرمایه‌گذاری مشترک، یا ساخت تأسیسات متناسب با نیاز، برای کالاهایی که به زیرساخت ثابت نیاز دارند. ورود به امتیاز بهره‌برداری بندری تنها زمانی منطقی است که طرح از «استفاده از بندر» به «سرمایه‌گذاری در تأسیسات بندری و بهره‌برداری از آن» تبدیل شده باشد و حجم بار، سرمایه، مجوزها و همکاری بخش عمومی آن را توجیه کند.

از منظر نهادی، بهتر است اتاق بازرگانی «تضمین‌کننده حجم» نباشد، مگر آنکه پیشاپیش تعهد متقابل و هم‌ارز اعضا را دریافت کرده باشد. مناسب‌تر آن است که اتاق نقش تجمیع‌کننده تقاضا و مدیر برنامه را بر عهده گیرد و قراردادهای الزام‌آور حمل یا حداقل حجم را یک کنسرسیوم قراردادی یا شرکت پروژه تجاری منعقد کند. در غیر این صورت، ممکن است اتاق در برابر اپراتور تعهد حداقل حجم بدهد، اما ابزاری برای الزام اعضا به ارسال بار نداشته باشد.

توصیه نهایی درباره نقش دولت‌های ایران و ترکیه، الگویی ترکیبی است: عملیات، قیمت‌گذاری و تعهدات خدماتی در سطح بخش خصوصی، و تسهیل‌گری در سطح نهادی و دولتی. قرارداد خدمات پایانه، قرارداد لجستیک و قرارداد متصدی حمل باید خصوصی باشند؛ اما لازم است کارگروهی مشترک میان اتاق‌های بازرگانی، گمرکات و مراجع حمل‌ونقل دو کشور برای بهبود عملکرد مرزی، تبادل داده، صدور مجوزهای حمل جاده‌ای و حل مسائل ساختاری تشکیل شود.

۳-۶- برنامه اقدام فوری و خروجی‌های مورد انتظار

اقدامات فوری، خروجی‌ها و مهلت‌های پیشنهادی در جدول 25 جمع‌بندی شده است.

جدول 25 - برنامه اقدام فوری و خروجی‌های مورد انتظار

اولویت	اقدام	خروجی مورد انتظار	مهلت پیشنهادی
فوری	تشکیل دفتر مدیریت برنامه دروازه‌های تجاری	مسئول پروژه و چارچوب حکمرانی	هفته نخست



اولویت	اقدام	خروجی مورد انتظار	مهلت پیشنهادی
فوری	ارسال الگوی داده محموله‌ها به اعضا	نقشه تقاضای دارای اسناد و تفکیک مسیر	یک هفته
فوری	تشکیل تیم غربالگری تحریم و HS	فهرست موارد توقف	یک هفته
بالا	ارسال RFI به MIP و پایانه‌های منتخب آمبارلی، آسیابورت، کوجاالی و علی‌آغا	پیشنهادهای فنی-تجاری	۲-۴ هفته
بالا	ارسال RFI مستقل به ۳ PLها و حاملان TIR	نرخ‌های بندر تا ایران	۲-۴ هفته
بالا	تدوین یادداشت مسیر گمرکی ترکیه و ایران	نقشه رویه‌ها	۳-۴ هفته
بالا	اخذ تأیید اولیه بانک/ بیمه‌گر	آزمون قابلیت تأمین مالی	پیش از LOI
بالا	بازدید میدانی با چک‌لیست واحد	راستی‌آزمایی پایانه	۴-۶ هفته
بعدی	مذاکره TSA + SLA + MLSA	قرارداد پایلوت	۶-۱۰ هفته
بعدی	اجرای پایلوت و داشبورد	هزینه واقعی KPI	۲-۳ ماه
مشروط	رزرو ظرفیت	تخفیف حجمی/اولویت خدمت	پس از پایلوت
مشروط	محوطه/مخزن/اجاره JV	تعهد دارایی/سرمایه	پس از اثبات حجم

منبع: یافته‌های این گزارش.

نخستین اقدام اتاق بازرگانی درخواست واگذاری فضای بندری نیست؛ بلکه گردآوری محرمانه و استاندارد اطلاعات محموله‌های واقعی اعضا و تنظیم درخواست اطلاعات برای گروه‌های کالایی واجد بررسی است. نامه‌های استعلام باید ظرفیت مورد نیاز، برنامه زمانی احتمالی، بندر یا مرز فعلی، شیوه حمل، خدمات مورد نیاز و محدودیت‌های گمرکی را مشخص کنند و نرخ‌هایی قابل مقایسه بخواهند. اتاق پیگیری نهادی و گفت‌وگوی جمعی را تسهیل می‌کند و تعهدات تجاری، حمل، پرداخت و بیمه بر عهده اشخاص حقوقی مجری باقی می‌ماند.

