

## مطالعه تطبیقی محیط کسب و کار شرکت‌های نفتی بین‌المللی و ملی و ارائه پیشنهاد‌های سیاستی جهت ارتقای مزیت‌های رقابتی این شرکت‌ها

رضا بندریان\*

استادیار گروه توسعه کسب و کار، پژوهشگاه صنعت نفت

علی بنیادی نائینی

استادیار گروه مدیریت و مهندسی کسب و کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه

علم و صنعت ایران

سیروس امیر قدسی

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۸/۲۰ - تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۳/۲۴)

### چکیده

تغییرات اساسی در محیط کسب و کار صنعت نفت بر الگوهای کسب و کار غول‌های بزرگ نفتی و نیز شرکت‌های نفتی ملی به عنوان رقیبان تازه‌وارد این شرکت‌ها در عرصه رقابت جهانی تأثیر بسزایی داشته و باعث ایجاد تغییراتی در این الگوها شده است. بنابراین، در مقاله پیش رو، با روشی توصیفی-تحلیلی، به ارزیابی تغییرات اساسی در محیط کسب و کار شرکت‌های نفتی بین‌المللی و شرکت‌های نفتی ملی پرداخته‌ایم تا تأثیر این تغییرات را بر الگوهای کسب و کار این شرکت‌ها واکاوی کرده و در نهایت، پیشنهادهایی جهت ارتقای الگوهای کسب و کار این دو دسته از شرکت‌های نفتی ارائه نماییم. نتایج این مطالعه، نشان می‌دهد که پنج تغییر اساسی در محیط کسب و کار شرکت‌های نفتی به وقوع پیوسته است. این تغییرات که به‌طور کلی به نفع شرکت‌های نفتی ملی و تا حدود زیادی به زیان شرکت‌های نفتی بین‌المللی بوده‌اند، به ایجاد سه تغییر اساسی در الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی بین‌المللی و سه تغییر اساسی در الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی ملی انجامیده است. از این رو، پیشنهادهایی به منظور افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

الگوی کسب و کار، رقابت جهانی، شرکت‌های نفتی بین‌المللی، شرکت‌های نفتی ملی، محیط کسب و کار، مطالعه تطبیقی.

### مقدمه

تحولات فراوان و اساسی رخ داده در صنعت نفت و گاز دنیا در قرن ۲۱، شگفتی بسیاری از پژوهشگران را برانگیخته است. این شگفتی از آنجا سرچشمه می‌گیرد که صنعت نفت و گاز، صنعتی با بلوغ کامل بوده که معیارهای آن از مدت‌ها قبل شکل گرفته و فناوری مورد استفاده در بخش‌های مختلف آن شناخته شده و جا افتاده است. از سوی دیگر، ساختارهای قدرت در آن به صورت جهانی مشخص است و سرانجام، جایگاه‌های اصلی تولید و مصرف فرآورده‌های آن از نظر منطقه جغرافیایی شناخته شده هستند. با این حال، صنعت جهانی نفت در سال‌های اخیر شاهد چالش‌های بسیاری، همچون تغییرات شدید در قیمت‌ها، تجاری‌سازی فناوری‌های استخراج، کمبود نوآوری و افراد مستعد، فشارهای جهانی در راستای کاهش آثار کربن، افزایش تمایل کشورها به ملی‌سازی صنعت نفت و چالش‌های آشنای دیگر بوده است (Kolk & Levy, 2001: 507).

روشن است که این تغییرات اساسی در محیط کسب و کار صنعت نفت بر الگوهای کسب و کار غول‌های بزرگ نفتی و نیز شرکت‌های نفتی ملی به عنوان رقیبان تازه‌وارد این شرکت‌ها، تأثیر بسزایی داشته و باعث ایجاد تغییراتی در این الگوها شده است. از این رو، بسیاری از پژوهشگران در گوشه‌گوشه دنیا مشغول بررسی و پژوهش روی این تغییرات و تأثیرات آن‌ها بر الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی هستند. بنابراین، پرسش‌های زیر برای این تحقیق مطرح است:

۱. در سده ۲۱، چه تغییرات اساسی‌ای در محیط کسب و کار شرکت‌های نفتی به وجود آمده است؟
۲. این تغییرات اساسی چه آثاری بر الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی گذاشته‌اند و واکنش این شرکت‌ها به تغییرات محیط کسب و کار چه بوده است؟
۳. نقش فناوری در شکل دادن و تمایز الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی چیست؟
۴. با توجه به تغییرات پدیدآمده، برای افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های نفتی بین‌المللی و ملی، چه راهکارهایی می‌توان ارائه داد و چگونه می‌توان با ایجاد تغییراتی در الگوهای کسب و کار این شرکت‌ها، آن‌ها را در رسیدن به اهداف‌شان یاری کرد؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱.۱. الگوی کسب و کار

الگوی کسب و کار، توصیف‌کننده ساختار و نظامی است که سازمان‌ها از طریق آن به خلق و توسعه انواع مختلف ارزش، به‌ویژه ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی می‌پردازند. عبارت الگوی کسب و کار در جنبه‌های عملی و نظری به عنوان توصیفاتی رسمی و غیررسمی به منظور ارائه کسب و کار از منظرهای مختلف اهداف، خدمات و محصولات، راهبردها، زیرساخت‌ها، ساختارهای سازمانی، شیوه‌های تجارت و نیز فرایندها و خط‌مشی‌های عملیاتی شناخته می‌شود که فرایند طراحی آن، بخشی از راهبردهای کسب و کار است (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010: 197).

هر زمان که کسب و کاری پایه‌ریزی می‌شود، به طور مستقیم یا غیرمستقیم، الگوی کسب و کاری وجود دارد که بیانگر طراحی و معماری خلق ارزش و سازوکارهای توسعه و دستیابی به ارزش ایجادشده توسط سازمان نوین است. ماهیت کسب و کار، تعریف‌کننده روشی است که کسب و کار، ارزش خلق‌شده را به مشتری می‌رساند، نظر مشتریان را برای پرداختن بهای ارزش خلق‌شده جلب می‌کند و سرانجام، پرداخت‌های انجام‌شده توسط مشتریان را به سود و منفعت تبدیل می‌کند. بنابراین، الگوی کسب و کار بیانگر فرضیه‌های مدیریتی است درباره این‌که مشتریان چه می‌خواهند؟ محصول یا خدمت مورد نظر را چگونه می‌خواهند؟ سازمان چگونه می‌تواند به بهترین نحو ممکن، رضایت مشتریان و نیازهای آن‌ها را برآورده سازد و پس از تأمین نیازهای مشتریان، هزینه دریافت کرده و سرانجام کسب سود کند (Zott, Amit & Massa, 2011: 1030).

### ۲.۱. شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت

مفهوم شرکت‌های نفتی بین‌المللی، به هفت یا هشت شرکت نفت و گاز با سهامی عام اشاره می‌کند که در گذشته «هفت خواهران» نیز نامیده می‌شدند. این هفت شرکت، از میانه دهه ۱۹۴۰ تا دهه ۱۹۷۰، صنعت نفت جهان را در دست داشتند (Beyazay, 2015: 37). پیش از بحران نفتی سال ۱۹۷۳، اعضای کارتل هفت خواهران، کنترل بیش از ۸۵ درصد از ذخایر نفت جهان را در دست داشتند، اما در دهه‌های اخیر تسلط و چیرگی این شرکت‌ها و وارثان آن‌ها، به دلیل افزایش قدرت کارتل نفتی اوپک و ظهور شرکت‌های نفتی ملی در اقتصاد جهانی کاهش یافته است و در اثر ادغام‌ها و خرید شرکت‌ها در سطح جهانی، اکنون تعداد وارثان این

شرکت‌ها، به چهار شرکت بزرگ با نام‌های اکسون موبیل<sup>۱</sup>، شورون<sup>۲</sup>، شل<sup>۳</sup> و بی. پی<sup>۴</sup> کاهش یافته است (Lulic, 2015: 544).

