



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز




نفت و گاز بعد از کوید-۱۹:
تهدید یا فرصت؟
(بر اساس گزارش مکنزی)

گزارشات اقتصادی و اجتماعی

گزارش شماره ۰۹- سال ۱۳۹۹

تهیه شده در مرکز آموزش و پژوهش های اقتصادی و اجتماعی

دفتر مطالعات اقتصادی و اجتماعی

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		


موضوع گزارش: نفت و گاز بعد از کوید-۱۹: تهدید یا فرصت؟	
برگردان و تنظیم کننده: نجمه ایزدی	تاریخ ارائه: ۹۹/۰۳/۰۸

- مقدمه

صنعت نفت و گاز طی ۱۲ سال سومین سقوط قیمت خود را تجربه می کند. پس از دو شوک اول، صنعت دوباره صعود کرد و تجارت طبق معمول ادامه یافت. اما این دوره متفاوت است. وضع کنونی یک شوک عرضه را با افت تقاضای بی سابقه و یک بحران جهانی بشردوستانه ترکیب می کند. به علاوه، سلامت مالی و ساختاری این بخش از بحران های قبلی بدتر است. ظهور منابع شیل، عرضه بیش از حد و بازارهای مالی سخاوتمندانه که از نظم و انضباط در سرمایه غافل بودند، همگی به بازده ضعیف کمک کرده اند. امروز با وجود قیمت هایی که به پایین تر از ۳۰ سال گذشته رسیده و تسریع فشارهای اجتماعی، احساس مدیران بر این است که تغییر اجتناب ناپذیر می باشد. بحران کوید-۱۹ آنچه که در حال شکل گیری بود را تسریع می کند.

در حالی که عمق و مدت زمان این بحران نامشخص است، تحقیقات ما نشان می دهد که بدون تغییر اساسی، بازگشت به عملکرد قابل توجه صنعت که در گذشته رواج داشته، دشوار خواهد بود. اکنون این صنعت در مسیر و سرعت کنونی خود وارد دوره ای شده که با رقابت شدید، واکنش سریع عرضه به رهبری فناوری، کاهش تقاضا، شک و تردید سرمایه گذاران و افزایش فشار عمومی و دولت در مورد تأثیر بر آب و هوا و محیط زیست تعریف می شود. با این حال در اکثر سناریوها، نفت و گاز برای ده ها سال در بازار چند تریلیون دلاری باقی خواهد ماند. با توجه به نقش آن در تأمین انرژی مقرون به صرفه، عدم موفقیت بسیار مهم است. بنابراین چگونگی ایجاد ارزش در حالت عادی بعدی سوال اساسی است.

برای تغییر الگوی فعلی، صنعت نیاز به کاوش عمیق داشته و در سخت ترین شرایط به نوآوری و عملیات ایمن و سودآور خواهد پرداخت. برندگان کسانی خواهند بود که از این بحران استفاده کرده تا با جسارت دوباره سبد دارایی ها و مدل های عملیاتی خود را تغییر دهند.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

- ورود صنعت مشکل دار به بحران

این صنعت از طریق مگا سیکل های^۱ طولانی در حال تغییر عرضه و تقاضا است که در طول مسیر با شوک همراه است. این مگاسیکل ها نوسانات گسترده ای در ایجاد ارزش دارند.

پس از تجدید ساختار اوایل دهه ۱۹۸۰، این صنعت ارزشی استثنائی برای سهامداران ایجاد کرد. از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۵، کل بازده به سهامداران^۲ (TRS) در تمام بخش های صنعت، به جز شرکت های پالایش و بازاریابی، از TRS شاخص S&P^۳ فراتر رفته است. تقاضای نفت و گاز افزایش یافت و اوپک به حفظ قیمت های پایدار کمک کرد. شرکت ها هزینه های کم خود را حفظ می کردند، زیرا حافظه تاریخی نفت از دهه ۱۹۸۰ با قیمت ۱۰ دلار در هر بشکه همچنان حاد بود. دوره جدیدی از ظهور شرکت های بزرگ نفت و گاز از ادغام شرکت های بزرگ ظهور نمود؛ این شرکت ها برای ده ها سال ارزش ایجاد می کردند. به طور مشابه، سه شرکت بزرگ در زمینه خدمات نفتی^۴ (OFSE) پدیدار شدند. گشایش های سیاسی و فناوری های جدید فرصتی را برای همگان ایجاد کرده است.

