



احداث مجموعه هتل در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

Construction of Hotel Complex in the Free Zone of Imam
Khomeini International Airport City



این مستند صرفاً به عنوان معرفی و تشریح با موضوع مذکور در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) بوده و سرمایه‌گذاران محترم می‌بایست در طرح خود، اطلاعات و ارقام پیشنهادی مندرج در این مستند را بررسی، بروزآوری، تدقیق و جرح و تعدیل نمایند.

This document is intended solely as an introductory and descriptive overview of the investment opportunity pertaining to the aforementioned subject within the Free Zone of Imam Khomeini Airport City. Esteemed investors are respectfully advised that, in formulating their respective investment proposals, they bear the sole responsibility to independently examine, update, verify, and, where deemed necessary, critically reassess and adjust the indicative information, data, and figures contained herein.

بخش اول: عنوان و مشخصات فرصت سرمایه گذاری

۱-۱. عناوین فارسی و انگلیسی طرح

عنوان فارسی کامل: احداث مجموعه هتل در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

English Title: Construction of Hotel Complex in the Free Zone of Imam Khomeini International Airport City

۱-۲. کد شناسایی طرح: ...

۱-۳. نوع طرح:

یک پروژه چندمنظوره (Mixed-Use) در حوزه هتلداری فرودگاهی که نقش هسته خدماتی-اقتصادی منطقه آزاد را ایفا کرده و به عنوان یک پروژه پیشران (Catalyst Project) برای توسعه شهر فرودگاهی تعریف می شود.

طرح سرمایه گذاری در ایجاد یک «هاب چندمنظوره هتلداری و خدمات فرودگاهی» در هسته پیشران منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) است که با تلفیق کاربری های اقامتی لوکس، تجاری، MICE و لجستیک، نقش کلیدی در توسعه اقتصادی و ارتقای جایگاه بین المللی فرودگاه ایفا خواهد کرد.

مقیاس طرح (حجم سرمایه گذاری):

۱) مفروضات پایه توسعه

مساحت زمین:

۳ تا ۴ هکتار (۳۰,۰۰۰ تا ۴۰,۰۰۰ مترمربع)

در پروژه های هتل فرودگاهی، معمولاً:

- سطح اشغال: ۳۰-۴۵٪
- تعداد طبقات: ۸-۱۵ طبقه
- زیربنای کل قابل ساخت: ۶۰,۰۰۰ تا ۱۱۰,۰۰۰ مترمربع (بسته به ضریب تراکم)

۲) سناریوهای توسعه:

سناریو ۱: هتل ۴ ستاره فرودگاهی (Mid-Upper Scale)

مقدار تقریبی	مشخصه
۲۵۰-۳۰۰	تعداد اتاق
۶۰,۰۰۰ - ۴۵,۰۰۰ مترمربع	زیربنای کل
۸۰۰-۱۲۰۰ نفر	سالن همایش
۲۵۰-۳۰۰ خودرو	پارکینگ

هزینه ساخت (۱۴۰۵-۱۴۰۶):

میانگین هزینه ساخت هتل استاندارد:

۱۰۰-۳۵ میلیون تومان

هزینه کل ساخت:

۱,۸۰۰ میلیارد تومان

تجهیزات (E&E + OS&FF):

معمولاً ۱۵-۲۰٪ هزینه ساخت

۲۷۰-۳۶۰ میلیارد تومان

هزینه‌های نرم (مجوز، طراحی، مدیریت، پیش بهره‌برداری):

۸-۱۲٪

حجم سرمایه‌گذاری کل سناریو ۱:

۲,۲۰۰-۲,۶۰۰ میلیارد تومان

سناریو ۲: هتل ۵ ستاره + مرکز همایش بین‌المللی

مقدار	مشخصه
۳۵۰-۴۵۰	اتاق
۸۰,۰۰۰-۱۱۰,۰۰۰ مترمربع	زیربنا
۲,۰۰۰-۳,۰۰۰ نفر	مرکز همایش
۵,۰۰۰-۱۰,۰۰۰ متر	فضای تجاری

هزینه ساخت:

۴۰-۱۲۰ میلیون تومان به ازای هر مترمربع

تجهیزات لوکس:

۲۵-۲۰٪

۸۰۰-۱۰۰۰ میلیارد تومان

هزینه‌های نرم و پیش‌عملیاتی:

۴۰۰-۶۰۰ میلیارد تومان

حجم سرمایه‌گذاری کل سناریو ۲:

۶,۰۰۰-۵,۰۰۰ میلیارد تومان

سناریو ۳: مجموعه ترکیبی (هتل + آپارتمان هتلی + Mall کوچک)

این مدل در هسته‌های پیشران فرودگاهی بسیار رایج است.

سهم تقریبی	بخش
۴۰٪	هتل ۴/۵ ستاره
۳۰٪	سرویس آپارتمان

سهم تقریبی	بخش
۱۵٪	تجاری / رستوران
۱۵٪	همایش / رویداد

سرمایه گذاری کل:

میلیارد تومان ۶,۰۰۰-۷,۵۰۰

- بخشی از واحدهای آپارتمانی قابل پیش فروش است
- بخشی از Mall قابل واگذاری به برندهاست
- فشار سرمایه اولیه کاهش می یابد

۳) ساختار سرمایه پیشنهادی

برای پروژه ای در این مقیاس، مدل تأمین مالی معمولاً:

درصد	منبع
۳۰-۴۰٪	آورده سرمایه گذار
۴۰-۵۰٪	تسهیلات بانکی / فاینانس
۱۰-۲۰٪	پیش فروش / مشارکت تجاری

۴) شاخص های اقتصادی اولیه

نرخ اشغال فرودگاهی منطقی:

۶۰-۷۵٪

ADR (متوسط نرخ اتاق):

- ۴ ستاره: ۴-۶ میلیون تومان
- ۵ ستاره: ۶-۱۰ میلیون تومان

دوره بازگشت سرمایه:

۷-۱۰ سال (در صورت مدیریت حرفه‌ای)

۵) نتیجه‌گیری درباره مقیاس طرح

مقیاس سرمایه	نوع پروژه
۲,۶۰۰-۲,۲۰۰ میلیارد تومان	۴ ستاره استاندارد
۶,۰۰۰-۵,۰۰۰ میلیارد تومان	۵ ستاره بزرگ
۷,۵۰۰-۶,۰۰۰ میلیارد تومان	مجموعه ترکیبی کامل

۶) پیشنهاد تخصصی برای هسته پیش‌ران فرودگاهی

با توجه به ماهیت منطقه (ترانزیت، مسافر بین‌المللی، رویداد، بار هوایی):

مدل بهینه:

هتل ۴ ستاره بزرگ + مرکز همایش متوسط + قابلیت توسعه فاز دوم

- ریسک کمتر نسبت به ۵ ستاره لوکس
- بازگشت سرمایه سریع‌تر
- سازگار با بازار واقعی مسافر ترانزیتی
- امکان توسعه تدریجی

افق زمانی بهره‌برداری: این طرح معمولاً به چند عامل بستگی دارد که شامل مراحل طراحی، ساخت، تأسیس و راه‌اندازی می‌شود. با توجه به نوع و مقیاس پروژه، عموماً می‌توان مراحل زیر را در نظر گرفت:

- **مرحله طراحی و برنامه‌ریزی:** این مرحله می‌تواند ۶ ماه تا ۱ سال به طول بینجامد. شامل طراحی مفهومی، تأسیسات و اخذ مجوزهای لازم.
- **مرحله ساخت:** با توجه به مقیاس پروژه، این مرحله معمولاً بین ۱ تا ۳ سال طول می‌کشد. برای پروژه‌های بزرگتر، این زمان ممکن است بیشتر شود.

- **مرحله تجهیز و راه اندازی:** این مرحله معمولاً بین ۳ الی ۶ ماه طول می کشد و شامل تهیه تجهیزات هتل، استخدام پرسنل و آماده سازی خدمات است.

با در نظر گرفتن تمام این مراحل، افق زمانی بهره برداری این طرح می تواند حدود ۲.۵ تا ۴ سال باشد.

بخش دوم: تعریف و تشریح طرح

تعریف مجموعه هتل در شهر فرودگاهی امام خمینی (د)

مجموعه هتل شهر فرودگاهی امام خمینی (د) یک مجموعه اقامتی، خدماتی و تجاری چندمنظوره است که در محدوده منطقه آزاد و توسعه اقتصادی شهر فرودگاهی، با هدف ارائه خدمات اقامت و رفاه به مسافران، پرسنل خطوط هوایی، گردشگران، هیئت های اقتصادی و فعالان تجاری مستقر در محدوده فرودگاه بین المللی امام خمینی احداث می شود.

این مجموعه به عنوان یکی از اجزای اصلی زیرساخت گردشگری، بازرگانی و لجستیکی شهر فرودگاهی عمل می کند و ترکیبی از فضاهای اقامتی، همایش، رستوران، تفریحی و اداری را در قالب یک قطب خدماتی بین المللی ارائه می دهد.

اهداف کلیدی:

- پشتیبانی از مأموریت شهر فرودگاهی امام به عنوان دروازه اقتصادی کشور.
- تسهیل تجارت و گردشگری بین المللی از طریق ارائه اقامتگاه های استاندارد جهانی در مجاورت فرودگاه.
- جذب سرمایه گذاری خارجی و داخلی با مدل های نوین مشارکت.
- افزایش جذابیت منطقه آزاد فرودگاه با فراهم کردن خدمات رفاهی، اقامتی و همایش های بین المللی.
- تبدیل منطقه به هاب اقامت و خدمات مهمان نوازی خاورمیانه برای مسافران ترانزیتی و تجاری.

بخش سوم: اهداف طرح در سه سطح کلان، میانی و خرد

در ادامه، سه سطح «کلان (استراتژیک)»، «میانی (عملیاتی)» و «خرد (تاکتیکی/فنی)» برای طرح سرمایه گذاری احداث مجموعه هتل در منطقه آزاد شهر فرودگاهی به صورت منسجم و کاربردی تحلیل شده اند.

۳-۱. سطح کلان (استراتژیک)

در اینجا، کلیت چرایی و ضرورت پروژه، جایگاه آن در منطقه، ارزش اقتصادی و هم راستایی با سیاست های کلان بررسی می شود.

۳-۱-۱. توجیه مکانی و مزیت رقابتی

- قرار گیری در منطقه آزاد: معافیت های مالیاتی، تسهیل ورود گردشگر خارجی، جذابیت سرمایه گذاری.
- نقشه راه توسعه شهر فرودگاهی: ایجاد هاب حمل و نقل، لجستیک و گردشگری ورودی.
- دسترسی مستقیم به فرودگاه بین المللی: جذب ترانزیت، مسافران توقف کوتاه (Layover)، خطوط هوایی و شرکت های تجاری.

۳-۱-۲. اهداف کلان اقتصادی و توسعه ای

- ایجاد زیرساخت گردشگری برای افزایش جذب مسافر، رویدادها و ترافیک تجاری.
- افزایش اشتغال پایدار و تخصصی در صنعت هتلداری.
- تقویت برند منطقه آزاد/شهر فرودگاهی به عنوان قطب گردشگری-تجاری.
- جذب سرمایه گذاری خارجی (FDI) با مدل های مشارکت (JV و BOO، BOT).

۳-۱-۳. تحلیل بازار و فرصت های کلان

- رشد مداوم تقاضای سفرهای هوایی و ترانزیتی.
- کمبود هتل استاندارد در محدوده فرودگاهی.
- نزدیکی به مراکز لجستیک و نمایشگاهی (مزیت برای رویدادهای تجاری).
- امکان تبدیل شدن به مرکز خدمات VIP، CIP و گردشگری سلامت.

۳-۱-۴. ریسک های استراتژیک

- تغییرات مقررات منطقه آزاد.
- نوسان ارزی و هزینه واردات تجهیزات هتلی.
- رقابت احتمالی هتل های جدید در منطقه فرودگاهی.

۳-۲. سطح میانی (عملیاتی)

در این سطح، به نحوه اجرا، مدیریت پروژه و برنامه عملیاتی پرداخته می شود.

۳-۲-۱. طراحی مدل کسب و کار

- انتخاب کلاس هتل: ۴ ستاره، ۵ ستاره یا ترکیبی (Business + Transit Hotel).
- تعیین ظرفیت: ۱۵۰ تا ۳۵۰ اتاق بسته به برآورد تقاضا فرودگاهی.

