



یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که وجود دارد این است که مسأله‌ها به‌درستی روی میز نمی‌آید. به عنوان مثال ما با شرکت‌هایمان مکاتبه کردیم، گفتیم چالش‌هایتان در حوزه حفاری را به ما بگویید. در آینده‌ای نزدیک ما می‌رویم به سمت مگامسأله، رویداد بزرگی را برگزار می‌کنیم که جزو برنامه‌های امسالمان است.

آیا تعدادی از طرح‌هایی که در سال‌های قبل تعریف شده دست‌کم در آن نرخ بازدهی دارایی محاسبه نشده است.

می‌خواهیم بگوییم در رویکرد جدید این را به عنوان یک الزام می‌گیریم و اگر این وجود داشته باشد تأیید می‌کنیم. طبق روالی که در شرکت ملی نفت وجود دارد هر پروژه پژوهش فناوری که بخواهد تعریف شود باید تأیید کنیم. ما سبدهای داریم به قضیه نگاه می‌کنیم.

روز اول که من آمدم اینجا، یک لیستی از مناطق نفت‌خیز جنوب در اختیارم قرار دادند و درخواست داشتند که من تأیید بدهم. گفتم من با چه مکانیزم باید آنها را تأیید کنم یا رد کنم. با درک این مسأله ما رفتیم به سمت تعریف پرتفوی. ما بهترین‌ها را که منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتری می‌شوند، آن مکانیزم را اجرا می‌کنیم.

آیا این به آن معناست که کف آن بازدهی که دارید، مشخص است و عدش شفاف است؟

این را مقایسه کنید با وضعیتی که اصلاً چیزی وجود نداشته است. با آن مفاهیمی که شما می‌گویید خیلی فاصله وجود دارد و داریم آهسته آهسته این را کم می‌کنیم. این دومین تغییر بوده که ما در سیستم به وجود آوردیم، آن را منسجم کردیم و در نهایت رشد هم هست؛ یعنی به غایتش هم داریم می‌رسیم. داریم می‌رویم جلو و تمرین می‌کنیم و این را جا می‌اندازیم به امید اینکه بتوانیم مثل بعضی از این شرکت‌های خارجی که با جرأت بیان می‌کنند، کار ما ریسک است این را پذیرفته‌ایم و می‌رویم جلو.

یک کارکرد دیگری که ما داریم این است که این دانش بنیان شدن با

کوچکی وجود داشت که آنها را رفع کردیم و الان در آن زمینه صاحب فناوری شده‌ایم.

ریسک را خودمان پذیرفتیم که اگر مشکل می‌خورد خودمان پای آن می‌ایستادیم.

در سطح شرکت ملی نفت از دست کارها کم وجود ندارد، ولی اگر می‌خواهیم آنها روال شوند واقعاً احتیاج به این داریم که نهادهای سیاست‌گذار کمک کنند تا این نقصان‌ها رفع شود.

یکی از آن حمایت‌ها، پذیرش ریسک است. یکی هم می‌تواند تأمین مالی‌های خطرپذیر باشد.

ممکن است در صنایع دیگر اینها عده‌های کوچکی باشند چون صنعت نفت و بالادستی دارای عده‌های بزرگی هستند، شاید به این راحتی این ریسک‌ها پذیرفته نباشد.

همچنین یکی از بزرگترین معضلاتی که داریم و به همین خاطر اجازه ندادیم نفت دانش بنیان شود، چیزی است که دنیا به آن می‌گوید «شکست اندازه».

شکست اندازه به چه معناست؟

در حال حاضر شرکت ملی نفت از لحاظ جثه بسیار بزرگ است. شرکت‌های دانش بنیان جثه‌های کوچکی دارند و شرکت‌های ۱۰ نفره، ۲۰ نفره، ۵۰ نفره هستند. اصولاً آنها در کنار اینها نمی‌توانند

چالش‌های زیادی مواجه است و زیست‌بوم آن یک زیست‌بوم نابالغ است.

ولی از نظر نهادی که به قضیه نگاه می‌کنیم بعضی از نهادها اصولاً زیست‌بوم ندارند، آنهایی هم که دارند بعضی با نقصان عملکرد مواجهند.

وقتی می‌گوییم رویکردمان شده پایلوت‌ها، یعنی می‌دانیم با ریسک مواجهند.

چه کسی می‌خواهد ریسک اینها را بر عهده بگیرد. ما داریم برای اینها ریزنی می‌کنیم. اما می‌خواهم بگویم این زیست‌بوم یک جایی نیست که شما بگویید ما رفتیم ۵۰ دلار هزینه کردیم. ما برای اولین بار است داریم انجام می‌دهیم، تمام دنیا این مسیر را رفته است.

کسب و کارهای دانش بنیان، تا چه حد دارای ریسک هستند؟

کار کردن با شرکت‌های دانش بنیان را ریسک می‌دانیم ولی داریم خودمان آن ریسک را به جان می‌خریم.

به عنوان مثال ما الان با یکی از دانشگاه‌ها یک تجهیز را توسعه دادیم و این تجهیز این ریسک را داشت ولی باز ما در سطح شرکت ملی نفت این ریسک را پذیرفتیم.

خودمان کمک کردیم که آن مجموعه دانشی بیاید و این راه‌حل را انجام دهد در سه چهار تا چاه یک نقص‌های