مفهوم شرکت‌های نفت ملی دربردارنده آن دسته از شرکت‌هایی است که دولت‌های حاکم کشورهای آنان، بخش چشمگیری از سهام این شرکت‌ها را در اختیار دارند و مأموریت این شرکت‌ها حرکت به سمت منافع کشور متبوع خود است. به طور سنتی، شرکت‌های نفتی ملی در سرزمین بومی خود فعالیت داشته‌اند؛ اگرچه در روند رو به تکامل خود، به سمت بین‌المللی شدن حرکت می‌کنند. تفاوت‌هایی میان شرکت‌های نفتی بین‌المللی و ملی وجود دارند که به تعدادی از آن‌ها به طور خلاصه در جدول ۱ اشاره شده است (Al-Fattah, 2013: 6).

جدول ۱. تفاوت‌های میان شرکت‌های نفتی بین‌المللی و ملی

| شرکت‌های نفتی ملی  | شرکت‌های نفتی بین‌المللی  | انواع شرکت‌های نفتی<br>موضوعات تفاوت‌ها |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحت حمایت دولت</li> <li>▪ دسترسی بیشتر به سرمایه و استقراض در بازار جهانی سرمایه</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شرکت‌های شناور با سهامی عام، دارای دسترسی به بازارهای سهام با قابلیت نقدشوندگی و بانک‌ها</li> </ul>                              | دسترسی به سرمایه                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رشد سریع پژوهش و فناوری در زمینه فناوری و نوآوری</li> <li>▪ افزایش بودجه‌های مربوط به پژوهش و فناوری</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ متمایل به هزینه‌های پایین پژوهش و فناوری که به کاهش هزینه‌ها در محیط‌های توسعه‌ای پیچیده می‌انجامد</li> </ul>                    | فناوری استاندارد                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تمرکز اصلی بر عملیات‌های درون‌مرزی</li> <li>▪ گسترش کسب‌وکار جهانی</li> <li>▪ شراکت با شرکت‌های نفتی بین‌المللی؛ شرکت‌های نفتی مستقل و شرکت‌های خدمات نفتی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تمرکز بین‌المللی</li> <li>▪ شراکت با دولت‌ها و شرکت‌های نفتی ملی، شرکت‌های خدمات نفتی و دیگر شرکت‌های نفتی بین‌المللی</li> </ul> | گسترده‌گی شایستگی‌ها و همکاری‌ها        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اجرای اکثر عملیات‌ها در بازار درون‌مرزی و نیز در بازار جهانی برای دسترسی به منابع</li> <li>▪ جذب نیروی کار بین‌المللی</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه الگوهای فعالیت محلی براساس ضرورت</li> <li>▪ نیروی کار با تنوع ملیتی بیشتر</li> </ul>                                       | فعالیت مؤثر منطقه‌ای                    |

در سال‌های گذشته، تعاملات میان شرکت‌های نفتی بین‌المللی، دولت‌ها در کشورهای دارای منابع نفت و نیز شرکت‌های نفتی ملی که ذخایر هیدروکربن را در اختیار دارند یا کنترل می‌کنند دستخوش تغییراتی اساسی شده است که باعث به وجود آمدن تهدیدها و فرصت‌های

1. Exxon Mobil
2. Chevron
3. Shell
4. B.P (British Petroleum)

جدیدی برای این شرکت‌ها شده است؛ در حالی که بسیاری از کشورهای دارای ذخایر نفتی نه چندان زیاد، در حال تلاش برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در بخش اکتشاف و تولید هستند، برخی از کشورهای دارای ذخایر عظیم نفتی، در حال میل به سمت‌وسویی کاملاً برعکس هستند (Van der Linde, 2012). این تمایلات ملی‌گرایانه در زمینه صنعت نفت را می‌توان در کشورهای ثروتمند از نظر نفت و گاز در نقاط مختلف دنیا، به شکل افزایش دخالت دولت در صنعت نفت و گاز، افزایش در نرخ مالیات‌ها و حق امتیازها، بازبینی و تغییر در پاره‌ای از قراردادهای کنونی و مصادره احتمالی دارایی‌های برخی از شرکت‌های نفتی خارجی دید؛ به‌ویژه آن‌که قطعنامه‌های سازمان ملل، مانند قطعنامه ۱۸۰۳ مصوب سال ۱۹۶۲، حقوق بین‌الملل و آرای داوری بین‌المللی نیز به حمایت از این رویه برخاسته و حق حاکمیت دولت‌ها بر منابع طبیعی خود را بر حقوق شرکت‌های خارجی ارجح می‌دانند (امین‌زاده و نیک‌بخش شرفشاده، ۱۳۹۴: ۲). این پدیده که با نام پترو-ناسیونالیسم<sup>۱</sup> (ملی‌سازی صنعت نفت) شناخته می‌شود، می‌تواند فرصت خوبی برای شرکت‌های نفتی ملی و تهدیدی جدی برای شرکت‌های نفتی بین‌المللی شمرده شود. در همین زمان، شماری از شرکت‌های نفتی ملی به طور فزاینده‌ای میل به اجرای راهبردهای گسترش بین‌المللی از خود نشان داده و به شدت برای به دست آوردن فرصت‌های محدود سرمایه‌گذاری بین‌المللی در گوشه‌وکنار دنیا به رقابت با شرکت‌های نفتی بین‌المللی و دیگر رقبا می‌پردازند.

## ۲. روش تحقیق

با توجه به اهمیت الگوی کسب‌وکار در کامیابی تمامی کسب‌وکارها در دنیا و اهمیت این مسئله در دانش مدیریت و نیز ضرورت تشخیص میان شرکت‌های نفتی بین‌المللی و ملی، در قسمت ادبیات موضوع، به تشریح مفهوم الگوی کسب‌وکار، شرکت‌های نفتی بین‌المللی و شرکت‌های نفتی ملی به صورت تاریخی پرداخته شد و نتایج تحقیقات پژوهشگران نامدار در این زمینه با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای بیان گردید. سپس به منظور بررسی و ارزیابی تغییرات انجام‌شده در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی و تأثیر این تغییرات بر الگوهای کسب‌وکار این شرکت‌ها، از رویکرد توصیفی-تحلیلی استفاده خواهد شد تا به پرسش‌های تحقیق پاسخ داده شود. در رویکرد مذکور، سیر تحول صنعت نفت و رویکردهای مورد استفاده توسط بازیگران مختلف صنعت نفت برای پاسخ به این تغییرات در چهارچوب شرایط، ماهیت و مأموریت آن‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. در این راستا، داده‌ها و

اطلاعات مورد نیاز با روش اسنادی و کتابخانه‌ای گردآوری شده است. از نظر روش‌شناسی، این مقاله مبتنی بر مطالعه مورد تطبیقی انجام شده است (Yin, 2012) که در آن از طریق مقایسه دو مورد متفاوت در شرایط گوناگون، عوامل تبیین‌کننده فاصله عملکردی دو مورد تحلیل شده‌اند. مطالعه تطبیقی یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین روش‌های پژوهشی است که با پرسش‌های بزرگ سروکار دارد و واحدهای مشاهده و تحلیل خود را از واحدهای میانی و کلان انتخاب می‌کند. تحلیل تطبیقی به معنای توصیف و تبیین مشابهت‌ها و تفاوت‌های شرایط و پیامدها در میان واحدهای بزرگ و از طریق تطبیق و مقایسه است. مطالعه تطبیقی این باور را دنبال می‌کند که آثار و پیامدهای بزرگ را همیشه نمی‌توان بر حسب فرایندهای کوتاه‌مدت یا منحصربه‌فرد، متوازن و پیش‌بینی‌پذیر تبیین کرد، بلکه سیر تحول را باید زنجیره‌ای و احتمال‌گرایانه بررسی کرد و از نگاه تفریدی و ناپیوسته پرهیز داشت (غفاری، ۱۳۸۸: ۱). هدف اصلی در روش تطبیقی، تبیین واقعیت‌های کلان است. کاربرد مطالعه تطبیقی در مواردی است که موضوعات اصلی مطالعه آن‌ها، ساختارهای بسیار پیچیده، متفاوت و نوظهورند که دارای ویژگی‌های مشترک و جنبه‌ها و ابعاد منحصربه‌فرد هستند (نوذری، ۱۳۸۷: ۲۳۸). سرانجام، با توجه به عوامل محیطی مشخص شده و تأثیرات هریک از آن‌ها، راهکارهایی برای ارتقای مزیت رقابتی شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی ارائه خواهد شد.

