



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه هیئت وزیران

بسمه تعالی

"با صلوات بر محمد و آل محمد"

شماره
تاریخ ۴۰۳/۴/۲۳

وزارت امور اقتصادی و دارایی - وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی

سازمان حفاظت محیط زیست

دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد تجاری - صنعتی و ویژه اقتصادی

هیئت وزیران در جلسه ۱۴۰۳/۴/۲۰ به پیشنهاد شماره ۱۳۴۷/۱۰/۱۴۰۳ مورخ ۱۴۰۳/۲/۲۶ دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد تجاری - صنعتی و ویژه اقتصادی و به استناد تبصره (۱) ماده (۱) قانون تشکیل و اداره مناطق ویژه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۸۴ تصویب کرد:

۱- طرح جامع منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس که تأیید شده به مهر دفتر هیئت دولت است، تعیین می شود.

۲- هرگونه عملیات اجرایی با رعایت کلیه ضوابط و مقررات از جمله ملاحظات زیست محیطی (برنامه مدیریت زیست محیطی) و آمایش سرزمین و همچنین رعایت ملاحظات و سیاست های میراث فرهنگی و قوانین و مقررات ناظر بر حفظ آثار تاریخی، فرهنگی و هنری صورت خواهد پذیرفت.

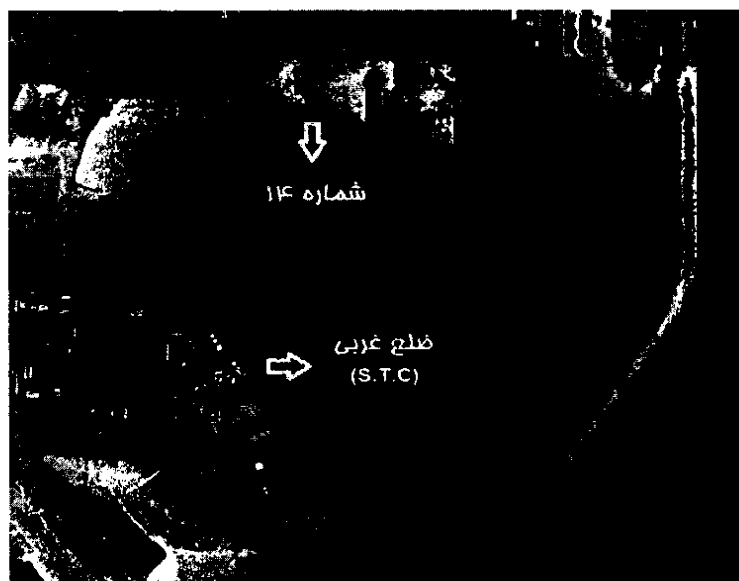
۳- هرگونه تغییر در کاربری های طرح جامع منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس، منوط به تصویب هیئت وزیران است.

۴- دوره بازنگری طرح جامع مذکور پنج سال است.

محمد مختبر

معاون اول رئیس جمهور

رونوشت به دفتر مقام معظم رهبری، دفتر رئیس جمهور، دفتر رئیس مجلس شورای اسلامی، دفتر رئیس قوه قضاییه، دفتر معاون اول رئیس جمهور، دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، دبیرخانه ستاد کل نیروهای مسلح، دیوان محاسبات کشور، دیوان عدالت اداری، سازمان بازرسی کل کشور، معاونت های قوانین و نظارت مجلس شورای اسلامی، امور تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات، کلیه وزارتخانه ها، سازمان ها و مؤسسات دولتی، معاونت های رئیس جمهور، نهادهای انقلاب اسلامی، روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران، دبیرخانه شورای اطلاع رسانی دولت و دفتر هیئت دولت ابلاغ می شود.



نمایی از اسکله‌های نفتی بندر ایزوایکو

• اسکله‌ها

همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد 9 پست از اسکله‌های مجتمع ایزوایکو به فعالیت‌های نفتی اختصاص دارد. ظرفیت این اسکله‌ها به ترتیب 1 هزار و هزار تن برای اسکله‌های شماره 34 و اسکله ضلع غربی S.T.C می‌باشد. با توجه به ظرفیت اسکله‌های فوق و در صورت اختصاص کامل اسکله‌ها به عملیات تخلیه و بارگیری نفتی ظرفیت دریایی بندر در بهترین حالت، حدود یک‌میلیون تن در سال خواهد بود. در صورت هدف‌گذاری برای دستیابی به ظرفیت سالانه بیشتر از این مقدار افزایش ظرفیت دریایی این بندر ضروری به نظر می‌رسد که در این خصوص زیر را می‌توان مطرح نمود.

۱. افزایش ظرفیت اسکله‌های موجود

۲. تغییر کاربری اسکله‌های دیگر بندر

۳. ساخت اسکله‌های جدید

توصیه می‌شود، افزایش ظرفیت دریایی متناسب با توسعه ظرفیت خشکی باشد. در اینجا ظرفیت دریایی موجود به‌عنوان ظرفیت پایه قرار گرفته شده است که این مقدار بین ۱ تا ۱.۵ میلیون تن برآورد می‌شود. با انجام برخی اقدامات بهینه‌سازی مانند لایروبی اسکله این ظرفیت را به ۲.۵ میلیون تن در سال افزایش داد. این مقدار برای پوشش عملکرد نفتی مجتمع ایزوایکو تا پایان 5 ساله دوم کافی می‌باشد. پس از طی این دوره، در صورت نیاز به افزایش ظرفیت دریایی متناسب با در نظر گرفتن میزان توسعه مخازن در خشکی، با بررسی شرایط نسبت به تغییر کاربری اسکله‌های دیگر بندر و یا ساخت اسکله جدید تصمیم‌گیری شود.

دفتر هیئت دولت



۳- انتخاب گام‌های تدوین استراتژی

۳-۱- شناسایی محیط خارجی محیط خارجی

در این پروژه درواقع عناصری از محیط است که خارج از ایزوایکو قرار دارد و ایزوایکو نمی‌تواند آن‌ها را کنترل کند. هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیدهایی که می‌توان از آن‌ها احتراز نمود، یک فهرست نهایی تهیه شود. بررسی عوامل خارجی با این هدف انجام نمی‌شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می‌تواند بر سازمان اثر بگذارد تهیه شود، بلکه هدف شناسایی متغیرهای اصلی است که ایزوایکو باید در برابر آن‌ها واکنش عملی نشان دهد و همچنین اصولاً توان نشان دادن چنین واکنشی را دارد. ایزوایکو باید بتواند از طریق استراتژی‌های تدوین‌شده در برابر این عوامل به‌صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهد.

شناسایی محیط خارجی هر سازمانی عموماً با توجه به روش پستل (PESTEL) شامل:

عوامل سیاسی (Political)، اقتصادی (Economical)، اجتماعی (Social)، فناوری (Technological)، محیط زیستی (Environmental) و حقوقی (Legal) انجام می‌شود. در این پروژه، با مرور جمعی موارد فوق و پس‌از آن با استفاده از روش طوفان فکری و بحث در جلسات کارشناسی، اقدام به شناسایی و جمع‌آوری «فرصت‌ها» و «تهدیدهای» ایزوایکو شده است. در جدول زیرمجموعه عوامل خارجی ایزوایکو که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و فرصت‌های اصلی ایزوایکو محسوب می‌شوند ارائه شده است.

01	دولتی بودن شامل استفاده از امکانات دولتی و تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های دولتی
02	مزایای منطقه ویژه شامل سهولت در واردات و صادرات کمبود و نیاز به آب و برق در منطقه
03	وجود معادن مختلف در منطقه هرمزگان و استان‌های هم‌جوار
04	وجود برنامه‌های توسعه‌ای در سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران و گروه‌ها تابعه
05	توسعه فعالیت صید صنعتی و ماهی‌گیری اقیانوسی و فرسوده بودن ناوگان صیادی فعلی کشور
06	وجود برنامه‌های توسعه‌ای در شرکت ملی نفت‌کش
07	رشد برنامه‌های حمل‌ونقل کالا و همچنین حمل‌ونقل مسافر در منطقه
08	طرح‌های توسعه میادین نفتی دریایی در منطقه
09	نیاز شناورهای عبوری و تعمیر شده به خدمات بانکرینگ در منطقه خلیج فارس (حدود ۱۲۰۰ شناور)
010	قانون سرمایه‌گذاری خارجی
011	توسعه و بازسازی بنادر منطقه و در نتیجه توسعه خطوط کشتیرانی در آن‌ها مانند کشور عراق
012	استفاده از یارانه صنعت دولت
013	راه‌اندازی خطوط جدید حمل‌فیدری، پاندولی و بندر به بندر در منطقه

