

## تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت

دکتر بهروز قاسمی\*

حمیدرضا چتری\*\*

### چکیده

امروزه نفت بعنوان عاملی برای کسب قدرت و اعتبار برای کشورهای دارنده آن و با کشورهایایی است که بر ذخایر نفتی جهان کنترل دارند. اساساً داستان نفت با رقابت و منازعه قدرت‌های مختلف برای کنترل منابع نفتی جهان در هم آمیخته است. این رقابت‌ها و منازعات، بسیاری از تحولات سرنوشت‌ساز در صحنه جهان را رقم زده است.

مقاله حاضر با عنوان "تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت" (با نگرش مدیریت استراتژیک) بدنبال ارائه و ایجاد انگیزش در مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، برای آینده صنعت نفت می‌باشد.

شناخت محیط خرد خارجی و عوامل موثر آن، طراحی چشم انداز مطلوب، تبیین استراتژی‌هایی برای ایجاد تحرک سریع و منعطف، داشتن سازمانی چابک و نوآور، شناخت استراتژی‌های رقبا و عرضه کنندگان و بررسی نوع برخورد با مشتریان بعنوان یک اهرم مهم و حیاتی در صنعت نفت و شناخت فرصت‌ها و دور کردن تهدیدات باعث خواهد شد که مدیران تصمیم‌گیرندگان در هر صنعت بخصوص در صنعت نفت را برای تسهیل عبور به سمت آینده‌ای روشن و مطلوب و ایجاد تغییر نگرشی در مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یک موتور محرک و الزام آور در پیشرفت و شکوفایی این صنعت کمک نماید.

نتایج مقاله، شواهدی را با توجه به شدت تأثیر گذاری هر یک از عوامل محیط خرد خارجی

---

\* استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی  
\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

(مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان) در صنعت نفت بیان نموده است. با مشاهده نتایج مقاله می توان ادعان کرد که اولویت بندی و درجه اهمیت هر یک از سه عامل با یکدیگر متفاوت و دارای اختلاف معنی دار می باشد. به عبارتی دیگر فرصت‌ها و تهدیدات محیط خرد صنعت نفت تحت تأثیر هر یک از این ابعاد از خود واکنشی ویژه و متفاوت ارائه می کند. این به نحوی است که مشتریان با اولویت اول بیشترین تأثیر را در تهدیدزایی صنعت نفت دارند و در گام بعدی رقبا و در گام سوم عرضه کنندگان در خطرآفرینی تأثیر گذار می باشند.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی، مدیریت استراتژیک، محیط خرد، فرصت، تهدید، صنعت نفت

مقدمه

ایران کشوری است که با وجود سابقه دیرینه تاریخی و فرهنگی و برخورداری از منابع طبیعی غنی و علی‌رغم تحولات چشمگیر چند دهه اخیر هنوز به اعتبار شاخص‌های اقتصادی، ویژگی‌های جمعیتی، توسعه منابع انسانی و ویژگی‌های صنعتی و تکنولوژیک در زمره کشورهای در حال توسعه محسوب می‌گردد.

نیاز روز افزون جهان به انرژی تا چند دهه آینده، وجود منابع عظیم نفت و گاز در کشور، رشد سریع اقتصادی کشورهای در حال توسعه خصوصاً چین و هند و نیاز آن‌ها به انرژی در دو دهه آینده، موقعیت ممتاز جغرافیائی و ترانزیتی ایران و قرار گیری آن در گلوگاه حساس اتصال شرق آسیا و شبه قاره هند به خلیج فارس، آسیای مرکزی، روسیه، اروپا و آفریقا، وجود نیروی انسانی تحصیل کرده دانشگاهی با تجربه و آماده به کار، قرار گرفتن عمده مخازن نفتی کشور در خشکی از ویژگی‌های ممتاز کشور ایران می‌باشد.

اما وجود میادین مشترک نفت و گاز با کشورهای همسایه و استفاده سریع آن‌ها از این میادین، حضور نظامی آمریکا در خلیج فارس و اشغال عراق برای کنترل نفت و انرژی در جهان، محدودیت‌های بازارهای مالی و شرکت‌های بین‌المللی در زمینه سرمایه‌گذاری در صنایع نفت و گاز ایران بدلیل تحریم‌های آمریکا، تسلط کشورهای صنعتی و شرکت‌ها فراملیتی بر فن‌آوری‌های نوین تولید نفت و گاز در بخش بالادستی و پائین دستی نفت و وابستگی شدید اقتصادی ایران به درآمدهای نفتی تهدیدات صنعت نفت می‌باشد (میرترابی، ۱۳۸۴).

