

## قرارداد ائتلاف استراتژیک در حقوق تجارت بین الملل با تأکید بر صنعت نفت و گاز

جعفر نوری یوشانلوئی<sup>۱</sup>، سمیرا غلام دخت<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری حقوق نفت و گاز دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۶)

### چکیده

نگاهی اجمالی به عرصه صنعت نفت و گاز نشان می‌دهد که شرکت‌های نفتی رفته‌رفته به سمت همکاری‌های درازمدت گام برمی‌دارند. قرارداد ائتلاف استراتژیک هم یکی از مهم‌ترین بسترهای اینگونه همکاری‌ها به شمار می‌رود. اگرچه به طور پیوسته بر شمار و اهمیت این دست از قراردادها افزوده می‌شود، مفهوم آن تاکنون با نیازهای صنعت نفت و گاز تطبیق داده نشده و در مقابل، این صنعت از کاربردهای آن، دست‌کم در کشور ایران، بی‌بهره مانده است. به فرض انطباق آنها با فعالیت‌های نفت و گاز، تشخیص ماهیت آن نیز همچنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد و همواره این پرسش را به ذهن می‌آورد که آیا قرارداد ائتلاف استراتژیک، قرارداد خاصی در کنار سایر قراردادهاست یا ساختاری کلی است که انواع گوناگونی از قراردادهای زیرمجموعه آن قرار می‌گیرد؟ بی‌گمان با تحلیل ماهیت آن می‌توان اهداف هم‌گرایی و کارایی قرارداد ائتلاف استراتژیک در صنعت نفت و گاز را نیز تبیین کرد. با توجه به مجموع بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان پذیرفت که قراردادهای ائتلاف استراتژیک دارای مفهوم و ماهیتی خاص و مجزا از سایر قراردادهاست اما حسب مورد باید بر فعالیت‌های نفت و گاز تطبیق داده شود.

### واژگان کلیدی

قرارداد ائتلاف استراتژیک، تجارت بین‌الملل، حقوق نفت و گاز، قرارداد رابطه‌ای، قرارداد مشارکت.

\*. E-mail: samiragholamdokht@gmail.com

## مقدمه

گسترش تعاملات بین‌المللی و دستاوردهای علمی حاصل از آن، نشانه تغییر تدریجی و اساسی در عرصه روابط صنعت نفت و گاز است که بر مبنای اصل برد-باخت میان شرکت‌های ملی نفت و شرکت‌های بین‌المللی نفتی شکل گرفته بود. این رقابتی دیرین که تا چندی پیش در رویارویی و کشمکش با یکدیگر به سر می‌بردند، اکنون در پاسخ به تغییرات ایجادشده در این حوزه، بر اساس اصل برد-برد به سمت همکاری با یکدیگر گام برمی‌دارند. تخلیه نسبی مخازن نفتی متعارف که لزوم سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پیچیده‌تر را مطرح می‌ساخت، گرایش شرکت‌های ملی نفت به حضور فعالانه‌تر در پروژه‌های نفتی که گامی مؤثر در راستای دستیابی به بین‌المللی شدن شمرده می‌شد، گذار جهان مبتنی بر دارایی‌های فیزیکی به سوی جهان دانش‌محور که تخصصی شدن هرچه بیشتر امور و ظهور شرکت‌های فراهم‌کننده خدمات نفتی را در پی داشت، پاره‌ای از این تغییرات است. قراردادهای ائتلاف استراتژیک نیز از مهم‌ترین زمینه‌های اینگونه همکاری‌ها در عصر فناوری به شمار می‌رود که شواهد موجود را می‌توان مظهر تأییدی بر گرایش رو به گسترش فعالان صنعت نفت و گاز به انعقاد این گونه قراردادهای دانست. اما با وجود اقبال فزاینده به قراردادهای ائتلاف استراتژیک، مفهوم و ماهیت آن، همچنان در هاله‌ای از ابهام قرار دارد. به سخن دیگر، در این حوزه، علم مطلق حاکم نیست (ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۹). این ابهام یا نبود علم مطلق را تا حد زیادی می‌توان ناشی از سکوت قوانین ملی و بین‌المللی نسبت به ارائه تعریفی جامع و مانع از آن دانست؛ مسئله‌ای که به شدت بر عدم اتفاق نظر دکترین نسبت به آن می‌افزاید؛ برای مثال، در تعریفی آمده است: «ائتلاف استراتژیک شیوه خاصی از روابط میان‌سازمانی است که طی آن طرفین سرمایه‌گذاری عمده‌ای در توسعه اقدامات طولانی‌مدت همکاری و جهت‌گیری مشترک انجام می‌دهند» (Zhou, 2005: 9). در ادامه نیز انواع قراردادهای ائتلاف استراتژیک را به سه دسته جوینت ونچر، ائتلاف سهام بلاعوض و ائتلاف غیر سهامی تقسیم کرده است (Zhou, 2005: 29). در تعریفی دیگر آمده است که منظور از ائتلاف استراتژیک توافقی است که طی آن دو یا چند شرکت، منابع خویش را در راستای تعقیب اهداف خاص بازاری به اشتراک می‌گذارند (Martin, 2003: 39). نویسنده در بخش دیگری از مقاله، انواع ائتلاف استراتژیک را شامل جوینت ونچر، فرانچایز،

نمایندگی، توزیع، لیسانس یا سرمایه‌گذاری استراتژیک دانسته است (Martin, 2003: 38). همچنین گفته شده، ائتلاف استراتژیک توافقی میان شرکت‌هاست که طی آن اعضا با همکاری یکدیگر اعمال بازرگانی را انجام دهند؛ در حالی که این توافق فراتر از معاملات معمول میان شرکت‌ها و پایین‌تر از ادغام و پانترشیپ کامل است (Elmuti, Kathawala, 2001: 205). در مقابل، نویسنده‌ای دیگر بر آن است که ائتلاف استراتژیک، پانترشیپ درازمدت میان دو یا چند شرکت است که تجارت را در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک سودمند برای طرفین هدایت می‌کند (Bouaziz, Aourik, 2017: 2). در ادبیات حقوقی ما نیز این اصطلاح با عناوین گوناگونی همچون اتحاد، ائتلاف و پیمان وارد شده و تعاریف متعددی نیز از آن ارائه شده است؛ برای مثال، در یکی از کتاب‌های حقوقی، نویسنده ضمن آنکه از این دست قراردادها با نام «اتحاد» یاد کرده، انواع آن را نیز به دو دسته شراکتی و غیر شراکتی تقسیم کرده است که جوینت ونچر از مصادیق شراکتی، قراردادهای برون‌سپاری، لیسانس، فرانچایز، توزیع و نمایندگی، از نمونه‌های غیر شراکتی این مفهوم دانسته شده‌اند (حاتمی، کریمیان، ۱۳۹۳: ۲۷۸). موارد بالا، تنها نمونه‌هایی از عدم اتفاق نظر دکتربین در زمینه قراردادهای ائتلاف استراتژیک هستند که بر ضرورت و اهمیت تبیین دقیق مفهوم و ماهیت این گونه قراردادها تأکید می‌ورزند. بنابراین، از آنجا که معتقدیم هر قراردادی دارای دو بُعد نظری و عملی است و اصولاً قبل از تعیین جنبه‌های کاربردی، بایستی به مفهوم، ماهیت، اصول و مبانی آن پرداخت تا بدین طریق جایگاه خویش را در نظام‌های حقوقی بیابد و نهادینه شود و افزون بر این، ابهام‌زدایی از مفهوم و ماهیت قراردادها، بی‌گمان در شناسایی کاربردهای متعدد و پنهان و پیدای آنها نقشی بسزا خواهد داشت، این نوشتار نگرش بنیادین را برگزیده است تا بدین پرسش‌ها پاسخ دهد که منظور از ائتلاف استراتژیک در حقوق تجارت بین‌الملل با تأکید بر صنعت نفت و گاز چیست؟ آیا بایستی آن را قراردادی خاص در کنار سایر قراردادها دانست یا به عنوان نهادی ویژه شناخت که انواع متعددی از قراردادها را دربر می‌گیرد؟ مسئله دیگر اینکه، فعالان عرصه نفت و گاز در راستای چه اهدافی به انعقاد این گونه از قراردادها اقدام می‌کنند؟ در این باره، نخست به تطبیق ائتلاف استراتژیک با نیازهای صنعت نفت و گاز پرداختیم. در قسمت بعدی، تحلیل این مفهوم را با توجه به قواعد حقوق نفت و گاز مد

نظر قرار دادیم و سرانجام، انواع قراردادهای ائتلاف استراتژیک موجود در صنعت نفت و گاز را برشمردیم.