دفتر هشت دولت



O14	بزرگ بودن ناوگان حمل و نقل دریایی کشور
O15	وجود شهرک های صنعتی در مجاورت مجتمع و نیاز آن ها به آب، برق و حمل و نقل مسافر و کالا
O16	فقدان شرکت فعال در صنعت اسکراب در نزدیکی ایزوایکو با توجه به تجهیزات و امکانات کم مورد نیاز جهت اوراق کشتی، تعداد بالای شناورهای نیازمند اسکراب (اوراق)، سود بالای صنعت اوراق کشتی در مقایسه با تعمیرات و ساخت
O17	تعداد زیاد شناورهای نیازمند تعمیر در منطقه
O18	رقبای محدود در ساخت و تعمیر کشتی های بزرگ
O19	بازار مناسب تعمیر سکوی جک آپ و قیمت بالای انجام تعمیرات
O20	فعالیت رو به توسعه شناورهای خدماتی
	جدول شماره (۲-۳): فهرست تهدیدهای اصلی ایزوایکو
T1	تغییرات مدیریتی، مالکیتی و نوسانات سیاست گذاری ناشی از دولتی بودن
T2	احداث آب شیرین کن در منطقه توسط سایر مجموعه ها
T3	نرخ بالای تورم
T4	احداث شهرک صنعتی در مجاورت ایزوایکو
T5	نبود خط لوله گاز
T6	وجود منطقه اقتصادی بندر شهید رجایی
T7	فاصله زیاد از مرکز شهر (حدود ۳۷ کیلومتر)
T8	نوسانات نرخ ارز
T9	نبود خط آهن
T10	عدم شفافیت در مالکیت بخش هایی از زمین
T11	تمایل مشتریان برای مراجعه به شرکت های خارجی در زمینه خرید و تعمیر شناور
T12	عدم تمایل مشتریان به ساخت سکوی جک آپ در ایران
T13	قوانین سازمان حفاظت محیط زیست به لحاظ نزدیکی به جنگل حرا
T14	عدم وجود نظام کارآمد تأمین مالی کشتی سازی
T15	ضعف زنجیره تأمین کالا در کشور
T16	عدم وجود برنامه روشن در خصوص مالکیت هلدینگ
T17	عدم مشخص بودن برنامه های روشن توسعه ای از سوی مشتریان اصلی
T18	وجود رقبای بین المللی با برند برتر در ساخت کشتی متوسط و بزرگ با تسهیلات مالی و در زمان کوتاه تر
T19	تحریم های خارجی
T20	قوانین محدودکننده برای اتباع بیگانه که جهت تعمیر کشتی مراجعه و قصد ورود به سرزمین اصلی را دارند

دفتر هیئت دولت

T21	عدم تسویه حساب به موقع و تأخیر در ترخیص کشتی توسط کارفرمایان
T22	افزایش هزینه های آب، برق و سوخت در کشور
T23	احداث پایانه مواد معدنی و اسکراب شناور (اوراق) توسط رقبای منطقه ای

۲-۳- شناسایی عوامل داخلی

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیست. به عنوان مثال شرکتی از نظر بازاریابی شهرت زیادی دارد و شرکت دیگری به سبب طرح محصول و تولید شهرت زیادی دارد. استراتژیست ها به هنگام تعیین هدف های بلندمدت و استراتژی های سازمان می کوشند از نقاط قوت داخلی سود جسته و آن ها را در صورت لزوم تقویت کنند و نقاط ضعف را از بین ببرند و همچنین در صورت امکان آن ها را به نقاط قوت تبدیل کنند. اگر نقاط قوت شرکتی به گونه ای باشد که شرکت های رقیب نتوانند به راحتی از آن ها تقلید کنند، می گویند که شرکت مزبور دارای شایستگی ممتاز است. برای این که شرکتی بتواند دارای مزیت رقابتی شود باید بتواند از شایستگی های ممتاز بهره ببرد. همواره تأکید بالایی روی تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان شده است، زیرا این عوامل از عوامل محیط خارجی با اهمیت تر هستند. استدلال بر اهمیت عوامل داخلی بر این اصل استوار است که محیط خارجی از قبیل سلیقه مشتریان و فناوری ها بسیار متزلزل و بی ثبات است و نمی تواند مبنایی مطمئن برای تنظیم اهداف بلندمدت باشد. در مقابل، منابع و توانایی های داخلی شرکت بدان اندازه با ثبات هست که بتوان بر اساس آن ها اهداف و هویت شرکت را تعیین کرد. همانند شناسایی محیط خارجی، در اینجا نیز هدف تهیه یک فهرست از نقاط ضعف و قوت است. شاید تهیه یک فهرست مفصل از نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود کار ساده و سریعی باشد، ولی تهیه فهرستی از مهم ترین این عوامل کار دشواری است. در این پروژه، برای تعیین نقاط ضعف و قوت از روش طوفان فکری طی جلسات متعدد بهره برداری شده است. در جدول زیر فهرست نقاط قوت اصلی ایزوایکو به عنوان مواردی که در تدوین استراتژی و در مرحله تعیین هدف های بلندمدت باید از آن ها سود جست ارائه شده است.

دفتر همشت دوات



S1	موقعیت و مکان مناسب از لحاظ زمین وسیع و آماده برای انواع کاربری‌ها، موقعیت جغرافیایی مناسب آب راه بین‌المللی، خط ساحلی طولانی و حتی آماده برای ایجاد اسکله‌های جدید
S2	تجارب مناسب کشتی‌سازی و سکو سازی
S3	وجود ماشین‌آلات و تجهیزات
S4	وجود حوضچه آرامش وسیع و موج‌شکن‌های مربوطه تنوع تجهیزات از آب‌گیری و به‌آب‌اندازی شناور
S5	وجود تجربیات همکاری مشترک با سازندگان بین‌المللی
S6	وجود برخی نیروهای انسانی باتجربه، متخصص و بالنگیزه دارا بودن دو حوضچه خشک ۳۰۰ و ۱۲۰ هزار تنی (البته بدون تجهیزات بهره‌برداری کامل)
S7	تنوع خدمات شرکت‌های موجود (ساخت کشتی، تعمیر کشتی، تعمیر مسکو، ساخت رو سازه سکو و ...)
S8	دارا بودن محوله و امکانات ساخت کشتی‌های کوچک، متوسط و بزرگ
S9	داشتن بخش تخصصی و باسابقه برای تعمیرات
S10	داشتن سابقه محدود در اسکراب
S11	داشتن سابقه در تعمیرات جک آب
S12	داشتن سابقه در تبادل مواد معدنی و تفتی
	جدول شماره (۳-۴): فهرست نقاط ضعف اصلی ایزوایکو
W1	نبود طرح جامع و نقشه راه‌سازمانی نبود ثبات مدیریت کلان
W2	نبود پایداری کارکنان متخصص شرکت
W3	نبود گاز
W4	ضعف شبکه معابر در بخش‌هایی از سایت
W5	ضعف در مدیریت زمان پروژه‌های ساخت و تعمیر و طولانی شدن زمان کار (به‌ویژه شناورهای بزرگ)
W6	ضعف در مدیریت زمان پروژه‌های ساخت و تجهیز حوضچه‌های خنک
W7	عدم تجربه در بعضی از خدمات و محصولات از قبیل تولیدات صنعتی
W8	ضعف مالی (سرمایه در گردش پایین و توان کم در سرمایه‌گذاری)
W9	اشغال طولانی‌مدت اسکله‌ها توسط شناورهایی که ترخیص نمی‌شوند و انجام اغلب تعمیرات در مشکی
W10	مصرف بالا و دورریز برخی از مواد اولیه
W11	مشکلات ناشی از برخی قوانین منطقه ویژه از قبیل ورود کالا به سرزمین اصلی و با عوارض خروج
W12	نبود تراول لیفت جهت خدمات‌رسانی به کشتی‌های سبک و بهره‌گیری بهینه از محوطه‌ها

دفتر هیئت دولت

W13	فرسودگی برخی تجهیزات نظیر سینکرولیفت، ریل‌ها، سرسره
W14	عدم رعایت کامل مفاد استانداردهای حفاظت محیط‌زیست
W15	نبود سازوکار استفاده مشترک از تجهیزات (نظیر بالابر کشتی مابین گروه طراحی، ساخت و تعمیرات شناورهای متوسط و شرکت پرشیا هرمز)
W16	روشن نبودن امکان و روش سرمایه‌گذاری افراد با شرکت‌های خارجی و نحوه واگذاری زمین به آن‌ها
W17	نبودن برنامه مدون تعمیر و نگهداری سازه‌های دریایی
W18	قدیمی بودن تجهیزات و دستگاه‌های جوشکاری
W19	عدم لایروبی منظم درگذشته و کمتر بودن عمق موجود نسبت به عمق اسمی اسکله‌ها
W20	نبود تجربه و تجهیزات ساخت شناورهای آلومینیومی
W21	بالا بودن میانگین سنی کارکنان
W22	تعداد زیاد پرسنل در مقایسه با سفارش‌ها
W23	تک شیفته بودن کارکنان
W24	ضعف در پوشش لوله‌های دریایی
W25	نبود هتل یا اقامتگاه مناسب

۳-۳- شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در موضوع فعالیت ایزوایکو (CSF)

عوامل کلیدی موفقیت، تعدادی از عوامل مهم داخلی و خارجی می‌باشند که در صنعت مذکور، هر شرکتی بهره‌مندی بیشتری از آن‌ها داشته باشد، موفق‌تر است؛ بنابراین عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند مبنایی برای تدوین استراتژی و مقایسه استراتژی‌ها باشند و همچنین می‌تواند مبنایی برای مقایسه شرکت با رقبای اصلی‌اش باشد که در این صورت به آن ماتریس CPM گفته می‌شود. لازم به ذکر است، تعداد عوامل کلیدی مؤثر در موفقیت محدود می‌باشد و بهتر است نهایتاً حدود ده عامل در نظر گرفته شود. در جدول زیر ماتریس عوامل کلیدی موفقیت ایزوایکو ارائه شده است. تعیین وزن و امتیاز می‌تواند به‌روش‌های مختلف انجام گیرد. فرد دیوید که از پژوهشگران و نویسندگان شناخته شده در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک است، پیشنهاد می‌کند وزن بااهمیت عوامل در صنعت از ۱ تا ۵ امتیازدهی شوند. این کار در جدول زیر انجام شده است. دیوید می‌گوید عواملی که اهمیت آن‌ها ۴ و بیشتر از ۴ تعیین شود، از دسته عوامل بسیار کلیدی در تبیین شایستگی‌ها و گلوگاه‌ها به شمار می‌آیند.