۶-۴- نقشه راه ۹۰ روزه و افق ۱۲ تا ۲۴ ماهه

منطق اجرایی پیشنهادی، چنان‌که در شکل ۹ نشان داده شده، از مرحله «گردآوری داده و طرح آزمایشی» به «قرارداد چارچوب» و سپس به «تصمیم درباره گسترش مقیاس» می‌رسد. هدف این توالی آن است که اتاق، پیش از مشاهده شاخص‌های واقعی عملکرد، خود یا اعضایش را درگیر تعهدات ثابت و سرمایه‌بر نکند.

در سی روز نخست، اولویت با تطبیق داده‌های گمرکی با اسناد حمل، انتخاب صاحبان کالای داوطلب و غربال اولیه کالاهاست. آغاز طرح آزمایشی به احراز امکان قانونی، توافق ارائه‌دهندگان خدمات و وجود محموله واقعی بستگی دارد و زمان‌های نقشه راه برآوردی برای مدیریت طرح است، نه مهلتی قطعی. اگر حجم یا مسیر تأیید نشود، کنارگذاشتن همان گزینه و پرهیز از تعهد بی‌پشتوانه، خود خروجی مطلوب مرحله نخست است.



شکل 9 - نقشه راه ۹۰ روزه و افق توسعه ۱۲ تا ۲۴ ماهه

منبع: یافته‌های این گزارش.

برای مدیریت طرح، جدول 26 نقاط اصلی تصمیم‌گیری را در کنار خروجی‌های قابل تحویل نشان می‌دهد.

جدول 26 - نقشه راه اجرایی از ۳۰ روز نخست تا افق ۲۴ ماهه

بازه	اقدام محوری	خروجی قابل تحویل	نقطه تصمیم
روز ۱ تا ۳۰	PMO، کتابچه داده محموله‌ها، بخش‌بندی و NDA	بانک داده مستند تقاضا و فهرست کوتاه سیدها و محموله‌های مستند	آیا محموله و مسیر قابل انتساب به بندر مشخص است؟
روز ۳۱ تا ۶۰	RFI/RFQ، فهرست کوتاه، راستی‌آزمایی اولیه و مدل هزینه	پیشنهاد‌های قابل مقایسه	آیا گزینه‌ای قابل تأمین مالی و منطبق با الزامات است؟
روز ۶۱ تا ۹۰	حمل آزمایشی، KPI و مذاکره SLA	خط مبنای هزینه واقعی و سطح خدمت	آیا نسبت به مسیر پایه مزیت دارد؟
ماه ۴ تا ۶	قرارداد چارچوب و رزرو ظرفیت	قرارداد عملیاتی یک‌ساله/چندساله	آیا حجم پایدار و سطح خدمت قابل اتکاست؟
ماه ۶ تا ۱۲	توسعه اعضا، دروازه دوم و داشبورد مستمر	سبد دو دروازه و پروتکل تغییر مسیر	آیا نیاز به فضای اختصاصی ایجاد شده است؟
ماه ۱۲ تا ۲۴	بررسی محوطه، انبار، سیلو، مخزن یا JV	توجیه اقتصادی سرمایه‌گذاری	فقط در صورت NPV مثبت، حجم اثبات‌شده و مجوز روشن

منبع: یافته‌های این گزارش؛ زمان‌بندی‌ها برآورد پروژه‌های اند و تعهد قانونی تلقی نمی‌شوند.



در جمع‌بندی نهایی، همکاری بندری با ترکیه تنها زمانی برای فعالان اقتصادی ایران ارزش می‌آفریند که برای کالایی مشخص، در مسیری واقعی و برای صاحب کالایی که تقاضای واقعی دارد، مزیتی قابل سنجش نسبت به گزینه‌های موجود فراهم کند. داده‌های گمرک ایران از جریان‌های وزنی مهم در غلات و نهاده‌ها و جریان‌های ارزشی مهم در ماشین‌آلات، تجهیزات و فلزات گران‌بها حکایت دارد؛ اما هیچ‌یک از این ارقام به‌تنهایی معادل ظرفیتی نیست که بتوان از یک پایانه ترکیه خرید. مرسین، برخی پایانه‌های مرمره و تکیرداغ، کوجائلی، علی‌آغا و دیگر گزینه‌های فنی باید بر پایه نوع محموله و شبکه حمل وارد فهرست استعلام شوند، نه بر اساس رتبه‌ای ثابت و مستقل از تقاضا.