بهمین منظور در این مقاله سعی گردیده است ضمن تبیین و بررسی فرصت‌ها و

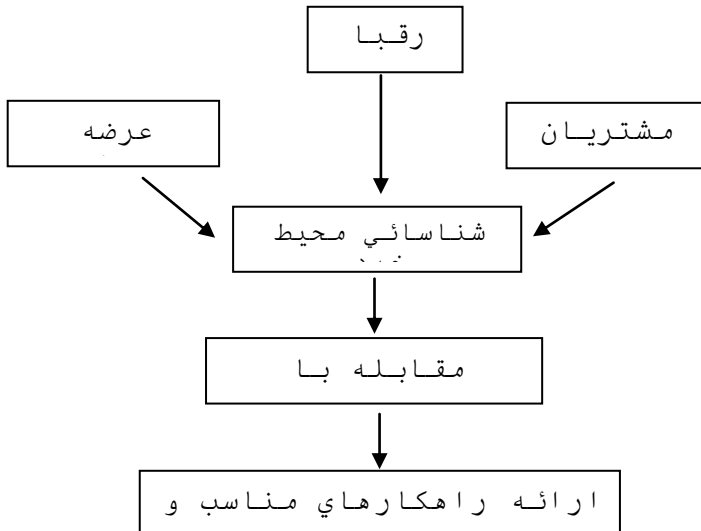
تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۴۹

تهدیدات محیط خرد صنعت نفت یعنی مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان، اولویت‌های اتخاذ آن استراتژی‌ها را در جهت کارآیی بیشتر در استفاده مدیران صنعت نفت برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یک موتور محرک و الزام آور در پیشرفت و شکوفایی این صنعت مورد توجه قرار بگیرد.

### مدل تحلیلی و پیشینه تحقیق

مدل : برای تبیین و ارائه ساختاری مشخص جهت مقابله با تهدیدات محیطی، مدل‌های مختلفی همچون مدل جان برنی (بارنی، ۱۹۹۶)، گریگور پارسونس (پارسونس، ۱۹۹۴) و مایکل پورتر (پورتر، ۱۹۸۰) مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه آن مدل‌ها که هر یک به بعضی از ابعاد شناسایی محیط خرد پرداخته است، محقق را بر آن داشت تا با تجمیع مباحث مطروحه، پایه‌های استقرار آزمون فرضیه‌های تحقیق را با در نظر گرفتن فرآیندهای موضوعی از مدل مایکل پورتر استفاده کند. (پورتر، ۱۹۸۰).

نمودار ۱- مدل تحلیلی تحقیق



اولین بعد از این پیش فرض شناسایی تهدید محیط خرد خارجی است. عرضه کنندگان، مشتریان، رقبای موجود<sup>۱</sup>، که به عنوان محیط خرد خارجی<sup>۲</sup> تلقی می‌گردند (مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، ۱۳۸۱)، زمانی می‌تواند به تهدید محیطی منتهی گردد که سازمان‌ها نتوانند با شناخت دقیق مشتریان و عرضه کنندگان و درک قدرت مذاکره آنان و همچنین سنجش میزان رقابت شرکت‌های نفتی موجود و تهدیدات جایگزین‌های جدید، سیاست‌ها را جهت کنترل و مقابله با آن تهدیدات اعمال نمایند.

**پیشینه تحقیق:** متأسفانه علی‌رغم مطالعه و تحقیقاتی که در زمینه صنعت نفت در داخل کشور صورت گرفته و با توجه به تحقیقات محدودی که درباره محیط شناسی صنعت نفت در داخل کشور شده است، هیچگونه پژوهش جامع و قابل توجهی درباره شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خرد صنعت نفت صورت نپذیرفته است پژوهش‌های صورت گرفته در داخل کشور اگر چه مستقیماً به موضوع مقاله مربوط نمی‌شود، به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

• وضع موجود بخش انرژی کشور و چالش‌های پیش روی آن، این تحقیق توسط

1. Existing competitors  
2. Task Environment

تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۵۱

مدیریت پژوهش مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی در دیماه ۱۳۸۱ بوسیله کارشناسان مؤسسه از طریق روش میدانی انجام شده است که چکیده آن بشرح ذیل می باشد (مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی، ۱۳۸۱).

• ارتقاء نحوه مدیریت بخش انرژی با تأکید بر جداسازی مسائل حاکمیتی و تصدی گری، گسترش خصوصی سازی، بهبود قوانین و مقررات به منظور جذب علاقه مندان به سرمایه گذاری، ارتقاء سطح دانش و تخصص کارکنان و توجه بیشتر به رعایت ضوابط در برابر روابط را مطرح کرده بودند.

• و همچنین نتیجه گرفته بودند که مسائل استراتژیک متعددی در زمینه سیاستگذاری های بخش انرژی و چالش های پیش روی این بخش وجود دارد که توجه به تک تک آن ها به خصوص در هنگام تدوین مبانی نظری برنامه ریزی ها و سیاستگذاری های کلان کشور حائز اهمیت است. در یک تقسیم بندی کلی می توان موضوعات استراتژیک را در دو بعد درآمدی و مصرفی شناسایی نمود. با توجه به اینکه کشور ما از جمله مهمترین تولید کنندگان منابع انرژی است و بخش عمده درآمدهای کشور از محل صدور نفت و گاز تأمین می شود، شناسایی چالش های موجود در بعد درآمدی انرژی اهمیت خاصی می یابد. در این خصوص بررسی بازارهای جهانی نفت و گاز و اتخاذ استراتژی های صحیح در مواجهه با تحولات این بازارها، در زمینه سیاستگذاری اقتصادی و مالی از یک طرف و چگونگی بهره برداری از ذخایر موجود وامکان سنجی اقتصادی سرمایه گذاری در تولید و استحصال منابع از طرف دیگر ضرور به نظر می رسد.