خدمات قابل ارائه:

- سالن همایش و اتاق کنفرانس
- رستوران بین‌المللی
- مرکز سلامت/اسپا
- شاتل فرودگاهی ۲۴ ساعته
- فضای کار اشتراکی (Coworking)

۳-۲-۲. برنامه زمان‌بندی

- مطالعات ژرف ۳-۴ ماه
- طراحی و اخذ مجوزها ۶-۹ ماه
- ساخت ۱۸-۲۴ ماه
- تجهیز و راه‌اندازی ۳-۴ ماه

۳-۲-۳. ساختار سرمایه‌گذاری و بودجه

- حدود هزینه ساخت: ۴۰ - ۲۵ میلیون تومان/مترمربع (بسته به استاندارد بین‌المللی).
- تجهیزات و E&FF حدود ۲۰-۱۵٪ هزینه کل.
- گزینه‌های تأمین مالی:
- سرمایه‌گذار خصوصی
- تسهیلات مناطق آزاد
- مشارکت با برندهای هتلی (Hilton Garden Inn, Radisson, Accor)

۳-۲-۴. عملیات و بهره‌برداری

- برون‌سپاری مدیریت به برند معتبر برای تضمین اشغال و استاندارد.
- سیستم مدیریت یکپارچه PMS، CRS، Channel Manager.
- برنامه بازاریابی:
- همکاری با خطوط هوایی
- بسته‌های توقف کوتاه (Transit Packages)
- همکاری با آژانس‌ها و تورهای تجاری
- بازاریابی دیجیتال و کاربرمحور

۳-۲-۵. شاخص‌های عملکردی (KPI)

- نرخ اشغال میانگین: ۸۰-۶۵٪
- ADR (میانگین نرخ روزانه)
- RevPAR
- هزینه عملیات به ازای اتاق اشغال شده
- درصد میهمانان تکراری

۳-۳. سطح خرد (تاکتیکی و فنی)

این سطح شامل جزئیات دقیق طراحی، مهندسی، اجرا و استانداردهای فنی است.

۳-۳-۱. طراحی معماری و فنی

- محل استقرار برای کمترین آلودگی صوتی و بیشترین دید فرودگاهی.
- سازه مقاوم در برابر ارتعاشات ناشی از ترافیک هوایی.
- سیستم‌های تهویه و عایق‌بندی با استاندارد فرودگاهی (Sound STC 55+).

۳-۳-۲. الزامات فنی هتلی

- اتاق‌ها با حداقل ۳۲-۲۴ مترمربع برای Business و ۴۰ متر برای Deluxe.
- سیستم قفل هوشمند، کنترل انرژی، روشنایی LED.
- شبکه اینترنت فیبرنوری با تضمین سرعت ۵۰۰-۱۰۰ Mbps.
- سیستم اطفاء و اعلام حریق استاندارد NFPA.

۳-۳-۳. مدیریت انرژی و محیط زیست

- آبگرمکن‌های خورشیدی یا هیبریدی.
- بازیافت آب خاکستری.
- شیشه‌های Low-E و کنترل مصرف انرژی ۳۰-۲۰٪ کمتر از استاندارد.

۳-۳-۴. برنامه تجهیز و دکوراسیون

- مبلمان مقاوم در برابر استفاده فرودگاهی و گردشگری تجاری.
- استانداردهای بین‌المللی در E&FF برای دوام ۷-۵ ساله.

- طراحی Lobby با دسترسی سریع جهت پذیرش سریع مسافر.

۳-۳-۵. فن آوری‌های روز

- سیستم Check-in/Check-out خود کار.
- کلید دیجیتالی (Mobile Key).
- هوش مصنوعی برای مدیریت مصرف انرژی و تحلیل داده‌های اشغال.
- دوربین‌های نظارت هوشمند و BMS یکپارچه.

۳-۳-۶. برنامه نگهداری (Maintenance Plan)

- برنامه PM استاندارد: HVAC، آسانسورها، اتاق‌ها.
- تعویض دوره‌ای تجهیزات: ۳-۵ سال برای الکتریکی، ۷-۱۰ سال برای دکوراسیون.
- سیستم CMMS برای ثبت و کنترل درخواست‌های تعمیراتی

بخش چهارم: ضرورت مزایای طرح (بطور مستقیم و غیر مستقیم):

۴-۱. ضرورت اجرای طرح

۴-۱-۱. ضرورت‌های اقتصادی

- کمبود زیرساخت اقامتی استاندارد در اطراف فرودگاه، در حالی که حجم مسافر ورودی و ترانزیتی بالاست.
- نیاز روبه‌رشد خطوط هوایی، شرکت‌های لجستیک و بازرگانان به فضای اقامتی و خدمات جلسات.
- وجود مشوق‌های منطقه آزاد که هزینه اجرای طرح و ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهد.

۴-۱-۲. ضرورت‌های عملیاتی و خدماتی

- نیاز مسافران ترانزیت (Layover) به هتل نزدیک و قابل دسترسی.
- نیاز مسافران ورودی شبانه به اقامت کوتاه‌مدت قبل از جابه‌جایی.
- افزایش تقاضای رویدادهای تجاری، نمایشگاهی و کاری در شهر فرودگاهی.

۴-۱-۳. ضرورت‌های توسعه‌ای و ملی

- ارتقای برند منطقه آزاد/شهر فرودگاهی به عنوان هاب مسافرتی و لجستیکی.
- نقش آفرینی در ارتقای سطح گردشگری ورودی و خروجی کشور.

- ایجاد اشتغال پایدار در منطقه.

۴-۲. مزایای مستقیم طرح

این مزایا بلافاصله پس از ساخت یا راه اندازی ایجاد می شوند.

۴-۲-۱. مزایای اقتصادی مستقیم

- درآمدزایی پایدار از محل اقامت، رستوران، سالن همایش، خدمات فرودگاهی.
- افزایش ورود ارز با جذب مسافر خارجی و خطوط هوایی خارجی.
- تقویت تقاضای جانبی برای خدمات حمل و نقل، فروشگاه ها و تاکسی ها.

۴-۲-۲. اشتغال زایی مستقیم

- اشتغال در دوره ساخت: ۳۰۰-۱۵۰ نفر.
- اشتغال در دوره بهره برداری: ۲۰۰-۸۰ نفر (بسته به ظرفیت هتل).
- ایجاد فرصت برای نیروهای متخصص (مدیر هتل، آشپز بین المللی، تکنسین های BMS و IT).

۴-۲-۳. بهبود خدمات گردشگری و فرودگاهی

- امکان ارائه خدمات شاتل، بسته های ترانزیتی، رزرو سریع برای مسافران.
- افزایش کیفیت تجربه سفر و کاهش نارضایتی مسافران ترانزیتی.

۴-۳. مزایای غیرمستقیم طرح

این مزایا اگرچه قابل اندازه گیری دقیق نیستند، ولی اهمیت اقتصادی بالا دارند.

۴-۳-۱. تقویت اقتصاد محلی

- رشد فعالیت های جانبی مانند تاکسی سرویس، مراکز خرید، خدمات بسته بندی، آژانس های مسافرتی.
- ایجاد تقاضا برای صنایع تولید تجهیزات هتلی و رستورانی.

۴-۳-۲. ارتقای تصویر منطقه آزاد

- ایجاد یک نماد معماری و خدماتی که به برند منطقه اعتبار می بخشد.
- افزایش جذابیت برای سرمایه گذاران داخلی و خارجی.

۴-۳-۳. افزایش ترافیک فرودگاهی

- حضور هتل استاندارد باعث می شود خطوط هوایی مسیرهای توقف دار (Stopover) بیشتری انتخاب کنند.
- افزایش جلسات، نمایشگاه ها و رویدادهای تجاری = افزایش ورود مسافر تجاری.

۴-۳-۴. اثرات مثبت اجتماعی

- افزایش آموزش و مهارت افزایی در حوزه هتلداری.
- ایجاد محیط شهری پویا، امن و فعال در اطراف فرودگاه.

۴-۴. فرصت های ایجاد شده توسط این طرح

۴-۴-۱. فرصت های اقتصادی

- جذب برندهای بین المللی هتلداری (Accor, Hilton, Hyatt) و افزایش ارزش سرمایه گذاری.
- امکان ایجاد کسب و کارهای مکمل:
- مرکز خرید کوچک
- مرکز همایش
- فضای کار اشتراکی
- کلینیک سلامت یا اسپا
- پارک تفریحی کوچک یا Sky Deck

۴-۴-۲. فرصت های توسعه گردشگری

- توسعه گردشگری گذر (Transit Tourism) با بسته های ۱۲-۶ ساعته.
- تبدیل منطقه فرودگاهی به قطب رویدادهای بین المللی.
- افزایش تعداد تورهای ورودی به دلیل وجود زیرساخت مناسب.

۴-۴-۳. فرصت های تکنولوژیک

- بهره گیری از فناوری های روز (BMS، هوش مصنوعی، چک این دیجیتال).
- ایجاد هتل هوشمند به عنوان نمونه ملی در صنعت هتلداری.

۴-۴-۴. فرصت های سرمایه گذاری جانبی

- توسعه آینده: ساخت هتل دوم، مراکز اقامتی میان رده، دفتر شرکت های هواپیمایی.

- رشد ارزش زمین پیرامونی.
- افزایش جذابیت برای سرمایه گذاران صنعت لجستیک و گردشگری.

بخش پنجم: نمونه‌های مشابه جهانی در مناطق آزاد و شهرهای فرودگاهی

1- Dubai International Airport & Dubai Airport Free zone (DAFZA) امارات متحده عربی

مدل: شهر فرودگاهی + منطقه آزاد تجاری

هتل‌های شاخص:

- Dubai International Hotel (داخل ترمینال)
- Premier Inn Dubai Airport
- Millennium Airport Hotel
- Aloft Dubai Airport

ویژگی‌ها:

- ترکیب منطقه آزاد تجاری با زیرساخت اقامتی لوکس
- تمرکز بر مسافران ترانزیتی و مدیران شرکت‌های مستقر در DAFZA
- اتصال مستقیم هتل‌ها به ترمینال یا فاصله کمتر از ۵ دقیقه
- توسعه مراکز همایش و نمایشگاهی مکمل

2- Incheon International Airport Free Economic Zone (IFEZ) کره جنوبی

هتل‌های شاخص:

- Grand Hyatt Incheon
- Paradise City Hotel & Resort
- Nest Hotel Incheon

ویژگی‌ها:

- هتل‌های ۵ ستاره با ظرفیت بالا

- ترکیب اقامت، سرگرمی، کازینو، نمایشگاه و تجارت
- جذب شرکت‌های چندملیتی در منطقه آزاد

3- Singapore Changi Airport – Jewel Complex SG سنگاپور

مدل: هاب هوایی + منطقه تجاری پیشرفته

هتل شاخص:

- YOTELAIR (داخل فرودگاه)
- Crowne Plaza Changi Airport

ویژگی‌ها:

- ادغام کامل هتل با مرکز خرید و فضای تفریحی
- تمرکز بر تجربه مسافر (Experience-based hospitality)
- ایجاد مقصد گردشگری مستقل در کنار فرودگاه

4- Hamad International Airport Free Zone – قطر

هتل‌های مرتبط:

- Oryx Airport Hotel (داخل ترمینال)
- Steigenberger Hotel Doha

ویژگی‌ها:

- خدمات اقامت کوتاه‌مدت برای مسافران ترانزیتی
- تمرکز بر بازار بیزینس و ایرلاین‌ها
- هم‌افزایی با توسعه اقتصادی منطقه آزاد

5- Frankfurt Airport City & Free Trade Zone – آلمان

مدل: Airport City + Business Park

هتل های شاخص:

- Hilton Frankfurt Airport
- Sheraton Frankfurt Airport
- Steigenberger Airport Hotel

ویژگی ها:

- ارتباط مستقیم به ترمینال
- تمرکز بر کنفرانس های تجاری بین المللی

درس های کلیدی برای طرح احداث مجموعه هتل در شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

در یک مجموعه هتل در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خدمات باید فراتر از یک هتل معمولی باشند؛ زیرا مخاطبان آن ترکیبی از مسافران ترانزیتی، تجار، شرکت های بین المللی، خدمه خطوط هوایی، گردشگران و مسافران VIP هستند.

- هتل ها موتور محرک توسعه دفاتر شرکت های بین المللی هستند.
- ترکیب هتل فرودگاهی + مرکز تجارت بین الملل + منطقه آزاد برابر با افزایش جذابیت سرمایه گذاری خارجی
- هتل در شهر فرودگاهی باید خود یک «جاذبه» باشد، نه فقط محل اقامت.
- وجود هتل در منطقه آزاد فرودگاهی شرط لازم برای جذب خطوط هوایی بین المللی است.