گام نخست اتاق بازرگانی، تجمیع داوطلبانه تقاضا و تسهیل ارتباط نهادی است و طرف تجاری قرارداد و تعهدات مالی باید بنگاه یا شرکت پروژه‌ای باشد که اختیار لازم را دارد. قراردادهای خدمات، حمل، گمرک و بیمه باید با یکدیگر سازگار و قابل اجرا باشند. تعهد ظرفیت اختصاصی و سرمایه‌گذاری بلندمدت تنها پس از موفقیت طرح آزمایشی، سنجش هزینه کل درب‌به‌درب، احراز حجم پایدار و عبور از کنترل‌های قانونی و مالی قابل توصیه است. در این چارچوب، بنادر ترکیه می‌توانند برای برخی کالاها مسیری مکمل باشند و تاب‌آوری زنجیره تأمین را افزایش دهند، بی‌آنکه جایگزین بنادر ایران تلقی شوند.

۷- واژه‌نامه تخصصی و اختصارات

این واژه‌نامه برای یکدست‌کردن اصطلاحات حقوقی، بندری، گمرکی و لجستیکی گزارش تهیه شده است. در متن گزارش، معادل فارسی اصطلاحات به کار رفته و معادل انگلیسی هر اصطلاح یا اختصار در نخستین کاربرد آن در پاورقی آمده است. جدول 27 مهم‌ترین واژگان تخصصی و اختصارات به‌کاررفته در گزارش را تعریف می‌کند.

جدول 27 - واژه‌نامه تخصصی و اختصارات گزارش

معادل فارسی/اختصار	اصطلاح انگلیسی	تعریف عملیاتی
مدل بندر مالک	Landlord Port	مدلی از حکمرانی بندری که در آن مرجع عمومی معمولاً مالک زمین و زیرساخت پایه است و عملیات تجاری پایانه به اپراتور خصوصی واگذار می‌شود.
امتياز بهره‌برداری	Concession	قرارداد یا مجوز بلندمدتی که حق بهره‌برداری از دارایی یا تأسیسات بندری را با شروط معین به بهره‌بردار واگذار می‌کند.
اپراتور پایانه	Terminal Operator	شخص حقوقی مسئول عملیات تجاری یک پایانه، از جمله تخلیه و بارگیری، محوطه، تجهیزات و خدمات مرتبط.
دروازه مدیریت‌شده	Managed Gateway / Gateway Partnership	مدل همکاری مرحله‌ای که در آن دسترسی به بندر، حمل، گمرک و ظرفیت از طریق شبکه قراردادهای هماهنگ مدیریت می‌شود، بدون نیاز به تملک یا امتیاز بندر.
شرکت با هدف خاص (SPV)	Special Purpose Vehicle	شرکتی که برای اجرای پروژه یا نگهداری تعهدات و دارایی‌های مشخص ایجاد می‌شود.
قرارداد خدمات پایانه (TSA)	Terminal Services Agreement	قرارداد اصلی میان صاحب کالا/کنسرسیوم و اپراتور پایانه برای خدمات تخلیه، بارگیری، محوطه، انبار و سطح خدمت.
توافق سطح خدمت (SLA)	Service Level Agreement	بخش قراردادی که شاخص‌های قابل اندازه‌گیری خدمت، هدف، روش سنجش و ضمانت اجرا را مشخص می‌کند.



