

قزاقستان در شهید رجایی؛ فرصتی که نباید تا افتتاح منتظر بماند

بندر شهید رجایی | ترانزیت و لجستیک منطقه‌ای

امیرحسین عبدی

مدیر و مشاور ارشد توسعه کسب و کار، عملیات بندری و لجستیک

مرداد ۱۴۰۵

امضای قرارداد احداث مرکز لجستیکی قزاقستان در بندر شهید رجایی را می‌توان یکی از اتفاقات مهم سال‌های اخیر در حوزه ترانزیت و سرمایه‌گذاری لجستیکی این بندر دانست. براساس اطلاعات رسمی منتشرشده، حدود ۱۵ هکتار زمین برای این مرکز در نظر گرفته شده و قرارداد در قالب BOT برای ۲۷ سال منعقد شده است؛ دو سال برای ساخت و ۲۵ سال برای بهره‌برداری. فعالیت‌های کانتینری، بار فله و ترمینال ریلی نیز در چارچوب پروژه پیش‌بینی شده‌اند. از سوی مدیرکل بنادر و دریانوردی هرمزگان نیز رقم سالانه حدود ۱.۵ میلیون تن بار ترانزیتی به‌عنوان حجم مورد انتظار پروژه اعلام شده است.

در نگاه اول، همه این‌ها خبر خوبی است. حضور بلندمدت یک بازیگر لجستیکی از آسیای مرکزی در بندر شهید رجایی، توسعه حمل ریلی و ایجاد یک مرکز اختصاصی برای مدیریت جریان کالا می‌تواند فرصت تازه‌ای برای افزایش سهم ایران از تجارت و ترانزیت منطقه ایجاد کند.

اما ارزش واقعی این قرارداد نه در روز امضا و نه حتی در روز افتتاح ترمینال مشخص می‌شود. آزمون اصلی زمانی است که ببینیم آیا این زیرساخت می‌تواند به جریان پایدار، تکرارشونده و اقتصادی بار تبدیل شود یا نه.

ایران برای قزاقستان یک گزینه مهم است، اما تنها گزینه نیست.

ما فقط بخشی از نقشه بزرگ‌تر قزاقستان هستیم

برای درک درست اهمیت قرارداد شهید رجایی، ابتدا باید یک واقعیت را بپذیریم: قزاقستان برای اتصال به بازارهای جهانی فقط منتظر مسیر ایران نمانده است.

این کشور هم‌زمان در چند مسیر و کریدور سرمایه‌گذاری و مذاکره می‌کند؛ از شبکه‌های متصل به چین و اروپا تا مسیر ترانس‌خزر و کریدور میانی، و از مسیرهای شمالی تا کریدور بین‌المللی شمال-جنوب. شرکت‌ها و اپراتورهای قزاقستانی نیز در حال توسعه شبکه‌های لجستیکی خود در چند جهت هستند.

بنابراین ایران برای قزاقستان یک گزینه مهم است، اما تنها گزینه نیست. بار در نهایت مسیری را انتخاب می‌کند که ترکیب مناسب‌تری از هزینه، زمان، قابلیت پیش‌بینی، کیفیت خدمت و دسترسی به بازار مقصد ارائه کند.

این نکته به معنای کم‌اهمیت بودن مزیت جغرافیایی ایران نیست؛ برعکس، موقعیت ایران و بندر شهید رجایی یک ظرفیت واقعی ایجاد می‌کند. اما جغرافیا به تنهایی بار نمی‌آورد. جغرافیا فقط امکان رقابت را می‌سازد؛ نتیجه رقابت را کیفیت زنجیره لجستیکی تعیین می‌کند.

یک‌ونیم میلیون تن را فقط یک عدد خبری نبینیم

رقم حدود ۱.۵ میلیون تن بار ترانزیتی در سال، اگر به جریان واقعی تبدیل شود، عدد قابل توجهی است. اما در تحلیل چنین پروژه‌ای باید میان ظرفیت تجاری، هدف ترانزیتی و بار بالفعل تفاوت گذاشت.

یک عدد هدف زمانی معنا پیدا می‌کند که پشت آن صاحبان کالا، قراردادهای حمل، مسیرهای تکرارشونده، نرخ‌های قابل رقابت و سرویس‌های قابل اتکا شکل گرفته باشد. بندر و ترمینال می‌توانند ظرفیت ایجاد کنند، اما ظرفیت بدون مشتری و جریان پایدار بار، هنوز بازار نیست.

