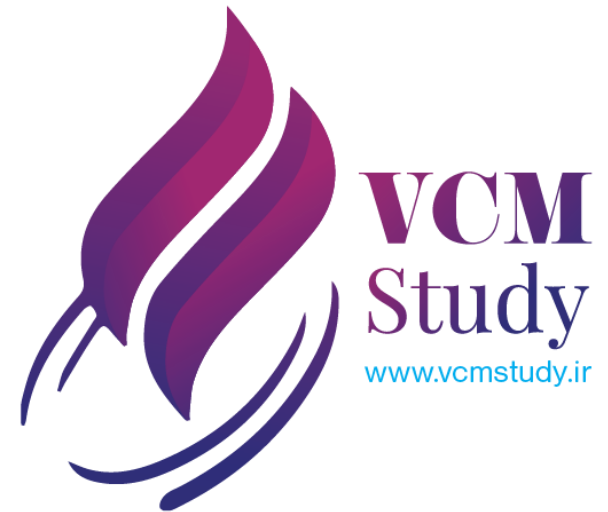


www.vcmstudy.ir

یادداشت
پتروشیمی 

کلامحوری یا مشتری محوری؛ افق زمانی کوتاه در نظام برنامه ریزی

تاریخ انتشار: ۱۶ آبان ۱۳۹۸ 



عمده صنایعی که در حال حاضر وجود دارند یا قبلاً بوده اند؛ در بازه ای از تاریخ رشد بسیار مناسبی را تجربه کردند. لیکن با گذشت زمان از میزان رشد آن ها کاسته شد یا اینکه به طور کامل از صحنه رقابت حذف شدند. اما به راستی و به لحاظ تاریخی دلیل اصلی افول برخی از صنایع چه بوده است. با احتمال بسیار زیاد می توان گفت که اشباع شدن بازار دلیل افول فلان صنعت نبوده و دلایل اصلی را می بایست در مباحث مدیریتی و به خصوص مدیریت ناکارآمد جست و جو کرد.

مثال کاملاً واضح برای توضیح افول یک صنعت را می توان در صنعت ریلی پیدا نمود. در ابتدای اختراع قطار و راه آهن، سهم بازار این صنعت بسیار قابل توجه بود؛ لیکن پس از گذشت زمانی این سهم بازار را از دست داد! در حالی که به صورت مداوم شاهد رشد جمعیت و از طرفی افزایش نیاز انسان ها به جا به جایی بوده ایم. به راستی چه دلیلی باعث شد تا شاهد کاهش استفاده شهروندان از حمل و نقل راه آهن باشیم؟ پاسخ اصلی به این پرسش را می بایست در محدوده فعالیت این صنعت که مدیران برای آن متصور بودند پیدا کرد. در واقع مدیران راه آهن به جای پاسخ به نیاز حمل و نقل انسان ها به جا به جایی آن ها از مسیر قطار و واگن بر روی ریل های فولادی فکر می کردند. مسلم است که وقتی شما مرزهای فعالیت صنعت خود را محدود نمایید؛ هر لحظه ممکن است از طریق دیگران پاسخ مناسب تری به مشتریان شما ارائه شود. مدیران راه آهن در واقع ذهن خود را درگیر پاسخ به سوالاتی همچون:

چه کاری انجام گیرد تا قطار سریع تر حرکت کند؟

چه کاری انجام شود تا ریل ارزان تر خریداری شود؟

چه کاری انجام شود تا هزینه های عملیاتی کاهش یابد؟

کرده بودند. شاید در ابتدای امر اینگونه به نظر آید که پاسخ به سوالات فوق در راستای افزایش رضایت مشتری است؛ لیکن محور اصلی تفکر فوق بهبود محصول و خدمت است نه رفع نیاز مشتری.

