

تکامل مدل تجاری NOC (شرکت‌های ملی نفت) به مدل تجاری INOC (شرکت‌های ملی-بین‌المللی نفت) توسط پیشرانان

بیژن مستقل، هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی



۲۰۱۲ توسط این شرکت‌های ملی نفت، رقابت‌های تنگاتنگی بین آنها پدید آمده و آنها را ناچار به استفاده از خدمات، سرمایه و فن‌آوری‌های شرکت‌های خارجی در مدیریت منابع انسانی، پولی و دارایی‌های خود کرده که این امر باعث توسعه‌ی شرکت‌های خدماتی (OFSC) می‌آید. نفتی و رشد رقابت‌ها شده است.

بنابراین حساسیت در توسعه‌ی پایدار مدل تجاری، ماندگاری و رشد این شرکت‌های NOC,s بیش از پیش شده است. عوامل اساسی در مدیریت چنین مدل پایداری را می‌توان در محورهای زیر خلاصه کرد:

■ جهت دسترسی به سرمایه و توسعه‌ی بیشتر در بخش داخلی و تولید حداکثری بالادستی باید به‌سمت حداکثر کسب سرمایه‌ی خارجی و امتزاج‌های بین‌المللی حرکت کرد.

■ افزایش قیمت نفت یعنی افزایش هزینه‌ها و در نتیجه دسترسی بیشتر به منابع پولی و مالی. بنابراین برای فرار از برخی موانع مثل تحریم‌های سیاسی، در این مدل تجاری دوباره فرمول امتزاج،

چین، مالزی، برزیل و عربستان سعودی در خط مقدم این روند و مدل تجاری جدید قرار گرفته‌اند؛ مدل امتزاج و کسب دارایی‌های بین‌المللی (M&A).

بازار این روند جدید در مدل تجاری و البته ساختاری برای NOC,s در سال ۲۰۱۲ بیشتر از ۴۰۰ میلیارد دلار بوده که متعلق به شرکت‌های ملی نفت پیشران NOC,s با چنین روند تجاری بوده است. یعنی شرکت‌ها مثل: Aramco, KPC, Petrobras, Petronas, Petrochina, Sinopec, Statoil

بسیاری از این شرکت‌ها با تغییر صریح قوانین، مدل قراردادهای، رژیم‌های مالیاتی جدید و ساختار بهره‌ی مالکانه‌شان در این روند جدید تجاری یعنی (M&A) قرار گرفته و مدیریت متمرکز یا نیمه‌متمرکز را با شرکای خارجی خود در داخل و خارج کشور خود اعمال کرده‌اند.

بدیهی است که مناسبات سیاسی و چالش‌های ناشی از آن نیز بر روند این سرمایه‌گذاری تأثیر مستقیم خواهد داشت. با توجه به کنترل و مدیریت ۹۰ درصد منابع هیدروکربنی در جهان تا

بازنگری و ارزیابی مدل‌های تجاری شرکت‌های ملی نفت جهان (NOC,s)، چالش‌ها و فرصت‌هایشان، استراتژی‌ها و روندهای تجاری و مدیریتی برآمده از آنها، در دستور کار تحلیل‌گران و مشاوران مدیران ارشد موفق این مجموعه‌ها قرار دارد. نقش بی‌بدیل شرکت‌های ملی نفت در ترسیم تغییرات دورنمای انرژی جهان و پاسخ به تغییرات تقاضا در کشف ذخایر جدید و توسعه و بهره‌برداری از آنها که همان توسعه‌ی ملی و ژئوپلیتیک است به‌عنوان متولی منابع طبیعی کشورهاشان و مدیریت عمومی زنجیره‌ی تولید نفت و گاز از بالادست تا پایین‌دست بر کسی پوشیده نیست.

در سالیان اخیر شراکت شرکت‌های (NOC,s) با شرکت‌های بین‌المللی نفت (IOC,s) در قالب رقابت‌های تنگاتنگ با آنها، روند مدل‌های تجاری آنها را به‌سمت ادغام، امتزاج و کسب دارایی‌ها یا مفهومی (Mergers & Acquisitions) یا مفهومی (M&A) کشانده که در حقیقت هدف آنها کسب دارایی‌های بین‌المللی بیشتر است. در این راستا دولت‌های حاکم بر NOC,s از استراتژی قدیمی سرمایه‌گذاری استراتژیک بر منابع داخلی و ارائه‌ی خدمات اکتشاف تا تولید صرفاً دولتی عبور کرده و این شرکت‌ها را به‌سمت سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های بین‌المللی، کسب مهارت‌ها، مدیریت پروژه‌های مهندسی برتر و فن‌آوری‌های پیشرفته سوق داده‌اند.

در این راستا دولت‌های کشورهایایی مثل

ادغام و مشارکت خصوصی با بخش‌های بین‌المللی و سهامداران خصوصی بین‌المللی مطرح شده است.

■ دوری از مذاکرات صرفاً دولتی با دولت‌های دیگر در قالب مدل تجاری دولت با دولت و فرار از ریسک با این معادلات

یک مدل تجاری پایدار برای NOC، باید با احراز پایداری اقتصادی داخل کشور، تصمیمات داخلی مترتب بر آن و در تعادل با شرایط خارجی و محیط بیرونی کشور باشد.

