

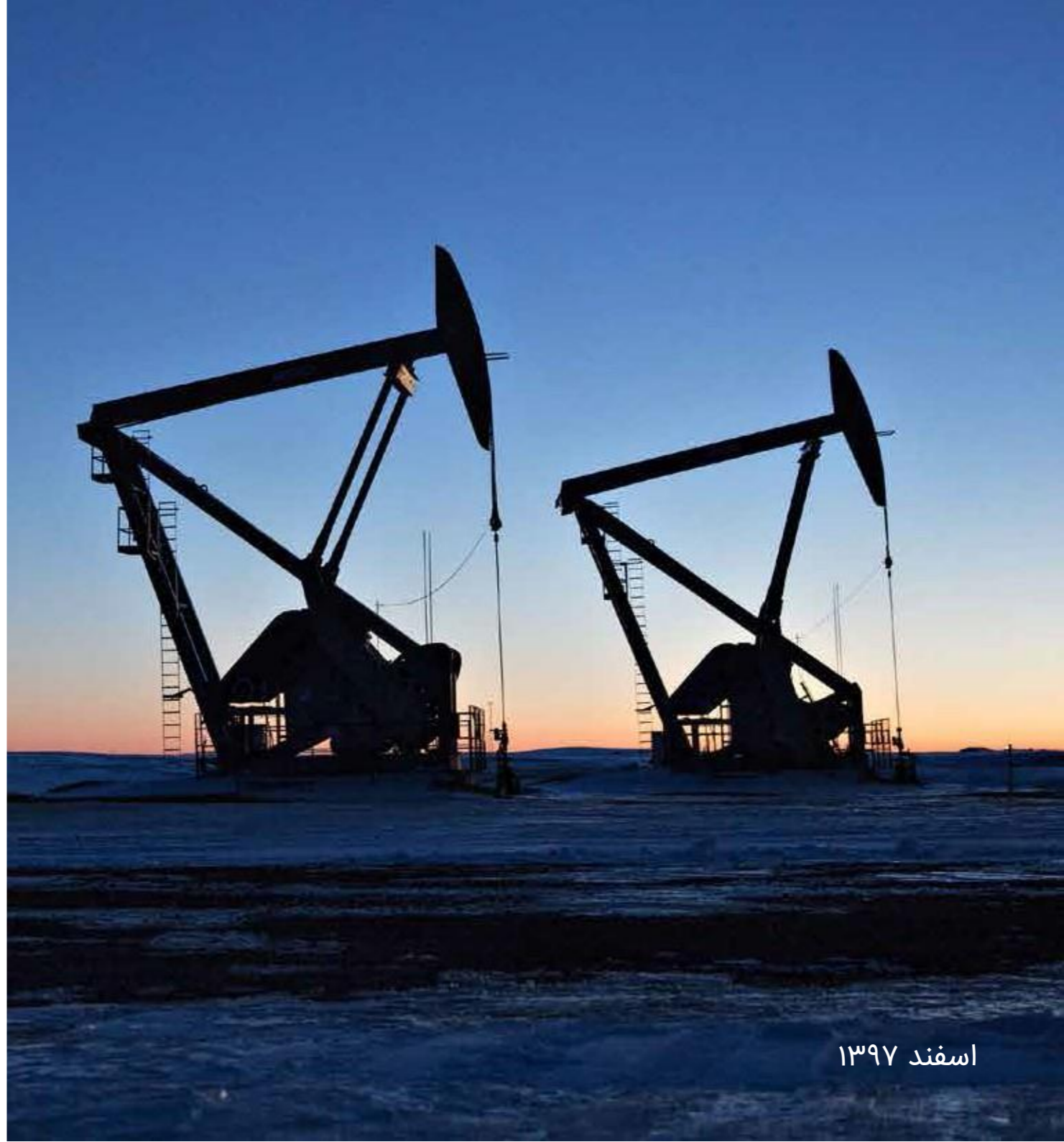
روندهای نفت و گاز در ۲۰۱۹

ابتنای استراتژی‌های رشد بر روی شن‌های روان
بخشی از نظرسنجی بیست و دوم شرکت PWC از مدیران عامل درباره روندها

مترجم: محمدمهدی مظفر
مشاور و دستیار ویژه مدیر عامل
منبع: شرکت مشاوره مدیریت PWC



اسفند ۱۳۹۷





ابتنای استراتژی‌های رشد بر روی شن‌های روان

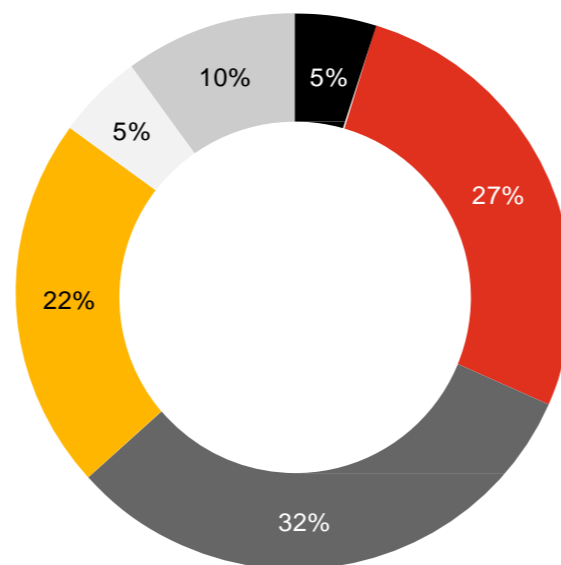
با وجودی که صنعت نفت و گاز همواره بی ثبات بوده، با این حال پیش‌بینی دوران فراز و فرود آونگ آن کار خیلی دشواری نبوده است. با این حال، آن روزها، حداقل در حال حاضر، به پایان رسیده‌اند. ترکیبی از عوامل شامل نوسانات قیمت نامطلوب و گاه ناشناخته، ابهام در مورد آینده سوخت‌های فسیلی و مذاکرات تجاری کشورها به طور فزاینده‌ای در سراسر جهان در حال تغییر اساسی مبنای عرضه و تقاضای سنتی هستند، که باعث می‌شود تا بسیاری از چالش‌های جدید بدون پاسخ روشن باقی بماند. می‌توان گفت که در سال جاری میلادی، مدیران صنعت نفت و گاز اساساً تلاش می‌کنند تا مسیر رشد شرکت‌هایشان را بر روی شن‌های روان بنا گذارند.