مثال بالا را می توان نمونه ای از گرفتاری برخی از مدیران صنایع مختلف به کوتاه بینی بازاریابی دانست. مقوله ای که اولین بار توسط لوویت در مجله HBR در سال ۱۹۶۰ منتشر گردید. مشابه مثال فوق را می توان در صنعت نفت و گاز نیز مشاهده نمود. البته و با کمک هایی که انتشار مقاله لوویت به شرکت های نفتی داشت؛ بسیاری از آن ها در حال حاضر رفتار خود را اصلاح کرده و به جای تمرکز بر نفت خام و محصولات مشتق یافته از آن بر حوزه انرژی تمرکز دارند؛ یعنی به نوعی مرز فعالیت های خود را به شکل گسترده تری تعریف کرده اند. به نظر می رسد که بررسی دیدگاه لوویت برای توسعه صنعت نفت را مرور نماییم:



یادداشت

پتروشیمی



لویت معتقد است که در ابتدا نفت خام کارکردی کاملا محدود و پزشکی داشته است؛ لیکن استفاده از آن در چراغ های نفتی منجر به رشد تقاضا برای این محصول گردید. در واقع رشد تقاضای نفت خام به دلیل نیاز انسان ها به روشنایی بود. این نیاز توسط وسیله ای همچون نفت تامین گردید و خود محصول مطلقا مورد نیاز نبوده است. پس از مدتی و با گذشت زمان و اختراع لامپ های برقی توسط توماس ادیسون، استفاده از چراغ های نفتی منسوخ گردید. اما چرا صنعت نفت همچنان رو به رشد بود؟ پاسخ این سوال به برآورده کردن نیازهای آتی بشر و ماهیت فیزیکی و شیمیایی نفت خام برای برآورد آن نیاز بر می گردد.

توسعه صنایع مختلف و جایگزینی ذغال سنگ با نفت خام، استفاده از نفت خام در سیستم گرمایش منازل و همچنین اختراع موتورهای احتراق داخل، موج جدیدی از تقاضا برای نفت خام را ایجاد کردند. پس از مدتی شدت رشد مصرف نفت خام در موارد مذکور کاسته شد؛ لیکن با رخداد جنگ های جهانی نیاز به سوخت هواپیماهای نظامی، موتور محرکه افزایش تقاضا برای صنعت نفت گردید. پس از پایان جنگ های جهانی، موارد دیگری نظیر: سوخت هواپیماهای مسافربری، استفاده از دیزل در خودروهای شهری، افزایش تقاضای سوخت برای کامیون ها و خودروها؛ از جمله عوامل رشد و پایداری توسعه صنعت نفت بودند.

در کنار موارد اشاره شده فوق، این بار صنعت پتروشیمی نیز به عنوان یکی از driving demand های صنعت نفت مطرح گردید. امروزه حدود ۱۳ میلیون بشکه از تقاضای نفت خام و همچنین ۱۰۵ میلیارد فوت مکعب گاز طبیعی، به عنوان خوراک در پتروشیمی مصرف می گردد و بر اساس اطلاعاتی که در یادداشت قبلی اشاره شده است؛ طی ۱۳ سال آتی بیشترین رشد تقاضای نفت خام از واحدهای پتروشیمی خواهد بود.

آن چیزی که تاکنون واضح و مبرهن است؛ عدم نیاز صرف به نفت خام است. در واقع نفت خام به عنوان وسیله ای برای پاسخ به نیازهای مختلف در نظر گرفته شده و اگر نوآوری های گذشته نبود؛ به احتمال خیلی زیاد تاکنون به سرنوشت صنعت راه آهن دچار شده بود. نکته دیگر و اساسی اینکه صنعت پتروشیمی با خوراک نفت و گاز نیز به طور مطلق مورد نیاز مشتری نمی باشد؛ بلکه محصولات تولیدی آن برطرف کننده نیازهای مشتریان است و قطع به یقین در صورتی که خوراک دیگری همچون ذغال سنگ و یا محصولات دیگری برای پاسخ به نیاز مشتریان نهایی ایجاد گردد؛ این صنعت نیز می تواند به سرنوشت صنعت راه آهن تبدیل گردد. (البته بر اساس گزارش های منتشر شده نظیر گزارش ۲۰۱۸ آژانس بین المللی انرژی، حداقل تا ۵۰ سال آتی صنعت پتروشیمی به رشد خود ادامه خواهد داد.)