دفتر همت دولت



فاکتورهای موفقیت	اهمیت در صنعت ماتریس	امتیاز ایزوایکو	حاصل ضرب
بازاریابی قوی	4	2	8
مدیریت زنجیره تأمین مواد و قطعات	5	1	5
توان جذب سرمایه (وام)	2	1	2
منابع انسانی	4	2	8
مشارکت با سایر سازندگان	1	2	2
مدیریت پروژه (توازن بین کیفیت، زمان و هزینه)	5	2	10
تجهیزات به روز	3	3	9
تیپ سازی و سری سازی	1	1	1
سرمایه در گردش مناسب	4	1	4
تجهیزات دریایی مناسب	3	4	12

جدول فوق نشان می دهد در ایزوایکو مدیریت زنجیره تأمین مواد و قطعات، مدیریت پروژه، بازاریابی، منابع انسانی و سرمایه در گردش مناسب اهمیت بیشتری دارند. در ادامه لازم است امتیاز ایزوایکو در عوامل مذکور تعیین شود. این امتیازها نیز بر اساس نظر دیوید باید با امتیازهای ۱ تا ۵ مشخص شود. عواملی که امتیاز آن ها کمتر از ۳ شود، گلوگاه با عوامل بحرانی محسوب می شوند؛ بنابراین مدیریت زنجیره تأمین، مشارکت با سایر سازندگان، توان جذب سرمایه، تیپ سازی و سری سازی و همچنین سرمایه در گردش از گلوگاه های ایزوایکو هستند. در نهایت حاصل ضرب دو ستون مذکور نشان دهنده این است که باید به تجهیزات دریایی ایزوایکو بیش از سایر موارد توجه داشت.

۳-۴- شناسایی استراتژی های با ماتریس SWOT

○ استراتژی های مرتبط با کشتی سازی

۱. تأکید بر جذب بازار ساخت و تعمیر شناورهای کوچک کمتر از ۵ هزار تن با بهبود تجهیزات نظیر خرید تراول لیفت
۲. ایجاد تنوع در تولید شناورهای زیر ۵ هزار تن با راه اندازی ساخت و تعمیر شناورهای آلومینیومی و فایبرگلاس ۳.
- افزایش تولید و تعمیر شناورهای متوسط (۵ تا ۷۰ هزار تنی) از طریق توسعه بازاریابی و بهبود تجهیزات
۳. ادغام و طراحی مجدد گروه طراحی، ساخت و تعمیرات شناورهای متوسط و شرکت پرشیا هرمز با توجه به مشابهت مأموریت و در نهایت ایجاد یک شرکت قدرتمند رقابتی برای تولید و تعمیر شناورهای ۵ تا ۷۰ هزار تنی در منطقه

خلیج فارس

دفتر هیئت دولت

۴. مشارکت با شرکت کشتی‌سازی معتبر خارجی برای راه‌اندازی و بهره‌برداری حوضچه‌های خشک به‌منظور تعمیر شناورهای بزرگ بالای ۷۰ هزار تن و ترجیحاً با جذب سرمایه‌گذاری از شرکت ملی نفت‌کش با کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران
۵. مذاکره و توافق با بانک‌ها و مؤسسات سرمایه‌گذاری به‌منظور تأمین سرمایه و منابع مالی برای مشتریان خرید و تعمیرات کشتی
۶. تقویت بازاریابی به‌منظور استفاده از فرصت‌های مربوط به تعمیر و ساخت سکوهاى خود بالارو
۷. ایجاد سایت بسیار کوچک برای اسکراب شناورهای کوچک
۸. بازاریابی برای تغییر کاربری شناورهای کوچک

○ استراتژی‌های مرتبط با صنایع وابسته به کشتی‌سازی

- تمرکز فعالیت‌های صنعتی در مجتمع ایزوایکو فعالیت‌های صنعتی مرتبط با مأموریت اصلی مجتمع که همان ساخت، تعمیر و نگهداری کشتی می‌باشد، خواهد بود. لذا در ادامه به ذکر پتانسیل‌های صنعتی و ایجاد زون صنعتی در مجتمع ایزوایکو پرداخته می‌شود. منظور از ایجاد زون صنعتی، ایجاد کارخانجات و کارگاه‌های صنعتی مرتبط با فعالیت‌های کشتی‌سازی و راه‌اندازی صنایع با هزینه کم احداث می‌باشد. گفتنی است اطلاعات مربوط به زون صنایع وابسته، صرفاً پیشنهاد چند نمونه بارز است که با بررسی‌های اولیه بیشترین ارتباط را با صنایع کشتی‌سازی داشته‌اند:
۱. کارگاه‌های تعمیرات تجهیزات مکانیکی کشتی (نظیر شفت، پروانه و ...): شفت وسیله‌ای برای تبدیل انرژی الکتریکی موتور به انرژی مکانیکی است. بدین ترتیب شفت و پروانه در موتورهای دریایی از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند.
 ۲. کارگاه‌های تعمیراتی تجهیزات الکترونیکی و مخابراتی: کشتی‌ها و ناوبرها نیازمند سیستم مخابراتی قوی برای ارسال با دریافت پیام جهت کارهای ضروری یا مواقع اضطراری هستند. همچنین در کشتی نیروی محرکی برای کمپرسورها، پمپ‌ها و هواکش‌ها، همگی از موتورهای الکتریکی تأمین می‌شود؛ بنابراین وجود کارگاه‌هایی برای تعمیرات تجهیزات الکترونیکی و مخابراتی یک امر ضروری است.
 ۳. کارگاه تولیدی صنایع چوب و مبلمان کشتی؛ وجود کارگاه تولید صنایع چوب و مبلمان کشتی برای تأمین نیازهای کشتی می‌تواند نیازهای موجود در این زمینه را برطرف نماید.
 ۴. کارگاه‌های تعمیراتی تجهیزات مربوط به سازه‌های فراساحل
 ۵. کارگاه تولید ورق، لوله و پرو قبل: ورق، لوله و پروفیل در بدنه کشتی و ساخت تندر بکار می‌رود. لذا در نظر گرفتن کارگاه تولید این موارد حتماً به رونق صنعت کشتی‌سازی کمک خواهد نمود.
 ۶. کارگاه فرآوری فلزات نظیر گالوانیزه گردن ورق و پوشش لوله: محیط دریایی یک محیط خورنده محسوب می‌شود، لذا فرآوری فلزات و گالوانیزه کردن آن در صنایع دریایی از اهمیت بسیاری برخوردار است

دفتر هیئت دولت



۷. کارگاه ساخت پمپ: به جهت ساخت پمپ‌های بالاست که برای تخلیه آب و یا پیه آب به داخل مخازن بالاست کاربرد دارند و همچنین پمپ‌هایی که برای خنک کردن بم موتور کشتی کاربرد دارند می‌توان کارگاه ساخت پمپ را یکی از صنایع وابسته به کشتی‌سازی نام برد.
۸. کارگاه تولید رنگ: در سازه‌های فراساحل و کشتی‌ها ماله خوردگی دارای اهمیت زیادی است؛ بنابراین وجود کارگاه‌های تولید رنگ می‌تواند کمک زیادی برای حل این مشکل نماید تا نیازهای این حوزه در همان سایت برطرف شود.
۹. کارگاه تولید کابل، زنجیر و لنگر: همه کشتی‌ها برای پهلوگیری ایمن نیازمند وسایلی چون کابل و لنگر هستند. کارگاه‌های تولید کابل، زنجیر و لنگر می‌توانند به‌عنوان صنایع وابسته به کشتی‌سازی در نظر گرفته شوند.
۱۰. کارگاه تولید فندر و بولارد: برای پهلوگیری کشتی‌ها علاوه بر کابل، زنجیر و لنگر نیاز به وجود فندر و بولارد برای مستهلک کردن انرژی پهلوگیری و ثابت کردن کشتی است. لذا تولید این موارد نیز می‌تواند به‌عنوان صنعت جانبی وابسته به کشتی‌سازی در نظر گرفته شود.
۱۱. کارگاه تولید شیرآلات انواع شیرآلات در صنایع دریایی و صنعت نفت و گاز کاربرد دارند که می‌تواند به‌عنوان یک صنعت وابسته به کشتی‌سازی لحاظ شود.

۱۲. کارگاه ساخت درب و پنجره و سایر بازشوهای کشتی

○ استراتژی‌های مرتبط با سایر پتانسیل‌های مطلوب

الف. تشریح پتانسیل‌های مطلوب

۱) پایانه مواد معدنی

مواد معدنی یکی از عناصر مهم تولید است که نقش به‌سزایی در تولید و تجارت جهانی دارد. ایران با دارا بودن ۶۸ نوع ماده معدنی و داشتن بیش از ۷ میلیارد تن ذخایر قطعی و احتمالی جزو ۱۰ کشور برتر دنیا در بخش معدن به‌شمار می‌رود. بر اساس آمارهای موجود سالانه حدود ۱۰۰ میلیون تن مواد معدنی در کشور استخراج می‌گردد که از مجموع کالاهای صادراتی تنها ۲۰ درصد مواد معدنی استخراج‌شده، فرآوری شده و ۸۰ درصد آن بدون فرآوری صادر می‌شود استان هرمزگان به لحاظ موقعیت جغرافیایی و ساختار زمین‌شناختی دارای پتانسیل‌های بالقوه‌ای در بخش صنعتی و معدنی می‌باشد، از یک‌طرف وجود معادن سنگ‌های تزئینی، گرومیت، سنگ‌آهن، منگنز، خاک سرخ، گچ، نمک، آهک و سنگ‌های لاشه ساختمانی و غیره و از طرف دیگر وجود منطقه ویژه اقتصادی صنایع معدنی و فلزی خلیج‌فارس موقعیت ویژه‌ای به این استان جهت توسعه فعالیت‌های مربوط به معدن و فلزات و فرآوری مواد معدنی بخشیده است. اسکله‌های مواد معدنی برای پذیرش کالاهای حجیم و سنگین به‌صورت قله‌ای طراحی می‌شوند. معمولاً در کنار این اسکله‌ها انبارهای روباز جهت دپوی مصالح معدنی پیش‌بینی می‌گردد تا عملیات تخلیه و بارگیری به‌سرعت انجام گیرد. همچنین در برخی از بنادر فضای مناسب جهت استقرار صنایع به‌منظور تولید فرآورده‌های معدنی نیز در نظر گرفته می‌شود.

