

تجدید ساختار در صنعت نفت جهان و ادغام‌ها

بخش دوم



تجربه نموده‌اند. ملاحظه می‌شود که شرکت‌های نفتی در مقایسه با شرکت‌های انرژی، از رشد کمتری برخوردار بوده‌اند. شایان ذکر است که این رشد بالا برای شرکت‌هایی همچون آی‌اس در حالی حاصل شده است که سرمایه‌بازاری آن بسیار پایین‌تر از شرکت‌های نفتی است. (سرمایه شرکت آی‌اس حدود ۱۰ درصد سرمایه شرکت اکسان موبیل است).

این امر باعث شده است که شرکت‌های نفتی، پس از ادغام به فکر تنوع در مجموعه انرژی خود باشند تا بتوانند از منافع موجود در بستر فعالیت‌های جامع انرژی سود ببرند.

شرکت‌های اکسان موبیل، بی‌پی، توتال فینالاف و شل اکنون علاوه بر نفت و گاز، فعالیت خود را در تولید برق آغاز نموده‌اند. به علاوه شرکت شل در توزیع برق نیز فعال شده است. در حالی که شرکت‌های انرژی یک گام پیش گذاشته و در فعالیت‌های دیگری همچون مخابرات و ارتباطات وارد شده‌اند. جدول ۲، گسترش دامنه فعالیت شرکت‌های نفتی و انرژی را نشان می‌دهد.

نمودارهای ۸ و ۹، متوسط رشد سرمایه‌بازاری و تغییر در قیمت سهام شرکت‌های نفتی و شرکت‌های انرژی را نشان می‌دهد. همانطوری که ملاحظه می‌شود، سرمایه‌بازاری شرکت‌های آی‌اس و الپاسو، طی پنج سال منتهی به ۱۹۹۹، به ترتیب حدود ۹۵۹ و ۶۹۶ درصد رشد داشته و رشد قیمت سهام آن‌ها طی ۳ سال منتهی به سال ۱۹۹۹، به ترتیب ۲۲۲ و ۵۴ درصد بوده است. این در حالی است که در میان شرکت‌های نفتی، تنها شرکت‌های توتال فینالاف و بی‌پی آموکو به ترتیب ۶۳۸ و ۴۳۴ درصد رشد سرمایه‌بازاری را

موج پس از ادغام

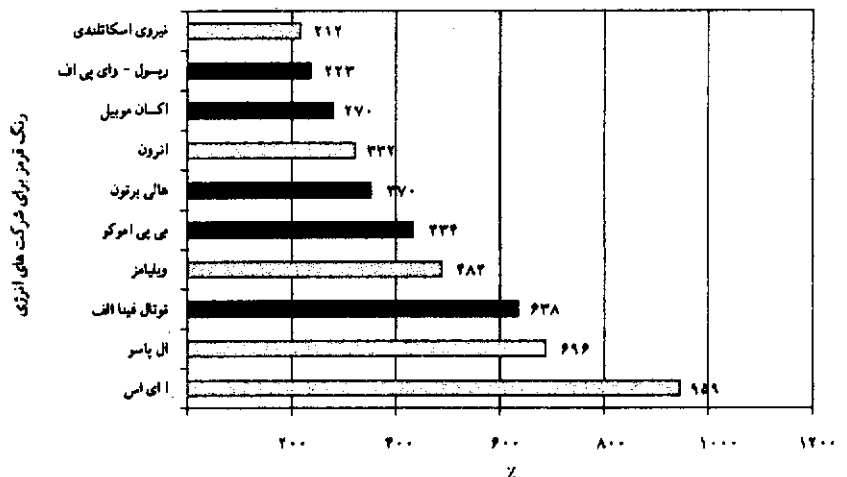
با اینکه معاملات ادغام نفتی طی سال‌های اخیر از لحاظ مالی حجم بالایی داشت، اما همانطوری که در قسمت قبل نشان داده شد، بازده و سودآوری این ادغام‌ها برای سهامداران و مالکان چندان مناسب نبوده است. لذا این شرکت‌ها را بر آن داشته است تا راه دیگری را برای افزایش نرخ بازده خود بیابند. مقایسه عملکرد شرکت‌های انرژی و شرکت‌های نفتی، گام بعدی را پیش روی صنعت گذارده است.

شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت

شرکت‌های بین‌المللی نفت در فراگرد جهانی شدن، تجدید ساختار را در ابعاد مختلف آن ادامه خواهند داد تا ضمن حفظ خود در بازار، بازده سهام خود را نیز افزایش دهند. در این میان، شرکت‌های ملی نفت به دلیل دولتی بودن تغییرات آرام و آهسته‌ای را دنبال می‌نمایند و از بعد کارآمدی، قابل مقایسه با شرکت‌های مستقل نفتی و شرکت‌های بین‌المللی نیستند. شرکت نفت ونزوئلا (PDV)، شرکت نفت مکزیک (پیمکس) و شرکت نفت کویت (KPC) که همگی دولتی هستند، حرکت‌هایی را برای تجاری شدن آغاز کرده‌اند.

مقایسه شرکت‌های مهم دولتی و بین‌المللی نفتی نشان می‌دهد که در برخی موارد، شرکت‌های بین‌المللی دارای عملکردی بالاتر از شرکت‌های بزرگ دولتی بوده‌اند. نمودار ۱۰، مقایسه تولید نفت شرکت‌های دولتی و بین‌المللی را نشان می‌دهد. شرکت بی‌پی پس از آرامکوی عربستان، شرکت ملی نفت ایران و شرکت ملی نفت ونزوئلا، از بعد تولید در مقام چهارم قرار دارد. نمودار ۱۱ نیز تولید گاز این شرکت‌ها را با یکدیگر مقایسه می‌نماید. ملاحظه می‌شود که در این فعالیت، شرکت‌های بین‌المللی، شرکت‌های ملی نفت را پشت سر

