

بازتعریف جایگاه جهانی حمل و نقل دریایی ایران واکاوی راهبردی بازاریابی بین‌المللی در عصر تحریم و رقابت ژئوپلیتیکی

مقاله علمی - پژوهشی

* اصغر رشنودی (نویسنده مسئول)، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت،

دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر، خرمشهر، ایران

* پست الکترونیکی نویسنده مسئول: Asghar.rashnoodi@gmail.com

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۸ - پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۹

صفحه ۵۷۰-۵۴۵

چکیده

صنعت حمل و نقل دریایی ایران، علی‌رغم برخورداری از مزیت‌های ژئوپلیتیکی برجسته، از جمله تسلط بر تنگه هرمز و قرارگیری در مسیر کریدورهای کلیدی بین‌المللی، نتوانسته است جایگاه متناسبی در بازار جهانی خدمات کشتیرانی کسب کند. این پژوهش با هدف تحلیل استراتژیک عوامل مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی این صنعت، از طریق به‌کارگیری مدل SWOT انجام شده است. پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) و با بهره‌گیری از روش دلفی و تحلیل Fuzzy AHP انجام شده است. و داده‌ها از طریق نظرات ۱۸ نفر از خبرگان حوزه حمل و نقل دریایی، بازاریابی و مدیریت استراتژیک گردآوری شده است. در ادامه، عوامل داخلی و خارجی شناسایی و براساس اجماع خبرگان، اولویت‌بندی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که در بعد داخلی، موقعیت جغرافیایی و ظرفیت ناوگان ملی به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت، و ضعف در بازاریابی دیجیتال، محدودیت‌های نهادی و آسیب‌پذیری برند بین‌المللی به‌عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف مطرح هستند. در بعد خارجی نیز توسعه کریدورهای ترانزیتی، به‌ویژه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، و رشد تجارت منطقه‌ای به‌عنوان فرصت‌های کلیدی، در مقابل تشدید تحریم‌های بین‌المللی، رقابت فزاینده کریدورهای جایگزین و ریسک‌های ژئوپلیتیکی به‌عنوان تهدیدهای اصلی شناسایی شدند. تحلیل ماتریس SWOT نشان می‌دهد که راهبردهای تهاجمی مبتنی بر بهره‌برداری از ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی در توسعه ترانزیت منطقه‌ای، در کنار راهبردهای تدافعی با هدف کاهش آسیب‌پذیری ناشی از تحریم‌ها، دارای اولویت استراتژیک بالاتری هستند. بر این اساس، تقویت ائتلاف‌های منطقه‌ای، نوسازی ناوگان، توسعه بازاریابی دیجیتال و حرکت به‌سوی حمل و نقل پایدار، به‌عنوان مسیرهای کلیدی ارتقای رقابت‌پذیری بین‌المللی پیشنهاد می‌شود. از منظر نظری، این پژوهش با تمرکز بر بعد مغفول‌مانده بازاریابی بین‌المللی در صنعت حمل و نقل دریایی ایران، به غنای ادبیات موجود می‌افزاید؛ و از منظر کاربردی، چارچوبی برای تصمیم‌گیری استراتژیک در شرایط عدم قطعیت ژئوپلیتیکی فراهم می‌سازد. محدودیت اصلی پژوهش، دسترسی محدود به داده‌های تحریم‌محور بوده و پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، از رویکردهای کمی پی‌شرفته نظیر مدل‌های فازی و تحلیل سناریو برای افزایش دقت و تعمیم‌پذیری نتایج استفاده شود. نتایج تحلیل فازی نشان داد که «تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای» با وزن ۰.۲۱۴، مهم‌ترین عامل محدودکننده و «توسعه کریدورهای ترانزیتی» با وزن ۰.۲۲۸، مهم‌ترین فرصت راهبردی صنعت حمل و نقل دریایی ایران است.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی بین‌المللی، حمل و نقل دریایی، تحلیل SWOT، کریدور شمال-جنوب، تحریم‌های بین‌المللی، رقابت‌پذیری، ترانزیت منطقه‌ای

۱- مقدمه

حمل و نقل دریایی به‌عنوان ستون فقرات تجارت بین‌الملل، نقشی بنیادین در پویایی اقتصاد جهانی، یکپارچگی زنجیره‌های تأمین و جریان مبادلات کالایی ایفا می‌کند. برآوردهای سازمان تجارت و توسعه ملل متحد نشان می‌دهد که بیش از ۸۰ درصد تجارت

حمل و نقل دریایی به‌عنوان ستون فقرات تجارت بین‌الملل، نقشی بنیادین در پویایی اقتصاد جهانی، یکپارچگی زنجیره‌های تأمین و

جهانی از نظر حجمی از طریق حمل و نقل دریایی انجام می‌شود؛ موضوعی که جایگاه راهبردی این صنعت را در ساختار اقتصاد جهانی به‌خوبی آشکار می‌سازد (UNCTAD, 2025). بر اساس گزارش بررسی حمل و نقل دریایی ۲۰۲۵، حجم تجارت دریایی جهان در سال ۲۰۲۴ با رشد ۲٫۲ درصدی به حدود ۱۲٫۷ میلیارد تن رسیده است؛ با این حال، پیش‌بینی می‌شود روند رشد این بخش در سال ۲۰۲۵ به حدود ۰٫۵ درصد کاهش یابد و در افق میان‌مدت (۲۰۲۶-۲۰۳۰) نیز رشد متوسط سالانه‌ای در حدود ۲ درصد را تجربه کند (UNCTAD, 2025). این روند بیانگر آن است که صنعت حمل و نقل دریایی، علی‌رغم نقش حیاتی خود در اقتصاد جهانی، در معرض فشارهای فزاینده ناشی از بی‌ثباتی‌های ژئوپلیتیکی، اختلالات زنجیره تأمین، نوسانات بازار انرژی، مقررات زیست‌محیطی و تغییرات ساختاری تجارت بین‌الملل قرار گرفته است. در دهه اخیر، تشدید رقابت ژئوپلیتیکی، بحران‌های منطقه‌ای، الزامات زیست‌محیطی سازمان بین‌المللی دریانوردی در زمینه کاهش انتشار کربن و گذار به حمل و نقل سبز، الگوهای سنتی تجارت دریایی را با دگرگونی‌های عمیق مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، کشورهایی که از موقعیت‌های ژئواستراتژیک و ظرفیت‌های ترانزیتی برخوردارند، می‌توانند از طریق توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل و تقویت بازاریابی بین‌المللی، جایگاه خود را در شبکه تجارت جهانی ارتقا دهند. ایران به دلیل برخورداری از موقعیت ژئوپلیتیکی ممتاز، از ظرفیت بالقوه قابل توجهی برای ایفای نقش در معادلات حمل و نقل دریایی منطقه‌ای و بین‌المللی برخوردار است. تسلط بر تنگه هرمز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین گلوگاه‌های انرژی جهان و دسترسی همزمان به خلیج فارس، دریای عمان و دریای خزر، جایگاهی راهبردی برای ایران در ساختار ژئواکونومیک منطقه ایجاد کرده است. بر اساس گزارش اداره اطلاعات انرژی آمریکا، روزانه حدود ۲۰ میلیون بشکه نفت از تنگه هرمز عبور می‌کند که معادل بیش از یک‌پنجم تجارت دریایی نفت جهان است (EIA, 2025). افزون بر این، قرارگیری ایران در مسیر کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، ظرفیت تبدیل کشور به محور اتصال بازارهای آسیای مرکزی، روسیه، هند و حوزه خلیج فارس را فراهم کرده است؛ ظرفیتی که در صورت بهره‌برداری مؤثر، می‌تواند نقش ایران را در زنجیره‌های لجستیکی منطقه‌ای و جهانی

به‌طور معناداری تقویت کند. با وجود این مزیت‌های ژئوپلیتیکی و ترانزیتی، صنعت حمل و نقل دریایی ایران هنوز نتوانسته است جایگاه متناسبی در بازار جهانی خدمات کشتیرانی، به‌ویژه در بخش حمل و نقل کانتینری، کسب کند. بخش مهمی از این شکاف، ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، محدودیت‌های دسترسی به شبکه‌های مالی و بیمه‌ای جهانی، ضعف در برندینگ بین‌المللی، ناکارآمدی برخی ساختارهای مدیریتی و محدودیت در بهره‌گیری از ابزارهای نوین بازاریابی است. در واقع، چالش اصلی صنعت حمل و نقل دریایی ایران صرفاً محدودیت‌های عملیاتی یا زیرساختی نیست، بلکه ضعف در تبدیل ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی به مزیت رقابتی پایدار در عرصه بین‌المللی است. از این منظر، تحلیل راهبردی فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران، ضرورتی انکارناپذیر برای ارتقای رقابت‌پذیری و بازتعریف جایگاه این صنعت در نظم نوین تجارت جهانی محسوب می‌شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل SWOT، در صدد شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران و ارائه راهبردهای متناسب با شرایط ژئوپلیتیکی و اقتصادی کشور است. با وجود برخورداری ایران از موقعیت ژئوپلیتیکی ممتاز و دسترسی به مهم‌ترین مسیرهای ترانزیتی و انرژی جهان، سهم این کشور از بازار جهانی خدمات حمل و نقل دریایی، به‌ویژه در بخش حمل و نقل کانتینری، همچنان محدود و پایین‌تر از ظرفیت‌های بالقوه آن باقی مانده است. بر اساس آخرین رتبه‌بندی مؤسسه آلفالینر در فوریه ۲۰۲۶، گروه کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران با ظرفیتی در حدود ۱۴۴٫۴۷۰ TEU در جایگاه هفدهم خطوط کشتیرانی جهان قرار دارد؛ جایگاهی که اگرچه در شرایط پیچیده تحریم‌های بین‌المللی قابل توجه به نظر می‌رسد، اما در مقایسه با بازیگران اصلی صنعت نظیر شرکت حمل و نقل کانتینری جهانی و مرسک، (خدمات لجستیک یکپارچه کانتینری و زنجیره تأمین) با ظرفیت‌هایی فراتر از چند میلیون TEU نشان‌دهنده شکاف معنادار ایران با رهبران بازار جهانی است (Alphaliner, 2026). افزون بر این، ناوگان دریایی ایران با حدود ۵ میلیون DWT و ۱۴۴ شناور فعال، همچنان با محدودیت‌های ساختاری و عملیاتی متعددی مواجه است که مانع ارتقای جایگاه رقابتی آن در سطح بین‌المللی

بین‌المللی شمال-جنوب، گسترش تجارت آسیایی و تغییر مسیرهای زنجیره تأمین جهانی، فرصت‌های تازه‌ای را پیش‌روی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران قرار داده است. بهره‌برداری مؤثر از این فرصت‌ها مستلزم شناخت دقیق عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر بازاریابی بین‌المللی این صنعت و تدوین راهبردهای متناسب با شرایط رقابتی و تحریمی است. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر، تحلیل نظام‌مند فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران و تبیین راهبردهای رقابتی مناسب برای ارتقای جایگاه این صنعت در بازار جهانی است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل SWOT و ترکیب آن با رویکرد Fuzzy AHP، تلاش می‌کند ضمن شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، چارچوبی تحلیلی و کاربردی برای مواجهه با چالش‌های ژئوپلیتیکی، تحریم‌های بین‌المللی و رقابت منطقه‌ای ارائه دهد؛ موضوعی که در بخش قابل‌توجهی از مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در سطح کلان سیاست‌گذاری نیز، اهمیت این مسئله در چارچوب سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و برنامه‌های توسعه مبتنی بر اقتصاد دریامحور دوچندان می‌شود؛ به‌گونه‌ای که توسعه ترانزیت، گسترش خدمات تجارت خارجی و افزایش صادرات غیرنفتی، به‌عنوان محورهای اصلی تقویت تاب‌آوری اقتصادی کشور مورد تأکید قرار گرفته‌اند. از این منظر، ارتقای جایگاه بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، صرفاً یک ضرورت بخشی نیست، بلکه بخشی از راهبرد کلان کشور برای افزایش رقابت‌پذیری اقتصادی، توسعه پیوندهای منطقه‌ای و کاهش آسیب‌پذیری در برابر تحریم‌ها محسوب می‌شود. در نتیجه، تحلیل راهبردی فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی بین‌المللی این صنعت، می‌تواند زمینه تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مؤثر برای بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی و ترانزیتی ایران را فراهم سازد.

