

## قواعد جهانی شدن و الزامات حرکت به سوی الگوی کسب و کار بین‌المللی در شرکت‌های ملی نفت

رضا بندریان\*، پژوهشگاه صنعت نفت

### چکیده

برخی از شرکت‌های ملی نفت پس از تأسیس به‌طور فزاینده‌ای میل به اجرای استراتژی‌های گسترش بین‌المللی از خود نشان داده و به رقابت با شرکت‌های بین‌المللی نفت و دیگر رقبا پرداختند. در این خصوص شرکت‌های ملی نفت که قصد بین‌المللی شدن را دارند با استفاده از تجربیات دیگر شرکت‌های ملی نفت که این مسیر را طی کرده‌اند، قادر خواهند بود بسیاری از چالش‌های پیش‌روی خود را از میان بردارند. مجموعه‌ای از الزامات داخلی و بین‌المللی انتظارات خاصی از صنعت نفت ایران به‌وجود آورده که مهم‌ترین آن، ضرورت حفظ جایگاه و موقعیت ایران در بازارهای جهانی به‌عنوان بزرگ‌ترین دارنده ذخایر هیدروکربوری دنیاست و لازمه آن، حرکت به سمت بین‌المللی شدن است. شرکت ملی نفت ایران برای بین‌المللی شدن و حضور در محیط بین‌المللی نیاز به پیروی از الگویی کامل و رویکردی تعاملی در زمینه بین‌المللی شدن دارد. با توجه به وجود تجربه‌های موفق بین‌المللی شدن در صنعت نفت جهان، این مقاله به‌دنبال آن است تا بر مبنای تحلیل الگوی حرکت موفق شرکت‌های ملی نفت جهانی شده، به ارائه یک الگوی عمومی از مسیر حرکت جهانی شدن شرکت‌های ملی نفت بپردازد.

### اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۸/۰۲/۱۱

تاریخ ارسال به داور: ۹۸/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش داور: ۹۸/۰۵/۰۸

### واژگان کلیدی:

بین‌المللی شدن، شرکت‌های ملی نفت، الگوی کسب و کار بین‌المللی، فناوری، حوزه بالادستی صنعت نفت.

### مقدمه

خصوص روندهای آن، دلایل شکل‌گیری و پیامدهای مربوطه داشته باشند [۷]. هرچند بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت موضوع جدید و نوپایی نیست، اما فرایندهای برنامه‌ریزی برای آن به تازگی و ظرف چند سال گذشته به طور جدی مورد مطالعه قرار گرفته است [۸].

در این خصوص، شرکت‌های ملی نفت که قصد بین‌المللی شدن را دارند با استفاده از تجربیات شرکت‌های بین‌المللی نفت قادر خواهند بود بسیاری از چالش‌های پیش‌روی خود را از میان بردارند. همکاری با دیگر شرکت‌های ملی نفت که این مسیر را طی کرده‌اند و بهره‌گیری از تجارب عملی آنها می‌تواند به این شرکت‌ها کمک شایانی نماید [۹]. ایران با توجه به حجم ذخایر نفت و گاز خود می‌باید نقشی بیشتر از یک مخزن‌دار را در عرصه بین‌المللی صنعت نفت بر عهده داشته باشد. مجموعه‌ای از الزامات داخلی و بین‌المللی، انتظارات خاصی از صنعت نفت ایران به‌وجود آورده که مهم‌ترین آن، ضرورت حفظ جایگاه و موقعیت ایران در بازارهای جهانی به‌عنوان بزرگ‌ترین دارنده ذخایر هیدروکربوری دنیاست. در این راستا و به منظور حفظ جایگاه مؤثر و برتر ایران در بازارهای جهانی و همچنین بهره‌برداری سریع و به‌موقع از مزیت ذخایر نفت و گاز و تبدیل این ذخایر به سرمایه‌های ماندگار و با ارزش افزوده بیشتر، توسعه صنعت نفت و گاز کشور باید به لحاظ کمی و کیفی شتاب گیرد که لازمه آن، حرکت به سمت بین‌المللی شدن است.

محیط کسب و کار جهانی صنعت نفت در سال‌های اخیر شاهد تغییرات گسترده‌ای بوده است [۱]. این شرایط باعث شد تا شرکت‌ها و بازیگران اصلی صنعت نفت برای بقای خود در این عرصه مجبور به ایجاد تغییر شوند [۲]. یکی از این تغییرات به‌وجود آمده، حرکت تعدادی از شرکت‌های ملی به سمت بین‌المللی شدن و در نتیجه، ایجاد گروه جدیدی از شرکت‌های نفتی با عنوان شرکت‌های ملی جهانی نفت بود که مشخصه آن را می‌توان میل شرکت‌های ملی نفت به فعالیت به‌صورت جهانی و تبدیل شدن به شرکت‌های بین‌المللی نفت دانست که فراتر از عملکرد سنتی آن شرکت‌ها (یعنی فعالیت در داخل مرزهای کشور متبوع) است [۳ و ۴].

پس از پدیده ملی‌سازی صنعت نفت (پترو-ناسیونالیسم)، تعدادی از شرکت‌های ملی نفت به‌طور فزاینده‌ای میل به اجرای استراتژی‌های گسترش بین‌المللی از خود نشان داده و به‌شدت برای به‌دست آوردن فرصت‌های محدود سرمایه‌گذاری بین‌المللی در گوشه و کنار دنیا به رقابت با شرکت‌های بین‌المللی نفت و دیگر رقبا پرداختند [۵ و ۶]. مطالعه و بررسی پدیده «بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت» از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چراکه پدیده «بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت» صحنه رقابت در عرصه صنعت نفت را به‌طور کلی تغییر داده و باعث حذف برخی از بازیگران قبلی و ظهور گروه جدیدی از بازیگران نفتی شده است. از این‌رو، بازیگران حاضر در صنعت نفت باید نسبت به آن حساس بوده و تحلیل‌های لازم را در

\* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (bandarianr@ripi.ir)

جهت‌گیری بین‌المللی شدن جدای از اینکه زمینه توسعه پرشتاب این صنعت را در بخش‌های مالی، فناوریانه و مدیریتی فراهم می‌کند، دربردارنده فرصت‌های متعدد اقتصادی، بالابردن توان رقابتی شرکت‌های داخلی و مزیت‌های سیاسی و امنیتی نیز می‌باشد. از همین رو مطالعه شیوه‌های بین‌المللی شدن و میزان نیاز به این مقوله برای شرکت ملی نفت ایران بسیار حائز اهمیت است.

شرکت ملی نفت ایران برای بین‌المللی شدن و حضور در محیط بین‌المللی نیاز به پیروی از الگویی کامل و رویکردی تعاملی در زمینه بین‌المللی شدن دارد. نکته قابل تأمل این است که برای رسیدن به شرکت بین‌المللی نفت ایران، نیازی به تجربه‌ای جدید و نو در صنعت نفت دنیا نیست. این امر خیلی قبل در شرکت‌های استات‌اویل نروژ، پتروناس مالزی، پتروباراس برزیل و... اتفاق افتاده است؛ شرکت‌هایی که هم ملی و هم بین‌المللی هستند. مهم این است که به کمک این تجارب و توانمندی‌های شرکت ملی نفت ایران، بتوان این مسیر را هموار نمود [۱۰]. لذا بررسی الگوی این تغییر و رسیدن به روشی درست با بهره‌گیری از تجربیات شرکت‌های دیگر، هدفی است که این مقاله به آن خواهد پرداخت.