یادداشت

پتروشیمی



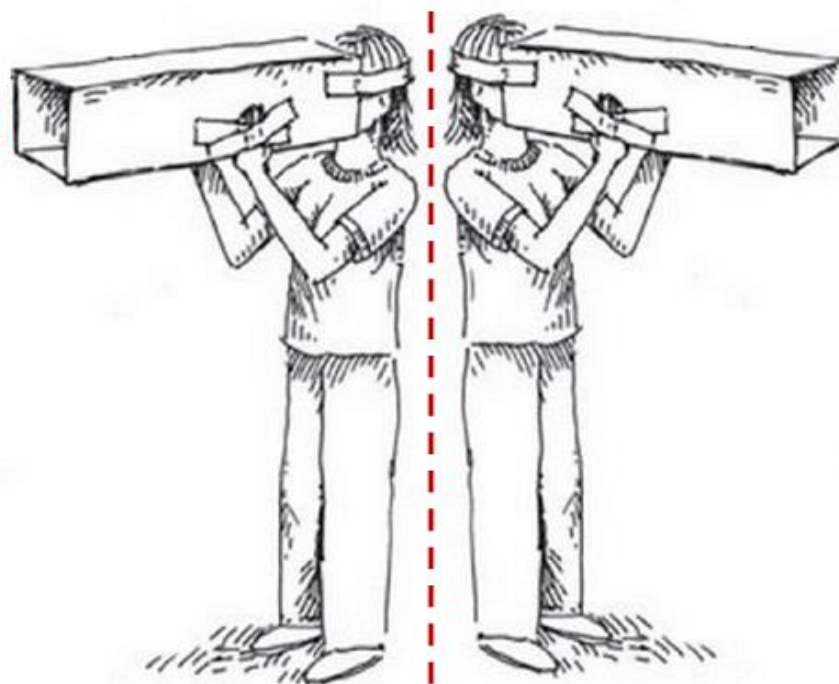
کوتاه بینی بازاریابی

مرکز مطالعات زنجیره ارزش



یادداشت

پتروشیمی



Customer Oriented

Product Oriented

VCMStudy.ir



www.vcmstudy.ir

کلامحوری یا مشتری محوری؛ افق زمانی کوتاه در نظام برنامه ریزی

مرکز مطالعات زنجیره ارزش معتقد است؛ در صنعت نفت می بایست از نزدیک بینی بالادستی و نزدیک بینی پایین دستی دوری جست. منظور از نزدیک بینی نگاه نزدیک به مسائل و نداشتن نگاه بلند مدت و سیستمی است. وقتی به نزدیک بینی بازاریابی در بخش بالادستی محدود شویم؛ مدام به سوالات زیر فکر خواهیم داشت:

چگونه می توانیم منابع نفتی جدیدی کشف کنیم؟

چه کنیم تا منابع نفتی فعلی را با بهترین قیمت به فروش برسانیم؟

چگونه هزینه استخراج را کاهش دهیم؟

به چه شیوه ای هزینه های اداری و اجرایی را کاهش دهیم؟

چگونه فرآیندهای مدیریتی خود را اصلاح یا بازبینی کنیم؟

قطع به یقین پاسخ به این سوالات در بخش بالادستی نفت خام از اهمیت زیادی برخوردار است؛ لیکن به کوتاه بینی بازاریابی دچار شده ایم و صرفا به محصول نگاه داریم تا به نیاز مشتری! همچنین سوالات زیر در زمانی که دچار نزدیک بینی پایین دستی می شویم؛ در ذهن ایجاد می گردد:

