



کارنامه ضعیف صنایع بالا دستی پتروشیمی

محسن قانع بصیری

مقدمه:

در این نکته که ارزش افزوده اصلی در صنایع پتروشیمی را باید در فعالیت صنایع حد واسط و پایین دستی این گروه از صنایع جست و جو کرد، شکی نیست.

تجربه جهانی فعالیت این نوع از صنایع نشان داده‌اند که پشتوانه توسعه صنایع حد واسط و پایین دستی پتروشیمی، صنایع بالا دستی و تامین کننده مواد اولیه آنها بوده‌اند. وجود ارتباطی همه جانبه میان این دو گروه از صنایع باعث بروز جریان توسعه در صنایع بالا دستی از طریق تولید مواد اولیه با خصوصیات ویژه و تنوع بیشتر شده و طبعاً این جریان منجر به ایجاد بازارهای ویژه برای صنایع حد واسط و پائین دستی شده است.

بررسی کارنامه فعالیت‌های شرکت‌های بالا دستی پتروشیمی داخلی نشان می‌دهد که آنها نه تنها دست به چنین فعالیت‌هایی نزدند، بلکه برعکس با سیاست‌هایی که اتخاذ کردند مشتریان خود را مدام در معرض بحران قرار داده‌اند. جریانی این چنین نه تنها موجب تضعیف مشتریان آنها شده است، بلکه در نهایت آنها را نیز به دام بحران خواهد کشید و در این مقاله کوشش خواهیم کرد تا حد مقدور این کارنامه را مورد بررسی قرار دهیم.

مورد بررسی قرار داد. متأسفانه فقدان توجه به اصول مهم این روابط به ویژه توسط مدیران این صنایع که عمدتاً پیشینه دولتی داشته و این اواخر به بخش خصوص یا نیمه خصوصی انتقال یافته‌اند، باعث بروز بحران، به ویژه در فعالیت صنایع پایین دستی آنها شده است.

همان طور که گفته شد، پیشینه دولتی جریان تاسیس این

بلا شک یکی از مهم‌ترین روابط صنعتی روابط میان صنعتی می‌باشد. این روابط، با توجه به جدید بودن شاخه‌های مختلف آنها در ایران روابطی جدید بوده و تجربیات اندکی در این باب پشتوانه فعالیت آنها می‌باشد. از جمله مهم‌ترین نمونه‌های این روابط را باید در روابط صنایع بزرگ تامین کننده مواد اولیه با صنایع متوسط و کوچک (حد واسط و پایین دستی)





عملکرد نادرست تا آن حد بر صنایع حد واسط تاثیر گذار شد که منجر به تجزیه واحدهای کیفی و منضبط آنها از تشکل هایشان و تسلط واحدهای کوچک و غیر منضبط بر این تشکل های مهم گردید.

تنها یک نگاه به نوع فعالیت های اعتراض آمیز برخی از واحدهای کوچک می تواند عبرت آمیز باشد. برای مثال واحدی که میزان خرید سالیانه آن از پتروشیمی حتی به ۲۰ تا ۳۰ تن نمی رسد، یک دوجین اعتراض کتبی به نهادهای مختلف ارسال داشته در حالی که واحدهای منضبط حتی یک بار هم چون آن واحد به دنبال استفاده از شرایط رانت از چنین ترفندها نبوده و از اعتراضی فرصت طلبانه استفاده نکرده اند، تنها ناظر بر افت و کاهش جریان تولید خود بوده اند.

۲- معضل دیگر در روابط میان دو گروه، به فقدان نظام رقابت های بازاری در صنایع بزرگ و استفاده از موقعیت انحصاری تامین مواد اولیه ارزان در واحدهای بالادستی پتروشیمی مربوط می شود. به طوری که چنین به نظر می رسد که این واحدهای بزرگ هیچ گونه مسوولیتی نسبت به صنایع پایین دستی خود احساس نمی کنند (لا اقل در حد یک مشتری)

صنایع و وجود بازارهای انحصاری داخلی برای آنها، این امکان را که آنها بتوانند جریان توسعه ای کیفی را دنبال کنند از آنها گرفته است. به ویژه آنها، علیرغم خصوصی شدن، هنوز هم نتوانسته اند برنامه ای منظم میان جریان توسعه خود با جریان توسعه صنایع پایین دستی خود برقرار سازند.