از سال ۲۰۰۵ تا ژانویه سال ۲۰۲۰، حتی با همسو شدن شرایط اقتصاد کلان مانند رشد شدید تقاضا و دسترسی مؤثر به عرضه، صنعت جهانی نتوانست با بازار گسترده تر همگام شود. در این دوره میانگین صنعت نفت و گاز رشد سالانه TRS حدود هفت درصد پایین تر از S&P ایجاد نمود. هر زیرگروه به همین ترتیب بازار را تحت الشعاع قرار داد و شرکت های مستقل بالادستی و OFSE مستقل، TRS صفر یا منفی بروز دادند. این تجزیه و تحلیل شرکت هایی را که در این دوره ثبت نشده اند، مستثنی می کند (از جمله برخی شرکت های ملی نفت و شرکت های خصوصی که از لحاظ ساختاری دارای مزیت هستند).

در سال های اولیه این دوره، ساختار سودآوری صنعت مطلوب بود. تقاضا بیش از ۱ درصد در سال برای نفت و ۳ تا ۵ درصد برای گاز طبیعی مایع افزایش یافته است. «منحنی های هزینه» صنعت - دارایی های تولید، از کمترین تا بالاترین هزینه - شیب دار بودند. با توجه به هزینه های تولید قابل توجه برای تأمین تقاضا، قیمت تعادلی بازار افزایش یافت. این مسئله هم در مورد گاز و هم برای گاز طبیعی مایع نیز، که قیمت آنها غالباً با نفت مرتبط است، صادق بود.


^۱ برابر با یک میلیون چرخه در ثانیه؛ هر چرخه مگا شامل چندین چرخه رسوبی است.

^۲ total returns to shareholders

^۳ یک شاخص بورس است که عملکرد سهام ۵۰۰ شرکت بزرگ فهرست شده در بورس اوراق بهادار در ایالات متحده را اندازه گیری می کند.

^۴ oil-field service equipment

شرکت های برجسته ای که به صنعت اکتشاف و تولید نفت خدمات ارائه می دهند اما به طور معمول نفت تولید نمی کنند.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

با تشویق ساختار بسیار مطلوب صنعت و با پایین آمدن نرخ بهره که با تأمین آسان سرمایه در جستجوی بازده پشتیبانی می شود، شرکت ها به شدت سرمایه گذاری کردند. مسابقه برای ایجاد نفت بیشتر از منابع پیچیده تر و سریع تر، افزایش چشمگیر هزینه ها را به ویژه در مهندسی و ساخت و ساز به دنبال داشت. این سرمایه گذاری ها ذخایر به ثبت رسیده زیادی را به همراه داشت و مدت زمان در دسترس بودن منابع جهانی را طولانی تر نمود.

سرمایه گذاری قابل توجهی در نفت و گاز شیل انجام شد و چندین پیامد عمیق داشت. برای شروع، شیل ساختار صنعت بالادستی را تغییر شکل داد. هنگامی که نفت و گاز شیل وارد عمل شد، منحنی هزینه تولید را افقی نمود، به طور مؤثر هم هزینه نهایی عرضه و هم قیمت تعادلی بازار را کاهش داد.

در نوآوری دیگری، افزایش شیل باعث شد تا اوپک نتواند سهم بازار و نظم و انضباط قیمت را حفظ کند. در حالی که اوپک از سال ۲۰۱۶ تولید نفت و گاز طبیعی مایع را ۵.۲ میلیون بشکه در روز کاهش داد، شیل در این بازه زمانی ۷.۷ میلیون بشکه به تولید اضافه نمود و با ایجاد سهم برای خود و افزایش قیمت ها را محدود کرد. وقتی صنعت دیگر برای یافتن و توسعه منابع جدید نیازی به زمان ده ساله نداشته باشد، اما بتواند عرضه گسترده ای را در طی چند ماه ایجاد کند، تکرار روند افزایش قیمت های ۱۴-۲۰۰۰ دشوار خواهد بود.