نمودار ۸ - تغییر در سرمایه‌بازاری طی ۵۰ سال منتهی به پایان سال ۱۹۹۹

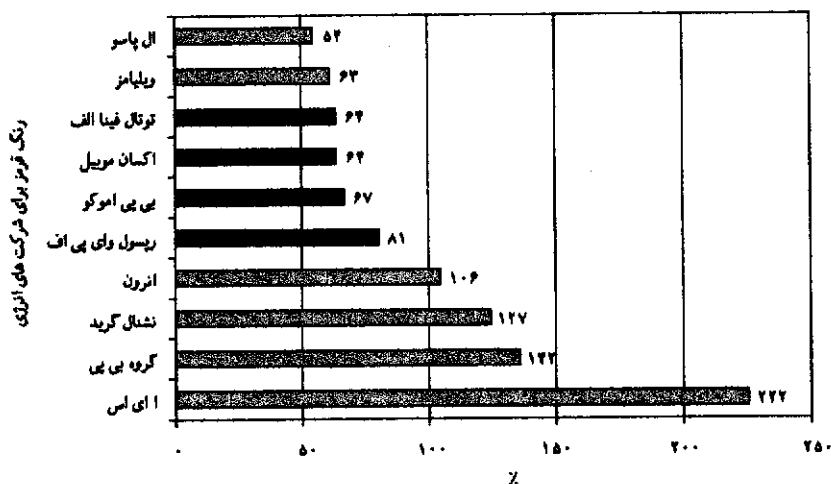


گذاشته‌اند.

شرکت ملی نفت ایران پس از شرکت‌های اکسان موبیل، بی‌پی، آردی/شل، سوناتراک اندونزی و پرتامینای مالزی در رتبه ششم قرار دارد.

مقایسه ذخایر نفت، گاز و ظرفیت پالایشی شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت نیز نشان می‌دهد که فقط در مورد ذخایر نفت و گاز، کشورها و شرکت‌های ملی از موقعیت بهتری برخوردار می‌باشند. نکته قابل توجه این است که اگر رتبه‌بندی براساس نسبت تولید به ذخایر صورت پذیرد، آنگاه شرکت‌های ملی نفت جایگاه خود را از دست خواهند داد. نمودار ۱۲، این واقعیت را به خوبی نشان می‌دهد.

نمودار ۹ - تغییر در قیمت سهام طی ۳ سال منتهی به پایان سال ۱۹۹۹



جدول ۲

ماتریس همگرایی در برخی از شرکت‌های نفت و انرژی

ارتباطات	توزیع برق	تولید برق	خرید و توزیع گاز	بازاریابی و فروش	گاز طبیعی مایع شده	ذخیره‌سازی و حمل و نقل گاز و مایعات	اکتشاف و تولید	
○	○	●						آ ای اس
		●	●	●	●	●	●	بی بی
○	●	●	●	●		●	●	دوک
○	○	○	●	●		●		دینزوی
○		●	●	●	○	●	●	ال پاسو/کوستال
○	●	●	●	●	●	●		انرون
●	●	●	●	●				اکسلون
●			●	●		●	●	ویلایمز
○		○	●	●	●	●	●	بی بی
○		○	●	●		●	●	انی
		○	●	●	●	●	●	اکسان موبیل
			●	●	●	●	●	فیلپس
	○	○	○	●	●	●	●	آردی/شل
		○		●	●	●	●	توتال فینالاف

● فعال

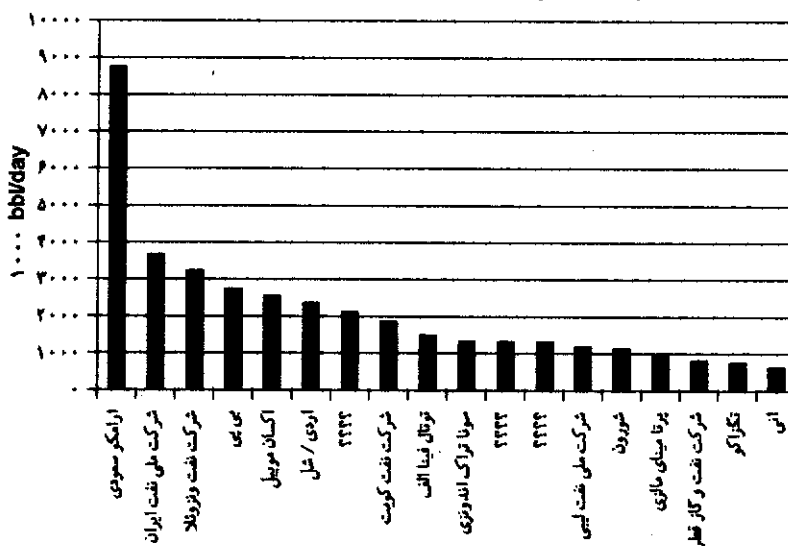
○ در حال رشد

منبع: PFC Energy

نفت است. تغییر ساختار نه تنها در شرکت‌های مستقل و بین‌المللی نفتی، بلکه در برخی از شرکت‌های ملی نفت نیز دنبال شده است. تجاری‌سازی فعالیت‌ها در زیرمجموعه شرکت‌های ملی، از جمله اقداماتی است که شرکت‌هایی همچون شرکت نفت ونزوئلا (PDV)، شرکت نفت مکزیک (پیمکس) و شرکت نفت کویت (KPC) در پیش گرفته‌اند. به هر جهت در شرایط فعلی که ادغام‌های بزرگ

شرکت‌ها از ادغام، بهره‌گیری از «سینرژی» حاصله و در نتیجه کاهش هزینه‌ها، افزایش بازده سهام و ارزش بازاری سرمایه و در نهایت رشد شرکت است. کاهش قیمت‌ها در سال ۱۹۹۸ در سرعت بخشیدن به ادغام‌های نفتی تأثیر زیادی داشته است، اما با افزایش قیمت‌ها در سال ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰، حرکت ادغام ادامه یافت که نشان‌دهنده وجود منافع برای شرکت‌های نفتی و مصون‌سازی آن‌ها از مخاطرات متعدد در بازار

صنعت نفت جهان در فرآیند توسعه خود، تحولات ساختاری متعددی را تجربه کرده است. این تحولات به منظور بقا و رشد صنعت نفت رخ داده و در هر زمانی استراتژی خاصی اتخاذ شده است. با توجه به رشد سریعتر سایر صنایع و نیز پدیده جهانی شدن از یک طرف و نوسانات قیمت نفت از سوی دیگر، به همراه دلایلی که ذکر گردید، شرکت‌های نفتی را ترغیب نمود تا استراتژی ادغام را اتخاذ نمایند. انگیزه این



نماید.