این مقاله به دنبال آن است تا با تحلیل مسیر حرکت شرکت‌های ملی نفت جهانی شده، الگویی برای حرکت شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن ارائه نماید. لذا بر مبنای تحلیل الگوی حرکت موفق شرکت‌های ملی نفت جهانی شده، به ارائه یک الگوی عمومی از مسیر حرکت جهانی شدن شرکت‌های ملی نفت پرداخته می‌شود. الگویی که می‌تواند برای تعیین اهداف، استراتژی‌ها و وظایف بین‌المللی شرکت ملی نفت ایران مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه، به بررسی لزوم بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت پرداخته و الگوی فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت تشریح می‌گردد. سپس، به درس‌هایی که بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت در اختیار سایر شرکت‌های ملی نفت می‌گذارد، اشاره و در نهایت، با نگاهی به وضعیت شرکت ملی نفت ایران، مقاله نتیجه‌گیری می‌گردد.

### ۱- بین‌المللی شدن

بین‌المللی شدن، فرایند گام به گام توسعه‌ی تجارت بین‌الملل است که به موجب آن، یک شرکت، درگیر در عملیات کسب و کار بین‌المللی، از طریق محصولات خاص در بازارهای منتخب می‌شود [۱۱]. تولیدکنندگان ابتدا محصولات تولیدی خود را در داخل کشور عرضه می‌کنند تا نیاز بازار داخلی تأمین شود و سپس، با وجود رقابت داخلی و نیاز به فروش گسترده جهت افزایش سهم بازار، به

بازارهای بین‌المللی وارد می‌شوند [۱۲].

بدون شک روز به روز بر شدت رقابت در بازارهای جهانی برای ارائه محصولات و خدمات توسط بخش‌های مختلف صنعت افزوده می‌شود و در دهه‌های آتی، شاهد شدیدتر شدن آن نیز خواهیم بود. برای اینکه بتوان در بازارهای جهانی دوام آورد و بر رقبا چیره شد، باید روش‌های قدیمی و سنتی را کنار گذاشت [۱۳]. افزایش رقابت در مقیاس جهانی به افزایش تعداد شرکت‌هایی منجر شده است که فرصت‌ها را در بازارهای بین‌المللی جست‌وجو می‌کنند تا به اهدافشان نائل آیند و جایگاه بازار و بقایشان را حفظ کنند [۱۴]. از این رو، برای رسیدن به موفقیت در محیط بین‌المللی و داشتن صادرات مناسب در این بازارها، نیاز به پیروی از مدل و الگویی کامل و رویکردی تعاملی در زمینه بین‌المللی شدن احساس می‌شود.

### ۲- لزوم بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت

تاریخ نه‌چندان طولانی صنعت نفت جهان روایت‌هایی مکرر از تلاش شرکت‌های نفتی برای حفظ یا کسب منافع ملی کشورهایشان دارد و اینگونه به نظر می‌رسد که امروزه شرکت‌های ملی نفت جهان در حرکت به سمت بین‌المللی شدن، به مثابه بازوی دولت‌هایشان در کسب منافع ملی عمل می‌کنند. وجه مشترک بسیاری از اتفاقات رخ داده در حوزه نفوذ شرکت‌های ملی نفت جهانی شده این است که امروزه شرکت‌های ملی نفت سعی دارند در ابتدا به میزان مناسب و موردنظر خود، بین‌المللی شوند و به بازارهای مقصود دست یابند و در ادامه، با استفاده از حوزه نفوذی که به دست می‌آورند، کشورهای میزبان را به رعایت سیاست‌ها و منافع کشورشان الزام کنند. البته این کار نه به صورت علنی، که در قاب سیاست‌های دیپلماتیک نفتی اجرا می‌شود. اما به هر حال، باید پذیرفت که این شرکت‌ها وزنه‌ای موثر بر شکل‌گیری رخدادهای سیاسی و اقتصادی هستند.

اما این شرکت‌ها که تا چند سال پیش اغلب تنها در کشور خود شناخته شده بودند، چگونه و به چه دلایلی ماهیت فعالیت‌ها، ساختار و استراتژی‌های خود را تغییر داده و به سمت بازارها و اقتصاد بین‌المللی حرکت کردند؟ حال، به تحلیل دلایل اصلی این تغییر استراتژیک و پارامترهای اصلی که فرایند بین‌المللی شدن را مورد تأثیر قرار می‌دهند، پرداخته می‌شود. دلایل اصلی نیاز آبرشرکت‌های ملی نفت برای حرکت به سوی بین‌المللی شدن عبارتند از:

■ **تلاش در رقابت با شرکت‌های جدید:** بازیگران زیادی در عرصه رقابتی امروز حوزه بالادستی صنعت نفت از طریق فعالیت‌های خصوصی‌سازی و یا صنعتی‌سازی پدیدار شده‌اند که تا سال ۱۹۹۰

در تبادلات فناوری در بین مرزهای کشورها بر عهده دارند. از طرف دیگر، شرکت‌های بین‌المللی نه تنها بر اساس دارا بودن مزیت در دانش و مدیریت فناوری شکل می‌گیرند، بلکه دارای قدرت بازاریابی و دسترسی به پتانسیل‌های بازار جهانی، دارای مراکز تحقیقاتی در مناطق مختلف جهان و نیز دارای سیستم متمرکز در تصمیم‌گیری، ارتباطات و منابع هستند تا بتوانند توانایی‌های فناورانه موجود در یک منطقه جغرافیایی را برای حل مشکل و یا استفاده در یک موقعیت ایجاد شده در منطقه دیگر به کار گیرند. تغییرات و چالش‌های فوق، همانطور که ذکر شد، حوزه بالادستی صنعت نفت را به سمت توسعه و به‌کارگیری محدوده جدیدی از فعالیت‌های فناورانه و مدل‌های کسب و کار خلاقانه هدایت می‌کند [۱۵].

### ۳- الگوی فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت

سیر تحولات شرکت‌های ملی نفت به سوی جهانی شدن را می‌توان در قالب پنج فاز تقسیم‌بندی کرد. این فازها بر اساس تغییرات بنیادی در توانمندی‌ها، واقعیت‌های کسب و کار که شرکت‌ها و دولت‌ها با آن مواجه شده‌اند و اهداف یا عملکردهایی که توسط شرکت‌ها انجام شده‌اند، تفکیک شده است. این پنج فاز شامل موارد زیر می‌باشند:

- صنعت نفت در کشورهای دارای منابع نفت قبل از ملی شدن
  - تأسیس و تکامل یک شرکت ملی نفت
  - فرابلوغ، تبدیل شدن به یک بازیگر عملیاتی و شروع فرایند بین‌المللی شدن
  - خصوصی‌سازی و تکمیل فرایند بین‌المللی شدن
  - حرکت به سمت تبدیل شدن به یک بازیگر جهانی
- در واقع، پیدایش و تکامل اولویت‌های عملیاتی و وظایف شرکت‌های ملی نفت با این پنج فاز منطبق و هم‌زمان است. به نحوی که در هر کدام از مراحل، با تغییر اهداف و ساختار شرکت‌های ملی نفت، دوره‌ی جدیدی در استراتژی‌ها و روند حرکت این شرکت‌ها پدید می‌آید. در این مسیر و مراحل پنجگانه، اولویت‌های غیرتجاری شرکت‌های ملی نفت در اوایل فعالیت، به مرور زمان و طی سال‌های پیشرفت آنها، به وظایف و اولویت‌های خلق ثروت تبدیل می‌شود. این شرکت‌ها در ابتدا در زمینه‌های غیرتجاری دارای اولویت هستند. این اولویت‌ها به مرور زمان و طی دوره‌های زمانی گذار کم‌رنگ‌تر شده و شرکت‌های مورد اشاره به سمت یک اولویت واحد تجاری حرکت می‌کنند [۱۶ و ۱۷ و ۱۸].
- اولویت‌های غیرتجاری اولیه‌ی شرکت‌های ملی نفت اغلب شامل ایجاد ثروت ملی، توسعه اقتصادی و مدیریت و تنظیم‌گری (قانون‌گذاری)

میلادی وجود نداشتند. این در حالی است که بسیاری از رقبای مهم در این صنعت از میدان خارج شده‌اند.