### ۱. تطبیق قرارداد ائتلاف استراتژیک با نیازهای صنعت نفت و گاز

همچنان که در مقدمه نیز بیان شد، اندیشمندان حقوقی در باب مفهوم قرارداد ائتلاف استراتژیک هنوز به وفاق منطقی نرسیده‌اند. تعاریف متعدد و بیان دسته‌بندی‌های گوناگون، مَهر تأییدی بر این ادعاست. اما کدام تعریف را می‌توان معنای دقیق قرارداد ائتلاف استراتژیک در صنعت نفت و گاز دانست؟ در نخستین گام بهتر است به معنای لغوی آن بپردازیم.

در واژه‌نامه آکسفورد ذیل این واژه آمده است: اتحادیه یا انجمنی که برای منافع متقابل، به‌ویژه میان کشورها یا سازمان‌ها تشکیل شده است؛ رابطه‌ای مبتنی بر تشابه منافع، ماهیت یا کیفیات؛ ازدواج. معنای اصطلاحی شناخته‌شده این واژه نیز از معنای لغوی آن چندان دور نیست؛ در واژه‌نامه بلک از آن به عنوان تعهد یا اتحادیه‌ای میان افراد، اقوام، کشورها و دیگر اشخاص نام برده شده است.<sup>۱</sup> در واقع نیز آنچه با استفاده از این اصطلاح بیش از همه به ذهن می‌رسد، پیمان‌های سیاسی و نظامی میان کشورهاست، مانند پیمان ناتو. اکنون با مدنظر قرار دادن معنای لغوی و اصطلاحی، بایستی این اصطلاح را منطبق با ویژگی‌های خاص صنعت نفت و گاز تعریف کرد. توضیح مطلب اینکه، انواع شرکت‌های فعال در صنعت نفت را می‌توان به سه گروه پروژه‌محور، غیر پروژه‌محور و ترکیبی تقسیم کرد. شرکت‌های غیر پروژه‌ای نیز خود به دو گروه شرکت‌های خدماتی و شرکت‌های محصول‌محور تقسیم می‌شوند. بنابراین در یک تقسیم‌بندی کلی، قراردادهای ائتلاف استراتژیک منعقد در این حوزه خود به دو دسته پروژه‌محور و غیر پروژه‌محور تقسیم می‌شوند.

ائتلاف استراتژیک پروژه‌محور توافقی است که در خصوص انجام چندین پروژه به روش ائتلافی (ائتلاف پروژه)، منعقد شده است؛ در حالی که تعداد، محدوده، طول مدت و بودجه مخصوص هر پروژه نامشخص است (Department of Infrastructure and Regional Development, 2015: 35). ائتلاف پروژه نیز یکی از روش‌های تحویل پروژه به شمار می‌رود که طی آن اعضا به عنوان تیمی یکپارچه با یکدیگر همکاری نزدیک دارند،

1. A bond or union between persons, families, states or other parties ....

در حالی که اهداف ایشان با اهداف پروژه هم‌سو شده است (Davies, 2008: 3). چنانکه پیداست، در هیچ کدام از تعاریف اشاره‌شده، ائتلاف استراتژیک پروژه‌محور مورد توجه قرار نگرفته بود؛ در حالی که در صنعت نفت بخش عمده‌ای از این قبیل قراردادها در زمینه پروژه‌های اکتشاف و تولید منعقد می‌شوند.

اما تعریف واژه‌نامه بلک از ائتلاف استراتژیک، مناسب قراردادهای ائتلاف استراتژیک غیر پروژه‌ای است. طبق تعریف این کتاب، ائتلاف استراتژیک توافقی میان دو یا چند شرکت با تجارتي مشابه یا مکمل است که به منظور تحصیل مزایای درازمدت مالی، عملیاتی یا بازاریابی منعقد می‌شود، بدون اینکه استقلال رقابتی ایشان از میان برود.<sup>۱</sup>

مسئله دیگری که باید بدان توجه کرد این است که اصطلاح مذکور در متون فارسی به اتحاد، پیمان و ائتلاف ترجمه شده است که ما از میان آنها، واژه ائتلاف را برگزیدیم. توضیح مطلب اینکه، واژه‌نامه بلک به طور کلی از آن به عنوان تعهد یا اتحادیه نام برده است، اما هنگامی که به تعریف این اصطلاح در حوزه تجارت بین‌الملل می‌پردازد، ادبیات خود را تغییر داده و واژه‌ای را به کار می‌برد که در ادبیات فارسی به «ائتلاف<sup>۲</sup>» تعبیر می‌شود. اکنون پرسش این است که چرا این اصطلاح در دو حوزه حقوق بین‌الملل و تجارت بین‌الملل - و از جمله نفت و گاز - به دو شکل متفاوت تعریف شده است؟ دلیل این تفاوت را می‌توان در هدف و کارکرد این اصطلاح در حوزه حقوق بین‌الملل و تجارت بین‌الملل جست‌وجو کرد. گفته‌اند که هدف از اتحاد در حوزه حقوق بین‌الملل و در روابط میان کشورها، افزایش امنیت است. در واقع، با اتحاد میان کشورها یک نظام با‌دارندگی ایجاد یا تقویت می‌شود و در صورت وقوع جنگ، دفاع خواهد شد. همچنین با پیوستن به یک اتحاد، برخی از اعضا یا همه آنها از پیوستن به اتحادیه‌های دیگر منع می‌شوند. بنابراین، اصل در حوزه حقوق بین‌الملل، اعلام موضع مشترک اعضا و پدید آوردن وضعیتی خاص است که بیشتر جنبه با‌دارنده دارد و لزوماً نیاز به انجام اقدام مشترک خاصی نخواهد بود (ایوانز و نونام، ۱۳۸۱: ۳۵). اما اصل در حوزه تجارت بین‌الملل - و نیز نفت و گاز - عمل مشترک اعضاست و به همین دلیل در تعریف این اصطلاح از واژه

1. A coalition formed by two or more persons in the same or complementary businesses to gain long term financial, operational or marketing advantages without jeopardizing competitive independence.

2. Coalition

ائتلاف استفاده شده است که واژه‌نامه آکسفورد از آن به عنوان اتحادی موقت برای عملیات مشترک یاد می‌کند. در واقع، اعضای هر دو حوزه حقوق بین‌الملل و حقوق نفت و گاز در راستای مقابله با وضعیتی خاص و افزایش امنیت گرد هم آمده و ائتلاف می‌کنند که در حوزه حقوق بین‌الملل، به مقابله با وقوع جنگ و حفظ صلح و امنیت کشورها و در حوزه حقوق نفت و گاز، به مقابله با چالش‌های این صنعت و افزایش امنیت تجارت شرکت‌های نفتی تعبیر می‌شود، اما در یکی، اصل اعلام موضع و هدف مشترک و در دیگری، اصل عمل مشترک است. نتیجه آنکه، معادل دقیق این واژه در ادبیات فارسی، هنگامی که در حوزه تجارت بین‌الملل - و نیز نفت و گاز - استفاده می‌شود، «ائتلاف» است.

در توضیح واژه استراتژیک نیز باید گفت، شرکت‌ها در راستای دستیابی به اهداف خویش، طرح‌های متعددی را پی‌ریزی می‌کنند که ممکن است کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت باشند. برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت‌های لازم برای تحقق آنها به برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌شود (الوانی و همکاران، ۱۳۷۹: ۳۶۳).

در صنعت نفت و گاز، یکی از اهداف عمده شرکت‌های بین‌المللی نفتی، دسترسی به مخازن هیدروکربنی برای تداوم فعالیت‌های خویش است و دیگری، دستیابی به دانش و فناوری پیشرفته‌تر برای کاهش هزینه‌ها. هدف عمده شرکت‌های ملی نفت دسترسی به سرمایه، نیروی متخصص، دانش و فناوری پیشرفته و آموزش کارکنان است. مهم‌ترین اهداف شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات و محصولات مرتبط با صنعت نفت نیز دسترسی به دانش و فناوری، بازاریابی، کاهش هزینه‌ها و غیره است که عموماً از طریق ائتلاف استراتژیک پروژه‌محور به دست می‌آید. پرسشی که ممکن است در اینجا به ذهن برسد، این است که در تعریف هر دو نوع ائتلاف استراتژیک بر وجود هدف مشترک تأکید شده، اما ملاحظه می‌شود که هر یک از شرکت‌های ملی، بین‌المللی و فراهم‌آورنده خدمات نفتی، هدف متفاوتی را در قراردادهای ائتلاف خویش پیگیری می‌کنند. این تضاد چگونه قابل توجیه است؟ همان‌طور که گفته شد، ائتلاف استراتژیک پروژه‌محور، چارچوبی برای انجام چندین پروژه نفتی به شیوه ائتلاف پروژه است. بنابراین اهداف طرفین قرارداد در هر پروژه با یکدیگر و با نتیجه نهایی پروژه هماهنگ شده و بُرد و باخت هر یک در گرو بُرد و باخت پروژه است.