با توجه به پیش‌بینی آژانس بین‌المللی انرژی، تغییر در سبد تقاضای انرژی با توجه به نوع سوخت، طی سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۴۰ رخ خواهد داد.

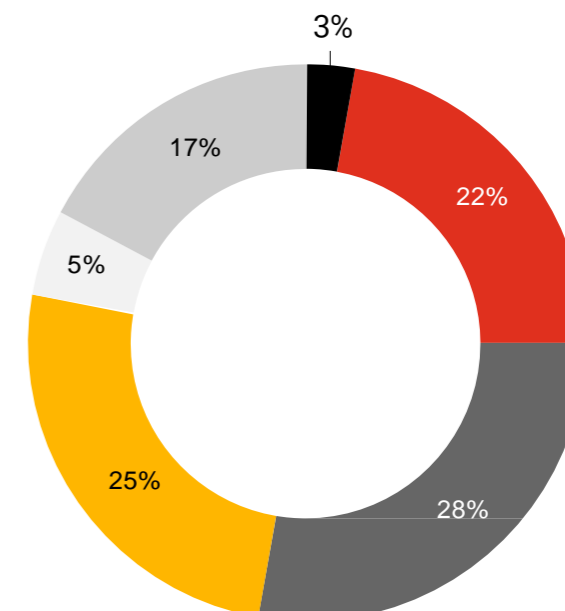
کافی است به نگرانی‌ها درباره قیمت در نیمه دوم سال ۲۰۱۸ نگاه کنید - اکثر شرکت‌ها در حالی با افزایش قیمت‌ها (افزایش بیش از ۸۰ دلار در هر بشکه) مواجه شدند که همه جا بحث پذیرش «سطوح پایین قیمت نفت برای طولانی مدت» مطرح بود گویی نفتی که در اختیار ماست در حال تبخیر شدن است. سپس این بخش ناگهان به طور غیرمنتظره در پایان سال با سقوط قیمت‌ها رو به رو شد (نفت برنت که پایین‌تر از ۶۰ دلار آمریکا معامله شد). طبق گزارش آژانس بین‌المللی انرژی (نگاه کنید به شکل ۱)، حتی در صورت گذار به یک آینده کم کربن، ولی سوخت‌های فسیلی همچنان حدود ۷۵ درصد از تقاضای جهانی انرژی اولیه در سال ۲۰۴۰ را در اختیار خواهند داشت. پیش‌بینی می‌شود که فراوانی عرضه فعلی طی چند سال آینده نیز ادامه داشته باشد پیش از این که ما احتمالاً با یک بحران عرضه مواجه شویم، که روندهای غالب گذشته صنعت را دستخوش تغییرات گسترده نماید.

و سپس یک مانع بزرگ دیگر پیش روی ماست: رشد سریع بحران تغییرات آب و هوایی. توافقنامه پاریس در سال ۲۰۱۶ استانداردهایی را برای کشورها جهت کاهش انتشار کربن و نظارت بر سیاست‌های آب و هوایی تعیین کرده است. در نشست اخیر در کاتوویچ لهستان، ۲۰۰ کشور، مسیری را برای تعیین اتخاذ تدابیر سختگیرانه‌تر در جهت اجرای توافق ترسیم نمودند که احتمالاً موجب افزایش سرعت گذار انرژی خواهد شد. مهم نیست که بحث‌های عمومی چگونه پیش می‌رود، به نظر می‌رسد این فوریت ابداً کاهش نیابد و بر سیاست‌های دولت‌ها و نگرش‌های مصرف‌کنندگان تأثیر خود را بگذارد.

تقاضای جهانی انرژی اولیه بر اساس نوع سوخت در سال ۲۰۱۷



تقاضای جهانی انرژی اولیه بر اساس نوع سوخت در سال ۲۰۴۰



زیست توده جامد
 ذغال سنگ
 نفت
 گاز
 هسته‌ای
 تجدیدپذیرها

Note: 2040 data is New Policies scenario (<https://www.iea.org/weo2018/scenarios/>)
Source: IEA World Energy Outlook 2018; Strategy & research

سرمایه‌گذاری قابل توجهی از طرف برخی از بازیگران نفت و گاز در زمینه بهره‌وری انرژی، سوخت‌های کمتر آلاینده و جذب کربن، نشان از اهمیت مقوله نوآوری نزد برخی از شرکت‌ها، به ویژه در جهان کم کربن آینده دارد. برای مثال، شرکت Saudi Aramco یک مرکز تحقیق و توسعه در دیترویت با تمرکز بر تکنولوژی جذب کربن و کاهش تولید گازهای گلخانه‌ای را ایجاد نموده است. دیگر شرکت‌ها نیز همچون Equinor، Total و Royal Dutch Shell، قصد دارند تا برای احداث تاسیسات و ساخت تجهیزات ذخیره‌سازی کربن برای کاهش انتشار دی اکسید کربن اقدام کنند.