بخش ششم: موقعیت مکانی طرح با تحلیل چندلایه (جوانب مختلف):

در ادامه تحلیل چندلایه (Multi-Layer Analysis) موقعیت مکانی طرح مجموعه هتل و Hospitality Hub در هسته پیشران منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) ارائه می شود. این تحلیل به صورت لایه به لایه جنبه های مختلف اثرگذار بر مکان یابی پروژه را بررسی می کند: دسترسی، اقتصاد، حمل و نقل، مزیت های رقابتی، آینده پذیری و نقش آن در اکوسیستم فرودگاهی

تحلیل موقعیت مکانی این طرح در هسته پیشران منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) بسیار جامع و چندلایه بوده است. این لایه ها را با جزئیات بیشتری بررسی میکنیم:

۶-۱. تحلیل شبکه دسترسی و حمل و نقل:

- نزدیکی استراتژیک به ترمینال‌ها: موقعیت مکانی به گونه‌ای است که دسترسی بسیار سریع (تنها ۳ تا ۵ دقیقه) به ترمینال‌های اصلی مسافری (T1 و T2) فراهم می‌کند. این امر برای مسافرانی که به دنبال اقامت کوتاه، استفاده از خدمات چک‌این هتل یا حمل بار هستند، مزیت بزرگی محسوب می‌شود.
- اتصال به شاهراه‌های ملی: نزدیکی به بزرگراه‌های اصلی مانند تهران-قم، کنارگذر جنوبی و خطوط ریلی، دسترسی آسان از سراسر کشور و بالعکس را تضمین می‌کند. این موضوع برای جذب مسافران داخلی و همچنین لجستیک طرح حیاتی است.
- پتانسیل دسترسی مستقیم: این موقعیت امکان ایجاد مسیرهای دسترسی مستقیم به ترمینال‌ها، سرویس‌های چک‌این اختصاصی هتل و خدمات حمل بار سریع را فراهم می‌کند که تجربه‌ی مسافران را به شدت بهبود می‌بخشد.

۲-۶. تحلیل اقتصادی و جذب سرمایه:

- قلب فعالیت‌های تجاری: قرار گرفتن در مرکز منطقه آزاد، نزدیکی به قطب اصلی کسب و کار (CBD)، مراکز لجستیک و نمایشگاهی، طرح را در معرض دید و دسترس فعالان اقتصادی قرار می‌دهد.
- جذب سرمایه و بازده مالی: موقعیت مکانی، پتانسیل بالایی برای جذب سرمایه‌گذاران و همچنین افزایش بازده مالی از طریق جذب مسافران ترانزیتی، مدیران شرکت‌های چندملیتی و شرکت کنندگان در رویدادها دارد.
- بازارهای درآمدی سه‌گانه: طرح از سه بازار اصلی کسب درآمد خواهد کرد: مسافران هوایی (ترانزیت و توقف کوتاه)، فعالان اقتصادی (تجاری، نمایشگاهی، MICE) و رویدادها (کنفرانس‌ها، نمایشگاه‌ها).

۳-۶. تحلیل بازار مسافر و گردشگری:

- تنوع گروه‌های مسافر: این طرح می‌تواند به طیف وسیعی از مسافران خدمات ارائه دهد، از جمله:
- مسافران ترانزیتی: که به دنبال اقامت کوتاه و خدمات سریع هستند.
- مسافران توقف کوتاه: که نیاز به استراحت و دسترسی آسان به فرودگاه دارند.
- خدمه خطوط هوایی: که به دنبال اقامت راحت و نزدیک به محل کار خود هستند.
- مسافران تجاری: که برای جلسات و نمایشگاه‌ها به منطقه آزاد می‌آیند.
- مسافران درمانی: با توجه به پتانسیل منطقه آزاد برای جذب گردشگری سلامت.
- شرکت کنندگان در رویدادها: که به دنبال اقامتگاه‌های نزدیک به مراکز برگزاری رویداد هستند.
- خدمات سفارشی: موقعیت مکانی امکان ارائه خدمات لوکس، ترانزیتی و اقتصادی را فراهم می‌کند، مانند اتاق‌های استراحت کوتاه، سوئیت‌های ترانزیتی، سالن‌های VIP و

• MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions)

۴-۶. تحلیل کارکردی و شهری:

- قطب خدماتی (Service Core): هتل به عنوان یک مرکز خدماتی کلیدی در کنار مجموعه‌های اداری، مالی، تجاری، نمایشگاهی و لجستیک عمل خواهد کرد.
- مرکز ثقل فعالیت‌های شهری: این طرح به عنوان یک نقطه کانونی برای فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در منطقه آزاد عمل کرده و به یک Landmark معماری و Gateway (دروازه ورودی) منطقه تبدیل خواهد شد.

۵-۶. تحلیل رقابتی و جایگاه‌سازی:

مزیت رقابتی سه گانه: این طرح از سه مزیت کلیدی برخوردار است:

- دسترسی فرودگاهی بی‌واسطه: نزدیک‌ترین گزینه اقامتی به فرودگاه.
- محدوده منطقه آزاد: بهره‌مندی از مزایا و تسهیلات ویژه منطقه آزاد.
- جوار مرکز تجارت و MICE: دسترسی آسان به فرصت‌های کسب‌وکار و رویدادها.
- ایجاد Airport Hospitality Hub بین‌المللی: این موقعیت به طرح اجازه می‌دهد تا با استانداردهای جهانی رقابت کرده و به یک Airport Hospitality Hub برجسته مشابه نمونه‌های موفق جهانی (مانند اینچئون، دبی، دوحه) تبدیل شود.

۶-۶. تحلیل زیرساخت و توسعه‌پذیری:

- دسترسی به زیرساخت‌های پایدار: موقعیت مکانی از دسترسی به زیرساخت‌های حیاتی مانند انرژی پایدار، فیبر نوری، و شبکه‌های هوشمند بهره‌مند است که برای عملیات روان هتل و مراکز تجاری ضروری است.
- قابلیت توسعه فازهای آتی: این مکان فضای کافی برای توسعه‌های آینده مانند احداث هتل دوم، مرکز نمایشگاهی بزرگتر، یا برج تجاری را فراهم می‌کند، که امکان رشد بلندمدت طرح را تضمین می‌کند.

۷-۶. تحلیل آینده‌پذیری و استراتژیک:

- هم‌ترازی با چشم‌انداز منطقه آزاد: طرح به طور کامل با چشم‌انداز تبدیل منطقه آزاد به یک قطب تجارت و لجستیک بین‌المللی هم‌راستا است.
- افزایش ظرفیت فرودگاه: توسعه این هاب، به افزایش ظرفیت پذیرش و خدمات‌دهی فرودگاه کمک شایانی خواهد کرد.
- تبدیل شدن به دروازه ورودی ایران: این طرح می‌تواند به عنوان نمادی از مدرنیته و خدمات‌دهی در سطح بین‌المللی، به عنوان دروازه ورودی مسافران بین‌المللی به ایران عمل کند.

جمع‌بندی نهایی این تحلیل‌ها:

موقعیت مکانی در هسته پیشران منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) برای ایجاد یک Hospitality Hub ایده‌آل است. این مکان به دلیل دسترسی بی‌نظیر فرودگاهی، موقعیت اقتصادی ممتاز، پتانسیل بالای جذب مسافر و سرمایه، قابلیت توسعه گسترده و

هم‌راستایی کامل با چشم‌انداز آینده منطقه، بهترین و استراتژیک‌ترین نقطه برای اجرای چنین طرحی محسوب می‌شود. این تحلیل چندلایه نشان می‌دهد که این طرح صرفاً یک هتل نیست، بلکه یک اکوسیستم خدماتی جامع و پیشرو خواهد بود.

بخش هفتم: پیش‌نیازها و زیرساخت‌های لازم طرح با تحلیل جامع:

۱-۷. زیرساخت‌های قانونی، حکمرانی و مجوزها (Legal & Governance)

الف) ساختار حاکمیتی پروژه

- شکل حقوقی سرمایه‌گذار/اپراتور: SPV (شرکت پروژه) یا کنسرسیوم با مشخص شدن سهم‌ها، مسئولیت‌ها و خروج سرمایه.
- مدل بهره‌برداری: مالک-اپراتور، مدیریت هتل (Hotel Management Contract)، یا اجاره بلندمدت (Lease).
- چارچوب حکمرانی ریسک: کمیته ریسک، سیاست‌های مدیریت پیمان، و نظام گزارش‌دهی به سرمایه‌گذاران.

ب) مجوزهای کلیدی

- مجوز تغییر کاربری/تملک/استقرار در منطقه آزاد (طبق مقررات همان منطقه آزاد).
- مجوزهای طراحی و ساخت: تاییدات معماری، سازه، تاسیسات، آتش‌نشانی.
- مجوز بهره‌برداری هتل: استانداردهای اقامت، ایمنی، بهداشت و نظارت‌های مرتبط.
- انطباق با مقررات فرودگاهی (به صورت خاص برای پروژه‌های "Airport-Oriented"):
- الزامات حریم و ایمنی
- کنترل ارتفاع/تابلوه‌ها/نورپردازی (به‌ویژه نزدیک مسیر پرواز)
- هماهنگی با مقررات امنیتی و دسترسی.

ج) قراردادهای پایه حکمرانی

- قرارداد زمین/اجاره/حقوق بهره‌برداری (با قید شرایط تمدید، تعهدات، جرایم).
- قرارداد EPC یا Design-Build (با KPIهای کیفیت/زمان/هزینه).
- قرارداد تامین اپراتوری و سطح خدمات (SLA برای MICE/VIP/ترانزیت).
- قراردادهای تامین آب/برق/گاز/اتصالات زیرساختی.

د) الزامات استاندارد و انطباق (Compliance)

- استاندارد آتش‌نشانی و مدیریت بحران

- HSE: ایمنی کار، محیط زیست، کنترل پسماند
- استانداردهای ایمنی برق و آسانسور
- استانداردهای بهداشت (Beverage, Housekeeping & Food)

۲-۷. زیرساخت‌های مالی و تأمین سرمایه (Capital & Finance)

الف) طراحی مدل سرمایه‌گذاری

- مدل CAPEX: ساخت، تجهیز (E&FF و تجهیزات فنی)، زیرساخت‌های تکمیلی سایت.
- مدل OPEX: نیروی انسانی، انرژی، تعمیر و نگهداری، پشتیبانی IT، لجستیک تدارکات.
- سناریوهای درآمد:
- اقامت (Room Revenue)
- غذا و نوشیدنی
- سالن‌های MICE / VIP و ترانسفرهای ویژه
- درآمدهای تجاری (Retail / تجاری در مجموعه)

ب) تأمین مالی (Capital Stack)

- حقوق صاحبان سهام (Equity): سهم سرمایه‌گذار/شرکا
- بدهی (Debt): تسهیلات بانکی/صندوق پروژه/اوراق (در صورت امکان)
- مشارکت و پیش‌خرید (در پروژه‌های بزرگ بعضاً: مشارکت در ساخت)
- توافقات ریسک‌پذیری:
- قفل شدن قیمت‌ها (Price-lock) برای اقلام حساس (HVAC، آسانسور، UPS...)
- مکانیزم تعدیل پیمانکاران
- بیمه‌های ساخت (Construction All Risks) و مسئولیت مدنی

ج) پیش‌نیازهای مالی اجرایی

- Financial Close: تکمیل وثایق، تضمین‌ها، برنامه بازپرداخت.
- بودجه‌بندی فازبندی‌شده (Milestone-based payments)
- حساب امانی/اسکرو برای پرداخت‌های مرحله‌ای.

۳-۷. زیرساخت‌های فیزیکی و کالبدی پروژه (Site Infrastructure & Physical)

الف) آماده‌سازی زمین و سایت

- مطالعات ژئوتکنیک/پی‌سازی (برای طراحی سازه و جلوگیری از ریسک نشست).
- تملک/کاداستر و مرزبندی حقوقی دقیق.
- تجهیزات موقت کارگاه (کارگاه، انبار، کاربری‌های موقت، مسیرهای رفت و آمد).

ب) زیرساخت‌های عمرانی و خدماتی

- راه‌ها و دسترسی‌های داخلی (Drop-off، مسیر آمبولانس، مسیرهای لجستیک بار).
- پارکینگ و مدیریت ترافیک (با سناریوی ساعات پیک پرواز).
- شبکه دفع آب‌های سطحی و کنترل سیلاب
- محوطه‌سازی، پوشش کف و جانمایی کاربری‌های پشتیبان

ج) ساختمان و تاسیسات اصلی

- سازه، نما، پوسته حرارتی
- سیستم‌های HVAC متناسب با اقلیم و بار حرارتی/رطوبت
- آبرسانی و فاضلاب (با استاندارد فرودگاهی/شهری و ظرفیت کافی)
- سیستم‌های تهویه و دودبند (در سناریو آتش)
- آسانسورها و جابه‌جایی: مسافر، سرویس/غذا، بار (Service lifts)

د) امنیت فیزیکی و کنترل دسترسی

- نقاط کنترل ورود و خروج
- دوربین و سامانه کنترل تردد
- زون‌بندی دسترسی برای مهمانان عادی، VIP، کارکنان و تامین‌کنندگان
- سازوکار هماهنگی امنیتی با فرودگاه (در حد الزامات)

۷-۴. زیرساخت‌های «ماشین‌آلات، تجهیزات و تکنولوژی» (Tech & Plant, Machinery)

این بخش معمولاً در بسته سرمایه‌گذاری، برای CAPEX و ریسک بهره‌برداری حیاتی است.