در تاریخ ۲۹ اسفند ۱۳۲۹ (۱۹۵۱)، نفت ایران ملی شد و تمامی فعالیت‌های صنعت نفت در اختیار شرکت ملی نفت ایران قرار گرفت. پس از آنکه اساسنامه شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۳۳۳ به تصویب رسید، کلیه سهام شرکت سهامی نفت» نیز که قبلاً فعالیت‌های نفتی را به عهده داشت، در اختیار شرکت ملی نفت ایران قرار گرفت. آخرین اساسنامه قانونی شرکت ملی نفت ایران در ۱۵ اردیبهشت ۱۳۴۷ به تصویب رسید. براساس این مصوبات، شرکت می‌تواند برای انجام عملیات مزبور، قرارداد همکاری و مشارکت با اشخاص و مؤسسات در داخل و خارج ایران منعقد نماید و همچنین سهام شرکت‌های دیگر را خریداری و به تملک خود درآورد.

اولین قرارداد نفتی ایران پس از ملی شدن نفت، هفتم آبان ۱۳۳۳ بین شرکت ملی نفت ایران و دولت از یک طرف و کنسرسیومی مرکب از هشت شرکت بزرگ نفتی بین‌المللی به امضا رسید. بعد از این تاریخ، ۱۱ قرارداد نفتی دیگر با شرکت‌های خارجی بسته شد، به طوری که تا سال ۱۳۴۹، در نتیجه این ۱۲ قرارداد، ۱۲ شرکت نفتی به وجود آمد. این شرکت‌ها تحت عنوان «شرکت‌های عامل»، «پیمانکار کل» و یا «شرکت و دستگاه مختلط» مشغول به کار بودند (اهری، ۱۳۴۹). قرارداد کنسرسیوم، قراردادی از نوع عاملیت بود که در آن، اعضای کنسرسیوم، دولت ایران و شرکت ملی نفت ایران توافق نمودند که کنسرسیوم، عملیات و اداره قسمتی از اموال نفتی دولت ایران و شرکت ملی نفت ایران به انضمام پالایشگاه آبادان را به عهده گیرد.

شرکت‌های عضو کنسرسیوم، دو شرکت به‌نام‌های «شرکت سهامی اکتشاف و تولید نفت ایران» و «شرکت سهامی تصفیه نفت ایران» در هلند به ثبت رساندند که در مجموع به عنوان «شرکت‌های عامل نفت ایران» نامیده می‌شدند. اعضای کنسرسیوم، شرکتی در لندن به نام «سهامداران نفت ایران» تأسیس کردند که از وظایف آن، در دست داشتن سهام شرکت‌های عامل، تهیه بودجه و تصویب برنامه‌های سرمایه‌ای این شرکت‌ها بود. به علاوه، هر یک از شرکت‌های عضو کنسرسیوم، یک شرکت بازرگانی در ایران به ثبت رساندند. این شرکت‌ها، نفت خام و گاز را از شرکت ملی نفت ایران می‌خریدند و به صادرات و یا تصفیه اختصاص می‌دادند که از محل منافع فعالیت‌های خود نیز به

برمی‌دارد، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

اداره صنعت نفت ایران و تجدید ساختارها

بررسی نحوه توسعه صنعت نفت ایران، اعطای قراردادهای بهره‌برداری، ملی شدن صنعت نفت، قرارداد کنسرسیوم، دولتی شدن کامل صنعت نفت پس از انقلاب و «تجاری کردن» فعالیت‌های صنعت نفت در فرآیند تجدید ساختار اخیر صنعت نفت، می‌تواند رهنمودهایی را برای تعیین گزینه‌های پیش روی این صنعت به دست دهد.

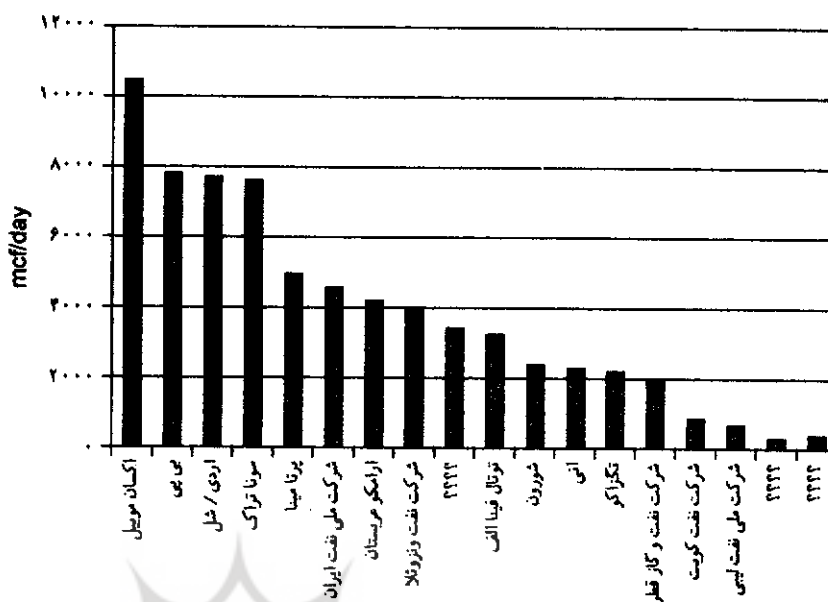
در سال ۱۹۰۷، ویلیام ناکس داری، حق انحصاری اکتشاف، استخراج و بهره‌برداری از نفت، گاز طبیعی، قیر و موم طبیعی و احداث انحصاری خط لوله در تمام کشور بجز ۵ استان شمالی را به خود منتقل کرد. در سال ۱۹۰۸، اولین چاه در مسجد سلیمان به نفت رسید و بر این مبنای شرکت نفت انگلیس و ایران تأسیس شد که برای توسعه سریعتر، عملیات بهره‌برداری و بهره‌گیری از توان مالی بیشتر، قسمتی از سهام این شرکت به دولت انگلیس منتقل شد و بدین ترتیب، دولت انگلیس نیز در فعالیت‌های نفتی ایران نقش‌آفرین شد. در سال ۱۹۳۳، قرارداد جدیدی بین ایران و شرکت نفت انگلیس منعقد شد که به موجب آن، شرکت نفت ایران و انگلیس فعالیت خود را آغاز کرد. این شرکت موظف بود تا تأمین مصرف مواد نفتی داخلی را بر مبنای قیمت خلیج مکزیک یا رومانی تأمین