۲. متنوع‌سازی پورتفلیو

در این مرحله، تنوع‌بخشی، عمدتاً شامل برخی از تملک‌های بزرگ توسط شرکت‌های معظم نفتی است که به عنوان نمونه می‌توان خرید شرکت BG Group توسط Shell به ارزش ۵۳ میلیارد دلار را بیان کرد. با این وجود، در این راهبرد

۱. حرکت با تمام سرعت به سمت سوخت‌های فسیلی

این رویکرد توسط بسیاری از شرکت‌های متوسط، مانند Occidental، که استراتژی محصول خود را بر اساس گسترش دارایی‌های نفتی، به ویژه با افزایش سرمایه‌گذاری در حوضه پرمین ایالات متحده، تنظیم کرده‌اند، دنبال می‌شود. در عین حال، بازوی سرمایه‌گذاری Occidental در بخش غیر نفتی، با سرمایه‌گذاری‌های کوچک، به عنوان مثال، بر روی فناوری جداسازی کربن، رشد می‌کند. در دنیای شیل، شرکت EOG Resources در هیوستون را در نظر بگیرید که تمام زنجیره ارزش عملیات شکست (Fracking) شامل ماسه‌ها، آب و مواد شیمیایی را به جای تسهیم ریسک پروژه با شرکت‌های خدمات نفتی، به تنهایی خریداری می‌کند. البته این امر به کاهش قابل ملاحظه هزینه‌های این شرکت کمک کرده و رقابت‌پذیری آن را حتی در شرایط قیمت پایین نفت افزایش داده است به نحوی که در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۸ این شرکت ۹۲٪ افزایش فروش را گزارش کرده است.

سه گزینه

ترکیبی از این چالش‌ها، حاکی از آن است که صنعت از یک مدل چرخه رشد اقتصادی سریع، به سوی افزایش ارزش افزوده از عملیات در حال انجام و جدید، در حال حرکت است. این تغییر انتظارات سرمایه‌گذاران برای بازده را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در نتیجه، شرکت‌های نفت و گاز به احتمال زیاد در آینده با محدودیت‌های جدی سرمایه مواجه خواهند شد، که افزایش تأمین سرمایه داخلی توسط خود این شرکت‌ها را به دنبال خواهد داشت. به نوبه خود، سرمایه محدودتر، بر اضطراب شرکت‌های نفت و گاز در مواجهه با تلاطمات پیچیده، ذاتی و حتی حال حاضر بازار که با آن روبه‌رو هستند، می‌افزاید. به طور خلاصه، آنها باید تصمیمات استراتژیکی در مورد نقش و هویت خود در چشم‌انداز در حال تحول انرژی اتخاذ نمایند. در این بین سه گزینه برای انتخاب وجود دارد:

سه گزینه موجود پیش روی شرکت‌های نفت و گاز

۱. حرکت با سرعت تمام به سمت سوخت‌های فسیلی
۲. متنوع‌سازی پورتفلیو
۳. تغییر کامل جهتگیری به سمت انرژی تجدیدپذیر

داشتن انعطاف‌پذیری مالی نیز به بازیگران بزرگ این امکان را می‌دهد تا در ارزش آفرینی از پورتهوی هیدروکربنی خود حتی قبل از آنکه طرح قطعی برای جایگزینی حامل‌های انرژی فسیلی خود داشته باشند، به صورت جسورانه عمل کنند. شرکت ملی نفت ابوظبی (ADNOC) برخی از ناظران را با تصمیم اخیر خود مبنی بر تعیین اهداف بلند پروازانه افزایش تولید از سطح فعلی ۳ میلیون بشکه در روز در سال جاری به ۴ میلیون بشکه در روز تا سال ۲۰۲۰ و به ۵ میلیون بشکه در روز تا سال ۲۰۳۰، شگفت زده کرد. اما این حرکت را می‌توان به روش‌های مختلف تفسیر کرد. مثلاً آنکه، این رفتار پاسخی به تقاضای بازار است. در سر دیگر طیف، می‌توان اینگونه تعبیر نمود که این رفتار نشان دهنده نگرانی برخی از شرکت‌های ملی نفتی در مورد تأثیر گذار انرژی بر آینده بازار هیدروکربون‌ها و تلاش برای استفاده حداکثری از فرصت باقیمانده در فروش این محصولات است.

شرکت‌های کوچک‌تر و مستقل نفت و گاز فرصت سعی و خطای کمتری برای تعیین بهترین راه دستیابی به موفقیت در بلندمدت دارند. در کوتاه مدت، احتمالاً بهتر آن است که این شرکت‌ها روی نقاط قوت سنتی خود تمرکز کنند، در حالی که بر مدیریت محتاطانه‌تر و منظم‌تر منحنی هزینه‌های خود برای خلق نقدینگی جهت تنوع‌بخشی به کسب و کار خود متمرکز شوند. این ایده‌ای است که پشت تصمیم شرکت نفتی مستقل Anadarko در ایالات متحده برای کاهش حضور در مناطق مختلف جهان (خروج از ساحل عاج، لیبیا و سیرالئون، هرچند حفظ

به همین ترتیب، شرکت معظم گازی GDF Suez اخیراً نام خود را به Engie تغییر داده است و سعی دارد تا خود را به عنوان یک شرکت "انرژی پایدار برای همگان"، معرفی کند.

بزرگ یا کوچک؟ تفاوتی در این بین وجود دارد.