از نظر تاریخی، جنگ های قیمتی بازیگران ضعیف را از بین برده و منجر به تثبیت می شود. اما بازارهای سرمایه در سال های ۱۰-۲۰۰۹ و بار دیگر در ۱۶-۲۰۱۴ با صنعت نفت سخاوتمندانه رفتار کردند. بسیاری از سرمایه گذاران بر این باور بودند که قیمت ها به افزایش خود ادامه می دهند که این گونه نبوده است.

- چالش های امروز و فردا

ترکیبی از اختلال در تقاضا ناشی از همه گیری کووید-۱۹ و مازاد عرضه، یک بحران بی سابقه برای صنعت ایجاد کرده است.

سناریوهای کوتاه مدت برای عرضه، تقاضا و قیمت

در بهترین سناریو، قیمت نفت می تواند در سال ۲۰۲۱ یا ۲۰۲۲ تا سطح ۵۰ تا ۶۰ دلار در بشکه بهبود یابد. اختلاف قیمت نفت خام در این دوره هم چالش ها و هم فرصت ها را نشان می دهد. این صنعت حتی ممکن است از افزایش ملایم و موقتی قیمت بهره مند شود، چرا که کاهش چشمگیر سرمایه گذاری امروز منجر به کمبود در فردا می شود. در دو سناریوی دیگر که ما الگوسازی کردیم، ممکن است این سطح قیمت ها تا سال ۲۰۲۴ قابل دسترسی نباشد. در

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

یک وضعیت نزولی، ممکن است قیمت نفت به سطح گذشته بازنگردد. در هر صورت نفت طی چند سال آینده برای برخی اوقات چالش برانگیز خواهد بود.

قیمت های منطقه ای گاز می تواند بسیار پایین تر از مگاسیکل قبلی باشد. گاز شیل، حتی با نقطه هزینه سر به سر کمتر از ۲.۵ تا ۳ دلار، منابع گاز فراوان باز نموده است. این بیماری همه گیر تأثیر فوری داشته است و تقاضای گاز را ۵ تا ۱۰ درصد در مقابل پیش بینی های رشد قبل از بحران کاهش می دهد. با تبدیل شدن آمریکای شمالی به یکی از بزرگترین صادرکنندگان گاز طبیعی مایع تا اوایل دهه ۲۰۲۰ و یک بازار با عرضه بیش از حد گاز طبیعی مایع، قیمت های منطقه ای گاز در اروپا و آسیا بر اساس قیمت ها در هنری هاب^۵، به علاوه هزینه های نقدی برای حمل و نقل و مایع سازی کاهش می دهد.

تقاضا برای محصولات تصفیه شده حداقل ۲۰ درصد کاهش یافته و پالایش را به سمت بحران کشانده است. ما فکر می کنیم حداقل دو سال برای بهبود تقاضا و دستیابی به وضعیت قبلی زمان لازم خواهد بود.

تأثیرات آنی در حال حاضر بسیار شگفت انگیز است: شرکت ها باید بدانند که چگونه می توانند در شرایط همه گیری بیماری به طور ایمن عمل کنند.


چالش های بلندمدت

با نگاهی فراتر از بحران امروز، در اواخر دهه ۲۰۳۰، محیط زیست کلان حتی بیشتر به چالش کشیده می شود. با عرضه و تقاضا شروع کنید. ما انتظار داریم که رشد تقاضا برای هیدروکربن ها، به ویژه نفت، در دهه ۲۰۳۰ به اوج خود برسد و سپس روند کاهشی آهسته آغاز شود.