■ **کسب بازارهای مناسب یا حضور در کشورهای جدید:** امروزه در مقایسه با سالیان گذشته، تعداد بسیار بیشتری از کشورها فرصت‌هایی برای مشارکت بین‌المللی در زمینه صنایع بالادستی نفت خود پیشنهاد می‌دهند.

■ **حضور در پروژه‌های سودآور یا حفظ فرصت‌های جدید:** کشورهای جدیدی که برای کسب و کار بین‌المللی پیش‌قدم شده‌اند، همراه با ترکیبات جدید و نوآورانه قراردادهای نفتی، منجر به دستیابی به مجموعه‌ای از فرصت‌های بکر در این صنعت گردیده‌اند.

■ **محافظت از شرکت در برابر ریسک‌های جدید:** فرصت‌های جدید باعث نمایان شدن ریسک‌های جدید در تمامی مراحل عملیاتی این صنعت شده است.

■ **رضایت سیاستمدان و ذی‌نفعان و یا اولویت‌ها و چالش‌های جدید:** هم، شرکت‌های بین‌المللی و هم، شرکت‌های ملی با اولویت‌ها و چالش‌های جدیدی مواجه هستند. IOC ها عموماً تحت تأثیر بازار اصلی و گروه سرمایه‌گذاران هدایت می‌شوند و NOC ها نیز به‌طور کلی، توسط تقاضاهای اجتماعی-اقتصادی و سیاسی کنترل می‌شوند. این تقاضاها و نیازهای این گروه‌های ذی‌نفع، در بازارهای جدید متفاوت و متغیر بوده و برای دستیابی به آنها نیاز به هماهنگی شرکت و شرایط بازار احساس می‌شود.

■ **کسب مهارت‌های نو و فعالیت‌های فناورانه و مدل کسب و کار جدید:** گستره وسیع دانش و فناوری در حوزه بالادستی صنعت نفت، اثرات شدید آن بر رشد و توسعه اقتصادی کسب و کار شرکت‌های بین‌المللی در مقایسه با شرکت‌های ملی و نقش و اهمیت آن در مقایسه با مزیت‌های تعریف شده در اقتصاد از قبیل سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار ارزان، همه و همه بیانگر اهمیت موضوع فناوری در حیطه بین‌المللی حوزه بالادستی صنعت نفت می‌باشد. در واقع، فناوری و دانش باعث شده است کشورهای مختلف با تغییر دادن ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود و اتخاذ روش‌های مختلف جذب و ارتقاء آن، سعی در به‌دست آوردن جایگاهی در عرصه رقابت بین‌المللی صنعت نفت داشته باشند. تشکیل شرکت‌های بین‌المللی راهکاری تجربه شده در کشورهای چون نروژ، مالزی، ژاپن، ایتالیا و بسیاری از کشورهای اروپایی می‌باشد که باعث هم‌افزایی توانمندی فناورانه، قدرت بازاریابی در عرصه بین‌المللی، استفاده از مزیت‌های جغرافیایی و در کل، در اختیار داشتن مزیت‌های نسبی شده است. بی‌تردید شرکت‌های بین‌المللی مهمترین نقش را

اولین و مهمترین اقدامات، دولت‌ها حمایت خودشان را از شرکت‌های ملی نفت بر می‌دارند و اختیار کنترل ذخایر نفتی کشور خود را از شرکت‌های ملی نفت خود می‌گیرند و آنها را مجبور می‌کنند تا مانند سایر شرکت‌های بین‌المللی با ریسک مشابه در صنعت نفت کشور خود فعالیت نمایند و دیگر حمایت خاصی نخواهند داشت. اغلب این اولین و مهم‌ترین دلیل و اولین محرک شرکت‌های ملی نفت برای حرکت به سمت بین‌المللی شدن است.

دومین کاتالیزور در جهت بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت در واقع مشکل عدم مدیریت اثربخش این شرکت‌های بزرگ بوده است. بیشتر شرکت‌های ملی نفت از طریق اتخاذ استراتژی یکپارچگی رو به جلو اقدام به خرید پالایشگاه، ترمینال نفتی، کشتی نفتکش و... در کشور خود کرده‌اند. در واقع اغلب شرکت‌های ملی نفت پس از شکل‌گیری باور داشتند که یکپارچه‌سازی عمودی باعث افزایش بازگشت سرمایه و همچنین باعث متنوع‌سازی و متعاقباً محافظت از جریان درآمدهای آنها خواهد شد. ولی در اجرا این سیاست‌ها از نظر زمان اجرا و انتخاب موقعیت‌ها و فعالیت‌های مناسب دچار اختلال و عدم هماهنگی می‌شد.

اختلال و ناکارآمدی در مدیریت اثربخش این فعالیت‌های اضافه شده توسط شرکت‌های ملی نفت که در کشور خودشان متمرکز بوده و دارای نگاه ملی‌گرایانه بود، باعث شد تا شرکت‌های ملی نفت برای سایر پروژه‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری خود صرفاً به دلایل ملی‌گرایانه توجه نکنند و تمامی موقعیت‌ها و فرصت‌ها (داخلی و خارجی) را بسنجند.

سومین حرکتی که در راستای بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت موثر بوده است عدم تطابق استراتژی‌ها و ساختار شرکت‌های ملی نفت با اقدامات و وظایف جدیدی است که آن شرکت‌ها با آنها مواجه شده بوده‌اند و در راستای آن، دو تغییر صورت می‌گرفت؛ اول آنکه اقدام به بازنویسی استراتژی‌ها و ساختار شرکت خود مطابق با وظایف رشد یافته آن می‌کردند و دوم آنکه ادراکی از قدرتی که در اختیار شرکت‌های ملی نفت بود در مدیریت آن شرکت به‌وجود می‌آوردند.

چهارمین حرکت در این راستا این بود که شرکت‌های ملی نفت مجبور بودند تا گزینه‌های توسعه کسب و کار خود را بر روی منابع کشور خود و رقابت برای چشم‌اندازهای بین‌المللی بازتعریف کنند که در این حالت دو انتخاب کلیدی ظاهر می‌شود؛ اول آنکه شرکت‌های ملی نفت تمرکز خود را بر روی منابع نفت و گاز کشور خودشان افزایش دهند و یا اینکه به سمت فرایند بین‌المللی شدن با عزم بیشتر حرکت کنند. برنامه بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت

است. ولی شرکت‌های ملی نفت پس از جهانی شدن به سمت وظایف و اولویت‌های کاملاً تجاری و تک‌بعدی حرکت می‌کنند، به‌نحوی که بتوانند مانند یک شرکت خصوصی، تخصصی و حرفه‌ای در زمینه خود عمل کنند و با در اختیار قرار دادن سود و بازگشت سرمایه برای سهامداران خود، باقی‌امور و تصمیم‌گیری در خصوص اهداف و نیازها و موارد مصرف سرمایه را بر عهده آنها (از جمله دولت‌ها) بگذارند. به‌طورساده اولویت تجاری شرکت‌های ملی نفت پس از جهانی شدن خلق ثروت<sup>۲</sup> شامل بازگشت سرمایه و سودآوری و بازگشت سود به سهامداران است.

