



شرکت‌های بین‌المللی نفتی از مهم‌ترین بازیگران بازار جهانی نفت هستند. فعالیت این شرکت‌ها با کشف نفت در آمریکا شروع شد. تا پایان قرن نوزدهم صنایع نفت و گاز فقط در کشور آمریکا قرار داشت. در این دوره راهبرد شرکت‌های بزرگ نفتی فعال در آمریکا، انحصار در بخش پایین دستی نفت بود. اما پس از توسعه صنایع نفت و گاز در سطح بین‌المللی، طی سال‌های ۱۹۴۰-۱۹۰۰ شرکت‌های بین‌المللی با فضایی رقابتی و کاهش قیمت در صنعت نفت روبرو شدند. پس از سال ۱۹۲۸، در سطح بسیار بالای صنعت نفت ادغام افقی انجام شد و تا اوایل دهه ۱۹۷۰ از طریق کنسرسیوم، مالکیت مشترک آنها بر شرکت‌های عملیاتی خاورمیانه هم‌چنان پابرجا ماند. در این سه دهه علاوه بر ادغام افقی، ادغام عمودی نیز به‌طور کامل در بازار نفت وجود داشت و شرکت‌های بین‌المللی نفتی بر تمام زنجیره تولید از بالادست تا پایین دست کنترل داشتند. در نیمه اول دهه ۱۹۷۰، با ملی شدن شرکت‌های عملیاتی، ادغام افقی در چارچوب سازمان اوپک، جایگزین ادغام شرکت‌های نفتی شد. در دوره چهارم (۱۹۸۴-۱۹۷۴) شرکت‌های بین‌المللی نفتی به دنبال منابع نفتی جدید برای جایگزین کردن منابع شرکت‌های ملی نفت و هم‌چنین گسترش فعالیت‌های خود در سایر حوزه‌ها مثل معادن، فلزات و غیره بودند. در دوره پنجم (۱۹۹۴-۱۹۸۵) با کاهش قیمت نفت و کاهش سودآوری، شرکت‌های بین‌المللی نفتی اقدام به بازسازی درونی، شکست ادغام عمودی عملیاتی، تمرکز مجدد بر صنایع نفت و گاز و استفاده حداکثری از منابع و ظرفیت‌های خود کردند. دوره ششم (۲۰۰۲-۱۹۹۵) موج ادغام‌ها برای استفاده از اقتصاد مقیاس برای مواجهه با کاهش قیمت نفت اتفاق افتاد. در حال حاضر نیز با افزایش نقش شرکت‌های ملی نفت و شرکت‌های خدماتی، جایگاه شرکت‌های بین‌المللی در بازار نفت کاهش یافته است. راهبرد این شرکت‌ها برای بازیابی جایگاه خود عبارت است از حرکت به سمت توسعه منابع گازی، ادغام عمودی در صنعت گاز طبیعی و افزایش تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری در منابع نامتعارف نفتی و گازی.

واژگان کلیدی | شرکت‌های بین‌المللی نفتی، انحصار، تملک، ادغام عمودی، ادغام افقی

مقدمه بازار انرژی به‌ویژه در صنایع نفت و گاز، تا اهداف مدنظر در شرایط مختلف بازار تأمین هستند. شرکت‌های نفتی را نیز می‌توان به دو دسته شرکت‌های بین‌المللی نفتی (IOC)^۱ و شرکت‌های ملی نفت (NOC)^۲ طبقه‌بندی کرد. شرکت‌های ملی نفت نیز به دو دسته تقسیم می‌شوند: نخست شرکت‌هایی که در مهم‌ترین بازیگران بازار نفت و گاز، دولت‌های تولیدکننده و شرکت‌های نفتی می‌توان گفت در یک دسته‌بندی کلی می‌توان گفت باید با شرایط پرنوسان بازار مطابقت داشته باشد

* نویسنده عهده‌دار مکاتبات (taherifard1361@yahoo.com)



کشورهای تولیدکننده به وجود آمده‌اند و دوم شرکت‌هایی که در کشورهای مصرف‌کننده شکل گرفته‌اند. البته نهادهای بین‌المللی مانند سازمان کشورهای صادرکننده نفت (OPEC)^۳ از طرف کشورهای تولیدکننده و آژانس بین‌المللی انرژی (IEA)^۴ از طرف کشورهای مصرف‌کننده در شرایط مختلف بر تحولات بازار نفت و گاز مؤثر بوده‌اند.

دسته دیگری از بازیگران که در دهه اخیر و با توجه به لزوم انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت‌های نفتی، در بازار ظهور کرده‌اند شرکت‌های خدماتی هستند. پیش از این، شرکت‌های خدماتی تنها در بخش‌های تخصصی و به‌عنوان پیمانکار دولت‌ها و شرکت‌های بین‌المللی فعالیت می‌کردند. اما در حال حاضر شرکت‌های بزرگ خدماتی با مدیریت پروژه‌های نفت و گاز و همچنین پذیرفتن ریسک این پروژه‌ها، در ردیف شرکت‌های نفتی قرار گرفته‌اند [۷]. بازیگران دیگر بازار نفت، شرکت‌های

مستقل هستند. این شرکت‌ها در تمام زنجیره صنعت نفت حضور ندارند بلکه در بخشی از یک زنجیره مثلاً پالایش یا توزیع یا بالادستی فعالیت می‌کنند. مهم‌ترین تفاوت این شرکت‌های مستقل با شرکت‌های خدماتی آنست که شرکت‌های خدماتی اغلب به‌صورت پیمانکار شرکت‌های بزرگ فعالیت می‌کنند، اما این شرکت‌های مستقل (همان‌طور که از عنوانشان معلوم است) به‌صورت مستقل در بازار نفت حضور دارند. مهم‌ترین ویژگی‌های این شرکت‌ها به شرح زیر است:

- بسیار کوچکتر از شرکت‌های بزرگ نفتی هستند.
- راهبردهای ورود و رقابت شرکت‌های تازه وارد را دارند و فاقد توانایی مدیریت بازار و تأثیرگذاری بر ساختار بازار و قیمت‌ها هستند.
- ساختار سازمانی نسبتاً به هم پیوسته‌ای دارند و جهت‌گیری آنها بیشتر به سمت پایین‌دست

می‌باشد.
 ■ درجه کمتری از تنوع جغرافیایی و تولیدی دارند و بیشتر در حوزه‌های ملی فعالیت می‌کنند. هرچند در دهه اخیر فعالیت‌های بین‌المللی آنها نیز به‌سرعت گسترش یافته است [۳].

۱- راهبرد شرکت‌های بین‌المللی در بازار نفت و گاز

تا دهه ۷۰ میلادی بزرگ‌ترین شرکت‌های بین‌المللی نفتی با عنوان هفت خواهران^۵ در صنعت نفت شناخته می‌شدند. برخی مشخصات و ویژگی‌های مشترک این شرکت‌ها به شرح زیر بود:

- قدمت زیاد و تجربه تخصصی
- مقیاس بزرگ (چه مطلق و چه نسبی)
- درجه بالایی تنوع در مکان فعالیت و محصول تولیدی
- درجه همگرایی افقی و عمودی برای کنترل

۱ | ظهور و سقوط شرکت‌های بزرگ نفتی، تولید و ذخایر نفت (واحد: میلیون بشکه در روز)