### ۳. بررسی تغییرات اساسی در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی

ممکن است بی‌شمار تغییر در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی قابل اشاره باشند، اما می‌توان تغییرات اساسی در محیط کسب‌وکار این شرکت‌ها را به قرار زیر برشمرد:

#### ۳.۱. ظهور و قدرت گرفتن شرکت‌های نفتی ملی

روند ایجادشده به وسیله ظهور و قدرت گرفتن شرکت‌های نفتی ملی، توازن کنترل روی بیشتر منابع هیدروکربن در جهان را درهم ریخته است. این شرکت‌ها در دهه هفتاد میلادی کنترل کمتر از ده درصد منابع هیدروکربن جهان را در دست داشتند؛ در حالی که در سال ۲۰۱۲، کنترل بیش از نود درصد از این منابع را در اختیار دارند. این امر باعث شده است تا این شرکت‌ها توانایی خود را در دسترسی مستقیم به سرمایه، منابع انسانی و خدمات فناورانه افزایش داده و شایستگی‌های درونی خود را بهبود بخشند. آغاز این تغییر - که می‌توان از آن به عنوان مهم‌ترین تغییر ایجادشده در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی نام برد - به اواخر دهه هفتاد میلادی بازمی‌گردد، اما پیشرفت آن در پانزده سال اخیر شتاب افزایشی چشمگیری یافته است و این تغییر به سمت تکاملی منطقی پیش می‌رود (Menenberg, 2013: 2).

### ۲.۳. تغییر جغرافیایی مراکز اصلی مصرف منابع انرژی

تغییر دیگر، جابه‌جایی جغرافیایی مراکز اصلی مصرف منابع انرژی به صورت عام و منابع نفت و گاز به صورت خاص، از کشورهای غربی (به‌ویژه ایالات متحده و کشورهای اروپای غربی) به سمت آسیا (به‌ویژه چین و هند) است. براساس آمارهای آژانس بین‌المللی انرژی، سهم کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup> در مصرف منابع انرژی، از شصت درصد در سال ۱۹۷۵، به ۴۵ درصد در سال ۲۰۱۰ رسیده است و انتظار می‌رود که ادامه این روند کاهشی تا سال ۲۰۲۵، این رقم را به سی درصد کاهش دهد. برآورد می‌شود که چین و هند در سال ۲۰۳۵ میلادی، نسبت به تمامی کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، انرژی بیشتری مصرف کنند (Dylan & Mair, 2014: 50).

### ۳.۳. گرایش شرکت‌های نفتی به سمت استخراج نفت و گاز از شیل

تغییر دیگر، به گرایش شرکت‌های نفتی به سمت استخراج نفت و گاز از شیل<sup>۲</sup> (سنگ نفت‌زا) بازمی‌گردد که از آن با عنوان انقلاب شیل نیز یاد می‌شود. این عبارت، هم‌اکنون به صورت گسترده برای اشاره به ظهور فناوری‌های جدید استخراج نفت با استفاده از حفاری افقی و شکست هیدرولیک<sup>۳</sup> از لایه‌های غنی از نفت و گاز سنگ‌های شیل (که به صورت کاملاً دست‌نخورده هستند) مورد استفاده قرار می‌گیرد (Hughes, 2013: 307). هم‌اکنون بیش از نیمی از تقاضای نفت در ایالات متحده از منابع شیل داخلی این کشور تأمین شده و این امر به کاهش چشمگیر واردات نفت در این کشور انجامیده است (Merrill & Schizer, 2013: 162).

### ۴.۳. افزایش سهم گاز در معادلات تولید و مصرف هیدروکربن‌ها

تغییر مهم دیگر، افزایش چشمگیر سهم گاز در معادلات تولید و مصرف هیدروکربن‌ها و همچنین جهانی شدن بازارهای خرید و فروش گاز است. این روند جهانی‌سازی بازارهای خرید و فروش گاز، ارتباط نزدیکی با دستاورد فناوریانه دیگری دارد که فناوری گاز مایع نام دارد. این فناوری، نقل و انتقال گاز مایع را از طریق ناوگان تانکری مخصوصی به تمام نقاط دنیا ممکن می‌سازد. در نتیجه، بازار بین‌المللی خرید و فروش گاز که به صورت سنتی در قاره‌های مختلف جهان به صورت مجزا و تکه‌های جدا از هم شکل گرفته بود، هم‌اکنون به سرعت در حال تبدیل شدن به بازاری به‌واقع یکپارچه است (Gabriel & et al, 2012: 137).

1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

2. Shale

3. Hydraulic Fracturing

### ۵.۳. توجه جهانی به منابع انرژی تجدیدپذیر

آخرین تغییر قابل اشاره که فراتر از مرزهای بازارهای هیدروکربن بوده، ولی اهمیت آن از دیگر تغییرات اشاره شده پیشین کمتر نیست، توجه جهانی به منابع انرژی تجدیدپذیر است. در طول پانزده سال گذشته، دولت‌های کشورهای توسعه‌یافته غربی در چهارچوب سیاست‌های سبز یا کاهش کربن، میلیاردها دلار صرف یارانه‌های گسترش استفاده از منابع تجدیدپذیر انرژی، همچون انرژی خورشیدی و بادی و نیز استفاده از زیست توده به عنوان سوخت جایگزین کرده‌اند. امروزه ابزارهای تولید انرژی خورشیدی و بادی موجود در بازار توانایی رقابت قیمتی با انرژی‌های فسیلی، حتی بدون یارانه دولت‌ها را دارند (Chapman, 2014: 19-25).

### ۶.۳. جمع‌بندی تغییرات اساسی در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی

به‌طور کلی، می‌توان گفت تغییرات ایجادشده در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی، از نظر ساختاری و نیز موقعیت رقابتی، برخلاف میل شرکت‌های نفتی بین‌المللی و به نفع شرکت‌های نفتی ملی بوده است. این تغییرات که باعث رشد و قدرت گرفتن شرکت‌های نفتی ملی شده است، چالش‌های جدیدی را برای شرکت‌های نفتی بین‌المللی و شرکت‌های مستقل در زمینه ثبات الگوی کسب‌وکارشان در خصوص منابع و مالکیت آن‌ها به وجود آورده است. همچنین چالش‌های دیگری که شرکت‌های نفتی با آن‌ها روبه‌رو هستند، عبارت‌اند از: کاهش میزان تولید در میدین نفتی موجود، کاهش سریع ذخایر نفتی سنتی با دسترسی و استخراج آسان، افزایش هزینه‌های استخراج نفت از ذخایر نامتعارف، کاهش شدید قیمت نفت و سرانجام، کاهش حاشیه سود عملیاتی (Mitchell, Marcel & Mitchell, 2012: 59-69).