نوآوری و ارزش افزوده پژوهش

پژوهش حاضر از چند منظر دارای نوآوری نظری و کاربردی است. نخست، برخلاف بخش قابل‌توجهی از مطالعات پیشین که عمدتاً بر ابعاد عملیاتی، زیرساختی یا ترانزیتی حمل‌ونقل دریایی تمرکز داشته‌اند، این پژوهش با رویکردی راهبردی، به تحلیل

می‌شود. با این حال، مسئله اصلی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران صرفاً محدودیت در ظرفیت ناوگان یا زیرساخت‌های فیزیکی نیست، بلکه ضعف در بازاریابی بین‌المللی و ناتوانی در تبدیل مزیت‌های ژئوپلیتیکی به مزیت رقابتی پایدار، چالش بنیادین این صنعت محسوب می‌شود. در واقع، صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران نتوانسته است حضور مؤثر و مستمری در شبکه‌های جهانی حمل‌ونقل کانتینری و خطوط منظم بین‌المللی ایجاد کند؛ موضوعی که به کاهش قدرت رقابتی و محدود شدن سهم بازار ایران در تجارت دریایی جهان منجر شده است. بخش قابل‌توجهی از این وضعیت، ناشی از پیامدهای گسترده تحریم‌های ایالات متحده و اتحادیه اروپا است که دسترسی ایران به خدمات بیمه بین‌المللی، شبکه‌های مالی جهانی نظیر سوئیفت، تأمین قطعات یدکی، فناوری‌های نوین و نوسازی ناوگان را با محدودیت‌های جدی مواجه کرده است (Holland & Knight, 2026; U.S. Department of State, 2026). تداوم این محدودیت‌ها، علاوه بر افزایش هزینه‌های عملیاتی و ریسک‌های تجاری، موجب تضعیف اعتماد بازارهای بین‌المللی و شکل‌گیری تصویر منفی از برند حمل‌ونقل دریایی ایران در عرصه جهانی شده است. در این میان، وابستگی به «ناوگان سایه»، و استفاده از مسیرهای غیررسمی برای دور زدن تحریم‌ها، اگرچه بخشی از محدودیت‌های عملیاتی را جبران کرده، اما هم‌زمان ریسک‌های حقوقی، بیمه‌ای و اعتباری را نیز افزایش داده است. از سوی دیگر، ضعف در بهره‌گیری از ابزارهای نوین بازاریابی، بازاریابی دیجیتال، توسعه برند بین‌المللی و خدمات لجستیکی یکپارچه، فاصله صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران با الگوهای نوین رقابت جهانی را تشدید کرده است. در حالی که شرکت‌های بزرگ کشتیرانی جهان از طریق پلتفرم‌های هوشمند، تحلیل داده، خدمات دیجیتال و استراتژی‌های مشتری‌محور، مزیت رقابتی خود را تقویت می‌کنند، صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران همچنان عمدتاً بر رویکردهای سنتی و ساختارهای غیرمنعطف متکی است (Sebt et al., 2018). این شکاف فناورانه و بازاریابی، توان رقابتی ایران را در مواجهه با بازیگران منطقه‌ای نظیر امارات متحده عربی، ترکیه و عربستان سعودی کاهش داده و فرصت تبدیل شدن ایران به هاب ترانزیتی منطقه را با چالش مواجه ساخته است. در مقابل، تحولات ژئواکونومیک منطقه، توسعه کریدور

شرکت‌های کشتیرانی صرفاً به ظرفیت ناوگان یا زیرساخت‌های فیزیکی محدود نمی‌شود، بلکه عواملی نظیر برندینگ بین‌المللی، کیفیت خدمات، قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری عملیاتی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال، به عناصر کلیدی مزیت رقابتی تبدیل شده‌اند (Kotler & Keller, 2016). از این منظر، تحلیل بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران نیازمند رویکردی تلفیقی است که هم‌زمان ابعاد بازاریابی خدمات، زنجیره تأمین جهانی و محیط ژئوپلیتیکی را در نظر گیرد.

مفهوم بازاریابی بین‌المللی در خدمات حمل‌ونقل دریایی

بازاریابی بین‌المللی فرآیندی راهبردی برای شناسایی، خلق و ارائه ارزش به مشتریان در بازارهای جهانی است که با هدف توسعه سهم بازار، افزایش رقابت‌پذیری و دستیابی به مزیت پایدار صورت می‌گیرد (Kotler & Keller, 2016). در حوزه خدمات، به‌ویژه خدمات حمل‌ونقل دریایی، ماهیت ناملموس، هم‌زمانی تولید و مصرف، ناهمگونی خدمات و وابستگی شدید به تعاملات انسانی، پیچیدگی بازاریابی را افزایش می‌دهد (Zeithaml et al., 2018). در صنعت حمل‌ونقل دریایی، بازاریابی بین‌المللی صرفاً به جابه‌جایی کالا محدود نیست، بلکه مجموعه‌ای از خدمات لجستیکی، مدیریت زنجیره تأمین، خدمات بندری، رهگیری محموله، بیمه، تسهیل تجاری و مدیریت ارتباط با مشتری را در بر می‌گیرد. از این رو، شرکت‌های کشتیرانی برای حفظ جایگاه رقابتی خود ناگزیر به ارائه خدماتی قابل اعتماد، سریع، ایمن و مقرون‌به‌صرفه هستند (UNCTAD, 2025). چارچوب نظری مسلط در بازاریابی خدمات، مدل توسعه‌یافته آمیخته بازاریابی است که توسط بومز و بیتنر با هدف رفع محدودیت‌های مدل سنتی 4P و انطباق بیشتر آن با ماهیت خدمات ارائه شد (Booms & Bitner, 1981). این مدل، با افزودن سه مؤلفه «افراد»، «فرآیند» و «شواهد فیزیکی» به عناصر کلاسیک بازاریابی، چارچوبی جامع‌تر برای تحلیل و مدیریت خدمات فراهم می‌سازد و به‌ویژه در صنایع خدمات‌محور نظیر حمل‌ونقل دریایی، کاربرد گسترده‌ای یافته است (Booms & Bitner, 1981). این مدل، علاوه بر عناصر کلاسیک بازاریابی شامل محصول، قیمت، مکان و ترفیع، سه مؤلفه «افراد»، «فرآیند» و «شواهد فیزیکی» را نیز وارد تحلیل خدمات می‌کند؛ مؤلفه‌هایی

بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران پرداخته است؛ موضوعی که در ادبیات داخلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دوم، پژوهش حاضر با تلفیق مدل SWOT و روش Fuzzy AHP، تلاش کرده است. علاوه بر شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی، اولویت و شدت تأثیر هر عامل را نیز در شرایط عدم قطعیت و پیچیدگی ژئوپلیتیکی ارزیابی کند. استفاده هم‌زمان از تحلیل راهبردی و تصمیم‌گیری فازی، دقت و قابلیت کاربرد نتایج پژوهش را افزایش داده است. سوم، این پژوهش با تمرکز بر متغیرهایی نظیر تحریم‌های بین‌المللی، دیپلماسی لجستیکی، کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، اقتصاد دریامحور و رقابت ژئوپلیتیکی منطقه‌ای، چارچوبی تحلیلی برای تبیین جایگاه ایران در شبکه حمل‌ونقل و ترانزیت بین‌المللی ارائه می‌دهد؛ رویکردی که در مطالعات پیشین کمتر به‌صورت یکپارچه بررسی شده است. در نهایت، پژوهش حاضر می‌کوشد با ارائه راهبردهای کاربردی و بازارمحور، زمینه‌گذار صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران از رویکردهای سنتی و تدافعی به سمت الگوهای رقابتی، هوشمند و بین‌المللی را فراهم سازد؛ موضوعی که می‌تواند برای سیاست‌گذاران، مدیران صنعت دریایی و برنامه‌ریزان حوزه اقتصاد دریامحور دارای اهمیت راهبردی باشد.

۲- پیشینه تحقیق

مبانی نظری، یکی از ارکان اصلی پژوهش‌های علمی محسوب می‌شود که از طریق تبیین مفاهیم، نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط، چارچوب تحلیلی لازم برای فهم مسئله پژوهش را فراهم می‌سازد. این بخش علاوه بر ایجاد انسجام مفهومی، امکان شناسایی خلأهای دانشی و تبیین جایگاه پژوهش در ادبیات علمی را مهیا می‌کند (Saunders et al., 2019). در پژوهش حاضر، مبانی نظری بر سه محور اصلی شامل بازاریابی بین‌المللی خدمات حمل‌ونقل دریایی، نقش حمل‌ونقل دریایی در توسعه اقتصادی و تحلیل راهبردی مبتنی بر مدل SWOT استوار است. بازاریابی بین‌المللی در صنعت حمل‌ونقل دریایی، ماهیتی چندبعدی دارد و تحت تأثیر هم‌زمان متغیرهای لجستیکی، اقتصادی، فناورانه و ژئوپلیتیکی قرار می‌گیرد. در چنین فضایی، رقابت‌پذیری

شکل‌گیری اعتماد مشتریان و اعتبار برند ایفا می‌کند (Lovelock & Patterson, 2015) در مجموع، بازاریابی بین‌المللی در صنعت حمل‌ونقل دریایی، مبتنی بر تلفیق عناصر 7P و تمرکز بر کیفیت خدمات، قابلیت اطمینان، شبکه حمل‌ونقل گسترده، تحول دیجیتال و برندینگ بین‌المللی است. در شرایط پیچیده‌ای نظیر تحریم‌ها و رقابت ژئوپلیتیکی، این رویکرد نیازمند استراتژی‌های رابطه‌محور و انعطاف‌پذیر برای حفظ مشتریان و توسعه بازارهای هدف خواهد بود (Goulielmos, 2014).

هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، تحلیل راهبردی عوامل مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران با بهره‌گیری از مدل SWOT و ارائه راهبردهای رقابتی و کاربردی به‌منظور ارتقای جایگاه بین‌المللی، توسعه ترانزیت و افزایش سهم ایران در بازار جهانی خدمات حمل‌ونقل دریایی است.

اهداف فرعی پژوهش

شناسایی و تبیین نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران؛
- شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی اثرگذار بر رقابت‌پذیری بین‌المللی این صنعت؛
- تدوین ماتریس SWOT و استخراج راهبردهای تهاجمی (SO)، محافظه‌کارانه (WO)، رقابتی (ST) و تدافعی (WT) متناسب با شرایط ژئوپلیتیکی، اقتصادی و تحریمی ایران؛
- ارائه راهکارهای راهبردی و اجرایی برای تقویت بازاریابی بین‌المللی، توسعه ترانزیت دریایی، بهبود برندینگ بین‌المللی و افزایش مزیت رقابتی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران.

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی پژوهش

عوامل کلیدی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران در چارچوب مدل SWOT کدام‌اند و چه راهبردهایی می‌تواند به ارتقای رقابت‌پذیری و بهبود جایگاه بین‌المللی این صنعت در بازار جهانی منجر شود؟

که در صنعت حمل‌ونقل دریایی اهمیت راهبردی دارند (Lovelock & Patterson, 2015). در این چارچوب، «محصول» در حمل‌ونقل دریایی شامل خدمات حمل کانتینری، فله، نفتی و خدمات لجستیکی یکپارچه است که کیفیت، ایمنی و قابلیت اطمینان عناصر اصلی آن را تشکیل می‌دهند. «قیمت» نیز متأثر از هزینه سوخت، تعرفه‌های بندری، نرخ ارز و شرایط ژئوپلیتیکی است و استفاده از قیمت‌گذاری پویا و ارزش‌محور در بازارهای بین‌المللی به یک ضرورت رقابتی تبدیل شده است (Brooks, 2000). عنصر «مکان» یا توزیع، به شبکه خطوط کشتیرانی، بنادر، کریدورهای ترانزیتی و اتصال به شبکه‌های جهانی حمل‌ونقل اشاره دارد. در این میان، توسعه خطوط منظم کشتیرانی و اتصال به شبکه‌های لجستیکی بین‌المللی، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های قدرت رقابتی شرکت‌های دریایی محسوب می‌شود (Notteboom & Rodrigue, 2017). برای ایران، موقعیت ژئوپلیتیکی و قرارگیری در مسیر کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، ظرفیت قابل‌توجهی برای توسعه این مزیت فراهم کرده است. در حوزه «ترفیع» یا ترویج، تحول دیجیتال و گسترش پلتفرم‌های هوشمند، ماهیت بازاریابی دریایی را متحول ساخته‌اند. امروزه برندینگ بین‌المللی، بازاریابی دیجیتال، مدیریت تجربه مشتری و حضور مؤثر در پلتفرم‌های تجارت دریایی، از ارکان اصلی رقابت‌پذیری در بازار جهانی به شمار می‌روند (Galanakis, 2024). با این حال، صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران همچنان با ضعف قابل‌توجهی در این حوزه مواجه است. علاوه بر این، «افراد» و سرمایه انسانی متخصص، نقش مهمی در کیفیت خدمات و رضایت مشتریان ایفا می‌کنند. در صنعت حمل‌ونقل دریایی، مهارت‌های مدیریتی، دانش بین‌المللی و توانایی تعامل چندفرهنگی، از عوامل کلیدی موفقیت در بازارهای جهانی محسوب می‌شوند (Thai, 2008). «فرآیند» نیز به کارایی عملیات حمل‌ونقل، رزرو، بارگیری، رهگیری کالا و مدیریت اطلاعات مربوط می‌شود. ادغام فناوری‌هایی نظیر اینترنت اشیا، بلاک‌چین و تبادل الکترونیکی داده‌ها (EDI) در زنجیره حمل‌ونقل، شفافیت، سرعت و قابلیت اطمینان خدمات را افزایش داده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Christiansen et al., 2025). در نهایت، «شواهد فیزیکی» شامل زیرساخت‌های بندری، ناوگان مدرن، تجهیزات لجستیکی، گواهی‌نامه‌های بین‌المللی و پلتفرم‌های دیجیتال است که نقش مهمی در