• چشم انداز جهانی نفت و انرژی. این پژوهش توسط گروه پژوهشی عرضه و تقاضا در بازارهای انرژی و تحولات بازار توسط آقای علی بهشتی دهکردی و خانم مهسا رازدان در خردادماه ۱۳۸۳ از طریق روش همبستگی انجام شده است که خلاصه آن به شرح ذیل می باشد (دهکردی، ۱۳۸۳).

• با توجه به بازار مصرف و رشد اقتصادی کشورها تولید ایران در سال ۲۰۱۰ حداکثر ۵/۵ میلیون بشکه در روز و در سطح حداقل آن در بدترین حالت ممکنه بین ۳/۵ تا ۸/۵ میلیون بشکه در روز باید قرار گیرد. با توجه به رشد تولید برخی مناطق غیر اوپک و امکان افزایش تولید نفت خام از منابع غیرمرسوم و همچنین امکان صرفه جویی گسترده در مصرف انرژی و نفت، جایگزین سازی برخی مصارف نفت از جمله بنزین با سوخت های جدید نظیر پیل سوختی و هیدروژن، در گزینه های بدبینانه تولید ایران تا

۱۵۲ مدیریت کسب و کار، سال اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۸

سال ۲۰۲۰ حداکثر بین ۲/۹ تا ۳ میلیون بشکه در روز خواهد بود و در بیشترین تکیه بازار جهانی بر اوپک و نفت ایران یعنی در شرایط قیمت‌های پایین بازار جهانی حداکثر تولید مورد نیاز ایران ۷/۵ میلیون بشکه در روز پیش بینی شده است.

• تحولات نوین در صنایع نفت و گاز جهان و دور نمای آن در آستانه قرن بیست و یکم. این تحقیق که در زمستان ۱۳۸۴ بوسیله کارشناسان مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی از طریق روش همبستگی انجام شده است و نتیجه آن بشرح ذیل می‌باشد (مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی، ۱۳۸۴).

• استراتژی کشورهای صنعتی و جهت گیری ملی آن‌ها همراه با شرکت‌های عمده نفت و گاز جهان، در راستای کاهش هرچه بیشتر هزینه های تولید انرژی می باشد لذا به منظور تحقق این امر مهم مسائلی نظیر ضرورت استفاده از تکنولوژی نوین، تغییر ساختار تشکیلاتی در صنایع نفت و گاز، بهبود روش‌های مدیریت به منظور کنترل هر چه بیشتر ریسک‌های عملیاتی، توسعه فعالیت‌های تجاری به خصوص آزاد سازی هرچه بیشتر بازار انرژی در کشورها از طریق خصوصی سازی و گسترش فعالیت‌های بازارهای بورس نفت، گاز و الکتریسته در جهان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است. بنابراین ضرورت دارد در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور در آینده به این مسائل توجه بیشتری میدول گردیده و به منظور بهره‌گیری لازم از این تحولات در برنامه‌ریزی‌های انرژی کشور اهدافی نظیر ادغام فعالیت‌های موازی، افزایش بهره وری انرژی، صرفه جویی هرچه بیشتر انرژی، استفاده بهینه از امکانات موجود، پرهیز از دوباره کاری‌ها، تجدید نظر در ساختار تشکیلات انرژی کشور به منظور ایجاد آمادگی لازم جهت مقابله بحرانهای احتمالی، سرلوحه کارگزاران نظام اجرایی قرار گیرد.

• بررسی چگونگی ارتقاء جایگاه جمهوری اسلامی ایران در بازارهای جهانی انرژی در سه جلد زمستان ۱۳۸۱ توسط کارشناسان مؤسسه مطالعات بین المللی با روش میدانی صورت گرفته است که خلاصه آن بشرح ذیل می باشد (مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی، ۱۳۸۱).

• ارتقاء جایگاه ج.ا. ایران در بازارهای جهانی، خود، برنامه ای جامع است که در این برنامه با ایجاد تحولات ساختاری در نظام سیاستگذاری کشور در بخش انرژی و با فراهم آوردن بستر مناسب ارتقاء چهار عنصر اصلی این نظام یعنی فن افزاری، انسان افزاری، اطلاعات افزاری و سازمان افزاری می‌تواند در بلند مدت نه تنها در صنعت نفت کشور بلکه در وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن نیز تحول ایجاد نماید. با توجه به

## تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۵۳

کلیه مشکلات و تنگناهایی که در این بخش مطرح شده است، تا برنامه ای مشخص و مدون جهت بهبود وضعیت صنعت نفت در کشور تدوین نگردد، سیاست‌های این صنعت همچنان دچار روزمرگی خواهد ماند. خلاصه آنکه کشور ایران به علت بهره مندی از منابع عظیم گاز و نفت می تواند موقعیت خود را به عنوان یک کشور صادر کننده حامل‌های انرژی در جهان حفظ کند، جهت ارتقاء این جایگاه طیف وسیعی از راهکارها ارائه شده است. برخی از عوامل محدود کننده داخلی عبارتند از کمبود سرمایه نقد، رشد فزاینده مصرف داخلی، نبود قوانین، ضوابط و استانداردهای لازم در زمینه تولید، مصرف و صدور حامل‌های انرژی، مشکلات برنامه ریزی و مدیریت انرژی کشور. برخی از عوامل محدود کننده خارجی نیز عبارتند از: محدودیت‌های سیاسی در ارتباط با کشورهای عربی، بویژه تحریم‌های اقتصادی، کاهش سرمایه‌گذاری خارجی و عدم انتقال دانش فنی مورد نیاز صنعت نفت کشور. لذا جهت ارتقاء جایگاه جمهوری اسلامی ایران در بازارهای جهانی و بهره گیری از فرصت‌های موجود باید در داخل به تحول ساختار مدیریتی و تدوین ضوابط از تولید و مصرف پرداخت و در بعد خارجی نیز با ارائه سیاست تنش زدایی در جهت جذب سرمایه‌های خارجی، فن‌آوری‌های جدید و روشهای جدید تأمین مالی سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز اقدام کرد.