دفتر هیئت دولت

۲) پایانه مواد نفتی

پایانه مخازن (Tank Terminals) فعالیت اقتصادی شناخته شده در ایران و جهان است که به سرعت در حال گسترش می باشد. هدف از مخزن داری، ذخیره تولیدات پالایشگاه ها و نیز مجتمع های پتروشیمی برای توزیع و صادرات مناسب و به موقع آنها می باشد. با توجه به محدودیت ظرفیت مخازن موجود در هریک از واحدهای تولیدی مذکور، لازم است بخشی از این تولیدات در پایانه های فرآورده های نفتی و پتروشیمی اختصاص داده شده در منطقه ذخیره کردند تا نسبت به صادرات آنها و نیز مصارف صنایع پایین دستی داخلی اقدام گردد. به طور کلی صادرات و واردات محصولات مختلف از طریق بندر و کشتی نیاز به نوعی ذخیره سازی موقت در بندر دارد که برای مایعات در مخازن انجام می شود.

اهداف مختلف برای ساخت مخزن به شرح ذیل قابل دسته بندی است:

۱. ساخت مخازن برای مایعات نقشی به منظور صادرات و واردات از طریق بندر
۲. ساخت مخازن برای محصولات پتروشیمی به منظور صادرات و واردات از طریق بندر
۳. ساخت مخازن برای محصولات نفتی به منظور ترانزیت و یا و آب از طریق بندر
۴. ساخت مخازن برای نگهداری سوخت های مختلف به منظور بانکرینگ
۵. ساخت مخازن سوختی به منظور توزیع سوخت در منطقه

۳) تولید برق

هم اکنون در کشور ما توجه به توسعه مولدهای مقیاس کوچک برق از ضروریات صنعت برق شده است، عوامل زیر را می توان بخشی از این ضروریات دانست: (۱) رشد فزاینده مصرف انرژی و عدم امکان تأمین طرق مورد نیاز توسط دولت، (۲) مشارکت بخش خصوصی و کاهش تصدی گری دولت، (۳) افزایش رقابت در بازار برق (۴) لزوم ارتقاء راندمان منو سعد نیروگاه های حرارتی (۵) فرسودگی درصد قابل توجهی از نیروگاه ها و تأسیسات انتقال برق (۶) امکان صادرات برق و گاز برای کشور و بازار مناسب این دو انرژی در کشورهای همسایه (۷) سهولت صادرات برف به جای گاز و بالا بودن ارزش افزوده آنها (۸) پائین بودن حجم نقدینگی مورد نیاز سرمایه گذاری و وجود سرمایه های سرگردان در کشور (۹) لزوم توجه به مسائل زیست محیطی، کیفیت توان و کارایی صنعت (۱۰) بالا بردن قابلیت اطمینان تأمین برق مصرف کنندگان به تفسیر بیمارستان ها، مراکز خدماتی و... (۱۱) آسیب پذیری کشور در برابر حوادث طبیعی و لزوم توجه جدی به مدیریت بحران و پدافند غیرعامل، (۱۲) کاهش خاموشی ها و ارتقای کیت توان صنایع به منظور حفظ رونق اقتصادی کشور، (۱۳) کاهش تلفات شبکه های توزیع و انتقال، (۱۴) برق رسانی به مناطق دور افتاده (۱۵) ایجاد بازار رقابتی عمده فروشی و خرده فروشی

همین دلایل باعث شده تا توسعه این مولدها جزء سیاست های نظام جمهوری اسلامی ایران قلمداد گردد. بزرگ ترین مزیت احداث مولدهای کوچک در کنار مراکز مصرف نظیر کارخانجات، مجتمع های تجاری، مسکونی و ... بالا رفتن قابلیت اطمینان منابع تأمین برق آنهاست. این مقصود با سنکرون شدن نیروگاه محلی با شبکه محقق می شود. در این حالت نیروگاه دائم در

دفتر هیئت دولت

خلاصه طرح جامع
منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس

سازمان مسئول:
شرکت مجتمع کشتی سازی و صنایع فراساحل ایران

سال ۱۴۰۲

مدار است و با شبکه در حال تبادل توان است. امکان تبادل توان با شبکه دارای این مزیت است که نیروگاه محلی بتواند دائماً در بار پایه خود تولید برق داشته باشد. در این بار همان طور که می دانیم، نیروگاه دارای بالاترین راندمان خود است و به لحاظ اقتصادی، از تمام ظرفیت ممکن تولید استفاده شده است. عدم تغییر تولید و فقدان خروج واحد به علت عدم نیاز به تولید آن باعث می شود که هزینه های بهره برداری نیروگاه به شدت کاهش یابد. این کاهش هزینه بهره برداری و تولید حداکثر واحد، باعث کاهش هزینه تمام شده تولید شده و اجرای طرح را اقتصادی تر می نماید.

۴) احداث آب شیرین کن در سایت فراساحل حسب بررسی های به عمل آمده در حال حاضر حداکثر میزان مصرف آب شیرین در سایت فراساحل ۲۳۱۷ مترمکعب در روز می باشد که به صورت تخمین رقم ۲۵۰۰ مترمکعب در روز دگر می گردد. همان طور که در گزارش اول این مشاور توضیح داده شد کمبود آب در منطقه استان هرمزگان مشخص می باشد که علل آن پایین بودن میزان بارندگی، آلودگی آب های علمی در اثر عبور از بسترهای نمکی می باشد. همچنین منابع آبی میناب نیز محدود بوده و با توجه به رشد منطقه و نیاز روزافزون به آب شیرین پاسخگوی نیاز موجود نخواهد بود (به عنوان مثال در حال حاضر بعضی از روستاهای استان دارای قطع آب دوره ای می باشند)، مکاتباتی که با شرکت آبفا به عمل آمده نیز مؤید این مسئله است که امکان فروش آب به آبفای استان فراهم می باشد و احداث واحد حدود یک صد هزار مترمکعب در منطقه عملاً پتانسیل خرید آب توسط شرکت آبفا را نشان می دهد.

پیش بینی سهم محتمل برای کشتی سازی با توجه به نقاط ضعف و قوت مجتمع کشتی سازی و همچنین با توجه به آمارهای موجود از رقبای داخل و خارجی، چنانچه با احداث آب شیرین کن یک صد هزار مترمکعبی در داخل سایت کشتی سازی موافقت نشود، تولید آب با ظرفیت های بالا دارای ریسک زیادی می باشد. لذا پیشنهاد این مشاور احداث واحد آب شیرین کن متناسب با پیش بینی مصارف آبی ایزوایکو می باشد. همان طور که عنوان گردید نیاز فعلی سایت حدود ۲۵۰۰ مترمکعب در شبانه روز است و بر اساس برآوردهای حدودی به عمل آمده، میزان مصرف آب پس از انجام طرح توسعه به ۱۳۰۰۰ مترمکعب در روز می رسد.

دفتر همت دولت

ب: پیشنهاد استراتژی‌ها

۱. افزایش درآمد از طریق جلب سرمایه‌گذاری در زمین‌های خالی سایت برای فعالیتهای اقتصادی مختلف
۲. تولید هم‌زمان آب شیرین و برف با استفاده از تکنولوژی CHP به‌منظور پاسخگویی به نیازهای داخلی کشتی‌سازی و فروش به بیرون از شرکت
۳. حفظ ظرفیت سکو سازی و بازار مربوطه از طریق افزایش کیفیت با توجه به رقابت بالا در بازار
۴. احداث پایانه‌های مواد معدنی و نفتی با توجه به زمین تاقی در دسترس، نزدیکی به معادن و طرح‌های منطقه از طریق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۵. ایجاد زون مسکونی، هتل، رستوران، تفریحی‌ورزشی و درمانی برای سطوح مختلف کارکنان و مراجعه‌کنندگان با واگذاری زمین به بخش خصوصی
۶. بهبود خدمات بانکرینگ سوخت‌رسانی به کشتی‌های تولید و تعمیر شده و شناورهای عبوری

○ استراتژی‌های عمومی مرتبط با کلیه فعالیت‌ها

۱. تقویت رعایت الزامات زیست‌محیطی از طریق راه‌اندازی بخش فعال و استقرار استانداردهای مربوطه و همچنین تعامل بیشتر با سازمان محیط‌زیست
۲. مذاکره و توافق با بانک‌ها و مؤسسات سرمایه‌گذاری به‌منظور تأمین سرمایه و منابع مالی برای طرح‌های توسعه‌ای ایزوایکو
۳. بهبود زنجیره تأمین به‌منظور تأمین نیازهای داخلی اعم کشتی‌سازی و دیگر فعالیتهای اقتصادی از طریق توسعه کیفی شرکت شفق هرمز و تناسب خدمات آن با نیازهای شرکت‌های مجموعه و همچنین جذب سایر شرکت‌های داخلی و خارجی
۴. تعامل با گمرک به‌منظور کاهش محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از گمرک
۵. روشن شدن روش واگذاری زمین به شرکت‌ها و اتباع خارجی

در اینجا لازم است ذکر شود منطقه آزاد شدن قطعاً قدم بزرگی برای ایزوایکو بوده و به توسعه آن کمک می‌کند. لیکن استراتژی‌های مذکور در گزارش حاضر حتی در صورت حفظ ساختار منطقه ویژه بودن نیز قابل اجرا است. منطقه آزاد شدن می‌تواند به روشن شدن روش واگذاری زمین، کاهش محدودیت‌های گمرکی و بهبود ورود جریان سرمایه‌گذار خارجی منجر شود

○ تبیین استراتژی ایزوایکو برای گروه‌های زیرمجموعه

در این قسمت تلاش می‌شود که استراتژی‌های مذکور در بخش قبل از دیدگاه استراتژی ایزوایکو برای شرکت‌ها تقسیم‌بندی و ارائه گردد. این موضوع در جدول زیر به تفکیک برای گروه‌های پنج‌گانه زیرمجموعه ایزوایکو آمده است.