شرکت	۱۹۶۹	۱۹۶۰	۱۹۷۰	۱۹۸۰	۱۹۹۰	۱۹۹۵	۲۰۰۰	۲۰۰۵	۲۰۱۱
اکسون	۱/۳	۲/۵	۶/۱		۱/۷	۱/۷	۲/۶	۲/۶	۴/۸
کلف اویل	۰/۵	۱/۶	۳/۲	۱/۲					
شورون	۰/۴	۱	۲/۶	۳	۰/۹	۱	۱/۲	۱/۷	۳/۸
تکراس اویل	۰/۵	۱/۴	۳/۲	۳/۳	۰/۸	۰/۸	۰/۸		
موبیل اویل	۰/۳	۰/۸	۲/۱	۲	۰/۹	۰/۸			
روبال داچ	۰/۹	۲	۵/۱	۳/۷	۱/۹	۲/۲	۲/۳	۲/۱	۳/۲
بی‌پی	۰/۷	۱/۵	۴	۲/۴	۱/۳	۱/۲	۱/۹	۲/۶	۴
توتال	۰		۱/۲	۱/۳	۰/۵	۰/۸	۱/۴	۱/۷	۴/۱
تولید شرکت‌های بزرگ نفتی	۴/۶	۱۰/۸	۲۷/۵	۲۰/۹	۸	۸/۵	۱۰/۲	۱۰/۷	۱۹/۹
تولید جهانی	۸/۵	۱۸/۷	۴۰/۳	۴۸/۷	۵۱/۱	۵۷/۸	۶۳/۷	۶۵/۶	۸۲/۵
سهم شرکت‌های بزرگ نفتی از تولید جهانی (درصد)	۵۴/۱	۵۷/۸	۶۸/۲	۴۲/۹	۱۵/۷	۱۴/۷	۱۶/۰	۱۶/۳	۲۴/۱
ذخایر شرکت‌های بزرگ نفتی	۵۰/۷				۳۵/۹	۳۳/۸	۴۵	۴۲/۲	۷۵/۵
ذخایر جهانی	۷۸	۲۶۰	۴۷۱	۵۵۵	۹۱۸	۹۴۰	۱۰۰۳	۱۰۶۲	۱۶۵۳
سهم شرکت‌های بزرگ نفتی از ذخایر جهانی (درصد)	۶۵				۳/۹	۳/۶	۴/۵	۴/۰	۴/۵

هزینه و مدیریت بازار
 ■ تصمیم‌گیری بر اساس اصول تجاری

این ویژگی‌ها برای شرکت‌های بزرگ به‌برخی مزیت‌های رقابتی تبدیل شده بود؛ تا جایی که آنها توانستند تا اواسط دهه ۷۰ به کنترل کاملی بر تمامی سطوح بین‌المللی این صنعت دست یابند [۶]. پس از آن اوضاع به‌شکل جدی تغییر کرد و میزان کنترل این شرکت‌ها بر تولید جهانی از حدود ۷۰ درصد در سال ۱۹۷۰ به ۱۶ درصد در سال ۱۹۹۵ کاهش یافت. طی این سال‌ها اگرچه نقش شرکت‌های بزرگ نفتی در تولید نفت خام کاهش یافته اما از بین نرفته است. در حقیقت این شرکت‌ها تسلط فراوان خود را بر بازار از دست داده‌اند اما هنوز کنترل تجارت و حاکمیت در حوزه حمل و نقل و پالایش را در اختیار دارند.

۱-۱- دوره نخست (۱۹۰۰-۱۸۵۹): انحصار شرکت‌های آمریکایی؛ انحصار در بخش پایین‌دستی

فاز نخست توسعه نفت از سال ۱۸۵۹ تا تأسیس شرکت معروف استاندارد اوایل توسط جان دیویدسون راکفلر در پنسیلوانیای آمریکا آغاز شد و تا اواخر قرن نوزدهم ادامه یافت. از آنجا که در حقوق مالکیت آمریکا، منابع زیرزمینی نیز به صاحب زمین تعلق دارد، برای استخراج از یک میدان نیاز است چندین نفر با یکدیگر همکاری کنند. اگر راهکاری برای همکاری وجود نداشته باشد، رقابت میان صاحبان ذخایر موجب می‌شود تولید به‌صورت بهینه انجام نشود. شرکت استاندارد اوایل با مشاهده پراکندگی قدرت‌های حاکم بر منابع نفتی، تصمیم گرفت به‌جای تسلط بر تمامی مراحل تولید، ابتدا به دنبال بخش‌های راهبردی برود و بنابراین در ابتدا با سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پالایش و حمل و نقل نفت خام به انحصار این بخش دست یافته و توانست بازار را مدیریت کند و سپس با احداث خطوط لوله برای حمل و نقل، هزینه حمل نفت خام را از بشکه‌ای ۱/۵ دلار به ۵۰ سنت کاهش داد. در سال ۱۸۹۰ قانون ضد انحصار آمریکا، شرکت

استاندارد اوایل که سهام ۷۰ شرکت را در اختیار داشت محکوم کرد و این شرکت به ۳۳ شرکت مجزا تجزیه شد [۳].

۲-۱- دوره دوم (۱۹۰۰-۱۹۴۰): شرکت‌های نفتی آمریکا در مقیاس جهانی

افزایش تدریجی تقاضای نفت خام در خارج از آمریکا، ورود به بازارهای خاورمیانه، تأسیس سایر شرکت‌های بزرگ و توسعه بازارهای بین‌المللی، از وقایع سه دهه ابتدایی قرن بیستم بود. افزایش تعداد تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان در بازار نفت موجب شد تا پایداری بازار به‌ویژه حفظ سطح قیمت‌های مدنظر شرکت‌های بین‌المللی نفتی با دشواری‌هایی روبرو شود. مهم‌ترین رخداد نفتی این دوره جنگ قیمتی شرکت‌های استاندارد اوایل و شل در تأمین بازار هند بود. در مقیاس جهانی روش راکفلر یعنی در اختیار گرفتن پالایش و انتقال نفت خام، کافی و ممکن نبود. از این رو شرکت‌های بین‌المللی نفتی تصمیم گرفتند تا بر ذخایر نفت خامی که در سرتاسر جهان پراکنده است تسلط پیدا کنند. برای رسیدن به این هدف دو شرط لازم بود؛ نخست حقوق مالکیتی که به شرکت‌ها اجازه دهد تا با کنترل ذخایر کشور میزبان اختیار کامل سیاست‌گذاری تولید را دست بگیرند و دوم چارچوبی که شرکت‌های نفتی بتوانند طبق آن با یکدیگر همکاری داشته باشند. راهکار معضل نخست انعقاد قراردادهای امتیازی و راهکار معضل دوم تشکیل کنسرسیوم‌های نفتی بود.

۲-۱-۱- قراردادهای امتیازی

قراردادهای امتیازی چارچوبی بود که شرکت‌های نفتی برای کنترل ذخایر کشورهای نفتی برگزیدند. برخی از قراردادهای امتیازی دهه ۱۹۴۰ تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی ادامه داشت. مهم‌ترین منافع قراردادهای امتیازی برای شرکت‌های خارجی به شرح زیر بود:
 ■ امکان سیاست‌گذاری کامل برای شرکت تولیدکننده (کشورهای صاحب ذخایر تنها رانت دریافت می‌کردند)

■ قراردادهای به‌شکل یک‌طرفه از سوی کشورهای میزبان قابل بازنگری نبود (پایداری قرارداد)

■ حضور بازیگران جدید در میادین کشورهای میزبان غیرممکن بود و یا با محدودیت‌های جدی مواجه بود.

۲-۲-۱- کنسرسیوم

نخستین کنسرسیوم در سال ۱۹۲۸ با عنوان شرکت نفت عراق (IPC)^۶ تشکیل شد. این کنسرسیوم شامل استاندارد اوایل، موبیل، بی‌پی، شل و CFP^۷ بود. این مدل در کشورهای ایران، عربستان، کویت و سایر کشورهای منطقه خلیج فارس نیز عملیاتی شد. کنسرسیوم امتیازات زیر را برای شرکت‌های بین‌المللی نفتی دربر داشت:

- مدیریت عرضه تولیدات میادین جدید به بازار با توجه به تقاضا
- محدود کردن رقابت
- حل ساختاری تعارضات منافع شرکت‌های بزرگ

طی این دوره در سال ۱۹۲۸ برای خاتمه‌دادن به جنگ قیمت‌ها، ادغام افقی در سطح بسیار بالای صنعت نفت رخ داد. هدف از این ادغام، کنترل عرضه و مدیریت بازار بود. این کنترل با موافقت‌نامه آکناکاری در سال ۱۹۲۸ آغاز شد [۶]. با این موافقت‌نامه جنگ بین شرکت‌های بین‌المللی نفت منجر به تقسیم بازار نفت جهانی شد و نظام قیمت‌گذاری مبدأ ثابت خلیج مکزیک گردید. موافقت‌نامه آکناکاری که عملاً شکلی از یک کارتل بود، تا سال ۱۹۵۲ که در خلال یک‌سری جلسات سنا راجع به صنعت بین‌المللی نفت آشکار شد، محرمانه باقی مانده بود و در آن سال فاش و لغو گردید. در این دوره کشورهای استعمارگر اجازه فکر کردن راجع به ملی کردن منابع را به کشورهای خاورمیانه نمی‌دادند [۹]. هرچند اهداف این موافقت‌نامه تا اواخر دهه ۱۹۳۰ آنچنان که باید محقق نشد. اما از اوایل دهه ۱۹۴۰ پس از افزایش هماهنگی‌های عملیاتی شرکت‌های بین‌المللی، ثبات مورد نظر شرکت‌ها مجدداً به بازار نفت بازگشت.