### ۴. تأثیر تغییرات اساسی در محیط کسب‌وکار بر الگوهای کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی و واکنش آن‌ها به این تغییرات

به منظور بررسی تأثیر تغییرات محیط کسب‌وکار بر الگوهای کسب‌وکار، لازم است ابتدا تعریف دقیقی از الگوی کسب‌وکار که در این پژوهش مدنظر است، ارائه دهیم. منظور نگارندگان از الگوی کسب‌وکار در این پژوهش، نظامی به‌هم پیوسته از ویژگی‌ها و مفاهیم پایه هر کسب‌وکار است که سه حوزه زیر را دربر می‌گیرد: الف) شیوه خلق ارزش و تحویل آن به گروه مشتریان هدف؛ ب) شیوه کسب سود؛ ج) شیوه ترکیب منابع و فرایندهای موجود به منظور سازماندهی مؤثر تعامل میان هر دو سازوکار (خلق ارزش برای مشتریان و کسب سود) در راستای ایجاد مزیت رقابتی پایدار.



#### ۱.۴. تغییرات در الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی بین‌المللی

با توجه به تعریف ارائه‌شده در بالا، می‌توان ویژگی‌های زیربنایی شرکت‌های نفتی بین‌المللی را این‌گونه بیان کرد: داشتن رویکردی جهانی در فرایند خلق ارزش برای مشتریان نفت خام، گاز و محصولات نفتی در سراسر جهان که اساس آن، شبکه‌ای بزرگ، یکپارچه و بین‌المللی از دارایی‌های نفت و گاز است که به صورت زنجیره‌ای واحد، متشکل از اکتشاف، تولید، پالایش، انتقال و بازاریابی فرآورده‌های هیدروکربن عمل می‌کند (یکپارچگی عمودی). این الگوی کسب و کار برای دهه‌های پیاپی در شرکت‌های نفتی بین‌المللی جواب داده است و حتی می‌توان از آن به عنوان یکی از باثبات‌ترین الگوهای کسب و کار در تاریخ نظام سرمایه‌داری (کاپیتالیسم)<sup>۱</sup> نام برد. بنابراین، تغییر در این الگوی کسب و کار، بی‌گمان تأثیر شگرفی بر تمامی بازیگران حاضر در بازار نفت و گاز جهانی و نیز ساختار جهانی این صنعت خواهد داشت. سه تغییر عمده ایجادشده در الگوی کسب و کار شرکت‌های نفتی بین‌المللی عبارت‌اند از:

##### ۱.۴.۱. عقد قراردادهای خدمات یکپارچه

همچنان که در قسمت پیشین اشاره شد، یکی از مهم‌ترین تغییرات انجام‌شده در محیط کسب و کار شرکت‌های نفتی، انتقال کنترل مستقیم بر منابع اصلی هیدروکربن خام از شرکت‌های نفتی بین‌المللی به شرکت‌های نفتی ملی بوده است. البته شرکت‌های نفتی بین‌المللی به این تغییر واکنش نشان داده و پس از دهه هفتاد میلادی که این تغییر آغاز شد، تا چند سال بعد از طریق کنترل غیرمستقیم منابع به وسیله عقد قراردادهای همکاری مشترک<sup>۲</sup> با کشورهای دارای منابع نفت و گاز (به جای توسعه منابع از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم) و همچنین قراردادهای تولید مشترک<sup>۳</sup>، توانستند منابع اصلی هیدروکربن خام را در سیطره خود قرار دهند. با این حال، این تغییر در الگوی کسب و کار شرکت‌های نفتی بین‌المللی هم نتوانست تضمین‌کننده جایگاه رقابتی باثباتی برای آن‌ها باشد و در پی مجموعه اتفاقاتی، از جمله تصمیم دولت کشورهای دارای منابع هیدروکربن بر کنترل مستقیم منابع و تأسیس شرکت‌های نفتی ملی، جایگاه نخست سرمایه‌گذاری در صنعت جهانی نفت و گاز برای شرکت‌های نفتی بین‌المللی از دست رفت. از این رو، هم‌اکنون مدیریت کارا و اثربخش اتحادها و توافقات همکاری به منظور حفظ منابع هیدروکربن، یکی از مهم‌ترین عناصر راهبردی جدید شرکت‌های نفتی بین‌المللی است. بنابراین، بستن قراردادهای خدمات یکپارچه برای این شرکت‌ها به یکی از مهم‌ترین روش‌های حفظ و دستیابی به منابع هیدروکربن تبدیل شده است

---

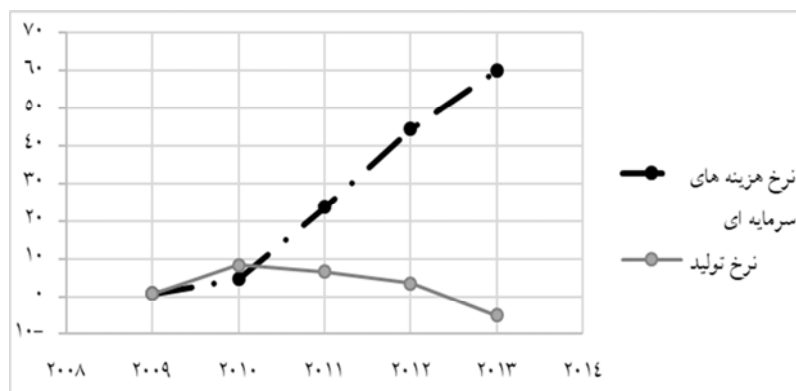
1. Capitalism  
2. Joint Venture  
3. Production- sharing agreement

(Badiru & Osisanya, 2013: 29). در نهایت، می‌توان به این سخن معاون عملیاتی شرکت بی‌پی، دو سانپال<sup>۱</sup> در سخنرانی سپتامبر ۲۰۱۲ وی اشاره کرد که: «غول‌های نفتی آینده، برخلاف غول‌های نفتی گذشته که براساس مقیاس عملیات‌هایشان تعریف می‌شدند، براساس توانایی‌های تخصصی‌شان و ظرفیت ایجاد روابط جدید تعریف خواهند شد» (González, 2015: 6).

#### ۴.۱.۲. حرکت به سمت منابع نفت و گاز با دسترسی دشوار

ظهور و قدرت گرفتن شرکت‌های نفتی ملی از یکسو و قرار داشتن هفتاد درصد از منابع نفت و گاز کشف‌شده جهان در کشورهای دارای شرکت‌های نفتی ملی در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۲، باعث شد شرکت‌های نفتی بین‌المللی تغییر دیگری نیز در الگوی کسب‌وکار خود به وجود آورند (Leis, McCreery & Gay, 2012: 2). این تغییر که در نتیجه کاهش طول عمر متوسط ذخایر نفت و گاز شرکت‌های نفتی بین‌المللی به سیزده سال در سال ۲۰۱۱ (در مقایسه با ۷۸ سال طول عمر متوسط ذخایر نفت و گاز شرکت‌های نفتی ملی) انجام شد و هر چهار غول نفتی دنیا را نیز درگیر خود کرد، حرکت به سمت منابع نفت و گاز با دسترسی دشوار (از جمله میادین نفتی فلات قاره<sup>۲</sup> و نیز میادین نفتی موجود در مناطق با شرایط محیطی و آب‌وهوایی دشوار مانند قطب شمال) و همچنین منابع دارای ذخایر با شرایط دشوار برداشت و استخراج (مانند نفت و گاز موجود در سنگ‌های شیل، ماسه‌های نفتی و نفت خام سنگین) بود (Ermida, 2014: 265). این تغییر در الگوی کسب‌وکار این غول‌های نفتی، باعث افزایش هزینه‌های تولید و نیز هزینه‌های سرمایه‌ای<sup>۳</sup> شده و در نتیجه، بازده سرمایه به کار گرفته‌شده<sup>۴</sup> و سود عملیاتی را کاهش داده است. مقایسه تطبیقی آمارهای مربوط به مجموع بازده سرمایه به کار گرفته‌شده و میزان شاخص‌های تولید واقعی هیدروکربن سه شرکت اکسون موبیل، شل و شورون در بازه زمانی ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳، نشان‌دهنده افزایش چشمگیر نرخ هزینه‌های سرمایه‌ای و کاهش بارز نرخ تولید برای این شرکت‌هاست (نمودار ۱).