### طرح تحقیق

اهداف تحقیق را می توان به دو دسته اهداف کاربردی و اهداف نظری تقسیم بندی نمود:

#### • اهداف کاربردی:

- بستر سازی مناسب جهت انجام برنامه‌ریزی‌های لازم در زمینه مقابله با تهدیدات احتمالی و ارائه راهکارهای مناسب
- بستر سازی و برنامه ریزی بلند مدت جهت افزایش حضور در بازارهای انرژی در دنیا
- ایجاد چارچوب به منظور انجام برنامه‌ریزی‌های متناسب با هر یک از عوامل اثر گذار بر روی رفتار مشتریان و رقبا
- ارائه راهکارهای علمی و تحلیلی قابل ارائه به تصمیم گیرندگان در صنعت نفت

#### • اهداف نظری:

- شناسایی دقیق دامنه عوامل محیطی صنعت نفت

- تبیین تهدیدات محیطی صنعت نفت
- شناسایی ارتباط استراتژیک بین عوامل تأثیرگذار در صنعت نفت

### فرضیه‌ها

فرضیه اول: شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان - رقبا و عرضه کنندگان) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصتها و تهدیدات محیطی است.  
فرضیه دوم: مشتریان بعنوان یکی از عوامل محیط خرد خارجی بیشترین تأثیر را در بروز هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت دارد.

### قلمرو:

قلمرو تحقیق از جهات ذیل قابل تأمل می باشد.

#### • موضوعی

موضوع مقاله از آنجایی که به بررسی تحلیلی محیط خرد صنعت نفت یعنی مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان توجه دارد سعی بر آن است تا با بررسی همه جانبه فاکتورهای تأثیر گذار بر روی این عوامل تمامی عوامل در قالب و الگوی مشخص مورد بررسی قرار گیرد. در این طیف باید باور داشت که عدم توجه به پویایی محیط، اهداف و استراتژی‌ها که از اجزاء موثر مدیریت استراتژیک شمرده می شوند باعث گردیده است که فعالیت‌های سازمانی در یک محدوده سنتی قرار گیرد. بهمین منظور در موضوع فوق سعی بر آن شده است تا با شناسایی دقیق استراتژی‌های مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان الگویی اقتضایی در خصوص شناخت هر یک از آنها ارائه گردد.  
در این خصوص محقق بر آن است تا با بررسی متغیرهای مذکور در صنعت نفت و سنجش تأثیر گذاری هر یک از عوامل تهدیدزا، امکان اتخاذ هر گونه تصمیم و سیاستگذاری در آینده را با اطمینان بیشتر فراهم نماید.

#### • قلمرو زمانی

از نظر قلمرو نیز اسناد و مدارک شرکت ملی نفت در سالهای ۱۳۸۵-۱۳۷۵ مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است، اما تحقیق نهائی و توزیع پرسشنامه در تابستان ۱۳۸۶ صورت گرفته است.

#### • قلمرو مکانی

قلمرو مکانی تحقیق شامل مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی و خود ستاد وزارتخانه



تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۵۵

نفت می باشد.

جامعه آماری مورد آزمایش ۶۰ نفر بودند که از این تعداد ۴۲ نفر با تکمیل پرسشنامه های خود در جامعه آماری مورد مطالعه شرکت داشتند.

### روش:

روش تحقیق پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. در این تحقیق پس از مطالعه و تحقیق، از طریق توزیع پرسشنامه میان مدیران و سرپرستان و با استفاده از روش های آماری به تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها پرداخته شده است. ابزارهای گرد آوری داده ها به دو صورت زیر است:

الف) منابع اولیه، شامل:

- مصاحبه با مدیران و سرپرستان شرکت ملی نفت
- استفاده از پرسشنامه که اطلاعات حاصل از آن مبنای تائید یا رد فرضیه را تشکیل می دهد.

ب) منابع ثانویه، شامل:

- استفاده از نشریات مؤسسات و مراکز مختلف
- استفاده از تحقیقات انجام شده در دانشگاه ها
- استفاده از کتب، مقالات و مجلات موجود در کتابخانه دانشگاه ها و سایر مذاکر و

سازمان های ذیربط

**سوالات تحقیق:** در این تحقیق پس از مطالعه و اخذ و سنجش روایی و پایایی، پرسشنامه ای در ۳۱ سوال تنظیم گردید. که ضمن ارائه آن موارد پراکندگی پاسخ های احصایی آورده شده است. سوالات تحقیق به شرح جدول (۱) می باشد.