با وجود این، توصیف نهاد ائتلاف استراتژیک، به تنهایی برای آماده کردن زمینه‌های به‌کارگیری آن در صنعت نفت و گاز کافی نیست، بلکه تحلیل ماهیت حقوقی این نوع قراردادهاست که آن را از قراردادهای سنتی متمایز و شرکت‌های نفتی داخلی و بین‌المللی را به استفاده از آن تشویق می‌کند که در قسمت بعدی این مقاله به بررسی آن خواهیم پرداخت.

## ۲. تحلیل ماهیت قرارداد ائتلاف استراتژیک بر اساس قواعد نفت و گاز

در سطور پیشین به طور گذرا با مفهوم قراردادهای ائتلاف استراتژیک آشنا شدیم. اکنون با توجه به تعریف ارائه شده و توضیحی که در مورد آن داده شد، بایستی به واکاوی ماهیت این گونه قراردادها پرداخت. در این راستا، چندین عنوان برای تشخیص ماهیت حقوقی این نوع قراردادها قابل ارائه است اما در نهایت باید عنوانی منعطف و کارآمد برای آن انتخاب شود تا امکان به‌کارگیری در صنعت نفت و گاز را بیابد.

### ۲.۱. مشارکتی بودن قراردادهای ائتلاف استراتژیک

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان قراردادهای را در دو گروه معاوضات و مشارکات گنجانند. در معاوضات، طرفین رو در روی یکدیگر قرار گرفته و هر یک بر مبنای اصل برد-باخت در پی تحصیل سود بیشتر برای خویشتن است، بی‌آنکه به سود و زیان دیگری بیندیشد (کاتوزیان، ۱۳۶۴: ۱۳۹-۱۴۰). به سخن دیگر، در این گونه از قراردادها، شاهد تضاد منافع طرفین با یکدیگر هستیم (کاشانی، ۱۳۸۸: ۶۸).

در مقابل معاوضات، گروهی دیگر از قراردادها وجود دارد که از آن به مشارکات تعبیر می‌شود. در مشارکات، طرفین عوض تقابل با یکدیگر، بر اساس روحیه همکاری و برادری در کنار هم قرار می‌گیرند و در راستای دستیابی به هدفی مشترک می‌کوشند. اگر چه هدف در این گونه از قراردادها نیز تحصیل سود و منفعت است، این سود حاصل همکاری اطراف قرارداد و نه تقابل ایشان با یکدیگر است (کاتوزیان، ۱۳۶۴: ۱۳۹-۱۴۰) و در نتیجه، تمامی شرکا در حسن اجرای امور ذی‌نفع هستند (کاشانی، ۱۳۸۸: ۶۸). این تقسیم‌بندی را بر قراردادهای منعقد در صنعت نفت نیز می‌توان اعمال کرد؛ برای مثال، قراردادهای

امتیازی<sup>۱</sup> جزء معاوضات، و قراردادهایی همچون جوینت ونچر، کنسرسیوم و پارتنرشپ جزء مشارکات هستند. اکنون پرسش این است که ائتلاف استراتژیک جزء کدام دسته از قراردادها قرار می‌گیرد؟ توضیح مطلب اینکه، برخی از صاحب‌نظران ائتلاف استراتژیک را نه به عنوان قراردادی خاص، بلکه به عنوان نهادی خاص در نظر گرفته‌اند که بسیاری از انواع قراردادها را دربر می‌گیرد. به باور ایشان، انواع قراردادهای ائتلاف استراتژیک به دو دسته شراکتی و غیر شراکتی (معاوضی) تقسیم شده است که در دسته شراکتی، قراردادهایی مانند جوینت ونچر و در گروه غیر شراکتی، قراردادهایی مانند لیسانس، فرانچایز و توزیع<sup>۲</sup> قرار دارند. در واقع، جای بسی شگفتی است که وقتی گفته‌اند قراردادها به طور کلی در دو گروه معاوضات و مشارکات قرار می‌گیرند، ائتلاف استراتژیک به عنوان نهادی قراردادی، دربر دارنده هر دو نوع باشد. به نظر می‌رسد با توجه به مصادیق پیش‌گفته، می‌توان وجه اشتراکی را به دست داد که گویا اساس شناسایی آنها به عنوان ائتلاف استراتژیک شده است. تمامی این قراردادها در طول زمان استمرار می‌یابند. حال آیا این ویژگی به تنهایی کافی است که ائتلاف استراتژیک را به عنوان نهادی عام که دربردارنده قراردادهای شراکتی و غیر شراکتی است، معرفی کند؟ به نظر می‌رسد که پاسخ، منفی باشد؛ زیرا با مد نظر قرار دادن زمینه بروز و فراگیر شدن این گونه قراردادها، چنانکه در بخش پیشین توضیح داده شد و معنای لغوی و اصطلاحی این واژه، لزوم وجود هدف مشترک و همکاری مشترک میان اعضا استنباط می‌شود (Johnson, 2011: 11) و در نتیجه، بی‌گمان ائتلاف استراتژیک دربردارنده قراردادهای غیر شراکتی که اعضا را در تقابل با یکدیگر قرار می‌دهند، نخواهد بود. پرسش دیگر اینکه آیا ائتلاف استراتژیک عنوانی عام برای انواع مشارکات است یا اینکه قراردادی خاص است که در کنار سایر مشارکات به حیات خود ادامه می‌دهد؟ در پاسخ باید گفت مطالعه و تدقیق در انواع مشارکات نشان می‌دهد که هر یک از این

۱. قرارداد امتیازی را از جهتی می‌توان نوعی مشارکت عمومی - خصوصی برشمرد؛ زیرا امری مربوط به حوزه عمومی با کمک بخش خصوصی انجام شده است، اما نمی‌توان آن را مشارکت در معنای مصطلح کلمه دانست؛ زیرا مشارکت طرفین قرارداد در پایین‌ترین حد قرار دارد. طرف دولتی، امتیاز انجام امری را به بخش خصوصی سپرده است (برخی، ۱۳۹۵: ۳۰-۳۱).

۲. هر قراردادی حتی قراردادهای معاوضی با میزانی از مشارکت طرفین آن همراه است، اما کلیه قراردادها را نمی‌توان مشارکتی به معنای مصطلح کلمه دانست.



قراردادها مقتضای ذات خاص خویش و در نتیجه، اصول و قواعد ویژه خود را دارد. از جمله اصول خاص ائتلاف استراتژیک (Bueno, 2012: 27) می‌توان به فرهنگ عدم سرزنش<sup>۱</sup>، تصمیم‌گیری بر اساس اصل بهترین برای پروژه<sup>۲</sup>، وجود مسئولیت انفرادی و اشتراکی در بخش فعالیت مشترک<sup>۳</sup> و اصل روابط باز و صادقانه<sup>۴</sup> اشاره کرد که در سایر انواع مشارکات دیده نمی‌شود (Sakal, 2005: 70-71).

بنابراین تا اینجا روشن شد که ائتلاف استراتژیک، قرارداد خاصی از انواع مشارکات است. اما این مشارکات که در حوزه صنعت نفت و گاز استفاده می‌شوند، چه ماهیتی دارند؟ ماهیتی تجاری، مدنی یا بینابین؟ توضیح مطلب اینکه، گفته‌اند مشارکات تجاری همان‌هایی هستند که در قانون تجارت کشورها، با نام شرکت‌های تجاری به رسمیت شناخته شده‌اند که شخصیتی مستقل و جداگانه از اعضای خود می‌یابند. ادبیات حقوقی موجود نشان می‌دهد که ائتلاف استراتژیک را به عنوان مشارکتی تجاری به رسمیت نمی‌شناسند. بنابراین آیا می‌توان آن را مشارکت مدنی دانست؟ گفته‌اند که در مشارکات مدنی، هر شخص آورده خویش را در میان می‌نهد تا مالک سهمی مشاع از کل اموال شود (کاتوزیان، ۱۳۸۴: ۳۰۱). در نتیجه این اموال در مالکیت مشاع صاحبان خویش باقی مانده و شخصیتی حقوقی جدا از آنان نمی‌یابد (کاتوزیان، ۱۳۸۶: ۱۹). اکنون بار دیگر این پرسش را مطرح می‌کنیم که آیا در خصوص قراردادهای ائتلاف استراتژیک نیز چنین سخنی درست است؟ در پاسخ باید گفت، قراردادهای ائتلاف استراتژیک منعقد در فضای صنعت نفت و گاز را بایستی در پرتو واقعیات، الزامات و نیازهای این حوزه تفسیر کرد. در این صنعت، هدف شرکت‌های نفتی از انعقاد ائتلاف استراتژیک، تبادل آورده خویش با مالکیت مشاع سایر آورده‌ها نیست، بلکه استفاده از قابلیت‌ها، فرصت‌ها و توانمندی‌های دیگر اعضا و ایجاد هم‌افزایی است (Martin, 2003: 42) تا بدین وسیله زمینه بقای خویش را در این عرصه سرشار از عدم قطعیت‌ها فراهم آورند. مسئله دیگری که باید بدان توجه شود این است که برای انجام پروژه‌های نفتی، صرف وجود پاره‌ای از توانمندی‌ها، دانش و فناوری کافی نیست، بلکه نیازمند سرمایه نقدی نیز هست. با این حال، در