به عبارت دیگر، وظایف غیرتجاری شرکت‌های ملی نفت قبل از جهانی شدن شامل مواردی چون توزیع دوباره ثروت<sup>۳</sup> (جمع‌آوری و پرداخت یارانه‌های سوختی و سایر کمک هزینه‌ها به مردم از طریق پرداخت حقوق بازنشستگی، مشاغل و سایر روش‌ها)، دخالت در سیاست‌های انرژی ملی<sup>۴</sup> (تضمین تأمین انرژی در بازار مصرف داخلی و کمک کردن در تأمین بودجه سایر پروژه‌های انرژی) و در اختیار داشتن ابزارهای سیاستگذاری خارجی<sup>۵</sup> (دیپلماسی نفتی، ترکیب مشارکت با سایر شرکت‌ها و توسعه بومی و یا روابط بسیار قدرتمند) است اما پس از حرکت به سوی جهانی شدن، آن وظایف قبلی مانند ایجاد ثروت ملی و مدیریت و تنظیم‌گری (قانون‌گذاری) کاهش یافته و وظایف مورد توقع از آن شرکت‌ها به‌صورت ساده و مختصر بر خلق ثروت از طریق وظایف تجاری متمرکز می‌شود.

با توجه به اینکه هدف این مقاله، بررسی الگوی حرکت فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت می‌باشد، در این بخش از فازهای اول و دوم تغییرات صنعت نفت در کشورهای دارای منابع نفت (مراحل قبل از ملی شدن و شکل‌گیری شرکت‌های ملی نفت و تکامل آن شرکت‌ها) صرف‌نظر می‌شود. زیرا این شرکت‌ها تا بعد از فاز دوم، در مسیر بین‌المللی شدن گامی بر نمی‌دارند. در همین راستا، در ادامه، با بررسی علل و نحوه حرکت شرکت‌های ملی نفت در صحنه جهانی در هر کدام از فازهای سوم، چهارم و پنجم، سعی در یافتن فعالیت‌های شاخص در حرکت بین‌المللی شدن آن شرکت‌ها خواهد شد.

■ فاز سوم: فرابلوغ یا تبدیل شدن به یک بازیگر عملیاتی و شروع فرایند بین‌المللی شدن

پس از شکل‌گیری شرکت‌های ملی نفت آنها دارای قدرت زیاد اقتصادی و سیاسی در کشور خود می‌شوند و آرزوی کاهش قدرت و اندازه آنها برای خیلی از افراد و صاحب‌منصبان کشور مربوطه مطرح می‌شود. در همین راستا دولت‌ها و سیاستمداران آنها سعی در کاهش دادن اختیارات و قدرت آن شرکت‌ها می‌نمایند. در یکی از

امر باعث شد تا شرکت‌های ملی نفت روز به روز بیشتر شبیه به یک شرکت نفتی مستقل و بین‌المللی شوند.

توسعه میادین نفتی توسط شرکت‌های ملی نفت در خارج از کشور خود به روشنی اثبات کرد که شرکت‌های ملی نفت با قدرت در جهت مخالف وظیفه خود به‌عنوان یک بازیگر بومی صرف در حرکت هستند. اما این شرکت‌ها همچنان در میادین کشور خود فعالیت خود را حفظ می‌کردند. در این زمان کاتالیزوری جدید برای تغییر به سمت بین‌المللی شدن پیدا می‌شود و آن کاتالیزور، خصوصی‌سازی شرکت‌های ملی نفت است.

در واقع، چالش‌های پیش آمده برای شرکت‌های ملی نفت دارای جهت‌گیری حرکت بین‌المللی به‌گونه‌ای بود که موضوع تغییر ساختار مالکیت شرکت‌های ملی نفت را ضروری می‌نمود و صراحتاً استفاده از یک شرکت دولتی به‌عنوان تنها راه برای سازماندهی صنعت نفت در کشورهای دارای ذخایر نفت و گاز رد می‌شد. این باور آغاز حرکت خصوصی‌سازی شرکت‌های ملی نفت بود و خصوصی‌سازی شرکت‌های ملی نفت به‌عنوان راهی برای حفظ توان رقابت آنها دیده می‌شد.

#### ■ فاز چهارم: خصوصی‌سازی و تکمیل فرایند بین‌المللی شدن

با شروع خصوصی‌سازی دوره مهم تمایل به بین‌المللی شدن و حرکت به سمت آن در شرکت‌های ملی نفت آغاز می‌شد.<sup>۵</sup> به‌دنبال خصوصی‌سازی، شرکت‌های ملی نفت برنامه بین‌المللی شدن وسیعی را آغاز می‌کردند. در این دیدگاه عملیات شرکت‌های ملی نفت به‌صورت بنیادی مشابه صف عظیم شرکت‌های متوسط بین‌المللی<sup>۹</sup> و یا شرکت‌های بزرگ ملی می‌شوند که برای رسیدن به رشد، فعالیت‌های خارجی خود را از فعالیت‌های داخلی جدا می‌کنند.

از دیدگاه سیاست‌گذاری شرکت‌های ملی نفت، خط مشی‌های جدیدی برای تغییر ساختار به‌منظور افزایش تمرکز مدیریت شرکت‌های ملی نفت بر توسعه و بهبود بازگشت سرمایه تعریف می‌شود. این تغییرات تدریجی در خط‌مشی‌ها، اغلب با تغییرات تدریجی در سیاست‌های داخلی کشورهای مربوطه نیز همراه می‌شود.

#### ■ فاز پنجم: حرکت به سمت تبدیل شدن به یک بازیگر جهانی

همانطور که برنامه بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت به‌پیش می‌رود، مرحله‌ای جدید در توسعه شرکت‌های ملی نفت پدید می‌آید. شرکت‌های ملی نفت به‌دنبال یک سری از منافع، نیازمند همکاری، ادغام و اکتساب می‌شوند. در واقع هم از منظر اندازه سازمانی و هم از دیدگاه حیطة فعالیت‌های بین‌المللی، شرکت‌های ملی نفت نیازمند توانایی فعالیت در حد هم‌تایان و رقبای بین‌المللی خود مانند شل، بی‌پی، توتال، شورون<sup>۱۰</sup>، اکسون‌موبیل<sup>۱۱</sup> و یا کونوکو فیلیپس<sup>۱۲</sup> می‌شوند.

اغلب از دو مسیر دنبال می‌گردد: ۱- اتحاد با شرکت‌های بین‌المللی نفت و ۲- تلاش در جهت بر عهده گرفتن مسئولیت بین‌المللی شدن به تنهایی.

اتحاد شرکت‌های ملی نفت با شرکت‌های بین‌المللی نفت نقطه عطف مهمی برای این شرکت‌ها به حساب می‌آید. از دیدگاه عملیاتی، تلاش‌های توسعه کسب و کار جدید بین دو شرکت ملی و بین‌المللی نفت در مناطقی با منافع مشترک برای آنها آغاز می‌شود و به‌عنوان نتیجه، هزینه‌های شروع پروژه‌ها، خصوصاً در بخش تأمین نیروی انسانی، بسیار کاهش خواهد یافت.

نتایجی که در این همکاری‌ها برای شرکت‌های ملی نفت به‌دست می‌آید، نقش مهمی در زمینه برنامه بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت دارد. حتی با وجود اتمام مشارکت نیز، ارتباطات شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت همکار همچنان پابرجا می‌ماند و این ارتباطات بعدها باعث به ثمر رسیدن موقعیت‌های جدید بین‌المللی برای شرکت‌های ملی نفت می‌شود. اما با تمام این تفاسیر، در مجموع، شرکت‌های ملی نفت، سود و منافع به نسبت اندکی از دارایی‌های حاصل از این مشارکت‌ها به دست می‌آورند.

بازنویسی سید فعالیت‌های شرکت‌های ملی نفت اغلب دربرگیرنده منظم کردن سرمایه‌گذاری‌های قبلی آنها با استفاده از سیاست یکپارچه‌سازی عمودی و متنوع‌سازی دارایی‌های به‌دست آمده نیز می‌شود. اما این سیاست‌ها باید در جهتی درست و در قالبی برنامه‌ریزی شده و در زمان صحیح اتخاذ و اجرا شوند؛ مانند حضور شرکت‌های ملی نفت در بازار خرده‌فروشی سایر کشورها و یا شروع فعالیت در صنعت پتروشیمی.