معادل فارسی/اختصار	اصطلاح انگلیسی	تعریف عملیاتی
شاخص کلیدی عملکرد (KPI)	Key Performance Indicator	شاخص کمی برای سنجش زمان، هزینه، قابلیت اکتفا، خسارت، کیفیت یا تطبیق عملیات.
رزرو ظرفیت	Capacity Reservation	تعهد اپراتور به در دسترس نگه داشتن میزان مشخصی از ظرفیت برای مشتری در دوره معین.
تعهد حداقل حجم	Minimum Volume Commitment	تعهد مشتری به تأمین حداقل حجم مشخصی از بار در دوره قرارداد.
تعهد پرداخت در صورت عدم استفاده	Take-or-Pay	سازوکاری که مشتری را حتی در صورت استفاده نکردن کامل از ظرفیت متعهد به پرداخت حداقل مبلغ یا حجم قراردادی می‌کند.
ساخت متناسب با نیاز	Build-to-Suit	احداث یا تجهیز تأسیسات بر اساس مشخصات اختصاصی مشتری و معمولاً در قبال تعهد بلندمدت.
واگذاری فرعی حق بهره‌برداری	Sub-concession	واگذاری بخشی از حقوق بهره‌برداری دارنده امتیاز به شخص ثالث در حدود مجاز قرارداد بالادستی و قانون.
مشارکت عمومی-خصوصی (PPP)	Public-Private Partnership	ساختار قراردادی برای مشارکت بخش عمومی و خصوصی در سرمایه‌گذاری، ساخت، تأمین مالی یا بهره‌برداری.
سرمایه‌گذاری مشترک (JV)	Joint Venture	ساختاری که دو یا چند طرف در مالکیت، سرمایه، ریسک و منافع یک فعالیت یا شرکت مشترک سهیم می‌شوند.
شرکت لجستیک طرف سوم (PL) ^۳	Third-Party Logistics	ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی برون‌سپاری شده مانند حمل، انبار، هماهنگی و توزیع.
متصدی حمل بدون کشتی (NVOCC)	Non-Vessel-Operating Common Carrier	متصدی حملی که بدون مالکیت یا بهره‌برداری از کشتی، حمل دریایی را در قالب بارنامه خود عرضه می‌کند.
فورواردر	Freight Forwarder	هماهنگ‌کننده حمل که خدمات حمل، اسناد، رزرو، تجمیع و ارتباط میان متصدیان مختلف را سازمان می‌دهد.
کارگزار گمرکی	Customs Broker	شخص یا مؤسسه مجاز برای انجام تشریفات، اظهار و پیگیری امور گمرکی به نمایندگی از صاحب کالا.
انبار گمرکی / انبار تحت نظارت گمرک	Bonded Warehouse	محلی تحت کنترل گمرک که کالا پیش از پرداخت حقوق و عوارض یا تعیین رویه نهایی می‌تواند در آن نگهداری شود.
انبارش موقت	Temporary Storage	وضعیت نگهداری کالا پس از ارائه به گمرک و پیش از تخصیص یک رویه گمرکی نهایی.
منطقه آزاد	Free Zone	محدوده‌ای با رژیم گمرکی/مالیاتی خاص که ورود، نگهداری یا برخی فعالیت‌های تجاری در آن تابع قواعد ویژه است.
بندر خشک	Dry Port	پایانه داخلی متصل به بندر دریایی که برخی کارکردهای بندری و بین‌وجهی را به پسرکانه منتقل می‌کند.
پایانه داخلی کانتینری (ICD)	Inland Container Depot	پایانه داخلی برای نگهداری، تجمیع، تفکیک و تشریفات مرتبط با کانتینرها.
دروازه توسعه‌یافته	Extended Gate	مدلی که بخشی از عملیات و کنترل بندر به یک گره داخلی متصل و هماهنگ منتقل می‌شود.
هزینه کل لجستیک درب‌به‌درب	Total Landed Logistics Cost	مجموع همه هزینه‌های دریایی، بندری، گمرکی، انبار، زمینی، مالی، بیمه و هزینه زمان تا مقصد نهایی.
درخواست اطلاعات (RFI)	Request for Information	سند بازاریابی برای دریافت اطلاعات فنی، حقوقی، عملیاتی و ظرفیت از عرضه‌کنندگان بالقوه.