این شرکت‌ها اخیراً برای خروج از سیطره‌ی کامل حاکمیت دولتی بر منابع و دارایی‌های خود به تدریج به سمت مدل تجاری جدید در قالب شرکت‌هایی با مدل INOC رفته‌اند. International – National Oil Company؛ این یعنی عملکرد مدیریتی فراتر از مرزهای داخلی.

در واقع این شرکت‌ها از دیدگاه مالی و عملیاتی بسیار شبیه به IOC,s ها شده‌اند اما از نظر ساختاری کمی متفاوتند. این مدل ساختار مدیریتی و عملکردی یعنی INOC به منزله‌ی پلی است که کمبودها، فضاهای خالی و نواقص مدل تجاری قدیمی NOC را کاهش داده است. حالا شرکت‌های ملی نفت، هم مثل سابق با شرکت‌های بین‌المللی نفتی همکاری می‌کنند و هم در قالب دیدگاه نوین با یکدیگر رقابت دارند.

در این مدل جدید چهار عنصر اصلی NOC,s پایدار و حفظ شده‌اند: دسترسی به سرمایه در هر شرایطی، دسترسی به فن‌آوری برتر، توانایی و مشارکت بیشتر و اشتغال بیشتر در داخل کشور.

شایان ذکر است نوآفرینی‌ها و توسعه‌ی R&D ها در شرکت‌هایی با این مدل تجاری بیشتر از شرکت‌های قدیمی NOC,s بوده است.

در حال حاضر آرامکو، پتروبراس، پتروناس و شرکت‌های چینی، در درون خود R&D های تجاری‌سازی‌شده‌ی قوی ایجاد کرده‌اند. Petrochina در ۲۰۱۲ بین همه R&D های صنعت نفت دنیا رتبه‌ی نخست را کسب کرده است.

از این رهگذر امروزه تولید در ذخایر نامتعارف و پتانسیل‌های نفتی در قطب‌های شمال و جنوب دنیا و بسیاری پروژه‌های بزرگ آغاز شده است.

در پروژه‌های Joint Venture نفت سنگین بین آرامکو و شورون یا رزنفت و اکسون موبیل در قطب، کار روی مگا پروژه‌ها به صورت مشارکت تولید انجام شده است.

بنابراین امروزه شاهد سه مدل شرکت نفتی و مدل تجاری توسعه هستیم: IOC, INOC, NOC

نتیجه اینکه در مدل جدید تجاری-ساختاری فوق با رقابت بیشتر، قراردادهای مدل خدماتی ریسک‌دار به صورت یکپارچه یعنی Integrated Service Contract طرح می‌شود. بدین ترتیب که یک IOC,s (مثل بیکر هیوز) در کشوری مثل عربستان با افتتاح مرکز R&D، زمینه‌ساز کار مشترک در قالب مدل تجاری فوق روی ذخایر نامتعارف (به‌طور خاص شیل گازی و تایت گازها) می‌گردد. مثالی دیگر از این مدل، همکاری عربستان با سینوک Cnooc جهت کار روی مخازن شکاف‌دار است. این یعنی امتزاج برای یک هدف تجاری واقعی و زودبازده که در اقتصاد هر دو کشور اثری ملموس و محسوس دارد. به بیان دیگر

مصدافی است از تجارت عملیاتی، دقیق و بازارمحور و تطابق نوع قرارداد با رویه‌ی جدید و مدل تجاری پایدار و توسعه‌گرا.

رویه‌ی مدل جدید تجاری در یک INOC

■ رقابت با IOC,s ها در چندین هدف ژئوگرافیک

■ افزایش درجه‌ی آزادی از حاکمیت دولتی صرف به سمت بازار سرمایه‌ی خارجی و خصوصی

■ اصلاح و توسعه‌ی پایدار R&D بازارمحور داخلی و توانایی‌های اصیل و واقعی

■ افزایش سرمایه‌گذاری در مراکز R&D

■ اصلاح نظام مشارکت‌های خارجی

■ افزایش سطح مهارت‌ها در داخل و خارج

اما آیا در شرکت ملی نفت ایران برای چالش‌های اساسی زیر (که از دیرباز و به‌خصوص اخیراً با آنها درگیر است) تحلیل مستدلی جهت ایجاد تغییراتی شبیه به آنچه شرکت‌های بزرگ نامبرده در این راه انجام داده و نتیجه هم گرفته‌اند دارد یا خیر؟

■ ریسک تأمین سرمایه و دسترسی به آن
■ ریسک مدیریت منابع انسانی و نخبگان؛ به‌ویژه در سطح مدیران ارشد

■ ریسک مدیریتی R&D ناکارآمد، بدون بازار و سطحی‌نگر

■ ریسک تأمین بودجه و مسئولیت‌های اجتماعی در شرکت ملی نفت

■ ریسک‌های محیط زیستی
■ ریسک‌های اکتشاف منابع ذخایر پیچیده و نامتعارف

■ ریسک‌های سیاسی مانع از توسعه‌ی صنعت نفت

آیا زمان تغییر مدل تجاری-ساختاری NOC حداقل به سمت یک INOC نیم‌بند نرسیده است؟! ■