در انتخاب هر یک از این مسیرها، شرکت‌های نفت و گاز مانند یکدیگر عمل نمی‌کنند. شرکت‌های بزرگ دارای مزایای متمایزی هستند چرا که نقدینگی زیادی در اختیار دارند- و چشم‌انداز مثبتی درباره جریان نقدی خود دارند- و باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط متغیر بازار تطبیق دهند. به عنوان مثال، آنها می‌توانند یک شرکت شیل، یا یوتیلیتی، یا یک تولید کننده انرژی پاک و یا حتی یک تأسیسات شارژ الکتریکی خودرو را بدون نیاز به ساخت این تشکیلات به صورت ارگانیک، خریداری نمایند. همچنین، آنها می‌توانند وقتی با رکود در بخش‌های جاری کسب و کار خود مواجه شدند، اقدام به سرمایه‌گذاری در یک بازار غیر متعارف نمایند. این رویکردی است که توسط Equinor (نام قبلی آن Statoil بود) پیش گرفته شد، و اخیراً اولین مزرعه بادی دریایی شناور جهان را راه اندازی کرد. Equinor اعلام کرد که قصد دارد تا سال ۲۰۳۰، حدود ۲۰٪ از سرمایه‌گذاری خود (تقریباً ۱۲ میلیارد دلار) را به انرژی‌های تجدیدپذیر اختصاص می‌دهد. اگر چه این یک سرمایه‌گذاری قابل توجه است اما تنها سالانه کمی بیشتر از ۵٪ از درآمد عملیاتی این شرکت را به خود اختصاص می‌دهد.

حرکت‌های استراتژیک غیرطبیعی مانند گسترش یا دستیابی به قابلیت‌های انرژی تجدیدپذیر و ارائه پیشنهادهایی از این دست، به عنوان نمونه همکاری با Total با EREN Energy Renewable Energy نیز مشاهده می‌شود.

یا اینکه یک شرکت ممکن است تصمیم بگیرد تا بیشتر در بازارهای ثانویه سنتی مانند پتروشیمی تمرکز کند، جایی که رشد تقاضا تا حد زیادی از خاورمیانه و چین متأثر می‌شود. این امر می‌تواند به ویژه تا حد زیادی سودآور باشد، به ویژه از آنجایی که آژانس بین المللی انرژی برآورد می‌کند که بیش از یک سوم از منافع مربوط به تقاضای نفت تا سال ۲۰۳۰ و تقریباً نیمی از ۲۰۵۰، از پتروشیمی‌ها به دست می‌آید.

تغییر کامل جهت‌گیری به سمت انرژی تجدیدپذیر

نمونه بارز برای این استراتژی، شرکت معظم دانمارکی Dong Energy است که نام خود را (که مخفف نفت و گاز طبیعی دانمارک بود) به Ørsted تغییر داد، زیرا تصمیم گرفت تا به کسب و کار نفت، گاز و زغال سنگ را به پایان داده و به سمت استفاده از انرژی‌های تجدید پذیر حرکت کند. انتشار کربن ناشی از محصولات Ørsted از سال ۲۰۰۶ حدود ۵۰ درصد کاهش یافته است و تا سال ۲۰۲۳ این رقم کاهش به ۹۶ درصد خواهد رسید.

می‌توان گفت که در سال جاری، مدیران صنعت نفت و گاز اساساً تلاش می‌کنند تا مسیر رشد شرکت‌های خود را بر روی شن‌های روان بنا کنند.



اولویت‌های شما چه باید باشند؟

هر کدام از این مسیرها را که انتخاب می‌کنید و صرف نظر از اندازه شرکتتان، نقش شما به عنوان مدیرصنعت نفت و گاز در این دوره تحول، نیازمند توجه دقیق به چهار جنبه اساسی استراتژیک و تاکتیکی کسب و کارتان دارد.

۱. ایجاد یک هویت استراتژیک بر اساس قابلیت‌های ذاتی خود و یک دیدگاه برای اینکه چگونه از این توانایی‌ها در بخش انرژی در دهه‌های آتی استفاده نمایید

در بعضی موارد، این یک گام آشکار است، اما آسان نیست. برای بسیاری از مدیران، زندگی در گذشته بسیار ساده‌تر از تصور آینده شرکت است. یک راه برای مدیریت ایجاد یک طرح برای آنچه که آینده انتظار ما را می‌کشد، این است که با میراث خود به عنوان یک دارایی رفتار کنیم، که امکان تغییر آن وجود دارد. این بدان معنا است که بخش‌های مفید سنتی کسب و کار خود را حفظ نماییم و ازبقیه آن‌ها برای خلق نقدینگی جهت استفاده هر چه بهتر از فرصت‌های سرمایه‌گذاری سودآورتر آینده واگذار نماییم.