معادل فارسی/اختصار	اصطلاح انگلیسی	تعریف عملیاتی
درخواست قیمت (RFQ)	Request for Quotation	درخواست رسمی برای دریافت نرخ‌ها و شرایط تجاری قابل مقایسه از گزینه‌های واجد شرایط.
راستی‌آزمایی حقوقی و عملیاتی	Due Diligence	بررسی نظام‌مند هویت، اختیار قراردادی، مجوز، ظرفیت، ریسک، مالیات، بیمه و انطباق پیش از معامله.
خلاصه شرایط اصلی قرارداد	Term Sheet	سندی مقدماتی که شروط کلیدی تجاری و حقوقی پیش از تدوین قرارداد کامل را جمع‌بندی می‌کند.
مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDA)	Multi-Criteria Decision Analysis	روش ساختاریافته برای مقایسه گزینه‌ها با استفاده از چند معیار و وزن مشخص.
قابلیت تأمین مالی	Bankability	میزان امکان‌پذیری تأمین مالی، پرداخت و پوشش بیمه‌ای یک قرارداد یا پروژه در عمل.
قواعد اینکوترمز	Incoterms® Rules	قواعد اتاق بازرگانی بین‌المللی برای تقسیم برخی هزینه‌ها، وظایف و نقطه انتقال ریسک میان فروشنده و خریدار.
زمان معاف از هزینه	Free Time	مدت قراردادی که طی آن برخی هزینه‌های انبارش، دموراژ یا دیتنشن دریافت نمی‌شود.
دموراژ	Demurrage	هزینه ناشی از باقی‌ماندن کانتینر یا واحد حمل در اختیار/محوطه فراتر از مهلت مقرر، طبق قرارداد مربوط.
دیتنشن	Detention	هزینه استفاده از تجهیزات، به‌ویژه کانتینر، خارج از پایانه و فراتر از مهلت مجاز بازگرداندن.
وزن ناخالص تأییدشده (VGM)	Verified Gross Mass	وزن ناخالص کانتینر پر که مطابق SOLAS باید پیش از بارگیری روی کشتی تأیید شود.
کالای دارای کاربرد دوگانه	Dual-use Goods	کالایی که می‌تواند هم کاربرد غیرنظامی و هم کاربرد نظامی/احساس داشته باشد و ممکن است مشمول کنترل صادرات باشد.
مالک ذی‌نفع نهایی (UBO)	Ultimate Beneficial Owner	شخص حقیقی که در نهایت مالکیت یا کنترل مؤثر یک شخص حقوقی یا معامله را در اختیار دارد.
غربالگری تحریم	Sanctions Screening	کنترل طرف‌ها، کالا، شناور، بانک، بیمه‌گر، مالکیت و سایر عوامل معامله در برابر محدودیت‌های تحریمی قابل اعمال.
قوه قاهره	Force Majeure	رویداد خارج از کنترل متعارف طرفین که می‌تواند اجرای تعهد را موقتاً یا دائماً تحت تأثیر قرار دهد.
تغییر قانون	Change in Law	تغییر مقررات یا الزامات الزام‌آور پس از قرارداد که هزینه یا امکان اجرای تعهدات را تغییر می‌دهد.
دشواری اجرای قرارداد	Hardship	تغییر بنیادی شرایط که اجرای قرارداد را به‌طور غیرمتعارف سنگین می‌کند، بدون آنکه لزوماً غیرممکن شود.
حق مداخله	Step-in Right	حق قراردادی یک طرف برای مداخله موقت در اجرا یا جایگزینی سازوکار عملیاتی در شرایط مشخص.
اعتبار خدماتی	Service Credit	کاهش هزینه یا اعتبار مالی قراردادی در پاسخ به عدم تحقق سطح خدمت.
تداوم کسب‌وکار	Business Continuity	توان ادامه یا بازیابی خدمت در برابر اختلال از طریق ظرفیت، مسیر، تجهیزات و رویه‌های پشتیبان.