نفتی شکل گرفته و قیمت نفت نیز در وضعیت مناسبی قرار دارد، شرکت‌های نفتی نسبت به گذشته با سرعت بیشتری رشد خواهند یافت و وضعیت مناسب‌تری را در مجموعه صنعت نفت به دست خواهند آورد. علاوه بر این اقدامات، شرکت‌های نفتی گزینه دیگری همچون بازاریابی درونی، تغییر مجموعه انرژی و... را در اختیار دارند که جهت افزایش کارایی و سودآوری خود مدنظر قرار می‌دهند.

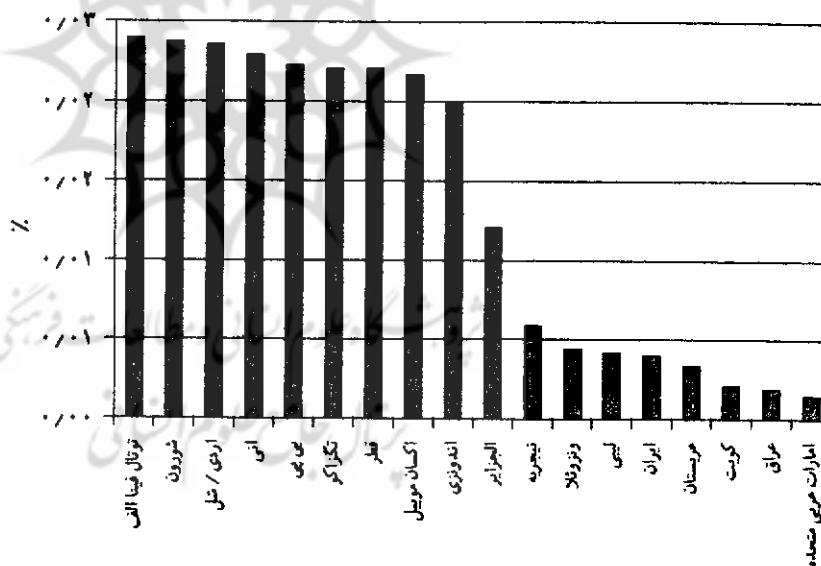
در این فرآیند رقابتی پرتلاطم، همواره تعاملی بین شرکت‌های نفت، شرکت‌های فعال در دیگر صنایع، و شرکت‌های ملی وجود داشته است. شرکت‌های نفتی مستقل و بین‌المللی، همواره نگران رشد سرمایه دیگر صنایع و افزایش سهام آن‌ها از یک طرف و تحولاتی که در شرکت‌های ملی نفت رخ می‌دهد، بوده‌اند. شرکت‌های ملی نفت نیز ناگزیر از ارتقای جایگاه خود و افزایش راندمان فعالیت‌های خود بوده و همواره نیم‌نگاهی به تحولات جهانی و تغییر ساختارها در صنعت نفت داشته‌اند.

درحقیقت، شرکت‌های ملی نفت می‌باید تجدید ساختار مناسبی را در پیش گیرند تا در سال‌های پیش‌رو مجبوره و واگذاری کلیه فعالیت‌های خود به شرکت‌های بین‌المللی نگردند. کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری که می‌تواند در نتیجه «تجاری شدن» شرکت‌های ملی حاصل شود، از جمله گزینه‌های پیش‌روی این شرکت‌هاست. در قسمت بعد، تحولات مربوط به تغییر ساختار صنعت نفت ایران که اکنون به سمت تجاری‌سازی گام

نمودار ۱۱. تولید گاز طبیعی در سال ۱۹۹۸



نمودار ۱۲. نسبت تولید مایعات به ذخایر ایران



ایران می‌گردید که به همین خاطر به قراردادهای ۲۵-۷۵ معروف بودند. در سال ۱۹۵۸، شرکت جدیدی به نام ایپاک در ایران به ثبت رسید که با مورد قبل تفاوت داشت. در این حالت، دیگر یک شرکت عامل جدید به وجود نمی‌آمد، بلکه یک شرکت غیرانتفاعی ایجاد می‌شد که وظایف محوله را انجام می‌داد و شرکت خارجی انجام وظیفه مربوطه را تضمین می‌کرد. در سال ۱۹۶۵، قراردادهای پنج‌گانه از این نوع به امضا رسید و شرکت‌های فلات قاره دشتستان (دوپکو)، شرکت نفت فلات قاره ایران (ایروپکو)، شرکت نفت بین‌المللی دریایی ایران (ایمینوکو)، شرکت نفت لاوان (لاپکو)، شرکت نفت فارسی (FPC) و شرکت نفت خلیج فارس (پکوپو)، مشغول به انجام فعالیت‌های نفتی در مناطق تحت پوشش در قرارداد شدند.