چگونه راندمان تولید محصولات پالایشگاهی را افزایش دهیم؟

چگونه کیفیت محصولات خروجی پالایشی و پتروشیمیایی را بهبود دهیم؟

چه میزان اتیلن، پروپیلن، بوتادین، بنزن، تولوئن، زایلن ها و متانول تولید کنیم؟ چگونه به فروش برسانیم؟

چگونه واحدهای پتروشیمیایی خود را جایابی نماییم و تمرکز تولید بر روی کدام یک از محصولات باشد؟

چه زنجیره ای از محصولات را به مصرف داخلی و چه طیفی را صادر نماییم؟

قطع به یقین و مشابه بالادست نفت خام، داشتن پاسخ برای سوالات فوق از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ لیکن توجه نماییم که اگر به صورت کامل درگیر پاسخ به سوالات فوق شویم؛ دچار نوعی نزدیک بینی بازاریابی شده ایم و بیش از آنکه بر نیازهای مشتری و نحوه پاسخ به این نیازها تمرکز نماییم؛ بر محصول و کیفیت آن توجه داشته ایم. البته موارد فوق بخشی از محدودیت بینایی دقیق بازار است و به اعتقاد لوویت بسیاری از شرکت ها به نوع های دیگری از نزدیک بینی بازاریابی دچار می باشند:

ما به میزان کافی مشتری داریم و با تامین رضایت آن ها به تدریج بر تعداد آن ها افزوده خواهد شد. ضمن اینکه می توانیم به همین مشتریان نیز به تعداد بیشتری کالا/خدمت در آینده بفروشیم.

فعلا ادامه می دهیم تا ببینیم آیا تهدیدی بیرونی ایجاد می گردد و رقیبی از صنایع دیگر وارد بازی می شود یا خیر؟

محصول ما غیرقابل جایگزینی است. مگر می شود روزی مشتریان به این محصول نیاز نداشته باشند.



یادداشت

پتروشیمی



کلامحوری یا مشتری محوری؛ افق زمانی کوتاه در نظام برنامه ریزی

علاوه بر تمامی موارد گفته شده، با توسعه تکنولوژی و قدرت پیدا کردن متخصصان، نسلی از مدیران ارشد شکل گرفته است که دغدغه اصلی آن ها بیشتر از بازاریابی و استراتژی، بر جنبه های فنی متمرکز است. چون اساسا این حوزه را می شناسند و با تکیه بر همین تخصص فنی به رده های بالای مدیریتی دست پیدا کرده اند. بدین معنا که مدیر (با سابقه فنی) به جای بررسی نیاز مشتری مدام در حال توسعه و بهبود محصول است و دائما می کوشد تا محصولی بهتر را ارائه نماید. وقتی به واسطه دانش فنی، مجموعه ای از شدنی ها و نشدنی ها را آموخته ایم و به خاطر سپرده ایم، ذهن محدود به همان ها می شود. پس بر اساس اینکه چه کارهایی شدنی است تصمیم می گیریم و نه اینکه چه کارهایی باید انجام شود.



یادداشت

پتروشیمی

مرکز مطالعات زنجیره ارزش معتقدست که نظام حاکمیتی کشور می بایست صنعت نفت را به صورت یک زنجیره کل از بالادست تا پایین دست در نظر بگیرد. صنعت نفت نبایست خود را متولی تولید سوخت و محصولات پتروشیمی به صورت صرف بداند و می بایست بکوشد تا در زنجیره انرژی فعالیت داشته و به وسیله داشته هایی همچون سوخت و محصولات پتروشیمی به تخصیص مناسب دست بزند و پاسخ گوی نیازهای شکل گرفته باشد.





www.vcmstudy.ir

امیدواریم از مطالعه این سند، استفاده مفید برده باشید
نقطه نظرات، انتقادات و پیشنهادات خود را از طریق ایمیل زیر با ما در میان بگذارید

VCMStudy@gmail.com