1. Dev Sanyal
2. Continental shelf oilfields
3. Capital expenditures (Capex)
4. Return on capital employed



نمودار ۱. روند رابطه میان نرخ هزینه‌های سرمایه‌ای و نرخ تولید برای سه شرکت اکسون موبیل، شل و شورون براساس درصد (Gilbert & Scheck, 2014)

دلیل تمایل شرکت‌های بزرگ نفتی در استخراج نفت از ذخایر غیرسنتی نفتی که در سرزمین‌های با ریسک سیاسی پایین واقع شده‌اند (به جای استخراج نفت از ذخایر سنتی واقع در کشورهای با ریسک سیاسی بالا) را می‌توان در سخنان مدیر ارشد امور مالی شرکت شل جست‌وجو کرد: «در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، شما با ریسک‌های فنی روبه‌رو هستید، ولی مدیریت این ریسک‌ها از مدیریت ریسک‌های سیاسی آسان‌تر است» (Chazan, 2011). ریسک‌های فنی تا حد زیادی پیش‌بینی‌پذیرند، اما آثار و احکام ریسک‌های سیاسی در قوانین کشورها متفاوت است و واگذار کردن سرنوشت این ریسک‌ها و احکام آن‌ها به قانون حاکم هر کشور، مغایر با مدیریت مناسب ریسک، به‌ویژه در قراردادهای نفتی است. به همین دلیل است که حتی اگر بازگشت سرمایه در قراردادی به نحو بسیار خوبی باشد، اما ریسک‌های سیاسی و اقتصادی آن با توجه به قانون حاکم، بالا باشد، شرکت نفتی بین‌المللی حاضر به امضای قرارداد نخواهد شد (ابراهیمی و جواندل جانانلو، ۱۳۹۴: ۱۸). در حالی که به طور سنتی، هزینه‌های سرمایه‌ای شرکت شل در خصوص اکتشاف و تولید، در گذشته کمابیش میان کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه و دیگر کشورهای دنیا تقسیم می‌شد که این درصد هم‌اکنون به صورت هفتاد به سی، به نفع کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه است. چنین رویکردی را می‌توان به طور مشابه در شرکت‌های اکسون موبیل و شورون نیز دید.

#### ۳.۱.۴. خرید تجهیزات استخراج نفت و گاز از سنگ‌های شیل

تغییر دیگری که در نتیجه رشد سریع بخش استخراج نفت از سنگ‌های شیل در دارایی‌های نفتی و گازی شرکت‌های نفتی به وجود آمده است، شرکت‌های نفتی بین‌المللی را ناگزیر به

استفاده از الگوی عملیاتی جدیدی کرده است. از سال ۲۰۰۶ تا کنون، شرکت‌های نفتی بین‌المللی ده‌ها میلیارد دلار را صرف خرید تجهیزات و دارایی‌های مربوط به کسب‌وکار استخراج نفت و گاز از سنگ‌های شیل از شرکت‌های مستقل کرده‌اند (Davies & et al, 2014: 239). در این خصوص، تغییر دیگری در زمینه زیرساخت‌های جهانی حمل‌ونقل و بازاریابی گاز نیز رخ داده است و شرکت‌های نفتی بین‌المللی تبدیل به یکی از پیش‌گامان توسعه جهانی فناوری‌های گاز مایع شده‌اند که سهم زیادی در ظرفیت‌های تولید این فرآورده، ذخیره‌سازی آن و سرانجام، انتقال آن از طریق ناوگان مخصوص تانکرها دارند (Coleman & et al, 2015: 10).

#### ۲.۴. تغییرات در الگوهای کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی

از سوی دیگر، تغییرات به وجود آمده در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی بر الگوی کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی نیز تأثیر داشته است که به‌طور کلی، می‌توان این تغییرات را برای این دسته از شرکت‌ها مثبت دانست؛ زیرا در سال‌های اخیر، شرکت‌های نفتی ملی توانسته‌اند در بازارهای سرمایه جهانی به خوبی رقابت کنند و حتی گوی سبقت را از شرکت‌های نفتی بین‌المللی برابند (Leis, McCreery & Gay, 2012: 1). سه تغییر عمده ایجادشده در الگوی کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی عبارت‌اند از:

##### ۲.۴.۱. گرایش به فعالیت جهانی و تبدیل شدن به شرکت‌های نفتی ملی-بین‌المللی

یکی از مهم‌ترین تغییراتی که در الگوی کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی ایجاد شده است، گرایش به فعالیت به صورت جهانی و تبدیل شدن به شرکت‌های نفتی ملی-بین‌المللی<sup>۱</sup> است که برخلاف عملکرد سنتی این‌دست از شرکت‌ها (یعنی فعالیت در داخل مرزهای کشور متبوع) است. این‌گونه از شرکت‌های نفتی را می‌توان به این صورت تعریف کرد که شرکت‌های نفتی ملی هستند که با وجود منابع غنی نفت و گاز در داخل مرزهای کشور متبوع خود، علاقه‌مند به رقابت با شرکت‌های نفتی بین‌المللی - با حمایت‌های دولتی - از طریق افزایش فعالیت‌های پژوهش و فناوری در داخل ساختار سازمانی خود هستند (Luong & Sierra, 2015: 2013).

##### ۲.۴.۲. تبدیل شدن به شرکت‌هایی یکپارچه

تغییر دیگری که به دلیل دسترسی بیشتر به سرمایه (به دلیل افزایش قیمت جهانی نفت و در اختیار داشتن منابع نفتی سنتی با استخراج آسان‌تر نسبت به منابع در اختیار شرکت‌های نفتی بین‌المللی) و ارتقای تجارب درون‌سازمانی در الگوی کسب‌وکار شرکت‌های نفتی ملی ایجاد

شده است، تبدیل این شرکت‌ها از تولیدکنندگان و حاضران در صنعت بالادستی نفت، به شرکت‌هایی کاملاً یکپارچه بوده است که هم در صنایع نفتی بالادستی و هم در صنایع نفتی پایین‌دستی فعالیت می‌کنند. همچنین افزایش قیمت جهانی نفت و گاز باعث شده است شرکت‌های نفتی ملی بتوانند روش‌های مدیریت خود را بهبود بخشیده و به دلیل دسترسی به بازارهای سرمایه، این شرکت‌ها توانایی مالی خرید دارایی‌های شرکت‌های نفتی بین‌المللی و رقابت با آن‌ها را به دست آورده‌اند (Markwell & et al, 2014: 2).

#### ۴.۲.۳. انطباق با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های ملی

به دلیل حمایت‌های دولتی و تأثیر اندک ریسک‌های سیاسی در دیگر کشورها (به دلیل روابط دولت با دولت و راهبردهای مذاکره‌ای شرکت‌های نفتی ملی)، نحوه تصمیم‌گیری در این شرکت‌ها به سمت انطباق با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های ملی گرایش یافته و الزامات راهبردی شرکتی در کنار اقدامات سهام‌داران برای این شرکت‌ها، نمی‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها چندان مؤثر باشند (Yoshikawa, Hongjin & Wang, 2014: 252).