منحنی هزینه بالادستی^۶ احتمالاً مسطح خواهد ماند. در حالی که ریسک های ژئوپلیتیک به عنوان یک عامل اصلی تأثیرگذار بر عرضه ادامه خواهند داشت، منابع جدید کم هزینه و چرخه کوتاه مدت عرضه، نوسان و مدت زمان اوج گیری قیمت ها را کاهش می دهد. با این وجود، زیرمجموعه نفت و گاز شیل به عرضه خود ادامه می دهد که می تواند به سرعت در مسیر جریان قرار گیرد. انعطاف پذیری آن حتی ممکن است باعث تقویت بازیگرهای بزرگ تر و

^۵ خط لوله گاز طبیعی در لوئیزانا

^۶ هزینه های قبل از فرآیند تولید

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

قوی تر در این بخش شود. کاهش تقاضا ناشی از تغییر ساختار (انتقال) انرژی^۷ و تولید بیش از حد جهانی، وظیفه اوپک و اوپک ++ را سخت تر خواهد کرد.

گاز و گاز طبیعی مایع جهانی نقش مناسبی در تغییر ساختار انرژی خواهد داشت و از رشد تقاضای مداوم در دهه آینده پشتیبانی می گردد. با این حال در گاز طبیعی مایع، گسترش ظرفیت چرخه بالقوه و مورد انتظار طی یک دهه، فشار و نوسانات را به قیمت جهانی قراردادهای این محصول و قیمت های منطقه ای گاز می افزاید. در بلندمدت (پس از ۲۰۳۵)، گاز با فشارهایی مشابه نفت با اوج گیری تقاضا و تصمیم گیری محرک اقتصادی فزاینده رو به رو خواهد شد.


چالش تغییر ساختار انرژی ادامه خواهد یافت. امروزه دولت ها با جدیت در مدیریت همه گیری کووید-۱۹ و کاهش اثرات آن بر اقتصاد متمرکز شده اند، که این امر توجه را از تغییر ساختار انرژی منحرف نموده است. به گفته این، بعید نیست بحث و بررسی اوضاع و احوال محیط زیست از بین برود. نوآوری که باعث کاهش هزینه های بادی، خورشیدی و باتری ها شده ادامه خواهد یافت و کربن زدایی نمودن محصولات برای صنعت همچنان یک ضرورت محسوب می شود. احساسات عمومی منفی و فشار سرمایه گذار یا وام دهنده که صنعت در گذشته متحمل شده، ممکن است در مقایسه با آینده خفیف به نظر برسد. تغییر ساختار انرژی و کربن زدایی نمودن محصولات حتی ممکن است با بحران کنونی تسریع شود.

تعداد فزاینده ای از سرمایه گذاران سؤال می کنند که آیا شرکت های نفت و گاز امروز بازده قابل قبولی را ایجاد خواهند کرد یا خیر. نقش شرکت های نفت و گاز در تغییر ساختار انرژی نیز نامشخص است. این شرکت ها باید ثابت کنند که می توانند بر این فضا تسلط داشته باشند. نظم و انضباط در امور مالی، تخصیص سرمایه، مدیریت ریسک و حاکمیت بسیار مهم خواهد بود.

- بحران به عنوان کاتالیزور

این بیماری همه گیر و مهم تر از آن یک چالش بشردوستانه و همچنین یک مسئله اقتصادی بی سابقه است. صنعت با تلاش و قدرت زیاد در این زمان چالش برانگیز به عملکرد موفقیت آمیز و ایمن دارایی های اساسی پاسخ داده است.

^۷ از نظر تاریخی این تغییرات ناشی از تقاضا و در دسترس بودن سوخت های مختلف بوده است. در حال حاضر انتقال انرژی، جایگزین نمودن سوخت های جدید به جای سوخت های فسیلی می باشد.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

بحران کنونی تأثیر عمیقی بر صنعت، چه کوتاه مدت و چه بلند مدت خواهد داشت. این که چه زمان و چگونه اکوسیستم نفت و گاز مجدداً پیکربندی خواهد شد، به نتایج احتمالی عرضه و تقاضا و اقدامات سایر ذی نفعان، مانند دولت ها، تنظیم کننده ها و سرمایه گذاران بستگی دارد. با این وجود در هر سناریو، ما استدلال می کنیم که بحران بی سابقه یک کاتالیزور لحظه ای خواهد بود و به تغییرات دائمی در اکوسیستم صنعت با فرصت های جدید آینده سرعت خواهد داد.


