



■ **سابیک به عنوان یک بازیگر جهانی، چگونه از ساختار حاکمیتی شفاف و تمرکز تصمیم‌گیری بهره برده است؟**

سابیک از ساختار حاکمیتی بسیار شفاف و متمرکز تصمیم‌گیری به عنوان زیرمجموعه آرامکو سود برده است. وجود این ساختار شفاف سبب عدم تولید رانت و فساد و همچنین رشد سازمانی تخصص محور در این شرکت می‌شود که بازدهی عملیاتی را بشدت بالا می‌برد. این چابکی به سابیک اجازه می‌دهد تا در سرمایه‌گذاری‌های جهانی سریع عمل کند. افزون بر این، شفافیت در صورت‌های مالی و حکمرانی سبب اعتماد بازار سرمایه برای ورود به پروژه‌های پرهزینه و بلندمدت این شرکت شده و اعتماد لازم برای جذب سرمایه خارجی را نیز فراهم می‌کند.

■ **چرا ایران در این زمینه بی‌بهره مانده است؟**

ساختار چندپاره مالکیت، توزیع سهام بین هلدینگ‌های خصوصی نظیر شستا، صندوق‌های بازنشستگی و...، همچنین سیاست‌گذاری‌های ناهماهنگ در ایران، بزرگ‌ترین مانع داخلی برای حضور قدرتمند در عرصه جهانی است. این چندپارگی سبب عدم سیاست‌گذاری واحد شده که نتیجه آن وجود متولیان جزیره‌ای، عدم توسعه متوازن صنعت پتروشیمی و عدم توجه به رشد زنجیره ارزش صنعت پتروشیمی با توجه به روند نیاز و پیشرفت جهانی است. این امر سبب شده تا محصولات ایران در رقابت جهانی از نظر استانداردسازی و زمان‌بندی تحویل، دچار چالش شوند و امکان حضور کمتری در عرصه جهانی داشته باشند. این ساختار همچنین منجر به تضاد منافع و رقابت منفی بین هلدینگ‌های داخلی در بخش صادرات شده است.

■ **نقش آرامکو در پشتیبانی فناورانه و مالی از سابیک را چگونه می‌توان با رابطه سازمانی نفت و صنعت پتروشیمی ایران مقایسه کرد؟**

رابطه آرامکو و سابیک یک رابطه یکپارچه و منطقی است. آرامکو با خرید ۷۰ درصد سهام سابیک، پشتیبانی مالی عظیم و پشتیبانی فناورانه از طریق پروژه‌های مشترک پیشرفته مانند COTC را فراهم کرده است. این پشتیبانی فناوری به سابیک اجازه می‌دهد تا مزیت خوراک‌های متفاوت و در دسترس ایران را به چالش بکشد. در مقابل، رابطه وزارت نفت و صنعت پتروشیمی ایران، عمدتاً یک رابطه تجاری است. وزارت نفت نقش تأمین‌کننده خوراک را دارد و به دلیل تضاد منافع بودجه‌ای، همواره با پتروشیمی‌ها بر سر نرخ خوراک در تقابل است؛ رابطه‌ای که فاقد پشتیبانی فناورانه متمرکز و یکپارچگی راهبردی است. البته وزارت نفت در حد امکان همیشه سعی بر حمایت از صنعت پتروشیمی داشته است و مجتمع‌های پتروشیمی نیز در خدمت ارزآوری کشور بوده‌اند.

■ **سابیک چگونه از دیپلماسی اقتصادی عربستان برای نفوذ در بازارهای اروپا، آسیا و آفریقا استفاده کرده و ایران چه ابزارهایی را در این میدان از دست داده است؟**

سابیک از دیپلماسی اقتصادی فعال عربستان شامل رهبری انرژی، میانجی‌گری و... برای گسترش نفوذ و تضمین بازارهای خود در آسیا، اروپا و آفریقا استفاده کرده است. سابیک این نفوذ را با ایجاد شبکه‌های توزیع و تأسیس انبارداری‌های راهبردی (Hubs) در نقاط کلیدی جهان مانند روتردام، سنگاپور و شانگهای عملیاتی کرده است. این هاب‌ها امکان تحویل سریع محصول و مدیریت قیمت‌گذاری در لحظه را به سابیک می‌دهند. ایران به دلیل تحریم‌ها و ضعف داخلی، ابزارهای حیاتی مشابه را از دست داده و در نتیجه نتوانسته از همه ظرفیت و ابزارهای خود استفاده کند؛ ابزارهایی نظیر: دیپلماسی انرژی، دسترسی به شبکه توزیع جهانی و موقعیت جغرافیایی راهبردی برای نفوذ در بازارهای مختلف جهانی.