شرکت‌های نفتی ملی تحت حمایت دولت‌های آسیایی که چشمگیرترین آن‌ها در هند و چین قرار دارند، در حال سرمایه‌گذاری‌های برون‌مرزی کلان و راهبردی هستند که برای برآورده ساختن درخواست دولت، این شرکت‌ها به منظور ایجاد آمادگی در برابر چالش‌های بلندمدت تأمین انرژی در جهان فعالیت می‌کنند. در همین حال، افزایش قیمت جهانی نفت و کسب درآمد بیشتر، دولت‌هایی همچون روسیه، ونزوئلا، بولیوی و اکوادور را تشویق به حمایت سیاسی و اقتصادی بیشتر از شرکت‌های نفتی ملی قدرتمند خود کرده است که این امر از طریق تجدیدنظر در قانون اساسی، قراردادهای مالیات‌ها و ساختار حوالامتیازها اجرایی شده است (Zhang, 2012: 699).

#### ۵. نقش فناوری در شکل دادن و تمایز الگوهای کسب و کار شرکت‌های نفتی

##### ملی و بین‌المللی

از آغاز دوران مدرن، فناوری در صنعت نفت و گاز نیز نقش کلیدی و اساسی در حمایت از اکتشاف، تولید، پالایش، بازاریابی و فروش فرآورده‌های هیدروکربنی به طور کارآمد داشته است. فناوری‌های مورد استفاده در صنعت نفت و گاز غالباً برای شرایط دشوار اکتشاف و استخراج طراحی و به کار گرفته می‌شوند؛ محیط‌هایی همانند آب‌های عمیق میان دریاها و اقیانوس‌ها و یا در فشار و دمای بالای انتهای چاه‌ها (Ramberg & et al, 2015: 19).

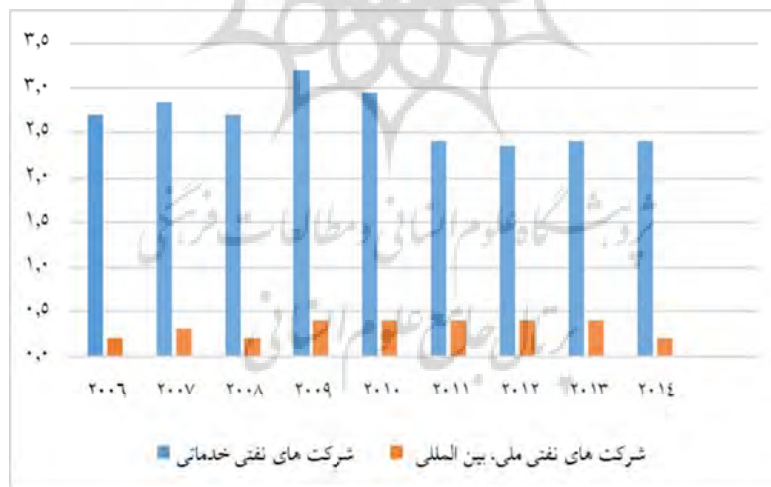
مزیت فناوری‌های جدید برای شرکت‌های نفتی ملی، حفاظت از منابع نفتی از طریق افزایش میزان نفت و گاز برداشت‌شده از منابع کنونی نفت و گاز است. همین توسعه کامل‌تر منابع نفت و گاز است که می‌تواند به عنوان انگیزه‌ای اقتصادی عمل کرده و به افزایش درآمد برای تمامی طرف‌های ذی‌نفع در این صنعت (صاحبان شرکت‌های نفتی، صاحبان حق‌الامتياز و دولت‌های دریافت‌کننده مالیات) بینجامد. نقش دیگری که فناوری در صنعت نفت و گاز ایفا کرده است، کاهش هزینه‌ها از طریق کم کردن خدمه مورد نیاز در طول عملیات‌ها و فرایندها و نیز افزایش ایمنی عملیاتی است (Small & et al, 2014: 8290). اگرچه دستیابی به برخی از فناوری‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری‌های سنگین‌تری هستند، اما نتیجه این سرمایه‌گذاری‌ها، افزایش سرعت، کارایی و اثربخشی برداشت نفت و گاز از منابع و ذخایر نفتی و گازی است که این امر در نهایت به افزایش سود خالص شرکت‌ها خواهد انجامید (DuBois, 2014). توسعه فناوری در صنعت نفت و گاز بر واقعیت‌های همواره در حال تغییر و تحول این صنعت استوار است؛ از این روست که هم‌اکنون صنعت نفت و گاز نزدیکی بسیاری با فناوری اطلاعات دارد و از سوی دیگر، رویکردهای استفاده از روش‌های افزایش برداشت نفت و استفاده از فناوری‌های استخراج از منابع نفت و گاز نامتعارف، از مسائلی حاشیه‌ای به موضوعاتی اساسی تبدیل شده‌اند (Neal & et al, 2007: 1).

روند تحولات اخیر در الگوی کسب‌وکارهای شرکت‌های نفتی، حاکی از آن است که به دلیل کاهش دسترسی شرکت‌های نفتی بین‌المللی به منابع نفتی سنتی و متعارف، این شرکت‌ها ناگزیر به سرمایه‌گذاری روی منابع با دسترسی دشوار هستند که استخراج نفت و گاز از آن‌ها نیازمند فناوری‌های بسیار پیشرفته و پیچیده‌ای است (مانند منابع نفتی در عمق اقیانوس‌ها، ماسه‌های نفتی و منابع موجود در قطب شمال) (Rogers, 2011: 118). اگرچه شرکت‌های نفتی بین‌المللی از دهه ۱۹۸۰، قسمت عمده‌ای از پژوهش و فناوری را به شرکت‌های ملی و خدماتی نفتی واگذار کردند، اما این شرکت‌ها با گذر زمان به این مهم پی بردند که در مواردی باید فناوری را در اختیار خود داشته باشند و به همین دلیل دیگر بار به سراغ فناوری و تقویت پژوهش در درون خود رفتند. همچنان که در نمودار ۲ نیز پیداست، میزان سرمایه‌گذاری در بخش پژوهش و فناوری در تمامی شرکت‌ها در سال ۲۰۱۳ نسبت به سال ۲۰۱۲، افزایش یافته است.



نمودار ۲. نمودار درصد میزان هزینه پژوهش و فناوری نسبت به فروش شرکت‌های نفتی (Crooks, 2014)

البته در این میان، شرکت‌های نفتی خدماتی درصد بسیار بیشتری از فروش خود را صرف پژوهش و فناوری کرده‌اند که این امر در آمارهای ارائه شده در سایت استراتژی‌بیزینس<sup>۱</sup> نمایان است. نمودار ۳، این تفاوت چشمگیر را به صورت طرح‌واره نشان می‌دهد.



نمودار ۳. نمودار سهم هزینه‌های پژوهش و فناوری از میزان فروش شرکت‌های نفتی و شرکت‌های نفتی خدماتی (Strategy+Business, 2015)

1. <http://www.strategy-business.co>

## ۶. نتیجه و توصیه‌های سیاستی

تغییرات رخ داده در محیط کسب‌وکار شرکت‌های نفتی، آن‌ها را ناگزیر به تغییر در روش‌های خلق ارزش و کسب سود کرده است. با توجه به این‌که بیشتر این تغییرات به نفع شرکت‌های نفتی ملی و به زیان شرکت‌های نفتی بین‌المللی بوده است، نخست به ارائه پیشنهادهایی جهت بهبود وضعیت شرکت‌های نفتی بین‌المللی از طریق ایجاد تغییراتی در الگوی کسب‌وکار آن‌ها می‌پردازیم؛ سپس شرکت‌های نفتی ملی را بررسی کرده و پیشنهادهایی برای ارتقای الگوی کسب‌وکار این شرکت‌ها به منظور تطبیق بیشتر با شرایط محیطی کسب‌وکار کنونی، ارائه خواهیم داد.