۱-۳- دوره سوم (۱۹۷۰-۱۹۴۰): ثبات قیمت‌ها؛

دوره طلایی برای شرکت‌های بین‌المللی

در پایان دهه ۴۰ شرکت‌های بزرگ نفتی کنترل ۸۲ درصد ذخایر اثبات‌شده (به جز ایالات متحده و اتحادیه جماهیر شوروی)، ۸۶ درصد تولید نفت خام و ۷۷ درصد ظرفیت پالایشگاهی را در اختیار داشتند. اما علاوه بر موارد فوق ویژگی‌های ساختاری زیر نیز برای مدیریت بازار ضروری بود [۳]:

- ساختار به شدت یکپارچه شرکت‌های اصلی و بزرگ؛ هم از نظر افقی و هم از نظر عمودی
- هماهنگی بسیار زیاد در تصمیمات عملیاتی و برنامه‌های راهبردی به‌ویژه در فعالیت‌های بالادستی
- محدودیت رقابت و بازار به‌عنوان راهکاری برای تثبیت قیمت
- تعیین پیش‌بینی سهمیه در هر دو بخش بالادستی (نفت خام) و پایین‌دستی (فرآورده‌ها) در چرخه نفت [۳].

این شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف بالا، راهبردهای زیر را برگزیدند:

۱-۳-۱- ادغام افقی

ادغام افقی راهبردی است که شرکت‌ها توسط آن می‌توانند بازار را کنترل و مدیریت کنند. در این شیوه، بنگاه یا بنگاه‌های همسان با یکدیگر ادغام می‌شوند یا مالکیت یکدیگر را به‌عهده می‌گیرند. پس از تکمیل کنسرسیوم‌های

نفتی و انعقاد موافقت‌نامه آکناکاری در سال ۱۹۲۸، ادغام افقی بسیار جلدی در بازار نفت وجود داشت. هر چند این موافقت‌نامه در سال ۱۹۵۲ فسخ شد، اما تا دهه ۱۹۷۰ هم چنان ادغام افقی شرکت‌ها مثل گذشته ادامه یافت.

شرکت‌های بین‌المللی نفتی با ایجاد روابط شبکه‌ای درونی، اولاً قدرت تصمیم‌گیری را در اختیار افراد محدودی متمرکز کردند، ثانیاً سیاست‌گذاری نیز در اختیار این شرکت‌ها قرار گرفت و ثالثاً اطلاعات بیشتری از وضعیت دیگر رقبا به دست آورده و در نتیجه امکان کنترل کامل بر عرضه نفت را برای خود فراهم کردند. با گذشت زمان مدیریت متمرکز به‌عنوان راهکاری بسیار مهم جهت هماهنگی بین شرکت‌ها محسوب می‌شد. در دهه ۵۰ میلادی تصمیم‌گیری درباره کلیه فعالیت‌های نفتی خاورمیانه تنها توسط ۲۸ نفر صورت می‌گرفت [۳].

۱-۳-۲- ادغام عمودی^۱

اکثر صنایع انرژی با ادغام عمودی شناخته می‌شوند. این ادغام به دو شکل در بازار انجام می‌شود. نخست ادغام عمودی مالی که در آن، مراحل متفاوت یک زنجیره تولید در اختیار یک شرکت مادر تخصصی است. دوم ادغام عمودی عملیاتی که تولیدات هر یک از اجزای زنجیره تولید در اختیار سایر بخش‌ها قرار می‌گیرد. شرکت‌های نفتی تا پیش از دومین شوک نفتی هم به صورت مالی و هم به صورت

عملیاتی ادغام شده بودند [۶]. دلایل فراوانی برای ادغام عمودی وجود داشت. هزینه‌های مبادلات و جمع‌آوری اطلاعات موجب می‌شد تا ادغام عمودی عملیاتی بر انجام معاملات در چارچوب بازارهای به شدت ناقص ترجیح داده شود. ادغام عمودی عملیاتی هم‌چنین برای شرکت‌های رقابت‌گریز منافع زیادی داشت و مانعی جدی برای ورود شرکت‌های جدید به صنعت نفت بود.

در سال ۱۹۴۶، کمتر از ۱۰ شرکت فعال در خاورمیانه وجود داشت. این رقم تا سال ۱۹۵۶ به ۱۹ شرکت و در سال ۱۹۷۰ به ۸۱ شرکت افزایش یافت که این افزایش به دلیل سود فراوان این صنعت بود. هم‌چنین افزایش تقاضای نفت و حمایت سیاسی کشورهای تولیدکننده نفت از شرکت‌های ملی نفت، از دلایل دیگر افزایش بازیگران بازار نفت بود. پیامدهای مهم افزایش شرکت‌های تولیدکننده نفت در دهه ۷۰ میلادی عبارت بود از:

- ظهور یک بازار آزاد برای نفت خام خارج از مدارهای یک‌پارچه گول‌های نفتی
- ایجاد معیارهای مختلف برای شکل‌گیری قیمت و پویایی‌های مختلف در هر یک از مبادلات
- افزایش نقش کشورهای تولیدکننده

۱-۴- دوره چهارم (۱۹۸۴-۱۹۷۴): شکست مدل

سنتی، متنوع‌سازی و تقاضای منابع جدید

اولین شوک نفتی در سال ۱۹۷۳ مدل برنامه‌ریزی سنتی شرکت‌های بزرگ نفتی را دگرگون کرد. اولاً کنترل بازار نفت از اختیار شرکت‌های بزرگ خارج شده و به اوپک منتقل شد و ثانیاً به دلیل ملی‌شدن، بخش قابل توجهی از میادین نفتی از اختیار شرکت‌های بین‌المللی نفتی خارج شد. عکس‌العمل شرکت‌های بین‌المللی به تحولات حادث شده، جستجوی میادین جدید نفت در حوزه‌های دیگر جهت استمرار ادغام عمودی و هم‌چنین متنوع‌سازی فعالیت‌ها برای تداوم رشد بود.

۱-۴-۱- تقاضا برای ذخایر جدید نفت

در نیمه دوم دهه ۷۰ میلادی شرکت‌های

۲ | شاخص‌های عمده شرکت‌های نفتی اصلی و بزرگ (۱۹۴۹)

ظرفیت پالایش	تولید		ذخایر		* آمریکا
	میلیون بشکه در روز	سهم از کل (درصد)	میلیون بشکه در روز	سهم از کل (درصد)	
۴۴/۴	۳/۰	۳۱/۵	۱/۶	۳۳/۶	۹/۴
۷۷/۳	۳/۱	۸۵/۷	۳/۰	۸۲/۱	۴۱/۳
۵۶/۷	۶/۱	۵۴/۶	۴/۶	۶۵/۰	۵۰/۷

* اعداد صحیح به هفت شرکت نفتی اصلی و بزرگ و اعداد نشان داده شده با درصد به سهم این شرکت‌ها از کل شاخص مربوط در هر منطقه اشاره دارد

** به استثنای کشورهای دارای اقتصاد برنامه‌ریزی‌شده مانند اتحاد جماهیر شوروی و ... [۱۱]

نفتی برای حفظ ادغام عمودی، جستجوی نفت را به‌ویژه در مناطقی مانند دریای شمال و آلاسکا که از ثبات سیاسی بیشتری برخوردار بود، گسترش دادند. فعالیت‌های توسعه‌ای و تولیدی نیز در حوزه‌های قدیمی و جدید افزایش یافت. در مجموع با افزایش قیمت نفت و گاز در این دوره، سرمایه‌گذاری در بخش بالادستی نفت نیز افزایش یافت. با وجود افزایش اکتشاف در دریای شمال، آلاسکا و سایر مناطق، موقعیت شرکت‌های بین‌المللی نفتی در سال‌های پیش از ۱۹۷۳ غیرقابل تکرار بود. در سال ۱۹۷۵ شرکت‌های بین‌المللی نفتی، تنها نیمی از نفت مورد نیاز خود را تولید کرده و باقیمانده آنرا از شرکت‌های ملی نفت تازه تأسیس خریداری می‌کردند.