■ **مدیریت توسعه صنعت پتروشیمی برای حفظ مزیت رقابتی در سابیک چگونه انجام می‌شود و ایران در این حوزه با چه محدودیت‌های ساختاری مواجه است؟**

مدیریت سابیک با نگاه به آینده صنعت پتروشیمی در تمامی جهت‌ها شامل فناوری‌های نو مانند COTC و روندهای رشد بازار محصولات تعیین و جهت‌دهی می‌شود. سابیک بر راهبردهای رشد پایدار، کارایی سرمایه و استفاده از روش‌های کارآمدی نظیر تملک و ادغام (M&A) برای ورود سریع به بازارهای هدف جدید و جذب فناوری‌های نوین تمرکز دارد. این راهبرد اجازه می‌دهد تا شرکت سابیک بدون نیاز به ساخت صفر تا ۱۰۰ واحد جدید یا تولید انفرادی دانش، قابلیت‌های توسعه‌ای شرکت خود را تکمیل کند. اما در ایران به دلیل چندپارگی سیاست‌گذاری و اولویت‌دهی متفاوت در دوره‌های مختلف مجلس و دولت و نبود سیاست‌گذار مستقل و واحد پس از تضعیف NPC، این نگاه جامع و یکپارچه به آینده صنعت وجود ندارد. این شرایط، در کنار گسست حکمرانی و خصوصی‌سازی تقریباً ناموفق و همچنین عدم سرمایه‌گذاری صحیح و کافی در صنعت پتروشیمی، توسعه هدفمند را تضعیف کرده است.

■ **فاصله فناوری ایران و سابیک دقیقاً در کدام بخش‌ها معنادار است؟**

فاصله فناوری صنعت پتروشیمی بین ایران و سابیک در چهار حوزه اصلی قابل توجه است: اول، لایسنس‌های فرآیندی که بر اساس آن ایران در دسترسی به لایسنس‌های پیشرفته برای مثال تولید پلی‌الین‌ها با گرید خاص یا لایسنس‌های واحد پلیمرهای مهندسی و تکمیلی زنجیره ارزش نسبت به سایر رقبای منطقه‌ای عقب مانده است.

دوم، کاتالیست‌ها که خوشبختانه در ایران توسعه کاتالیست‌های عمومی پیشرفت‌های خوبی داشته است، اما همچنان در کاتالیست‌های نسل جدید High-Yield و با طول عمر بالا نقص‌هایی وجود دارد. این وابستگی، هزینه تولید و ریسک عملیاتی را بالا می‌برد. حوزه سوم، دیجیتال‌سازی صنعت است که به نظر می‌رسد فاصله در این حوزه نسبت به سایر موارد فاصله عمیق‌تری است؛ سابیک در استفاده از هوش مصنوعی و اتوماسیون فرآیند مانند مدل‌های پیش‌بینی تعمیرات برای بهینه‌سازی عملیات پیشرو بوده که فعلاً در کشور ما چنین پروژه‌هایی برنامه‌ریزی و اجرا نشده است و چهارم هم تولید محصولات پایین‌دستی با ارزش افزوده بالاست که سابیک بر محصولات تخصصی و پلاستیک‌های مهندسی تمرکز دارد، در حالی که سبد تولید ایران عمدتاً متکی بر محصولات پایه و میانی پتروشیمی است.



طبق برآوردها، سهم عمده صادرات ایران با سهم بیش از ۶۰ درصدی شامل متانول، اوره و پلی‌اتیلن‌های عمومی است که کالاهایی با ارزش افزوده پایین (Commodities) محسوب می‌شوند. در مقابل، سابیک با تمرکز بر محصولات تخصصی و تکمیلی، حاشیه سود به ازای هر تن محصول را بشدت افزایش داده است