

شش استراتژی حیاتی

تدارکات و زنجیره تأمین کالا در صنعت نفت و گاز

تهیه کنندگان :

علیرضا اسکندری

سید مهدی سید العلماء

مقدمه:

بیماری همه گیر COVID-19 یک زنگ خطر برای مجریان سطح C جهت توسعه استراتژی های تجاری جدید در طراحی های زنجیره تأمین در آینده محسوب می گردد.

شرکت های نفت و گاز در محیط های پویا و پیچیده فعالیت می کنند، جایی که آنها به خصوص از نظر عرضه و تقاضا با چالش های مداوم روبرو هستند. در شرایط کنونی پایین ترین سطح قیمت نفت در طول تاریخ با بیماری ویروس کرونا (COVID-19) همزمان شده و فرآیند زنجیره تأمین مختل گردیده است لذا وقت آن رسیده که زنجیره تأمین، استراتژی های تدارکات، تکنیک های یافتن منابع و هزینه ها را مجدداً ارزیابی نمائیم.

بیماری های همه گیر جهانی مانند COVID-19 می توانند موجب ایجاد اختلال در فرآیند تأمین تجهیزات و قطعات نفت و گاز (شیرآلات، توربین ها، کمپرسورها و ...) و همچنین در زنجیره ارزشی نفت و گاز شوند. بیماری همه گیر COVID-19 یک زنگ خطر برای مجریان سطح C جهت توسعه استراتژی های تجاری جدید آنها در طراحی های زنجیره تأمین در آینده می باشد. استراتژی های تدارکات و زنجیره تأمین (با توجه به مارپیچ نزولی قیمت نفت (نوسانات قیمت نفت) و درگیری با بیماری COVID19) در راس موضوعات شرکتهای نفت و گاز قرار دارند .

براساس یک مطالعه در موسسه مدیریت تأمین (ISM) ، حدود ۵۷٪ افراد زمان شروع تا پایان پروژه را در فعالیتهای اصلی خود طولانی تر در نظر می گیرند. پیمانکاران مهندسی، تدارکات و ساخت و ساز و صاحبان پروژه های نفت و گاز در حال حاضر با اختلال در تدارکات کالا در سرتاسر جهان روبرو هستند .

بسیاری از شرکت های نفت و گاز با بررسی های خود دریافته اند که تمامی نیازهایشان (در کلیه سطوح) تنها از چند کشور مانند چین، ایتالیا، کره جنوبی، و اسپانیا تأمین می شود و به این مسئله پی برده اند که تهیه همه نیازها از یک منطقه خاص جغرافیایی منجر به ایجاد اختلال در زنجیره تأمین شده است. لذا این شرکتهای می بایستی از انعطاف پذیری بالا برخوردار باشند و ریسک پذیری خود را بالا ببرند.

❖ تحلیل ریسک تأمین کنندگان

منظور از تحلیل ریسک تأمین کننده فرآیند ارزیابی و تجزیه و تحلیل ریسک های تأمین کننده به منظور درک خطرات موجود و آینده است. پشتیبانی از منابع فعلی و آتی و اجرای استراتژی صحیح بازاری شرکت را قادر می سازد تا تغییرات در بازار خارجی را بهتر پیش بینی کند و قبل از دیگران واکنش نشان دهد. تحلیل ریسک های تأمین کننده برای هر صنعت و خصوصاً برای صنعت پویای نفت و گاز عنصری کلیدی به شمار

می آید. صنعت نفت و گاز برای ارائه خدمات پیچیده و تأمین تجهیزات بالاخص جهت پشتیبانی از پروژه ها و عملیات در حال انجام ، وابستگی زیادی به تأمین کنندگان دارد.

بیشتر اوقات، اهمیت چندانی به مدیریت قراردادهای و مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان داده نمی شود. لذا ریسک های تأمین کنندگان به خود شرکت های نفت و گاز تحمیل می گردد. برای بهبود مدیریت ارتباط با تأمین کننده، شرکت ها باید روشی را برای معیارگذاری تأمین کننده اتخاذ نمایند. شرکت های نفت و گاز باید قدرت و عملکرد پیمانکاران مختلف را برای انواع مراکز هزینه اندازه گیری نمایند و دائماً در حال مذاکره با تأمین کننده باشند، به طوری که تأمین کنندگان با تعهدات لازم از نظر ایمنی، آموزش، تجهیزات و نیازهای کارکنان هماهنگ باشند. همچنین برای مدیریت قراردادهای، برخی از شرکتهای نفت و گاز با فرآیندهای غیرکارآمد مانند عدم انطباق قرارداد با خواسته های تأمین کنندگان روبرو هستند.