الف) تجهیزات تاسیساتی هتل

- دیگ/چیلر/بویلر یا چیلرهای جذبی/برقی (بسته به طراحی انرژی)
- ژنراتور اضطراری + ATS
- UPS برای بخش‌های حیاتی (سرورها، کنترل آتش، شبکه)
- سیستم مدیریت ساختمان (BMS)
- سیستم مدیریت انرژی و پایش مصرف
- سیستم تصفیه آب/آب RO/UV (در صورت نیاز)
- سیستم مدیریت پسماند و آشغال‌بر (با ملاحظات فرودگاهی/بهداشتی)

ب) تجهیزات هتلداری (Commercial Equipment & E&FF)

- اتاق‌ها: تخت، ملحفه، کمد، سیستم کنترل دما/نور
- رستوران/بار: تجهیزات آشپزخانه صنعتی، هود، فیلتر، تجهیزات سرمایش/فریز
- Laundry: دستگاه‌های صنعتی شستشو/خشک‌کن/اتو
- لابی/میز پذیرش: کیوسک‌ها، POS، چاپگرها، کارت‌خوان‌ها
- تجهیزات امنیتی: گاو صندوق‌های استاندارد، قفل دیجیتال (در صورت طراحی)

ج) تکنولوژی‌های دیجیتال و یکپارچه‌سازی

- PMS (Property Management System) برای رزرو/اقامت/تخصیص اتاق
- CMS/CRM (مدیریت ارتباط با مشتری و کمپین‌ها)
- Channel Manager / OTA Integration (برای فروش آنلاین)
- POS سیستم رستوران‌ها
- سیستم تردد و کنترل دسترسی
- اتصال شبکه و اینترنت پرسرعت (با طراحی بکاپ)
- اتوماسیون رویدادهای MICE:
- سیستم رزرو سالن
- AV و پخش
- کنترل نور/صوت

۵-۷. نیروی انسانی و زیرساخت‌های منابع انسانی (Staffing & HR)

الف) سازمان‌دهی و نقش‌ها

- مدیریت ارشد: GM، CFO/Finance controller (یا هماهنگ کننده)، HR
- مدیریت عملیات: Event/MICE, B&F, Housekeeping, Front Office
- تیم فنی: Engineering/Maintenance (برق/مکانیک/تاسیسات)
- امنیت و کنترل: Security Supervisor
- Data & IT: مدیر سیستم‌ها (یا پیمانکار تخصصی)

ب) پیش‌نیازهای HR قبل از افتتاح

- **Recruitment Plan:** زمان جذب متناسب با پیشرفت پروژه
- آموزش‌های اجباری:
- HSE و ایمنی
- خدمات فرودگاهی/ترانزیتی
- استانداردهای مهمان VIP و سطح سرویس
- آموزش نرم‌افزارها (PMS/POS/BMS)
- سیاستهای خدمات و SOP: دستورالعمل‌های استاندارد پذیرش، ورود/خروج، مدیریت شکایت، نظافت اتاق، کنترل کیفی

ج) زیرساخت رفاهی کارکنان

- اتاق استراحت، شیف‌بندی، حمل و نقل کارکنان
- انبار ملزومات و لجستیک داخلی

۶-۷. دانش و مهارت (Capability & Knowledge)

- دانش بهره‌برداری هتل فرودگاهی: سرعت سرویس، مدیریت ترانزیت، مدیریت بار مهمان (Bag handling).
- مدیریت MICE: تعرفه‌ها، طراحی برنامه رویداد، هماهنگی تامین کنندگان.
- مدیریت کیفیت (Quality Management):
- کنترل استاندارد اتاق‌ها
- ممیزی دوره‌ای
- KPI (Occupancy, ADR, RevPAR, NPS)
- مدیریت انرژی و نگهداشت هوشمند:
- پیش‌بینی خرابی (Predictive maintenance)
- مدیریت مصرف و کاهش هزینه.

۷-۷. مواد اولیه و زنجیره تامین (Supply Chain & Procurement)

الف) تامین کنندگان کلیدی

- ملزومات مهمان: ملحفه، دمپایی، اقلام مصرفی
- مواد غذایی و نوشیدنی: گوشت، لبنیات، خشکبار، نوشیدنی‌ها
- شوینده و مواد نظافتی (با استاندارد بهداشتی)
- تجهیزات و قطعات یدکی تاسیسات (برای کاهش downtime)

ب) پیش‌نیازهای تدارکاتی

- لیست تامین کنندگان تایید شده (Approved Vendor List)
- قراردادهای بلندمدت برای اقلام پرمصرف/حساس
- انبارش و کنترل موجودی (Inventory System)
- کنترل کیفیت برای غذا و بهداشت آشپزخانه

۷-۸. زیرساخت‌های محیطی، HSE و تاب‌آوری (Resilience & Environmental, HSE)

- ارزیابی اثرات محیطی (در صورت نیاز)
- مدیریت پسماند: تفکیک، قرارداد جمع‌آوری، کاهش پسماند آشپزخانه
- کنترل آلودگی صوتی و ارتعاشی (نزدیکی فرودگاه)
- طراحی تاب‌آوری انرژی:
- ژنراتور و UPS
- برنامه قطع بار غیرحیاتی
- برنامه تداوم کسب و کار (BCP)
- سناریوهای اختلال در برق/اینترنت/تردد

۷-۹. زیرساخت‌های بهره‌برداری و خدمات اختصاصی هاب فرودگاهی

برای اینکه "Airport Hospitality Hub" واقعی شود، علاوه بر هتل:

- Service Desk ترانزیت و چک‌این/چک‌اوت سریع
- Back-of-house لجستیک:
- مسیر اختصاصی برای بار و تحویل سریع

- انبار چمدان/امکان نگهداری کوتاه مدت
- VIP Handling:
- اتاق های ویژه انتظار/استراحت
- ارتباط با ترانسفر امن/سریع

جمع بندی اجرایی

- Legal & Governance
- Finance & Capitalization
- Site & Civil Infrastructure
- Building Systems (HVAC, Power, Water, Fire)
- Plant & Equipment (FF&E + Tech)
- HR & Training
- Supply Chain & Quality
- HSE, Environment & Resilience

بخش هشتم: خدمات پیشنهادی قابل ارائه در مجموعه هتل شهر فرودگاهی

۸-۱. خدمات اقامتی (Hospitality Services)

- اتاق های استاندارد، لوکس و سوئیت های خاص
- اتاق های استراحت کوتاه مدت (Short Stay / Day Use)
- اتاق های مناسب مسافران ترانزیتی بدون نیاز به خروج از ترمینال
- فضای اختصاصی برای خدمه خطوط هوایی و قراردادهای اقامتی Crew Handling
- اتاق های عایق صدا مناسب برای فرودگاه

۸-۲. خدمات حمل و نقل و لجستیک مسافر

- ترانسفر رایگان فرودگاهی ۲۴ ساعته
- دسترسی مستقیم به ترمینال یا شاتل سریع
- دفتر خدمات تاکسی، اسنپ و لیموزین اختصاصی
- کیوسک چک این پرواز داخل هتل (Airport Check-in Desk)
- خدمات حمل و ذخیره سازی بار مسافران

۸-۳. خدمات تجاری و کنفرانس (MICE & Business)

- مرکز همایش و سالن‌های کنفرانس چندمنظوره (۱۰۰۰-۲۰۰ نفر)
- اتاق‌های جلسات VIP با امکان رزرو ساعت‌محور
- فضای کاری اشتراکی (Co-working Space)
- خدمات چاپ، ترجمه، ویدئو کنفرانس و اینترنت پرسرعت ویژه شرکت‌ها
- دفاتر قابل اجاره کوتاه‌مدت برای هیئت‌های اقتصادی خارجی

۸-۴. خدمات رفاهی، تفریحی و سلامتی (Wellness & Recreation)

- باشگاه ورزشی حرفه‌ای ۲۴ ساعته
- مرکز اسپا و ماساژ (مخصوص پروازهای طولانی‌مدت)
- استخر سرپوشیده و فضای استراحت VIP
- کلینیک سلامت و خدمات پزشکی سبک ویژه مسافران
- اتاق خواب کپسولی (Capsule Sleep Room) ویژه مسافران چندساعته

۸-۵. خدمات پذیرایی و رستوران‌ها

- رستوران بین‌المللی (Continental)
- فودکورت منطقه آزاد
- کافی‌شاپ ۲۴ ساعته
- Lounge اختصاصی مدیران و هیئت‌های VIP
- سالن صبحانه و سرویس اتاق
- فضاهایی اختصاصی برای برندهای جهانی (Starbucks، Costa و ... در صورت اخذ مجوز)

۸-۶. خدمات خرید و سرگرمی (Entertainment & Retail)

- بوتیک‌ها و فروشگاه‌های منطقه آزاد (بدون مالیات و گمرک)
- فروشگاه سوغاتی بین‌المللی
- خدمات Duty-Free داخل هتل یا در دسترس مستقیم
- سینمای کوچک (Mini Cinema)
- Bookstore و فضای مطالعه

۸-۷. خدمات ویژه خطوط هوایی و شرکت‌ها

- قراردادهای بلندمدت با ایرلاین‌ها برای اقامت خدمه پرواز
- اتاق‌های Briefing و Lounge اختصاصی خدمه
- دفاتر پشتیبانی ایرلاین‌ها (Airline Support Office)
- خدمات لجستیکی برای هیئت‌های اقتصادی VIP

۸-۸. خدمات دیجیتال و هوشمند (Smart Hospitality)

- سیستم هوشمند مدیریت اتاق (Smart Room Control)
- اپلیکیشن موبایل برای رزرو، ورود بدون کلید و Room Service
- اینترنت پرسرعت اختصاصی برای جلسات و شرکت‌ها
- نمایشگرهای اطلاعات پرواز در لابی و اتاق‌ها (FIDS)
- هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی خدمات (AI Concierge)

۸-۹. خدمات اقامتی بلندمدت (Long Stay & Residency)

- سوئیت‌های اقامت طولانی برای نیروهای خارجی مستقر در منطقه آزاد
- آپارتمان‌های سرویس‌دار (Serviced Apartments)
- خدمات خانه‌داری هفتگی یا ماهانه

۸-۱۰. خدمات پشتیبانی و عملیاتی

- پارکینگ چندطبقه با ظرفیت بالا
- خدمات نظافت صنعتی و مدیریت انرژی
- مرکز مدیریت رویدادها و تشریفات
- فضای سبز، مسیر پیاده‌روی و محوطه‌سازی مدرن

بخش نهم: جزئیات دقیق فنی و عمرانی طرح و منابع مورد نیاز

۹-۱. زیرساخت‌های فیزیکی و عمرانی (Site Infrastructure & Physical)

آماده‌سازی زمین:

- **مطالعات ژئوتکنیک:** شامل حفاری‌های اکتشافی، آزمایش‌های آزمایشگاهی (مانند تعیین مقاومت فشاری، مدول الاستیسیته، دانه‌بندی)، و تهیه گزارش جامع از وضعیت خاک برای تعیین نوع پی‌ریزی مناسب و باربری مجاز زمین. این اطلاعات برای طراحی فونداسیون ساختمان‌های اصلی، پارکینگ‌ها و سایر سازه‌های سنگین حیاتی است.
- **تملک دقیق:** تعیین حدود اربعه زمین، نقشه‌برداری دقیق با استفاده از GPS و توتال استیشن، و مستندسازی کامل وضعیت موجود زمین.
- **تجهیز کارگاه:** شامل احداث ساختمان‌های اداری موقت، انبار مصالح، تأسیسات موقت (آب، برق، سرویس بهداشتی)، حصارکشی، و تأمین امنیت کارگاه.

عمرانی و خدماتی:

- **راه‌سازی داخلی:** طراحی و اجرای مسیرهای دسترسی به هتل، رستوران‌ها، فضاهای تجاری، پارکینگ‌ها، و مسیرهای خدماتی. شامل زیرسازی، آسفالت‌ریزی، اجرای جداول و کانیو.
- **پارکینگ:** طراحی پارکینگ طبقاتی یا همسطح با توجه به تعداد اتاق هتل، فضاهای تجاری و اداری، و پیش‌بینی پارکینگ VIP و کارکنان. شامل اجرای کف‌سازی مناسب، سیستم روشنایی، و تهویه (در پارکینگ‌های مسقف).
- **شبکه دفع آب‌های سطحی:** طراحی و اجرای سیستم جمع‌آوری و هدایت آب باران و رواناب‌ها به سیستم فاضلاب شهری یا مخازن ذخیره.
- **محوطه‌سازی:** شامل اجرای فضای سبز، پیاده‌روها، نورپردازی محوطه، و زیباسازی.