پیامدهای مربوط به صنعت

همه شرکت ها به درستی برای محافظت از سلامتی و ایمنی کارکنان و حفظ موجودی نقد، به وسیله کاهش یا واگذاری سرمایه اختیاری^۸ و مخارج عملیاتی و توزیع سهامداران اقدام می کنند. این اقدامات برای بازیگران این صنعت که تحت فشار مالی قرار دارند کافی نخواهد بود. ما به احتمال زیاد در بسیاری از بخش های صنعت فرصتی برای تنظیم دوباره خواهیم دید.

مراحل بالادستی تولید. به احتمال زیاد بازسازی گسترده ای از چندین حوضه رسوبی بالادستی رخ خواهد داد که از فرصت ایجاد شده توسط ضعف های ترانزنامه ای، به ویژه در حوضه رسوبی ساحلی آمریکا و سایر حوضه های پر هزینه که به پایان عمر مولد خود رسیده اند، پشتیبانی می شود. ما می توانیم صنعت حوضه رسوبی ساحلی ایالات متحده را ببینیم، که در حال حاضر بیش از ۱۰۰ شرکت بزرگ داشته، به طور بسیار قابل توجهی در حال ادغام است، و فقط شرکت های در مقیاس بزرگ و بازیگران کوچک تر صنعت که واقعاً زیرک و مبتکر هستند، زنده مانده اند. ادغام های گسترده می تواند هزینه های واحد را با بهره گیری از هم افزایی کاهش دهد. ما فقط در شیل، تخمین می زنیم که افزایش مقیاس و مهارت، همراه با روش های جدید کار، می تواند هزینه ها را تا ۱۰ دلار در هر بشکه کاهش داده و نقطه سر به سر شیل را پایین آورده و تاب آوری عرضه را بهبود بخشد.

مراحل پایین دستی تولید. همان گونه که در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ دیدیم، دولت ها ممکن است برای سر پا نگه داشتن دارایی های ناکارآمد مداخله کنند، این امر فشار اضافی را بر دارایی های برتر در جای دیگری در اکوسیستم جهانی پالایش وارد می نماید. ادغام، که موج دیگری از تلاش های کارا می باشد، و کار سخت که برای به دست آوردن

^۸ هر گونه انتشار منافع سهامدار

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

ارزش نهایی بهینه پالایشگاه ها و زنجیره های تأمین آنها لازم است، پاسخی است که احتمالاً در صنعت وجود دارد. در میان مدت، ارزش شبکه های خرده فروشی (و دسترسی به مشتریان نهایی) می تواند افزایش یابد.


مراحل میانی تولید. دارایی های میانی که از سوی قراردادهایی با طرف های معتبر پشتیبانی می شوند، یک الگوی تجاری موفق را اثبات کرده اند. مراحل میانی ممکن است به عنوان یک مؤلفه ارزشمند ایجاد کننده زنجیره ارزش نفت و گاز همچنان ادامه داشته باشد.

پتروشیمی. پتروشیمی ها همچنان می توانند یک نقطه روشنی در سبد بازیگران پیشرو صنعت باشند. انضباط سرمایه گذاری در دارایی های مزیت دار (مانند نصب و راه اندازی پالایشگاه / پتروشیمی یکپارچه در مقیاس بزرگ) که دارای فناوری های متمایز و بازارهای ممتاز بوده، می تواند ارزش ایجاد نماید.

گاز و گاز طبیعی مایع. گاز سوخت فسیلی در حال رشد سریع با تقاضای قدرتمند ناشی از تغییر ساختار انرژی می باشد. با این حال میزان کل انتشار گازهای گلخانه ای برای برخی زنجیره های ارزش گاز طبیعی مایع هنوز محاسبه می شود. ما تخمین می زنیم که تقاضای جهانی گاز در اواخر دهه ۲۰۳۰ به اوج خود برسد زیرا الکتریسیته و توسعه منابع تجدیدپذیر ممکن است تقاضای بلند مدت را از بین ببرد.