استراتژی ایزوایکو برای گروه‌های زیرمجموعه

مشارکت تکنولوژی و دانش فنی و عملیات اجرایی با شرکت معتبر خارجی مشارکت سرمایه‌گذاری با شرکت ملی نفتکش و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران تمرکز بر تعمیرات شناورهای بالای ۷۰ هزار تنی	گروه طراحی، ساخت و تعمیرات شناورهای بزرگ
افزایش تعمیرات و سپس ساخت شناورهای ۵ تا ۷۰ هزار تنی از طریق بهبود بازاریابی و تجهیزات	گروه طراحی، ساخت و تعمیرات شناورهای متوسط
افزایش تعمیرات و سپس ساخت شناورهای ۵ تا ۷۰ هزار تنی از طریق بهبود بازاریابی و تجهیزات	پرشیا هرمز
ادغام این شرکت با شرکت بحر گسترش یا حفظ منفعت هر دو شرکت افزایش ساخت و تعمیر شناورهای تا ۵ هزار تنی با بهبود بازاریابی و تجهیزات ورود به بازار ساخت و تعمیر شناورهای آلومینیومی و فایبرگلاس انجام فعالیت‌های اسکراپ و تغییر کاربری در سطح محدود تداوم فعالیت‌های فعلی و افزایش ظرفیت سکو سازی در صورت دریافت سفارش‌های بیشتر ایجاد ظرفیت و تکنولوژی پوشش لوله‌ها	گروه طراحی، ساخت و تعمیرات شناورهای کوچک گروه طراحی، ساخت و تعمیرات سازه‌های ساحلی و فراساحلی

۳-۵- تدوین مأموریت و چشم‌انداز ایزوایکو

۳-۵-۱- بیانیه مأموریت

مجتمع کشتی‌سازی و صنایع فراساحل ایران (ایزوایکو) یک منطقه ویژه اقتصادی است که بستری مناسب برای توسعه صنایع کشتی‌سازی و سکو سازی در کشور فراهم می‌آورد. البته این منطقه ویژه اقتصادی تلاش می‌کند که با جذب سرمایه‌گذار در سایر زمینه‌ها نظیر پایانه‌های مواد نفتی و معدنی علاوه بر توسعه اقتصادی کشور و منطقه موجب رشد صنایع کشتی‌سازی هم شود. برای دستیابی به این مهم تلاش می‌کند تا علاوه بر استقرار سیستم‌های مدیریت و تجهیزات مناسب، زمینه‌های رشد و تعالی سرمایه‌های انسانی خود را در ابعاد مختلف فراهم آورد. همچنین تعهد به حفظ و نگهداری محیط‌زیست به‌عنوان یک

دفتر هیئت دولت

الزام و مسئولیت اجتماعی، در سرلوحه امور این مجتمع قرار دارد. مأموریت‌های اصلی ایزوایکو را می‌توان رشد اقتصادی کشور و منطقه از طریق فراهم آوردن بستر مناسب فعالیت‌های صنعتی با اولویت صنایع کشتی‌سازی قلمداد کرد.

۳-۵-۲- بیانیه چشم‌انداز

چشم‌انداز، وضعیت مطلوب سازمان در آینده دور است، راستای حرکت سازمان را تعریف نموده و برای حرکت در این راستا انگیزه ایجاد می‌کند. چشم‌انداز، جایگاهی را که حرکت به‌سوی آن ارزشمند و موردنظر است، توصیف می‌کند و ممکن است به دلیل آرمانی بودن در کوتاه‌مدت قابل‌دسترس به نظر نرسد. باین‌حال به حرکت سازمان جهت، معنا و انگیزه می‌بخشد. مجتمع کشتی‌سازی و صنایع فراساحل ایران (ایزوایکو) یک منطقه صنعتی اقتصادی معتبر و شناخته‌شده است که مجموعه‌های صنعتی و مدرن به‌ویژه مرتبط با کشتی‌سازی و صنایع وابسته به آن را در خود جای‌داده است. ایزوایکو تلاش می‌کند در افق ایران ۱۴۰۴، مجتمعی سرآمد و الگو در صنایع کشتی‌سازی، سکو سازی و پایانه‌های نفتی و معدنی در منطقه خلیج‌فارس باشد.

دفتر هیئت دولت

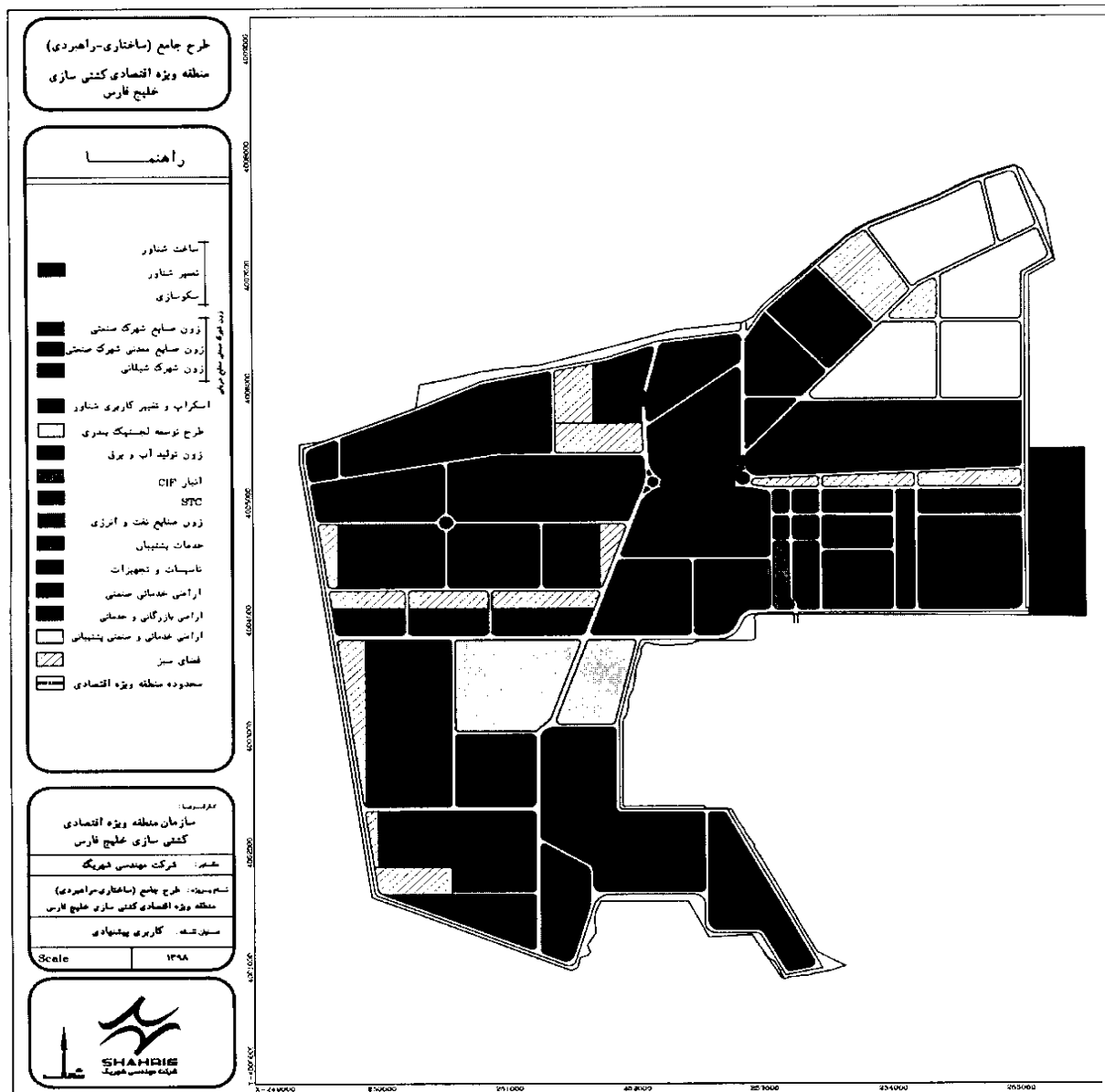
۳-۶- تدوین چارچوب طراحی منطقه ویژه اقتصادی

با توجه به مطالعات نظام بازار در منطقه و بررسی‌های صورت گرفته در مباحث اقتصادی و با توجه به ویژگی‌های خاص منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس، می‌توان با استقرار فعالیت‌هایی که بتوانند حداکثر میزان بازدهی و بهره‌وری را در محدوده داشته باشند سبب رونق اقتصادی و ایجاد اشتغال و به دنبال آن ایجاد توسعه پایدار در منطقه شد.