ساختمان و تأسیسات اصلی:

- **سازه:** انتخاب سیستم سازه‌ای مناسب (بتنی، فلزی) بر اساس مطالعات ژئوتکنیک، مقررات ملی ساختمان، و الزامات ایمنی در برابر زلزله و آتش‌سوزی. طراحی دقیق فونداسیون، ستون‌ها، تیرها، و سقف‌ها.
- **نما:** انتخاب متریال نما (شیشه، کامپوزیت، سنگ، فلز) با در نظر گرفتن زیبایی، دوام، عایق‌بندی حرارتی و صوتی، و مقاومت در برابر شرایط جوی.
- **سیستم‌های HVAC (گرمایش، تهویه، تهویه مطبوع):** طراحی دقیق کانال‌کشی، انتخاب چیلر، بویلر، هواسازها، فن کویل‌ها، و سیستم کنترل دما و رطوبت برای فضاهای مختلف هتل (اتاق‌ها، لابی، سالن‌های کنفرانس، آشپزخانه).
- **آبرسانی و فاضلاب:** طراحی شبکه لوله‌کشی آب سرد و گرم مصرفی، آب آتش‌نشانی، و سیستم جمع‌آوری و هدایت فاضلاب به شبکه اصلی. شامل نصب مخازن ذخیره آب، پمپ‌های تقویت فشار، و تجهیزات تصفیه اولیه (در صورت نیاز).
- **تهویه و دودبند (Smoke Control & Fire):** طراحی سیستم‌های تخلیه دود در مواقع آتش‌سوزی برای فضاهای عمومی (لابی، راهروها، پارکینگ) و اتاق‌ها.

- **آسانسورها:** انتخاب، طراحی و نصب انواع آسانسور شامل:
- آسانسور مسافر: با ظرفیت و سرعت مناسب برای تردد مهمانان.
- آسانسور سرویس: برای جابجایی کارکنان و خدمات.
- آسانسور بار: برای حمل اثاثیه و تجهیزات سنگین.
- آسانسور آشپزخانه: برای انتقال غذا بین طبقات.

امنیت فیزیکی:

- کنترل دسترسی: نصب سیستم‌های کارت‌خوان، اثر انگشت، یا تشخیص چهره برای ورود به مناطق حساس (اتاق‌های مهمان، اتاق‌های سرور، فضاهای اداری).
- دوربین‌های مداربسته (CCTV): نصب دوربین در نقاط استراتژیک (لابی، راهروها، ورودی‌ها، پارکینگ، مشاعات) با قابلیت ضبط و مانیتورینگ.
- زون‌بندی امنیتی: تقسیم‌بندی ساختمان به مناطق امنیتی مختلف با سطوح دسترسی متفاوت.
- هماهنگی با فرودگاه: ایجاد پروتکل‌های امنیتی مشترک و تبادل اطلاعات با واحد امنیت فرودگاه.

۹-۲. زیرساخت‌های ماشین‌آلات، تجهیزات و تکنولوژی (Tech & Plant, Machinery)

تجهیزات تأسیساتی:

- چیلر و بویلر مرکزی: برای تأمین سرمایش و گرمایش ساختمان. انتخاب ظرفیت بر اساس محاسبات بار حرارتی و برودتی.
- ژنراتور اضطراری: با ظرفیت کافی برای تأمین برق تمامی تجهیزات ضروری در زمان قطع برق شبکه (شامل سیستم‌های روشنایی اضطراری، آسانسورها، سیستم‌های امنیتی، سیستم‌های IT).
- UPS (منبع تغذیه بدون وقفه): برای تأمین برق پایدار تجهیزات حساس IT، سرورها، سیستم‌های امنیتی و مخابراتی.
- BMS (Building Management System): سیستم هوشمند مدیریت ساختمان برای کنترل و بهینه‌سازی مصرف انرژی سیستم‌های تهویه، روشنایی، و تأسیسات.
- سیستم مدیریت انرژی: پایش و کنترل مصرف انرژی در بخش‌های مختلف ساختمان برای کاهش هزینه‌ها.

تجهیزات هتلداری (Equipment & E - Furniture, Fixtures&FF):

- اقلام اتاق: شامل مبلمان (تخت، کمد، میز، صندلی)، فرش، پرده، سیستم تهویه مطبوع مستقل (در صورت عدم استفاده از سیستم مرکزی)، تلویزیون، یخچال کوچک، گاو صندوق، تلفن، لوازم بهداشتی.

- تجهیزات آشپزخانه صنعتی (Commercial Kitchen Equipment): شامل اجاق‌ها، فرها، سرخ‌کن‌ها، یخچال‌ها و فریزرها، دستگاه‌های شستشو، میزهای کار استیل، سیستم تهویه صنعتی، تجهیزات آماده‌سازی غذا.
- ماشین‌آلات laundry: شامل ماشین‌های لباسشویی صنعتی، خشک‌کن‌ها، اتو پرس، و تجهیزات مربوطه.

تکنولوژی‌های دیجیتال:

- PMS (Property Management System): نرم‌افزار اصلی مدیریت هتل برای رزرو، پذیرش، ترخیص، حسابداری، مدیریت اتاق‌ها.
- CRM (Customer Relationship Management): نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتریان برای پیگیری وفاداری، ارائه خدمات شخصی‌سازی شده.
- Channel Manager: ابزار مدیریت کانال‌های رزرو آنلاین (وبسایت هتل، OTAها).
- POS (Point of Sale): سیستم‌های نقطه فروش برای رستوران‌ها، کافه‌ها، و فروشگاه‌های داخل هتل.
- سیستم‌های مدیریت ساختمان و شبکه: شامل سوئیچ‌ها، روترها، فایروال‌ها، سرورها، و سیستم وایرلس (Wi-Fi) قوی برای پوشش کل هتل.
- اتوماسیون MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions): سیستم‌های نرم‌افزاری برای مدیریت رزرو سالن‌های کنفرانس، برنامه‌ریزی رویدادها، و ارائه خدمات مرتبط.

۳-۹. نیروی انسانی و زیرساخت‌های منابع انسانی (Staffing & HR)

چارت سازمانی:

- **مدیریت ارشد:** مدیر کل، معاونین (عملیات، فنی، مالی، بازاریابی).
- **عملیات:** مدیر پذیرش، مدیر خانه داری، مدیر غذا و نوشیدنی (B&F)، مدیر رستوران‌ها و کافی‌شاپ‌ها، مدیر تشریفات (Concierge).
- **فنی:** مدیر تأسیسات، مهندسین (برق، مکانیک، تأسیسات)، تکنسین‌ها.
- **IT:** مدیر IT، کارشناسان شبکه و نرم‌افزار.
- **امنیت:** مدیر امنیت، پرسنل حراست و انتظامات.
- **منابع انسانی:** مدیر HR، کارشناسان جذب و آموزش.
- **مالی و اداری:** مدیر مالی، حسابداران، پرسنل اداری.

برنامه‌ریزی جذب و آموزش:

- **پلن استخدام:** تعیین تعداد نیروهای مورد نیاز در هر بخش، تعریف شرح وظایف و شرایط احراز.
- **آموزش های HSE:** آشنایی کارکنان با قوانین ایمنی، بهداشت محیط کار، و روش های مقابله با حوادث.
- **آموزش های فرودگاهی:** آشنایی با قوانین و مقررات خاص فرودگاهی، پروتکل های امنیتی، و نحوه تعامل با مسافران هوایی.
- **آموزش های نرم افزاری:** کار با POS، CRM، PMS و سایر نرم افزارهای تخصصی.
- **تدوین (SOP (Standard Operating Procedures):** تهیه دستورالعمل های اجرایی استاندارد برای تمامی فرآیندهای عملیاتی هتل (پذیرش، نظافت، سرویس دهی، ایمنی).

زیرساخت رفاهی کارکنان:

- **فضای استراحت:** اتاقک ها، نمازخانه، بوفه کارکنان.
- **حمل و نقل:** در نظر گرفتن سرویس ایاب و ذهاب در صورت نیاز.
- **انبار:** فضای مناسب برای نگهداری البسه فرم، تجهیزات اداری و رفاهی کارکنان.

۹-۴. دانش و مهارت (Capability & Knowledge)

دانش تخصصی:

- **بهره برداری هتل فرودگاهی:** درک نیازهای خاص مسافران ترانزیت، مسافران تجاری، و نیاز به خدمات سریع و کارآمد.
- **مدیریت کیفیت (Quality Management):** پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت (مانند ISO 9001) برای تضمین سطح خدمات.
- **مدیریت انرژی:** تخصص در بهینه سازی مصرف انرژی در تأسیسات و ساختمان.
- **برنامه های (BCP (Business Continuity Plan):** دانش لازم برای تدوین و اجرای برنامه های تداوم کسب و کار در شرایط بحرانی.

۹-۵. مواد اولیه و زنجیره تامین (Supply Chain & Procurement)

تامین کنندگان کلیدی:

- **مواد مصرفی هتل:** ملزومات بهداشتی، حوله، روبالشی، ملحفه.
- **مواد غذایی:** سبزیجات، گوشت، لبنیات، نان، نوشیدنی ها (با رعایت استانداردهای کیفی و بهداشتی).

- **مواد شوینده و بهداشتی:** برای نظافت اتاق‌ها، مشاعات، و آشپزخانه.
- **قطعات یدکی:** برای تجهیزات تأسیساتی، آسانسورها، و آشپزخانه.

سیستم تدارکات:

- **لیست تامین کنندگان تاییدشده (Approved Vendor List):** شناسایی و ارزیابی تامین کنندگان معتبر و دارای صلاحیت.
- **قراردادهای بلندمدت:** مذاکره و عقد قرارداد با تامین کنندگان کلیدی برای تضمین کیفیت، قیمت و پایداری عرضه.
- **انبارش و کنترل موجودی:** پیاده‌سازی سیستم مدیریت انبار برای کنترل ورود و خروج کالا، جلوگیری از کمبود یا انباشتگی بیش از حد مواد.

۶-۹. زیرساخت‌های محیطی، HSE و تاب‌آوری (Resilience & Environmental, HSE)

محیط زیست:

- **ارزیابی اثرات (Environmental Impact Assessment - EIA):** بررسی تأثیرات طرح بر محیط زیست (آب، هوا، خاک، صدا، تنوع زیستی) و ارائه راهکارهای کاهش اثرات.
- **مدیریت پسماند:** تفکیک، جمع‌آوری، و دفع اصولی زباله‌های خشک و تر، و پسماندهای ویژه (مانند پسماندهای بیمارستانی یا شیمیایی در صورت وجود).
- **کنترل آلودگی صوتی:** در نظر گرفتن عایق‌بندی صوتی مناسب برای اتاق‌ها و جلوگیری از ایجاد آلودگی صوتی برای اطراف.

Environment & HSE (Health, Safety):

- **ایمنی کار:** تدوین دستورالعمل‌های ایمنی برای تمامی فعالیت‌های عمرانی و بهره‌برداری، آموزش کارکنان، و تأمین تجهیزات حفاظت فردی (PPE).
- **برنامه کنترل حوادث:** تدوین برنامه واکنش در شرایط اضطراری (آتش‌سوزی، زلزله، نشت مواد شیمیایی) و برگزاری مانورهای دوره‌ای.

تاب‌آوری (Resilience):

- **برنامه تداوم کسب‌وکار (BCP):** شناسایی ریسک‌های احتمالی (قطع برق، قطعی آب، فاجعه طبیعی، بحران امنیتی) و تدوین برنامه‌هایی برای حفظ حداقل سطح عملیات و بازیابی سریع خدمات.

- مدیریت بحران انرژی و ارتباطات: داشتن برنامه‌های جایگزین برای تأمین انرژی (ژنراتور، باتری) و ارتباطات (اینترنت ماهواره‌ای، بیسیم) در زمان قطع شبکه اصلی.