۱-۴-۲- متنوع‌سازی فعالیت‌ها

افزایش شدید قیمت‌های نفت، کاهش رشد اقتصادی در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ که حاکی از رکود در تقاضای نفت و محصولات نفتی بود و هم‌چنین ظهور مازاد ظرفیت در تمام زنجیره صنعت نفت موجب شد تا شرکت‌های بین‌المللی درآمدهای حاصل از افزایش قیمت نفت را در فعالیت‌های دیگری صرف کرده و سیاست متنوع‌سازی فعالیت‌ها را برگزینند.

در سال ۱۹۷۰ اغلب فعالیت شرکت‌ها در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی متمرکز بود. در سال ۱۹۸۴ الگوی متنوع‌سازی، شرکت‌ها را به سمت انرژی‌های جایگزین، مواد معدنی، فسفات، سولفور و سیمان سوق داد. علاوه بر این، شرکت‌های بزرگ نفتی ورود سایر فعالیت‌ها نیز شدند. برای مثال بی‌پی و آموکو^۱ در صنایع غذایی، شل در مواد بهداشتی و دارویی و اکسون و تگزاکو در تولید برق سرمایه‌گذاری کردند [۴].

۱-۵-۵- دوره پنجم (۱۹۹۴-۱۹۸۵): بازسازی درونی با هدف کارایی و انعطاف‌پذیری

با کاهش شدید قیمت نفت در اواسط دهه ۸۰ به ۹ دلار به دلیل افزایش تولید نفت عربستان، شرکت‌های بزرگ نفتی به شدت تحت فشار قرار گرفته و در نتیجه سود این صنعت به سرعت کاهش می‌یافت. از این رو

در فاصله سال‌های ۱۹۹۴-۱۹۸۵ تقریباً تمامی شرکت‌ها تغییر ساختار مهمی اعمال کردند که این امر موجب خروج سرمایه، کاهش نیروی کار و تغییر در راهبردهای آنها شد.

طی دهه ۷۰، هدف‌گذاری شرکت‌ها به سمت رشد و اهداف عملیاتی مثل جایگزینی حوزه‌های نفتی، گسترش جغرافیایی، بهبود کارایی و پیشرفت فن‌آورانه بود. اما در دهه ۸۰ مهم‌ترین هدف افزایش سودآوری شرکت و بازگشت سرمایه سهام‌داران بود. بنابراین بهبود بازدهی سرمایه‌گذاران و سهام‌داران پشت‌پرده تمامی راهبردها در فاصله سال‌های ۱۹۹۴-۱۹۸۵ انجام شد.

۱-۵-۱- حرکت از تنوع فعالیت‌ها به سمت تمرکز در صنایع نفت و گاز

مهم‌ترین جنبه تغییرات راهبرد در اواسط و اواخر دهه ۸۰ متمرکزسازی مجدد فعالیت‌ها در صنایع نفت و گاز بود. شرکت‌ها سرمایه خود را از سایر رشته‌ها خارج کرده و این متنوع‌سازی‌ها را بیشتر در صنایع مربوط به نفت و گاز متمرکز کردند. به‌طور خاص، تمامی شرکت‌های بزرگ نفتی، دارای خود در امور معدنی را به فروش رساندند.

علاوه بر این، شرکت‌ها حوزه جغرافیایی فعالیت‌های خود در بالادست و پایین‌دست نفت را محدود کردند. این کار با هدف استفاده بهتر از زیرساخت‌ها و دانش‌های موجود در شرکت‌ها انجام شد. توضیح شرکت شورون درباره رویکردش نسبت به تمرکز مجدد در صنعت نفت آنست که این شرکت با دیدگاهی انتقادی وضعیت دارایی‌های خود را مدنظر قرار داده تا دریابد که کدام یک از سرمایه‌گذاری‌های این شرکت مطابق با برنامه‌های راهبردی آنست. در نتیجه این شرکت از بسیاری مناطق و صنایعی که حضور داشته خارج شده تا بتواند در مناطق و صنایعی که مزیت دارد، متمرکز شود.

۱-۵-۲- تلاش برای کارایی

در این دوره تعریف کارایی از حالت ایستا که در قالب اقتصاد مقیاس مفهوم پیدا می‌کرد به کارایی

پویا تغییر کرد. کارایی پویا عبارت است از کاهش هزینه از طریق حداکثرسازی انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل مناسب با شرایط بازار.

کاهش هزینه‌ها به روش‌های زیر محقق خواهد شد:

■ تعدیل ظرفیت با محدود کردن پالایشگاه‌ها و ظرفیت ذخیره‌سازی و پایانه‌های خرده‌فروشی و ...

■ کاهش هزینه‌های سربرار به‌ویژه کاهش هزینه‌های مدیریت میانی و فعالیت‌های مدیران عالی

■ توسعه و به‌کارگیری فن‌آوری‌هایی که هزینه‌های شرکت‌ها را کاهش دهد. برای مثال طی دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰، استفاده از فن‌آوری‌های جدید (مانند فن‌آوری‌های جدید در حفاری افقی و مایل، روش‌های افزایش ضریب بازیافت نفت و ...) موجب شد تا هزینه‌های جایگزینی میادین موجود برای شرکت‌ها به شدت کاهش یابد.

■ افزایش قدرت انعطاف‌پذیری و سرعت عکس‌العمل نیز یکی از راهکارهای مدیریت هزینه‌های این شرکت‌ها بود. انعطاف‌پذیری شامل بهبود فن‌آورانه به‌ویژه در بخش‌های پالایشی و برون‌سپاری بسیاری از فعالیت‌ها بود.

۱-۵-۳- تطبیق راهبردهای تجاری با منابع و ظرفیت‌های شرکت‌ها

شرکت‌های بزرگ نفتی برای دست‌یابی به هدف حداکثرسازی سود و بازگشت سرمایه، به جای تقلید از یکدیگر، بر ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود تکیه کرده و از مزیت رقابتی خود بهره گرفتند. به‌عنوان مثال شرکت موبیل بازاریابی خود و نقاط قوتش در صنعت روغن‌سازی را با یکدیگر تلفیق کرد تا صنعت روغن‌سازی جهانی خود را گسترش دهد. این شرکت در صنعت پتروشیمی از ظرفیت‌های مدیریتی خود در تولید و بازاریابی برای تولید پلاستیک‌های فابریک بهره برد.

۱-۵-۴- تغییر در ساختار سازمانی

تغییر در راهبرد شرکت با تغییر ساختار سازمانی آن گره خورده است. بنابراین اصول

ساختار سازمانی و سیستم‌های مدیریتی شرکت‌های بزرگ نفتی در این دوره به دو صورت تغییر کرد:

■ تغییر در ساختار بخشی: که به دو صورت انجام شد؛ اولاً شرکت‌ها از ساختاری بر پایه حوزه جغرافیایی به ساختاری بر پایه بخش عملیاتی بالادست، پایین دست و پتروشیمی تغییر پیدا کردند. ثانیاً تعداد بخش‌هایی که به طور مستقیم به مدیر عالی شرکت گزارش می‌دادند، کاهش یافت.