ابعاد این ضعف ها را می توان به شرح زیر طبقه بندی کرد:
۱- موضوع ظرفیت تولیدی و تامین مواد اولیه بیشتر: این صنایع هنوز هم هیچ برنامه ای لا اقل برای توسعه کمی خود، آنهم بعد از متجاوز ۱/۵ دهه تدارک ندیده اند. جالب آنست که طی این مدت آنها نه تنها با بازاری تشنه (چه در داخل و چه در منطقه) برای بسیاری از محصولات خود روبه رو بوده اند، بلکه از حمایت های متنوع پتروشیمی و شرکت نفت نیز بهره مند شده و می شوند.

همین فقدان کوشش برای ارتباط طبیعی با بازار بوده است که شرایط رانت را بر صنایع متوسط و پایین دستی تحمیل کرده است. وضعیتی که به ویژه کاملاً به ضرر واحدهای منضبط و کیفی این گروه از صنایع تمام شده است. به طوری که آن دسته از واحدهای کوچک که تنها در شرایط رانت فعال می شوند از این شرایط بهره برداری می کنند. نیروی بحران زای این

آنها به گونه ای رفتار می کنند که تو گویی یک نهاد دولتی اند. کافیسست سری به دفاتر این گونه صنایع بزنید، تا با رفتار و برخورد کارکنان آنها با مراجعه کنندگان خود روبه رو شوید و متوجه این نکته گردید که گویا به یک وزارتخانه یا اداره کل دولتی گام گذارده اید. برخورد آنها حتی با مشتریان خود برخوردی مشابه برخورد یک فرد مغرور و نوکیسه با یک نیازمند و یا سائل است. آنها در پشت میز خود می نشینند و توقع دارند خریدار آنها با حالتی ملتمس در مقابلشان قرار گیرد. تنها کافی است آماری از بازدیدهای مدیران و مسوولین صنایع ما در پتروشیمی از کارخانجات مشتریانش بگیرید تا متوجه شوید چرا آنها توان تفکیک کارخانجات منضبط و فعال با تولیدات استاندارد را با آن دسته از مشتریانی که تنها در شرایط ظهور رانت (برای نمونه وینیل استات منومر) سروکله شان پیدا می شود را دریابید.

علت روشن است آنها کوششی برای این نوع شناخت که در توسعه صنعت کشورمان بسیار موثر است از خود بروز نداده اند. تنها کاری که آنها در این شرایط بحرانی می کنند، تدوین و اجرای نوعی نظام سهمیه بندی براساس چند ورق کاغذ است که عنوان پروانه بهره برداری به خود گرفته اند. برای آنها رقم مندرج در این اسناد بسیار مهم تر از واقعیت عملی و عینی است که در حال رویدادن است. تنها نتیجه ای که چنین دیدگاه و روش اجرایی توسط صنایع بزرگ و مادر پتروشیمی دارد، آن است که موجب مایوس شدن واحدهای فعال، منضبط و با پرنسیپ در میان مشتریانش می گردد و در عوض آن دسته از واحدهایی که تشنه استفاده از موقعیت های رانت اند را تشویق به ادامه فعالیت خود می کند.

فقدان کوشش صنایع مادر پتروشیمی در ایجاد ارتباط فعال تر با واحدهای منضبط و توانمند از مشتریان خود طبعاً امکان تبادل نظر و توسعه از طریق پژوهش بر روی ساخت مواد اولیه با ویژگی های کیفی بهتر و تنوع بیشتر را از آنها سلب کرده است. می توان به جرات عنوان کرد که تقریباً هیچ نوع رابطه ای که جنبه فنی و توسعه ای داشته باشد میان این صنایع بزرگ و مشتریان داخلی شان برقرار نشده است. جالب آن است که آنها به جای آن که در پی این نوع ارتباطات انتخابی و زاینده باشند، اخیراً روش ارتباطی مشابه با آنچه که در روش های فروش گفتیم اتخاذ کرده اند. آنها وارد برخی از تشکل های مشتریان خود شده اند، تشکل هایی که به گونه ای شکل گرفته اند که امکان ارتباط آنها را با مشتریان منضبط و

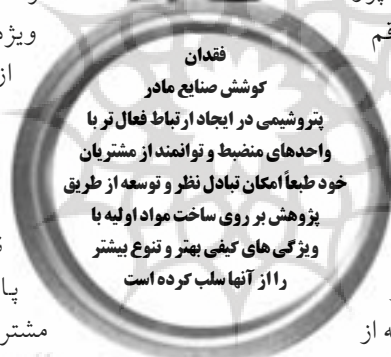
توانمندشان باز هم محدودتر و تنگ تر خواهند کرد و امکان ایجاد توسعه متقابل میان منبع و مشتری را باز هم محدودتر خواهند کرد.