بنابراین، شرکت ملی نفت ایران بر تمامی این شرکت‌های عامل که وظیفه تصدی داشتند، نظارت داشت. ضمن اینکه شرکت ملی نفت ایران نیز به تدریج خود در فعالیت‌های نفتی وارد گردید و فعالیت‌های خود را توسعه داد. از سال ۱۹۶۶، به تدریج قراردادهای به سمت استفاده از خدمات شرکت‌های خارجی سوق یافت و قراردادهای به صورت «خرید خدمت» بودند. در سال ۱۹۷۵ نیز شرکت ملی نفتکش تأسیس شد که سهامداران آن شرکت ملی نفت ایران و شرکت بی‌پی بودند. پس از انقلاب، فعالیت تمامی شرکت‌های خارجی متوقف شد. شرکت نفت فلات قاره (IOOC) و در دی‌ماه ۱۳۵۸ تشکیل شد و تمامی فعالیت شرکت‌های سوئیذ، ایمینوکو، لاپکو، ایپاک و سیرپ و تجهیزات آن‌ها را در اختیار گرفت. ضمناً قبل از انقلاب، شرکت‌های ملی گاز (۱۹۶۵) و شرکت ملی پتروشیمی (۱۹۶۴) برای فعالیت‌های مربوطه ایجاد گردیدند که شرکت ملی پتروشیمی، شرکت‌های متعددی را در زیر مجموعه خود ایجاد نمود.

پس از انقلاب، تغییر ساختار عمده‌ای در صنعت نفت کشور به وقوع پیوست. در سال ۱۹۷۹ به پیشنهاد دولت موقت، وزارت نفت تشکیل گردید. بنابراین، شرکت‌های ملی نفت، گاز و صنایع پتروشیمی در زیرمجموعه وزارت نفت قرار گرفتند و فعالیت‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی به صورت متمرکز دنبال گردید. در سال ۱۳۷۰، کلیه فعالیت‌های پالایشی و توزیع فرآورده در شرکت جدیدی به نام شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده متمرکز گردید. در سال

صورت یک «دستگاه مختلط» بین شرکت ملی نفت ایران و طرف خارجی بود. در این حالت، لازم نبود که شرکت خارجی اقدام به ثبت یک شرکت ایرانی نماید.

در سال ۱۹۵۷، بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت آجیب ایتالیا قرارداد عاملیت بسته شد که نتیجه آن، ایجاد شرکت سیرپ بود. سهام شرکت جدید به صورت مساوی بین دو شرکت سهامدار تقسیم شد و به علاوه، شرکت سیرپ مجبور بود تا به دولت ایران ۵۰ درصد مالیات بپردازد. بنابراین در مجموع ۷۵ درصد نصیب

دولت ایران مالیات پرداخت می‌نمودند.

نمودارهای ۱۳ و ۱۴، روند تحولات مربوطه به اداره صنعت نفت کشور قبل و پس از انقلاب اسلامی را به طور خلاصه ترسیم می‌نمایند. پس از قرارداد کنسرسیوم، قراردادهای متعدد دیگری بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های نفتی آمریکایی، فرانسوی، آلمانی، ایتالیایی به امضا رسید. تمامی قراردادهای یا به صورت واگذاری تصدی فعالیت‌های نفتی در بخش خاصی بود که شرکت خارجی از طریق ثبت یک شرکت ایرانی عاملیت آن را به عهده می‌گرفت و یا اینکه به

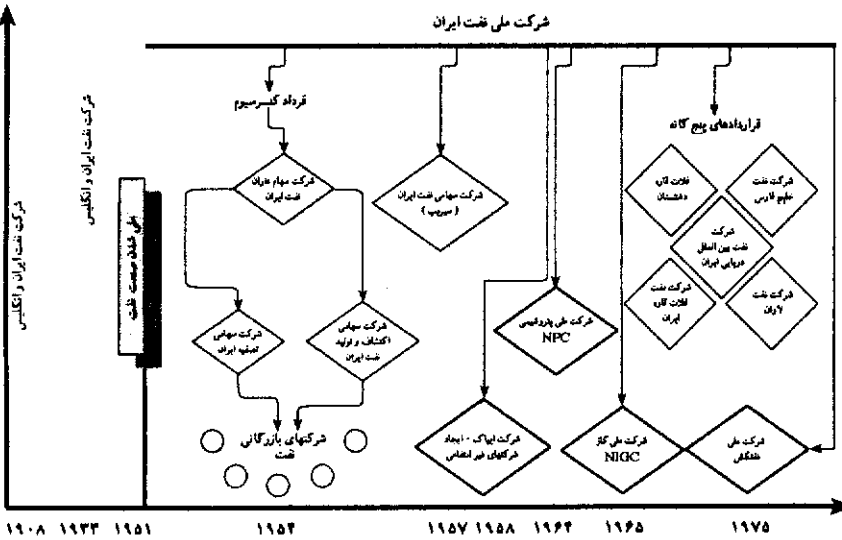
۱۹۹۹ نیز طرح تجدید ساختار در صنعت نفت مورد تصویب قرار گرفت و فعالیت‌های مختلف به صورت شرکت‌های مستقل تعریف گردیدند. این سیاست در جهت «تجاری‌سازی» شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت و ایجاد «مراکز سود» به جای «مراکز هزینه» بود.