از همین امروز باید پرسید چه تعداد صاحب کالا و شرکت لجستیکی می‌توانند به صورت تکرارشونده از این مسیر استفاده کنند، چه مقدار از بار بالقوه قابلیت هدایت به جنوب ایران را دارد و چه موانعی ممکن است میان ظرفیت اسمی و عملکرد واقعی فاصله ایجاد کند.

بار چیست؟

این سؤال برای نوشتن طرح توجیهی پروژه نیست و قرار نیست از بیرون برای سرمایه‌گذار تعیین شود که چه نوع کالا یا چه ترکیبی از خدمات را انتخاب کند. سؤال از منظر آینده پروژه اهمیت دارد. آیا پایه اصلی بار، غلات و محصولات کشاورزی خواهد بود؟ کالاهای فله و محصولات صنعتی چه سهمی خواهند داشت؟ چه میزان از جریان می‌تواند کانتینری باشد؟ و مهم‌تر از همه، چه بخشی از تجارت قزاقستان از نظر مقصد و اقتصاد حمل واقعاً قابلیت هدایت به جنوب ایران و بندر شهید رجایی را دارد؟

پاسخ به این پرسش‌ها باید به تدریج از طریق داده واقعی بازار، گفت‌وگو با صاحبان کالا و فورواردرها، آزمون مسیر و تجربه عملیاتی به دست آید. هرچه این شناخت زودتر شکل بگیرد، طراحی تجاری و عملیاتی مرکز نیز به واقعیت بازار نزدیک‌تر خواهد شد.

فاصله میان ساخت ترمینال و ساخت جریان بار

ساخت یک ترمینال پروژه‌ای نسبتاً خطی است: زمین تحویل می‌شود، طراحی انجام می‌گیرد، زیرساخت ساخته می‌شود، تجهیزات نصب می‌شوند و در نهایت مرکز آماده بهره‌برداری می‌شود.

اما ساخت جریان بار خطی نیست. صاحب کالا باید به مسیر اعتماد کند. نرخ باید رقابتی باشد. زمان حمل باید قابل پیش‌بینی شود. هماهنگی میان راه‌آهن، مرز، گمرک، بندر و سرویس دریایی باید در عمل کار کند. هر حلقه از زنجیره می‌تواند تصمیم صاحب کالا را تغییر دهد.

اگر ساخت بازار به بعد از تکمیل زیرساخت موکول شود، ممکن است در روز افتتاح با ترمینالی آماده روبه‌رو باشیم که هنوز باید برای جذب بار پایدار تلاش کند. بنابراین دو سال دوره ساخت، فقط زمان اجرای پروژه عمرانی نیست؛ زمان ساخت بازار نیز هست.

مزیت جغرافیایی باید به مزیت عملیاتی تبدیل شود

بندر شهید رجایی مزیت‌های واقعی دارد: دسترسی به آب‌های جنوب، اتصال به شبکه گسترده خدمات دریایی، ظرفیت‌های بندری و امکان اتصال ریلی به داخل کشور و کریدور شمال-جنوب. این ترکیب می‌تواند برای قزاقستان و دیگر کشورهای آسیای مرکزی جذاب باشد.

اما رقابت کریدورها فقط رقابت فاصله جغرافیایی نیست. اگر مسیر کوتاه‌تر باشد ولی زمان آن نامطمئن باشد، اگر نرخ حمل در چند حلقه قابل پیش‌بینی نباشد، اگر بار در مرز یا بندر متوقف شود، یا اگر صاحب کالا برای هر مسئله مجبور باشد با چند بازیگر جداگانه مذاکره کند، مزیت فاصله می‌تواند به سرعت از بین برود.

ارزش قرارداد زمانی آشکار می‌شود که مزیت جغرافیایی ایران به یک محصول لجستیکی قابل خرید تبدیل شود: زمان مشخص‌تر، هزینه قابل دفاع، هماهنگی یکپارچه‌تر و مسئولیت‌پذیری روشن‌تر در طول مسیر.

بهترین سناریو آن است که ساخت ترمینال و ساخت بازار همزمان پیش بروند. به بیان دیگر، نباید منتظر پایان عملیات عمرانی ماند تا بعد درباره بار، مشتری و مسیر تصمیم بگیریم.