معادل فارسی/اختصار	اصطلاح انگلیسی	تعریف عملیاتی
دفتر مدیریت پروژه (PMO)	Project Management Office	واحد هماهنگ‌کننده برنامه، زمان‌بندی، داده، تصمیمات و گزارش‌دهی پروژه.
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed	ماتریس تعیین نقش «مسئول اجرا، پاسخ‌گو، مشورت‌شونده و در جریان» برای فعالیت‌های پروژه.
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit	واحد معادل کانتینر ۲۰ فوت برای سنجش ظرفیت یا عملکرد کانتینری.
TIR	Transports Internationaux Routiers	نظام بین‌المللی ترانزیت جاده‌ای با تضمین گمرکی بر اساس کنوانسیون TIR.
CMR	Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road	کنوانسیون حاکم بر قرارداد حمل بین‌المللی جاده‌ای کالا در کشورهای عضو.
IMDG	International Maritime Dangerous Goods Code	کد بین‌المللی حمل دریایی کالاهای خطرناک بسته‌بندی‌شده.
IMSBC	International Maritime Solid Bulk Cargoes Code	کد بین‌المللی حمل دریایی کالاهای فله جامد.
IBC	International Bulk Chemical Code	کد بین‌المللی ساخت و تجهیز کشتی‌های حامل مواد شیمیایی خطرناک فله.
SOLAS	International Convention for the Safety of Life at Sea	کنوانسیون بین‌المللی ایمنی جان اشخاص در دریا و مبنای برخی الزامات ایمنی مانند VGM.
EDI/API	Electronic Data Interchange / Application Programming Interface	سازوکارهای تبادل ساختاریافته داده میان سامانه‌های عملیاتی و تجاری.
قرارداد ظرفیت اختصاصی	Dedicated Capacity Agreement	قراردادی که مقدار مشخصی از ظرفیت عملیاتی، محوطه، جایگاه کانتینری یا ظرفیت ذخیره را برای مشتری در دوره معین اختصاص می‌دهد، بدون ایجاد حق عینی بر زمین بندر.
مجوز تخصیص محوطه یا انبار اختصاصی	Dedicated Yard/Storage Licence	مجوز قراردادی برای استفاده اختصاصی از محوطه یا فضای انبار در حدود اختیار اپراتور و الزامات گمرکی و قرارداد بالادستی.
تعهدات پشت‌به‌پشت	Back-to-Back Obligations	هماهنگ‌سازی تعهدات زمانی، مالی، مسئولیت و ضمانت اجرا در قراردادهای متوالی زنجیره حمل به‌گونه‌ای که تعهد یک قرارداد با قرارداد دیگر ناسازگار نباشد.
کد بین‌المللی حمل ایمن غله به‌صورت فله	International Code for the Safe Carriage of Grain in Bulk (Grain Code)	کد سازمان بین‌المللی دریانوردی برای الزامات ایمنی حمل غله به‌صورت فله، به‌ویژه الزامات پایداری و ایمنی کشتی.
تفاهم‌نامه چارچوب	Framework Memorandum of Understanding (Framework MoU)	سند نهادی برای تعیین حوزه همکاری، نقاط تماس، تبادل اطلاعات و سازوکار هماهنگی که معمولاً جایگزین قرارداد تجاری لازم‌الاجرا نیست.
کشور مبدأ	Country of origin	کشوری که کالا طبق قواعد مبدأ در آن تولید یا واجد منشأ شده است؛ لزوماً کشور فروشنده یا ارسال‌کننده نیست.
کشور ارسال/بارفرستی	Country of consignment	کشوری که کالا طبق تعریف آماری از آن به کشور گزارش‌دهنده ارسال شده است؛ ممکن است با کشور مبدأ تفاوت داشته باشد.
آمار آینده‌ای تجارت	Mirror trade statistics	مقایسه واردات گزارش‌شده یک کشور از شریک با صادرات گزارش‌شده همان شریک به کشور نخست.



معادل فارسی/اختصار	اصطلاح انگلیسی	تعریف عملیاتی
ارزش گذاری CIF / FOB	Cost, Insurance and Freight / Free on Board	تفاوت مبنای ارزش واردات و صادرات که در تحلیل اختلافات تجاری دوطرفه باید کنترل شود.
تقاضای قابل انتساب به مسیر	Route-attributable demand	محموله دارای صاحب کالا، وزن یا تعداد کانتینر، مسیر واقعی، تواتر و سند قابل بررسی برای یک پایانه مشخص.
حجم قابل تعهد	Contractable throughput	حجم قابل اثبات و قابل پذیرش از نظر حقوقی و اقتصادی توسط صاحب کالا یا طرف اصلی قرارداد؛ متمایز از حجم کل تجارت.

منبع: یافته‌های این گزارش؛ تعاریف برای استفاده عملیاتی در این گزارش تنظیم شده‌اند.

۸- منابع

آیین‌نامه سازمان بنادر و دریانوردی. (۱۳۴۸). وظایف و اختیارات سازمان بنادر و دریانوردی. <https://nezamat.ir/post-۲۱۲۱۱/>

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران. (۱۴۰۵ الف). بنادر دریای سیاه: ۱۲ بندر. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی.
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران. (۱۴۰۵ ب). بنادر دریای مرمره: ۲۸ بندر و پایانه. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی.

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران. (۱۴۰۵ پ). دریای اژه: بنادر و پایانه‌های منتخب. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی.

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران. (۱۴۰۵ ت). دریای مدیترانه: ۱۱ بندر. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی.
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران. (۱۴۰۵ ث). گزارش جامع و تحلیلی ظرفیت‌های لجستیکی بنادر ترکیه. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی.