پس از این گام ماهیت شرکت‌های ملی نفت از ماهیت قبلی خود متفاوت می‌شود؛ سازمان‌هایی با بلوغ بیشتر که دیگر نمی‌توانند تنها بر روی مدل کسب و کار محوری خود شامل تولید صرف نفت خام از ذخایر داخلی تکیه کنند. به علاوه اینکه این تغییرات باعث ایجاد رابطه‌ای جدید میان شرکت‌های ملی نفت و دولت‌های آنها می‌گردید. این تغییرات بنیادی در شرکت‌های ملی نفت باعث گردید تا سولاتی با این مضمون که چرا شرکت‌های ملی نفت باید به صورت یک شرکت ملی نفتی باقی بمانند، مطرح شوند و یا اینکه با در نظر گرفتن خط‌مشی‌های موجود و تعریف شده قبلی، آیا در اختیار داشتن صنایع بالادستی و یا واحد خرده‌فروشی در کشورهای دیگر برای شرکت‌های ملی نفت قابل دفاع است؟ هم‌زمان با ادامه مالکیت و حفاظت دولت‌های شرکت‌های ملی نفت از این شرکت‌ها، ساختار شرکت‌های ملی نفت و خط‌مشی‌های آنها دچار تغییر گشت و این

ملی نفت حرکت خود به سمت بین‌المللی شدن را آغاز کردند. این اتفاقات و تصمیمات در کل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در جهت جهانی شدن را برای این شرکت‌ها تشکیل می‌دهند. این فعالیت‌ها ترکیبی از اقدامات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده است که برای اهداف گوناگون ولی همگی حول محور بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت روی داده‌اند. تمامی این فعالیت‌ها در کنار مدیریت درست و برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین استفاده از نیروی کار متخصص و ماهر و فناوری روز دنیا در صنعت نفت، منجر به موفقیت یک شرکت ملی نفت در عرصه بین‌المللی شدن خواهد شد. نکته قابل ذکر آن است که این اقدامات توسط مجریان و بازیگران مختلف در بسترهای متفاوتی چون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، قانونی و مدیریتی پایه‌ریزی شده‌اند که در جدول زیر محور حرکت شرکت‌های ملی نفت جهانی شده در هریک از بسترهای مختلف ارائه شده است [۱۶ و ۱۷ و ۱۸].

#### ۵- درس‌هایی که بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت در اختیار سایر شرکت‌های ملی نفت می‌گذارد.

هدف از تأسیس شرکت‌های ملی نفت در کشورهای دارای ذخایر نفت و گاز، مشارکت در فعالیت‌های نفتی و از طرفی بالا بردن توانایی کشور خود در اداره صنعت نفت داخلی بوده است. اما در بسیاری از

شرکت‌های ملی نفت از طریق همکاری، ادغام و اکتساب توانستند در برخی حوزه‌ها به‌شدت توانمند شوند به‌گونه‌ای که شرکت‌های بزرگی همچون رقیب بین‌المللی در فاصله زیادی پس از آنها قرار گرفتند. مشخصات اصلی شرکت‌های ملی نفت جدید، تولید و توسعه تقویت شده در داخل کشور و در سطح بین‌المللی، حضور درون مرزهای کشورهای جهان، برنامه‌فشرده استخراج، مهارت‌های انجام پروژه و توسعه فناوری و اثبات آن، پالایش و بازاریابی یکپارچه با موفقیت‌های تجاری قابل توجه، تعهد به انرژی تجدیدپذیر و دریافت و تجزیه کربن است که می‌توان آنها را در پنج محور زیر طبقه‌بندی کرد:

- آماده‌سازی زیربنایی مستحکم برای تولید ارزش در کشور خود؛
- تبدیل شدن به بازیگری قوی و بین‌المللی در صنعت جهانی نفت؛
- دستیابی به رشدی پرشتاب در زمینه‌های اندازه، دارایی‌ها و توانایی‌ها؛
- ساخت پایگاهی مستحکم برای تسهیل دستیابی به منافع سهامداران؛

■ آماده‌سازی برنامه‌های واکنشی در برابر تغییرات عرصه رقابت؛  
نکته قابل توجه دیگر در خصوص همکاری، ادغام و اکتساب شرکت‌های ملی نفت این است که در بسیاری از موارد این شرکت‌ها باید با شرکت‌هایی همکاری نمایند که در نقاط مختلف جهان هم‌زمان هر دو فعالیت دارند و به‌عنوان رقیب یکدیگر محسوب می‌شوند.

اما شرکت‌های ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن یک مشکل اساسی داشتند و آن، محدودیت منابع و یا مقیاس فعالیت بود. مشکل دیگری که شرکت‌های ملی نفت داشتند، رقابت بر سر منابع محدود بود. در واقع، دلیل اصلی شرکت‌های ملی نفت برای همکاری، ادغام و اکتساب محدودیت منابع بود و نه کاهش هزینه‌ها. این محدودیت منابع را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- ایجاد موانع جدید بر سر راه فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید؛
- محدودیت دستیابی به نیروی انسانی متخصص؛
- کمیاب بودن خدمات کلیدی فیزیکی و سرمایه‌ای (مانند دکل حفاری دریایی)

از طریق همکاری، ادغام و اکتساب این محدودیت‌ها، خصوصاً در حیطه منابع انسانی، بسیار تعدیل می‌شد و توانایی‌های شرکت‌های ملی نفت در صنعت نفت چندین برابر می‌گردید.

#### ۴- فعالیت‌های شاخص شرکت‌های ملی نفت جهانی شده در جهت حرکت به سمت بین‌المللی شدن

پس از روی دادن برخی اتفاقات و اتخاذ برخی تصمیمات، شرکت‌های

فعالیت‌های شاخص شرکت‌های ملی نفت در جهت بین‌المللی شدن در بسترهای مختلف	
فعالیت‌های شاخص بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت	بسترهای فعالیت‌ها
مدیریت مالی یکپارچه	اقتصادی
بهره‌گیری از تجارب شکست پروژه‌ها	
مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک	مدیریتی
تغییر مدیریت	
تغییر طرز فکر مدیریت	
بازتعریف کردن گزینه‌های توسعه کسب و کار بعد از کاهش یافتن جنبه‌های مختلف قدرت	
حرکت استراتژیک در جهت بالنده‌سازی بخش هیدروکربنی کشور	
استفاده از استراتژی‌های ادغام و همکاری	سیاسی
سیاست یکپارچه‌سازی عمودی و متنوع‌سازی دارایی‌ها	
حرکت خلاف موج سیاستمداران کشور	
اتحاد با شرکت‌های بین‌المللی	
رایزنی و انتشار طرح‌های ادغام و همکاری	ساختاری
ارائه طرح رسمی سازماندهی مجدد مالکیت بر دارایی‌ها	
تغییر ساختار	
دنبال کردن خط‌مشی‌های جدید برای تغییر ساختار	منابع انسانی
جذب و پرورش نیروی انسانی کارآمد	
حرکت همگام با فناوری روز دنیا	فناوری

این موضوع منجر به ظهور شرکت‌های ملی نفت دولتی شده که به‌طور طبیعی دولت‌های آنها در مدیریت شرکت‌های ملی نفت آنها دخالت گسترده‌ای دارند و آن دولت‌ها با اتخاذ سیاست‌هایی در جهت افزایش رونق اقتصادی کشور، شرکت‌های ملی نفت را از مسیر تجاری خود منحرف می‌نمایند. چراکه شرکت‌های ملی نفت جهانی شده، فاصله زیادی با شرکتی دارند که تحت مالکیت کامل دولت و مولد درآمد برای آن باشد، همچنین این شرکت‌ها دخالتی در تغییر اهداف سیاسی کشور خودشان ندارند و البته انجام این دخالت را هم نمی‌پذیرند. در واقع، شرکت‌های ملی نفت جهانی شده از فشارهایی که اکثر شرکت‌های ملی نفت با آنها مواجه هستند، رها می‌باشند. فشارهایی که هم شامل حضور در فعالیت‌های غیرتجاری می‌شود و هم تطابق استراتژی‌های شرکت با اهداف کوتاه مدت سیاسی داخلی را در بر می‌گیرد.