با توجه به مطالب گفته‌شده کاربری‌های ساخت شناور، تعمیر شناور، سکو سازی، اسکراپ و تغییر کاربری شناور، توسعه لجستیک بندری، زون تولید آب و برق، شهرک تخصصی صنایع دریایی، انبار Stc.cif، زون صنایع نفت و انرژی، خدمات پشتیبان، تأسیسات و تجهیزات، خدمات صنعتی، اراضی ذخیره بازرگانی و خدماتی و اراضی ذخیره خدماتی-صنعتی و پشتیبانی می‌باشد. همچنین معادل ۱۴۴.۵ هکتار از فضای مجموعه به فضای سبز اختصاص یافته است که این میزان ۱۲.۵ درصد از مساحت محدوده منطقه ویژه اقتصادی را شامل می‌شود. در طراحی سایت منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس، جانمایی کاربری‌ها با توجه ویژه به اصول هم‌جواری و سازگاری صنایع مدنظر قرار گرفته است. در نقشه زیر به شکل دقیق کاربری‌های پیشنهادی با توجه به الگوی تجربیدی منتخب مشاور ارائه‌شده و در جدول نیز مساحت اختصاص یافته به هر یک از کاربری‌ها آورده می‌شود.

دفتر هیئت دولت

کاربری پیشنهادی در سایت منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس



دفتر همایش روات

مساحت فعلی، مساحت موردنیاز برای توسعه در افق ۱۵ ساله و توسعه آتی

۲۰۴۳	۱۵۷.۵	۶۶.۳	ساخت شناور	۱
		۵۹.۸	تعمیر شناور	۲
		۳۱.۴	سکو سازی	۳
۱۱.۹	۵.۶	۰	اسکراپ و تغییر کاربری شناور	۴
۵۰.۶	۴۰.۲	۴۱.۵	توسعه لجستیک بندری	۵
۹.۳	-	۳۵.۸	زون تولید آب و برق	۶
۱۸۸.۶	۱۵۰	۱۴۰	زون صنایع شهرک صنعتی	۷
		۵۰	زون صنایع معدنی شهرک صنعتی	
		۲۲۰	صنایع دریایی	
		۳۰	زون شهرک شیلاتی	
۲۰.۳	۲۰.۳	۰	انبار cif	۸
۵.۳	۵.۳	۰	stc	۹
۴۵	۳۰	۰	زون صنایع نفت و انرژی	۱۰
۸۸.۶	۵۰.۵	۲۰.۷	خدمات پشتیبان	۱۱
۲۸.۶	۱۵	۰	تأسیسات و تجهیزات	۱۲
۶۸.۱	۶۸.۱	۶۸.۱	خدمات صنعتی	۱۳
۸۶.۸	۸۶.۸	۰	اراضی بازرگانی و خدماتی	۱۴
۱۰.۱	۱۰.۱	۰	اراضی خدماتی-صنعتی و پشتیبانی	۱۵

مأخذ: مطالعات مشاور

دفتر هیئت دولت



۷-۳- فاکتورهای مالی و اقتصادی

فاکتورهای نهایی ارزیابی پروژه

ردیف	شرح	مبلغ به میلیون ریال بدون احتساب نرخ تورم
۱	هزینه‌ها	118,135,860
۲	درآمدها	187,819,785
۳	سود حاصل از اجرا و اجاره	69,683,925
۴	ارزش خالص فعلی (NPV)	13,220,264
۵	نرخ بازده داخلی (IRR)	28.5%
۶	دوره بازگشت سرمایه	۶

روش پیشنهادی تأمین مالی منطقه ویژه اقتصادی خلیج فارس

شرکت ایزوایکو بهره‌بردار منطقه ویژه اقتصادی خلیج فارس مجموعه‌ای صنعتی و در حال توسعه است که با وجود مساحت زیاد و زمین‌های بسیاری که در اختیار دارد تاکنون سرمایه کافی برای استفاده از حداکثر توان و ظرفیت تولیدی خود را جذب نکرده است. این عدم جذب سرمایه کافی تا حدودی ناشی از سیاست‌گذاری‌های کلان اقتصادی حاکم بر کشور و نیز ساختار و روند جذب سرمایه خصوصی در ایزوایکو بوده است. از آنجاکه استراتژی غالب در اداره‌ی این قبیل مجتمع‌های صنعتی وابسته به بودجه، شیوه و سبک مدیریت و سیاست‌گذاری دولتی است، در روند تاریخی توسعه آن‌ها افت‌وخیزها و تغییراتی رخ می‌دهد که بر بازدهی و ثبات کیفیت و توان رقابت‌پذیری‌شان اثر می‌گذارد. دولت‌ها عموماً از کمبود بودجه و منابع مؤثر سرمایه‌گذاری رنج می‌برند و قادر نیستند تا زیرساخت‌های لازم برای توسعه روزآمد و همه‌جانبه را به شکل سریع و قاطع ایجاد کنند. با نظر به این نکته، بسیاری از دولت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که می‌توان با فراهم کردن شرایط مناسب و ارائه دورنمای اقتصادی و سیاسی باثبات، از سرمایه‌های بخش خصوصی برای توسعه زیرساختی گسترده بهره‌برداری کرد و آن‌ها را نیز در فرآیند مهیا کردن زمینه و کسب سود حاصل از آن شریک ساخت. این قبیل شراکت‌های دولتی-خصوصی در قالب شکل‌های مختلفی از قرارداد دوطرفه، میان بخش عمومی و بخش خصوصی، منعقد می‌شود. برای مثال، ایزوایکو می‌تواند با بودجه عمومی یا جلب سرمایه‌های بخش خصوصی، زیرساخت‌های لازم برای بهره‌برداری از زمین و امکانات خود را فراهم کرده و پس از آن، بهره‌برداری از مجموعه را نیز با مشارکت و جلب سرمایه‌های بخش خصوصی پیش ببرد. قراردادهایی که برای تجهیز و بهره‌برداری از مجموعه می‌تواند مدنظر قرار گیرد، ممکن است در قالب‌هایی نظیر ساخت-تملک - بهره‌برداری (BOO) ساخت-بهره‌برداری-واگذاری (BOT) و ساخت-اجاره - واگذاری (BLT) منعقد شود. شکل‌های قرارداد بسته به جنس فعالیت و نوع اقدام اقتصادی در دولت‌ها با یکدیگر متفاوت است. انتخاب یک‌شکل خاص از قرارداد بستگی کامل به نوع پروژه و فعالیت-های اقتصادی مرتبط با آن دارد.

در این میان، مدل قراردادی BOT در ایران شناخته‌شده‌تر است و وظایف طولانی‌مدت متعددی را بر عهده طرفین قرار می‌گذارد. ضمناً این مدل از قرارداد در بنادر ایران نیز به کار گرفته شده است، اما این مدل از قرارداد تاکنون در ایزوایکو اجرا نشده است. در قراردادهای ساخت، بهره‌برداری، انتقال و واگذاری شرکت و یا مجموعه‌ای از شرکت‌ها پس از اخذ امتیاز، پروژه‌های سنگین مالی را اجرا خواهند کرد. این گونه شرکت‌ها پس از طی شدن بازه زمانی محدودی از پروژه‌های مذکور نفع خواهند برد و سپس پروژه را به‌طوری‌که امکان فعالیت کامل بر روی آن وجود داشته باشد

دفتر محترم دولت

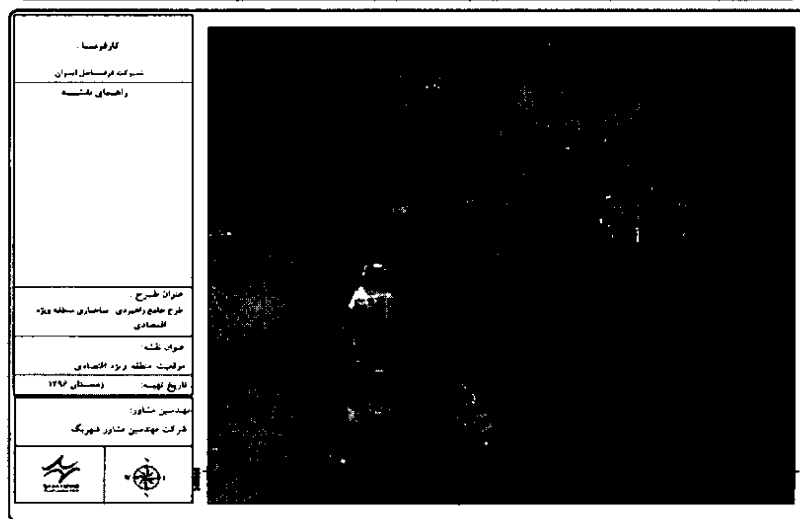


به صورت بلاعوض آن را به طرف دیگر واگذار می کنند که اغلب طرف دیگر سرمایه پذیر (دولت، شرکت های دولتی و خصوصی) است.

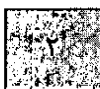
دفتر هیئت دولت

۱- محدوده مطالعاتی منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس

منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس در جنوب استان هرمزگان و در نزدیکی جزیره ی قشم قرار گرفته است. فاصله ی مرزهای آبی این مجتمع تا جزیره ی قشم حدود ۸۹ کیلومتر است. بندر شهید رجایی و بندرعباس، به ترتیب، با فواصل ۱۲ و ۳۷ کیلومتر، در شمال شرقی مجتمع قرار دارند. موقعیت و فواصل جغرافیایی منطقه با مکان های شاخص اطراف، در شکل های زیر نشان داده شده است.