خدمات و تجهیزات میدان نفتی (OFSE) و زنجیره تأمین. بخش اعظم صنعت عرضه نفت و گاز که در وضعیت وخیم بودند وارد بحران شدند؛ ظرفیت و سودآوری قابل توجهی که پدید آمده بود، پس از سال ۲۰۱۴ فروپاشید. علی رغم موجی از ورشکستگی ها و بازسازی ها، این صنعت ادغام اساسی، کاهش ظرفیت و ارتقاء توان مورد نیاز را تجربه نکرده است. این بازسازی ممکن است در حال حاضر اتفاق بیفتد و موج جدیدی از پیکربندی مجدد تجارت و زنجیره تأمین، شتاب تکنولوژیکی و همکاری با مشتریان را ایجاد نماید.

شرکت های ملی نفت. شرکت های ملی نفت به دلیل نقش مهمی که در بودجه های ملی و نیازهای اجتماعی دولت ها دارند، تحت فشار بیشتری قرار خواهند گرفت. انتخاب دشوار بین انضباط در عرضه صنعت و حمایت از سهم بازار برجسته خواهد شد. برای شرکت های ملی نفت که از منابع کم هزینه برخوردار نیستند، فشار برای تغییر اساسی (به عنوان مثال از طریق خصوصی سازی یا تجدید نظر در همکاری با شرکت های خصوصی بین المللی نفت و گاز و شرکت های خدمات و تجهیزات میدان نفتی) شدید خواهد بود.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

مشاغل جدید مرتبط با تغییر ساختار انرژی و انرژی تجدیدپذیر به ویژه در زمان های بحران پدیدار می شوند. بازده برخی از این فرصت ها همچنان ناشناخته است و صنعت نفت و گاز باید ثابت کند که آیا می تواند یک شرکت کننده طبیعی و پیشرو در این مشاغل باشد. هیدروژن، آمونیاک، متانول پلاستیک های جدید و جذب، بهره برداری و ذخیره کربن همگی می توانند مناطق جالب توجهی برای صنعت نفت و گاز باشند.

- چگونه در محیط جدید پیروز شویم

برخی از شرکت هایی که مدل های تجاری یا دارایی آنها از قبل متمایز هستند می توانند در شرایط عادی بعدی رشد کنند. اما برای اکثر شرکت ها، تغییر استراتژی و مدل بالقوه کسب و کار ضروری است.

یادگیری از دیگران

آموزنده است که به دنبال الهام از صنایع دیگری باشیم که تغییر در بخش را تجربه کرده اند، و این که چگونه رهبران این صنایع به عنوان خالق ارزش ظاهر می شوند. موضوع مشترک در این مثال ها، تخصیص مجدد سرمایه است که با درک عمیق از روند بازار و سودهای آتی، تمایل به چالش اساسی و تغییر مدل های عملی موجود و مبنایی برای رقابت ارائه می شود.

فولاد به دلیل تغییر تقاضای جهانی، هم با کاهش تقاضا و هم کاهش ارزش دارایی ها مواجه شده که ارزش ساختاری را تخریب نموده است. با این حال چند بازیگر در صنعت از استراتژی های مختلفی برای محافظت از ارزش استفاده کردند. میتال استیل مدلی را برای دستیابی به دارایی های دارای مزیت ساختاری (مانند بازارهای عایق بندی شده، و امکان ادغام در عرضه مواد خام مزیت دار) و سپس کاهش هزینه ها و بهبود عملیات ایجاد نمود. به علاوه میتال استیل کار ادغام صنعت را به طور قابل توجهی آغاز کرد. شرکت فولاد نوچر قابلیت های عملیاتی پیشرو در صنعت را با مزیت رقابتی اولین عرضه کننده بودن در فناوری کوره قوس الکتریکی ترکیب کرده است. برخی دیگر بر اندازه و فناوری سودآور مانند لوله بدون درز متمرکز شده اند.