بخش دهم: استانداردهای الزامی و اختیاری

۱۰-۱. استانداردهای الزامی (Mandatory Standards)

الف) استانداردهای فنی و ساختمانی

- رعایت مقررات ملی ساختمان و آیین‌نامه ۲۸۰۰ ایران (زلزله، سازه، ایمنی)
- استانداردهای فرودگاهی ICAO و IATA در خصوص فاصله از باند، ارتفاع مجاز سازه، و عدم تداخل با مسیر پرواز

- استانداردهای آتش‌نشانی NFPA / ISO 16732 برای تأسیسات اقامتی بزرگ

- سیستم اطفای حریق مرکزی و اعلام خطر هوشمند (Sprinkler System & Fire Alarm)

- تهویه مطبوع با کنترل کیفیت هوا (HVAC) متناسب با استاندارد ASHRAE

- دسترسی افراد کم‌تحرک (Accessibility / ADA Compliance)

ب) استانداردهای کیفی و خدماتی هتل

- تطابق با ضوابط طبقه‌بندی هتل‌ها (وزارت میراث فرهنگی و گردشگری) شامل:

- متراژ اتاق‌ها و سوئیت‌ها
- تعداد رستوران‌ها و سرویس‌ها
- خدمات پارکینگ و تردد
- رعایت الزامات نظارت بهداشت مواد غذایی، آب آشامیدنی و سرویس‌ها طبق مقررات وزارت بهداشت
- احراز استانداردهای بین‌المللی حداقل سطح خدمات برای هتل‌های ۴ و ۵ ستاره مطابق ISO 18513
- داشتن سیستم مدیریت کیفیت خدمات (ISO 9001) و مدیریت ایمنی غذایی (ISO 22000)

ج) استانداردهای امنیتی و کنترل دسترسی

- تحت نظارت پلیس فرودگاه و گمرک منطقه آزاد
- سیستم کنترل ورود با کارت هوشمند (RFID / Keyless Entry)
- دوربین‌های نظارت تصویری با انطباق با استاندارد EN 62676

- داده‌های میهمانان با حفظ حریم خصوصی طبق قانون حفاظت داده‌ها (GDPR-like compliance) در نسخه ایرانی)

د) استانداردهای زیست‌محیطی و انرژی

- حداقل انطباق با استاندارد مدیریت محیط زیست ISO 14001
- تصفیه فاضلاب داخلی و استفاده مجدد از آب برای آبیاری
- حداقل سطح بهره‌وری انرژی طبق رتبه‌بندی B (Building Energy Efficiency)
- رعایت اصول Green Airport Development Guidelines در شهر فرودگاهی امام خمینی

۱۰-۲. استانداردهای اختیاری (Recommended / Voluntary Standards)

این موارد باعث می‌شوند پروژه از یک هتل صرف به یک نمونه بین‌المللی برتر در منطقه آزاد تبدیل شود.

الف) استانداردهای برند و گواهینامه بین‌المللی

- اخذ گواهی LEED (سبز و پایدار) یا BREEAM
- تطبیق با دستورالعمل‌های برندهای معتبر جهانی (Hyatt, Hilton, Marriott و...)
- استانداردهای مدیریتی ISO 31000 (مدیریت ریسک) و ISO 50001 (مدیریت انرژی)
- استانداردهای Hospitality Technology Integration (Smart Hotel Ready)

ب) استانداردهای خدمات دیجیتال و ارتباط با مسافر

- سیستم هوشمند رزرو و ورود دیجیتال (Digital Check-in / Mobile Key)
- قابلیت اتصال مستقیم با پورتال فرودگاه امام و ایرلاین‌ها
- استفاده از هوش مصنوعی در شخصی‌سازی خدمات (AI Concierge)
- احراز گواهی PCI DSS برای تراکنش‌های بانکی و رزرو آنلاین

ج) استانداردهای فرهنگی و طراحی داخلی

- انطباق با هویت ایرانی-اسلامی در طراحی و روشنایی، همراه با خطوط مدرن بین‌المللی
- رعایت استانداردهای آکوستیکی و نور مناسب برای محیط کار و استراحت (EN 12464 و ISO 3382)
- فضای اختصاصی نمازخانه و طراحی سازگار با فرهنگ مهمان‌نوازی ایرانی

د) استانداردهای ESG (محیط زیست، مسئولیت اجتماعی، حاکمیت)

- جذب نیروی بومی منطقه آزاد و آموزش مستمر کارکنان
- استفاده از مواد بازیافتی و انرژی خورشیدی
- و گزارش دهی سالانه عملکرد زیست محیطی و اجتماعی

جدول جمع بندی طبقه بندی استانداردها

وضعیت	منبع یا مرجع اجرایی	نوع استاندارد	دسته استاندارد
الزامی	سازمان نظام مهندسی / وزارت راه و شهرسازی	مقررات ملی ساختمان (ایران)	ساخت و ایمنی
الزامی	سازمان هواپیمایی کشوری / شرکت فرودگاهها	انطباق با استانداردهای فرودگاهی (ICAO / IATA)	
الزامی	سازمان آتش نشانی	استانداردهای آتش نشانی (NFPA / ISO)	
الزامی	ضوابط شهرسازی / وزارت راه	دسترسی افراد کم توان (ADA Compliance)	
الزامی	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	ضوابط طبقه بندی هتل ها (ایران)	خدمات هتلی
الزامی	سازمان ملی استاندارد ایران / ISO	انطباق با استانداردهای بین المللی هتلداری (ISO 18513)	
الزامی	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	الزامات وزارت بهداشت	بهداشت و ایمنی غذایی
الزامی	سازمان ملی استاندارد ایران	سیستم مدیریت ایمنی غذا (ISO 22000)	
اختیاری	مراجع بین المللی صدور گواهینامه	گواهینامه های ساختمان سبز (LEED / BREEAM)	انرژی و محیط زیست

وضعیت	منبع یا مرجع اجرایی	نوع استاندارد	دسته استاندارد
اختیاری	سازمان ملی استاندارد ایران	استاندارد مدیریت محیط زیست (ISO 14001)	
اختیاری	سازمان ملی استاندارد ایران	استاندارد مدیریت انرژی (ISO 50001)	
اختیاری	صناعت پرداخت جهانی	استاندارد امنیت اطلاعات مالی (PCI DSS)	فناوری و دیجیتال
اختیاری	مراجع حقوقی ملی	انطباق با قوانین حفاظت داده (مانند GDPR)	
اختیاری		استانداردهای هتل هوشمند (Smart Hospitality)	
اختیاری	اتحادیه‌های هتلداری / ISO مالکین برند (Marriott, Hilton, Accor, ...)	دستورالعمل برندهای معتبر جهانی	برند و مدیریت
اختیاری	سازمان ملی استاندارد ایران	سیستم مدیریت کیفیت (ISO 9001)	
اختیاری	سازمان ملی استاندارد ایران	مدیریت ریسک (ISO 31000)	
اختیاری	سازمان‌های بین‌المللی / چارچوب‌های گزارش‌دهی	رعایت اصول ESG (محیط زیست، مسئولیت اجتماعی، حاکمیت)	جتماعی و فرهنگی
اختیاری (در طراحی)	ضوابط وزارت میراث فرهنگی / شهرداری	نطباق با هویت فرهنگی و معماری ایرانی-اسلامی	

بخش یازدهم: تحلیل مالی و اقتصادی طرح

۱۱-۱. ساختار تفصیلی حجم سرمایه (CAPEX) — تفکیک پروژه‌ای و مرحله‌ای

CAPEX را معمولاً به ۵ سبد اصلی تقسیم می‌کنند:

- زمین و آماده‌سازی
- زیرساخت سایت و زیرساخت‌های فرودگاهی/شهری

- ساختمان‌ها و سازه
- تأسیسات مکانیکی/برقی/کنترل و IT
- تجهیزات و راه‌اندازی (E&FF) + کارهای پیش از بهره‌برداری

11-1-1. CAPEX فنی/عمرانی

آماده‌سازی زمین

- ژئوتکنیک، گودبرداری، خاکبرداری/خاکریزی، پایدارسازی
- تسطیح، بهسازی خاک، زیرسازی محوطه

راه‌ها و محوطه

- راه‌سازی داخلی، پارکینگ، پیاده‌رو، محوطه‌سازی
- شبکه‌های زیرساخت
- آب سرد/گرم، فاضلاب، باران‌گیر، چاه/مخزن اضطراری (در صورت نیاز)
- کابل‌کشی و کانال‌های زیرزمینی

ساختمان

- سازه (فونداسیون/ستون/تیر/دیوار برشی/اسکلت)
- معماری (نما، نازک‌کاری، درب/پنجره)
- عایق‌کاری و سازه مقاوم در برابر آتش

تأسیسات

- HVAC/چیلر/کولینگ‌تاور/بویلر/هواساز، کانال‌ها، چیلدوات/هیدرولیک
- برق (ترانس، تابلوهای اصلی/فرعی، روشنایی عادی و اضطراری)
- ایمنی و آتش‌نشانی (اسپرینکلر/دکتور/دودبند و تخلیه دود/پمپ‌های آتش)
- آسانسورها (مسافر/سرویس/بار) + OTIS... بسته نصب
- BMS + اتوماسیون ساختمان

۱۱-۱-۲. CAPEX تجهیزات و هتلداری (E&FF)

اتاق‌ها

- تخت/کمد/میز/صندلی، سیستم‌های تهویه داخلی در صورت عدم مرکزی
- TV، صندوق امانات، مینی بار (در صورت مدل)
- آشپزخانه و B&F
- تجهیزات پخت، سرخ کن، گریل، هود صنعتی، دیگ‌ها
- سردخانه‌ها و فریزرها
- ماشین‌های ظرفشویی صنعتی، CIP (در صورت نیاز)

Laundry

- ماشین لباسشویی صنعتی، خشک کن، اتو کلاو/اتوپرس (بسته به مدل)

PMS و IT

- سرورها/کلود یا on-prem، لایسنس PMS، شبکه Wi-Fi، دستگاه‌های POS
- راه‌اندازی و commissioning
- تست‌ها، تأییدیه‌ها، commissioning مکانیک/برق
- راه‌اندازی سیستم‌های امنیت و BMS

۱۱-۱-۳. CAPEX مرحله‌ای

برای مدیریت نقدینگی، CAPEX را معمولاً در ۳ فاز می‌چینند:

- فاز ۰ تا ۱ (Design + Early works): طراحی، مجوزها، کارگاه، آماده‌سازی
- فاز ۲ (Main construction): سازه، معماری، زیرساخت
- فاز ۳ (E&MEP + FF + تست‌ها): HVAC/برق/آتش‌نشانی + تجهیزات هتلی + راه‌اندازی

۱۱-۲. ساختار تفصیلی هزینه‌های عملیاتی (G) — A&OPEX جدا از Controllable Cost

OPEX را به ۷ سبد تفکیک کنید تا بتوانید حساسیت مالی بسازید:

- نیروی انسانی (Payroll)
- انرژی (Electricity/Gas/Water)
- نگهداری و تعمیرات (R&M) + قطعات یدکی
- بازاریابی و فروش (Marketing & Sales)

- تدارکات و مصرفی B/housekeeping&F (COGS عملیاتی)
- اجاره‌ها/کارمزدها/هزینه‌های قراردادی (اگر وجود دارد)
- مالیات/بیمه/هزینه‌های اداری و عمومی (A + Insurance&G)

نکته: برای هتل، معمولاً «COGS» بخش B&F و «R&Utilities + M» سنگین است؛ برای هاب فرودگاهی، «امنیت + لجستیک + Baggage/Handling» هم سهم دارد.

۱۱-۲-۱. OPEX نمونه تفصیلی (فرمول محور)

حقوق و دستمزد

- تعداد نفرات × حقوق + اضافه کاری + مزایا + بیمه تامین اجتماعی
- تفکیک: B / Engineering / Security / IT / Admin&Front office / Housekeeping / F

انرژی

- هزینه برق = مصرف kWh × tariff
- گرمایش/سرمایش = متناسب با بار حرارتی و ساعات عملکرد

نگهداری

- درصدی از CAPEX مکانیکی/برقی/ساختمانی (مثلاً ۱٪ تا ۳٪ سالانه بسته به سیاست بهره‌برداری)
- قرارداد سرویس چیلر/ژنراتور/آتش‌نشانی

مصرفی و مواد

- Housekeeping supplies (شوینده/شامپو/...)
- Kitchen supplies و مواد اولیه آشپزخانه (بسته به مدل درآمدی)

بازاریابی

- سهمی از درآمد اقامت یا درصد ثابت/کارمزد OTA

هزینه‌های قراردادی

- خدمات امنیت پیمانکاری، نظافت پیمانکاری، نگهداری نرم‌افزار و شبکه
- هزینه سرمایه در گردش

- هزینه تامین مواد (Inventory days) و فاصله وصول مطالبات

۱۱-۳. شاخص‌های کلیدی تحلیل مالی و اقتصادی (Financial KPIs)

این‌ها ستون‌های اصلی مدل سوددهی هستند:

۱۱-۳-۱. KPIهای عملیاتی که روی پول اثر می‌گذارند

- **ADR (Average Daily Rate)**: متوسط نرخ اتاق

- **Occupancy**: نرخ اشغال

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Occupancy}$$

برای B&F:

- **Cover per day**

- **Spend per cover** → درآمد رستوران

برای MICE:

- **Number of events**

- **Average revenue per event**

برای بخش تجاری:

- **revenue share یا rent per sqm**

۱۱-۳-۲. KPIهای مالی

- **Revenue** = اقامت + MICE&F + B + خدمات تفریحی/VIP + درآمد تجاری

- **Gross Margin و Operating EBITDA**

- **EBIT و EBITDA**

- **Net Profit**

- **DSCR**

- **NPV** (ارزش فعلی خالص) با نرخ تنزیل مناسب پروژه

- **IRR** (نرخ بازده داخلی)

- **Payback Period** (دوره بازگشت)

- **Break-even occupancy / ADR** (نقطه سر به سر)

۱۱-۳-۳. نرخ تنزیل و سناریو

نرخ تنزیل اقتصادی (برای NPV اقتصادی) و نرخ تنزیل مالی (برای NPV مالی/سرمایه گذار) را جدا می گیرید.