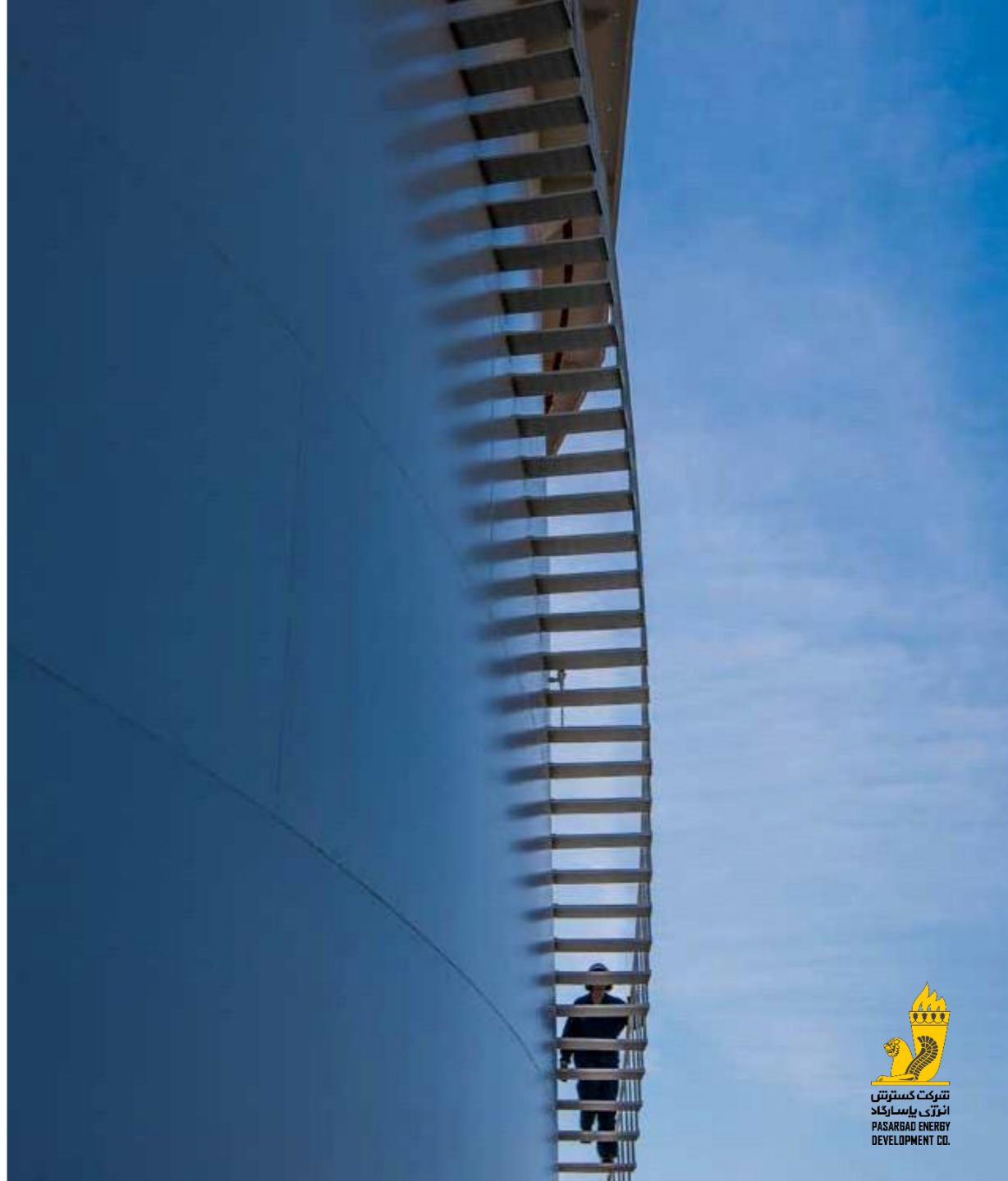
۲. بازنگری پورتفلیو به منظور تمرکز بر قوت‌ها و زمینه‌های جدید رشد

با توجه به چگونگی تنظیم پرتفوی خود در این محیط ناپایدار، روش‌های متنوعی برای مواجهه با این موضوع

موقعیت خود در پروژه‌های فراساحل LNG اغنا و موزامبیک) و تمرکز بر پروژه‌های نفت غیرمتعارف در ایالات متحده قرار دارد.

شرکت‌های کوچک ریسک‌پذیرتر نیز باید به اتحادهای استراتژیک برای به تسهیم هزینه‌ها (و سود) با یک شرکت بزرگ نفتی و صرفه‌جویی در هزینه برای خلق امکان سرمایه‌گذاری در بخش‌های غیر متعارف بیشتر توجه کنند. نمونه‌ای از این معاملات توافقنامه‌ای است که بین Kosmos مستقر در دالاس و Shell منعقد شده است که بر اساس آن در ابتدا در پروژه‌های اکتشافی و حفاری فراساحل نامیبیا و سپس در São Tomé و Príncipe همکاری خواهند داشت.

بر خلاف شرکت‌های معظم، شرکت‌های مستقل، نه از مقیاس وسیع مالی برخوردارند و نه مدل کسب و کاری که برای آن‌ها امکان سرمایه‌گذاری‌های جایگزین را به وجود آورد. تصور کنید چه می‌شود اگر بشنوید یک شرکت اکتشافی مستقل با سوابق موفق در بالادستی، اعلام کند که پول زیادی را در مزارع بادی به عنوان بخشی از استراتژی تنوع خود سرمایه‌گذاری کرده است. تبعات این خبر ممکن است برای تیم مدیریت و ارزشگذاری بازار آن فاجعه بار باشد. حداقل در حال حاضر، شرکت‌های نفت و گاز کوچک باید بر آنچه که واقعا انجام می‌دهند، تمرکز کنند و این قابلیت را حتی بیشتر از پیش ارتقا دهند.





شکل ۳

مثال‌های منتخب در پاسخ‌های استراتژیک به قیمت‌های متغیر نفت

وجود دارد (به شکل ۲ نگاه کنید). اکثر شرکت‌ها جایی در بین ایجاد دارایی‌های جدید و منطقی کردن ترکیب پرتفوی فعلی خود، قرار دارند. به عنوان مثال، Shell دارایی‌های بالغ نفت خود را به فروش می‌گذارد تا بر موقعیت ممتاز خود در بخش گاز تمرکز کند. بازیگران کوچک‌تر، از جمله شرکت‌های مستقل آمریکایی مانند Marathon، Apache و Devon، حضور گسترده بین المللی خود را کاهش می‌دهند تا نقش خود در تولید غیرمتعارف داخلی را دو برابر کنند.