سؤالات فرعی پژوهش

-مهم‌ترین نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران کدام‌اند؟
 -مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی اثرگذار بر رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران چیست؟
 -راهبردهای حاصل از تحلیل SWOT شامل راهبردهای تهاجمی (SO)، محافظه‌کارانه (WO)، رقابتی (ST) و تدافعی (WT) برای توسعه بازاریابی بین‌المللی این صنعت کدام‌اند و اولویت هر یک چگونه ارزیابی می‌شود؟

-چه راهبردها و اقدامات اجرایی می‌تواند در سطوح سیاست‌گذاری، مدیریتی و عملیاتی، به توسعه ترانزیت، تقویت برندینگ بین‌المللی و افزایش سهم بازار صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران کمک کند؟

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات مرتبط با صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، عمدتاً حول سه محور اصلی شامل آثار تحریم‌های بین‌المللی بر صنعت کشتیرانی، نقش کریدورهای ترانزیتی در ارتقای جایگاه ژئواکونومیک ایران و راهبردهای افزایش رقابت‌پذیری در بازار جهانی متمرکز بوده‌اند. در سال‌های

اخیر، با تشدید تحولات ژئوپلیتیکی، اختلال در زنجیره‌های تأمین جهانی و تغییر الگوهای تجارت بین‌الملل، توجه پژوهشگران به موضوع تاب‌آوری، اتصال‌پذیری دریایی، بازاریابی بین‌المللی و رقابت‌پذیری بنادر و خطوط کشتیرانی افزایش یافته است. با این حال، بخش قابل‌توجهی از ادبیات موجود، همچنان بر ابعاد عملیاتی و زیرساختی تمرکز داشته و موضوعاتی نظیر برندینگ بین‌المللی، بازاریابی دیجیتال و راهبردهای بازارمحور در صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بخش عمده ادبیات موجود، بیشتر بر ابعاد عملیاتی، ترانزیتی و زیرساختی تمرکز داشته و موضوع بازاریابی بین‌المللی، برندینگ دریایی، بازاریابی دیجیتال و راهبردهای رقابتی مبتنی بر بازار، کمتر به صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، ترکیب مدل SWOT با رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر Fuzzy AHP در تحلیل راهبردی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، در ادبیات داخلی محدود بوده است. از این‌رو، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با تمرکز بر ابعاد بازاریابی بین‌المللی و ارائه راهبردهای عملیاتی و رقابتی، بخشی از این خلأ علمی و کاربردی را پوشش دهد.

جدول ۱. مقایسه تطبیقی مطالعات پیشین داخلی و خارجی در حوزه حمل‌ونقل دریایی، بازاریابی بین‌المللی و رقابت‌پذیری ترانزیتی

پژوهشگر / سال	موضوع پژوهش	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها	خلأ پژوهش
سبط و همکاران (۱۳۹۷)	تحلیل راهبردی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران	SWOT	تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی مهم‌ترین عامل تضعیف رقابت‌پذیری صنعت دریایی ایران است.	عدم استفاده از روش‌های کمی و فازی برای اولویت‌بندی عوامل
پناهی (۲۰۱۷)	آینده حمل‌ونقل کانتینری ایران در شرایط تحریم	تحلیل سناریو	تحریم‌ها موجب کاهش اتصال لاینری و محدودیت حضور ایران در شبکه جهانی حمل‌ونقل شده‌اند.	عدم بررسی نقش برندینگ و بازاریابی دیجیتال
قربانی و همکاران (۱۴۰۳)	آسیب‌شناسی ترانزیت دریایی ایران	تحلیل توصیفی	ضعف زیرساخت‌های لجستیک و محدودیت تعاملات بین‌المللی مانع توسعه ترانزیت شده است.	فقدان مدل راهبردی و تحلیل چندمعیاره
سازمان بنادر و دریانوردی (۱۴۰۴)	توسعه اقتصاد دریامحور و ترانزیت	گزارش تحلیلی	توسعه کریدور شمال-جنوب می‌تواند درآمدهای ترانزیتی ایران را افزایش دهد.	عدم ارائه راهبردهای بازاریابی بین‌المللی
Roso,	مفهوم بندر خشک: اتصال	Fuzzy SWOT		پژوهش بر مفهوم و کارکرد بنادر خشک متمرکز بوده و

Woxenius, & Lumsden, (2009)	بنادر کانتینری دریایی به مناطق پسکرانه		توسعه بنادر خشک با ایجاد پیوند مؤثر میان بنادر دریایی و شبکه‌های حمل‌ونقل ریلی و جاده‌ای، موجب افزایش ظرفیت ترانزیت، کاهش هزینه‌های لجستیکی، بهبود کارایی زنجیره تأمین و ارتقای مزیت رقابتی بنادر می‌شود	نقش بازاریابی بین‌المللی، برندسازی خدمات بندری، توسعه بازارهای حمل‌ونقل دریایی، اثرات تحریم‌ها و راهبردهای رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران را بررسی نکرده است.
UNCTAD (2025)	بررسی حمل‌ونقل دریایی جهان	تحلیل آماری و سیاستی	تحریم‌ها و بحران‌های ژئوپلیتیکی موجب اختلال در اتصال دریایی کشورها شده‌اند.	تمرکز محدود بر مورد ایران
Alphaliner (2026)	رتبه‌بندی خطوط کشتیرانی جهان	تحلیل داده‌های صنعت	ایران در میان ۲۰ خط برتر جهان قرار دارد. اما فاصله زیادی با رهبران بازار دارد.	عدم تحلیل عوامل بازاریابی و رقابت‌پذیری
Holland & Knight (2026)	تحریم‌های دریایی ایران	تحلیل حقوقی	تحریم‌های بیمه‌ای و بانکی ریسک عملیاتی حمل‌ونقل دریایی ایران را افزایش داده‌اند.	عدم ارائه راهبردهای مقابله‌ای و بازاریابی
Stimson Center (2025)	رقابت کریدورهای منطقه‌ای اوراسیا	تحلیل ژئوپلیتیکی	کریدور شمال-جنوب می‌تواند جایگاه ژئواکونومیک ایران را تقویت کند.	عدم تحلیل ظرفیت‌های بازاریابی دریایی ایران
Christensen et al. (2025)	تحول دیجیتال در لجستیک دریایی	تحلیل فناوری و زنجیره تأمین	بلاک‌چین و فناوری‌های هوشمند موجب افزایش رقابت‌پذیری حمل‌ونقل دریایی می‌شوند.	عدم بررسی کشورهای تحت تحریم
Psaraftis (2019)	کربن‌زدایی حمل‌ونقل دریایی	تحلیل سیاستی	حمل‌ونقل سبز و کاهش انتشار کربن به الزام رقابتی آینده صنعت دریایی تبدیل خواهد شد.	عدم توجه به کشورهای درحال توسعه و تحریم‌شده

منبع: تدوین پژوهشگر بر اساس ادبیات پژوهش

به‌منظور تقویت پشتوانه نظری و ارتقای غنای علمی پژوهش، از مجموعه‌ای از منابع جدید، معتبر و پراستناد در حوزه‌های بازاریابی بین‌المللی، حمل‌ونقل دریایی، تحلیل فازی، لجستیک، ژئوپلیتیک ترانزیت و حمل‌ونقل سبز استفاده شد. این منابع، ضمن تکمیل چارچوب نظری پژوهش، مبنای تحلیل راهبردی و تفسیر یافته‌ها را نیز تقویت می‌کنند. در حوزه روش‌شناسی و تحلیل فازی، پژوهش حاضر از مبانی نظری فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP) مبتنی بر آثار ساعتی (Saaty, 1980)، چانگ (Chang, 1996) و کاهرامان (Kahraman, 2008) بهره گرفته است. این مطالعات، چارچوب علمی لازم برای تحلیل تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و اولویت‌بندی عوامل راهبردی را فراهم می‌سازند و از معتبرترین منابع حوزه تصمیم‌گیری چندمعیاره محسوب می‌شوند. در بخش بازاریابی بین‌المللی و خدمات، علاوه بر آثار کلاسیک کاتلر و کلر (Kotler & Keller, 2016)، از مطالعات جدید حوزه بازاریابی دیجیتال، برندینگ و بازاریابی خدمات نظیر

مرور تطبیقی مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های پیشین، عمدتاً بر ابعاد زیرساختی، ترانزیتی، عملیاتی و آثار تحریم‌ها بر صنعت حمل‌ونقل دریایی متمرکز بوده‌اند و موضوع بازاریابی بین‌المللی، برندینگ دریایی، تحول دیجیتال و رقابت‌پذیری بازارمحور کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، در بسیاری از مطالعات، تحلیل راهبردی عوامل محیطی بدون بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و فازی انجام شده و اولویت‌بندی علمی عوامل کلیدی صورت نگرفته است. در این راستا، پژوهش حاضر با تلفیق مدل SWOT و روش Fuzzy AHP، تلاش می‌کند ضمن تحلیل هم‌زمان متغیرهای ژئوپلیتیکی، تحریمی و بازاریابی، چارچوبی جامع برای ارتقای رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران ارائه دهد. نوآوری اصلی این پژوهش، تمرکز بر بازاریابی بین‌المللی در بستر اقتصاد دریامحور و رقابت ژئوپلیتیکی منطقه‌ای است که در ادبیات داخلی کمتر به‌صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گرفته است.

از عوامل مؤثر بر رقابت پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران ارائه دهد.

مدل مفهومی و چارچوب تحلیلی پژوهش

صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران در سال‌های اخیر، هم‌زمان تحت تأثیر فرصت‌های ناشی از موقعیت ژئوپلیتیکی و چالش‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، رقابت منطقه‌ای و تحولات ساختاری تجارت جهانی قرار گرفته است. در چنین شرایطی، ارتقای جایگاه بین‌المللی این صنعت، مستلزم شناخت دقیق عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی و تدوین راهبردهای متنا سب با محیط رقابتی و تحریمی است. از این‌رو، استفاده از یک چارچوب تحلیلی جامع و نظام‌مند برای ارزیابی وضعیت راهبردی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، ضرورتی اساسی به شمار می‌رود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد تلفیقی SWOT-Fuzzy AHP، تلاش می‌کند ضمن شناسایی و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، راهبردهای مناسب برای ارتقای رقابت‌پذیری این صنعت را استخراج و اولویت‌بندی کند. در این چارچوب، مدل SWOT به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحلیل راهبردی، امکان ارزیابی هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی را فراهم می‌سازد و تصویری جامع از وضعیت رقابتی صنعت ارائه می‌دهد. با این حال، به دلیل ماهیت کیفی و ابهام موجود در قضاوت‌های خبرگان، در پژوهش حاضر از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP) نیز برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل استفاده شده است تا دقت و قابلیت اتکای تحلیل‌ها افزایش یابد. مدل مفهومی پژوهش، فرآیند منطقی تحقیق را از مرحله شناسایی عوامل راهبردی تا تدوین راهبردهای نهایی تبیین می‌کند.

در این مدل، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، پس از شناسایی و ارزیابی، در قالب ماتریس SWOT طبقه‌بندی شده و سپس با استفاده از تحلیل فازی، میزان اهمیت و اولویت هر عامل تعیین می‌شود. در نهایت، بر اساس نتایج حاصل، راهبردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی برای توسعه ترانزیت، تقویت برندینگ بین‌المللی، ارتقای بازاریابی دیجیتال و افزایش سهم ایران در بازار جهانی خدمات حمل‌ونقل دریایی تدوین می‌گردد.

چنی و الیس-چادو یک (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)، کالر (Keller, 2013) و زیتامل و همکاران (Zeithaml et al., 2018) استفاده شده است. این منابع، مبنای تحلیل ضعف برندینگ بین‌المللی و محدودیت‌های بازاریابی دیجیتال در صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران را تقویت می‌کنند. همچنین، در حوزه اقتصاد و حمل‌ونقل دریایی، منابع تخصصی و پراسستنادی نظیر استاتاپفورد (Stopford, 2009)، رودریگو (Rodrigue, 2020)، کالینین و تالی (Cullinane & Talley, 2006) و گزارش‌های سالانه UNCTAD (2024, 2025) و بانک جهانی (۲۰۲۵) مورد استفاده قرار گرفتند.