### ۶.۱. پیشنهادها برای افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های نفتی بین‌المللی

این پیشنهادها را می‌توان در سه زمینه جدا از هم بیان کرد:

زمینه اول، روابط میان شرکت‌های نفتی بین‌المللی و دولت کشورهای میزبان این شرکت‌هاست. در این زمینه، شرکت‌های نفتی بین‌المللی باید بکوشند تا در عقد قرارداد، ارزش خلق شده برای کشور میزبان را در نظر بگیرند و به بهترین نحو در راستای تحقق این ارزش برای کشور میزبان تلاش کنند. همچنین این شرکت‌ها باید خود را به عنوان شریک تجاری قابل اطمینانی برای کشورهای میزبان جلوه دهند و در نهایت، شرکت‌های نفتی بین‌المللی باید خود را به طور کامل با عوامل محیطی کشور میزبان (سیاسی، اقتصادی، مسئولیت‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و ...) هماهنگ سازند. این شرکت‌ها باید شرکت‌های نفتی ملی را در رسیدن به اهداف اجتماعی آن‌ها حمایت کنند، تا بتوانند از طریق هماهنگی بیشتر با اهداف اجتماعی دولت‌های میزبان، بر تأثیر سرمایه‌گذاری مشترک بیفزایند. همچنین شرکت‌های نفتی بین‌المللی باید در برابر خواسته‌های ذی‌نفعان کشور میزبان در زمینه شفافیت مالی، از خود نرمش نشان دهند. البته بی‌شک این شفافیت منابع مالی، نباید منافع این شرکت‌ها را به خطر بیندازد.

زمینه دوم پیشنهادی به شرکت‌های نفتی بین‌المللی، در مورد پیشینه و تصویر ذهنی این شرکت‌ها در نظر دولت و مردم کشورهای میزبان است. این شرکت‌ها باید بکوشند تا خود را به عنوان شرکتی دوست‌دار محیط زیست و متعهد به اصول اخلاقی کسب‌وکار بشناسانند و همچنین از آن‌ها به عنوان محلی برای کار و تلاش یاد شود، نه جایی برای کسب سود بدون تلاش. در این زمینه، شرکت‌های نفتی بین‌المللی باید به‌طور هوشمندانه در توسعه محلی کشورهای میزبان سرمایه‌گذاری کرده و حمایت‌های مالی، فناورانه و آموزشی را برای طرف‌های قرارداد خود تأمین کنند. همچنین این شرکت‌ها می‌توانند در موقعیت‌های شغلی



کمابیش بالا، جایی برای افراد محلی کشور میزبان در نظر بگیرند و تجربه‌های بین‌المللی خود را در اختیار این افراد قرار دهند.

زمینه سوم پیشنهادها در خصوص کاهش ریسک‌هاست. شرکت‌های نفتی بین‌المللی باید از توانایی اجرای تمام تعهدات خود در قراردادهایشان اطمینان یابند و آنگاه به امضای قرارداد بپردازند. این شرکت‌ها، همچنین باید توانایی‌های خود در مذاکره با دولت کشورهای دارای ذخایر غنی نفت و گاز را افزایش دهند و در نهایت باید سعی در عقد قراردادهای همکاری با شرکت‌های محلی در کشورهای میزبان داشته باشند. در این باره یکی از راه‌حل‌های مناسب نیز، کسب اطلاعات در مورد گذشته کشور میزبان و استخراج راهکارهایی است که می‌توانند رضایت دولت و ملت این کشورها را برآورده سازند. همچنین شرکت‌های نفتی بین‌المللی باید به ریسک‌های موجود روی زمین (ریسک‌های اقتصادی و سیاسی) توجه بیشتری داشته باشند تا ریسک‌های موجود در زیر زمین (ریسک‌های مربوط به اکتشاف و استخراج). در این راستا، انعقاد قرارداد با شرکت‌های نفت ملی به جای انعقاد قرارداد با دولت‌ها، پیش‌بینی تضمین برای ثبات در خود قرارداد به صورت شرط تثبیت<sup>۱</sup> و نیز پیش‌بینی شرط برقراری توازن اقتصادی در قرارداد و در صورت تغییر قوانین کشور میزبان که به ضرر و زیان شرکت نفتی بین‌المللی بینجامد، به این شرکت‌ها توصیه می‌شود. به عنوان پیشنهادی دیگر به شرکت‌های بین‌المللی نفتی، می‌توان به استفاده از فرصت‌های موجود در میدین مشترک نفتی برای رویارویی با مشکل عدم دسترسی به منابع ارزان قیمت نفتی و اجبار در روی آوردن به بهره‌برداری از مخازن نامتعارف<sup>۲</sup>، اشاره کرد.

افزون بر موارد بالا، شرکت‌های نفتی بین‌المللی در زمینه کسب‌وکار باید توجه ویژه‌ای به بازپس‌گیری جایگاه خود در زمینه فناوری داشته باشند و نیز تفاوت روشی میان قراردادهای سنتی تولید مشترک خود با قراردادهای مبتنی بر ارائه خدمات قائل شوند.

## ۲.۶. پیشنهادها برای افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های نفتی ملی

همان‌گونه که اشاره شد، تغییرات ایجادشده در محیط کسب‌وکار تا حدود زیادی به زیان شرکت‌های نفتی بین‌المللی و به نفع شرکت‌های نفتی ملی بوده است. بنابراین، شرکت‌های نفتی ملی به فعالیت‌های خود در به‌دست آوردن فرصت‌های رشد در زمینه دسترسی به ذخایر نفت و گاز جدید و نیز افزایش سهم خود در بازار سرمایه ادامه خواهند داد و حضور جدی‌تری در پیشبرد فناوری‌های مربوطه خواهند داشت. هم‌اکنون چالش‌های پیش روی

شرکت‌های نفتی ملی در بردارنده مدیریت ریسک و نظام‌های گزارش‌دهی، توسعه استعدادها و نگهداشت افراد مستعد، همکاری و شراکت با شرکت‌های نفتی بین‌المللی، مدیریت مالی در محیط چندملیتی، مسئولیت‌های اجتماعی و در نهایت، تغییرات در شرایط آب‌وهوایی و زیست‌محیطی است که این شرکت‌ها می‌توانند با حاکمیت شرکتی کارآمدتر، افزایش شفافیت فرایندها و قراردادهای مدیریت ریسک‌های مالی، یافتن مدیران با استعداد و تلاش در نگهداری این افراد در سازمان و همگامی با قوانین و مقررات زیست‌محیطی، به‌خوبی از پس این چالش‌ها ب‌آیند. در این زمینه، شرکت‌های نفتی ملی با استفاده از تجربه‌های شرکت‌های نفتی بین‌المللی قادر خواهند بود بسیاری از چالش‌های پیش روی خود را از میان بردارند. همکاری با مدیران کارآزموده کنونی یا پیشین شرکت‌های نفتی بین‌المللی، راهکاری است که شرکت‌های نفتی ملی می‌توانند از آن بهره ببرند. همچنین همکاری با دیگر شرکت‌های نفتی ملی و بهره‌گیری از تجربه‌های عملی آن‌ها نیز می‌تواند به بهبود الگوهای کسب‌وکار این شرکت‌ها کمکی شایان کند. افزون بر این، جلب حداکثری حمایت‌های دولتی در ارتقای کسب‌وکار این شرکت‌ها بی‌تأثیر نخواهد بود.