در سال ۲۰۱۹، تداوم نوسانات قیمت نفت، احتمالاً ارزشگذاری شرکت‌های نفت و گاز را بیش از پیش به چالش خواهد کشاند، به ویژه هنگامی که کف قیمت هیدروکربون‌ها تا این اندازه نامشخص است. در این چشم‌انداز، پیش‌بینی نمی‌شود موجی از ادغام‌ها و تملک‌ها، به ویژه در ابعاد بزرگ تحول آفرین، مانند قرارداد تملک BG توسط Shell در سال ۲۰۱۵، تکرار شود. چنین معاملاتی، پرهزینه و خطرناک هستند و خلق ارزش به جز کاهش هزینه‌ها، ناشی از هم‌افزایی در سایر موارد دشوار است. در عوض به احتمال زیاد شاهد تعداد انگشت شماری از تملک‌های تاکتیکی کوچک‌تر با هدف تقویت توانایی‌های موجود و یا ایجاد قابلیت‌های جدید در حوزه‌هایی نظیر حرکت به سمت انرژی کم کربن را شاهد خواهیم بود. به جای ادغام و تملک، مشارکت و اتحاد می‌تواند یک گزینه جذاب برای به دست آوردن مهارت‌ها و فناوری‌های جدید و یا ورود به بازارهای جدید بدون هزینه‌های قابل توجه باشد.

فعالیت	دلایل و توضیحات	سطح فعالیت در سال ۲۰۱۹
ادغام و تملک بنیادی و تحول آفرین	<ul style="list-style-type: none"> نقش آفرینی شرکت‌های معظم فراساحل برای ایجاد قابلیت‌های خاص نقش آفرینی شرکت‌های محدود به منظور حفظ موقعیت در سراسر بالادست (به جز Shell BG) احتیاط بخش بالادستی در مقابل جریان هزینه‌ها، بدهی‌ها و ریسک‌های اجرایی 	
تملک‌های توسعه‌ای / نقش آفرینی دارایی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> تملک‌های تاکتیکی تمرکز بیشتر بر نقش آفرینی دارایی‌ها در ماه‌های اخیر سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک برای تقویت ذخایر 	
منطقی کردن پورتفلیو	<ul style="list-style-type: none"> فرصت برای بررسی پورتفلیو و واگذاری دارایی‌های غیر مولد خلق نقدینگی برای پشتیبانی از سود سهام انرژی خورشیدی محرک اصلی معاملات آینده خواهد بود 	
اتحادها	<ul style="list-style-type: none"> اتحاد استراتژیک یک روش معمول برای دستیابی به منافع متقابل است. در سال ۲۰۱۹ بیشتر پیش‌بینی می‌شود، شرکت‌ها توانایی‌های خود را از این طریق تکمیل می‌کنند شرکت‌های خدمات حفاری بر استفاده از این روش برای بهبود بهره‌وری و کاهش تداخلات کاری تمرکز می‌کنند؛ معمولاً پیشرو در ادغام و تملک هستند 	

کم متوسط بالا

۳. سرمایه‌گذاری بر روی چابک‌سازی از طریق نوآوری دیجیتالی

با در نظر گرفتن صرفه‌جویی‌ها در هزینه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی طی هفت سال آینده - به ویژه با استفاده از فناوری‌های جدید برای افزایش بهره‌وری در مدیریت پروژه‌ها، عملیات و زنجیره تأمین - شرکت‌های نفت و گاز که شروع به حوزه رقابت با نوآوری دیجیتال نمایند، به طور واضحی از مزیت بالاتری برخوردار خواهند بود.

استراتژی‌های دیجیتال شامل استفاده از پهبادها، رباتیک، هوش مصنوعی (AI) و واقعیت مجازی است تا پروژه‌های حفاری و اکتشافی را کارآمدتر کنند، به بازیافت منابع سرعت بخشند و هزینه‌های نیروی کار را کاهش دهند. هرچند قالب دیجیتالی هر شرکت بسته به موقعیت بازار و بازار آن متفاوت است، لیکن شرکت‌ها باید ارزش تصمیم‌گیری‌های فناوری جسورانه را درک کنند، زیرا این امر می‌تواند منجر به نوآوری بیشتر شود. همان طور که یکی از مدیران عامل

صنعت نفت و گاز به مؤسسه مشاوره مدیریت Strategy&, PwC گفته است، "این موضوع فشار برای اقدام فوری ایجاد می‌کند و بدون چنین فشاری، همه چیز بسیار آرام پیشرفت خواهد کرد."

خبر خوب این است که صنعت نفت و گاز اخیراً در زمینه اولویت‌بخشی به دیجیتالی‌سازی اقدام کرده است، اگر چه مشخص نیست که آیا دیجیتال‌سازی به اندازه کافی در کانون یک استراتژی رشد برای آینده قرار گرفته است یا خیر. تقریباً ۸۰٪ از مدیران عامل نفت و گاز در بیست و دومین نظرسنجی PWC اظهار داشتند که موافق یا کاملاً موافق هستند که AI به طور قابل توجهی نحوه فعالیت شرکت‌ها در پنج سال آینده را تغییر خواهد داد. و بیش از ۵۰٪ از ایشان برنامه‌ای برای اجرای کامل یا برخی از جنبه‌های AI در سطح عملیات خود دارند.