1. No Blame Culture
2. Best for Project
3. Joint and Several Liability
4. Honest and Open-Book Commitment

قراردادهای ائتلاف، بر خلاف قراردادهایی مثل کنسرسیوم و جوینت ونچر، سرمایه‌های نقدی نیز بدان معنا با هم در نمی‌آمیزند، بلکه هر عضو دو بودجه تشکیل می‌دهد؛ یکی، بودجه‌ای است که هر عضو برای انجام وظایف خویش در پروژه، مستقل از سایر اعضا تخصیص داده و دیگری، بودجه‌ای که اعضا به طور مشترک در خصوص مسئولیت مشترک خویش در نقاط خاکستری پروژه تشکیل داده‌اند. در باره این بودجه مشترک می‌توان یک شرکت خاص پروژه<sup>۱</sup> به ثبت رساند. با این توضیحات روشن می‌شود که شخصیت حقوقی اعضا در قراردادهای ائتلاف استراتژیک، همچنان مستقل باقی می‌ماند. این نکته را می‌توان وجه تمایز ائتلاف از سایر ترتیباتی دانست که به اشتباه توسط برخی صاحب‌نظران جزء ائتلاف دانسته‌اند؛ مانند اکتساب<sup>۲</sup> و اخذ سهام بلاعوض<sup>۳</sup> در یک شرکت (Zhou, 2005: 29-30).

## ۲.۲. مسامحی بودن قراردادهای ائتلاف استراتژیک

در تقسیم‌بندی دیگری از قراردادها، می‌توان آنها را در دو دسته قراردادهای معاملی و مسامحی گنجانند. گفته شده این تقسیم‌بندی بر مبنای هدف اقتصادی است: به طور معمول طرفین در معاملات، قصد سودجویی و داد و ستد دارند و می‌کوشند تا در برابر آنچه از دست می‌دهند عوضی برابر یا برتر به دست آورند. از این رو، تسامح در این گونه از قراردادها معنا ندارد و معامله در صورتی نافذ است که طرفین به میزان و ارزش تعهدها آگاهی کامل داشته باشند (کاتوزیان، ۱۳۶۴: ۱۳۹-۱۴۰).

اما در قراردادهای مسامحی، سخت‌گیری‌های معمول تجارت انجام نمی‌شود؛ زیرا یا هدف احسان به دیگری است یا اشخاص در پی مصالحه و رهایی از اختلاف و دعوا هستند (کاتوزیان، ۱۳۶۴: ۱۳۳-۱۳۴). حال باید دید قراردادهای ائتلاف استراتژیک جزء کدام دسته قرار می‌گیرد؟ توضیح مطلب اینکه، یکی از اصول اساسی قراردادهای ائتلاف، فرهنگ عدم سرزنش است که طی آن در صورت وقوع مشکل، اعضا در پی مقصر دانستن یکدیگر نیستند، بلکه همگی تلاش خواهند کرد تا برای رفع آن به راه حل مشترکی دست یابند (Walker, Lloyd-Walker, Mils, 2013: 6). از این رو در قراردادهای ائتلاف، شرطی

1. SPV (Special Purpose Vehicle)

2. Acquisition

3. Equity-Share

با عنوان «عدم طرح دعوا» گنجانده می‌شود که طی آن اختلافات میان شرکا، تنها در میان خودشان و با راهکارهای داخلی حل شده و طرفین از اقامه دعوا در دیوان‌های داوری یا محاکم دادگستری - جز در موارد نقض عمدی - منع شده‌اند. در واقع، هدف متعاقدین قراردادهای ائتلاف استراتژیک نیز سودجویی است، اما این سودجویی، نه در تقابل با شرکای دیگر و به زیان آنها، بلکه در همکاری با یکدیگر و در راستای حصول هدف مشترک است. از این رو، طرفین از برخی سخت‌گیری‌های معمول در قراردادهای معاملی چشم‌پوشی می‌کنند؛ اگر چه این چشم‌پوشی نیز نه به منظور احسان به یکدیگر، بلکه با هدف تحصیل سود بیشتر است؛ چرا که اعمال این اصل تأثیر بسیار زیادی در کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان خواهد داشت.

نکته دیگر اینکه، در مشارکات، تبادل آورده شرکا با سود احتمالی آتی را نوعی معاوضه دانسته و گفته‌اند که در این گونه قراردادهای نیز رگه‌هایی از معاوضه وجود دارد. حال حتی در صورت درستی فرض بالا، باید دید که آیا این معاوضه در قراردادهای ائتلاف استراتژیک نیز به معنای مصطلح خویش به کار رفته است؟ توضیح مطلب اینکه، معاوضه در معنای مصطلح، تابع قواعد عمومی معاملات است و استثنائات آن را قانون و عرف مشخص می‌کند. عوضین بایستی معلوم و معین یا قابل تعیین باشند و در نتیجه، غرر به اساس معامله صدمه زده و مسامحه در آن راه ندارد (کاتوزیان، ۱۳۶۴: ۱۴۰). در این گونه از قراردادهای، نوعی تقابل و همبستگی میان عوضین وجود دارد و هر یک علت دیگری به شمار می‌آید. این تقابل و همبستگی میان عوضین از یک سو، به طرفین حق حبس می‌دهد و از سوی دیگر، بطلان انتقال مالکیت یکی از عوضین به دیگری نیز سرایت می‌کند (قاسم‌زاده، ۱۳۸۶: ۴۷). بنابراین، بار دیگر این پرسش را مطرح می‌کنیم که با در نظر گرفتن مقتضای ذات قراردادهای ائتلاف استراتژیک، آیا باید قائل به این نظر بود که اصطلاح معاوضه در این گونه قراردادهای نیز در معنای عرفی خویش به کار رفته است یا خیر؟ با اندکی درنگ می‌توان دریافت که معاوضه در این گونه قراردادهای در معنای مصطلح خویش به کار نرفته و از پاره‌ای جهات با برخی مسامحات همراه است؛ چرا که یکی از عوضین، احتمالی و ناظر به آینده است و در واقع از مجموع توانمندی‌های اعضا و فعالیت مشترک ایشان پدید می‌آید و بنابراین نمی‌توان آن را معوض به معنای مصطلح کلمه دانست. در

واقع، تقابل و همبستگی عوضین به اندازه قراردادهای معاوضی نیست. بنابراین در مجموع می‌توان گفت که ائتلاف استراتژیک صرفاً از پاره‌ای جهات با مسامحه همراه است.

### ۳.۲. مستمر بودن قراردادهای ائتلاف استراتژیک

قراردادها از حیث زمان اجرای تعهدات طرفین، به دو دسته فوری و مستمر تقسیم می‌شوند. بر خلاف قراردادهای فوری که اثر قرارداد در لحظه تعیین شده توسط طرفین ایجاد می‌شود، در عقود مستمر، ایجاد اثر قرارداد مستلزم گذشت زمان است (کاتوزیان، ۱۳۶۴: ۸۸). قرارداد ائتلاف استراتژیک نیز یکی از مصادیق روشن قراردادهای بلندمدت به شمار می‌رود؛ زیرا ضمن اینکه ذات مشارکت مقتضی گذشت زمان است، وجود واژه استراتژیک نیز تأکیدی دوباره بر این امر است.

### ۴.۲. رابطه‌ای بودن قراردادهای ائتلاف استراتژیک

در تقسیم‌بندی دیگری از قراردادهای، می‌توان آنها را در دو گروه گسسته و رابطه‌ای جای داد. نخستین بار، یان مک نیل، حقوق‌دان آمریکایی، مفهوم قراردادهای رابطه‌ای را مطرح کرد و آن را در برابر قراردادهای ناپیوسته (نظریه سنتی قراردادها) قرار داد. منظور از معاملات ناپیوسته معاملاتی است که طرفین از یکدیگر شناختی ندارند و صرفاً به تبادل عوضین پرداخته و هیچ کدام از ابعاد روان‌شناسی یا اجتماعی، مانند اعتماد، حسن شهرت و حتی زبان مد نظر قرار نمی‌گیرد. به سخن دیگر، هیچ گونه پیوستگی و ارتباطی میان طرفین قرارداد دیده نمی‌شود. گفته شده این گونه از قراردادها دو ویژگی اساسی دارند: ناپیوستگی (که توضیح آن گذشت) و حال بودن. منظور از حال بودن این است که آینده تقریباً به طور کامل توسط طرفین پیش‌بینی و قوانین و مقررات تکمیلی نیز خلأها را چنان پوشش می‌دهند که گویی از آغاز قراردادی کامل منعقد شده است؛ همچنین مقرراتی نیز در زمینه اجرا نشدن تعهدات قراردادی وجود دارد که زمینه جبران خسارت را برای زیان‌دیده فراهم می‌سازد (انصاری، ۱۳۹۰: ۲۲۸-۲۳۱).