- حداقل سناریوها:
- بدبینانه، پایه، خوش بینانه
- با تغییر ADR/Occupancy/انرژی/R&M/نرخ ارز (اگر هزینه یا تجهیزات ارزی)

۱۱-۴. پیش بینی درآمد/هزینه و ساختار مدل سود (نمونه ساختار L&P ماهانه/سالانه)

برای دقت، خروجی را حداقل سالانه بسازید (با جدول ماهانه برای CASHFLOW اگر خواستید).

۱۱-۴-۱. (Revenue Streams) درآمد

- اقامت
- B&F
- اقامت محور + غیر اقامت محور
- MICE
- (تعداد رویداد × ظرفیت/ساعت × نرخ خدمات)
- VIP / ترانزیت
- چک این/چک اوت سریع، لائونج، ترانسفر
- تجاری/اداری
- اجاره یا سهم درآمد

۱۱-۴-۲. هزینه ها (Costs)

- COGS (مواد و اقلام مصرفی B + housekeeping&F)
- Payroll
- Utilities
- R&M
- Marketing & Sales
- A&G
- Insurance/Taxes
- Interest (در صورت وجود Debt)
- Capex (در CASHFLOW لحاظ می شود، نه L&P)

۱۱-۴-۳. سود

- $EBITDA = Revenue - (COGS + Payroll + Utilities + M\&R + Marketing + G\&A^*)$
- $EBIT = EBITDA - \text{استهلاک (Depreciation)}$
- $Net Profit = EBIT - Interest - Taxes$

۱۱-۵. مکانیزم‌های پوشش ریسک مالی + تضمین بازدهی (Risk Mitigation Design)

چون این طرح به شدت «ریسک تقاضا + ریسک انرژی/تامین + ریسک حاکمیتی/مجوز + ریسک اجرا» دارد، پوشش باید چندلایه باشد:

۱۱-۵-۱. پوشش ریسک تقاضا (Occupancy/ADR)

- قراردادهای پیش‌فروش/ارزرو گروهی (Airline partners, corporate)
- مدل قیمت‌گذاری dynamic برای OTA
- تعریف حداقل تعهدات برای MICE با شرکت‌های مقصد (اگر امکان مذاکره وجود دارد)
- سناریوسازی بر اساس RevPAR (نه فقط occupancy)

۱۱-۵-۲. پوشش ریسک هزینه انرژی و بهره‌برداری

- قرارداد تامین انرژی یا قرارداد مدیریت مصرف (Energy performance contract)
- BMS و کنترل هوشمند بار (کاهش Utilities)
- ذخیره اضطراری (ژنراتور) برای کم کردن ریسک downtime (نه الزاماً کاهش هزینه)

۱۱-۵-۳. پوشش ریسک نرخ ارز و تجهیزات ارزی

- هم‌زمانی خرید (Hedging داخلی ممکن/یا زمان‌بندی پرداخت)
- بند تعدیل قیمت در قرارداد EPC
- خرید/تامین مرحله‌ای تجهیزات long-lead

۱۱-۵-۴. پوشش ریسک ساخت و افزایش CAPEX

- Design-Build با KPIهای تحویل
- بیمه‌های Construction All Risks
- سقف‌های افزایش هزینه و مکانیزم claims

۱۱-۵-۵. پوشش ریسک مالی/بازپرداخت (Debt)

- DSRA (حساب ذخیره برای خدمت بدهی)
- ساختار Debt با دوره تنفس (Grace period)
- شرط‌های Covenant (مثلاً حداقل DSCR)

۱۱-۵-۶. مکانیزم‌های «تضمین بازدهی» (Reality-based)

در پروژه واقعی، «تضمین بازدهی» معمولاً به شکل‌های قراردادی انجام می‌شود، نه وعده قطعی:

- Guarantee ساخت/عملکرد: مثل performance guarantees در HVAC، آتش‌نشانی، BMS
- تضمین حداقل درآمد فقط در صورت وجود طرف‌های معتبر (مثلاً airline/operational partner) و قراردادهای حداقل

برداشت

- Revenue Share در برابر سرمایه کمتر (کاهش ریسک سرمایه‌گذار)
- Revenue Waterfall & Escrow: اولویت برداشت از درآمد برای بازپرداخت بدهی/هزینه‌های ضروری
- Guarantee طرف ثالث (در حد امکان) برای Debt service

بخش دوازدهم: برنامه زمان‌بندی اجرای طرح

مدت پیشنهادی اجرای طرح با برنامه ریزی فازبندی شده، مدیریت مسیر بحرانی (Critical Path Management) و دروازه‌های نظارتی (Gate Reviews) "یک گام کلیدی در مدیریت پروژه است. این بخش به ما کمک می‌کند تا زمان‌بندی واقع‌بینانه داشته باشیم، ریسک‌های تاخیر را شناسایی کنیم و اطمینان حاصل کنیم که پروژه در مسیر درست پیش می‌رود.

برنامه زمان‌بندی و فازبندی پروژه (پیشنهادی)

این فازبندی به صورت مرحله‌ای (Phase-based) طراحی شده است و هر فاز شامل چندین فعالیت است. مدیریت مسیر بحرانی در هر فاز و بین فازها اعمال می‌شود.

مدت زمان کل پروژه (تخمینی): ۳۶ تا ۶۰ ماه (این عدد بسته به پیچیدگی، اندازه، دسترسی به منابع و سرعت تصمیم‌گیری بسیار متغیر است).

فاز ۱: مطالعات، طراحی مفهومی و کسب مجوزها (Permitting & Conceptualization, Design)

- مدت زمان تخمینی: ۶ تا ۱۲ ماه

- فعالیت‌های کلیدی:
- مطالعات امکان‌سنجی دقیق (فنی، اقتصادی، بازار)
- تعریف دقیق دامنه پروژه (Scope Definition) و اهداف (Objectives)
- طراحی مفهومی (Conceptual Design) معماری و شهرسازی
- مطالعات اولیه HSE و EIA (ارزیابی اثرات زیست‌محیطی)
- بررسی اولیه قوانین و مقررات و اخذ مجوزهای کلی (در صورت نیاز)
- تشکیل تیم اصلی پروژه و کمیته راهبری
- تهیه Business Case اولیه
- مسیر بحرانی: اخذ مجوزهای کلیدی زیست‌محیطی و شهرسازی، تعریف دقیق دامنه پروژه.
- دروازه نظارتی (Gate 1):
- نام: Gate - Concept Approval
- شرایط عبور: تایید Business Case، دامنه پروژه، طراحی مفهومی، ارزیابی اولیه ریسک و اخذ مجوزهای کلیدی اولیه.
- خروجی: اجازه ورود به فاز طراحی تفصیلی.

فاز ۲: طراحی تفصیلی مهندسی و تدارکات (Procurement Strategy & Detailed Design)

- مدت زمان تخمینی: ۱۲ تا ۱۸ ماه
- فعالیت‌های کلیدی:
- طراحی تفصیلی معماری، سازه، تأسیسات (MEP - Mechanical, Electrical, Plumbing)
- تهیه نقشه‌های اجرایی (Shop Drawings)
- تعیین مشخصات فنی (Technical Specifications) تجهیزات، ماشین‌آلات و مصالح
- برنامه‌ریزی استراتژی تدارکات (Procurement Strategy)؛ انتخاب مدل قرارداد (EPC, Design-Build, etc).
- پیش‌ارزیابی (Pre-qualification) پیمانکاران و تامین‌کنندگان کلیدی
- تدوین برنامه دقیق زمان‌بندی پروژه (Master Schedule) با استفاده از CPM
- تهیه دقیق بودجه پروژه (Detailed Budgeting)
- اخذ مجوزهای ساخت و ساز نهایی
- مسیر بحرانی: تکمیل نقشه‌های سازه و تأسیسات، نهایی کردن مشخصات فنی تجهیزات اصلی (مثل چیلر، ژنراتور، آسانسور)، نهایی کردن برنامه زمان‌بندی.
- دروازه نظارتی (Gate 2):

- نام: Procurement Readiness & Gate - Design Freeze
- شرایط عبور: تایید نهایی نقشه‌ها و مشخصات فنی، نهایی شدن برنامه زمان‌بندی و بودجه، تصویب استراتژی تدارکات، اخذ مجوزهای ساخت.
- خروجی: آمادگی کامل برای شروع فرایندهای تدارکات و مناقصات.

فاز ۳: تدارکات، ساخت و نصب (Installation & Procurement, Construction)

- مدت زمان تخمینی: ۱۸ تا ۳۰ ماه (این فاز طولانی‌ترین فاز است)
- فعالیت‌های کلیدی:
- انجام فرایندهای مناقصه، انتخاب پیمانکاران و تامین کنندگان
- عقد قراردادهای ساخت و تامین
- راه‌اندازی کارگاه (Site Mobilization)
- عملیات آماده‌سازی زمین و خاکبرداری
- اجرای سازه اصلی ساختمان‌ها
- نصب تأسیسات مکانیکی، برقی و شبکه‌ها
- اجرای نما و نازک‌کاری داخلی
- خرید و تحویل تجهیزات (E, Machinery&FF)
- نصب تجهیزات تخصصی (مانند سیستم‌های IT، آشپزخانه صنعتی)
- انجام تست‌های اولیه (FAT - Factory Acceptance Test / SAT - Site Acceptance Test)
- مسیر بحرانی: این فاز معمولاً دارای مسیر بحرانی پیچیده و متعددی است که به ترتیب تقدم فعالیت‌ها بستگی دارد. مثلاً:
- اجرای فونداسیون و سازه طبقات بالا → نصب کانال‌های هوا و لوله‌کشی‌ها → اجرای نازک‌کاری
- تحویل چیلر مرکزی → نصب و تست آن → راه‌اندازی سیستم تهویه
- عقد قرارداد تامین تجهیزات کلیدی → تحویل به موقع و نصب آن‌ها
- دروازه نظارتی (Gate 3):
- نام: E Installation&MEP/FF & Gate - Construction Completion
- شرایط عبور: اتمام ۹۵٪ کارهای ساختمانی، تکمیل نصب کلیه تأسیسات مکانیکی و برقی، نصب تمامی تجهیزات هتلداری و تخصصی.
- خروجی: آمادگی برای مرحله تست، راه‌اندازی و تحویل موقت.

فاز ۴: تست، راه‌اندازی، تحویل و بهره‌برداری اولیه (Initial & Testing, Commissioning, Handover) (Operation)

- مدت زمان تخمینی: ۴ تا ۸ ماه
- فعالیت‌های کلیدی:
- تست جامع و کامل کلیه سیستم‌ها (MEP, Fire Fighting, Security, IT, BMS)
- راه‌اندازی (Commissioning) تمامی تجهیزات و سیستم‌ها
- اخذ گواهینامه‌های لازم (مانند پایان کار، گواهی ایمنی)
- آموزش کارکنان بهره‌بردار
- تحویل موقت پروژه (Provisional Handover)
- راه‌اندازی آزمایشی (Soft Launch) بخش‌های مختلف
- تکمیل کارهای نهایی و رفع نواقص (Defect Rectification)
- تحویل قطعی پروژه (Final Handover)
- شروع عملیات کامل بهره‌برداری
- مسیر بحرانی: تست‌های جامع سیستم‌های ایمنی و آتش‌نشانی، تکمیل آموزش پرسنل کلیدی، رفع نواقص گزارش شده در تحویل موقت.
- دروازه نظارتی (Gate 4):
- نام: Operational Readiness & Gate - Final Handover
- شرایط عبور: تکمیل موفقیت‌آمیز تمامی تست‌ها و راه‌اندازی، رفع کلیه نواقص گزارش شده، اخذ مجوزهای بهره‌برداری نهایی، آمادگی تیم بهره‌بردار.
- خروجی: پروژه آماده بهره‌برداری کامل و شروع دوره گارانتی.

مدیریت مسیر بحرانی (Critical Path Management - CPM)

- چیست؟ CPM روشی برای برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه است که فعالیت‌های پروژه را شناسایی کرده، وابستگی‌های بین آن‌ها را مشخص می‌کند و طولانی‌ترین توالی فعالیت‌ها (مسیر بحرانی) را تعیین می‌کند. هر گونه تأخیر در فعالیت‌های مسیر بحرانی مستقیماً باعث تأخیر در کل پروژه می‌شود.
- چگونه اعمال می‌شود؟
- شناسایی فعالیت‌ها: شکستن هر فاز به فعالیت‌های قابل مدیریت.
- تعیین توالی: مشخص کردن فعالیت‌هایی که باید قبل از فعالیت دیگر انجام شوند.

- تخمین مدت زمان: برآورد زمان لازم برای هر فعالیت.
- شناسایی مسیر بحرانی: یافتن طولانی‌ترین مسیر از شروع تا پایان پروژه.
- نظارت مستمر: پیگیری پیشرفت فعالیت‌های مسیر بحرانی و شناسایی زود هنگام انحرافات.
- اقدامات اصلاحی: در صورت مشاهده تأخیر در مسیر بحرانی، اقداماتی مانند افزودن منابع، کار در شیفت‌های بیشتر، یا واگذاری بخشی از کار به پیمانکار دیگر انجام می‌شود.