۴. استعدادهای مناسب را کشف و استخدام کنید

همانطور که در نتایج این نظرسنجی بیان شد، عدم دسترسی به مهارت‌های کلیدی، دومین تهدید عمده کسب و کار بعد از نوسانات قیمت

کالاهای مصرفی است که مدیران نفت و گاز نگران آن بودند.

گفت‌وگوهای ما با مدیران، مشخص شد که نگرانی ایشان در خصوص کمبود استعدادهای مناسب، به ناامیدی ایشان در توانایی یافتن افراد کافی با مهارت‌های دیجیتالی - از متخصصان داده گرفته تا مهندسان نرم افزار- که می‌توانند به پیاده‌سازی یک استراتژی دیجیتالی خلاق کمک کند، مربوط می‌شود. در واقع، در تحقیقات مشخص شد، فقدان استعداد تحلیلی، به عنوان دلیل اصلی این موضوع مطرح شده است که منتج به عدم کفایت اطلاعات ارائه شده در مورد ریسک کسب و کار، پیش‌بینی‌های مالی و شناخت ترجیحات مشتری برای اهداف تجاری خواهد شد.

به منظور پیاده‌سازی یک رویکرد متمایز استخدام و توسعه استعدادهای شرکت‌های نفت و گاز باید از طریق به کارگیری بیشتر تجربه کارکنان خود، مزیت رقابتی ایجاد کنند؛ ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر که خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند؛ از جادوی تجزیه و تحلیل کارکنان و سیستم‌های مدیریت

استعدادهای برای ارائه یک ساختار جبران خدمت استفاده می‌کنند که به اختراعات پاداش می‌دهد و سیاست‌های تشویق مالی را بر اساس سود حاصل از پیشرفت‌های دیجیتال بنا می‌گذارد.

واضح است که شرکت‌های نفت و گاز در حال مواجهه با یک نقطه عطف هستند، که نیازمند تصمیم‌گیری جدی در مورد راهبردهای خود برای زنده ماندن و رونق در دوره عدم قطعیت‌ها است. هر چقدر سریع‌تر و بهتر کنشگرانه‌تر خود را برای آینده آماده کنند، بهتر خواهد بود.

مهمتر از همه، این شرکت‌ها باید نقش خود را در محیط جدید تعیین کنند: تنوع‌بخشی به سبد کسب و کار و یا دو برابر کردن سهم سوخت‌های فسیلی یا انرژی‌های تجدیدپذیر. توانایی پیش‌بینی آینده شاید مهمترین قابلیت مورد نیاز آنها باشد.

استراتژی تحقق می‌یابد

با توجه به تأثیر رو به رشد گذار انرژی، تملک شرکت‌های یوتیلیتی و یا سایر کسب و کارهای غیر متعارف مانند ایستگاه‌های شارژ خودروهای برقی توسط شرکت‌های بزرگ نفتی، اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و اگر چنین است، آیا آنها برای موفقیت در موقیعت مناسبی قرار دارند؟

به دنبال منابع انرژی کم کربن‌تر می‌گردد و انرژی الکتریکی جای خود را بیش از پیش در سبد انرژی جهان باز می‌کند، توجیه‌پذیری فعالیت شرکت‌های غیر متعارف در مجموعه کسب و کار بیشتر می‌شود.

با توجه به مزیت بارز مالکیت پلتفرم - از جمله ارتباط با مشتری - ترکیبی از ایستگاه‌های خرده فروشی فعلی، شارژ خودروهای برقی و تولید انرژی باد در فراساحل، می‌تواند مدل‌های کسب و کار جدیدی را ایجاد کند که ممکن است شامل اتحاد با بازیگران بیرون از بازار سنتی (مانند آمازون یا گوگل) نیز باشد.

برای شرکت‌های نفت و گاز، به عنوان مثال، تملک‌های شرکت‌های برق و یوتیلیتی، یا سرمایه‌گذاری در حوزه‌های کم کربن از انرژی باد گرفته تا شارژ خودروهای برقی (EV) می‌تواند در ستور کار قرار گیرد.

اجتناب‌ناپذیر؟ شاید نه. ارزشش را دارد؟ قطعاً. با افزایش سرعت گذار انرژی، شرکت‌های بزرگ نفت و گاز یکپارچه، نیازمند توجه به شکل پورتفولیوی خود هستند و اینکه آیا مولکول‌های خاکستری (استعاره از انرژی‌های کم کربن‌تر) و سبز (استعاره از انرژی‌های پاک) بیشتر، برای اطمینان از پایداری درازمدت کسب و کار خود را در اختیار دارند یا خیر.

این موضوع به این معنی نیست که هیدروکربن‌ها در ترکیب انرژی آینده جایی ندارند. پیش‌بینی‌های بلندمدت هنوز نشان می‌دهد که تقریباً ۷۵ درصد از تقاضای انرژی جهانی توسط هیدروکربن‌ها، در آینده تأمین می‌شود.

بنابراین اقتصاد جهان هنوز به نفت و گاز بیشتر نیاز دارد. علاوه بر این، اهمیت گاز افزایش می‌یابد و نقش آن به عنوان یک سوخت قابل اتکا در گذار به اقتصاد کم کربن مورد توجه قرار می‌گیرد. با این حال، همان طور که جهان

پای جهانی و مقیاس بزرگ مالی برای انجام پروژه‌ها به شیوه‌ای مقرون به صرفه و شبکه تثبیت شده که برای موفقیت در تجارت انرژی بسیار مهم هستند.