در تولید خودرو، که با افزایش رقابت در آسیا رو به رو بود، شرکت های آمریکایی و اروپایی باید تغییر کنند. شرکت خودروسازی فیات با دنبال کردن ادغام های تحول گرا، برای دستیابی به مقیاس یا دسترسی به بخش های بازار ترجیحی و افزودن برندهای جهانی به سبد خرید خود فرهنگ و شیوه کسب و کار خود را بازسازی نمود. پس از آن، اشتراک گذاری در میان مدل ها را پیش برد و شرکای زنجیره تأمین در اکوسیستم خود را ادغام کرد.



گزارش

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰

تاریخ:

برخی از مدل های سنتی و موجود هنوز هم اعمال می شوند

به طور سنتی رویکرد شرکت های بسیار بزرگ الگویی برای ایجاد ارزش بوده است. شرکت هایی که دارای مقیاس بزرگ، ترازنامه قوی، دارایی های مزیت دار و توانایی های برتر عملیاتی هستند، نیز باید برای آینده چالش برانگیز، ارزش ایجاد کنند.


سوال برای رهبران و بینش های نوظهور - بازگشت استراتژی

در حالی که بحران کنونی به طور قابل توجهی وقت و توجه رهبر صنعت را معطوف کرده، بسیاری فکر می کنند چگونه می توانند شرکت های خود را پس از بحران هدایت نمایند. گزینه های استراتژیک مختلفی در دسترس است که عدم انتخاب صحیح غیرقابل قبول خواهد بود.

آیا برخی از شرکت های بزرگ به شکل کنونی خود باقی می مانند؟ نقش عدم وابستگی و بازیگران صنعت اندازه متوسط چیست؟ چگونه شرکت های ملی نفت نقش های مهم اجتماعی خود را در آینده رونق و ادامه خواهند داد؟ آیا اشکال مختلف مشارکت با زنجیره تأمین بخش مهمی از مدل های تجاری آینده خواهد بود؟ چگونه شرکت ها باید روابط خود را با شرکت های تجزیه و تحلیل دیجیتال و پیشرفته برای تحول در عملیات و پشتیبانی از مدل های جدید تجاری ایجاد کنند؟ آیا فناوری و نوآوری می تواند رشد جدیدی را برای صنعت باز کند؟ آیا هزینه های کم کردن دی اکسید کربن اساساً کاهش می یابد؟ آیا در دوره فراوانی ارزش برای کسانی که دست می آید که دارای ارتباط با مشتری و زنجیره ارزش یکپارچه هستند؟ آیا شرکت ها باید تغییر اساسی به سمت منابع تجدیدپذیر و به دور از نفت و گاز انجام دهند؟

- انجام اقدامات جسورانه در طول بحران برای اطمینان از تاب آوری و تسریع موقعیت یابی جدید

در این میان برندگان می پذیرند که این بحران چیست: فرصتی برای شکل دادن دیدگاه های خود در مورد آینده و در نتیجه جذب فرصت های جدید. رهبران استراتژی های متناسب با محیط و بازارهایی را انتخاب می کنند که در آن رقابت و امکانات در اختیار داشته باشد. (مانند تولید کم هزینه، رهبری بازار میانی گاز یا نفت منطقه ای، ادغام زنجیره ارزش و نقاط قوت تخصصی به عنوان مثال خرده فروشی، تجارت و توزیع). از نظر ما همه شرکت ها باید با جسارت در پنج موضوع، مطابق با استراتژی انتخاب شده خود عمل کنند:

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

۱- تغییر شکل سبد دارایی ها و تخصیص مجدد سرمایه به فرصت هایی با بالاترین بازده.

مطالعات ما در صنایع مختلف نشان می دهد که میزان تخصیص مجدد سرمایه پویا با ایجاد ارزش بلند مدت رابطه قوی دارد. شرکت ها باید انتخاب های سخت و اساسی در دارایی اصلی انجام دهند و سرمایه را به طور دائم از مشاغل کم بازده به سمت افرادی که با ایجاد ارزش آتی و منابع متمایز در آینده هماهنگ هستند، تخصیص مجدد نمایند. برخی از شرکت ها ممکن است اتکای خود را به سمت فناوری های انرژی آینده تسریع کنند. این موارد باید در محیطی باشد که شرکت ها نیز با ارائه بازده جذاب سرمایه بتوانند اعتماد بازارهای سرمایه را از نو احیا نمایند.