گزینه‌های پیش‌روی صنعت نفت ایران

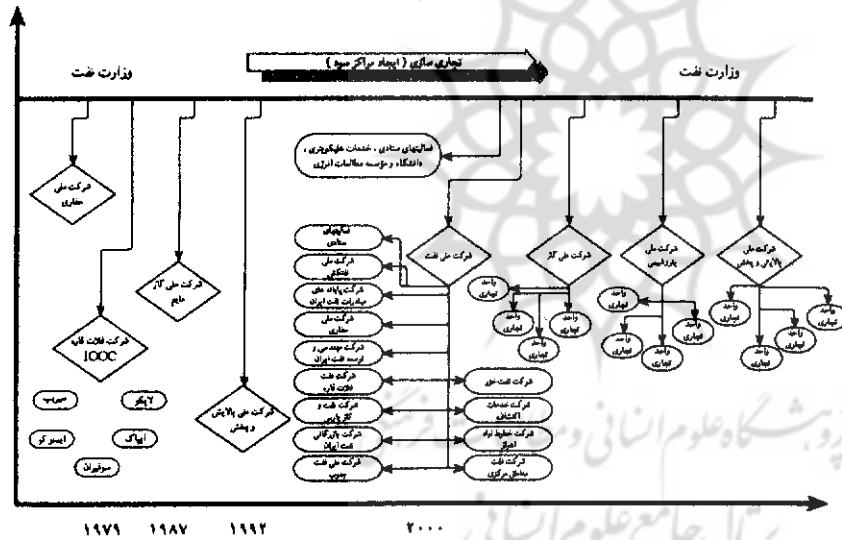
همان‌طوری که قبلاً اشاره شد، به منظور کاهش بار تصدی دولت و نیز افزایش بهره‌وری و تقویت بخش حاکمیت، تحولات ساختاری در صنعت نفت آغاز شده است. پس از انقلاب، صنعت نفت به شکل کاملاً متمرکز اداره گردیده و بیشتر مراکز به صورت مراکز هزینه‌ای تعریف شدند. کلیه فرآیندها، از جمله حقوق و دستمزد، نیروی انسانی، آموزش و... به صورت متمرکز بوده و برای تمام زیرمجموعه صنعت اعمال می‌گردد. اکنون در تلاش برای افزایش راندمان و

تبدیل مراکز هزینه به مراکز سود و یا شفاف‌سازی فعالیت‌های مالی و مشخص شدن قیمت تمام شده فعالیت‌های اقتصادی، گروه فعالیت‌ها به صورت شرکت‌های مستقل تعریف شده‌اند. به عبارت دیگر، ضمن جداسازی حاکمیت (سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی، تعیین راهبردها و خط مشی‌ها) و عملیات تصدی (در سطوح عملیاتی و اجرایی پایین و بالادستی)، مجموعه صنعت نفت به واحدهای کوچکتر مستقل تبدیل می‌گردد. بنابراین از لحاظ «بزرگی» یا «کوچکی»، می‌توان گفت که تغییر اساسی در صنعت نفت حاصل نشده است و این اقدام نمی‌تواند به معنای کوچک‌سازی یا حرکتی برعکس ادغام‌های بین‌المللی تلقی شود، چرا که در ادغام‌ها نیز شرکت‌های زیرمجموعه (واحدهای تجاری) درهم ادغام نمی‌گردند، بلکه دارایی‌ها و ثروت‌ها و اعتبار شرکت‌هاست که در هم ادغام می‌شوند و از طرف دیگر، واحدهای ستادی زائد و موازی نیز حذف می‌گردد که در جای خود کاهش هزینه‌ها را به همراه دارد. در صنعت نفت نیز کالبد درونی در حال تغییر است، ولی این اقدام به معنای کوچک کردن و یا کاهش اعتبار شرکت‌های ملی نفت، گاز و یا پتروشیمی نیست. در فرآیند تجدید ساختار صنعت نفت جهان (که شامل ادغام‌ها، تغییر مقررات خصوصی‌سازی و... می‌باشد)، لازم است که صنعت نفت ایران نیز تغییرات مناسبی را تجربه نماید تا بتواند قدرت رقابتی خود را در مواجهه با فرآیند جهانی شدن دارا باشد. نظام فعلی حاکم بر صنعت نفت کشور، یک

نمودار ۱۳. سیر تحول ساختار صنعت نفت ایران قبل از انقلاب اسلامی



نمودار ۱۴. سیر تحول ساختار صنعت نفت ایران پس از انقلاب اسلامی



تحمیل فرآیندهای مهم بر شرکت‌ها در سطح صنعت، این شرکت‌ها قادر نیستند که به صورت یک واحد تجاری مستقل فعالیت نمایند و لذا وضعیت آن‌ها در مقایسه با اداره آن‌ها به صورت متمرکز، بدتر خواهد شد. بنابراین در فرآیند تجدید ساختار بخش نفت کشور، لازم است تا میزان بهینه و آگذاری اختیارات به شرکت‌های زیرمجموعه مشخص و نحوه تخصیص، گزارش‌دهی و ارزیابی و... به صورت واضح و قانونمند طراحی مجدد گردند.

در شرایط فعلی، ناسازگاری سیستم‌ها و فرآیندهای مرکزی حاکم بر شرکت‌ها و عدم آگذاری اختیارات کافی به شرکت‌های

نظام کثرت و وحدت است. از یک طرف، کلیه فرآیندهای حقوقی و دستمزد، جذب و دفع نیروی انسانی، مقررات اداری مالی و... به صورت مرکزی و متحدالشکل اعمال می‌گردند و از طرف دیگر، با ایجاد شرکت‌های مستقل در زیر مجموعه شرکت‌های مادر تخصصی (مثل NIOC و NIGC) تلاش بر این است که این واحدها به صورت مستقل و کارآمد فعالیت‌های خود را انجام دهند. از لحاظ کلی، این سیستم همان سیستم فدرالیته است که اختیارات بین ادارات محلی و مرکزی توزیع شده است. اما مشکل اساسی در این راستا، بهینه نبودن تخصیص اختیارات بین این دو می‌باشد. به دلیل

زیرمجموعه، مانع اصلی در عملکرد مطلوب بنگاه‌ها بوده و اجرای عملی و کم‌هزینه نظام بنگاهداری یا شبه‌بنگاه‌داری صنعت نفت را با خطر روبرو ساخته است. لذا برای مؤثر بودن تجدید ساختار صنعت نفت و در راستای تحولات جهانی لازم است که مطالعات متعددی صورت پذیرد تا حد بهینه اختیارات شرکت‌ها و شرکت مادر تخصصی و وزارت نفت مشخص گردد.

در اداره یک مجموعه بزرگی همچون صنعت نفت، به طور کلی می‌توان شیوه‌های مختلفی را به کار گرفت. اما در بیشتر موارد، محدودیت‌های قانونی (قانون نفت و یا قانون اساسی) بهره‌گیری از آن‌ها را غیرممکن می‌سازد. به هر جهت، گزینه‌های زیر صرف‌نظر از محدودیت‌های موجود قابل‌گزینه می‌باشند.