با این حال، اجرای یک کسب و کار خرده فروشی برق، بسیار متفاوت از اجرای عملیات بالادستی است. حاشیه خرده فروشی برق بسیار کمتر است. ضرورت مالکیت و مدیریت ارتباط با مشتری، بسیار حیاتی و پیچیده است، به طوری که ایستگاه‌های پمپ بنزین برای سودآوری به عرضه طیف گسترده‌ای از محصولات از جمله سوخت، مواد خوراکی و حتی لوازم نظافت خانگی روی آورده‌اند. بعضی از ما ممکن است به یاد داشته باشیم در اوایل دهه ۱۹۹۰، برخی از شرکت‌های یوتیلیتی در سراسر جهان با ارائه خدمات تلفنی و مالی، کسب و کار خود را متنوع کردند و پس از با حرکت به سمت بالادستی، نسبت به تملک ذخایر گازی اقدام نمودند.

در تلاش برای تنوع بخشیدن به جریان درآمدی، این شرکت‌ها اشتباهی را مرتکب شدند که در خارج از توانایی‌های اصلی خود دچار سرگردانی شدند. شرکت‌های بزرگ نفت و گاز یکپارچه نیاز به تنوع‌بخشی در فعالیت‌های خود از طریق ورود به کسب و کار کم کربن برای زنده ماندن در دراز مدت دارند. اما این سرمایه‌گذاری‌ها برای موفقیت، نیاز به تکمیل قابلیت‌های موجود و یا همکاری با کسب و کار تخصصی دارند.

نشانه‌هایی وجود دارد که بیشتر شرکت‌های معظم معاملات خود را به صورت پوشش تأمینی (Hedging) انجام می‌دهند. نکات برجسته اخیر عبارتند از:

- BP شرکت تخصصی شارژ خودروهای برقی Chargemaster را تملک کرده و به دنبال نصب شارژرهای سریع در سراسر شبکه خرده فروشی بنزین خود است.
 - شرکت Shell، شرکت شارژ خودروهای برقی NewMotion را خریده است و در حال تکمیل خرید شرکت بریتانیایی خرده فروشی برق First Utility است.
 - شرکت TOTAL در حال گسترش حضور خود را در بازار برق فرانسه از طریق اتمام تملک شرکت تأمین برق جایگزین Direct Energie است؛ همچنین این شرکت اعلام کرده است که شرکت G2mobility، ارائه دهنده راهکارهای شارژ خودروهای برقی را خواهد خرید.
 - شرکت شورون در اواخر سال ۲۰۱۸ اعلام کرد که در شرکت ChargePoint، متخصص شارژ خودروهای برقی، سرمایه‌گذاری کرده است.
- آیا شرکت‌های بزرگ نفت و گاز از موقعیت مناسبی برای کسب موفقیت برخوردارند؟ آنها دارای چندین نقاط قوت اصلی هستند: برندهای قوی که در جلب اعتماد مصرف کنندگان حیاتی است، رد

اطلاعات تماس

محمد مهدی مظفر

۰۲۱-۲۶۴۰۱۸۰۱

mmozaffar@pedc.ir

شرکت گسترش انرژی پاسارگاد به عنوان بازیگری پیشگام، در زنجیره ارزش انرژی و پتروشیمی ایران و منطقه، سبد متنوعی از محصولات و خدمات مرتبط را ارائه می‌نماید.

کار ما هر روز با هدف ساختن شرکتی بهتر، قوی‌تر، پایدارتر و با عملکردی متعالی‌تر آغاز می‌شود تا برای ذینفعان خود ارزش آفرینی کنیم، گامی برای توسعه صنعت کشور برداریم و انرژی مورد نیاز صنایع و مردم را تأمین نماییم.

گروه گسترش انرژی پاسارگاد یک هلدینگ یکپارچه در زنجیره ارزش انرژی و پتروشیمی است که با هدف خلق ارزش برتر برای ذینفعان خود، سبد پروژه‌ها، دارایی‌ها، مجتمع‌های پالایشگاهی و پتروشیمیایی، شبکه انتقال و توزیع و نیروگاه‌های خود را فعالانه، مسئولانه و پایدار مدیریت می‌کند.

درباره بیست و دومین نظرسنجی سالانه جهانی شرکت مشاوره مدیریت PWC

PWC بیش از ۳۲۰۰ مصاحبه با مدیران عامل در بیش از ۹۰ منطقه انجام داده است. ۹۹ درصد از پاسخ دهندگان از بخش نفت و گاز و ۳۴٪ درآمد سالانه بیش از ۱ میلیارد دلار گزارش کرده‌اند.

نکات::

- مجموع تمام ارقام به علت گرد کردن و پاسخ ممتنع و «نمی‌دانند» پاسخ دهندگان ممکن است از ۱۰۰٪ تجاوز کند.
- ما همچنین جلسات مصاحبه عمیق رودررو با مدیران عامل و رهبران شناخته شده پنج قاره در نیمه دوم سال ۲۰۱۸ را انجام دادیم. مصاحبه‌ها را می‌توانید در ceosurvey.pwc پیدا کنید.
- گزارش جهانی ما (که شامل پاسخهای ۱۳۷۸ مدیر عامل است) توسط تولید ناخالص داخلی کشور وزن‌دار شده است تا اطمینان حاصل شود که دیدگاه مدیران عامل به طور نسبی در تمام مناطق اصلی نمایندگی می‌شود.
- این تحقیق توسط مؤسسه PWC Research انجام شده است، مرکز تعالی جهانی برای تحقیقات اولیه و خدمات مشاوره مبتنی بر شواهد:
- www.pwc.co.uk/pwcresearch.

شما می‌توانید سایر نتایج مصاحبه با مدیران عامل را در آدرس زیر پیدا کنید:

ceosurvey.pwc