این مطالعات، چارچوب تحلیلی لازم برای بررسی رقابت‌پذیری، اتصال‌پذیری دریایی، لجستیک جهانی و نقش بنادر در اقتصاد بین‌الملل را فراهم می‌سازند. در بخش حمل‌ونقل سبز و الزامات زیست‌محیطی، از گزارش‌های سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO, 2023) و پژوهش Psaraftis (2019) استفاده شد تا نقش کربن‌زدایی، حمل‌ونقل پایدار و گذار به سوخت‌های سبز در آینده صنعت حمل‌ونقل دریایی تبیین شود. این موضوع، به‌ویژه در تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای آینده صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، اهمیت قابل توجهی دارد.

علاوه بر این، در حوزه ژئوپلیتیک ترانزیت و کریدورهای منطقه‌ای، پژوهش حاضر از مطالعات جدید مراکز معتبر بین‌المللی نظیر Eurasian Development Bank (2024) و CSIS (2025) بهره گرفته است. این منابع، نقش کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، رقابت کریدورهای منطقه‌ای و جایگاه ژئواکونومیک ایران در شبکه تجارت اوراسیا را تحلیل کرده‌اند و مبنای تبیین فرصت‌های ترانزیتی ایران در پژوهش حاضر را تقویت می‌کنند. در نهایت، برای تحلیل آثار تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی بر صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، از گزارش‌های OFAC (2025)، وزارت امور خارجه ایالات متحده (۲۰۲۶) و Holland & Knight (2026) استفاده شد. این منابع، ابعاد حقوقی، مالی و عملیاتی تحریم‌ها و تأثیر آن‌ها بر بیمه دریایی، شبکه بانکی و فعالیت خطوط کشتیرانی ایران را تشریح می‌کنند و به غنای تحلیلی پژوهش افزوده‌اند. بر اساس مبنای نظری، مطالعات پیشین و منابع تخصصی جدید در حوزه حمل‌ونقل دریایی، بازاریابی بین‌المللی، لجستیک، تحلیل فازی و ژئوپلیتیک ترانزیت، چارچوب تحلیلی پژوهش تدوین گردید. در این راستا، پژوهش حاضر با تلفیق ادبیات بازاریابی خدمات، مدیریت استراتژیک، اقتصاد دریامحور و مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، تلاش می‌کند تصویری جامع

عوامل خارجی صنعت حمل و نقل دریایی ایران	عوامل داخلی صنعت حمل و نقل دریایی ایران
فرصت‌ها رشد تجارت منطقه‌ای و آسیایی توسعه کریدورهای ترانزیتی توسعه اقتصاد دریامحور افزایش تقاضای ترانزیت	نقاط قوت موقعیت ژئوپلیتیکی ممتاز دسترسی به کریدور شمال-جنوب ظرفیت ناوگان ملی موقعیت راهبردی بنادر
تهدیدها رقابت هاب‌های منطقه‌ای تشدید تحریم‌های بین‌المللی نااطمینانی ژئوپلیتیکی نوسانات تجارت جهانی	نقاط ضعف تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای ضعف برندینگ بین‌المللی محدودیت بازاریابی دیجیتال فرسودگی بخشی از ناوگان



تحلیل و اولویت‌بندی عوامل با استفاده از روش Fuzzy AHP



تشکیل ماتریس SWOT			
SO	WO	ST	WT
راهبردهای تهاجمی	راهبردهای محافظه‌کارانه	راهبردهای رقابتی	راهبردهای تدافعی



تدوین راهبردهای استراتژیک نهایی
ارتقای رقابت‌پذیری بین‌المللی توسعه بازاریابی دیجیتال نوسازی ناوگان و زیرساخت‌ها توسعه ترانزیت دریایی افزایش سهم بازار جهانی
پیامدها
ارتقای جایگاه بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران افزایش سهم بازار جهانی و توسعه اقتصاد دریامحور

شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش مبتنی بر مدل SWOT-Fuzzy AHP

۳-روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-تحلیلی با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) است. بخش توصیفی-تحلیلی پژوهش با هدف شناسایی، تبیین و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل SWOT و روش Fuzzy AHP، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران را شناسایی و اولویت‌بندی کرده و بر اساس آن راهبردهای استراتژیک مناسب را استخراج می‌کند.

ابزار گردآوری داده‌ها

به منظور افزایش اعتبار و جامعیت داده‌ها، از ترکیبی از منابع اولیه و ثانویه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد.

-پرسشنامه تخصصی SWOT

پرسشنامه پژوهش بر اساس ادبیات نظری، مطالعات پیشین و نتایج مصاحبه‌های اولیه طراحی شد و شامل چهار بخش اصلی مرتبط با نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران بود. برای سنجش میزان اهمیت هر عامل، از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد. به منظور تأمین روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات لازم، نسخه نهایی تدوین شد. همچنین پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که مقدار آن نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب پرسشنامه بود.

-مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

برای تکمیل و تعمیق یافته‌های پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان انجام شد. سؤالات مصاحبه پیرامون مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های بازاریابی بین‌المللی، آثار تحریم‌ها، نقش کریدورهای ترانزیتی، وضعیت برندینگ بین‌المللی و راهبردهای ارتقای رقابت‌پذیری طراحی گردید. مصاحبه‌ها پس از ضبط، پیاده‌سازی و کدگذاری شدند.

- منابع و داده‌های ثانویه

داده‌های ثانویه از گزارش‌ها و اسناد معتبر داخلی و بین‌المللی استخراج شد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

-گزارش‌های سالانه سازمان تجارت و توسعه ملل متحد (UNCTAD)؛

-داده‌های مؤسسه Alphaliner درباره رتبه‌بندی خطوط کشتیرانی جهانی؛

-گزارش‌های سازمان بنادر و دریانوردی ایران؛

-گزارش‌های مرتبط با تحریم‌های دریایی، کریدور بین‌المللی شمال-جنوب و تجارت دریایی منطقه‌ای؛

-مقالات علمی منتشرشده در پایگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی.

حمل‌ونقل دریایی ایران انجام شده و بخش کاربردی آن، بر ارائه راهبردهای عملی و قابل اجرا برای ارتقای رقابت‌پذیری شرکت‌های کشتیرانی ایرانی در بازارهای بین‌المللی، به‌ویژه در شرایط تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های ژئوپلیتیکی، تمرکز دارد. رویکرد ترکیبی پژوهش این امکان را فراهم می‌سازد که ضمن بهره‌گیری از داده‌های کیفی حاصل از نظرات خبرگان و مصاحبه‌های تخصصی، از روش‌های کمی برای اولویت‌بندی عوامل و تدوین راهبردهای استراتژیک استفاده شود. به کارگیری هم‌زمان روش SWOT و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، دقت و قابلیت اتکای تحلیل‌ها را در محیط‌های پیچیده و همراه با عدم قطعیت افزایش می‌دهد.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های کشتیرانی، مدیران و متخصصان حوزه بنادر و ترانزیت دریایی، و اعضای هیئت علمی و پژوهشگران حوزه حمل‌ونقل دریایی، بازاریابی بین‌المللی و مدیریت استراتژیک است. این جامعه به دلیل ماهیت تخصصی موضوع، دارای پراکندگی حرفه‌ای و دسترسی محدود بوده و شامل خبرگان دارای تجربه و دانش تخصصی در حوزه حمل‌ونقل دریایی و تجارت بین‌الملل است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای انتخاب خبرگان شامل موارد زیر بود:

-حداقل ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای یا پژوهشی در حوزه حمل‌ونقل دریایی، لجستیک یا بازاریابی خدمات؛

-آشنایی تخصصی با چالش‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، کریدورهای ترانزیتی و تجارت دریایی؛

-برخورداری از تجربه مدیریتی، اجرایی یا پژوهشی در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی حمل‌ونقل دریایی؛

-دسترسی به اطلاعات و تحلیل‌های به‌روز در حوزه رقابت‌پذیری و بازاریابی بین‌المللی.

بر این اساس، تعداد ۱۸ نفر از خبرگان به عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب شدند. این حجم نمونه، با توجه به ماهیت کیفی-تحلیلی پژوهش، کاربرد روش دلفی و ضرورت دستیابی به اشباع نظری، مناسب و قابل قبول ارزیابی شد.

روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله اصلی انجام شد:

مرحله اول: شناسایی و غربالگری عوامل کلیدی

در این مرحله، با استفاده از مرور ادبیات، تحلیل اسناد و اجرای روش دلفی در دو دور، مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران شناسایی و غربالگری شدند. روش دلفی امکان دستیابی به اجماع میان خبرگان را فراهم ساخت.

مرحله دوم: تدوین ماتریس SWOT

پس از نهایی شدن عوامل، داده‌ها در قالب چهار دسته شامل نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) طبقه‌بندی و ماتریس SWOT تشکیل شد.

مرحله سوم: وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل

به منظور تعیین میزان اهمیت نسبی هر عامل، از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP) استفاده شد. این روش، با توجه به وجود ابهام و عدم قطعیت در قضاوت‌های انسانی، امکان تحلیل دقیق‌تر داده‌های کیفی را فراهم می‌سازد و یکی از مناسب‌ترین روش‌ها برای تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده و ژئوپلیتیکی محسوب می‌شود.

مرحله چهارم: استخراج و تدوین راهبردها

در مرحله نهایی، با تلفیق نتایج ماتریس SWOT و وزن‌های حاصل از تحلیل فازی، راهبردهای استراتژیک پژوهش در چهار دسته تدوین شدند:

- راهبردهای تهاجمی (SO)؛

- راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)؛

- راهبردهای رقابتی (ST)

- راهبردهای تدافعی (WT)

در ادامه، راهبردهای استخراج‌شده بر اساس معیارهایی نظیر قابلیت اجرا، اثربخشی، هزینه، زمان‌بندی و میزان تأثیر بر بازاریابی بین‌المللی و رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، اولویت‌بندی شدند. در مجموع، روش‌شناسی ترکیبی این پژوهش، امکان ارائه تحلیلی جامع، واقع‌بینانه و کاربردی از وضعیت

بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران را فراهم ساخته و زمینه تدوین راهبردهای مؤثر برای مواجهه با چالش‌های تحریمی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی کشور را مهیا می‌کند.

یافته‌ها و تحلیل SWOT

در این پژوهش، به منظور تحلیل وضعیت بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، ابتدا عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر رقابت‌پذیری این صنعت از طریق مرور ادبیات، تحلیل اسناد، مصاحبه با خبرگان و اجرای روش دلفی شناسایی و استخراج شدند. سپس، عوامل نهایی در قالب چهار دسته نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی و با استفاده از روش Fuzzy AHP اولویت‌بندی گردیدند. نتایج حاصل نشان می‌دهد که صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، علی‌رغم برخورداری از ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی و ترانزیتی قابل توجه، همچنان با محدودیت‌های ساختاری، تحریمی و بازاریابی مواجه است؛ به گونه‌ای که شکاف معناداری میان ظرفیت بالقوه و عملکرد بالفعل این صنعت در بازار جهانی مشاهده می‌شود.

تحلیل عوامل داخلی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین مزیت رقابتی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، موقعیت ژئوپلیتیکی ممتاز کشور و قرارگیری در مسیر کریدورهای راهبردی منطقه‌ای و بین‌المللی است. تسلط بر تنگه هرمز، دسترسی هم‌زمان به خلیج فارس، دریای عمان و دریای خزر، و قرارگیری در مسیر کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، مهم‌ترین نقاط قوت این صنعت ارزیابی شدند. علاوه بر این، ظرفیت ناوگان ملی، وجود بندر راهبردی نظیر بندر شهید رجایی و چابهار، و امکان توسعه ترانزیت منطقه‌ای، از دیگر عوامل مؤثر بر تقویت جایگاه رقابتی ایران در بازار حمل‌ونقل دریایی محسوب می‌شوند. خبرگان پژوهش معتقد بودند که توسعه اقتصاد دریامحور و افزایش تعاملات تجاری منطقه‌ای، می‌تواند مزیت‌های ژئوپلیتیکی ایران را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کند.

جدول ۲. مهم ترین نقاط قوت صنعت حمل و نقل دریایی ایران

ردیف	نقاط قوت	اهمیت نسبی
۱	موقعیت ژئوپلیتیکی و تسلط بر تنگه هرمز	بسیار زیاد
۲	قرارگیری در کریدور شمال-جنوب	بسیار زیاد
۳	ظرفیت ناوگان ملی	زیاد
۴	وجود بنادر راهبردی	زیاد
۵	ظرفیت توسعه ترانزیت منطقه‌ای	زیاد

در خطوط منظم جهانی، فرسودگی بخشی از ناوگان و ضعف در توسعه خدمات لجستیکی یکپارچه نیز از دیگر نقاط ضعف کلیدی این صنعت ارزیابی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار سنتی بازاریابی و فاصله با الگوهای نوین مدیریت زنجیره تأمین، از مهم ترین موانع ارتقای رقابت پذیری بین‌المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران است.