جدول ۱ - توزیع نظرات درباره تهدیدات و فرصتهای صنعت نفت

ردیف	سوالات	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	به نظر شما شناسائی دقیق مشتریان و بازارهای آینده نفت تا چه میزان در کاهش تهدیدات و افزایش فرصت ها تاثیر گذار است؟	۰	۹/۵	۱۹/۱	۲۶/۲	۴۵/۲
۲	آیا ارتباط منسجم، دائم و منطقی با مشتریان و توجه به دیدگاههای آنان می تواند بعنوان فرصتی در صنعت نفت باشد؟	۰	۴/۸	۲۱/۴	۵۲/۴	۲۱/۴
۳	تا چه اندازه تفکیک مشتریان با اهمیت تر و اثر گذارتر و تعریف نحوه برخورد های ویژه با این مشتریان می تواند بعنوان یک فرصت در صنعت نفت باشد؟	۲/۴	۲/۴	۲۱/۴	۵۷/۱	۱۶/۷
۴	رضایت مشتریان تا چه میزان موجب کاهش تهدیدات محیطی می گردد؟	۲/۴	۴/۸	۲۳/۸	۵۴/۸	۱۱/۹
۵	مشتری محوری تا چه حد می تواند موجب کاهش تهدیدات محیطی و بهره برداری از فرصت ها گردد؟	۲/۴	۷/۱	۳۸/۱	۴۰/۵	۱۱/۹
۶	تا چه اندازه آگاهی از استراتژی ها و برنامه های بلند مدت مشتریان، مدیران ارشد و تصمیم گیرندگان صنعت نفت را در بهره برداری از فرصت ها کمک می کند؟	۰	۰	۷/۱	۴۵/۲	۴۷/۶
۷	تا چه حد نقش مشتریان و سیاست های آنها در بالا و پائین آمدن قیمت نفت تاثیر گذار است؟	۱۱/۹	۲۸/۶	۴۵/۲	۱۱/۹	۲/۴
۸	تا چه حد سیاست های آمریکا و انجام تحریم های مختلف می تواند بر روی مشتریان و سرمایه گذاری های آنها در بالادستی و پائین دستی نفت تاثیر گذار باشد؟	۰	۴/۸	۲۸/۶	۳۸/۱	۲۶/۲
۹	تا چه میزان دیپلماسی قوی در سطح منطقه و جهان و دوری جستن از دیپلماسی تهاجمی می تواند موجب استفاده از فرصت ها و تقلیل تهدیدات گردد؟	۰	۴/۸	۱۱/۹	۴۰/۵	۳۸/۱
۱۰	تا چه اندازه اصلاح قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، روش های اجرائی متناسب با نیازهای روز صنعت نفت برای فروش محصولات و ارائه خدمات می تواند در جذب مشتریان بیشتر در نفت کمک کند؟	۰	۹/۵	۲۶/۲	۴۲/۹	۲۱/۴
۱۱	دیپلماسی قوی خارجی و استفاده از تبلیغات تا چه میزان می تواند در جذب مشتریان ما تاثیر گذار	۲/۴	۷/۱	۲۳/۸	۴۷/۶	۱۹

تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۵۷

					باشند؟	
۷/۱	۴۰/۵	۳۳/۳	۱۴/۳	۲/۴	توسعه و تقویت شرکت های خصوصی و فعال در زمینه مدیریت طرح و برنامه ها در صنعت نفت تا چه میزان در جذب مشتریان تاثیر گذار است؟	۱۲
۴/۸	۳۳/۳	۴۷/۶	۱۱/۹	.	شناسایی و دستیابی به کانال های عرضه کنندگان تا چه حد موجب تقلیل تهدیدات می گردد.	۱۳
۹/۵	۳۳/۳	۵۲/۴	۴/۸	.	تا چه اندازه آگاهی از استراتژی ها و وضعیت عرضه کنندگان موجب سیر دفاعی در مقابل تهدیدات می گردد؟	۱۴
۹/۵	۳۱	۳۸/۱	۱۴/۳	.	تحریم ها و سیاست های انقباضی تا چه میزان بر روی تهدید زایی عرضه کنندگان تاثیر گذار است؟	۱۵
۱۱/۹	۴۲/۹	۳۵/۷	۴/۸	۴/۸	شناسایی مداوم عرضه کنندگان مواد اولیه و خدمات در صنایع بالادستی نفت تا چه میزان در بهره برداری از فرصتها مهم می باشد؟	۱۶
۳۸/۱	۴۷/۶	۹/۵	۲/۴	.	ثبات قوانین و سرمایه گذاری داخلی و خارجی در صنعت نفت و تضمین امنیت سرمایه گذاری تا چه میزان میل و رقبتهای عرضه کنندگان در این صنعت را ارتقاء می دهد؟	۱۷
۳۵/۷	۴۵/۱	۱۴/۳	.	.	دیپلماسی فعال در سطح منطقه و جهان تا چه میزان در تقلیل تهدید زایی عرضه کنندگان تاثیر گذار است؟	۱۸
۲/۴	۲۸/۶	۳۵/۷	۲۳/۸	۲/۴	دارا بودن مخازن عظیم نفتی با فشار بالا و امکان تولیدات طبیعی بدون نیاز به استفاده از گاز تا چه حد تهدیدزایی عرضه کنندگان را کاهش می دهد؟	۱۹
۹/۵	۳۳/۳	۲۸/۶	۱۹	۲/۴	توسعه و تقویت شرکت های خصوصی و فعال در زمینه مدیریت طرح و برنامه بعنوان یکی از روش های مطرح در صنعت نفت تا چه میزان می تواند تهدیدات عرضه کنندگان را کم رنگ تر نماید؟	۲۰
۴/۸	۳۵/۷	۳۱	۱۶/۷	۴/۸	شفاف سازی نظام اجرائی برای عوامل دست اند کار نفت تا چه میزان در تقلیل تهدید آمیز عرضه کنندگان تاثیر دارد؟	۲۱
۲/۴	۹/۵	۱۹	۲۱/۴	۳۵/۷	سرمایه گذاری خارجی تا چه میزان موجب افزایش تهدید می گردد؟	۲۲
۲۶/۲	۴۰/۵	۲۱/۴	۴/۸	۲/۴	پایین بودن آهنگ رشد صنعتی، بالا بودن هزینه های ثابت و فقدان تنوع محصولات در صنعت نفت تا چه حد موجب بهره برداری رقبا از فرصت های محیطی می گردد؟	۲۳