اما به باور مک نیل، دنیای قراردادها را ناپیوستی صرفاً محدود به قراردادهای ناپیوسته و آنی دانست. واقعیت‌های حقوقی و اقتصادی زمینه‌ساز ظهور نوع دیگری از روابط قراردادی شده است که دارای پاره‌ای ویژگی‌های خاص و متفاوت از قراردادهای سنتی

است و در نتیجه، نیازمند نظام حقوقی ویژه‌ای است که آنها را قراردادهای رابطه‌ای می‌نامند (انصاری، ۱۳۹۰: ۲۲۸-۲۳۱).

قرارداد رابطه‌ای یا وابسته، بر خلاف قرارداد سنتی یا ناپیوسته، مبتنی بر طرفین و ویژگی‌های خاص آنهاست. طرفین این گونه قراردادهای برخلاف متعاقدین قراردادهای سنتی که صرفاً در پی تبادل عوضین هستند، به دنبال ایجاد رابطه‌ای مستمرند که در پی آن به خواسته‌های خویش دست یابند. بنابراین خود رابطه دارای ارزش ذاتی است و طرفین بایستی تعهدات خود را برای کارایی رابطه در طول زمان تعدیل کنند. به سخن دیگر، کانون منفعت از انعقاد قرارداد به اجرای آن منتقل شده و نفع طرفین در استمرار این رابطه است. به باور وی، قرارداد رابطه‌ای موجودی زنده و پویاست که رو به تکامل می‌رود و نه تنها توافق شکلی طرفین را دربر می‌گیرد، بلکه شامل مذاکرات مقدماتی و بافتی که قرارداد در آن جریان دارد نیز می‌شود (انصاری، ۱۳۹۰: ۲۲۸-۲۳۱).

قراردادهای منعقد در عرصه صنعت نفت و گاز را نیز می‌توان به دو گروه گسسته و رابطه‌ای تقسیم کرد؛ برای مثال، قراردادهای امتیازی یا مهندسی، تأمین کالا و ساخت را می‌توان در شمار قراردادهای گسسته آورد؛ چرا که در این گونه از قراردادهای روابط مبتنی بر اعتماد نبوده، منافع هماهنگ نشده و هر کس در به حداکثرسانی سود خویش خواهد کوشید. اما قرارداد ائتلاف استراتژیک از جمله قراردادهای رابطه‌ای به شمار می‌آید. طرفین این گونه قراردادهای در روابط خویش بیش از هر چیز نیاز به میزان چشمگیری از اعتماد متقابل و انعطاف‌پذیری دارند؛ زیرا هر یک از شرکا از پیش می‌داند که دلیل اتخاذ چنین رویکردی، همکاری برای پیشبرد یک هدف و تسهیم منافع و هزینه‌های آن است که طی آن طرفین فراتر از فرصت‌طلبی‌های فردی رفتار کنند.

افزون بر این، برخلاف قراردادهای سنتی که طرفین می‌کوشند تا تمامی تعهدات و وقایع محتمل‌الوقوع را پیش‌بینی کرده و تا حد امکان ریسک‌های موجود در قرارداد را بر دوش دیگری بنهند و برای آن ضمانت اجرا مقرر کنند (Circo, 2014: 874)، در قراردادهای ائتلاف استراتژیک، تعهدات یا مجموعه‌ای از تعهدات مبادله شده میان طرفین اهمیت چندانی نداشته و تمرکز بیشتر بر رسوم و عرف، ویژگی‌ها و هنجارهای پاگرفته در روابط ایشان است. از این رو، روابط طرفین در راستای پاسخگویی به شرایط جدید به آسانی تعدیل می‌شود و ملاحظاتی مد نظر قرار می‌گیرد که کاملاً خارج از قرارداد، تعهدات

مندرج در آن یا قصد صریح طرفین قبل از وقوع آن شرایط است (Circo, 2014: 889-890).

دیگر اینکه، همچنان که در سطور پیشین گفته شد، در قراردادهای سنتی بایستی تمامی تعهدات و وقایع محتمل الوقوع درج شود تا بتوان آنها را توسط اشخاص ثالث، مانند قاضی دادگاه یا دیوان داوری لازم‌الاجرا کرد؛ در حالی که در قراردادهای رابطه‌ای لزومی به درج کلیه تعهدات و شرایط نیست و عرف پا گرفته میان طرفین بر سند مکتوب برتری می‌یابد؛ زیرا وقتی طرفین در روابطی بی‌پایان درگیر می‌شوند، وضعیت بسیار متغیر است. بنابراین، این گونه قراردادها بیشتر حالت خودالزام دارند (Höhn, 2009: 35).

اکنون ممکن است این پرسش مطرح شود که آیا قراردادهای رابطه‌ای همان قراردادهای مستمر نیستند؟ پاسخ این است که تمامی قراردادهای رابطه‌ای، مستمر شمرده می‌شوند اما تمامی قراردادهای مستمر، رابطه‌ای نیستند؛ برای مثال، لیسانس قراردادی مستمر شمرده می‌شود اما رابطه‌ای نیست، بلکه از نوع قراردادهای گسسته با نهایتاً از نوع قراردادهای رابطه‌ای سنتی است که طرفین ارتباط چندانی با یکدیگر ندارند و مرکز ثقل قرارداد، انعقاد قرارداد است. در این گونه از قراردادها، مالک ورقه اختراع یا صاحب علامت تجاری، اجازه استفاده از اختراع یا علامت خویش را با شرایطی به طرف دیگر می‌دهد و در مقابل حق الامتیاز دریافت می‌کند (میرحسینی، ۱۳۸۵: ۲۲۰).

## ۲.۵. لازم‌بودن قراردادهای ائتلاف استراتژیک

همچنان که پیش‌تر گذشت، قرارداد ائتلاف استراتژیک از جمله مشارکات است و در نتیجه، برای تعیین لازم یا جایز بودن آن، ناگزیر باید از استدلال‌های موجود در مورد عقد شرکت استفاده کرد. گفته شده که عقد شرکت از یک سو، مشتمل بر مبادله است که سبب اشاعه در ملکیت شده و از سوی دیگر، دربردارنده اعطای نیابت در تصرف است. اعطای نیابت در تصرف، ماهیتی همچون وکالت دارد و بی‌گمان جایز است. اما اشاعه در ملکیت، حقوق جدیدی را پدید می‌آورد که به اقتضای ماهیت خویش با اراده یکی از اطراف عقد از میان نمی‌رود (کاتوزیان، ۱۳۸۶: ۲۲). بنابراین عقد شرکت قانون مدنی، از جهتی لازم و از جهتی دیگر جایز به شمار می‌رود. اما ائتلاف استراتژیک منعقد در فضای صنعت نفت و گاز چه حکمی دارد؟ به نظر می‌رسد، اگرچه در این گونه قراردادها، اشاعه در ملکیت

رخ نمی‌دهد، لازم دانستن آنها با مقتضای ذات عقد و قصد و نیت واقعی طرفین هم‌خوانی بیشتری داشته باشد. همان‌طور که در سطرهای بالا بیان شد، در قراردادهای رابطه‌ای و از جمله ائتلاف استراتژیک، کانون منفعت از انعقاد قرارداد به اجرای آن منتقل شده و نفع طرفین در ادامه و استمرار آن است. از این رو، جایز دانستن این‌گونه قراردادهای، ضمن اینکه گریزگاهی برای بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه طرفین فراهم می‌کند و حقوق سایرین را به مخاطره می‌افکند، با مقتضای ذات این نوع قراردادهای که مستلزم همکاری نزدیک با سایر اعضا در راستای کسب بهترین نتیجه است، سازگاری ندارد. طرفین نیز با این دید که قرارداد لازم است، به انعقاد ائتلاف استراتژیک اقدام می‌کنند (جعفری لنگرودی، ۱۳۸۱: ۵۲-۵۳).

## ۶.۲. عهده‌ی بودن قراردادهای ائتلاف استراتژیک

قراردادهای ائتلاف استراتژیک منعقد در فضای صنعت نفت و گاز را بی‌تردید بایستی از قراردادهای عهده‌ی قائم به شخص به شمار آورد؛ زیرا افزون بر اینکه هریک از طرفین، به همکاری با سایر اعضا تعهد دارد، به دلیل دارا بودن توانایی و حُسن شهرتی که مختص وی است، طرف قرارداد قرار می‌گیرد.

بنابر آنچه در بالا توضیح داده شد، به نظر می‌رسد ماهیت غالب قراردادهای ائتلاف، رابطه‌ای بودن است که سایر ویژگی‌های مذکور را نیز دربر می‌گیرد.