درس سوم: رقابت در صنعت نفت یک نیروی ارزش آفرین است. مشخصه اصلی رویه صنعت نفت در کشورهای دارای شرکت‌های ملی نفت جهانی شده که نتایج آن به دفعات و به‌طور مؤثر اثبات شده است، ایجاد رقابت فعال میان شرکت‌های متفاوت است که بهترین استفاده ممکن از منابع را تضمین می‌نماید. در این مسیر این شرکت‌ها، بهترین تلاش خود را در برابر بقیه به نمایش خواهند گذاشت.

دیدگاه مثبت نسبت به رقابت و منافع حاصل از اجازه حضور شرکت‌های بین‌المللی و سهیم شدن آنها در پروژه‌های نفتی درون کشور خود، در ذهن مدیران شرکت‌های ملی نفت جهانی شده وجود داشته است. برخی شاید این اجازه رقابت را نشانه‌ی ضعف شرکت‌های ملی نفت خود بدانند، ولی باید خاطر نشان ساخت که این امر همانگونه که در تجربیات نشان داده، نهایتاً منجر به ایجاد یک شرکت ملی نفت بسیار قدرتمند و با تجربه خواهد شد.

رشد مقبولیت ارزش رقابت در بسیاری از کشورهای دارای شرکت ملی نفت جهانی شده مشاهده می‌شود، هرچند که در بسیاری از کشورها سیاست‌هایی معکوس دیده می‌شود که این امر ناشی از دو دلیل است؛ اول آنکه قیمت بالای نفت باعث تغییر ارزش قابل انتظار منابع و توانایی‌های شرکت‌های ملی نفت شده است و دوم آنکه بسیاری از کشورهای تولیدکننده نفت با سیاسی کردن وظایف شرکت ملی نفت خود، در یک جهت خاص به ادامه فعالیت می‌پردازند.

درس چهارم: شرکت‌های ملی نفت، قسمتی از بسته‌ی چندبُعدی ابزارهای سیاستگذاری توسعه صنعت نفت کشور خود می‌باشند. این دیدگاه که ابزارهای چندگانه‌ی سیاستگذاری، بهتر تمایلات دولت

این کشورها پس از گذشت چند دهه از فعالیت شرکت‌های ملی نفت آنها، سیاستگذاران این کشورها جهت حفظ و تقویت رشد شرکت‌های ملی نفت خود اهداف و مأموریت‌های جدیدی را برای این شرکت‌ها تعریف کرده‌اند که عمده‌ترین آنها تأکید بر حضور یکپارچه در تمامی فعالیت‌های زنجیره ارزش صنعت (اعم از نفت و گاز)، تأکید بر بین‌المللی ساختن حوزه فعالیت‌های شرکت و نیز واگذاری بخشی از سهام شرکت‌های ملی نفت خود به بخش خصوصی بوده است. به‌طور خلاصه می‌توان چارچوب حرکت شرکت‌های ملی نفت جهانی شده را حرکت از یک موقعیت «مالکیت دولتی - حیطه فعالیت داخلی» به یک موقعیت «مالکیت خصوصی - حیطه فعالیت بین‌المللی» بیان نمود.

البته انتخاب و تغییر خط‌مشی‌های چندگانه دولت‌ها به موفق شدن شرکت‌های ملی نفت خود در زمینه بین‌المللی شدن کمک به‌سزایی داشته است. از همین رو اجزای این خط‌مشی‌ها پس از تطبیق با نیازهای خاص هر شرکت ملی نفت، می‌تواند به‌عنوان الگویی برای تغییر به سمت جهانی شدن مورد استفاده قرار گیرد. لذا در این بخش، پنج درس که از مطالعه استراتژی‌ها و روند تغییرات شرکت‌های ملی نفت جهانی شده به‌دست آمده تشریح می‌شود. این دروس می‌توانند چارچوبی را برای حرکت سایر شرکت‌های ملی نفت که به دنبال حفظ و توسعه منابع و دارایی‌های خود هستند، مشخص نمایند.

درس اول: خط‌مشی‌های روشن و پایدار که بر مدیریت بلندمدت منافع ثروت حاصل از نفت متمرکز است.

ثروت در اقتصاد دولتی، بهینه‌سازی بهره‌وری و دارایی‌های اقتصادی تعریف شده است. از همین‌رو، برای این بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌ها و اثرات منفی‌ای که ثروت حاصل از نفت ایجاد می‌کند، باید سیاست‌هایی را برای مدیریت بلندمدت منافع ثروت حاصل از نفت تعریف نمود که مهمترین آنها سیاست‌هایی هستند که برای حمایت از تولید داخلی و صیانت از صنعت داخلی، برای جلوگیری از فرسایش سایر صنایع داخلی کشور خود توسط ثروت حاصل از نفت، باید اتخاذ و اجرا شوند. در واقع، ثروت حاصل از نفت اگر درست مدیریت نشود به‌جای ایجاد رشد و ارزش افزوده، فساد و خرابی در سایر صنایع را پدید خواهد آورد.

درس دوم: دخالت محدود خط‌مشی‌های غیرتجاری در عملیات شرکت‌های ملی نفت

با توجه به اینکه دلیل اصلی تأسیس شرکت‌های ملی نفت، افزایش فعالیت‌های کشور آنها بر روی منابع نفت و گاز خودشان بوده است،

شرکت‌های ملی نفت را پاسخگو می‌باشند، در خط مشی مالیات و استراتژی واگذاری مجوزها توسط دولت‌ها منعکس شده است. مالیات همواره با استفاده از مکانیزم دریافت تصاعدی بر روی قالب سودمحور خود متمرکز بوده است. نکته مثبت در سیاست‌های مالیاتی در بسیاری از کشورهای دارای شرکت ملی نفت جهانی شده، حساسیت و انعطاف سیستم مالیاتی کشور آنها برای پروژه‌ها و شرکت‌های خودشان بوده است، به‌گونه‌ای که در شرایط گذار، دولت‌های این کشورها با حساسیتی منعطف بر نحوه اخذ مالیات توسط سایر کشورهای رقیب نظارت داشته و در مواردی، مالیات‌ها را به شرکت‌های ملی نفت خود بازگردانده‌اند. ضمن اینکه ثبات نرخ مالیات باعث توانایی شرکت‌های ملی نفت برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت می‌گردد.

در خصوص استراتژی واگذاری مجوزهای فعالیت نیز این کشورها جهت جلوگیری از تأثیر منفی بر سایر بخش‌های اقتصاد و از طرف دیگر، ایجاد رقابت سالم برای شرکت‌های بین‌المللی، دو اقدام مفید صورت داده‌اند؛ اول آنکه به جای گسترش فعالیت در بخش‌های مختلف حوزه بالادستی صنعت نفت، مجوزها را در قسمت‌های مشخص و مطمئن صادر می‌کردند. در واقع با این کار از گسترش و تنوع بیپه‌ده فعالیت‌های شرکت‌های ملی نفت خود در گستره وسیعی از تنوع منابع و میادین نفتی جلوگیری می‌کردند تا به‌طور هدفمند به مقصود کارشناسی شده خود دست یابند. دومین اقدام آن بود که دولت‌های آنها تلاش می‌کردند از شرکت‌های متنوع بین‌المللی استفاده نماید و هیچگاه به شرکت‌هایی که به تازگی با آنها قراردادی برای بهره‌برداری از ذخایر منعقد می‌کردند، مجوز دیگری واگذار نمی‌کردند. در واقع این امر به‌عنوان امتیازی ویژه برای شرکت ملی نفت خود بوده تا با شرکت‌های مختلف بین‌المللی نفت جهان همکاری و از همه آنها یادگیری داشته باشند. ولی با این حال تمام تلاش دولت‌های آنها همواره در جهت حفظ رقابتی سالم در میان شرکت‌های بین‌المللی و شرکت‌های داخلی بوده است و این امر نیز خود دلیل دیگری برای موفقیت شرکت‌های ملی نفت جهانی شده، تلقی می‌شود.