۲۸/۶	۵۲/۴	۱۶/۷	۲/۴	۰	تا چه حد آگاهی از استراتژی‌ها و برنامه های رقبا موجب شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی می گردد؟	۲۴
۲۸/۶	۵۰	۱۹	۲/۴	۰	ارتباط دائمی و منطقی از رفتار رقبا و آگاهی از استراتژی های آنها تا چه میزان در شناسایی فرصت های پنهان مهم می باشد؟	۲۵
۲۳/۸	۴۲/۹	۲۱/۶	۴/۸	۰	استفاده و ارتقای قابلیت های فنی و مهندسی و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری تا چه میزان در کاهش تهدید زایی رقبا تاثیر دارد؟	۲۶
۱۴/۳	۴۲/۹	۲۳/۸	۹/۵	۹/۵	تا چه میزان تشکیل قالب اوپک (نفتی - گاز) در کنترل تهدیدات رقبا تاثیر دارد؟	۲۷
۴۲/۹	۴۰/۵	۱۱/۹	۰	۰	نداشتن تکنولوژی برای استحصال نفت و گاز در کشور تا چه حد می تواند رقبا را برای فروش محصولات و بدست آوردن سهم بیشتر در بازار هدایت نماید؟	۲۸
۲۶/۲	۴۲/۹	۲۶/۲	۲/۴	۲/۴	سیاست های آمریکا و تحریم های آن تا چه میزان می تواند رقبا را در استفاده از فرصت ها و کسب سهم بیشتر در بازار موفق سازد؟	۲۹
۴/۸	۲۳/۸	۶۱/۹	۷/۱	۲/۴	تنگناهای سیستم مالی و تامین منابع برای زیر ساخت ها در صنعت نفت تا چه میزان می تواند در تهدید زایی رقبا بالقوه موثر باشد؟	۳۰
۵۰	۴۰/۵	۴/۸	۴/۸	۰	عدم شایسته سالاری در عرصه مدیریت نفت و استفاده نکردن از نیروهای خلاق و نو آور تا چه میزان به رقبا این اجازه را می دهد تا آن ها سهم بیشتری را در بازار کسب نمایند.	۳۱

### بررسی فرضیه های آماری

در این قسمت به بررسی و آزمون فرضیه های مطرح شده در این پژوهش می پردازیم.

#### فرضیه ۱:

H1: شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت ها و تهدیدات محیطی است.

H0: فرض صفر:

شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت ها و تهدیدات محیطی نیست.

برای فرضیه اول تمام ۳۱ سوال مورد بررسی قرار گرفت (میزان همه عوامل) برای آزمون این فرض پس از تلفیق سوالات و کد گذاری مجدد، با توجه به اینکه جهت اهمیت این عوامل جواب‌های زیاد و خیلی زیاد مورد توجه است، جواب‌ها به دو گروه (گروه ۱، خیلی کم، کم، متوسط) و (گروه ۲: زیاد و خیلی زیاد) تقسیم شده و سپس با استفاده از آزمون Binomial Test (آزمون دو جمله‌ای)، فرض صفر آزمون شد که نتیجه آن به شرح (۲) است:

جدول (۲) : نتایج آزمون دوجمله‌ای فرضیه اول

گروه‌ها	تعداد	درصد	نسبت آزمون (Test prop.)	سطح معنی داری
گروه ۱	۱۱	۰/۲۶	۰/۵۰	۰/۰۰۳
گروه ۲	۳۱	۰/۷۴		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی داری آن که در ۰/۰۰۳ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه می‌شود که جواب‌ها توزیع دو جمله‌ای ندارند یعنی جواب‌ها دارای جهت می‌باشند و چون بیشتر جواب‌ها (۰/۷۴ درصد) جواب‌های زیاد و خیلی زیاد هستند بنابراین فرض صفر رد می‌شود یعنی شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی است.

## فرضیه ۲:

H1: فرضیه: مشتریان به عنوان یکی از عوامل محیط خرد خارجی بیشترین تاثیر را در بروز هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت دارند.

H0: فرض صفر: بین میزان تاثیر عوامل (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در بروز هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت، تفاوتی وجود ندارد.

