

■ اگر تحریم‌ها به شکل ناپایدار و بخشی برداشته شوند، برنامه شما برای مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌ها چیست؟

این همان تجربه ۱۰ سال گذشته است که اتفاق افتاد؛ تحریم‌ها کامل لغو نشد اما بخش مهمی از آنها لغو شد. بنابراین در این سناریو بازخوانی تجربه لغو بخشی از تحریم‌ها در برجام خیلی مهم است. باید بدانیم در کجا موفق بودیم و کجا نبودیم و چرا؟ شناخت این تجربه برای ما و برای ترسیم مسیر آینده بسیار مهم است. آیا می‌شد بهتر از این عمل کرد یا نه؟ به نظر این محتمل‌ترین سناریو در صورت توافق احتمالی است. یعنی حتی در صورت توافق، انتظار نداریم شرایط در میان مدت کاملاً عادی شود.

این برای صنعت پتروشیمی خیلی مهم است که در طراحی راهبردی خود واقع‌بینانه بپذیرد که حتی در صورت توافق، در کوتاه مدت و میان مدت از تحریم‌ها و عواقب آن کاملاً خلاص نمی‌شویم. پس شناخت اثرات تحریم‌ها بر این صنعت یک کار ضروری و البته میان بخشی است. یعنی باید اثر تحریم‌های مالی و غیره را دقیق شناسایی کرد تا بتوان اثرات آنها را کاهش داد. در این وضعیت، مهم‌ترین اصل تحلیل دقیق شرایط صنعت، چابکی راهبردی و تصمیم‌گیری است.

■ چه تغییراتی در ساختار مدیریتی و راهبردی شرکت‌ها برای انعطاف در برابر سناریوهای مختلف نیاز است؟

نظام مدیریت باید متناسب با شرایط تحریم توانمندترین مدیران را به خدمت بگیرد و از انتصابات سیاسی و سفارشی دوری کند. افزون بر این، بنگاه‌های ما باید مکانیزم‌های تصمیم‌گیری و اجرایی خود را تقویت و چابک کند.

■ در بازه زمانی ۱۰ سال آینده، صنعت پتروشیمی ایران را تحت چه شرایطی موفق می‌دانید و چه شاخص‌هایی موفقیت را نشان می‌دهند؟

موفقیت صنعت پتروشیمی در گرو وجود یا عدم وجود تحریم‌ها، مدیران توانمند و راهبردهای توسعه است. ما نمی‌توانیم بدون اینکه مقدمات موفقیت را فراهم کنیم انتظار موفقیت داشته باشیم. اگر الزام‌های اولیه را فراهم کنیم، صنعت پتروشیمی ایران می‌تواند پایدار و رقابت‌پذیر و وابستگی کمتر به شوک‌های بیرونی عمل کند و نهایتاً موفق باشد.

■ صنعت پتروشیمی در سناریوهای مختلف باید به کدام سمت توسعه یابد و کدام محصولات پتروشیمی می‌توانند بیشترین ارزش افزوده را ایجاد کنند؟

مسیر آینده، حرکت به سمت محصولات است که هم تقاضای پایدار دارند و هم امکان تمایز ایجاد می‌کنند؛ شیمیایی‌های تخصصی، پلیمرهای پیشرفته و محصولات دانش بنیان، بیشترین ظرفیت خلق ارزش افزوده را دارند.

■ نقش همکاری‌های بین‌المللی و شبکه‌های دانش جهانی در توسعه صنعت پتروشیمی ایران را چگونه می‌بینید؟

صنعت یک پدیده جهانی است. تقریباً هیچ کشوری بدون وصل شدن به شبکه دانش جهانی توسعه نیافته است. حتی چین هم بعد از وصل شدن به شبکه تجارت و دانش جهانی در دهه ۹۰ تبدیل به چین امروزی شد. چرا امروز مسأله نیمه‌های و مواد خاکی کمیاب مهم شده؟ زیرا ارتباط مستقیم به دانش و فناوری روز دارد. چرا ژاپن به شرکت‌های تایوانی و کره‌ای یارانه می‌دهد که در خاک ژاپن کارخانه نیمه‌های تأسیس کنند؟ زیرا می‌داند که به دانش جهانی نیاز دارد. اندونزی، ویتنام، برزیل و مکزیک با ارتباطات بین‌المللی و وصل شدن به شبکه‌های مولد و توزیع‌کننده دانش روز توانستند توسعه یابند. این مسأله باید جزو اولویت‌های ما باشد. حتی در محدودترین سناریوها، ارتباط با شبکه‌های دانش جهانی اهمیت دارد. همکاری‌های علمی، فناورانه و حتی غیرسرمایه‌ای می‌تواند فاصله فناوری را کاهش دهد و صنعت را در مسیر رقابت‌پذیری نگه دارد. ■

وقوع است. شیوه تولید در حال دگرگون شدن است و کشورهایی که نتوانند هوش مصنوعی را وارد صنعت کنند از این قافله عقب می‌مانند. تولید سه بعدی، فناوری‌های زیستی جدید و محاسبات کوانتومی در کنار هوش مصنوعی فناوری‌هایی هستند که جهان و به تبع آن صنعت را تغییر می‌دهند. روند دیگری که باید بدان توجه کنیم صنعتی شدن مجدد و رشد حمایت‌گرایی در تجارت جهانی است که مانند جهانی شدن تجارت اثرات بلندمدت دارد و باید جایگاه صنعت پتروشیمی را در عصر جهانی‌زدایی از تجارت و رشد ملی‌گرایی اقتصادی بازتعریف کنیم. اعمال تعرفه‌ها بی‌تردید بر تجارت مواد پتروشیمی تأثیرگذار است.

نکته مهم این است که در جذب سرمایه‌گذاری و فناوری، سرمایه و فناوری باید در خدمت راهبرد شرکت باشد، نه جایگزین آن. جذب سرمایه‌گذاری خارجی زمانی ارزشمند است که انتقال دانش، ارتقای بهره‌وری و کاهش ریسک‌های راهبردی را به همراه داشته باشد. صرف جذب منابع مالی بدون هم‌راستایی با اهداف بلندمدت، می‌تواند حتی به تضعیف مزیت‌های داخلی منجر شود.

■ چه راهبردهایی برای کاهش اثر تحریم‌ها بر تولید و صادرات وجود دارد؟

در کنار یافتن راه‌های جدید برای دورزدن تحریم‌ها و افزایش تاب‌آوری این صنعت، باید گفت وگوی مستمری با تصمیم‌گیران درباره اهمیت کمک به این صنعت در حفظ تاب‌آوری داشت. صنعت پتروشیمی را نمی‌توان صرفاً قلق دانست. این صنعت نیازمند توجه، حمایت و رفع موانع تولید و صادرات است. در شرایطی که صنعت نفت تحت تحریم است، توجه بیشتر به صنعت پتروشیمی یک ضرورت است. گسترش تجارت با کشورهای همسایه و منطقه یک گزینه مهم است. خوشبختانه با چندین منطقه در همسایگی خود مواجهیم؛ از آسیای مرکزی و قفقاز گرفته تا خاورمیانه و شبه جزیره عربی و جنوب آسیا و همه آنها بازارهای خوب و روبه رشدی برای صنایع پتروشیمی‌اند.

مهم‌ترین راهبرد، تنوع بخشی هوشمندانه است؛ هم در بازارها، هم در مسیرهای فروش و هم در سبد محصولات. همچنین افزایش انعطاف‌پذیری عملیاتی، کنترل دقیق هزینه‌ها و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های داخلی، نقش کلیدی در این زمینه دارد. در فضای تحریم، مزیت رقابتی بیش از آنکه به مقیاس وابسته باشد، به کیفیت تصمیم‌گیری و سرعت واکنش بستگی دارد.

■ نقش داخلی‌سازی فناوری و تولید «بار اول» در مقابله با تحریم‌ها چقدر اهمیت دارد؟

داخلی‌سازی فناوری در شرایط تحریم یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت و راهبرد است. با این حال، این مسیر باید هدفمند و اقتصادی طی شود. تولید بار اول زمانی ارزشمند است که منجر به کاهش ریسک راهبردی و افزایش پایداری عملیات شود، نه صرفاً جایگزینی پرهزینه برای فناوری خارجی. تجربه نشان داده هرچا داخلی‌سازی با نگاه فنی-اقتصادی پیش رفته، نتایج قابل‌اتکاتری حاصل شده است. اما در امر داخلی‌سازی باید مراقب شرکت‌های فرصت‌طلبی که می‌خواهند با سوءاستفاده از راهبرد تولید داخل منافعی را کسب کنند باشیم چرا که این نوع شرکت‌های فرصت‌طلب هم به اعتبار شرکت‌های خوشنام و معتبر داخلی و هم به شرکت‌های پتروشیمی آسیب وارد می‌کنند.

■ آیا توسعه بازارهای جایگزین و همکاری با کشورهای همسایه می‌تواند بخشی از راهکار باشد؟

قطعاً بله. بازارهای منطقه‌ای و کشورهای همسایه به دلیل نزدیکی جغرافیایی و شناخت متقابل، ظرفیت مناسبی برای کاهش ریسک‌های تحریمی دارند. البته موفقیت در این بازارها نیازمند مدیریت سیاست خارجی و برقراری روابط سیاسی خوب و تنش‌زدایی و همچنین دیپلماسی تجاری فعال است.

در کنار یافتن راه‌های جدید برای دورزدن تحریم‌ها و افزایش تاب‌آوری این صنعت، باید گفت وگوی مستمری با تصمیم‌گیران درباره اهمیت کمک به این صنعت در حفظ تاب‌آوری داشت. صنعت پتروشیمی را نمی‌توان صرفاً قلق دانست. این صنعت نیازمند توجه، حمایت و رفع موانع تولید و صادرات است. در شرایطی که صنعت نفت تحت تحریم است، توجه بیشتر به صنعت پتروشیمی یک ضرورت است.