۱- شیوه کاملاً متمرکز با واگذاری حداقل اختیارات

۲- شیوه فدرالیت با واگذاری میزان بهینه اختیارات

۳- شیوه فدرالیت با همراه تجاری‌سازی و واگذاری بهینه اختیارات

۴- شیوه فدرالیت، واگذاری اختیارات تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی.

شیوه کاملاً متمرکز، برای سازمان‌های بسیار بزرگ، از فقدان کارایی رنج می‌برد و بنابراین، گزینه‌ای نامناسب برای صنعت نفت می‌باشد. حتی اگر سیستم به صورت فدرالیت طراحی شود و اختیارات به صورت بهینه به زیرمجموعه سازمانی واگذار شود، امکان سنجش عملکرد با دشواری مواجه می‌باشد. گزینه دوم از جمله مواردی است که به لحاظ قانونی در ایران قابلیت اجرا دارد. اما از آنجایی که هدف تجاری‌سازی در آن وجود ندارد، به آسانی نمی‌توان عملکرد مجموعه‌های مستقل پایین‌دستی را مورد ارزیابی قرار داد.

شیوه مناسب با توجه به شرایط فعلی صنعت نفت ایران، حاکم کردن نظام فدرالیت با همراه «تجاری‌سازی» واحدهای باشد، مشروط بر اینکه نظام اختیارات، سطح بهینه اختیارات را در سطوح بالا، میانی و شرکتی تعیین نموده باشد. عدم وجود رویه‌های مشخص مالی، استانداردها، قوانین حاکم بر فعالیت‌ها در هر یک از واحدهای تجاری، تجاری‌سازی واحدهای زیرمجموعه را با مشکل مواجه نموده و در عمل سنجش عملکرد آن‌ها و بررسی‌های تطبیقی را ناممکن می‌سازد. این امر در واقع همان گزینه ۳ می‌باشد که صنعت نفت ایران در ابتدای اجرای آن قرار گرفته است.

هدف نهایی گزینه چهارم، کوچک‌سازی

وزارت نفت و فسخ کردن آن از فعالیت‌های تصدیگری است. وضعیت نهایی اتخاذ این شیوه، همانند بهره‌برداری نفت و گاز در دریای شمال در بریتانیا می‌باشد. شرکت نفت بریتانیا صرفاً قراردادهای بهره‌برداری و قوانین مربوط را تنظیم می‌نماید، در حالی که شرکت‌های ملی و بین‌المللی، تصدی تولید، انتقال و فروش نفت را برعهده دارند. به دلیل محدودیت‌های قانونی و فقدان قوانین لازم در این خصوص و محدودیت بازار مالی، اتخاذ شیوه چهارم در شرایط کنونی غیرممکن بوده و یا اجرای آن با شکست روبرو می‌گردد. زمینه‌های لازم و الزامات اجرای موفق گزینه چهارم، تحولات اساسی در قوانین نفت، قوانین مالیاتی و بازارهای مالی می‌باشد.

بنابراین در شرایط فعلی، مهمترین اقدام در راستای تجدید ساختار فعلی برای تعریف مجدد رویه‌های حاکم بر واحدهای تجاری، تدوین نظام اختیارات بهینه در تمامی سطوح می‌باشد. در گام بعدی، پس از تجاری‌سازی کامل شرکت‌ها، واگذاری تدریجی سهام برخی از شرکت‌ها (که منع قانونی ندارد) در بازار بورس و نهایتاً واگذاری کامل سهام آن پس از اطمینان از ادامه فعالیت آن‌ها قرار می‌گیرد. پس از رها شدن این شرکت‌ها در بازار رقابتی، آنان می‌توانند برای حفظ خود استراتژی‌های مختلف و از جمله ادغام را در پیش بگیرند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بررسی تجدید ساختار صنعت نفت نشان داد که این صنعت در طول تاریخ حیات خود به منظور مصون‌سازی و بقا، استراتژی‌های متفاوتی را در پیش گرفته است. در اواخر دهه ۱۹۹۰، استراتژی ادغام شرکت‌های نفتی در شرایطی که قیمت‌های نفت در سطح پایینی قرار داشت، صورت پذیرفت. ادغام شرکت‌های نفتی در جهت مصون‌سازی شرکت‌های نفت و افزایش ارزش سرمایه‌بازاری و سود سهامداران در رقابت با دیگر صنایع بود، ولی پس از آن به یک رقابت درونی نیز تبدیل گردید. شرکت‌های دیگر نفتی نیز به منظور حفظ موقعیت، این مسیر را دنبال نمودند. تمامی این تحولات در جهت بهره‌گیری از سینرژی حاصل از ادغام‌ها صورت پذیرفته است که در نهایت منجر به افزایش کارایی و افزایش سود شرکت‌ها و تضمین بقای آن‌ها در بازار می‌گردد.

شرکت‌های ملی نفت نیز به واسطه تحولات جهانی و به خصوص جهانی شدن اقتصاد و همچنین تعامل آن‌ها با محیط خارجی، که عمدتاً

بازار نفت و محصولات مرتبط و شرکت‌های بین‌المللی و مستقل نفتی می‌باشند، ناگزیر به واکنش و شروع تغییرات ساختاری هستند. برخی از این شرکت‌ها، حرکت «تجاری‌سازی» را آغاز نموده‌اند.

صنعت نفت ایران نیز تحولاتی را در این خصوص آغاز نموده و در تلاش برای «تجاری‌سازی» فعالیت‌ها و افزایش کارایی، اقدام به شرکتی کردن فعالیت‌ها نموده است تا براساس یک نظام بنگاهداری بتواند کارایی فعالیت‌ها را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهد. شکی نیست که آغاز این حرکت برای صنعت نفت کشور یک ضرورت است. باز شدن تدریجی اقتصاد در فرآیند جهانی شدن، رقابت با شرکت‌های نفتی، ارتقای فرهنگ، توان و تکنولوژی شرکت‌های زیرمجموعه نفت و... ضرورت‌های این تجدید ساختار می‌باشند. اما باید خاطر نشان ساخت که الگوی تجدید ساختار بخش نفت ایران کاملاً متفاوت از هر الگوی دیگری است و این فرآیند باید در فضای عمومی اقتصاد کشور، شرایط فعلی قیمت‌گذاری، قوانین نفت و به صورت تدریجی صورت پذیرد. ناکامل بودن سازوکار بازار در ایران، نبود بازارهای مالی قوی و بازار بورس، قرار داشتن در وضعیت آزادسازی (نرخ ارز، نرخ بهره، بیمه، بانک‌های خصوصی، کوچک‌سازی دولت و...) و پارانه‌های غیرشفاف، از جمله دلایلی است که تجدید ساختار صنعت نفت را در یک مسیر مشخص هدایت می‌نماید.