## ۳. جلوه‌های ائتلاف استراتژیک در صنعت نفت و گاز

در قسمت قبلی این نوشتار تلاش شد تا ماهیت قراردادهای ائتلاف استراتژیک تا حد ممکن تبیین شود. اکنون باید به بررسی این مسئله پرداخت که قراردادهای ائتلاف استراتژیک در صنعت نفت و گاز به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ با توجه به اینکه قراردادهای مذکور را در دو دسته پروژه‌محور و غیر پروژه‌محور جای دادیم، تقسیم‌بندی انواع آن را نیز با توجه به این تعاریف انجام خواهیم داد. در زیر به واکاوی آنها خواهیم پرداخت.

### ۳.۱. ائتلاف استراتژیک پروژه‌محور

صنعت را می‌توان به دو بخش عمده بالادستی و پایین‌دستی تقسیم کرد. بنابراین ائتلافات استراتژیک پروژه‌محور، ممکن است در خصوص پروژه‌های بالادستی یا پایین‌دستی منعقد

شوند که طی آن شرکت‌های ملی، بین‌المللی و ارائه‌دهنده خدمات نفتی برای انجام پروژه‌های گوناگون گرد هم می‌آیند. بنابراین ائتلافات استراتژیک پروژه‌محور را حسب نوع فعالیت و طرفین آن تقسیم‌بندی کرده‌ایم.

### قسمت اول: ائتلاف استراتژیک در بخش بالادستی

با اندکی دقت در انواع قراردادهای ائتلاف استراتژیک منعقد شده در صنعت نفت و گاز، می‌توان پذیرفت که بیشترین کاربرد ائتلاف استراتژیک در بخش بالادستی بوده است؛ یعنی جایی که دارای بیشترین عدم قطعیت‌ها، مخاطرات و هزینه‌هاست و همکاری فوق‌العاده و دانش تخصصی و پیشرفته‌ای را می‌طلبد. مهم‌ترین قراردادهای ائتلاف منعقد شده در این بخش را می‌توان حسب طرفین آنها، به چند دسته تقسیم کرد که در زیر به واکاوی بیشتر این مسئله خواهیم پرداخت.

#### الف) ائتلاف استراتژیک میان شرکت‌های بین‌المللی نفتی و شرکت‌های ملی نفت

مهم‌ترین مسئله‌ای که شرکت‌های بین‌المللی نفتی را به سمت انعقاد قراردادهای ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های ملی نفت می‌کشاند، دسترسی به منابع نفتی است؛ چرا که در غیر این صورت تجارت ایشان از بین خواهد رفت (Mirani, 2009: 7). افزون بر اینکه، از این طریق ریسک‌های سیاسی نیز کاهش خواهد یافت (Arroyo, Yago, Nasir, Wu, 2014: 760). از جمله می‌توان به ائتلاف استراتژیک شرکت انی ایتالیا با استات اویل هیدرو نروژ اشاره کرد که طی آن شرکت انی توانسته است به ۵۲ لیسانس دست یابد (Mirani, 2009: 40-41).

اما مهم‌ترین عواملی که شرکت‌های ملی نفت را به انعقاد قراردادهای ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های بین‌المللی نفتی سوق می‌دهد، دسترسی به سرمایه، دانش و فناوری پیشرفته، توانمندی‌های مدیریتی و آموزش کارکنان است (James, 2011: 16). ضمن اینکه زمینه دسترسی به بازارهای متعددی که شرکت‌های بین‌المللی نفتی سالیان زیادی در آنها حضور داشته و با آنها آشنایی کامل دارند، فراهم می‌شود (Arroyo, Yago, Nasir, Wu, 2014: 763)؛ برای مثال، شرکت پتروبراس برزیل، از این دست قراردادهای



استفاده فراوانی کرده و تاکنون با شرکت‌هایی همچون گالپ ( Arroyo, Yago, Nasir, Wu, 759: 2014)، بریتیش پترولیوم<sup>۱</sup> و اگزون موبیل<sup>۲</sup> قرارداد بسته یا وارد مذاکره شده است.

### ب) ائتلاف استراتژیک میان شرکت‌های بین‌المللی نفتی و شرکت‌های فراهم‌کننده خدمات نفتی

مهم‌ترین انگیزه شرکت‌های بین‌المللی نفتی از انعقاد قرارداد ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های فراهم‌کننده خدمات نفتی، دسترسی به دانش و فناوری پیشرفته، مهارت‌های فنی و تجهیزات گران و تخصصی در بخش بالادستی است (Groves, Melville, 2017: 2). توضیح مطلب آنکه، مخازن متعارف نفتی کم‌کم در حال تهی شدن هستند و در نتیجه، بایستی در خصوص آنها از روش‌های ثانویه تولید و روش‌های ازدیاد برداشت استفاده کرد. از سوی دیگر، شرکت‌های بین‌المللی نفتی به منظور تداوم فعالیت‌های خویش ملزم به مشارکت در پروژه‌های پیچیده‌تری هستند که بسیار بزرگتر از پروژه‌های معمول بوده و ریسک‌های متعدد فنی، مالی و زیست‌محیطی را دربر خواهند داشت (Groves, Melville, 2017: 3). بنابراین شرکت بین‌المللی نفتی به عنوان عامل، با شرکت‌های فراهم‌کننده خدمات نفتی به عنوان پیمانکار، به انعقاد قرارداد ائتلاف استراتژیک اقدام می‌کند تا بدین طریق تجهیزات، دانش و فناوری مورد نیاز خود را به دست آورد. یکی از بهترین نمونه‌های ائتلاف - که به عنوان سرآغاز استفاده از قراردادهای ائتلاف در صنعت نفت و گاز شناخته می‌شود- ائتلاف شرکت بریتیش پترولیوم با هفت پیمانکار - شامل براون اند روت، سانتافه، سیپم، هایلندی فابریکتورز، آلسیز، امتونگا، ترافالگار هوز- در خصوص اکتشاف و توسعه میدان نفتی اندرو بود. این پروژه با بیست درصد کمتر از بودجه تعیین شده و شش ماه قبل از تاریخ مقرر به پایان رسید (Groves, Melville, 2017: 4). نمونه دیگر، قرارداد ائتلاف استراتژیک میان شرکت تکزاکو و دوئل شلمبرجر در سال ۱۹۹۵ است که طی آن مقرر شد شلمبرجر تمامی خدمات لوله‌گذاری را برای تکزاکو در سرتاسر آمریکای شمالی انجام دهد (Schlumberger, 1995: 44).

۱. به نقل از سایت: <http://www.worldoil.com/news/2017/11/2/>

۲. به نقل از سایت: <http://www.pennenergy.com/>

### پ) ائتلاف استراتژیک میان شرکت‌های ملی نفت

گاهی ممکن است با توجه به اوضاع داخلی کشور و سیاست‌های نظام، شراکت با شرکت‌های بین‌المللی نفتی چندان مطلوب به نظر نرسد. همچنین در شرایطی ممکن است نتوان بنا به دلایلی همچون تحریم، به شرکت بین‌المللی نفتی مناسبی دست یافت و قرارداد مطلوبی را منعقد کرد (James, 2011: 14). افزون بر اینکه، برخلاف شرکت‌های بین‌المللی نفتی که صرفاً مقاصد بازرگانی دارند، اصولاً شرکت‌های ملی نفت، ابزار دولت‌ها برای دستیابی به اهداف اقتصادی و اجتماعی، از جمله توسعه صنعتی و بازتوزیع درآمد هستند و در نتیجه، مقاصد استراتژیک و ژئوپلیتیکی بسیار مهم‌تر از ابعاد بازرگانی است (Arroyo, Yago, Nasir, Wu, 2014: 762). از این رو، در مواردی ممکن است رسیدن به توافق با شرکت‌های ملی نفت دربردارنده منافع بیشتری باشد؛ برای مثال، می‌توان از ائتلاف استراتژیک پتروبراس برزیل با سی‌ان‌پی چین یاد کرد.<sup>۱</sup>

### قسمت دوم: ائتلاف استراتژیک در بخش پایین‌دستی

مهم‌ترین ائتلافات منعقد شده در این صنعت را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: دسته نخست، ائتلافات استراتژیک میان شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفتی را دربر می‌گیرد و دسته دوم، دربردارنده ائتلافات استراتژیک میان شرکت‌های فراهم‌کننده خدمات مربوط با بخش پایین‌دستی خواهد بود.

### الف) ائتلاف استراتژیک میان شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت

از آنجا که این دست شرکت‌ها، فعالیت‌های بخش بالادستی و پایین‌دستی را به صورت یکپارچه انجام می‌دهند، معمولاً هر دو دسته فعالیت را در یک قرارداد می‌گنجانند؛ برای مثال، بایستی از ائتلاف استراتژیک نام برد که برای مدت ده سال میان پمکس مکزیکی و رسپول اسپانیا منعقد شد. به موجب این قرارداد، طرفین توافق کردند در خصوص پروژه‌های بالادستی و ال‌ان‌جی در آمریکا و پروژه‌های پایین‌دستی در آمریکا، اسپانیا و پرتغال همکاری کنند (Ernst, Young, 2012: 2).