درس پنجم: دولت‌ها نگرشی پویا نسبت به وظایف شرکت ملی نفت خود و سایر شرکت‌های فعال در صنعت نفت کشور خود داشته‌اند.

این نگرش در موارد زیر خلاصه می‌شود:

- برخورد ترجیحی با شرکت ملی نفت خود در تأسیس آن شرکت؛
- فراهم ساختن شرایط دسترسی به ذخایر؛
- فراهم ساختن شرایط دسترسی به سرمایه؛

■ فراهم ساختن شرایط دسترسی به منابع انسانی؛

■ اطمینان حاصل کردن از اینکه هزینه‌های کلی اقتصاد کشور کاهش می‌یابد.

■ شناسایی ماهیت تغییرات اقتصاد نفت و گاز؛

■ پذیرفتن برنامه پایدار بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت خود از ابتدا با در نظر گرفتن اهداف ملی [۱۶].

#### ۶- بهره‌گیری شرکت ملی نفت ایران از اولویت‌های فعلی خود در راستای بین‌المللی شدن

ایران به واسطه‌ی دارا بودن بزرگ‌ترین ذخایر هم‌زمان نفت و گاز جهان باید سیاست نفتی منحصر به فردی را دنبال کند که هدف آن به حداکثر رساندن مزایای حاصل از دارا بودن این حجم عظیم از ذخایر است. ایران یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان نفت اوپک است و حدود ۴ درصد کل نفت جهان را تولید می‌نماید. شرکت ملی نفت ایران یک شرکت دولتی است که در پنج دهه اخیر یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفت دنیا بوده است. میزان تولید فعلی نفت ایران در حدود ۴ میلیون بشکه در روز است و با در نظر گرفتن ذخایر اثبات شده فعلی تا حدود ۱۰۰ سال دیگر می‌تواند استمرار داشته باشد. ایران برای پاسخگویی به رشد سریع تقاضای نفت مجبور است تولید خود را افزایش دهد. بنابراین طرح‌های توسعه مناطق جدید نفتی (غرب کارون و...) را پیش برده است و میادین نفتی این مناطق در کل قادر به تولید ۱/۵ میلیون بشکه در روز نفت خواهند بود. این طرح‌های عظیم ظرفیت تولید نفت ایران را از ۴ میلیون بشکه در روز به ۵/۵ میلیون بشکه می‌رساند. در خصوص میادین مشترک نفت و گاز به دلیل اینکه توقف ایران از استخراج از این منابع موجب کاهش سهم کشور شده و عملاً فرصت‌های درآمدزایی از دست می‌رود، استراتژی وزارت نفت تمرکز سریع روی این مخازن است. در حال حاضر در جنوب خلیج فارس، دریای خزر، استان گلستان، ترکمنستان و مرز عراق میادین مشترکی وجود دارد که باید به سرعت به آنها پرداخته شود. بنابراین، هدف کلی ایران طی سال‌های آتی افزایش ظرفیت تولید نفت و گاز به‌خصوص از میادین مشترک است.

اما این نگاه که بیشتر مبتنی بر موضوعات و ضرورت‌های صنعت نفت در داخل کشور است نباید منجر به فراموشی موضوع بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران بشود. چه بسا بتوان در راستای بهره‌برداری بیشتر و موثرتر از میادین مشترک، زمینه همکاری و تعامل گسترده با شرکت‌های بین‌المللی نفت را برای منابع داخلی به‌گونه‌ای فراهم



سمت ساخت شرکت‌هایی بین‌المللی گام برداشتند که امکانات و قدرت شرکت‌های ملی را نیز در اختیار داشتند.

شرکت‌های ملی نفت با تدوین استراتژی درست و حرکتی هوشمندانه در این مسیر گام نهادند. این شرکت‌ها با استراتژی‌های سیاسی، مدیریتی، ساختاری و اقتصادی که تدوین نمودند، توانستند از نظر میزان شتاب رشد، از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی و همچنین سایر شرکت‌های ملی که در حوزه بین‌المللی شدن وارد نشده بودند، پیشی بگیرند و خود را به موقعیتی ناب در عرصه جهانی صنعت نفت وارد نمایند.

شرکت ملی نفت ایران نیز با توجه به نواقص و محدودیت‌هایی که در زمینه مدیریت و کنترل منابع خود، با آنها مواجه شده است، نیاز به بین‌المللی شدن را بیش از پیش احساس می‌کند. همچنین با نگاه به پتانسیل‌های این شرکت در جهت رشد به سمت بین‌المللی شدن، رسیدن به این هدف ارزش دو چندان پیدا می‌کند. اما به‌طور حتم در این راه چالش‌هایی به‌وجود خواهد آمد که این شرکت باید برای حل آنها برنامه‌ریزی مناسبی صورت دهد.

امروز شرکت‌هایی که به مراتب جوان‌تر از شرکت ملی نفت ایران هستند به شرکت‌های بین‌المللی بدل شده‌اند اما شرکت ملی نفت ایران بعد از یک قرن هنوز در جغرافیای ایران محدود مانده و وارد عرصه کسب و کار بین‌المللی صنعت نفت نشده است.

حضور نداشتن شرکت ملی نفت ایران در بازارهای بین‌المللی سبب شد تا چهارمین شرکت نفتی بزرگ دنیا، از کسب و کار جهانی نفت تنها نحوه فروش نفت و قیمت‌گذاری آن را بداند. استقلال نداشتن این شرکت برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه‌ای و وابستگی آن به بودجه از جمله عواملی است که شرکت ملی نفت را سرگرم اجرای پروژه‌های داخلی کرده است.

این پژوهش بر مبنای تحلیل الگوی حرکت شرکت‌های ملی نفت به سمت بین‌المللی شدن تلاش کرده تا تصویری کلی از آن ارائه نماید. با توجه به مزایایی که یک شرکت بین‌المللی در عرصه جهانی دارد، بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران به عنوان یک نیاز، کاملاً محسوس و ضروری است. از این‌رو، شرکت ملی نفت ایران باید با بررسی الگوی حرکت شرکت‌های ملی نفت مختلف که در زمینه بین‌المللی شدن حرکت کرده‌اند، به یک الگوی کسب و کار بین‌المللی دست یابد و نحوه‌گذار و رسیدن به آن از وضعیت موجود را ترسیم نماید.

شرکت ملی نفت ایران در مسیر حرکت خود به سمت بین‌المللی شدن نیازمند تغییراتی مثبت در خصوص نحوه نگرش مدیران خود به

نمود که فرصتی برای آمادگی و ارتقای توانمندی‌های شرکت ملی نفت ایران به‌منظور حرکت به سوی جهانی شدن مهیا نماید.

ایران در حالی که ۲۸ میدان مشترک نفت و گاز با کشورهای همسایه خود دارد، به‌دلیل فعالیت کمتر در آنها سالانه چندین میلیارد دلار از محل درآمد ایران در میادین مشترک عاید همسایگان ایران می‌شود<sup>۱۳</sup>. همین موضوع می‌تواند به‌عنوان یک تهدید، زمینه‌ساز توسعه تعاملات بین‌المللی شرکت ملی نفت ایران شود و از طریق آن، زمینه حرکت بین‌المللی شرکت ملی نفت ایران فراهم گردد. در واقع، بسته به چگونگی نگاه و بهره‌گیری از میادین مشترک کشور به‌عنوان یک دارایی استراتژیک، میادین مشترک می‌تواند به تهدید یا فرصت تبدیل شوند.