■ واگرایی عمودی^{۱۱}: با توسعه کارایی بازار نفت و محصولات نفتی، هزینه‌های مبادله‌ای بازارهای واسطه‌ای کاهش یافت، در حالی که هزینه مبادله‌ای داخلی شرکت‌ها افزایش یافته بود. شل نخستین شرکتی بود که پالایشگاه‌های خود را از خرید نفت در داخل مجموعه خود آزاد کرد. در فاصله سال‌های ۱۹۸۸-۱۹۸۴، ادغام عمودی شرکت‌ها بین زنجیره تولید به شدت کاهش یافت. در این شرایط بخش بالادستی نفت را به کسی می‌فروشد که بهترین قیمت را ارائه کند. در مقابل، بخش پایین دستی نیز نفت را از کسی می‌خرد که کمترین قیمت را پیشنهاد دهد. چنین راهبردی این امکان را فراهم می‌کند تا هر

بخش روی پای خود بایستد. در نتیجه عملکرد شفاف‌تری از هر یک از اجزای زنجیره تولید ارائه خواهد شد که به نوبه خود به افزایش کارایی آن کمک می‌کند.

در اواسط دهه ۸۰، تملک‌ها بیشتر به صورت افقی صورت می‌گرفت. هدف شرکت‌های بزرگ از تملک دیگر شرکت‌های نفت و گاز، به دست آوردن ذخایر نفتی بود. طی سال‌های ۱۹۸۹-۱۹۸۴ شرکت‌های بزرگ مانند شورون، بی‌پی و رویال داچ شل شرکت‌های کوچک‌تر را خریداری کردند. مهم‌ترین خرید این دوره، خرید شرکت گلف توسط شورون در سال ۱۹۸۴ بود [۴].

۱-۶-۱- دوره ششم (۲۰۰۲-۱۹۹۵): موج ادغام

ادغام و تملک یکی از سیاست‌هایی بوده که همواره در بازار نفت و گاز وجود داشته است. نیمه دوم دهه ۹۰ راهبرد ادغام در بازار نفت دوباره رونق پیدا کرد.

۱-۶-۱- پیدایش شرکت‌های بسیار بزرگ حاصل از ادغام

در اواسط دهه ۹۰ میلادی وجود ظرفیت مازاد

و کاهش حاشیه سود سبب حرکت شرکت‌های نفتی به سمت ادغام در بخش پایین دستی شد. در اکتبر سال ۱۹۹۶ شرکت‌های شل، تگزاکو و استار اینترپرایز^{۱۲} اعلام کردند که با یکدیگر ادغام شده‌اند تا بزرگ‌ترین شرکت را در پالایش و بازاریابی نفت در آمریکا ایجاد کنند. یکی از ادغام‌های بزرگ و تأثیرگذار، ادغام شرکت‌های بی‌پی، آموکو و آرکو^{۱۳} بود که شوک بزرگی به صنعت وارد کرد. دیگر ادغام شرکت‌های بزرگ این دوره، ادغام شرکت‌های اکسون و موبیل در اواخر سال ۱۹۹۸ بود که به عنوان بزرگ‌ترین ادغام طول تاریخ صنعت نفت شناخته می‌شود.

۱-۶-۲- منافع مقیاس^{۱۴}

در حالت کلی شواهد موجود در بازار نفت این مطلب را که افزایش مقیاس ناشی از ادغام‌ها موجب افزایش کارایی و سود شرکت‌ها در شرایط مختلف بازار شده اثبات نمی‌کند. اغلب شرکت‌های بسیار بزرگ از ادغام‌ها بسیار منتفع شده‌اند اما تأثیر آن بر شرکت‌هایی با ابعاد کوچکتر چندان روشن نیست. طبق اظهار دسمارست^{۱۵} (مدیرعامل شرکت توتال) مهم‌ترین ویژگی‌های مقیاس بزرگ به شرح زیر است [۴]:

- فراهم شدن قدرت مالی لازم برای انجام پروژه‌های بزرگ
- ایجاد مدیریت فن آوری نوین و مهارت‌های مدیریت
- دستیابی به قدرت کافی برای مذاکره با دولت
- ایجاد انعطاف‌پذیری لازم در برابر تغییرات شرایط بازار انرژی

۱-۶-۲- دوره هفتم: راهبرد شرکت‌ها در حال حاضر

در حال حاضر شرکت‌های دولتی بسیاری در صنعت نفت فعال هستند. با توجه به حجم عظیم ذخایر نفت و گاز متعلق به شرکت‌های ملی نفت، بسیاری از شرکت‌های بزرگ در سایه شرکت‌های ملی قرار گرفته‌اند. شاید نفت تنها صنعتی است که در آن منابع در اختیار

میزان کاهش ظرفیت به تفکیک شرکت‌های نفتی در خلال دهه ۱۹۸۰

تغییر در تعداد پایانه‌های فروش***	تغییر در حداکثر ظرفیت ناوگان حمل سوخت**	تغییر در ظرفیت پالایش*	تغییر شرکت
-۲۴٪	-۵۸٪	-۲۸٪	اکسون (۱۹۸۲-۱۹۸۲)
-۱۶٪	-۵۴٪**	-۳۳٪	گروه رویال داچ شل (۱۹۸۱-۱۹۸۶)
-۱۸٪	-۶۳٪	-۲۷٪	بی‌پی (۱۹۸۲-۱۹۸۶)
-۳۰٪	-۱۸٪	+۱٪	موبیل (۱۹۸۶-۱۹۸۸)
-۶۵٪	-۱۲٪	-۳۶٪	تگزاکو (۱۹۸۶-۱۹۸۹)
-۲۸٪	-۲۸٪	-۳۳٪	شورون (۱۹۸۶-۱۹۸۹)
-۱۹٪	-۲۱٪	-۵٪	آموکو (۱۹۸۶-۱۹۹۰)
-۵۵٪	+۱۳٪	-۶۳٪	آرکو (۱۹۸۵-۱۹۸۷)

* آمار و ارقام بیانگر تغییرات ظرفیت از آغاز نخستین سال ذکر شده تا پایان آخرین ماه تعیین شده

** تغییرات تعداد کشتی‌ها

*** فقط منطقه آمریکای شمالی را در بر می‌گیرد

شرکت‌های کارا تر قرار ندارد و شرکت‌های ملی نفت با وجود کارایی کمتر، بیشترین منابع را در اختیار دارند. این عدم تقارن، هسته اصلی پیچیدگی‌ها و دشواری‌های بازار نفت برای شرکت‌های بین‌المللی است [۴].

شرکت‌های بین‌المللی و شرکت‌های ملی تنها بازیگران عرصه نفت نیستند. در حال حاضر انواع مختلف شرکت‌ها در صنعت نفت حضور دارند. امروزه برخی شرکت‌های مستقل فعال مانند آپاچی^{۱۶}، دوون انرژی^{۱۷} و ... در بخش بالادست نقش مهمی ایفا می‌کنند. در حال حاضر یک گروه از بازیگران بازار صحنه بین‌المللی نفت و گاز، شرکت‌های مستقل پایین‌دستی صنعت گاز هستند. از جمله این شرکت‌ها که در حوزه بازاریابی و توزیع فعالیت می‌کنند می‌توان به بریتیش

گس^{۱۸} اشاره کرد. شرکت‌های خدماتی مانند شلمبرژه^{۱۹} و هالبرتون^{۲۰} که در توسعه فن‌آوری و خدمات مربوط به توسعه مخازن نفتی به‌ویژه در حفاری تخصص دارند و اغلب در قالب پیمانکاران شرکت‌های بزرگ نفتی و گاز فعالیت می‌کنند از دیگر بازیگران این بازار هستند. همچنین امروزه شرکت‌های خدماتی پایین‌دستی نیز در حوزه‌های جغرافیایی کوچک‌تر فعالیت می‌کنند.

در سالیان اخیر شرکت‌های ملی نفت در کشورهای قزاقستان، آنگولا، نیجریه، سودان و بسیاری مناطق دیگر سهم خود از ذخایر نفتی را افزایش داده‌اند. از سوی دیگر رقابت شرکت‌های ملی نفت در برخی کشورهای واردکننده انرژی (مانند چین، هند و برزیل) با شرکت‌های بین‌المللی نفتی، تسلط شرکت‌های

بین‌المللی بر بازار نفت را کاهش داده است. فقدان میادین نفتی و گازی جانشین، در کنار محدودیت‌های سیاسی ایجاد شده توسط نهادهای بین‌المللی، از دیگر عواملی است که موجب شده نفوذ شرکت‌های بین‌المللی نفتی در بازار جهانی نفت بیش از پیش کاهش یابد [۸].