بزرگترین نقطه ضعف ارتباطات به ظاهر عادلانه اما در باطن تخریب کننده روابط عادلانه از این شکل آن است که موجب ظهور و گسترش اخلاق تملق می شود و در نهایت افراد و مدیران و واحدهای توانمند پایین دستی پتروشیمی را از میدان فعالیت و استفاده از امکانات برای توسعه دور می سازد، به طوری که باز هم موجب بروز رفتارهای مداهنه آمیز و صوری ارتباطی به دستاویزی مادی بدل می گردد و روابط صنعتی از اخلاق معنوی خالی می شود.

۳- تعیین نادرست قیمت های فروش: از دیگر نقاط ضعف ارتباطی صنایع بالا دستی پتروشیمی با مشتریان داخلی خود، سیاست های قیمت گذاری و روش هایی است که آنها برای

افزایش سودآوری خود اتخاذ کرده و می کنند. همان طوری که گفته شد ناتوانی صنایع بزرگ پتروشیمی برای ایجاد ارتباط خلاق با واحدهای توانمند از مشتریان خود و ضعف در ایجاد بازارهای گسترده از طریق تولید مواد اولیه با خصوصیات ویژه نوتر باعث شده است تا این صنایع بزرگ از روش های خلاق این چنین دست کشند و خود را هر چه بیشتر به نظام های حمایتی دولتی متکی کنند. ضمن آن که آنها از طریق افزایش قیمت های ناگهانی و نامعقول نه تنها موجب توسعه واحدهای پایین دستی نمی شوند، بلکه برعکس مشتریان خود را در موقعیت های بحرانی تر قرار می دهند. باز هم در اینجا این مشتریان منضبط و توانمند آنها هستند که ضربه می خورند، نه آنها که دیگ خود را تنها در شرایط بحران بار می گذارند.

برای نمونه نگاه کنید به افزایش قیمت ناگهانی (VAM) وینیل استات منومر توسط یکی از شرکت های پتروشیمی که موجب بروز تنش های بحران زا در مشتریان منضبط و توانمند آنها گردیده است. آنها قیمت های فروش خود را به ناگهان و طی چند مرحله در زمانی اندک افزایش می دهند، آن هم بدون آنکه نظمی معقول در این روند دیده شود. اولین پرسش در مقابل این تنش ناگهانی، آن است که آیا آنها مطالعاتی بر روی جریان تاثیرگذاری این افزایش در مشتریان خود کرده اند یا خیر؟ طبیعی است که آنها در جواب خواهند گفت که این افزایش قیمت موجب کاهش رانت های فروش می شود که حاصل تفاوت قیمت یک محصول تولید داخلی با مشابه وارداتی آن



فقدان کوشش صنایع مادر پتروشیمی در ایجاد ارتباط فعال تر با واحدهای منضبط و توانمند از مشتریان خود طبعاً امکان تبادل نظر و توسعه از طریق پژوهش بر روی ساخت مواد اولیه با ویژگی های کیفی بهتر و تنوع بیشتر را از آنها سلب کرده است



است، برای نمونه جالب است بدانید که در همین زمان قیمت VAM (وینیل استات منومر) وارداتی آنها در بازار سیاه حدود ۱۷۰۰ تومان است در حالی که قیمت VAM داخلی به دلیل کیفیت بد VAM خارجی وارداتی مذکور ۱۸۰۰ تومان می باشد. به هر تقدیر آنها ضعف خود در شناخت واقعی و عملی مشتریان را از طریق افزایش قیمت و ارائه چنان منطقی جبران می کنند. آنها سودآوری ناگهانی به بهای بحران در زندگی مشتریان خود را برکار پزرحمت شناخت از مشتریان خود ترجیح می دهند.

۴- ضعف شدید در جریان توسعه متقابل: در جهان امروز جریان توسعه صنعتی توسط خواست ها و پتانسیل های بازاری مشتریان تعیین می شود. به همین دلیل نیز روابط گسترده و چند جانبه ای میان صنایع منبع و صنایع مشتری پدیدار شده است. طی این روند اطلاعات مربوط به خواسته های بازار از لایه های پایینی به لایه های بالایی، یعنی به صنایع بالا دستی انتقال پیدا می کند و در عوض با تبدیل شدن تحلیلی این اطلاعات به روندهای پژوهشی، مواد با خصوصیات ویژه تر و یا نوتر وارد بازار شده و موجب قدرتمند شدن مشتریان صنایع تامین کننده این مواد در بازارهای فروش می شود. شاید مهمترین دلیلی که صنایع پایین دستی و حد واسط پتروشیمی کشورمان توان ایجاد بازارهای جدید در زمینه های مختلف ندارند، در همین نکته نهفته باشد. شما نگاه کنید به همین تولید VAM در ایران، این محصول داخلی در حدود ۱۳ تا ۱۲ سال پیش به بازار عرضه شده است. از آن زمان تاکنون هیچ نوع فعالیتی برای عرضه موادی با خصوصیات جدیدتر و