اقتصاد ژورنال. (۱۴۰۴). تجارت ایران با کشورهای عضو اکو به ۲۷/۶ میلیارد دلار رسید [به نقل از گمرک جمهوری اسلامی ایران]. <https://eghtesadjournal.com/commerce-and-customs/۲۳۳۹۸۸/>

خبرگزاری تسنیم. (۱۴۰۳، ۱۴ فروردین). صادرات ۳۶ میلیارد دلاری نفت در سال ۱۴۰۲. <https://www.tasnimnews.ir/fa/news/۱۴۰۳/۰۱/۱۴/۳۰۶۲۰۷۶>

قانون امور گمرکی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۰). مواد ۲، ۳، ۱۱ و ۱۲ و مقررات مرتبط با تشریفات واردات و عبور کالا. <https://nezamat.ir/post-۳۸۵۲۵/>

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۹ الف). آمار صادرات طی سال ۱۳۹۹ [فایل داده تفصیلی بر حسب ماه، گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].



گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۹ب). آمار واردات طی سال ۱۳۹۹ [فایل داده تفصیلی بر حسب ماه، گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۰الف). آمار صادرات طی سال ۱۴۰۰ [فایل داده تفصیلی بر حسب ماه، گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۰ب). آمار واردات طی سال ۱۴۰۰ [فایل داده تفصیلی بر حسب ماه، گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۱الف). آمار صادرات طی سال ۱۴۰۱ [فایل داده تفصیلی بر حسب ماه، گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۱ب). آمار واردات طی سال ۱۴۰۱ [فایل داده تفصیلی بر حسب ماه، گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۲الف). صادرات غیرنفتی در سال ۱۴۰۲ [فایل داده تفصیلی بر حسب گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۲ب). واردات طی سال ۱۴۰۲ [فایل داده تفصیلی بر حسب گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۳الف). آمار صادرات طی سال ۱۴۰۳ [فایل داده تفصیلی بر حسب گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۳ب). آمار واردات طی سال ۱۴۰۳ [فایل داده تفصیلی بر حسب گمرک، کشور و تعرفه؛ داده ارائه شده برای پژوهش].

Castelein, R. B., Geerlings, H., & van Duin, R. (2019). Divergent effects of container port choice incentives on users' behavior. *Transport Policy*, 84, 82–93. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.04.010>

Council of the European Union. (2025, September 29). *EU reimposes restrictive measures in view of Iran's nuclear activities following the reintroduction of UN sanctions*. <https://www.consilium.europa.eu/>

Council of the European Union. (2026, March 30). *Human rights in Iran: Council extends sanctions regime until April 2027*. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/03/30/human-rights-in-iran-council-extends-sanctions-regime-until-april-2027/>



- de Langen, P. W. (2007). Port competition and selection in contestable hinterlands: The case of Austria. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 7(1). <https://doi.org/10.18757/ejtir.2007.7.1.3370>
- Gelir İdaresi Başkanlığı. (2026). *Katma Değer Vergisi Genel Uygulama Tebliği: Liman ve hava meydanlarında yapılan hizmetler ve uluslararası/transit taşımacılık hükümleri*. Republic of Türkiye.
- International Maritime Organization. (n.d.-a). *International Maritime Dangerous Goods (IMDG) Code*. <https://www.imo.org/>
- International Maritime Organization. (n.d.-b). *International Maritime Solid Bulk Cargoes (IMSBC) Code*. <https://www.imo.org/>
- International Maritime Organization. (n.d.-c). *International Bulk Chemical (IBC) Code*. <https://www.imo.org/>
- International Maritime Organization. (n.d.-d). *Verification of the gross mass of a packed container*. <https://www.imo.org/>
- Jeevan, J., Chen, S.-L., & Cahoon, S. (2018). The impact of dry port operations on container seaports competitiveness. *Maritime Policy & Management*, 46(1), 4–23. <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1505054>
- Khaslavskaya, A., & Roso, V. (2019). Outcome-driven supply chain perspective on dry ports. *Sustainability*, 11(5), Article 1492. <https://doi.org/10.3390/su11051492>
- Mańkowska, M., Pluciński, M., & Kotowska, I. (2021). Seaports during the COVID-19 pandemic: The terminal operators' tactical responses to disruptions in maritime supply chains. *Energies*, 14(14), Article 4339. <https://doi.org/10.3390/en14144339>
- Notteboom, T., & Lam, J. S. L. (2018). The greening of terminal concessions in seaports. *Sustainability*, 10(9), Article 3318. <https://doi.org/10.3390/su10093318>
- PSA International. (2025). *Mersin International Port: East Med Hub 2 development announcements*. <https://www.globalpsa.com/>
- Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs. (n.d.-a). *Türkiye–İran ekonomik ve ticari ilişkileri* [Trade figures compiled from TÜİK]. <https://www.mfa.gov.tr/iran-ekonomisi.tr.mfa>
- Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs. (n.d.-b). *Türkiye–Iran economic and commercial relations* [Historical 2021 series]. <https://www.mfa.gov.tr/economic-and-commercial-relations-with-iran.en.mfa>