با توجه به شرایط جدید بازار نفت، شرکت‌های بین‌المللی نفتی راهبردهای زیر را انتخاب کرده‌اند:

۱-۷-۱- جستجوی ذخایر جدید

افزایش قیمت نفت پس از سال ۲۰۰۳، دوباره ترس از اتمام منابع نفتی را احیا کرده است. طبق گزارش آژانس بین‌المللی انرژی (۲۰۱۲)، پاسخ‌گویی به تقاضای جهانی نفت در ۲۵ سال آینده نیازمند ۲۰ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری است. نیمی از تولید جدید از همین مخازن فعلی و مابقی آن از میادین جدید و مخازن غیرمرسوم خواهد بود [۷].

بخش عمده تولید شرکت‌های بزرگ نفتی از مخازن آمریکای شمالی و دریای شمال است و حقیقت اینست که میزان برداشت از این میادین روند نزولی دارد. بنابراین گول‌های نفتی در دیگر کشورها مثل کشورهای غرب آفریقا، دریای خزر و آب‌های عمیق برزیل به‌دنبال میادین جدید هستند.

۱-۷-۲- حرکت به سمت توسعه بخش گاز

طبیعی

امروزه گاز طبیعی در بین سایر حامل‌های انرژی سریع‌ترین رشد مصرف را دارد؛ چراکه اولاً قیمت آن در مقایسه با نفت خام کمتر است، ثانیاً نیروگاه‌های سیکل ترکیبی که به‌علت آلودگی اندک گاز طبیعی در مقایسه با سوخت‌های رقیب از این محصول استفاده می‌کنند توسعه زیادی یافته‌اند و ثالثاً در حالی که میزان ذخایر نفت شرکت‌های بزرگ نفتی مانند رویال داج‌شل رو به کاهش است، حجم ذخایر گازی آنها به‌طور قابل توجهی افزایش یافته که این مطلب منعکس‌کننده فراوانی ذخایر گازی است [۵]. شرکت‌های بزرگ

مهم‌ترین ادغام‌های انجام شده در صنعت نفت و گاز (۲۰۰۲-۱۹۹۸) - (فقط شرکت‌هایی با درآمد بیش از یک میلیارد دلار ذکر شده‌اند)

شرکت‌های نفتی و گازی پیشرو (۱۹۹۵)	درآمدها در سال (میلیارد دلار) ۱۹۹۵	تاریخ ادغام	شرکت‌های نفتی و گازی پیشرو (۲۰۰۲)	درآمدها در سال ۲۰۰۲ (میلیارد دلار)
اکسون موبیل	۱۲۳/۹۲ ۷۵/۳۷	۱۹۹۹	اکسون موبیل	۱۸۲/۴۷
گروه رویال داج‌شل سرمایه‌گذاری نفت	۱۰۹/۸۷ ۱/۱۸	۲۰۰۲	گروه رویال داج‌شل	۱۷۹/۴۳
بی‌پی آموکو آرکو	۵۶/۰۰ ۲۸/۳۴ ۱۵/۸۲	۱۹۹۸ ۲۰۰۰	بی‌پی آموکو	۱۷۸/۷۲
شورون تگزاکو	۳۱/۳۲ ۳۵/۵۵	۲۰۰۱	شورون تگزاکو	۹۲/۰۴
توتال پتروفینا الف آکوئیتاین	۲۷/۲۰ - -	۱۹۹۹ ۲۰۰۰	توتال	۹۶/۹۴
کونوکو فیلیپس توسکو	۱۴/۷۰ ۱۳/۳۷ -	۲۰۰۲ ۲۰۰۱	کونوکو فیلیپس	۵۸/۳۸
انی بریتیش بورنه لاسکو اس‌اس‌ام	۳۵/۹۲ - - -	۲۰۰۰ ۲۰۰۱ ۲۰۰۲	انی	۴۶/۳۳
رپسول وای‌پی‌اف	۲۰/۹۶ ۴/۹۷	۱۹۹۹	رپسول- وای‌پی‌اف	۳۴/۵۰

نفتی غربی، چاره کار را تمرکز روی گاز طبیعی می‌داند؛ چرا که صنعت گاز طبیعی بسیار پرهزینه و فن آوری بر بوده و اغلب این شرکت‌ها بر شرکت‌های ملی ترجیح داده می‌شوند. از چالش‌های عمده شرکت‌های بزرگ نفتی، حمل گاز طبیعی به بازار است؛ چرا که حمل و نقل گاز نسبت به نفت مشکل‌تر است و بازارهای آن نیز کمتر از بازارهای نفت توسعه یافته‌اند.

۱-۷-۳- ادغام عمودی در گاز طبیعی

هر چند شرکت‌های فعال نفتی بخشی از زنجیره تولید نفت خام مثل حمل و نقل دریایی، فعالیت‌های بالادستی و برخی دیگر از عملیات‌ها را برون‌سپاری کرده‌اند، اما این راهبرد در بخش گاز طبیعی امکان‌پذیر نیست. از این رو دوباره راهبرد ادغام عمودی را در بخش گاز به اجرا درآورده و زنجیره کامل تولید، انتقال، توزیع و حتی مصرف آن را مورد توجه قرار داده‌اند؛ به طوری که در سال‌های اخیر ادغام عمودی در گاز طبیعی، بسیار گسترش یافته و شرکت‌های نفتی به بازیگران بسیار مهمی در بازار برق نیز تبدیل شده‌اند.

۱-۷-۴- افزایش دانش و فن آوری و مدیریت آن

یکی از راهبردهای شرکت‌های بین‌المللی نفتی در ۳۰ سال اخیر برون‌سپاری بخش‌های تخصصی بالادستی و پایین‌دستی پروژه‌ها جهت مدیریت هزینه‌ها بوده است. این موضوع موجب شده نرخ تحقیق و توسعه این شرکت‌ها در بخش‌های مذکور کاهش و در نتیجه این دانش و فن آوری‌ها در شرکت‌های خدماتی افزایش یابد. برای مثال در سال ۲۰۱۱، بودجه تحقیق و توسعه اکسون‌موبیل که یک شرکت بزرگ بین‌المللی نفتی است با شرکت خدماتی شلمبرژه برابر و معادل یک میلیارد دلار بوده است. برای نمونه در سه دهه اخیر بسیاری از پیشرفت‌های صنعت نفت و گاز مانند حفاری افقی، شکاف هیدرولیکی^{۲۱}، لرزه‌نگاری سه‌بعدی^{۲۲} و ... در شرکت‌های خدماتی صورت گرفته و بسیاری از دانش‌ها و فن آوری‌ها نیز در این شرکت‌ها ابداع و آغاز شده است. این

مسئله نشان از کاهش توانمندی‌های علمی و فن آوری شرکت‌های بین‌المللی دارد [۷].

در حال حاضر این شرکت‌ها باید بخشی از دانش و فن آوری مورد نیاز خود را در درون شرکت تولید کنند تا توانمندی‌های فنی و علمی آنها در مقایسه با رقبا افزایش یابد. در غیر این صورت در بازار با شرکت‌های خدماتی به‌عنوان رقیبی جدی و کارآمدتر مواجه خواهند بود و حتی اعتماد سرمایه‌گذاران را برای بلندمدت از دست خواهند داد.

افزایش اکتشاف و توسعه میادین غیرمتعارف نفت و گاز، آب‌های عمیق و فوق عمیق و نظایر آن موجب شده تا نقش دانش و فن آوری در سودآوری شرکت‌ها بیش از پیش افزایش یابد. اما افزایش ظرفیت عملیاتی و فن آورانه شرکت‌ها نه تنها به دانش علمی بستگی دارد بلکه از سال ۲۰۰۵ تمامی شرکت‌های پیشرو در صنعت نفت و گاز، برخی از برنامه‌های مدیریت دانش را اجرا کرده‌اند. این برنامه منجر به استفاده حداکثری شرکت‌ها از دانش و تجربه تولید شده می‌گردد.