در چنین شرایطی، اگر تجدید ساختار بخش نفت به صورت هماهنگ و سازگار با ساختارهای فعلی انجام نپذیرد، ممکن است به نتیجه مورد نظر که افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها است منجر نشده و این گام مثبت به عنوان یک سیاست‌گذاری غلط ارزیابی گردد.

بنابراین به منظور دستیابی به اهداف کاهش هزینه‌ها، افزایش راندمان و کوچک‌سازی فعالیت‌های تصدی، لازم است تا الگوی مدیریت فدرالیت، به همراه تجاری‌سازی و واگذاری بهینه اختیارات دنبال گردد. قبل از هر اقدامی، تدوین قوانین، مقررات -آیین‌نامه‌ها، نظام اختیارات بهینه و تدوین فرآیندهای اداری، مالی و حقوقی سازگار با نظام بنگاهداری ضروری خواهد بود. در غیراین صورت، ارزیابی شرکت‌های زیرمجموعه امکان‌پذیر نبوده و هدف افزایش راندمان و کاهش هزینه‌ها تضمین نمی‌گردد. حتی این امر ممکن است به دلیل متعدد شدن شرکت‌ها، هزینه‌های کل مجموعه را نیز افزایش دهد. ■

منابع و مآخذ

الف. فارسی

- ۱- مهروز، مهدی، ۱۳۷۸، دانشنامه نفت و انرژی، انتشارات انجمن نفت ایران.
- ۲- هندی، چارلز، مدیریت شرکت‌های نفتی، تحولات بازار نفت، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی شماره ۲۲، صفحات ۷۲ تا ۷۹.
- ۳- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، بررسی وضعیت شرکت‌های معظم نفتی، تحولات بازار نفت، شماره ۲۷، صفحات ۴۴ تا ۵۲.
- ۴- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شرکت ملی نفت نیجریه، تحولات بازار نفت، شماره ۲۵، صفحات ۷۹-۱۰۳.
- ۵- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، ادغام در صنعت نفت و دیدگاه‌های مختلف، تحولات بازار نفت، شماره ۱۲، صفحات ۵۸-۷۲.

3. OPEC Secretariat, 2001, Key Changes and Impacts on the Oil Industry Structure.
4. Cassidy Dennis et al., 2001, Focus on Growth Vs. Costs key to Oil Company Merger Success, Oil & Gas Journal, vol99, issue 10.
5. Stevens Paul, 1999, Oil Company Mergers: Why and to What Effects Pipeline.
6. Stevens Paul, 2000, Vertical Integration and the International Oil Industry: A Conceptual Error, MEES 27 March 2000, 43. 13.
7. West, Robin "Competition for Capital in the Energy Industry" Oil & Money Conference November 2000.

- ۶- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، توجیه ادغام پتروفینا در توتال، تحولات بازار نفت، شماره ۱۲، صفحات ۷۳-۸۲.
 - ۷- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شرکت‌های مستقل نفتی، تحولات بازار نفت، شماره ۱۵، صفحات ۵۴-۶۴.
 - ۸- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، موج گسترده ادغام در شرکت‌های نفتی، شماره ۱۰، صفحات ۶۳-۸۶.
 - ۹- مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، بررسی آثار بزرگترین ادغام صنعت نفت جهان، شماره ۶، صفحات ۲۵-۲۹.
- ب. انگلیسی
1. BPAmoco, 2000, Annual Report Accounts 1999.
 2. OPEC, 1999, Annual Statistical Bulletin.

ضمیمه: جداول آماری

جدول ۱

(میلیارد ریال)

ارزش بازاری شرکت‌های نفتی قبل و بعد از ادغام

انتهای سال ۱۹۹۹		ابتدای سال ۱۹۹۸	
ارزش	نام	ارزش	نام
۲۸۰/۳	اکسان/موبیل	۱۹۱	شل
۲۲۱/۸	شل	۱۵۰/۹	اکسان
۲۱۵/۳	بی‌بی/آموکو/آرکو	۷۵/۸	بی‌بی
۹۸/۱	توتال فینا الف	۵۶/۶	موبیل
۶۴	شورون	۵۰/۶	شورون
۴۸	انی	۴۵/۵	انی
۳۸/۳	رپسول/ابو پی‌اف	۴۱/۵	آموکو
۳۷/۲	تگزاکو	۳۲/۲	الف
۱۸/۱	کونوکو	۲۹/۸	تگزاکو
۱۳/۵	فیلپس	۲۶/۶	توتال
۱۳/۳	پتروبراس	۲۵/۷	آرکو

منبع: OPEC Secretariat, 2001

جدول ۲

ارزش بازاری شرکت‌های نفتی و ذخایر نفت در اختیار

میزان ذخایر نفت (میلیارد بشکه) (۱۹۹۷)	ارزش بازاری (میلیارد دلار) (۱۹۹۸)	نام شرکت
۱۰/۰۳۱	۱۹۱	شل
۶/۲۱۵	۱۵۰/۹	اکسان
۶/۶۱۲	۴۱/۵+۷۵/۸	بی‌بی/آموکو
۴/۷۳	۵۶/۶	موبیل
۴/۶۹۶	۵۰/۶	شورون
۳/۷	۳۲/۲	الف
۴/۲	۲۶/۶	آرکو
۳/۰۲	۲۹/۸	توتال

مآخذ: بولتن سالیانه اوپک ۱۹۹۸