دفتر هیئت دولت



۲- امکانات بالقوه و بالفعل مؤثر در رشد و توسعه منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس

• امکانات منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس در زمینه کشتی سازی

۱. در اختیار داشتن دیواره ساحلی با طولی بیش از ۳۰۰ متر برای نصب تجهیزات.
۲. دارا بودن حوضچه خشک به ابعاد ۱۴.۵*۸۰*۴۷۵ متر (ظرفیت DWT ۳۰۰۰۰۰)
۳. در اختیار داشتن ۴ خط پارکینگ مجهز به جرثقیل های ۱۵۰ تنی برای مونتاژ کشتی های بزرگ.
۴. در اختیار داشتن خطوط پارکینگ مختلف در محدوده ای به وسعت ۳۵۰۰۰ مترمربع برای ساخت شناورهای کوچک و متوسط.
۵. در اختیار داشتن سرسره بالابر کشتی به ظرفیت بالابری ۸۰۰ تن (ظرفیت DWT ۳۰۰۰).
۶. دارا بودن کارگاه شات بلاست و رنگ آمیزی اولیه.
۷. دارا بودن کارگاه ساخت پانل های مسطح و دارای انحناء.
۸. دارا بودن کارگاه های لوله کشی، برش پلاسما و استیلن، ماشین کاری، نصب تجهیزات و ...
۹. دارا بودن کارگاه ساخت بلوک تا ظرفیت ۲۰۰ تن.
۱۰. سیستم های حمل و نقل سنگین تا ظرفیت ۵۲۰ تن.
۱۱. در دسترس بودن مواد اولیه فراوان داخلی به خصوص فولاد.
۱۲. در دسترس بودن نیروی کار فراوان.
۱۳. نزدیکی به شهر بندرعباس جهت بهره مندی از توان تجهیزاتی و نیروی کار موجود در این شهر.
۱۴. در اختیار داشتن حوضچه حدود ۳۸۰ هکتاری و اسکله های متعدد جهت توسعه در بخش دریایی در سال های آتی.
۱۵. برخورداری از مزایای منطقه ویژه.
۱۶. نزدیکی به بندر شهید رجایی و تسهیل واردات اجزاء مورد نیاز کشتی.
۱۷. نزدیکی به تنگه هرمز به عنوان شاهراه حمل و نقل دریایی منطقه خاورمیانه.

• امکانات منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس در زمینه یارد سکو سازی

۱. وجود اسکله با عمق آبخور مناسب به منظور بارگیری و حمل سکوها.
۲. وجود زمین کافی برای توسعه یارد سکو سازی.
۳. وجود تجربه و دانش کافی در زمینه ی سکو سازی.
۴. وجود تجهیزات و ماشین آلات.
۵. وجود تجربه در تعمیر سکوها ی حفاری.

• امکانات منطقه ویژه اقتصادی کشتی سازی خلیج فارس در زمینه تعمیرات شناور

۱. دارا بودن حوضچه خشک به ابعاد ۱۴.۵*۸۰*۳۷۵ متر.
۲. در اختیار داشتن ۴ خط پارکینگ به ابعاد ۲۰۰*۳۰۰ متر مجهز به جرثقیل های ۴۰ تنی.
۳. در اختیار داشتن ۱۵ خط پارکینگ مختلف در محدوده ای به وسعت ۳۵۰۰۰ مترمربع برای تعمیر شناورهای کوچک و متوسط.
۴. دارا بودن سیستم بالابر به ابعاد ۳۲x۱۷۰ متر با قابلیت بالابری شناور ۱۱۰۰۰ تن.

دفتر همت دولت



۵. دارا بودن سیستم حوضچه شناور (Floating Dock) باقابلیت بالابری ۲۸۰۰۰ تن.
۶. دارا بودن اسکله تعمیراتی در دو سمت سیستم بالابر به طول ۱۷۲ متر.
۷. دارا بودن سیستم بالابر کشتی به ظرفیت ۸۰۰ تن.
۸. در اختیار داشتن کارگاه‌های مختلف نظیر سند بلاست و رنگ و در اختیار داشتن کارگاه تعمیرات مکانیکی شامل تعمیرات موتور اصلی، پمپ، شافت و پروانه.
۹. در دسترس بودن مواد اولیه فراوان داخلی به‌خصوص فولاد.
۱۰. در دسترس بودن نیروی کار فراوان.
۱۱. نزدیکی به شهر بندرعباس جهت اسکان مالکان شناورها.
۱۲. در اختیار داشتن حوضچه ۳۸۰ هکتاری و اسکله‌های متعدد جهت توسعه در بخش دریایی در سال‌های آتی.
۱۳. نزدیکی به تنگه هرمز به‌عنوان شاهراه حمل‌ونقل دریایی منطقه خاورمیانه (سالانه حدود ۱۷۰۰۰ شناور از این تنگه تردد می‌کنند).

• امکانات منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس در زمینه‌ی بانکرینگ

کشور ایران از لحاظ موقعیت جغرافیایی در مجاورت خلیج فارس و دریای عمان قرار گرفته است. قدیمی بودن پالایشگاه‌های کشور و عدم فرآوری نفت کوره و تبدیل نمودن آن به محصولات ارزشمندتر در پالایشگاه‌ها سبب شده تا اضافه عرضه نفت کوره جهت انجام عملیات بانکرینگ تأمین شود. ازجمله دلایلی که می‌توان برای این موضوع متصور شد، افزایش راندمان تولید نفت کوره هست که این موضوع به‌نوبه خود فرصتی را به وجود آورده تا خرید این محصول به‌عنوان سوخت کشتی در عملیات بانکرینگ زیاد شود. همچنین فراوانی این محصولات سبب شده تا فراهم کردن آن‌ها نیز ساده‌تر باشد. از طرف دیگر بنادر امارات مانند فجیره، تولیدکننده سوخت کشتی‌ها نیستند بلکه با خرید سوخت موردنیاز از کشورهای مختلف مانند ایران، بحرین، قطر و عراق، چند نوع مختلف از سوخت‌ها را ترکیب و به کشتی‌ها می‌فروشد؛ درحالی‌که ایران خود تولیدکننده سوخت است و این امر یک فرصت برای ایران و یک تهدید جدی برای بندر فجیره بشمار می‌رود. پیش از آنکه نقاط قوت منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس به‌صورت خاص ذکر شود، لازم است که توانمندی‌های بالقوه ایران در صنعت بانکرینگ به شرح ذیل موردتوجه قرار گیرد:

۱. برخورداری از حجم قابل‌توجه نفت کوره تولیدی توسط پالایشگاه‌های کشور.
۲. تولید انواع فرآورده‌های نفتی باکیفیت در ایران و در نتیجه تداوم فروش سوخت به کشتی‌ها.
۳. در اختیار داشتن بنادر ساحلی شمالی خلیج فارس شامل آبادان، خرمشهر، ماهشهر، عسلویه، بوشهر، بندرعباس و دریای عمان، چابهار و جزایر خارک، قشم، لاوان، کیش که همگی در مسیر تردد کشتی‌ها می‌باشند.
۴. جزایر ایرانی عمدتاً در مقایسه با سایر کشورهای خلیج فارس از مزایای متعددی نظیر آب‌خور مناسب برای ارائه سوخت برخوردار هستند.
۵. وجود دو پالایشگاه آبادان و بندرعباس در سواحل جنوبی کشور.
۶. نزدیک بودن بنادر کشور ازجمله لارک، بندرعباس (بندر شهید رجایی) ابوموسی و قشم به آبراهه‌های بین‌المللی کشتیرانی

دفتر هیئت دولت

شناخت هر چه بهتر نقاط قوت و فرصت‌های منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس کمک شایانی به تقویت هر چه بیشتر آن‌ها می‌کند و همچنین سبب می‌شود تا در تدوین طرح جامع، به این موارد توجه بیشتری شود. نقاط قوت و فرصت‌های منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس در بانکرینگ به شرح زیر می‌باشد:

۱. در اختیار داشتن اراضی به مقدار کافی در پس کرانه.
 ۲. وجود اسکله‌هایی با عمق آب‌خور نسبتاً مناسب.
 ۳. نزدیک بودن منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس به پالایشگاه بندرعباس.
 ۴. نزدیک بودن منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس به آبراهه‌های بین‌المللی.
 ۵. پهلو گرفتن تعدادی از شناورها برای تعمیرات در منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس.
- **امکانات توسعه‌ی فعالیت لجستیک بندری منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس**

لجستیک بندری و فعالیت‌های مرتبط با آن حوزه‌های تخصصی است که در بسیاری از سایت‌های بندری مجاور دریا مورد توجه قرار گرفته است. چنان‌که اشاره شد، منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس از بسیاری جنبه‌ها پتانسیل‌های ورود به فعالیت لجستیک بندری را دارد.

○ ترانزیت کالا

۱. نزدیکی به مسیرهای آبی خلیج فارس و دریای عمان
۲. عبور مسیر اصلی (بندرعباس بندرلنگه) از مجاورت سایت منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس
۳. وجود چند پست اسکله با امکان پهلوگیری شناورهای باری و وجود پتانسیل برای افزایش تعداد اسکله‌ها
۴. وجود تجهیزات بالابر و حمل داخل سایت
۵. امکان ارائه‌ی خدمات تعمیراتی به شناورها و ورودی
۶. داشتن دیوار ساحلی طولانی

○ انبارداری

۱. وجود زمین‌های مستعد زیاد برای احداث انبار
۲. وجود انبارهای بزرگ روباز و برخی انبارهای سرپوشیده در داخل سایت

○ خدمات ارزش‌افزوده

۱. وجود زمین برای ایجاد مناطقی به‌منظور توسعه‌ی فعالیت‌های صنعتی و آماده‌سازی مقدماتی کالاها برای صادرات و واردات

۲. وجود مجوز منطقه ویژه برای توسعه‌ی فعالیت صنعتی

• **امکانات توسعه‌ی فعالیت لجستیک صنعتی منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس**

منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس به‌عنوان بزرگ‌ترین سایت صنعتی ایران که در زمینه‌ی ساخت و تعمیر کشتی و صنایع فراساحل فعالیت دارد، ظرفیت‌های بسیاری در زمینه‌ی حفظ و توسعه‌ی توان لجستیک صنعتی خود دارد.

○ بازاریابی

۱. امکان دسترسی به نیازهای بازار داخل و اخذ سفارش از سازمان‌های دولتی

دفتر هیئت دولت



۲. داشتن موقعیت مناسب ساحلی و در دسترس شناورهای عبوری از خلیج فارس بودن

۳. تنوع خدمات قابل ارائه

۴. داشتن تجربه‌های متعدد در زمینه‌ی تعمیر سکو، ساخت شناورهای بزرگ و...