۱-۷-۵- حرکت به سمت منابع نامتعارف

با توجه به حضور جدی شرکت‌های ملی نفت، شرکت‌های خدماتی و سایر شرکت‌های مستقل متخصص در بازار نفت و گاز، شرکت‌های بین‌المللی تصمیم گرفته‌اند تا در حوزه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که رقیب کمتری وجود دارد. بر اساس گزارش وود مکنزی^{۲۳} بیش از نیمی از سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌های بین‌المللی نفتی به سمت توسعه میادین آب عمیق، نفت رُسی^{۲۴}، گاز رُسی و شن‌های نفتی^{۲۵} متمرکز شده است. این راهبرد در بلندمدت مزیتی رقابتی برای شرکت‌های بین‌المللی ایجاد خواهد کرد [۷].

۲- شرکت‌های بین‌المللی نفت؛ نااطمینانی‌های آینده و پیام‌های آن برای بازار نفت

با توجه به نااطمینانی‌هایی که در آینده بازار نفت وجود دارد و گسترشی بازیگران اصلی بازار نفت و گاز، بررسی راهبردهای متفاوت شرکت‌های بین‌المللی نفتی با قدمت بیش از

صد سال می‌تواند پیام‌های فراوانی برای بازار نفت و شرکت‌های فعال در این صنعت داشته باشد که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- یکی از مهم‌ترین دستاوردهای راهبردی شرکت‌های فعال در صنعت نفت و گاز، سودآوری فراوان این شرکت‌ها بوده است. اگر عملکرد ۲۰ سال گذشته صنعت نفت و گاز را مدنظر قرار دهیم، مشاهده می‌شود که قابلیت سودآوری آنها از میانگین سایر صنایع بالاتر است. از اواسط دهه ۸۰ تا کنون، بیشترین سود شرکت‌ها حتی در زمانی که قیمت نفت افت کرد مثبت بوده است (به‌عنوان مثال در اواخر دهه ۹۰). این نکته در تأثیرگذاری تجدید ساختار، کوچک‌سازی و فن آوری‌های نوین در کاهش هزینه‌ها و تمرکز دوباره شرکت‌ها بر بخش‌هایی از صنعت که بیشترین سودآوری را برای آنها در پی دارد نهفته است [۴].

- حدود ۳۰ درصد از ذخایر موجود نفت در انحصار شرکت‌های ملی نفت است. ۱۵ درصد آن نیز در اختیار شرکت‌های بین‌المللی نفتی است. در ۵۵ درصد باقیمانده نیز شرکت‌های ملی نفت در قالب قراردادهای نفتی با شرکت‌های بین‌المللی نفتی همکاری دارند. این مسئله نقش مهم شرکت‌های بین‌المللی در بازار جهانی نفت را نشان می‌دهد. این شرکت‌ها همچنان در حدود ۷۰ درصد از میادین نفتی جهان حضور دارند.

- اگرچه دولت‌ها مالکیت ۸۵ درصد ذخایر نفتی جهان را در اختیار دارند اما تنها ۵۳ درصد ذخایر گازی دنیا در تملک دولت‌هاست. این مسئله نشان‌دهنده حضور پُررنگ و تأثیرگذار سایر بازیگران بازار و به‌ویژه شرکت‌های بین‌المللی نفتی و خدماتی در این بازار است.

- این احساس که شرکت‌های بین‌المللی نفتی تمایلی به اهداف گسترده‌تر مدنظر شرکت‌های ملی نفت ندارند یا حتی برخلاف نیازهای کشور میزبان، تنها به دنبال حداکثرسازی منافع خود هستند، مانع گسترش روابط این دو نهاد در ۵۰ سال اخیر شده است. چنین احساسی

منجر به اتخاذ سیاست‌هایی شده که دسترسی شرکت‌های بین‌المللی را به منابع سرشار در مناطق غنی جهان محدود کرده است.

شرکت‌های بزرگ هنوز هم درباره آینده خود با نااطمینانی‌های زیادی روبرو هستند. فارغ از قیمت نفت، آنچه برای شرکت مهم است دسترسی به ذخایر نفت و گاز می‌باشد. با توجه به دشواری‌هایی که توسعه میادین غیراوپک دارد، کشورهای عضو اوپک هم چنان سهم قابل توجهی در تولید جهانی خواهند داشت. در این کشورها با وجود شرکت‌های ملی نفت، حضور شرکت‌های غربی محدود شده است. حتی در کشورهای غیراوپک نیز برخی سیاست‌های حمایتی از شرکت‌های داخلی وجود دارد (مانند شرکت گس پروم در روسیه). هند و چین نیز به‌عنوان دو کشور مصرف‌کننده بالقوه نفت (و در آینده گاز طبیعی) از توسعه شرکت‌های داخلی خود حمایت می‌کنند. بنابراین یکی از راهبردهای آتی شرکت‌های بین‌المللی نفت نحوه تعامل آنها با شرکت‌های ملی نفت در کشورهای مصرف‌کننده و تولیدکننده خواهد بود.

یکی از ریسک‌های جدی شرکت‌های بزرگ در آینده، کاهش سهم آنها از بازار نفت و گاز است. همان‌گونه که بیان شد شرکت‌های بزرگ، توسعه فن‌آوری‌های خود به‌ویژه در بخش بالادستی را برون‌سپاری کرده‌اند. در نتیجه رهبری سنتی فن‌آوری در اکتشاف و تولید را شرکت‌های خدمات فنی به‌دست گرفته‌اند و این مسئله انگیزه شرکت‌های ملی نفت را برای توسعه همکاری‌ها با شرکت‌های بین‌المللی نفتی کاهش می‌دهد. در حال حاضر ترکیب صنعت نفت متشکل از شرکت‌های ملی است که ذخایر هیدروکربوری را در اختیار دارند به‌اضافه شرکت‌های خدماتی که فن‌آوری را در دست دارند. برای نمونه شرکت خدماتی بیکر-هاگرتز^{۲۶} برای مطالعه منابع نفت و گاز نامتعارف (به‌ویژه گاز رُسی) همکاری نزدیکی را با واحد پژوهش شرکت آرامکو آغاز کرده است. بنابراین به‌نظر می‌رسد شرکت‌های بین‌المللی برای دسترسی به ذخایر هیدروکربوری باید روابط

خود را با شرکت‌های ملی بهبود بخشند و متعهد به اجرای طرح‌های یکپارچه و جامع حمل و نقل، پالایش، پتروشیمی، برق و حتی طرح‌های زیرساختی در این کشورها شوند.

شرکت‌های بین‌المللی ملی نفت (INOC)^{۲۷} بازیگران جدید بازار نفت هستند که رقبای جدی شرکت‌های بین‌المللی نفت در بازار نفت و گاز محسوب می‌شوند. در حال حاضر برخی کشورهای تولیدکننده نفت از شرکت‌های سرمایه‌گذار انتظار دارند که علاوه بر حوزه نفت و گاز، در توسعه زیرساخت‌های کشورهای تولیدکننده نیز فعالیت نمایند. شرکت‌های بین‌المللی ملی نفت مثل شرکت نفت چین این شرایط را در کشورهایی مانند آنگولا و عراق پذیرفته‌اند. در حالی که اغلب شرکت‌های بین‌المللی خصوصی تمایل چندانی به پذیرش این پروژه‌های جانبی ندارند، این موضوع جذابیت شرکت‌های بین‌المللی ملی را افزایش داده است [۷]. بررسی توازن قدرت چانه‌زنی^{۲۸} در صنعت نفت در دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که قدرت چانه‌زنی نسبی شرکت‌های بین‌المللی نفت در مقابل دولت‌های صادرکننده نفت و شرکت‌های ملی نفت کاهش یافته است. از جمله عوامل کاهش قدرت چانه‌زنی شرکت‌های بین‌المللی نفتی عبارتند از قیمت بالای نفت، افزایش رقابت در صنعت نفت، نبود گزینه‌های جایگزین به‌منظور سرمایه‌گذاری شرکت‌های بین‌المللی نفت و در نهایت افزایش مخاصمت‌های سیاسی در بسیاری از کشورهای صادرکننده نفت. از این‌رو یکی از راهبردهای شرکت‌های بین‌المللی نفتی برای بقا، می‌تواند واگذاری بخشی از سهام خود به دولت‌های مصرف‌کننده یا تولیدکننده باشد که به موجب آن شرکت‌های بین‌المللی به ترکیبی از شرکت‌های ملی و بین‌المللی تبدیل می‌شوند. این ترکیب جدید از یکسو مسیر شرکت‌های بین‌المللی به بازارهای جدید را هموارتر می‌کند و از سوی دیگر موجب خواهد شد کارایی شرکت‌های ملی نفت افزایش یابد.