۲- انجام حرکات جسورانه ادغام و مالکیت.


آیا می تواند عصر دیگری از ادغام ها باشد؟ برندگان با سبد دارایی های مطلوب ظاهر شده که نسبت به روندهای طولانی مدت مقاوم هستند. آنها باید چیزی را به جز بهترین دارایی ها در منابع بالادستی، پالایش، بازاریابی و پتروشیمی تسویه کنند.

۳- دستیابی به تغییر اساسی در اجرا و هزینه رقابتی از طریق تصور دوباره مدل عملیاتی.

هزینه های مستقیم در بعضی از شرکت ها نسبت به سال ۲۰۰۵ بیش از دو برابر شده است. در بیشتر موارد بوروکراسی ها ایمنی یا قابلیت اطمینان را بهبود نداده و قطعاً تصمیم گیری را کند می کند. ما معتقدیم که هزینه های اجاره، خدمات شهری، بیمه، هزینه های حقوقی و عملیاتی می تواند ۳۰ تا ۵۰ درصد دیگر کاهش یابد. توان عملیاتی دارایی های موجود همچنین می تواند به میزان قابل توجهی بهبود یابد- در مراحل تولید بالادستی، اجراکنندگان در بخش متوسط بیش از ۲۰ درصد و در بخش بالایی ۳ تا ۵ درصد می توانند تولید را بهبود بخشند. شرکت های پیشرو تلاش های خود را در این مقطع افزایش داده و از سرمایه گذاری های فناوری، دیجیتال و هوش مصنوعی محافظت کرده و به برخی از رویکردهای جدید ناشی از دورکاری توجه می نمایند. بحران کووید-۱۹ که شرکت ها را مجبور به فعالیت از راه های جدید کرده، ممکن است یک کاتالیزور برای تجدید نظر در اندازه و نقش تیم های عملکردی، خدمه میدانی و فرآیندهای مدیریتی لازم برای اداره یک شرکت کارآمد نفت و گاز باشد.

۴- اطمینان از تاب آوری زنجیره تأمین با تعریف مجدد رویکردهای مشارکت استراتژیک.

اپراتورهای پیشرو اکنون برای ارتقاء تاب آوری، تا حدود زیادی با ترویج مدل های جدید تجاری و مشارکتی با اکوسیستم تأمین کنندگان، به منظور ساده سازی دقیق استانداردها، فرایندها و رابط ها، کاهش هزینه ها و افزایش سرعت و کیفیت کل سیستم اقدام خواهند نمود. ادغام استراتژیک در زنجیره تأمین بسیار مهم خواهد بود.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
تاریخ:		

۵- ایجاد تشکیلات آینده در استعداد و ساختار.

صنعت نفت و گاز در بسیاری از بازارها دیگر کارفرمای برتر برای انتخاب نیست و در تلاش است تا نه تنها بهترین مهندسين بلکه بهترین استعدادهای جدید را در زمینه هایی مانند دیجیتال، فناوری و بازرگانی به خود جلب کند. همه اینها برای تحول در مدل کسب و کار لازم است. صنعت می تواند از این بحران درس بگیرد. این امر می تواند سلسله مراتب را هموار نموده، بوروکراسی را کاهش داده و تصمیم گیری را به حاشیه سوق دهد- به طور خلاصه، روش های کارآمد تری را وارد می کند. ترکیب جدیدی از استعدادها می تواند برخی از ذهنیت های ابتکاری و پیشگام دوره های گذشته را دوباره زنده کند.

اصول صنعت تغییر کرده و قوانین حالت عادی بعدی سخت خواهد بود. اما اجراکنندگان قدرتمند- با سبب دارایی های تاب آور، نوآوری و مدل های عملکردی برتر، که بسیار متفاوت از امروز هستند - می توانند از این روند پیشی بگیرند. اکنون زمان تفکر نظری و عمل جسورانه است.

- منبع

- Barbosa, F. & others, “Oil and gas after covid- ۱۹: The day of reckoning or a new age of opportunity?” Mackinsey & Company, May ۲۰۲۰.