۱. به نقل از سایت: [http://www.petrobras.com.br/en/news/we-have-formed-a-strategic-alliance-](http://www.petrobras.com.br/en/news/we-have-formed-a-strategic-alliance-with-cnpc.htm)

### ب) ائتلاف استراتژیک میان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نفتی

نمونه دیگر، ائتلاف استراتژیکی است که میان شرکت ناقلات عمان و شرکت هیگ ال ان جی نروژ در خصوص همکاری در زمینه پروژه‌های ساخت واحد ذخیره‌سازی و تبدیل گاز شناور منعقد شده است.<sup>۱</sup>

### ۲.۳. ائتلاف استراتژیک غیر پروژه محور

ائتلاف استراتژیک غیر پروژه محور را نیز می‌توان در سه دسته عمودی، افقی و تحقیق و توسعه جای داد. نکته مهم اینکه، ائتلافات عمودی و افقی به خودی خود ممنوع و ناقض حقوق رقابت نیستند، مگر در دو حالت: یکی اینکه، به طور کلی در مقررات کشوری ممنوع شده باشند؛ دوم اینکه، این قراردادها ناقض قوانین حقوق رقابت باشند.

### الف) ائتلاف استراتژیک عمودی

منظور از ائتلاف استراتژیک عمودی قراردادهایی است که میان شرکت‌های فعال در مراحل مختلف تولید کالا (زنجیره تأمین یا زنجیره ارزش)<sup>۲</sup> منعقد می‌شوند (نیک‌بین، ۱۳۹۲: ۳۰) که می‌توان آنها را به دو گروه پیشرفته و پسررفته تقسیم کرد. ائتلاف استراتژیک عمودی پسررفته ائتلافی است که یک شرکت با تأمین‌کنندگان خود منعقد می‌کند. ائتلاف استراتژیک عمودی پیشرفته ائتلافی است که یک شرکت با توزیع‌کنندگان خود منعقد می‌کند؛ برای مثال، بایستی از ائتلاف استراتژیکی نام برد که میان پنج شرکت توربین خاورمیانه، توسعه و

۱. به نقل از سایت: <http://www.zoomarts.com/nakilat/news-2/nakilat>

۲. هر دو زنجیره به مراحل مختلف تولید و عرضه محصول تا رسیدن به دست مصرف‌کننده نهایی اشاره دارند، اما هر کدام با دید متفاوتی به این فرایند نگریسته‌اند. در حالی که هدف زنجیره تأمین، ارائه بیشترین خدمات با کمترین هزینه برای مشتری است، هدف زنجیره ارزش، خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی است؛ به گونه‌ای که خروجی یک شرکت یا صنعت از ورودی آن، ارزش بیشتری داشته باشد. عمده‌ترین تفاوت این دو زنجیره در نقطه تمرکز آن دو است. جریان زنجیره تأمین از بالا به پایین است و بنابراین تمرکز بالادستی دارد و در بهترین حالت خویش بر یکپارچگی فرایندهای تأمین و تولید متمرکز می‌شوند. در زنجیره ارزش برعکس، مشتری منبع ارزش است و در نتیجه، زنجیره تمرکز پایین‌دستی داشته تا بتواند آنچه مطلوب مشتری است، فراهم کند. البته در برخی نقاط این دو زنجیره با هم تلاقی می‌کنند؛ برای مثال، از جمله راهکارهای کسب مزیت رقابتی، کاهش قیمت کالا است.

نوسازی صنایع گداختار، غرب فلنج، بارون و شرکت تراویس ایران در راستای زنجیره تأمین پایین‌دستی صنعت نفت منعقد شده است. در این ائتلاف، صنایع مکمل کنار هم قرار گرفته‌اند و مجموعه‌ای شامل توربین، پمپ، شیرآلات، اتصالات، مواد شیمیایی و غیره به صورت یک مجموعه به کارفرما ارائه می‌شود که طی آن هم هزینه خرید کارفرما، هم هزینه بازاریابی این شرکت‌ها پایین آمده و در نهایت قیمت تمام‌شده فروش کاهش یافته و محصولات نهایی صنعت نفت رقابت‌پذیرتر خواهند شد.<sup>۱</sup>

### ب) ائتلاف استراتژیک افقی

منظور از ائتلاف استراتژیک افقی قراردادی است که میان عرضه‌کنندگان بازاری مرتبط منعقد می‌شود. بازار محصول مرتبط از تمامی فروشندگان، خریداران و محصولاتی که رقیب بالفعل و بالقوه یکدیگر محسوب می‌شوند، تشکیل می‌گردد (نیک بین، ۱۳۹۲: ۲۷). به سخن دیگر، ائتلاف استراتژیک افقی قراردادی است که میان رقبای فعال در یک مرحله از زنجیره‌های مذکور در بالا بسته می‌شود.

این گونه قراردادهای با اهداف متعددی همچون دسترسی به بازارهای دیگر، تسهیم و کاهش ریسک و هزینه و دستیابی به دانش و فناوری پیشرفته‌تر منعقد می‌شوند؛ برای مثال، دو شرکت شلمبرجر و شرکت حفاری اوراسیا که هر دو در زمینه حفاری فعالیت دارند، در سال ۲۰۱۱ اقدام به انعقاد قرارداد ائتلاف استراتژیک نمودند و مقرر شد که هر دو در زمینه تأمین خدمات نفت و گاز برای شرکت اوراسیا به مدت پنج سال همکاری کنند. گفته شد که این همکاری برای هر دو شرکت فرصت‌هایی را برای گسترش آخرین فناوری‌ها در خصوص بازارهای ساحلی و فراساحلی با شرایط دشوارتر، فراهم خواهد آورد.<sup>۲</sup> نمونه دیگر، ائتلاف استراتژیک میان شرکت پنزین - یکی از شرکت‌های مهم در زمینه مهندسی و خدمات مدیریت پروژه - با شرکت نیجریایی مهندسی کرس تک است که طی آن ضمن فراهم کردن خدمات مهندسی و مدیریت پروژه در نیجریه، از اعتبار این شرکت برای حضور در بازار نیجریه استفاده خواهد کرد.<sup>۳</sup>

۱. به نقل از سایت دانش نفت، قابل دسترسی در: [www.deneshenaft.ir](http://www.deneshenaft.ir)

۲. به نقل از سایت: [www.slb.com](http://www.slb.com)

۳. به نقل از سایت: <http://www.penspen.com/uncategorized/penspen>

### ۳.۳. ائتلاف استراتژیک تحقیق و توسعه

اقتصاد امروز، اقتصادی دانش‌محور است و از این رو، استراتژی‌های دانش‌محور اساس برتری رقابتی پایدار هستند. بنابراین کمپانی‌های فعال در بخش‌های متعدد زنجیره نفت و گاز دریافته‌اند که به منظور تحصیل مزیت رقابتی پایدار و بقای خویش، ناگزیر بایستی بر ایجاد و تحصیل توانمندی‌های دانش‌محور متمرکز شوند (Najmaei, Sadeghinejad, 2009: 301). از جمله راه‌های تحصیل توانمندی‌های دانش‌محور، ائتلاف‌های استراتژیک تحقیق و توسعه است. چارچوب خاص این گونه قراردادها، شرایطی را فراهم می‌آورد که طی آن مشترکاً قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی خلق می‌شود که ارزشمند، کمیاب، غیر قابل انتقال، غیر قابل تقلید، بی‌رقیب و غیر قابل جایگزینی هستند. به سخن دیگر، انعقاد قراردادهای ائتلاف استراتژیک تحقیق و توسعه به خلق ارزش انبوه می‌انجامد که این ارزش در صورت عملکرد تکی شرکت‌ها ایجاد نمی‌شد (Najmaei, Sadeghinejad, 2009: 305).

انواع قراردادهای ائتلاف استراتژیک تحقیق و توسعه را می‌توان به سه دسته عمده تقسیم کرد: ائتلاف تحقیق و توسعه رو به عقب، تحقیق و توسعه رو به جلو و تحقیق و توسعه افقی.

#### الف) ائتلاف تحقیق و توسعه رو به عقب

در این نوع از ائتلاف، شرکتی با شرکت بالادستی خود اقدام به انعقاد قرارداد می‌کند تا بدین وسیله به مرحله بنیادین توسعه محصولی دست یابد. در این مرحله است که نخستین تحقیقات انجام گرفته و اساس پروژه تحقیقاتی را شکل می‌دهد.

#### ب) ائتلاف تحقیق و توسعه رو به جلو

در ائتلاف تحقیق و توسعه رو به جلو، شرکتی با شرکت پایین‌دستی خود قرارداد می‌بندد تا بدین وسیله به دانش تولید، نظارت و بازاریابی دست یافته و از طریق آن یک فناوری تجاری را به محصولی قابل عرضه تبدیل کند.

### پ) ائتلاف تحقیق و توسعه افقی

در ائتلاف تحقیق و توسعه افقی، شرکتی اقدام به انعقاد قرارداد با رقبای خویش می‌کند تا بدین وسیله به سایر فناوری‌ها و منابع مورد نیاز دست یافته و محصول بهتری را ارائه کند (Rothaermel, Deeds, 2006: 434).