نسبت مخارج تحقیق و توسعه به فروش در شرکت‌های بزرگ نفتی مانند بی‌پی، اکسون، شل و اسات اویل در سال‌های اخیر کاهش یافته و به کمتر از ۰/۵ درصد رسیده است. اما این نرخ برای شرکت‌های خدماتی نفتی حدود ۴ درصد است. مهم‌ترین نمونه برای رشد فن‌آوری و ریسک‌پذیری در شرکت‌های خدماتی توسعه گازهای رُسی در آمریکا است. توسعه این ذخایر حاصل همکاری شرکت خدماتی میشل انرژ^{۲۹} و دیپارتمان انرژی آمریکا برای حفاری افقی شکاف‌دار هیدرولیکی در این میادین بود. این مسأله نیز نشان‌دهنده تقویت جایگاه شرکت‌های خدماتی در آینده بازار نفت و گاز است.

افزایش قدرت چانه‌زنی شرکت‌های ملی نفت در سال‌های اخیر موجب شده این شرکت‌ها قراردادهای سخت‌گیرانه‌تری را به شرکت‌های بین‌المللی پیشنهاد دهند که بعضاً شرکت‌های بین‌المللی چندان تمایلی به آنها ندارند. از سوی دیگر اکتشاف و توسعه میادین نامتعارف بازار جدیدی را برای شرکت‌های بین‌المللی ایجاد کرده است. از این‌رو پیش‌بینی می‌شود همکاری شرکت‌های بین‌المللی با شرکت‌های نفتی جای خود را به همکاری با شرکت‌های خدماتی با شرکت‌های ملی نفت بدهد.

توسعه همکاری شرکت‌های ملی نفت با شرکت‌های خدماتی و مستقل نشان از تقویت جایگاه این شرکت‌ها در بازار نفت و تضعیف شرکت‌های بین‌المللی نفتی دارد.

با وجود اینکه شرکت‌های بین‌المللی به‌ویژه طی ۴۰ سال اخیر راهبردهای متفاوتی را برای دستیابی به اهداف خود اتخاذ کرده‌اند، اما شرکت‌های ملی نفت تقریباً تغییرات اساسی جدی در راهبردهای خود نداشته و برای مدیریت قیمت از طریق افزایش و کاهش تولید، تنها محدود به تصمیمات اوپک بوده‌اند. آنچه مسلم است اینکه حضور در بازار نفت با نوسانات و تحولات پیچیده نیازمند اتخاذ راهبردهای مختلف می‌باشد تا شرکت‌های ملی نفت بتوانند در شرایط مختلف منافع خود و کشور متبوعشان را به بیشترین مقدار برسانند.



نتیجه‌گیری

تا اواخر قرن نوزدهم، صنایع نفت و گاز محدود به ایالات متحده بود. پس از آن به تدریج صنعت نفت و گاز بین‌المللی شد و شرکت‌های بین‌المللی نفتی اولین و تا مدت‌ها مهم‌ترین بازیگر این میدان بودند. تقریباً تا اواسط دهه ۷۰ شرکت‌های ملی نفت هیچ نقشی در بازار نداشتند و تنها بازیگر تأثیرگذار بازار جهانی نفت، شرکت‌های بین‌المللی نفتی بودند. اما به تدریج در دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ کنترل تولید نفت در کشورهای میزبان به شرکت‌های ملی نفت منتقل شد و تسلط شرکت‌های بین‌المللی نفتی بر بازار نفت به صورت قابل توجهی کاهش یافت. تا دهه ۷۰، ادغام عمودی و افقی در بازار، مهم‌ترین راهبرد شرکت‌های

بین‌المللی نفتی بود. ثمره این سیاست ثبات بازار در یک دوره ۳۰ ساله بود. پس از شوک اول نفتی و افزایش تعداد بازیگران بازار، مدیریت بازار نفت از اختیار شرکت‌های بین‌المللی نفتی خارج شد. طی چهار دهه اخیر، شرکت‌های بین‌المللی راهبردهای مختلفی از قبیل تملک، ادغام افقی، جستجوی منابع جدید، متنوع‌سازی فعالیت‌ها و کاهش ادغام عمودی داشته‌اند و در آینده نیز خواهند داشت. در حال حاضر با توجه به افزایش سهم شرکت‌های ملی نفت در بازار نفت و رشد فن‌آوری در شرکت‌های خدماتی جایگاه شرکت‌های بین‌المللی نفتی در بازار نفت کاهش یافته است. در حال حاضر مهم‌ترین راهبردهای شرکت‌های بین‌المللی نفتی برای

تقویت جایگاه خود در بازار، حرکت به سمت منابع گازی، منابع نامتعارف نفت و گاز و افزایش تحقیق و توسعه است. بررسی و تحلیل تجارب شرکت‌های بین‌المللی نفتی می‌تواند درس‌های بسیار مناسبی برای شرکت‌های پیمانکاری کشور که تمایل دارند در بازار نفت در قالب شرکت نفتی فعالیت کنند، داشته باشد. مطالعه دقیق این راهبردها برای چنین شرکت‌هایی بسیار مفید خواهد بود. شناخت و تحلیل این شرکت‌ها این درس را برای شرکت‌های نفتی فعال در بازار کشور دارد که راهبرد و سیاست‌های خرد و کلان شرکت باید از انعطاف‌پذیری لازم برای انطباق با شرایط بسیار پیچیده بازار نفت و گاز برخوردار باشد. ■

پانویس‌ها

1. International Oil Companies
2. National Oil Companies
3. Oil Production Export Companies
4. International Energy Agency
5. seven sisters
6. Iraq Petroleum Company
7. Compagnie Française des Pétroles
8. vertical integration
9. Amoco
10. vertical deintegration
11. super majors
12. Star Enterprise
13. Arco
14. the benefit of size
15. Desmarest
16. Apache
17. Devon Energy
18. British Gas
19. Schlumberger
20. Haliburton
21. hydrolic fracturing
22. 3D Seismic
23. Wood Mackenzie
24. oil shale
25. sand oil
26. Baker-Hugs
27. Intenational National Oil Company
28. bargaining powers
29. Mitchel energy

منابع

- [1]. Ferrier R.W. (1982) The developing years, 1901-1932, in: Bamberg J. (editor) The history of the British Petroleum Company, Cambridge, Cambridge University Press, 3v.; v.I.
- [2] Clô, Alberto (2007), The oil industry: its players and structure from its origins to the oil shocks of the Nineteen Seventies,, Encyclopaedia of Hydrocarbons , Volume IV, pp. 275-297
- [3] Grant, Robert (2007), Oil company strategies from 1970 to The present, Encyclopaedia of Hydrocarbons , Volume IV, pp. 301-320
- [4] Geman, Helyette. (2005). "Commodities and Commodity Derivatives, Modelling and Pricing for Agriculturals, Metals and Energy", John Wiley & Sons Ltd
- [5] Stevens, Paul. (2000). "The Economics of Energy". Edward Edgar Publishing, Uk.
- [6] Mitchell, John, Marcel, Valérie and Mitchell, Beth (2012), What Next for the Oil and Gas Industry, Chatham House
- [7] Vivoda, Vlado (2010), international oil companies, US Government and energy security policy: an interest-based analysis, International Journal of Global Energy Issues, 2010 Vol.33, No.1/2, pp.73 – 88.
- [8] Stevens Paul (2008), National oil companies and international oil companies in the Middle East: Under the shadow of government and the resource nationalism cycle, World Energy Law Business, 1(1): pp. 5-30
- [9] IEA (2012), WEO 2011
- [10] FTC (1952)