دروازه‌های نظارتی (Gate Reviews)

- Gate Reviews چیست؟ نقاط تصمیم‌گیری رسمی در طول عمر پروژه هستند. در این نقاط، پیشرفت پروژه بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می‌شود و کمیته راهبری پروژه تصمیم می‌گیرد که آیا پروژه می‌تواند به فاز بعدی منتقل شود یا خیر.
- مزایا:
- کنترل بهتر بر ریسک‌ها
- اطمینان از همسویی پروژه با اهداف استراتژیک سازمان
- جلوگیری از سرمایه‌گذاری بیشتر در پروژه‌هایی که دچار مشکلات اساسی شده‌اند
- ایجاد شفافیت و پاسخگویی
- اجزای کلیدی یک Gate Review:
- معیارهای عبور (Entry Criteria): مشخصات فنی، مالی، زمانی و عملیاتی که باید قبل از ورود به یک فاز برآورده شوند.
- معیارهای خروج (Exit Criteria): نتایج قابل تحویل (Deliverables) که باید در پایان یک فاز ارائه شوند تا پروژه بتواند به فاز بعد برود.
- مستندات ارائه شده: گزارش پیشرفت، گزارش مالی، گزارش ریسک، نقشه‌ها، نتایج تست‌ها و غیره.
- کمیته تصمیم‌گیرنده: معمولاً شامل مدیران ارشد، ذینفعان اصلی و خبرگان پروژه.

بخش سیزدهم: انواع قراردادهای حقوقی پیشنهادی با سرمایه‌گذاران

۱. دسته‌بندی انواع قراردادهای پیشنهادی

- قرارداد امتیاز/Concession (امتیازنامه)
- هدف: اعطای حقوق استفاده، بهره‌برداری و مدیریت یک دارایی/زیرساخت توسط سرمایه‌گذار برای مدت مشخص، با تعهد ارائه خدمات و رعایت استانداردها.

- نکته کلیدی: معمولاً همراه با تعهدات سرمایه‌گذاری و بازپرداخت سرمایه از طریق کارکرد پروژه.
- قرارداد PPP (Public-Private Partnership) با مدل‌های مختلف
- BOT (Build-Operate-Transfer): سرمایه‌گذار پروژه را می‌سازد، اداره می‌کند و پس از دوره مشخص به منطقه آزاد منتقل می‌کند.
- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer): سرمایه‌گذار سرمایه‌گذاری می‌کند، مالکیت را نگه می‌دارد، بهره‌برداری می‌کند و پس از مدت معین به دولت/منطقه آزاد منتقل می‌کند.
- DBFOM/DBFO: ترکیبی از طراحی، تأمین، ساخت و عملیات با مدیریت هزینه و زمان مشخص.
- نکته کلیدی: انتقال ریسک ساخت و بهره‌برداری به بخش خصوصی با چارچوب‌های دقیق و مکانیزم‌های پرداخت و عملکرد.
- قراردادهای توسعه و اجرای مشترک (JV/Shared Equity)
- هدف: ایجاد شرکت مشترک بین منطقه آزاد و سرمایه‌گذار با تقسیم سهام، مدیریت و سود/زیان.
- نکته کلیدی: تعیبه ساختار حکمرانی، از جمله ترکیب سهام، اعضای هیئت مدیره، و سیاست‌های حمایتی منطقه آزاد.
- قراردادهای مدیریت و خدمات (Management/Service Agreement)
- هدف: واگذاری اداره روزمره، خدمات تخصصی یا مدیریت منظره و خدمات منطقه آزاد به یک یا چند اپراتور.
- نکته کلیدی: هزینه-بازده، سطح خدمات (SLA)، و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مشخص.
- قراردادهای M&EPC+O یا EPC+L (Engineering-Procurement-Construction + Operations & Maintenance)
- هدف: پیمانکاری اصلی برای طراحی، تأمین، ساخت و سپس نگهداری و بهره‌برداری طی دوره‌ای مشخص.
- نکته کلیدی: ضمانت‌های عملکرد، زمان‌بندی، و قیمت‌گذاری تغییرپذیر.
- قرارداد اجاره/اجاره زمین و زیرساخت‌ها (Land/Facility Lease)
- هدف: اجاره بلندمدت زمین یا امکانات با امکان توسعه و بهره‌برداری توسط سرمایه‌گذار.
- نکته کلیدی: نرخ اجاره، حقوق استفاده، تعهدات زیرساختی، و سقف مدت قرارداد.
- قراردادهای مجوز محتوایی و بهره‌برداری (Licensing/Operational License)
- هدف: اعطا یا مجوز بهره‌برداری از خدمات/تجهیزات خاص در منطقه آزاد.
- نکته کلیدی: محدودیت‌های عملیاتی، امتیازات مقرراتی، و تعهد به رعایت استانداردها.

۲. تحلیل حقوقی (کلیدی برای هر قرارداد)

- چارچوب قانون‌گذاری و حاکمیت
- قوانین منطقه آزاد مربوطه، مقررات سرمایه‌گذاری، و قوانین تجاری/شرکت‌ها.

- نحوه اعمال قوانین محلی/فرامحلی و امکان ارجاع به داوری یا مراجع قضایی.
- دارایی‌ها و مالکیت
- حقوق استفاده از زمین/اموال عمومی، انتقال یا صیانت از دارایی‌ها، حقوق توسعه و بازگشت سرمایه.
- پرداخت‌ها و قیمت‌گذاری
- نحوه تعیین قیمت خدمات/اجاره، شاخص‌های تعدیل قیمت، سازوکارهای پرداخت و تضمین‌های پرداختی.
- تعهدات و خدمات
- مشخص بودن استانداردها، خدمات ارائه‌شده، نگهداری، تعمیرات، به‌روزرسانی فناوری و IPS/IT مربوطه.
- حمایت از سرمایه‌گذاران و حقوق پروژه
- ضمانت‌ها، تاخیرهای پروژه، جبران خسارت، تعرفه‌های ریسک، و سازوکارهای بیرون‌رفت/فسخ قرارداد.
- کپی‌رایت و مالکیت معنوی
- حقوق مرتبط با طراحی، فناوری، داده‌ها و سیستم‌های مدیریت اطلاعات (BMS, IT).
- حل اختلاف و داوری
- انتخاب مراجع داوری (مثلاً ICSID/ICC/UNCITRAL یا داوری داخلی منطقه آزاد)، محل داوری، قوانین حاکم و زبان قرارداد.
- پایداری و محیط زیست
- الزامات EIA، کنترل آلودگی، استانداردهای ایمنیت و گزارش‌های دوره‌ای محیطی.
- حقوق کار و استانداردهای کارگری
- رعایت قوانین کار، استخدام داخلی/خارجی و تعهدات تامین نیروی کار محلی.
- ریسک‌های سیاسی و ارزی
- محدودیت‌ها/امتیازات خروج سرمایه، محدودیت‌های نرخ ارز، و امکان تغییر سیاست‌های منطقه آزاد.

۳. تحلیل ریسک (چارچوب تبدیل ریسک به کنترل‌های قابل پذیرش)

- دسته‌بندی اصلی ریسک‌ها
- ریسک حقوقی/قانونی: تفسیر قوانین، تغییر مقررات، اختلاف تفسیر قرارداد.
- ریسک مالی و سرمایه‌ای: ناپایداری نرخ ارز، نقدینگی، تغییر در قیمت مواد اولیه یا نرخ بهره.
- ریسک سیاسی و پایداری سیاست‌ها: تغییر جهت‌گیری منطقه آزاد یا دولت میانی.
- ریسک اجرایی و عملکرد: تأخیر در ساخت، مشکلات تأمین تجهیزات، عملکرد ناکافی پیمانکاران.
- ریسک قرارداد و اجرای قرارداد: اختلاف در تعهدات، عدم توافق در تغییر محدوده، فسخ.

- ریسک عملیاتی و فناوری: امنیت داده‌ها، کارایی سیستم‌ها، بروز فناوری.
- تخصیص ریسک
- هر قرارداد باید ریسک‌های کلیدی را به نهاد مناسب واگذار کند (مثلاً ریسک اجرای پروژه به پیمانکار، ریسک سیاستی به منطقه آزاد یا دولت).
- روش‌های کاهش/کاهش‌دهی ریسک
- پوشش‌های مالی (surety, voltage/Performance bonds)، سپرده‌های مسدود / escrow، ضمانت‌نامه‌های کارفرما، بندهای تغییرات قیمت، شرط ارائه گواهی‌های سلامت و ایمنی.
- اختیار ورود به مدیریت میانجی و نیروهای جایگزین (Step-in rights)، قراردادهای پشتیبانی فنی، و زمان‌بندی‌های میانه برای بازنگری قرارداد.
- سازوکارهای خروج و فسخ با جبران خسارت منصفانه.
- ریسک ارزی و مالیاتی
- نرخ ارز، و امکان بازگشت سرمایه/تحويل سود به سرمایه‌گذاران خارجی.
- تحلیل مزایا و معایب ترجمه به واحد پول محلی یا ارزی، و شیوه‌های مدیریت تفاوت‌های نرخ.

۴. چارچوب حکمرانی (Governance Framework)

- ساختار حاکمیتی پیشنهادی
- هیئت مدیره منطقه آزاد (نمایندگان دولتی و منطقه‌ای) و نمایندگان سرمایه‌گذار
- کمیته راهبردی/راهنمایی پروژه
- کمیته فنی و کمیته مالی (برای نظارت فنی و بودجه)
- واحد کنترل تطبیق و هماهنگی ضد رشوه (Compliance/Audit)
- فرآیندهای کلیدی
- فرآیند تدوین و انتخاب قرارداد: فراخوان، ارزیابی فنی/مالی، انتخاب منافع عمومی و شفافیت در مزایده
- فرایند تصویب قراردادها: سطح اختیارات، بررسی ریسک، و تأیید بودجه
- مدیریت ریسک و سازوکار گزارش‌دهی: رصد مستمر، داشبورد شاخص‌های کلیدی، گزارش‌های ریسک، و بازنگری‌های دوره‌ای
- مدیریت اسناد و پرونده‌های قرارداد: نگهداری سوابق، تغییرات قرارداد، و مستندات حقوقی
- کنترل تضاد منافع: سیاست‌های شفافیت، افشاء منافع و ارزیابی مستقل
- الزامات اخلاقی و مبارزه با فساد: پنداره‌های ضد فساد (برخی استانداردهای ICAC/ISO 37001)، آموزش دوره‌ای

- حقوقی و داوری
- شیوه‌های داوری و قابل پذیرش بودن داوری بین‌المللی یا داخلی
- حریم خصوصی داده‌ها و امنیت سایبری در قراردادهای فناوری
- عملکرد و پایداری
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، قراردادهای سطح خدمات (SLAs)، و پاداش/جریمه‌های عملکردی
- معیارهای پایداری محیطی و اجتماعی (ESG)
- برنامه اصلاح و تمدید/انحلال
- شرایط تمدید خودکار یا نیاز به تصمیم مجدد، شرایط فسخ، و سازوکار خروج برای هر طرف
- شفافیت و گزارشگری مالی
- سیاست‌های گزارش مالی، بازرسی‌های دوره‌ای، و دسترسی به مستندات برای مدیریت عمومی
- امنیت و حاکمیت داده
- الزامات محرمانگی، حفاظت از داده‌های حساس مشتریان و زیرساخت‌های دیجیتال منطقه آزاد

۵. نکته‌های اجرایی و چک‌لیست گام به گام

- قبل از انعقاد هر قرارداد:
- مشخص کنید چه منابعی از سرمایه‌گذار لازم است و چه نقش‌ها/مسئولیت‌هایی به منطقه آزاد اختصاص می‌یابد.
- تعیین مدل حکمرانی، کمیته‌ها و سطح اختیارات هر طرف.
- انجام ارزیابی ریسک اولیه و استخراج نقشه راه مدیریت ریسک.
- مشاوره حقوقی با وکیل محلی مجرب در زمینه قوانین منطقه آزاد و ابزارهای PPP/CONCESSION.
- در حین انجام قرارداد:
- اجرای دقیق مزایده یا فرآیند انتخاب با مستندات شفاف.
- درج بندهای روشن در خصوص تغییرات قانون، تغییر محدوده پروژه، و تغییرات قیمت.
- ایجاد مکانیزم‌های رسیدگی به اختلافات و داوری با ترتیبات اجرایی مشخص.
- پس از امضا:
- پیاده‌سازی KPIها، گزارش‌دهی منظم، و بازبینی دوره‌ای ریسک و حکمرانی.
- برنامه‌ریزی برای مدیریت گلوگاه‌های اجرایی و نقشه‌های جایگزین.
- نگهداری مستمر اسناد و فرایندهای حراستی و بازرسی.