برای فرضیه دوم نیز همه ۳۱ سوال مورد بررسی قرار گرفت، اما ۱۲ سوال اول مربوط به مشتریان بوده است. برای آزمون این فرض با نمره دادن به گزینه‌های سوالات و محاسبه میانگین برای تاثیر هر یک از گروه‌ها، با استفاده از تحلیل واریانس و آزمون

۱۶۰ مدیریت کسب و کار، سال اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۸

فیشر (F)، اختلاف بین سه گروه از نظر تاثیر در بروز هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت آزمون گردید که نتایج آن به شرح جدول (۳) است:

جدول (۳) : نتایج آزمون فیشر و تحلیل واریانس فرضیه دوم

منبع تغییرات	جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری (sig)
بین گروه ها	۳/۱۳	۲	۱/۵۶۵	۵/۶۸۹	۰/۰۰۴
درون گروه ها	۳۳/۸۳۵	۱۲۳	۰/۲۷۵		
کل	۳۶/۹۶۵	۱۲۵			

بنابراین با توجه به نتایج جدول بالا و اینکه Sig برابر با ۰/۰۰۴ شده است که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض صفر رد می شود یعنی بین مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا در میزان تاثیر تفاوت معنی دار وجود دارد و حال برای آنکه مشخص شود بین کدام یک اختلاف وجود دارد از پس آزمون Tukey استفاده می شود که نتایج آن به شرح جدول (۴) بدست آمد:

جدول (۴) : نتایج آزمون Tukey فرضیه دوم

سطح معنی داری	اختلاف میانگین ها	عوامل محیطی	
۰/۰۰۹	۰/۳۴۲۹	عرضه کنندگان	مشتریان
۰/۹۸۷	۰/۰۱۷۹	رقبا	
۰/۰۱۵	-۰/۳۲۵۰	رقبا	عرضه کنندگان

همانطور که مشاهده می شود از آنجا که سطح معنی داری بین مشتریان و عرضه کنندگان ۰/۰۰۹ شده و کمتر از ۰/۰۵ است، اختلاف معنی دار است و با توجه به اینکه اختلاف میانگین آنها مثبت است، میزان تاثیر مشتریان بیشتر از عرضه کنندگان است. و همچنین با توجه به اینکه سطح معنی داری بین مشتریان و رقبا ۰/۹۸۷ شده که بیشتر از ۰/۰۵ است، اختلاف بین مشتریان و رقبا از میزان تاثیر و اهمیت بیشتری برخوردار هستند و با توجه به سطح معنی داری میان عرضه کنندگان و رقبا نیز اختلاف معنی

تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۶۱

داری دیده می شود بطوریکه میانگین نمره عرضه کنندگان کمتر از رقبا است. بطور کلی بین این سه عامل، مشتریان دارای بیشترین تاثیر و بعد از آن با اختلاف ناچیزی رقبا و سپس عرضه کنندگان قرار دارند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق و مطالعه نتایج حاصل از سایر یافته ها، در مجموع می توان چنین نتیجه گیری و قضاوت کرد که آماره آزمون فرضیه اول در سطح معنی داری  $0/03$  با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که فرضیه اول پذیرفته می شود. بنابراین بطور قاطع می توان گفت که (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) مهمترین عامل در بروز هر گونه تهدید و فرصت ها بوده، لذا رابطه فوق تأیید می گردد

آماره آزمون فرضیه دوم نیز در سطح معنی داری  $0/05$  با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه دوم را نیز تأیید می کنند بطور کلی می توان گفت که بین این سه عامل، مشتریان دارای بیشترین تاثیر و بعد از آن با اختلاف ناچیزی رقبا و سپس عرضه کنندگان قرار دارند.

در پایان می توان اذعان نمود که شناسایی و بررسی تهدیدات و فرصت های محیط خارجی و رعایت محدوده هر یک از آنها به صورت اقتضائی بعنوان راهکار اصلی در جهت مقابله با تهدیدات و ایجاد فرصت ها تعریف می گردد.

پیشنهادهای حاصل از تحقیق جهت ایصال به آن اهداف به قرار زیر ارائه می شود:

۱. آگاهی از استراتژی ها و برنامه های بلند مدت مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان می تواند ما را در خلق فرصت ها و کاهش تهدیدها بسیار کمک نماید.
۲. از مجموع میادین عمده نفتی که در ایران وجود دارد، برخی از آنها با کشورهای همسایه مشترک بوده و توسط آنان در حال بهره برداری است. از آنجا که سرمایه گذاری لازم جهت توسعه میدان و تولید نفت بسیار سنگین می باشد، جلب منابع خارجی با اهداف توسعه میادین نفتی و گازی، افزایش بهره وری و صیانت از مخازن و همچنین انتقال فن آوری های جدید بسیار ضرور می نماید که در این راستا میادین مشترک از اولویت بالاتری برخوردار هستند.
۳. ثبات قوانین و مقررات و سرمایه گذاری های داخلی و خارجی در صنعت نفت و تضمین امنیت سرمایه گذاری ها میل به سرمایه گذاری در صنعت را افزایش داده است

که این خود باعث کاهش تهدید می شود.