- Republic of Türkiye Ministry of Trade. (2025a, January 20). *Ortak transit rejimi ve NCTS*. <https://www.ticaret.gov.tr/gumruk-islemleri/sikca-sorulan-sorular/ticari/ortak-transit-rejimi-ve-ncts>
- Republic of Türkiye Ministry of Trade. (2025b, November 20). *Ortak transit sistemi*. <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/cok-tarafli-ve-bolgesel-iliskiler/cok-tarafli-iliskiler/ortak-transit-sistemi>
- Republic of Türkiye Ministry of Trade. (2025c). *Export controls for dual-use and sensitive goods*. <https://www.ticaret.gov.tr/>
- Republic of Türkiye Ministry of Transport and Infrastructure. (2021). *Tehlikeli Yüklerin Deniz Yoluyla Taşınması ve Yükleme Emniyeti Hakkında Yönetmelik*.
- Republic of Türkiye Ministry of Transport and Infrastructure. (2022). *Kıyı Tesisi İşletme İzni ve Kıyı Tesisi İşletmecileri Hakkında Yönetmelik* (Official Gazette No. 32017).
- Republic of Türkiye Ministry of Transport and Infrastructure. (2025). *2024 port cargo and container handling statistics*. Directorate General of Maritime Affairs.
- Republic of Türkiye Ministry of Transport and Infrastructure. (2026). *2025 port cargo and container handling statistics*. Directorate General of Maritime Affairs.
- Rezaei, J., van Wulfften Palthe, L., & Wiegman, B. (2019). Port performance measurement in the context of port choice: An MCDA approach. *Management Decision*, 57(2), 396–417. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0482>
- Rodrigue, J.-P., & Notteboom, T. (2012). Dry ports in European and North American intermodal rail systems: Two of a kind? *Research in Transportation Business & Management*, 5, 4–15. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2012.10.003>
- Rogerson, S., Svanberg, M., & Altuntaş Vural, C. (2024). Comparing flexibility-based measures during different disruptions: Evidence from maritime supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(2), 163–191. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2023-0075>
- Tijan, E., Jović, M., & Panjako, A. (2021). The role of port authority in port governance and Port Community System implementation. *Sustainability*, 13(5), Article 2795. <https://doi.org/10.3390/su13052795>
- Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları. (2026). *İzmir Limanı: 2026 capacity, tariff and operating information*.
- U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. (2026a, September 10). *Iran-related and counter terrorism designations; licensing policy update under Operation Economic Outcast*. <https://ofac.treasury.gov/recent-actions/20260910>



- U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. (2026b, September 14). *Iran-related designation; issuance of amended Venezuela-related general license and frequently asked question*. <https://ofac.treasury.gov/recent-actions>
- United Nations Commission on International Trade Law. (n.d.). *Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards (New York, 1958): Status*. <https://uncitral.un.org/>
- United Nations Economic Commission for Europe. (2024, May 10). *Iran becomes sixth country to connect its national customs system to eTIR*. <https://unece.org/media/Transport/TIR/press/390848>
- United Nations Statistics Division. (n.d.-a). *Bilateral asymmetries*. UN Comtrade Help Center. <https://uncomtrade.org/docs/bilateral-asymmetries/>
- United Nations Statistics Division. (n.d.-b). *Exports from one country may not always align perfectly with the imports of its trading partners*. UN Comtrade Help Center. <https://uncomtrade.org/docs/exports-of-a-country-not-coincide-with-imports-of-its-partner/>
- United Nations Statistics Division. (n.d.-c). *Trade valuation*. UN Comtrade Help Center. <https://uncomtrade.org/docs/trade-valuation/>
- United Nations Treaty Collection. (n.d.). *Status of treaties, Chapter XI: Transport and communications (TIR Convention, 1975; CMR Convention, 1956)*. <https://treaties.un.org/>
- World Bank. (2025). *Port reform toolkit* (Modules 3–4: Port governance and private sector participation). World Bank Group.