در این دوره می‌توان بازارهای هدف را دقیق‌تر شناسایی کرد، با صاحبان کالا، تجار، اپراتورهای ریلی، خطوط کشتیرانی و فورواردرهای قزاقستانی و ایرانی مذاکره کرد و چند زنجیره واقعی حمل را از مبدأ تا مقصد مدل‌سازی و آزمایش کرد. گلوگاه‌های مرزی، ریلی، گمرکی، بندری و دریایی نیز بهتر است پیش از افتتاح رسمی شناخته شوند، نه بعد از آن.

یکی از ابزارهای عملی می‌تواند ایجاد یک پایلوت محدود و کنترل‌شده برای پردازش یا تجمیع بخشی از بار مرتبط با پروژه پیش از افتتاح نهایی باشد؛ مشروط به آنکه از نظر حقوقی، عملیاتی و قراردادی امکان‌پذیر باشد و با ساختار اصلی پروژه تعارض ایجاد نکند. هدف چنین پایلوتی جایگزینی ترمینال اصلی نیست؛ هدف، یادگیری زودتر از بازار و آزمون واقعی زنجیره است.

دو سال آینده فقط فرصت ساخت یک مرکز لجستیکی نیست؛ فرصتی است برای شناخت بازار، آزمایش مسیر، حل مسائل پیش از موعد و تبدیل یک قرارداد خوب به یک جریان تجاری واقعی.

سه سال آینده متفاوت برای یک قرارداد

سناریوی مطلوب این است که طی دو سال ساخت، شبکه مشتریان و مسیرهای عملیاتی نیز شکل بگیرند. در این حالت، ترمینال در زمان افتتاح از روز نخست با بخشی از بار شناخته‌شده، مشتریان مشخص و فرآیندهای آزموده‌شده وارد بهره‌برداری می‌شود.

در سناریوی میانه، زیرساخت مطابق برنامه تکمیل می‌شود اما توسعه بازار کندتر پیش می‌رود. مرکز فعالیت خود را آغاز می‌کند، ولی بخشی از ظرفیت آن برای مدتی پایین‌تر از انتظار باقی می‌ماند و ساخت جریان پایدار بار چند سال زمان می‌برد.

سناریوی نامطلوب آن است که تمام تمرکز روی ساخت فیزیکی قرار گیرد و پس از افتتاح تازه جست‌وجوی جدی برای بار آغاز شود. در این حالت، یک دارایی لجستیکی آماده خواهیم داشت که هنوز باید بازار خود را پیدا کند؛ در حالی که کریدورهای رقیب در همان مدت برای تثبیت مشتریان و مسیرهای خود تلاش کرده‌اند.

معیار موفقیت را از امروز درست انتخاب کنیم

افتتاح ساختمان، نصب تجهیزات یا برگزاری مراسم آغاز بهره‌برداری، معیار نهایی موفقیت این پروژه نیست. معیار واقعی، جریان پایدار و اقتصادی بار است: باری که تکرار شود، مشتری‌ای که مسیر را دوباره انتخاب کند، سرویس‌هایی که قابل پیش‌بینی باشند و زنجیره‌ای که بتواند در برابر گزینه‌های رقیب از خود دفاع کند. از این زاویه، قرارداد قزاقستان برای بندر شهید رجایی یک فرصت مهم است؛ اما فرصت خودبه‌خود به مزیت تبدیل نمی‌شود. مزیت زمانی ساخته می‌شود که زیرساخت، بازار، عملیات و شبکه مشتریان هم‌زمان رشد کنند.

اگر قرار است دو سال دیگر ترمینال آماده باشد، بهتر است بار آن تا آن روز منتظر نمانده باشد.

منابع

۱. وزارت تجارت و ادغام قزاقستان — اعلام رسمی قرارداد BOT مرکز لجستیکی شهید رجایی — [مشاهده منبع رسمی](#)
۲. سازمان بنادر و دریانوردی ایران — توافق تخصیص متقابل زمین برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی — [مشاهده منبع رسمی](#)
۳. سازمان بنادر و دریانوردی ایران — گزارش توافق مرکز لجستیکی بندر شهید رجایی — [مشاهده منبع رسمی](#)