۴. تنگناهای سیستم مالی و تأمین منابع برای زیر ساخت‌ها در صنعت نفت بدلیل پائین بودن تکنولوژی استحصال و هزینه بالای آن و استهلاک شدید تجهیزات و مخازن که باعث کاهش تولید روزانه نفت در ایران و افزایش تولید نفت و گاز کشورهای نفت خیز همسایه بدلیل استفاده از منابع مالی و تکنولوژی روز در استحصال نفت و گاز و بدست آوردن بازارهای رو به رشد جهان شده است می تواند یک تهدید جدید برای صنعت نفت کشور باشد که تصمیم گیرندگان و مدیران نفت باید راهکارهای مناسب جهت این مسئله اتخاذ نمایند.

۵. دو وزارتخانه نفت و امور خارجه با همکاری خود به خصوص با مراکز مطالعات استراتژیک خود و استفاده از کارشناسان زبده بتوانند همکاری‌های گسترده تر و عمیق تری در زمینه انرژی و سیاست داشته و مشکلات پیرامون مسائل منطقه‌ای و بین المللی قبل از آنکه حاد شود در درون آن دو وزارتخانه و با تعامل و همکاری، آن به بهترین شکل ممکن حل نمایند.

۶. روابط اقتصادی کشورها با یکدیگر تابعی از سطح روابط سیاسی دولت‌هاست. دولت‌های مختلف همواره نظرات گردانندگان سیاسی و اقتصادی جهان را مد نظر قرار می دهند و روابط خود را با کشورهای مختلف بر اساس عرف بین المللی تنظیم می نمایند. بنابراین وجود شرایط سیاسی مطلوب تحت سه شعار علم، عقل و عزم باعث حضور بیشتر شرکت‌های خارجی و ایجاد رقابت بین آن‌ها و تأمین هرچه بیشتر منابع ملی را در بر خواهد داشت.

۷. ایران فاقد سیاست جامع انرژی است و بخش‌های گوناگون مرتبط با انرژی، در اختیار وزارتخانه‌ها و کمیته‌های مختلف قرار دارند. سیاست دولت در بخش نفت و گاز رو به رو شدن با شرایط بهتر تولید و مصرف این دو حامل انرژی و حفظ سهم ایران در بازار نفت است. جانشینی گاز طبیعی با نفت و کاهش سوختن گاز از مهمترین برنامه‌های دولت باید باشد.

۸. نگهداشت ذخائر استراتژیک و تجاری به منظور ارتقاء توانایی شرکت‌ها و دولت‌ها در رویارویی با پیشامدهای غیر منتظر، فنی، سیاسی و تجاری و دارا بودن قدرت کافی برای مدیریت بحران‌های کوتاه مدت و انتقال تدریجی و آرام پی آمدهای آن بر بلند مدت، نظام‌های فرعی جهت امکان واکنش سریع نسبت به بازار برای اعضای اوپک



تحلیل استراتژیک محیط برونی صنعت نفت ..... ۱۶۳

اجتناب ناپذیری به نظر می‌رسد که نیازمند مطالعه گسترده خواهد بود  
۹. در حال حاضر هدایت و راهبری اطلاعات بازار و شفافیت آن برای تولید کنندگان  
دارای ابهامات زیاد است. تداوم و پایداری احاطه کامل خریداران بر نظام اطلاعاتی و  
راهبردی کارشناسانه، تهدید بالقوه برای منافع خریداران بخصوص در تنظیم قیمت‌ها  
در کوتاه مدت و تنظیم برنامه‌های سرمایه‌گذاری در میان مدت و بلند مدت تلقی می  
شود.

۱۰. آگاهی از استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت مشتریان و بازارهای آینده  
یک عامل بسیار مهم و تاثیرگذار در بروز هرگونه فرصت یا تهدید می‌باشد.  
۱۱. ارتباط منسجم، دائمی و منطقی با مشتریان و توجه به دیدگاه‌های آنها و  
تفکیک مشتریان با اهمیت تر و اثر گذارتر و تعریف نحوه برخورد ویژه با این مشتریان از  
اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

منابع

- ۱- بهشتی دهکردی، علی و رازدان، مهسا؛ چشم انداز جهانی نفت و انرژی، تهران  
مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ خرداد ماه، ۱۳۸۳
- ۲- مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی (۱۳۸۱) "وضع موجود بخش انرژی کشور و  
چالشهای پیش روی آن" مدیریت انرژی، مرکز تحقیقات انرژی، تهران.
- ۳- مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی (۱۳۸۱) "بررسی چگونگی ارتقاء جایگاه ج.ا.  
در بازارهای جهانی انرژی"، مدیریت انرژی، مرکز تحقیقات انرژی، تهران. گروه اقتصادی  
انرژی
- ۴- مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی (۱۳۸۴) "تحولات نوین در صنایع نفت و گاز  
جهان و دور نمای آن در آستانه قرن بیست و یکم" مدیریت انرژی، مرکز تحقیقات  
انرژی، تهران.
- ۵- ترابی، سعید، مسائل نفت ایران، نشر توس، چاپ اول، سال ۱۳۸۴

6- Gregory parsons, A new model in competitive strategy, Sloan  
management Review 26,no 11, Fall 1994. p.5.

7- John Byrne, Strategic planning – It is Back, Business -Week,  
August 26, 1996, p.46.

8- Porter, Michael E , competitive strategy, Techniques for Ana

*Archive of SID*

۱۶۴ مدیریت کسب و کار، سال اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۸

lysing Industries and Competitors. New York, Free Press,  
(1980),pp.49-115