بررسی دیدگاه‌های خبرگان نشان می‌دهد که مهم ترین ضعف صنعت حمل و نقل دریایی ایران، محدودیت های ناشی از تحریم های بین المللی و پیامدهای آن بر دسترسی به بازارهای جهانی، خدمات بیمه‌ای، شبکه‌های بانکی و نوسازی ناوگان است. این محدودیت ها، علاوه بر افزایش هزینه های عملیاتی، موجب کاهش سطح اعتماد و اعتبار بین المللی برند حمل و نقل دریایی ایران شده اند. ضعف در بازاریابی دیجیتال، محدود بودن حضور

جدول ۳. مهم ترین نقاط ضعف صنعت حمل و نقل دریایی ایران

ردیف	نقاط ضعف	اهمیت نسبی
۱	تحریم های بانکی، بیمه ای و مالی	بسیار زیاد
۲	ضعف برندینگ بین المللی	زیاد
۳	محدودیت بازاریابی دیجیتال	زیاد
۴	فرسودگی بخشی از ناوگان	متوسط تا زیاد
۵	ضعف در خدمات لجستیکی یکپارچه	متوسط

فرصت پیش روی صنعت حمل و نقل دریایی ایران محسوب می شود. افزایش حجم تجارت میان آسیا، روسیه، هند و کشورهای منطقه، ظرفیت قابل توجهی برای توسعه ترانزیت و افزایش سهم ایران در زنجیره های لجستیکی منطقه ای ایجاد کرده است. همچنین، سیاست های کلان اقتصاد دریامحور، رشد تجارت آسیایی، توسعه همکاری های منطقه ای و افزایش تقاضا برای مسیرهای جایگزین حمل و نقل، فرصت های جدیدی برای بازتعریف جایگاه ایران در بازار حمل و نقل دریایی فراهم ساخته اند. در میان تهدیدهای شناسایی شده، تشدید تحریم های بین المللی و محدودیت های مرتبط با تجارت دریایی، مهم ترین عامل تهدیدکننده بازاریابی بین المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران ارزیابی شد. علاوه بر این، رقابت فزاینده هاب های منطقه ای

یافته های جدول ۳ نشان می دهد که تحریم های بانکی و بیمه ای، مهم ترین عامل تضعیف رقابت پذیری بین المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران است. این موضوع بیانگر آن است که محدودیت های مالی، فراتر از اثرات عملیاتی، به کاهش قدرت برند، محدودیت تعاملات لجستیکی و افت اتصال ایران به شبکه های جهانی منجر شده است. در چنین شرایطی، حتی برخورداری از موقعیت ژئوپلیتیکی ممتاز نیز بدون دسترسی به زیرساخت های مالی بین المللی، نمی تواند به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شود.

تحلیل عوامل خارجی

نتایج پژوهش نشان می دهد که توسعه کریدورهای ترانزیتی منطقه ای، به ویژه کریدور بین المللی شمال-جنوب، مهم ترین

حمل و نقل و تغییرات ناشی از مقررات زیست محیطی بین المللی نیز از دیگر تهدیدهای مهم این صنعت محسوب می شوند.

نظیر امارات متحده عربی، عربستان سعودی و ترکیه، فشار مضاعفی بر موقعیت رقابتی ایران وارد کرده است. بی ثباتی های ژئوپلیتیکی، نوسانات تجارت جهانی، افزایش هزینه های

جدول ۴. مهم ترین فرصت های صنعت حمل و نقل دریایی ایران

ردیف	فرصت ها	اهمیت نسبی
۱	توسعه کریدور شمال-جنوب	بسیار زیاد
۲	رشد تجارت منطقه ای و آسیایی	زیاد
۳	توسعه اقتصاد دریامحور	زیاد
۴	افزایش تقاضای ترانزیت	زیاد
۵	همکاری های منطقه ای و بین المللی	متوسط تا زیاد

جدول ۵. مهم ترین تهدیدهای صنعت حمل و نقل دریایی ایران

ردیف	تهدیدها	اهمیت نسبی
۱	تشدید تحریم های بین المللی	بسیار زیاد
۲	رقابت هاب های منطقه ای	زیاد
۳	نااطمینانی های ژئوپلیتیکی	زیاد
۴	نوسانات تجارت جهانی	متوسط تا زیاد
۵	الزامات زیست محیطی	متوسط

تحلیل ماتریس SWOT و تدوین راهبردها

راهبردهای استخراج شده عمدتاً بر دو محور اصلی متمرکز هستند: بهره برداری حداکثری از ظرفیت های ژئوپلیتیکی و ترانزیتی کشور؛ کاهش آسیب پذیری ناشی از تحریم ها و محدودیت های بین المللی

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل SWOT، وضعیت صنعت حمل و نقل دریایی ایران نشان می دهد که این صنعت، علی رغم برخورداری از مزیت های راهبردی، در محیطی با سطح بالایی از تهدیدها و محدودیت های خارجی فعالیت می کند. از این رو،

جدول ۶. ماتریس SWOT و تدوین راهبردها

راهبردهای تهاجمی (SO)	راهبردهای محافظه کارانه (WO)
توسعه ترانزیت منطقه ای از طریق تقویت نقش ایران در کریدور شمال-جنوب؛ توسعه همکاری های لجستیکی و دریایی با کشورهای آسیایی و منطقه ای؛ سرمایه گذاری در بنادر راهبردی و توسعه خدمات حمل و نقل ترکیبی؛ تقویت دیپلماسی اقتصادی و ترانزیتی	توسعه بازاریابی دیجیتال و برندینگ بین المللی؛ جذب سرمایه گذاری داخلی و منطقه ای برای نوسازی ناوگان؛ توسعه خدمات لجستیکی یکپارچه و هوشمندسازی زنجیره تأمین؛ ارتقای زیرساخت های فناوریانه بنادر
راهبردهای رقابتی (ST)	راهبردهای تدافعی (WT)

کاهش وابستگی به خطوط خارجی از طریق تقویت ناوگان ملی؛ تنوع بخشی به بازارهای هدف و توسعه همکاری های منطقه ای؛ استفاده از مزیت ژئوپلیتیکی ایران برای رقابت با هاب های منطقه ای؛ توسعه دیپلماسی دریایی و ترانزیتی	تمرکز بر بازارهای کم ریسک و غیر تحریمی؛ استفاده از سازوکارهای مالی و بیمه ای جایگزین؛ کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش تاب آوری زنجیره تأمین؛ تقویت مدیریت ریسک در حوزه حمل و نقل دریایی.
--	---

تحلیل نتایج غربالگری دلفی

تعیین جایگاه بین المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران تأکید ویژه داشته اند. به منظور اولویت بندی عوامل نهایی شناسایی شده، از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP) استفاده شد. در این راستا، ابتدا قضاوت های خبرگان در قالب مقایسات زوجی گردآوری و سپس با استفاده از طیف فازی مثلثی به مقادیر کمی تبدیل شد. جدول زیر، مقیاس فازی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می دهد.

نتایج حاصل از فرایند دلفی نشان می دهد که از مجموع ۵۰ عامل اولیه استخراج شده از ادبیات پژوهش و مصاحبه های تخصصی، پس از دو مرحله غربالگری و اخذ اجماع خبرگان، ۲۰ عامل نهایی به عنوان مهم ترین متغیرهای اثرگذار بر بازاریابی بین المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران انتخاب شدند. این موضوع بیانگر آن است که خبرگان پژوهش، علاوه بر عوامل زیرساختی و عملیاتی، بر نقش متغیرهای ژئوپلیتیکی، تحریمی و بازاریابی در

جدول ۵. غربالگری و نهایی سازی عوامل SWOT با استفاده از روش دلفی

ابعاد SWOT	تعداد عوامل اولیه	تعداد عوامل پس از دلفی اول	تعداد عوامل نهایی
نقاط قوت (S)	12	8	5
نقاط ضعف (W)	14	9	5
فرصت ها (O)	11	7	5
تهدیدها (T)	13	8	5
جمع کل	50	32	20

منبع: یافته های پژوهشگر

مراحل اجرای روش Fuzzy AHP

- تشکیل ماتریس مقایسات زوجی: ابتدا خبرگان پژوهش، عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده در تحلیل SWOT را به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کردند. این مقایسات بر اساس میزان اهمیت نسبی هر عامل در بازاریابی بین المللی صنعت حمل و نقل دریایی ایران انجام شد.

- تبدیل مقادیر زبانی به اعداد فازی مثلثی: برای کاهش ابهام در قضاوت های انسانی، متغیرهای زبانی نظیر «اهمیت کم»، «متوسط» و «زیاد» به اعداد فازی مثلثی تبدیل شدند. جدول زیر، مقیاس فازی مورد استفاده در پژوهش را نشان می دهد.

به منظور اولویت بندی عوامل شناسایی شده در تحلیل SWOT و کاهش ابهام ناشی از قضاوت های ذهنی خبرگان، از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP) استفاده شد. این روش، با تلفیق منطق فازی و مقایسات زوجی، امکان تحلیل دقیق تر تصمیم گیری در شرایط دارای عدم قطعیت را فراهم می سازد و در مطالعات راهبردی و مدیریتی کاربرد گسترده ای دارد (Chang, 1996)؛ (Kahraman, 2008). فرایند اجرای روش Fuzzy AHP در پژوهش حاضر در چند مرحله انجام شد.

جدول ۷. مقیاس طیف فازی مورد استفاده در مقایسات زوجی

متغیر زبانی	عدد فازی مثلثی
اهمیت برابر	(1,1,1)
اهمیت کم	(1,2,3)
اهمیت متوسط	(2,3,4)
اهمیت زیاد	(4,5,6)
اهمیت بسیار زیاد	(6,7,8)

منبع: اقتباس از Chang (1996) و Kahraman (2008)

برخوردار است

-محاسبه میانگین هندسی فازی: پس از تشکیل ماتریس‌های مقایسه زوجی، میانگین هندسی فازی نظرات خبرگان برای هر عامل محاسبه شد تا میزان اهمیت نسبی عوامل تعیین گردد.

-نرمال‌سازی وزن‌ها: در این مرحله، وزن‌های به‌دست‌آمده نرمال‌سازی شدند تا مجموع وزن عوامل برابر با یک گردد و امکان مقایسه نسبی میان عوامل فراهم شود.

-محاسبه وزن نهایی عوامل: در نهایت، وزن نهایی عوامل داخلی و خارجی استخراج و اولویت‌بندی شد تا مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران مشخص شود.

پس از تشکیل ماتریس‌های مقایسه زوجی، وزن نسبی هر عامل با استفاده از روش میانگین هندسی فازی محاسبه و نرمال‌سازی شد. در ادامه، وزن نهایی عوامل داخلی و خارجی استخراج و اولویت‌بندی گردید.