#### نتیجه

ائتلاف استراتژیک، نه یک ساختار که در برگیرنده انواع متعددی از قراردادها باشد، بلکه خود نوع خاصی از قرارداد مبتنی بر همکاری با ویژگی‌های خاص خویش است. این شناخت بی‌گمان نقشی بسزا در تعیین اصول و قواعد حاکم بر این گونه قراردادها ایفا می‌کند که ضمن تسهیل در تعیین حقوق و تکالیف طرفین، مزایای آشکاری نسبت به سایر قراردادها می‌یابد؛ زیرا ائتلاف استراتژیک برای استحقاق دو یا چند نفر نسبت به چیزی به نحو اشاعه نیست؛ همچنان که این نوع قراردادها صرفاً برای تسهیل سرمایه‌گذاری یک شخص در فعالیت دیگری نیست؛ چون این نوع مشارکت‌ها معمولاً یک‌طرفه و ایستا خواهد بود؛ در حالی که فعالیت‌های گسترده و بین‌المللی نفت و گاز به مشارکت‌های حجمی و پویا نیاز دارد که از اول، مأموریت و چشم‌انداز مشخصی داشته باشد؛ تمامی شرکا، پیوسته در اجرای برنامه‌های آن همکاری کنند و از همه امکانات خود به صورت ماتریسی برای پیشبرد و تحقق اهداف آن استفاده نمایند.

صرفاً در این صورت است که وحدت در عین کثرت پدید می‌آید، منابع مالی گسترده در کنار فناوری و سایر عوامل تولید قرار می‌گیرد، نظام حقوقی یکپارچه و یکنواخت برای آن اعمال می‌شود، ریسک‌های نقاط خاکستری پروژه منفرداً و مشترکاً بین اعضا توزیع می‌شود، با کاهش هزینه‌ها بی‌گمان قیمت تمام‌شده پایین می‌آید و در نتیجه، بهره‌وری تولید ناگزیر بالا می‌رود و به توسعه اقتصادی تمام شرکا می‌انجامد.

بنابراین، تمام این نتایج منحصراً از ائتلاف‌های استراتژیک به دست می‌آید که بی‌تردید شناخت کاربردهای گوناگون آن و اقتباس این نهاد حقوقی و بومی‌سازی آن، به مطالعات گسترده‌ای نیاز دارد.

## منابع

### ۱. فارسی

۱. ابراهیمی، نصرالله (۱۳۹۵). جزوه درسی حقوق قراردادهای مشارکت در صنعت نفت و گاز. تهران، دانشگاه تهران، دانشکده حقوق و علوم سیاسی.
۲. الوانی، سید مهدی؛ زاهدی، شمس‌السادات؛ فقیهی ابوالحسن (۱۳۷۹). فرهنگ جامع مدیریت. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. انصاری، مهدی (۱۳۹۰). تحلیل اقتصادی حقوق قراردادهای. تهران، انتشارات جنگل جاودانه.
۴. ایوانز، گراهام؛ نونام جفری (۱۳۸۱). فرهنگ روابط بین‌الملل. ترجمه حمیرا مشیرزاده و حسین شریفی طرازکوهی، تهران، نشر میزان.
۵. جعفری لنگرودی، محمد جعفر (۱۳۸۱). لزوم و جواز در عقود و ایقاعات؛ تحولات حقوق خصوصی. چاپ چهارم، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.
۶. حاتمی، علی؛ کریمیان، اسماعیل (۱۳۹۳). حقوق سرمایه‌گذاری خارجی در پرتو قانون و قراردادهای سرمایه‌گذاری. تهران، انتشارات تیسرا.
۷. قاسم‌زاده، سید مرتضی (۱۳۸۶). حقوق مدنی، اصول قراردادهای و تعهدات، نظری و کاربردی. چاپ چهارم، تهران، نشر دادگستر.
۸. کاتوزیان، ناصر (۱۳۶۴). حقوق مدنی، قواعد عمومی قراردادهای، مفهوم عقد، انعقاد و اعتبار قرارداد. جلد اول، تهران، به نشر.
۹. ----- (۱۳۸۴). دوره مقدماتی حقوق مدنی، درس‌هایی از عقود معین. جلد اول، چاپ هشتم، تهران، انتشارات گنج دانش.
۱۰. ----- (۱۳۸۶). حقوق مدنی، مشارکت‌ها، صلح، عقود معین (۲). چاپ هفتم، تهران، انتشارات گنج دانش.
۱۱. کاشانی، سید محمود (۱۳۸۸). حقوق مدنی، قراردادهای ویژه، اشاعه، شرکت مدنی، تقسیم مال مشترک، ودیعه، وکالت، ضمان. تهران، نشر میزان.
۱۲. میرحسینی، سید حسن (۱۳۸۵). فرهنگ حقوق مالکیت معنوی. جلد اول، حقوق مالکیت صنعتی، تهران، نشر میزان.

۱۳. برخی، نسیم (۱۳۹۵). «استفاده از نهاد مشارکت عمومی- خصوصی (PPP) در بخش بالادستی و پایین دستی صنعت نفت و گاز کشور». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران.
۱۴. نیک‌بین، محسن (۱۳۹۲). «دغام در حقوق رقابت». پایان نامه کارشناسی ارشد حقوق تجاری اقتصادی بین‌المللی، دانشگاه تهران.

## ۲. انگلیسی

15. Arroyo Jomar Patricia De Avila, Yago Milton, Nasir Muhammad Ali, Wu Junjie (2014) "Strategic Alliance in Energy Sector & Implications for Economic Growth and Technical Efficiency: The Case of Petrobras and Galp", International Journal of Energy Economics and Policy, Vol. 4, No. 4, 859-771.
16. Bouaziz Muhamed, Aourik Abdelhak (2017) "Transparency and Disclosure of Information in Strategic Alliances", available at: <http://emnet.univie.ac.at>, last accessed 2018.
17. Bueno Julio Cesar (2012) "The Projects and Construction Review", available at: <http://www.milbank.com>, last accessed 2017.
18. Circo Carl J (2014) "A Case Study in Collaborative Technology and the Intentionally Relational Contract: Building Information Modeling and Construction Industry Contracts", University of Arkansas Research Paper, No 14-29, 1-39
19. Davies John Paul (2008) Alliance Contract and Public Sector Governance, Ph. D Thesis, Griffith University, Australia.
20. Department of Infrastructure and Regional Development (2015) National Alliance Contracting Guidelines, Guide to Alliance Contracting, available at: <https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/file>, last accessed 2018
21. Elmuti Dean, Kathawala Yunus (2011) "An Overview of Strategic Alliances", Management Decision, Vol. 9, No. 3, 205-218.
22. Ernst & Young (2012) "National Oil Company Monitor", available at: <http://www.nioclibrary.ir>, last accessed 2018.
23. Groves Stuart, Melville Jake Leslie (2017) "Strategic Alliances in Upstream Oil and Gas", available at: <http://www.bayanbox.ir>, last accessed 2018.
24. James Robert A (2011) "Strategic Alliances between National and International Oil Companies", <https://pesd.fsi.stanford.edu/>, last accessed 2017.
25. Johnson Travis R (2011) Application of Relational Contracting Methods to Federal Construction Projects, Master Thesis in Engineering Management, Air Force Institute of Technology, available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext>, last accessed 2017.
26. Martin Jay G (2003) "Growing Use of Strategic Alliances in the Energy Industry", available at: <http://www.emlf.org>, last accessed 2018.



27. Mirani Carla, 2009, "Alliances as Competitive Strategy in the Oil and Gas Industry", available at: <http://brage.bibsys.no>, last accessed 2017.
28. Najmaei Arash, Sadeghinejad Zahra (2009) "Competitive Strategic Alliances through Knowledge Value Chain", 2009, International Review of Business Research Papers, Vol. 5, No. 3, 297-310.
29. Frank T. Rothaermel, David L. Deeds (2006) "Alliance Types, Alliance Experience and Alliance Management Capability in High-Technology Ventures", Journal of Business Venturing, 2006, Vol 21, p 429-460
30. Sakal Matthew W (2005) "Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic projects", available at: <https://www.leanconstruction.org>, last accessed 2017.
31. Schlumberger (1995) The Desk Engineer Redefines Work, available at: <http://www.slb.com>, last accessed 2018.
32. Walker Derek, Lloyd-Walker Beverly, Mils Anthony (2013) "Innovation through Alliancing in A No-Blame Culture", available at: <http://www.conference.net.au/cibwbc13/papers/>, last accessed 2018
33. Zhou Xiachua (2005) Risk Management in Strategic Alliances, Comparative Study: Danish-Chinese Alliances, Master Thesis, Aarhus School of Business, available at: <http://www.pure.au.dk/portal/files/>, last accessed 2017.