○ آموزش و به‌روزرسانی اطلاعات و تکنولوژی

○ خدمات پس از فروش یا تعمیر

در حال حاضر هر شرکت به‌طور جداگانه و در یک بازه‌ی زمانی محدود (عمدتاً 6 ماهه) خدماتی که ارائه می‌کند را ضمانت می‌کند.

○ انبار و ذخیره

وجود انبارهای بزرگ روباز که غالباً محصولات فلزی (ورق، لوله و...) در آن‌ها انبارشده و چند انبار محدود سرپوشیده برای کالاهایی که حساسیت بیشتری دارند.

○ حفظ زنجیره‌ی تأمین

شرکت شفق هرمز در زمینه‌ی تأمین تجهیزات وارداتی یا تجهیزات سنگین و هزینه‌بر صنعتی، آن‌هم برای برخی شرکت‌ها فعالیت دارد و فرایند تأمین سایر اقلام مصرفی ضروری و موردنیاز به‌صورت شرکتی و جداگانه انجام می‌شود.

○ ارزیابی مالی و ارائه‌ی لیست قیمت به مشتریان

○ شبکه‌ی ارتباطی

وجود امکان زیرساخت‌های فیبر نوری و ارتباط مخابراتی میان بخش‌ها مختلف منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس

وجود شبکه‌ی کامپیوتری و اداری داخلی

○ تجهیزات لجستیک صنعتی

وجود تجهیزات حمل‌ونقل صنعتی (جراثیل‌هایی با ظرفیت بالا، سرسره‌ی بالابر، سینکرولیف‌ت و...) از امکانات بسیار مناسب لجستیکی منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس است.

○ جمع‌بندی ظرفیت‌های لجستیک صنعتی

چنان‌که منطقه ویژه کشتی‌سازی خلیج فارس بخواهد در قالب یک مجتمع یکپارچه و مرتبط به هم به فعالیت صنعتی خود ادامه بدهد، این پتانسیل را دارد تا در وهله‌ی اول شبکه‌ی لجستیک صنعتی خود را تقویت کرده و در زمینه‌ی ارتباط با مشتری، آموزش، جذب تکنولوژی، انتقال بازخوردهای مصرف‌کننده به روند تولید و ایجاد تحرک مؤثر و متمرکز در زمینه‌ی تأمین تجهیزات گام‌های مؤثری بردارد. مطالب این بخش را می‌توان در محورهای زیر جمع‌بندی کرد:

۱. نزدیکی به بندر شهید رجایی، نبود زیرساخت‌های ریلی، کمبود اسکله‌های مناسب و ظرفیت‌های خاصی که در طرح مناطق ویژه در نظر گرفته‌شده از عوامل اصلی‌ای است که بر اساس آن اقتضا می‌کند تا اولویت اصلی منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس در توسعه‌ی فعالیت لجستیکی تمرکز بر فعالیت لجستیکی صنعتی باشد.

۲. داشتن تجهیزات مناسب، وجود حداقل زیرساخت‌ها ارتباطی (مخابراتی و زمینی) و وجود زمینه‌ای مستعد و بهره‌گیری از مزایای قرارگیری در منطقه ویژه اقتصادی از پتانسیل‌هایی است که تقویت توان صنعتی و لجستیکی منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس را به امری امکان‌پذیر و مقدور بدل می‌کند.

دفتر هیئت دولت

۳. نبود شبکه‌ی اطلاعاتی متمرکز که ارتباط میان مشتری، بازار، صنعت و دانشگاه را به صورت مؤثر و بهینه ایجاد کند از نقاط ضعفی است که با تمرکز بر آن می‌توان ظرفیت‌های تولیدی و بهره‌وری منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس را افزایش داد.

۴. شکاف میان فعالیت‌های شرکتی و نبود بینش و روحیه‌ی منسجم مسئله‌ای است که با تقویت توان لجستیک صنعتی می‌توان تا حد زیادی آن را برطرف کرد.

۵. در کنار تقویت پتانسیل‌های لجستیکی، از طریق نیازسنجی و ایجاد ارتباط میان منظومه‌های صنعتی مرتبط با کشتی‌سازی، می‌توان صنایع دیگری نظیر فولاد، ساخت ماشین‌آلات، چوب، جوش، رنگ و ... را در محوطه‌ی منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس و یا شهرک صنعتی مجاور ایجاد کرد و با بالا بردن توان تحرک و کارایی اقتصادی منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس کمک به برقرار نگه‌داشتن زنجیره‌ی تأمین داخلی، از طریق پخش (صادرات یا توزیع منطقه‌ای) محصولات، صنایع مرتبط با کشتی‌سازی را نیز تقویت کرد.

• امکانات منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس در زمینه‌ی پایانه مواد معدنی

با توجه به مجموع موارد ذکر شده و با در نظر گرفتن زیرساخت‌های موجود برای ایجاد و مرمت پایانه معدنی موجود و زمین‌های زیاد بلااستفاده در سایت منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس، احداث پایانه مواد معدنی از پتانسیل‌های بالقوه برای سایت منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس محسوب می‌گردد که در ادامه برخی از این پتانسیل‌ها اشاره شده است:

۱. وجود تجهیزات و اسکله صادرات مواد معدنی از گذشته (البته این اسکله به تعمیرات اساسی نیاز دارد)

۲. تجربه صادرات مواد معدنی در منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس

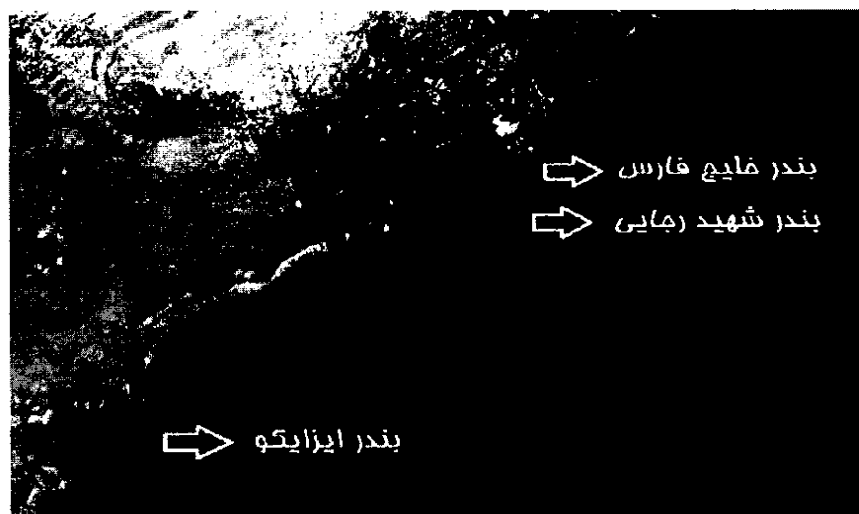
۳. سرمایه‌گذاری اولیه‌ی کم برای احداث پایانه مواد معدنی

۴. وجود زمین کافی در منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس به منظور احداث پس‌کرانه پایانه مواد معدنی و انبارها

• امکانات منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس در زمینه‌ی پایانه مخازن نفتی

جهت بررسی مناسب بودن ایده احداث مخازن در بخشی از زمین‌های منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس لازم است که در ابتدا نقاط ضعف این بندر در زمینه‌ی مخزن داری یا پایانه مورد ارزیابی قرارگیری. برخی از نقاط قوت منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج‌فارس در زمینه‌ی ساخت پایانه مخازن به شرح زیر است:

دفتر هیئت دولت



: موقعیت بندر ایزوایکو نسبت به بندر شهید رجایی و خلیج فارس

۱. نزدیکی به پالایشگاه بندرعباس و پالایشگاه در حال احداث میعانات گازی ستاره خلیج فارس
 ۲. وضعیت مناسب موج‌شکن‌ها و امکان پهلوگیری کشتی‌ها
 ۳. مناسب بودن زمین موجود در سایت جهت احداث مخازن
- وجود پالایشگاه بندرعباس و همچنین پالایشگاه میعانات گازی ستاره خلیج فارس (در حال احداث) جهت جذب فرآورده‌های تولیدی در منطقه را می‌توان از نقاط قوت این بندر برشمرد اما باید در نظر داشت، سایر بنادر موجود در منطقه مانند بندر شهید رجایی و بندر خلیج فارس که از فاصله کمتری تا پالایشگاه بندرعباس نسبت به منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس برخوردارند و همچنین دارای امکانات خوبی از نظر مخازن و تجهیزات تخلیه و بارگیری هستند، رقیب اصلی منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس در این زمینه خواهند بود. همچنین عدم اتصال منطقه ویژه اقتصادی کشتی‌سازی خلیج فارس به شبکه راه‌آهن امکان ارتباط این بندر را با پالایشگاه‌های اصفهان و تهران را کم‌رنگ می‌نماید. امکان جذب مواد پالایشگاهی از سایر پالایشگاه‌ها با نگاه ساده اقتصادی و توجه به فاصله حمل وجود ندارد مگر اینکه سیاست‌های کلان دیگری موجب این امر شود.
- یکی دیگر از مؤلفه‌های تأثیرگذار در ارزیابی پتانسیل مخزن داری برای مجتمع ایزوایکو، تعداد و ظرفیت‌های اسکله‌ها در این بندر است. در حال حاضر 39 اسکله در این مجتمع فعال هستند که دو اسکله به فعالیت‌های نفتی اختصاص دارد. در صورتی که اسکله‌های فوق به‌صورت کامل در اختیار بارگیری مواد نفتی قرار گیرند، می‌توان میزان ظرفیت دریایی بندر را در بهترین حالت یک میلیون تن در سال پیش‌بینی کرد.

دفتر هیئت دولت