ایران می‌تواند با مشارکت با شرکت‌های بین‌المللی ضمن تسریع سرعت بهره‌برداری از میادین مشترک خود، هم‌زمان و در نتیجه‌ی تعامل با آنها، با استفاده از سرمایه، دانش و فناوری این شرکت‌ها صنعت نفت ایران را به‌روز نموده و ضمن حصول به اثربخشی در بهره‌برداری از میادین مشترک، توانمندی‌های رقابت بین‌المللی خود از جمله فناوریانه و مدیریتی را ارتقا داده و آماده حضور در عرصه بین‌المللی گردد. همچنین از درآمد حاصل از استحصال نفت و گاز بیشتر از میادین مشترک نیز برای ارتقای توان مالی خود در راستای فراهم شدن توانمندی سرمایه‌گذاری لازم در عرصه بین‌المللی استفاده نماید.

در بهره‌برداری از میادین مشترک بین شرکاء رقابت وجود دارد و زمان، عاملی بسیار تعیین‌کننده است. ایران برای بهره‌برداری از میادین مشترک، باید هم منابع مالی را جذب کند، هم با استفاده از فناوری، روند برداشت را تسریع نماید و همچنین مکانیسمی را به‌کار گیرد که بتواند وارد رقابت شود. باید منابع داخلی ساماندهی و قراردادهایی طراحی شود که برای جذب سرمایه‌گذار، فناوری و منابع مالی جذابیت ایجاد شود.

براین اساس این‌طور منتج می‌شود که استفاده از شرکای بین‌المللی مطمئن و مناسب و برخوردار از فناوری‌های جدید باید در صدر استراتژی وزارت نفت در خصوص میادین مشترک قرار گیرد تا علاوه بر تسریع بهره‌برداری از میادین مشترک، زمینه یادگیری‌های لازم در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران نیز فراهم آید.

### نتیجه‌گیری

از حدود نیم قرن پیش، شرکت‌های ملی نفت با کسب قدرت در قسمت‌هایی که فاقد آن بودند و یکپارچه‌سازی مزیت‌هایشان، به

■ تلاش در جهت ایجاد نگرش مثبت نسبت به مقوله بین‌المللی شدن در صنعت نفت و فراهم کردن ارتباطات سازنده بین‌المللی در این زمینه.

■ مشخص نمودن نیازها و ضرورت‌های بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران در جهت بقا و رشد برای ذی‌نفعان، سیاستمداران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان در این صنعت.

■ ترویج نگاه تخصصی و صنعتی به شرکت‌های خارجی طرف مقابل به جای نگاه سیاسی به دولت‌های آنها و استفاده از طرف‌های مقابل در ارتباطات بین‌المللی برای کاهش ریسک. ■

کسب و کار بین‌المللی و ایجاد تمایل به حضور در عرصه بین‌المللی در آنهاست. این شرکت برای رسیدن به این اهداف و همچنین بقای خود در صنعت نفت جهان و حفظ منافع ملی کشور، چاره‌ای جز پیمودن مسیر جهانی شدن را نداشته و ملزم به افزایش سرعت حرکت و توان خود در استراتژی‌های بین‌المللی شدن است. استراتژی‌هایی که برخی از آنها برای مدیران نفتی ایران، هنوز به‌عنوان معما و نقطه‌ی مبهم و گنگی به‌صورت تعریف نشده باقی مانده‌اند.

براین اساس می‌توان پیشنهادهای زیر را به شرکت ملی نفت ایران در راستای حرکت به سمت بین‌المللی شدن ارائه داد:

## پانویس‌ها

1. Petro-nationalism
2. Wealth Creation
3. Wealth Re-distribution
4. National Energy Policy
5. Foreign Policy Tool
6. Forward Integration
7. Policy Makers

۸. در ادبیات دلایل بسیاری به‌عنوان علت مرجع بودن یک شرکت ملی نسبت به سایر گزینه‌ها در اکثر دولت‌های مستقل بر شمرده شده است. با وجود این دلایل متعدد منطقی جهت ایجاد و حفظ یک شرکت ملی نفت، اثربخشی و کارایی تجاری

این سازمان‌های ملی نه‌تنها در بیشتر موارد مطابق با انتظارات نبوده، بلکه به‌طور کامل ناامیدکننده نیز بوده است. این نقص به تضييع منابع مربوط است، به نحوی که بیشتر دولت‌ها از ضعف آشکار عدم‌توانایی تبدیل ثروت منابع طبیعی به توسعه اقتصادی پایدار رنج می‌برند.

9. Mid-Size IOCs
10. Chevron
11. ExxonMobil
12. ConocoPhillips

۱۳. علت این است که رقبای ایران در میدان مشترک، شرکت‌های خارجی را با دانش و فناوری نوین به‌کار گرفته‌اند و میزان استخراج و برداشتشان را افزایش داده‌اند.

## منابع

- [1]. Stevens, P. (2016). International oil companies: The death of the old business model. Chatham House The Royal Institute of International Affairs.
- [2]. González, Á. (2016). Issue: Global Oil and Gas Industry Global Oil and Gas Industry.
- [3]. Baker Institute (2007). The Changing Role of National Oil Companies in International Energy Markets. Policy Report 35, The James A. Baker III Institute for Public Policy, Rice University, Houston.
- [4]. Haugnes, H. T. (2013). Internatioalization of the Norwegian Oil/Gas Supplier Industry. Copenhagen Business School.
- [5]. Stevens, P. (2008). National oil companies and international oil companies in the Middle East: Under the shadow of government and the resource nationalism cycle. The Journal of World Energy Law & Business, 1(1), 530-.
- [6]. Griffin, J. M. (2015). Petro-Nationalism: The Futile Search for Oil Security. The Energy Journal, Special Issue 1, 36, 2541-.
- [7]. Leis, J., McCreery, J. and Carlos Ga, J. (2012). National Oil Companies Reshape the Playing Field. Bain & Company.
- [8]. Heller, P., Mahdavi, P. and Schreuder, J. (2014). Reforming national oil companies: nine recommendations. National Resource Governance Institute.
- [9]. Al-Fattah, S. M. (2013). National Oil Companies: Business Models, Challenges, and Emerging Trends. Corporate Ownership and Control, 2(4), 1128-.
- [10]. Markwell, P., Pettit, J., Swanson, A., & Thomas, J. (2014). The New Frontier for National Oil Companies. Available at SSRN 2380850.
- [11]. حسینی، زهرا. (۱۳۸۸). تعیین میزان تأثیر بازار محوری صادرات بر عملکرد صادرات در شرکت‌های تولیدی صادراتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.
- [12]. Kalafsky, R. V. (2009). Export challenges and potential Strategies Canadian manufacturers in the Chinese market. Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(1), 4759-.
- [۱۳]. زارعی، علی‌اصغر و نسیمی، همایون. (۱۳۸۹). مدیریت نوآوری در صنعت نفت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شماره ۱.
- [۱۴]. پهلوانی، معصومه، پیرایش، رضا، علیپور، وحیده، باشکوه، محمد. (۱۳۹۰). بررسی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۵)، ۱۹-۳۶.
- [15]. Zanoian, V. (2002). NOC-IOC relations and their impact on investment in the upstream sector. 8th International Energy Forum, Osaka, Japan.
- [16]. Gordon R., and Stenvoll, T. (2007). Statoil: A Study in Political Entrepreneurship. Institute for Public Policy.
- [17]. Mehden, f. R., and Troner, a., (2007). Petronas: a national oil company with an international vision, Baker Institute.
- [18]. Kaye, A. (2013). Petrobras' Internationalization Process. Master thesis, University of Liverpool.