## منابع

### الف) فارسی

۱. ابراهیمی، سید نصرالله؛ جواندل جانانلو، فرخ (۱۳۹۴). «مدیریت تفصیلی ریسک در تنظیم قراردادهای بین‌المللی نفت». *دوفصلنامه مطالعات حقوق انرژی*، دوره ۱، شماره ۱، ص ۳۶-۱۷.
۲. امین‌زاده، الهام؛ نیک‌بخش شرفشاده، علی (۱۳۹۴). «مطالعه تطبیقی حق دولت‌ها بر مالکیت و حاکمیت منابع نفت و گاز». *دوفصلنامه مطالعات حقوق انرژی*، دوره ۱، شماره ۱، ص ۱۵-۱.
۳. غفاری، غلامرضا (۱۳۸۸). «منطق پژوهش تطبیقی». *مجله مطالعات اجتماعی ایران*، دوره ۳، شماره ۴، ص ۹۲-۷۶.
۴. نودری، حسینعلی (۱۳۸۷). *فلسفه تاریخ روش‌شناسی و تاریخ‌نگاری*. تهران، نشر طرح نو.

### ب) خارجی

5. Al-Fattah, S. M (2013). "National Oil Companies: Business Models, Challenges, and Emerging Trends". *USAAE Working Paper*, January 27, No. 13-138, pp. 3-3.
6. Badiru, A. B; Osisanya, S. O (2013). *Project Management for the Oil and Gas Industry: A World System Approach*. CRC Press.
7. Beyazay, B (2015). *The Nature of the Firm in the Oil Industry: International Oil Companies in Global Business*. Routledge.
8. Casadesus-Masanell, R; Ricart, J. E (2010). "From strategy to business models and onto tactics". *Long range planning*, 43 (2), pp. 195-215.
9. Chapman, I (2014). "The end of Peak Oil? Why this topic is still relevant despite recent denials". *Energy Policy*, 64, pp. 93-101.
10. Chazan, G (2011). "Big oil heads back home". *The Wall Street Journal*, 5.
11. Coleman, J. W; Kasumu, A. S; Liendo, J., Li, V; Jordaan, S. M (2015). "Calibrating Liquefied Natural Gas Export Life Cycle Assessment: Accounting for Legal Boundaries and Post-Export Markets". *Canadian Institute of Resources Law*, Occasional Paper, (49).

12. Crooks, E (2014). "Oil majors' R&D into conventional and renewable energy at risk". *Financial Times*, September 25, Online: <http://www.ft.com/cms/s/0/c69618a0-4050-11e4-a343-00144feabdc0>, Last accessed 07/02/2019.
13. Davies, R. J; Almond, S; Ward, R. S; Jackson, R. B; Adams, C; Worrall, F; Whitehead, M. A (2014). "Oil and gas wells and their integrity: Implications for shale and unconventional resource exploitation". *Marine and Petroleum Geology*, 56, pp.239-254.
14. DuBois, D. P (2014). *Pinedale Anticline and Jonah Fields, Sublette County, Wyoming: A Geologic Discussion and Comparison*. Geoscience world.
15. Dylan R; Mair, F (2014). *Key Questions for Upstream in 2014 and Beyond: Global Upstream Investment Outlook*. IHS, N. Y.
16. Ermida, G (2014). "Strategic decisions of international oil companies: Arctic versus other regions". *Energy Strategy Reviews*, 2(3), pp. 265-272.
17. Gabriel, S. A; Rosendahl, K. E; Egging, R; Avetisyan, H. G; Siddiqui, S (2012). "Cartelization in gas markets: Studying the potential for a "Gas OPEC". *Energy Economics*, 34(1), pp. 137-152.
18. Gilbert, D; Scheck J (2014). "Big Oil Companies Struggle to Justify Soaring Project Costs". *The Wall Street Journal*. January 28, Online: <https://www.wsj.com/articles/big-oil-companies-struggle-to-justify-soaring-project-costs-1390964381>, Last accessed 07/02/2019.
19. González, Á (2015). *Global Oil and Gas Industry*. SAGE publication, DOI: 10.1177/2374556814562573, <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1645-94773-2640955/20150302/global-oil-and-gas-industry>, Last accessed 07/02/2019.
20. Hughes, J. D (2013). "Energy: A reality check on the shale revolution". *Nature*, 494(7437), pp. 307-308.
21. Kolk, A; Levy, D (2001). "Winds of Change: Corporate Strategy, Climate change and Oil Multinationals". *European Management Journal*, 19(5), pp. 501-509.
22. Leis, J; McCreery, J; Gay, J. C (2012). "National oil companies reshape the playing field". Boston: Bain and Co., October, 10, online: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_National\\_oil\\_companies\\_reshape\\_the\\_playing\\_field.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_National_oil_companies_reshape_the_playing_field.pdf), Last accessed 07/02/2019.
23. Lulic, L (2015, April). "The Past, Present and the Future of the Oil And Gas Industry: A Reality Check". In *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship* (p. 543).
24. Luong, P. J; Sierra, J (2015). "The Domestic Political Conditions for International Economic Expansion Lessons From Latin American National Oil Companies". *Comparative Political Studies*, 48(14), pp. 2010-2043.
25. Markwell, P; Pettit, J; Swanson, A; Thomas, J (2014). "The New Frontier for National Oil Companies". *IHS Inc.*, Available at SSRN 2380850, Last accessed 07/02/2019.
26. Menenberg, A. (2013). "Implications of Our Global Nationalized Oil Market". *EconoMonitor*, online:<http://www.economonitor.com/policiesofscale/2013/08/29/implications-of-the-coming-global-nationalized-oil-sector>, Last accessed 07/02/2019.
27. Merrill, T. W; Schizer, D. M (2013). "The shale oil and gas revolution, hydraulic fracturing, and water contamination: a regulatory strategy". *Columbia Law and Economics Working Paper*, (440).
28. Mitchell, J; Marcel, V; Mitchell, B (2012). What next for the oil and gas industry?. *Chatham House*.
29. Neal, H; Bell, M. R. G; Hansen, C. A; Siegfried, R. W (2007). "Oil and gas technology development". *National Petroleum Council Topic Paper*, 26. Online: [http://www.npc.org/Study\\_Topic\\_Papers/26-TTG-OGTechDevelopment.pdf](http://www.npc.org/Study_Topic_Papers/26-TTG-OGTechDevelopment.pdf), Last accessed 07/02/2019.
30. Ramberg, D. J; Chen, Y. H; Paltsev, S; Parsons, J. E (2015). "The Influence of Gas-to-Liquids and Natural Gas Production Technology Penetration on the Crude Oil-Natural Gas Price Relationship". *MIT Joint Program on the Science and Policy of Global Change*.

31. Rogers, H (2011). "Shale gas—the unfolding story". *Oxford Review of Economic Policy*, 27(1), pp. 117-143.
32. Small, M. J; Stern, P. C; Bomberg, E; Christopherson, S. M; Goldstein, B. D; Israel, A. L; North, D. W (2014). "Risks and risk governance in unconventional shale gas development". *Environmental science & technology*, 48(15), pp. 8289- 8297.
33. Strategy+Business (2015). s+b "Trend Watch: R&D Investment Pays Off in Oil and Gas". Issue 79, May 11, Online: <http://www.strategy-business.com/article/15201?gko=6930c>, Last accessed 07/02/2019.
34. Van der Linde, C (2012). "The state and the international oil market: competition and the changing ownership of crude oil assets". *Springer Science & Business Media*, Vol. 23.
35. Yin, R. K (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
36. Yoshikawa, T; Zhu, H; Wang, P (2014). "National governance system, corporate ownership, and roles of outside directors: A corporate governance bundle perspective". *Corporate Governance: An International Review*, 22(3), pp. 252-265.
37. Zhang, Z (2012). "The overseas acquisitions and equity oil shares of Chinese national oil companies: A threat to the West but a boost to China's energy security?". *Energy Policy*, 48, pp. 698-701.
38. Zott, C; Amit, R; Massa, L (2011). "The business model: recent developments and future research". *Journal of management*, 37(4), pp. 1019-1042.

پروپوزیشن گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی