

۲. **حرکت به سمت محصولات تخصصی و راهکارها:** صنعت باید دوباره هنر «جایگزینی مواد» را احیا کند. به جای فروش گرانولهای پلاستیک به عنوان یک کالا (Commodity)، شرکتها باید راهکارهایی ارائه دهند که جایگزین فلز، شیشه و کاغذ شوند. ارزش افزوده در آینده نه در تولید پلی اتیلن ساده، بلکه در تولید کامپوزیت‌های پیشرفته برای خودروهای برقی یا پلاستیک‌های هوشمند برای بسته‌بندی نهفته است.

۳. **یکپارچگی و چابکی سازمانی:** ساختارهای سازمانی خشک و وظیفه‌محور جای خود را به ساختارهای ماتریسی منعطف می‌دهند که در آن تصمیم‌گیری‌ها بر اساس ارزش اقتصادی سریع اتخاذ می‌شوند. شرکت‌ها در حال بازنگری در پورتفولی (سبد سهام) خود هستند تا دارایی‌های کم‌بازده را واگذار کرده و بر حوزه‌هایی متمرکز کنند که در آن مزیت رقابتی پایدار دارند.

براین اساس، آینده پتروشیمی متعلق به کسانی نیست که بزرگ‌ترین کارخانه‌ها را دارند، بلکه متعلق به کسانی است که هوشمندترین استراتژی‌ها را برای تبدیل مواد خام به ارزش‌های پایدار و متمایز به کار می‌گیرند. تحول از ذهنیت «تولیدکننده» به «خلق‌کننده ارزش»، شرط لازم برای عبور از دهه پرچالش پیش رو است.

منابع:

1. McKinsey & Company, «Petrochemicals 2030: Reinventing the way to win in a changing industry».
2. McKinsey & Company, «Organizing to enable the shift from volume to value».
3. McKinsey & Company, «Petrochemicals 2030 PDF Report».
4. McKinsey & Company, «Petrochemicals review: Where we are now and where we're going».

دشواری بود.

صنعت جهانی پتروشیمی بیش از ۱۵ سال رشد قوی در حجم تولید را تجربه کرده است: تولید سالانه اتیلن از حدود ۱۰۰ میلیون تن متریک در سال ۲۰۰۰ به نزدیک ۱۵۰ میلیون تن متریک در سال ۲۰۱۶ افزایش یافته است. همزمان با این رشد حجمی، خلق ارزش نیز از سال ۲۰۰۵ به بعد با نرخ رشد مرکب سالانه ۴ درصد افزایش یافته است. سهام شرکت‌های پتروشیمی در این دوره، در مقایسه با سایر بخش‌های صنعت شیمیایی و کل بازار، عملکرد قدرتمندی از خود نشان داده‌اند.

برای دهه‌ها، فرمول موفقیت در صنعت پتروشیمی ساده و خطی بود: «ظرفیت بیشتر بساز تا سود بیشتری ببری». این استراتژی حجم‌محور (Volume-driven)، که بر پایه اقتصاد مقیاس و دسترسی به خوراک ارزان بنا شده بود، بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ منجر به رشدی خیره‌کننده در تولید جهانی شد. تولید سالانه اتیلن از ۱۰۰ میلیون تن به ۱۵۰ میلیون تن رسید و شرکت‌ها با تکیه بر بازارهای تشنه در اقتصادهای نوظهور، سودهای سرشاری کسب کردند. اما تحلیل‌های استراتژیک، بویژه از سوی نهادهایی مانند مک‌کینزی (McKinsey)، نشان می‌دهند که این دوران طلایی به پایان رسیده و پارادایم صنعت در حال یک چرخش تاریخی از «حجم» به «ارزش» (Value-driven) است.

چرا حجم تولید دیگر تضمین‌کننده موفقیت نیست؟ پاسخ این پرسش در تغییر بنیادین دینامیک‌های بازار نهفته است. اول، پنجره فرصت برای استفاده از خوراک‌های دارای مزیت مطلق (Advan-taged Feedstock) در حال بسته شدن است. در دو دهه گذشته، تولیدکنندگان خاورمیانه و سپس آمریکای شمالی با دسترسی به گاز ارزان، از رانت اقتصادی عظیمی برخوردار بودند؛ اما با افزایش ظرفیت‌های صادراتی گاز و میعانات گازی و همچنین جهانی شدن قیمت‌گذاری این حامل‌ها، این مزیت نسبی در حال کمرنگ شدن است. پیش‌بینی می‌شود که در افق ۲۰۳۰، پروژه‌های جدید کمتر بر پایه خوراک‌های ارزان و بیشتر بر پایه خوراک‌های مایع (مانند نفتنا) با حاشیه سود پایین‌تر تعریف شوند. این بدان معناست که دیگر نمی‌توان صرفاً با تکیه بر خوراک ارزان و تولید انبوه، ناکارآمدی‌های عملیاتی را پوشش داد.

دومین عامل، تغییر در الگوی تقاضای جهانی است. رشد تقاضای محصولات پتروشیمی که در دهه گذشته سالانه ۳.۶ درصد بود، پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۳۰ به ۲ تا ۳ درصد کاهش یابد. این کاهش ناشی از بلوغ اقتصاد چین و گذار آن از یک اقتصاد تولیدمحور و زیرساختی به یک اقتصاد خدمات‌محور است. در بازاری که کیک تقاضا دیگر با سرعت سابق بزرگ نمی‌شود، رقابت بر سر سهم بازار با استراتژی‌های قدیمی «تولید حداکثری» تنها منجر به جنگ قیمت و فرسایش حاشیه سود (Margin Erosion) می‌شود. تجربه سال‌های اخیر در زنجیره‌های آروماتیک و C۴- که نیمی از ارزش خلق شده توسط صنعت را به دلیل مازاد عرضه از بین بردند - گواهی بر این مدعاست.

در این پارادایم جدید، «مسیر تحول» به چه معناست؟ تحول به معنی بازتعریف نحوه خلق ارزش است. شرکت‌های پیشرو مانند شورون (Chevron)، بی‌پی (BP) و کونوکوفیلیپس (ConocoPhillips) شعار «ارزش مقدم بر حجم» (Value over Volume) را سرلوحه استراتژی‌های خود قرار داده‌اند. این تحول شامل چند رکن اساسی است:

۱. **انضباط سرمایه و تعالی عملیاتی:** به جای سرمایه‌گذاری کورکورانه در پروژه‌های جدید، تمرکز بر بهینه‌سازی دارایی‌های موجود و افزایش ضریب بهره‌برداری است. استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای استخراج آخرین قطره ارزش از واحدهای موجود، اولویت پیدا کرده است.

”

شرکت‌ها باید راهکارهایی ارائه دهند که جایگزین فلز، شیشه و کاغذ شوند. ارزش افزوده در آینده نه در تولید پلی اتیلن ساده، بلکه در تولید کامپوزیت‌های پیشرفته برای خودروهای برقی یا پلاستیک‌های هوشمند برای بسته‌بندی نهفته است

ایران