بررسی نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی

به‌منظور اطمینان از سازگاری قضاوت‌های خبرگان در مقایسات زوجی، نرخ ناسازگاری برای ماتریس‌های مقایسه محاسبه شد. نتایج نشان داد که مقدار نرخ ناسازگاری کمتر از ۰,۱ بوده است؛ بنابراین، سازگاری قابل‌قبولی میان قضاوت‌های خبرگان وجود داشته و نتایج حاصل از تحلیل Fuzzy AHP از اعتبار لازم

جدول ۸. وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل داخلی با استفاده از Fuzzy AHP

رتبه	وزن نهایی	عوامل داخلی
1	0.214	تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای
2	0.186	موقعیت ژئوپلیتیکی ایران
3	0.163	ضعف برندینگ بین‌المللی
4	0.149	کریدور بین‌المللی شمال-جنوب
5	0.117	محدودیت بازاریابی دیجیتال
6	0.094	ظرفیت ناوگان ملی
7	0.077	فرسودگی بخشی از ناوگان

منبع: یافته‌های پژوهشگر

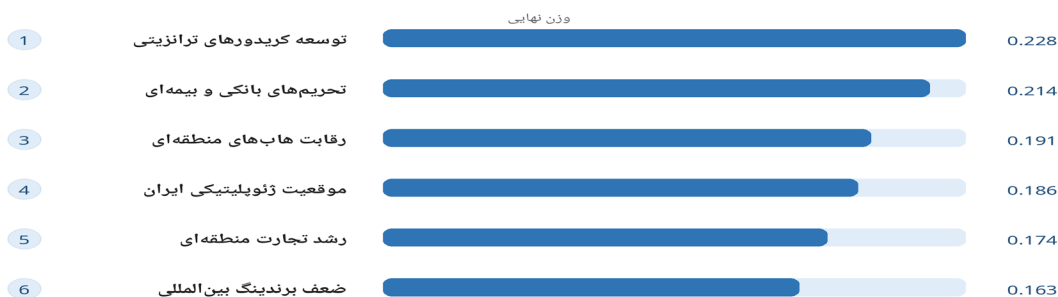
جدول ۹. وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل خارجی با استفاده از Fuzzy AHP

رتبه	وزن نهایی	عوامل خارجی
1	0.228	توسعه کریدورهای ترانزیتی منطقه‌ای
2	0.191	رقابت هاب‌های منطقه‌ای
3	0.174	رشد تجارت منطقه‌ای و آسیایی
4	0.153	تشدید تحریم‌های بین‌المللی
5	0.118	توسعه اقتصاد دریامحور
6	0.081	نااطمینانی ژئوپلیتیکی
7	0.055	الزامات زیست‌محیطی و کربنی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

شکل ۲. نمودار وزن نهایی عوامل کلیدی سوات

بر اساس نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی هازی



منبع: یافته‌های پژوهشگر

شکل ۲. نمودار وزن نهایی عوامل کلیدی SWOT

تحلیل نتایج Fuzzy AHP

از ظرفیت فیزیکی ناوگان، در موقعیت راهبردی و قابلیت ترانزیتی کشور نهفته است. با این حال، یافته‌ها حاکی از آن است که این ظرفیت هنوز به مزیت رقابتی پایدار در بازار جهانی تبدیل نشده و ایران نتوانسته است متناسب با موقعیت ژئواکونومیک خود، سهم مؤثری از بازار حمل‌ونقل دریایی و ترانزیت منطقه‌ای کسب کند. همچنین، «ضعف برندینگ بین‌المللی» و «محدودیت بازاریابی دیجیتال» از مهم‌ترین نقاط ضعف شناسایی شدند که بیانگر فاصله صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران با الگوهای نوین بازاریابی و مدیریت هوشمند زنجیره تأمین جهانی است. در بخش تهدیدها نیز، «رقابت هاب‌های منطقه‌ای» پس از تحریم‌ها،

نتایج تحلیل فازی نشان می‌دهد که «تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای» مهم‌ترین عامل داخلی محدودکننده بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران محسوب می‌شود. این یافته بیانگر آن است که محدودیت‌های مالی و بیمه‌ای، فراتر از آثار عملیاتی، موجب کاهش اتصال ایران به شبکه‌های جهانی حمل‌ونقل، محدودیت در توسعه همکاری‌های بین‌المللی و تضعیف برند صنعت کشتیرانی کشور شده‌اند. در مقابل، «توسعه کریدورهای ترانزیتی منطقه‌ای» و «موقعیت ژئوپلیتیکی ایران» بالاترین وزن را در میان فرصت‌ها و نقاط قوت کسب کردند. این موضوع نشان می‌دهد که مزیت اصلی ایران در صنعت حمل‌ونقل دریایی، بیش

مهم‌ترین عامل تهدیدکننده شنا سایی شد که نشان‌دهنده رقابت
فشرده کشور های منطقه در جذب جریان های ترانزیتی و
سرمایه‌گذاری های لجستیکی است.

جدول ۱۰. ماتریس راهبردهای SWOT صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران

نوع راهبرد	راهبردهای پیشنهادی
تهاجمی (SO)	توسعه ترانزیت منطقه‌ای از طریق کریدور شمال-جنوب؛ توسعه همکاری‌های لجستیکی با کشورهای آسیایی؛ تقویت دیپلماسی دریایی و ترانزیتی
محافظه کارانه (WO)	توسعه بازاریابی دیجیتال؛ تقویت برندینگ بین‌المللی؛ جذب سرمایه‌گذاری برای نوسازی ناوگان
رقابتی (ST)	بهره‌گیری از موقعیت ژئوپلیتیکی برای رقابت با هاب‌های منطقه‌ای؛ توسعه خدمات حمل‌ونقل ترکیبی؛ کاهش وابستگی به خطوط خارجی
تدافعی (WT)	تمرکز بر بازارهای کم‌ریسک؛ استفاده از سازوکارهای مالی و بیمه‌ای جایگزین؛ افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین

منبع: یافته‌های پژوهشگر

ماتریس گرافیکی SWOT صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران

عوامل داخلی و خارجی و جهت‌گیری راهبردهای کلان پژوهش
را به‌صورت تصویری نشان می‌دهد.

به‌منظور نمایش یکپارچه وضعیت راهبردی صنعت حمل‌ونقل
دریایی ایران، ماتریس گرافیکی SWOT بر اساس نتایج تحلیل
فازی و اجماع خبرگان طراحی شد. این ماتریس، ارتباط میان

نقاط قوت (S)	فرصت‌ها (O)	نقاط ضعف (W)	تهدیدها (T)
موقعیت ژئوپلیتیکی ممتاز	توسعه کریدور شمال-جنوب	تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای	تشدید تحریم‌های بین‌المللی
دسترسی به تنگه هرمز	رشد تجارت منطقه‌ای	ضعف برندینگ بین‌المللی	رقابت هاب‌های منطقه‌ای
ظرفیت ناوگان ملی	توسعه اقتصاد دریامحور	محدودیت بازاریابی دیجیتال	نااطمینانی ژئوپلیتیکی
بنادر راهبردی	افزایش تقاضای ترانزیت	فرسودگی بخشی از ناوگان	نوسانات تجارت جهانی

شکل ۳. ماتریس گرافیکی SWOT

حکمرانی هوشمند، دیجیتال‌محور و بازارگرا خواهد بود.

تحلیل شکاف راهبردی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان ظرفیت ژئوپلیتیکی و
ترانزیتی ایران با میزان واقعی حضور کشور در بازار جهانی
خدمات حمل‌ونقل دریایی، شکاف راهبردی قابل‌توجهی وجود
دارد. به‌عبارت دیگر، اگر چه ایران از منظر موقعیت جغرافیایی،
دسترسی به کریدورهای بین‌المللی و ظرفیت‌های بندری، از
مزیت‌های بالقوه مهمی برخوردار است، اما محدودیت‌های ناشی
از تحریم‌ها، ضعف برندینگ بین‌المللی، عقب‌ماندگی در بازاریابی
دیجیتال و ضعف اتصال به شبکه‌های لجستیکی جهانی، مانع

ماتریس گرافیکی SWOT نشان می‌دهد که صنعت حمل‌ونقل
دریایی ایران در وضعیتی قرار دارد که هم‌زمان از ظرفیت‌های
ژئوپلیتیکی کم‌نظیر و محدودیت‌های ساختاری و تحریمی عمیق
برخوردار است. در چنین شرایطی، راهبردهای تهاجمی (SO)
مبتنی بر توسعه ترانزیت منطقه‌ای و تقویت دیپلماسی لجستیکی،
در کنار راهبردهای رقابتی (ST) برای مقابله با هاب‌های
منطقه‌ای، از اهمیت بیشتری برخوردارند. همچنین، وجود
ضعف‌هایی نظیر محدودیت بازاریابی دیجیتال و ضعف برندینگ
بین‌المللی نشان می‌دهد که ارتقای رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل
دریایی ایران، مستلزم گذار از الگوهای سنتی مدیریتی به سمت

تبدیل این ظرفیت‌ها به مزیت رقابتی پایدار شده‌اند. این شکاف راهبردی نشان می‌دهد که چالش اصلی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، صرفاً کمبود زیر ساخت یا ناوگان نیست، بلکه ضعف در حکمرانی بازاریابی بین‌المللی، دیپلماسی لجستیکی و انطباق با تحولات نوین تجارت جهانی است. در نتیجه، حرکت از رویکردهای سنتی و تدافعی به سمت راهبردهای رقابتی، دیجیتال‌محور و بازارگرا، ضرورتی اساسی برای ارتقای جایگاه بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران محسوب می‌شود.

بحث و تفسیر یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ساختار رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران بیش از آنکه تحت تأثیر محدودیت‌های فنی و عملیاتی باشد، از متغیرهای ژئوپلیتیکی، تحریمی و ضعف در بازاریابی بین‌المللی تأثیر می‌پذیرد. در این میان، تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین عامل محدودکننده، نه تنها دسترسی ایران به شبکه‌های مالی و بیمه‌ای بین‌المللی را مختل کرده، بلکه موجب کاهش اتصال صنعت کشتیرانی کشور به زنجیره‌های جهانی حمل‌ونقل و تضعیف برند بین‌المللی آن شده است. این یافته با نتایج مطالعات Holland & Knight (2026) و UNCTAD (2025) همسو است که تحریم‌ها را یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش رقابت‌پذیری و اتصال‌پذیری دریایی ایران معرفی کرده‌اند. از سوی دیگر، نتایج نشان می‌دهد که توسعه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب و موقعیت ژئوپلیتیکی ایران، مهم‌ترین فرصت‌ها و مزیت‌های راهبردی کشور در حوزه حمل‌ونقل دریایی محسوب می‌شوند. این یافته با مطالعات Arta و Stimson Center (2025) و Rail (2025) همخوانی دارد که ایران را یکی از بازیگران بالقوه کلیدی در بازاریابی مسیرهای تجارت منطقه‌ای معرفی کرده‌اند. با این حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مزیت ژئوپلیتیکی، به تنهایی برای ارتقای جایگاه بین‌المللی کافی نیست و در صورت نبود راهبردهای بازاریابی، برندینگ و دیپلماسی لجستیکی، این ظرفیت‌ها به مزیت رقابتی پایدار تبدیل نخواهند شد. یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، برجسته شدن نقش بازاریابی دیجیتال و برندینگ بین‌المللی در رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران است؛ موضوعی که در بسیاری از مطالعات داخلی

کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که شرکت‌های بزرگ کشتیرانی جهان از تحول دیجیتال، تحلیل داده و پلتفرم‌های هوشمند برای توسعه بازار و مدیریت ارتباط با مشتری استفاده می‌کنند، صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران همچنان تا حد زیادی متکی بر ساختارهای سنتی بازاریابی است. این شکاف فناورانه می‌تواند در بلندمدت موقعیت رقابتی ایران را در برابر هاب‌های منطقه‌ای نظیر امارات متحده عربی، عربستان سعودی و ترکیه تضعیف کند. در مجموع، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که آینده رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، بیش از توسعه صرف زیر ساخت‌های فیزیکی، به میزان موفقیت کشور در توسعه دیپلماسی لجستیکی، هوشمندسازی زنجیره تأمین، بازاریابی دیجیتال و کاهش آسیب‌پذیری تحریمی وابسته خواهد بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که چالش اصلی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، نه کمبود ظرفیت‌های جغرافیایی و ترانزیتی، بلکه ضعف در تبدیل مزیت‌های ژئوپلیتیکی به مزیت رقابتی پایدار در بازار جهانی است. اگرچه ایران به واسطه موقعیت راهبردی خود در تنگه هرمز، دسترسی هم‌زمان به خلیج فارس، دریای عمان و دریای خزر، و قرارگیری در مسیر کریدورهای بین‌المللی نظیر کریدور شمال-جنوب، از ظرفیت قابل توجهی برای ایفای نقش هاب ترانزیتی منطقه برخوردار است، اما تحریم‌های مالی و بیمه‌ای، ضعف در بازاریابی بین‌المللی، محدودیت در برندینگ جهانی و عقب ماندگی در تحول دیجیتال، مانع بهره‌برداری مؤثر از این ظرفیت‌ها شده است. نتایج تحلیل Fuzzy AHP نیز نشان داد که تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای مهم‌ترین عامل محدودکننده رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران محسوب می‌شود؛ عاملی که نه تنها هزینه‌های عملیاتی را افزایش داده، بلکه اتصال ایران به شبکه‌های جهانی حمل‌ونقل و خدمات لجستیکی را نیز تضعیف کرده است. در مقابل، توسعه کریدورهای ترانزیتی منطقه‌ای، به‌ویژه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، مهم‌ترین فرصت راهبردی شناسایی شد که می‌تواند زمینه افزایش سهم ایران از ترانزیت منطقه‌ای، ارتقای درآمدهای ارزی و تقویت جایگاه ژئواکونومیک کشور را فراهم سازد. همچنین، یافته‌ها بیانگر آن است که صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، علاوه بر محدودیت‌های تحریمی، با رقابت فزاینده هاب‌های منطقه‌ای نظیر امارات متحده عربی، عربستان سعودی و

تقویت همکاری‌های منطقه‌ای و افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین در برابر شوک‌های ژئوپلیتیکی است. در این چارچوب، توسعه ابزارهای مالی منطقه‌ای، استفاده از پیمان‌های پولی دوجانبه و تنوع‌بخشی به بازارهای هدف می‌تواند آسیب‌پذیری صنعت را کاهش دهد.