متنوع تر توسط پتروشیمی انجام نشده است. در عوض این پتروشیمی به جای آن که این حرکت استراتژیک و مهم را انجام دهد، شروع به رقابت با مشتریان خود از طریق تولید محصولات آنها کرده است (نمونه اش اتوکسیلات ها) و یا به جای عرضه محصولات جدید به مشتریان خود، آنها را در منگنه افزایش قیمت قرار داده است. آنان که در گذشته از طریق شرکت های فعال حد واسط پتروشیمی بخش خصوصی با منابع فروش مواد اولیه صنایع بالا دستی پتروشیمی در سطح جهان روبه رو بودند، خوب می دانند که بسیاری از تکنولوژی ها و روش های تولید محصولات جدیدشان از طریق تبادل اطلاعاتی با این شرکت های خارجی به دست آمده است. حتی برخی از شرکت های بزرگ داخلی دارای آن چنان اعتباری بودند که می توانستند برخی از مواد اولیه خود را

به طور انحصاری از این شرکت ها اخذ کنند. از مجموعه این نکات می توان به این نتیجه رسید که کارنامه مدیران صنایع بالادستی پتروشیمی بسیار ضعیف می باشد. علت مهم را باید در همین ضعف ایجاد ارتباط خلاق و روبه توسعه مدیران این گروه از صنایع با مشتریان عنوان کرد. فقدان این ارتباط به فقدان قدرت زایش بازارهای جدید در صنایع پایین دستی پتروشیمی انجامیده است.

در زمینه تولید VAM (وینیل استات منومر) لازم به یادآوری است که میزان تولید این محصول توسط پتروشیمی در حدود ۳۰ هزار تن در سال است که مقدار ناچیزی آن هم برای یکی از مجتمع های پتروشیمی می باشد. این خود نشانگر آن است که تصمیم گیرندگان اولیه برای ساخت واحد تولید VAM هیچ اطلاعاتی از وضعیت بازار جهانی، منطقه ای و داخلی آن نداشتند. به علاوه در طی مدتی فراتر از یک دهه این

پتروشیمی علیرغم فشار مشتریانش برای خرید VAM هیچ اقدامی برای توسعه واحد VAM خود انجام نداده است. در حالی که واحد ۱۵۰ هزار تنی VAM عربستان سعودی همین روزها آغاز به کار خواهد کرد و این خود نشان از ناتوانی مدیران این واحد در تصمیم گیری های توسعه ای دارد. آن هم در زمانی که ایران حتی جلوتر از عربستان تولیدکننده این ماده بوده است. پتروشیمی به جای آن که در پی عرضه مواد اولیه متنوع تر به مشتریان خود و قدرتمند کردن آنها باشد در حرکتی معکوس نشان داد که بیشتر چون رقیبی برای مشتریان خود ظاهر می شود تا چون حامی جریان توسعه و تنوع تولیدات آنها (نمونه اش تولید اتوکسیلات ها) و دست آخر ناتوانی مدیریت صنایع بالادستی در ایجاد رابطه با مشتریان زاینده و منضبط و توانمند خود موجب سرخوردگی این نوع مشتریان و در عوض تشویق آن دسته از مشتریانی شده است که متخصصان استفاده از رانت هستند.

تراز و کارنامه ای این چنین برای صنایع بزرگ پتروشیمی گاه موجب بروز این پرسش می شود که غرض از تاسیس این واحدهای بزرگ چه بوده است؟ آیا تنها هدف تولید انحصاری و حمایت چند محصول، ایجاد سودهای غیر معقول و نابودی واحدهای توانمند پایین دستی بوده است که از سال ها پیش از آنکه این صنایع پدید آیند فعال بوده اند؟

و پرسش نهایی اینکه به راستی چرا کارنامه توسعه ای واحدهای بالا دستی پتروشیمی تا این حد ضعیف و منفی بوده است؟ ■



از دیگر نقاط ضعف ارتباطی صنایع بالا دستی پتروشیمی با مشتریان داخلی خود، سیاست های قیمت گذاری و روش هایی است که آنها برای افزایش سودآوری خود اتخاذ کرده و می کنند