سوم، نتایج پژوهش بر اهمیت روزافزون بازاریابی دیجیتال، برندینگ بین‌المللی و تحول هوشمند در صنعت حمل‌ونقل دریایی تأکید دارد. در شرایطی که شرکت‌های بزرگ کشتیرانی جهان با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، پلتفرم‌های هوشمند و مدیریت داده‌محور، مزیت رقابتی خود را تقویت کرده‌اند، صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران همچنان تا حد زیادی مبتنی بر رویکردهای سنتی فعالیت می‌کند. از این رو، سرمایه‌گذاری در هوشمندسازی بنادر، توسعه خدمات دیجیتال، یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین و تقویت برند بین‌المللی شرکت‌های کشتیرانی، باید به‌عنوان بخشی از راهبرد کلان توسعه اقتصاد دریامحور مورد توجه قرار گیرد.

چهارم، یافته‌ها نشان می‌دهد که رقابت آینده در صنعت حمل‌ونقل دریایی، بیش از گذشته به مؤلفه‌هایی نظیر تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، پایداری زیست‌محیطی و مدیریت ریسک وابسته خواهد بود. در این راستا، حرکت به سمت حمل‌ونقل سبز، کاهش انتشار کربن، نوسازی ناوگان و انطباق با الزامات سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO)، نه تنها یک الزام زیست‌محیطی، بلکه بخشی از راهبرد حفظ رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران محسوب می‌شود.

در نهایت، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چالش اصلی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، کمبود ظرفیت جغرافیایی یا زیرساختی نیست، بلکه ضعف در تبدیل مزیت‌های ژئوآکونومیک به مزیت رقابتی پایدار است. بنابراین، موفقیت آینده این صنعت، به میزان توانایی کشور در گذار از رویکردهای سنتی و تدافعی به سمت حکمرانی هوشمند، بازارمحور و رقابت‌گرا وابسته خواهد بود؛ رویکردی که در آن، توسعه ترانزیت، دیپلماسی لجستیکی، بازاریابی بین‌المللی و اقتصاد دریامحور به‌صورت یکپارچه و راهبردی دنبال شوند.

مدل نهایی راهبردی ارتقای بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران

ترکیه مواجه است؛ کشورهایی که با سرمایه‌گذاری گسترده در زیرساخت‌های لجستیکی، بازاریابی دیجیتال و دیپلماسی تجاری، توانسته‌اند جایگاه مؤثرتری در شبکه تجارت جهانی کسب کنند. این موضوع نشان می‌دهد که تداوم رویکردهای سنتی و تدافعی، نمی‌تواند پاسخگوی الزامات رقابت‌پذیری در اقتصاد جهانی باشد. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ارتقای جایگاه بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، مستلزم گذار از رویکردهای صرفاً عملیاتی به سمت راهبردهای هوشمند، بازارمحور و فناورانه است؛ راهبردهایی که در آن‌ها توسعه ترانزیت، بازاریابی بین‌المللی، دیپلماسی لجستیکی، تحول دیجیتال و اقتصاد دریامحور به‌صورت یکپارچه و راهبردی دنبال شوند.

دلالت‌های مدیریتی و سیاستی پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ارتقای جایگاه بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، بیش از توسعه صرف زیرساخت‌های فیزیکی، مستلزم بازتعریف رویکردهای مدیریتی، بازاریابی و سیاست‌گذاری در سطح ملی و بین‌المللی است. در این چارچوب، نتایج پژوهش دارای دلالت‌های مهمی برای سیاست‌گذاران، مدیران صنعت حمل‌ونقل دریایی، سازمان بنادر و شرکت‌های کشتیرانی است که می‌تواند مبنای تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و توسعه ترانزیت کشور قرار گیرد.

نخست، نتایج پژوهش بیانگر آن است که موقعیت ژئوپلیتیکی ایران و قرارگیری در مسیر کریدورهای بین‌المللی، به‌ویژه کریدور شمال-جنوب، مهم‌ترین مزیت راهبردی کشور در حوزه حمل‌ونقل دریایی محسوب می‌شود. از این رو، سیاست‌گذاری در این حوزه باید از رویکرد زیرساخت‌محور صرف، به سمت «دیپلماسی لجستیکی و ترانزیتی» تغییر یابد. توسعه همکاری‌های منطقه‌ای با کشورهای عضو بریکس، اتحادیه اقتصادی اوراسیا، روسیه، هند و آسیای مرکزی می‌تواند زمینه ارتقای نقش ایران در زنجیره‌های حمل‌ونقل و تجارت منطقه‌ای را فراهم سازد.

دوم، یافته‌ها نشان داد که تحریم‌های بانکی، بیمه‌ای و مالی، مهم‌ترین مانع رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران است. این مسئله نشان می‌دهد که حل چالش‌های صنعت، صرفاً از مسیر توسعه بنادر و ناوگان امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند اصلاحات نهادی، توسعه سازوکارهای مالی جایگزین،

بهره‌برداری هوشمندانه از مزیت‌های ژئوپلیتیکی آغاز شده و از طریق توسعه ترانزیت، دیپلماسی لجستیکی، تحول دیجیتال و تقویت برندینگ بین‌المللی به افزایش سهم بازار جهانی و توسعه اقتصاد دریامحور منتهی می‌شود. این مدل نشان می‌دهد که آینده صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، بیش از توسعه صرف زیرساخت‌های فیزیکی، به میزان موفقیت کشور در حکمرانی هوشمند لجستیکی و ادغام فعال در شبکه‌های تجارت منطقه‌ای و جهانی وابسته خواهد بود.

مدل نهایی راهبردی پژوهش، بر اساس نتایج تحلیل SWOT و اولویت‌بندی عوامل با استفاده از روش Fuzzy AHP تدوین شده است. این مدل نشان می‌دهد که ارتقای جایگاه بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، مستلزم تلفیق مزیت‌های ژئوپلیتیکی، توسعه زیرساخت‌های ترانزیتی، دیپلماسی لجستیکی، تحول دیجیتال و بازاریابی بین‌المللی است. در این چارچوب، توسعه کریدورهای ترانزیتی و هوشمندسازی خدمات دریایی، به‌عنوان پیشران‌های اصلی رقابت‌پذیری جهانی شناسایی شدند که می‌توانند زمینه افزایش سهم ایران از بازار حمل‌ونقل منطقه‌ای و تقویت اقتصاد دریامحور را فراهم سازند. همان‌گونه که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، مسیر ارتقای رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، از



بهبود شاخص LSCI
جذب سرمایه‌گذاری بین‌المللی

پیامدهای کلان راهبردی
توسعه اقتصاد دریامحور
افزایش درآمدهای ترانزیتی
تقویت تاب‌آوری اقتصادی
ارتقای جایگاه ژئواکونومیک ایران

شکل ۴. مدل نهایی راهبردی ارتقای بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران در شرایط تحریم و رقابت ژئوپلیتیکی

۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل راهبردی بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران و شناسایی مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر رقابت‌پذیری این صنعت، با بهره‌گیری از مدل SWOT و روش Fuzzy AHP انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، علی‌رغم برخورداری از ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی، ترانزیتی و زیرساختی قابل توجه، همچنان با شکاف معناداری میان ظرفیت بالقوه و عملکرد بالفعل در بازار جهانی مواجه است. یافته‌های پژوهش نشان داد که «موقعیت ژئوپلیتیکی ایران»، «قرارگیری در مسیر کریدور بین‌المللی شمال-جنوب» و «ظرفیت توسعه ترانزیت منطقه‌ای» مهم‌ترین مزیت‌های راهبردی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران محسوب می‌شوند. در مقابل، «تحریم‌های بانکی و بیمه‌ای»، «ضعف برندینگ بین‌المللی»، «محدودیت بازاریابی دیجیتال» و «فرسودگی بخشی از ناوگان» مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده رقابت‌پذیری بین‌المللی این صنعت شناسایی شدند. همچنین، نتایج تحلیل فازی نشان داد که تحریم‌ها و محدودیت‌های ناشی از آن، نه تنها هزینه‌های عملیاتی صنعت را افزایش داده‌اند، بلکه موجب کاهش اتصال ایران به شبکه‌های جهانی حمل‌ونقل، محدودیت دسترسی به خدمات مالی و بیمه‌ای بین‌المللی و تضعیف جایگاه برند صنعت کشتیرانی کشور شده‌اند. از سوی دیگر، تحولات اخیر ژئواکونومیک منطقه، توسعه کریدورهای ترانزیتی و افزایش اهمیت مسیرهای جایگزین تجارت جهانی، فرصت‌های کم‌سابقه‌ای برای ارتقای جایگاه ایران در شبکه تجارت منطقه‌ای و

بین‌المللی ایجاد کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، گسترش همکاری‌های لجستیکی با کشورهای آسیایی، توسعه اقتصاد دریامحور و تقویت دیپلماسی ترانزیتی، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش سهم ایران از بازار حمل‌ونقل و ترانزیت منطقه‌ای ایفا کنند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل SWOT، راهبردهای تهاجمی (SO) و رقابتی (ST) نسبت به سایر راهبردها از اولویت بالاتری برخوردار بودند. این موضوع نشان می‌دهد که صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، علی‌رغم محدودیت‌های تحریمی، همچنان از ظرفیت کافی برای اتخاذ راهبردهای توسعه‌محور، بازارگرا و رقابتی برخوردار است. در این چارچوب، حرکت از رویکردهای سنتی و تدافعی به سمت راهبردهای مبتنی بر بازاریابی بین‌المللی، تحول دیجیتال، توسعه برندینگ جهانی و تقویت دیپلماسی لجستیکی، ضرورتی اساسی برای ارتقای جایگاه ایران در بازار جهانی خدمات حمل‌ونقل دریایی محسوب می‌شود. از منظر نظری، نوآوری اصلی این پژوهش در تلفیق تحلیل بازاریابی بین‌المللی با رویکرد ژئوپلیتیکی و اقتصاد دریامحور، و همچنین استفاده هم‌زمان از مدل SWOT و روش Fuzzy AHP در تحلیل صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران است؛ رویکردی که در مطالعات داخلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از منظر کاربردی نیز، نتایج پژوهش می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری در حوزه توسعه ترانزیت، اقتصاد دریامحور، بازاریابی بین‌المللی و افزایش رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران فراهم سازد.

سرمایه‌گذاری در سوخت‌های کم‌کربن و زیرساخت‌های سازگار با الزامات زیست‌محیطی سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO) -تقویت سیاست‌های اقتصاد دریامحور: هم‌راستاسازی برنامه‌های توسعه حمل‌ونقل دریایی با سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و اقتصاد دریامحور، به‌منظور کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی و افزایش درآمدهای پایدار ترانزیتی.

پیشنهادهای سطح شرکت‌های کشتیرانی و بنادر

-توسعه بازاریابی دیجیتال و برندینگ بین‌المللی: بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال، بازاریابی داده‌محور و مدیریت ارتباط با مشتری، به‌منظور تقویت تصویر برند صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی.

-نو سازی و هوشمند سازی ناوگان: سرمایه‌گذاری در نو سازی شناورها، توسعه ناوگان کانتینری مدرن و استفاده از فناوری‌های هوشمند در مدیریت عملیات حمل‌ونقل و زنجیره تأمین.

-توسعه خدمات لجستیکی یکپارچه: حرکت از حمل‌ونقل سنتی به سمت ارائه خدمات لجستیکی چندوجهی و یکپارچه، با هدف افزایش ارزش افزوده و رقابت‌پذیری در بازار جهانی.

-تشکیل ائتلاف‌های منطقه‌ای و بین‌المللی: توسعه همکاری‌های مشترک با شرکت‌های کشتیرانی و لجستیکی کشورهای منطقه، به‌منظور تنوع‌بخشی بازارها، کاهش ریسک‌های تحریمی و افزایش سهم بازار منطقه‌ای.

محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده:

پژوهش حاضر، علی‌رغم تلاش برای ارائه تحلیلی جامع و راهبردی از وضعیت بازاریابی بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که می‌تواند بر دامنه تعمیم‌پذیری نتایج تأثیرگذار باشد. نخست، محدودیت در دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز مرتبط با تحریم‌های دریایی، قرارداد‌های بین‌المللی و اطلاعات عملیاتی برخی شرکت‌های کشتیرانی، یکی از مهم‌ترین چالش‌های پژوهش محسوب می‌شود. به دلیل ماهیت حساس و امنیتی بخشی از اطلاعات مرتبط با حمل‌ونقل دریایی و تجارت تحریمی، امکان دسترسی کامل به داده‌های مالی، بیمه‌ای و لجستیکی وجود نداشت.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که آینده رقابت‌پذیری بین‌المللی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، بیش از توسعه صرف زیرساخت‌های فیزیکی، به میزان موفقیت کشور در توسعه دیپلماسی لجستیکی، هوشمندسازی زنجیره تأمین، بازاریابی دیجیتال، نو سازی ناوگان و کاهش آسیب‌پذیری تحریمی وابسته خواهد بود. در چنین شرایطی، بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت‌های ژئوپلیتیکی و ترانزیتی کشور، می‌تواند زمینه تبدیل ایران به یکی از بازیگران اثرگذار حمل‌ونقل و ترانزیت منطقه‌ای را فراهم سازد. در مجموع، آینده صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران نه در توسعه صرف زیرساخت‌های فیزیکی، بلکه در توانایی کشور برای تبدیل مزیت‌های ژئوپلیتیکی به مزیت‌های رقابتی پایدار نهفته است. موفقیت در این مسیر مستلزم گذار از مدیریت سنتی به حکمرانی هوشمند لجستیکی، توسعه بازاریابی دیجیتال، تقویت دیپلماسی ترانزیتی و ادغام فعال در شبکه‌های تجارت منطقه‌ای و جهانی خواهد بود.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش و راهبردهای استخراج‌شده از تحلیل SWOT-Fuzzy AHP، پیشنهاد‌های زیر به‌منظور ارتقای بازاریابی بین‌المللی و افزایش رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران ارائه می‌شود.

پیشنهادهای سطح دولت و سیاست‌گذاران

-توسعه دیپلماسی لجستیکی و ترانزیتی: تقویت همکاری‌های منطقه‌ای با کشورهای عضو کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، سازمان بریکس و اتحادیه اقتصادی اوراسیا، به‌منظور توسعه ترانزیت، کاهش محدودیت‌های تحریمی و افزایش سهم ایران در زنجیره‌های لجستیکی منطقه‌ای.

-اصلاح ساختارهای نهادی و کاهش بوروکراسی: تسهیل فرآیندهای گمرکی، کاهش موانع اداری و افزایش اختیارات مدیریتی بنادر راهبردی، به‌ویژه بندر شهید رجایی و چابهار، با هدف افزایش سرعت خدمات و جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی.

-سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های هوشمند و حمل‌ونقل سبز: توسعه بنادر هوشمند، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، و

تحولات سریع ژئوپلیتیکی، تغییرات مستمر در ساختار تحریم‌ها و بازآرایی کریدورهای منطقه‌ای، می‌تواند در آینده برخی نتایج و اولویت‌های راهبردی پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از مدل‌های پیشرفته کمی، تحلیل سناریو، شبیه‌سازی و روش‌های داده‌محور، به بررسی دقیق‌تر آینده رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران بپردازند. همچنین، مطالعه تطبیقی تجربه کشورهای موفق منطقه نظیر امارات متحده عربی، ترکیه و عربستان سعودی در حوزه بازاریابی بین‌المللی، برندینگ دریایی و توسعه هاب‌های لجستیکی، می‌تواند افق‌های جدیدی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران فراهم سازد. بررسی نقش فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین، اینترنت اشیا و حمل‌ونقل سبز در تحول صنعت دریایی ایران نیز از دیگر محورهای پیشنهادی برای تحقیقات آینده محسوب می‌شود.

دوم، بخشی از یافته‌های پژوهش مبتنی بر قضاوت‌های خبرگان و تحلیل‌های کیفی حاصل از روش دلفی و Fuzzy AHP است. اگرچه استفاده از روش‌های فازی، دقت تحلیل را در شرایط عدم قطعیت افزایش می‌دهد، اما نتایج همچنان تا حدودی متأثر از برداشت‌ها و ارزیابی‌های ذهنی خبرگان خواهد بود. همچنین، محدود بودن تعداد خبرگان به ۱۸ نفر، از دیگر محدودیت‌های پژوهش به شمار می‌رود؛ هرچند با توجه به ماهیت تخصصی موضوع و دستیابی به اشباع نظری، این تعداد از نظر روش‌شناختی قابل قبول ارزیابی شد.

سوم، پژوهش حاضر عمدتاً بر ابعاد راهبردی، بازاریابی و ژئوپلیتیکی صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران تمرکز داشته و سایر ابعاد نظیر تحلیل‌های مالی، مدل‌های پیش‌بینی اقتصادی، ارزیابی کمی عملکرد بنادر و تحلیل سناریوهای بلندمدت تجارت جهانی، به‌صورت محدود مورد بررسی قرار گرفته‌اند. افزون بر این،

۶- مراجع

-Arta Rail. (2025). International North-South Transport Corridor and regional trade opportunities.

-Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, 47-51.

-Brooks, M. R. (2000). *Sea Change in Liner Shipping: Regulation and Managerial Decision-Making in a Global Industry*. Oxford: Pergamon Press.

-Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.

-Chang, D. Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95(3), 649-655.

doi.org/10.1016/0377-2217(95)00300-2

-Christensen, L., Nguyen, T., & Park, J. (2025). Digital transformation and blockchain integration in maritime logistics. *Maritime Economics & Logistics*, 27(1), 44-63.

-CSIS. (2025). *Geopolitics of Eurasian Trade Corridors*. Center for Strategic and International

-قربانی، علی؛ دهقانی، محمدرضا؛ و رستمی، سیدمهدی (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی توسعه حمل‌ونقل و ترانزیت دریایی ایران در شرایط تحریم. *پژوهشنامه حمل‌ونقل*، ۲۰(۲)، ۱۱۵-۱۳۸.

-ترابران. (۱۴۰۴). *تحلیل وضعیت ترانزیت و حمل‌ونقل دریایی ایران در کریدورهای منطقه‌ای*. تهران: مؤسسه ترابریان.

-دنیای اقتصاد. (۱۴۰۴). بررسی فرصت‌های ژئواکونومیک کریدور شمال-جنوب برای ایران.

-سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۴). *گزارش عملکرد بنادر و ترانزیت دریایی کشور*. تهران: سازمان بنادر و دریانوردی.

-سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۴). *گزارش توسعه ترانزیت و اقتصاد دریامحور*. تهران: سازمان بنادر و دریانوردی.

-Acciaro, M., Hoffmann, P., & Eide, M. S. (2013). The energy efficiency gap in maritime transport. *Journal of Shipping and Ocean Engineering*, 3(1), 1-10.

-AlphaLiner. (2026). Top 100 liner operators 2026.

301–318.

-Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15.

-Psaraftis, H. N. (2019). Decarbonization of maritime transport: A challenge for the shipping industry. *Transportation Research Part D*, 70, 1–4.

doi.org/10.1016/j.trd.2019.03.003

-Rodrigue, J. P. (2020). *The Geography of Transport Systems* (5th ed.). Routledge.

-Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

-Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.

-Roso, V., Woxenius, J., & Lumsden, K. (2009). The dry port concept: Connecting container seaports with the hinterland. *Journal of Transport Geography*, 17(5), 338–345.

doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.10.008

-Sebt, M. H., Khalilianpoor, A. H., Bagheri, Q., & Riahi Dehkordi, E. (2018). SWOT Analysis on Marine Transport Companies of Iran: A Case Study. *AUT Journal of Civil Engineering*, 2(2), 153–160.

doi.org/10.22060/AJCE.2018.12319.516

-Shino, Y., Yoshioka, H., & Marpaung, S. (2006). Strategic management tools in maritime transport systems. *Marine Policy*, 30(4), 398–407.

-SpecialEurasia. (2023). IRISL and the Development of the International North–South Transport Corridor.

-Stimson Center. (2025). *Iran and Regional Transit Corridor Competition in Eurasia*. Washington, DC: Stimson Center.

-Stopford, M. (2009). *Maritime Economics* (3rd ed.). Routledge.

-Taheri, B. (2008). Human resource management in maritime services marketing. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 1(1), 25–39.

-U.S. Department of State. (2026). *Sanctions on Iranian Maritime and Shipping Entities*. Washington, DC.

-UNCTAD. (2024). *Review of Maritime Transport 2024*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

-UNCTAD. (2025). *Review of Maritime*

Studies.

-Cullinane, K., & Talley, W. K. (2006). *Research in Transportation Economics*. Elsevier.

-Eurasian Development Bank. (2024). *International North–South Transport Corridor Report*. Moscow: EDB Publications.

-Galanakis, M. (2024). International maritime marketing and digital branding strategies. *Journal of Shipping and Trade*, 9(2), 88–105.

-Gulievmos, A. M. (2014). Maritime transport and international logistics strategies. *Maritime Policy & Management*, 41(5), 421–436.

-Holland & Knight. (2026). *Maritime sector sanctions and compliance risks related to Iran*. Retrieved from

-IMO. (2023). *IMO Strategy on Reduction of GHG Emissions from Ships*. London: International Maritime Organization.

-Kahraman, C. (2008). *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments*. Springer.

-Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Pearson.

-Kheirkhah, A. S., Esmailzadeh, A., & Ghazinoory, S. (2009). Developing strategies to reduce the risk of hazardous materials transportation in Iran using the method of fuzzy SWOT analysis. *Transport*, 24(4), 325–332.

doi.org/10.3846/1648-4142.2009.24.325-332

-Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

-Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services Marketing* (7th ed.). Pearson Australia.

-McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

-Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2017). Port regionalization and global logistics networks. *Maritime Policy & Management*, 44(3), 345–361.

-Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. P. (2020). Disruptions and resilience in global container shipping. *Research in Transportation Business & Management*, 34, 100–115.

-OFAC. (2025). *Advisory to the Maritime Industry on Sanctions Evasion Practices Related to Iran*. U.S. Department of the Treasury.

-Panahi, R. (2017). Future prospects of container shipping in Iranian ports under sanctions conditions. *Maritime Business Review*, 2(4),

DC: *World Bank*.

-Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). *McGraw-Hill Education*.

Transport 2025. *Geneva: United Nations Conference on Trade and Development*.

-Weerich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.

-World Bank. (2025). *Global Maritime Transport and Developing Economies Report*. Washington,

Repositioning Iran in the Global Maritime Transport Industry: A Strategic Analysis of International Marketing amid Sanctions and Geopolitical Rivalry

Aliasghar Rashnoodi, Department of Business Management, Faculty of Economic and Management, Khorramshahr University of Marine Science and Technology, Khorramshahr, Iran.

E-mail: asghar.rashnoodi@gmail.com

Received: March 2026- Accepted: August 2026

ABSTRACT

Despite possessing significant geopolitical advantages, including strategic control over the Strait of Hormuz and a pivotal position along major international transit corridors, Iran's maritime transport industry has not achieved a commensurate position in the global shipping services market. This study aims to conduct a strategic analysis of the factors influencing the international marketing of Iran's maritime transport sector through the application of the SWOT framework. The research adopts a mixed-methods approach (qualitative–quantitative) and employs the Delphi technique in combination with the Fuzzy Analytic Hierarchy Process (Fuzzy AHP). Data were collected from 18 experts in the fields of maritime transport, international marketing, and strategic management. Internal and external factors were subsequently identified and prioritized based on expert consensus. The findings indicate that, within the internal environment, Iran's geopolitical location and national fleet capacity constitute the most significant strengths, whereas weaknesses in digital marketing, institutional constraints, and the vulnerability of Iran's international maritime brand represent the most critical weaknesses. In the external environment, the expansion of transit corridors—particularly the International North–South Transport Corridor (INSTC) and the growth of regional trade emerged as key opportunities. In contrast, the intensification of international sanctions, increasing competition from alternative transit corridors, and geopolitical risks were identified as the principal threats. The SWOT matrix analysis reveals that aggressive (SO) strategies centered on leveraging Iran's geopolitical and transit capacities, alongside defensive (WT) strategies aimed at reducing sanction-induced vulnerabilities, hold the highest strategic priority. Accordingly, strengthening regional alliances, modernizing the national fleet, expanding digital marketing capabilities, and transitioning toward sustainable maritime transport are proposed as key pathways for enhancing international competitiveness. From a theoretical perspective, this study contributes to the existing literature by addressing the relatively neglected dimension of international marketing within Iran's maritime transport industry. From a practical standpoint, it provides a strategic decision-making framework for policymakers and maritime stakeholders under conditions of geopolitical uncertainty. A major limitation of the study was restricted access to sanction-related data. Future studies are therefore encouraged to employ advanced quantitative approaches, including fuzzy decision-making models and scenario analysis, to enhance the precision and generalizability of findings. The fuzzy analysis results demonstrated that “banking and insurance sanctions” with a weight of 0.214 constitute the most critical limiting factor, while “the development of transit corridors” with a weight of 0.228 represents the most significant strategic opportunity for Iran's maritime transport industry.

Keywords: International Marketing, Maritime Transport, SWOT Analysis, Fuzzy AHP, International North–South Transport Corridor (INSTC), International Sanctions, Competitiveness, Regional Transit; Geo-economics