❖ نقشه برداری از زنجیره تأمین

نقشه برداری از زنجیره تأمین یکی از روش های کاهش خطرات زنجیره تأمین است، به ویژه اگر وابستگی بیش از حد به یک کشور یا تمرکز در تأمین منابع از یک کشور یا جغرافیا وجود داشته باشد. نقشه برداری از زنجیره تأمین شامل درک کاملی از تأمین کنندگان، از جمله سایتهای جهانی آنها ، سایتهای محلی و پیمانکاران فرعی است و همچنین دانستن اینکه کدام اجزا یا قطعات از آن سایتهای تأمین می شوند یا مجوز (ساخت یا تأمین) می گیرند. شرکتهایی که در نقشه برداری از زنجیره تأمین پیشرو هستند، در صورت بروز اختلالات، زیان نخواهند کرد زیرا آنها می توانند زنجیره تأمین خود را (در کوتاه مدت و میان مدت) به سرعت مدیریت نمایند. وقتی شرکت ها از قبل مطلع شوند که اختلال از کجا ایجاد می شود و روی کدام یک از محصولات تأثیرگذار است، آنها زمان لازم را دارند تا بلافاصله استراتژی های اجتناب و کاهش را اجرا کنند - مانند تغییر شکل تقاضا (ارائه تخفیفات یا جایگزینی کالاها، کنترل تخصیص موجودی کالا و ...)

❖ تحلیل بازار زنجیره تأمین

تحلیل بازار زنجیره تأمین به شرکت ها کمک می کند تا تصمیمات درستی را در مورد بازارهای مورد نظر برای خرید، نحوه تعیین قیمت مناسب برای پرداخت و معیارها و اهداف مناسب رقابتی بگیرند. تحلیل ریسک موثر در زنجیره تأمین به شرکت های نفت و گاز کمک می کند تا با چالش های استراتژیک زنجیره تأمین مانند ظرفیت محدود، زیرساخت ها و بازارهای بی ثبات مقابله کنند.

جهت بهبود و استقرار بهترین شیوه های کاهش خطر در زنجیره تأمین می توان از شاخص های طبقه بندی مشاغل ملی استفاده نمود این شاخص ها می توانند برخی از اقدامات عملی ذیل را تعدیل کرده و اجرایی نمایند.

• بحران زنجیره تأمین و دسته بندی هزینه ها ی عمده را درک کنید.

این امر مستلزم شناسایی هزینه ها و گزینه های تأمین منابع در سراسر زنجیره تأمین برای هر گروه و تعیین مداخلات مناسب است (به عنوان مثال، جستجوی تأمین کننده جدید، تغییر مشخصات، تغییر شرایط قرارداد).

• ارزیابی تنگناهای بحرانی و غیر بحرانی زنجیره تأمین را به عهده بگیرید .

هدف گذاری برای تغییر الگو در زنجیره تأمین که می تواند به معنای شناسایی تأمین کنندگان جایگزین باشد.

• فرآیندهای تدارکات متناسب را ایجاد کنید.

در تأمین کنندگان تعهداتی ایجاد کنید تا شفافیت بهتری ارائه شود، علاوه بر این، اجرای عملیات را دنبال کنید.

• خطرات در سبد هزینه ها را مدیریت کنید .

نه صرفاً در پروژه های خاص یا کالاها، یا تقسیم سرمایه در هزینه های عملیاتی.

• به طور فعالانه پایگاه تأمین را مدیریت کنید .

تأمین کنندگان مربوطه را انتخاب کنید، بر هم تراز و پایداری (یعنی روابط پویا) تمرکز کنید و اطمینان حاصل کنید که مالکیت و مسئولیت شرکت برای تأمین کنندگان روشن است.

• استعدادها و قابلیت های مورد نیاز برای پشتیبانی از تدارکات و فعالیت های زنجیره تأمین را نهادینه کنید.

امروزه، این مهارت های کمیاب در سطح اعلائی قرار دارند. در چند سال آینده، پرورش استعداد مناسب در اینجا به همان اندازه مهم است که در مهمترین مناطق فنی و عملیاتی اهمیت خواهد داشت.

پیشرفت وبازنگری در استراتژی زنجیره تأمین در حال حاضر آغاز شده است، اما COVID-19 نیاز به داشتن زنجیره تأمین جهانی غیرمتمرکز را افزایش می دهد. توسعه انعطاف پذیری زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط مبتنی بر همکاری تأمین کننده مسیر آتی برای شرکتهای نفت و گاز می باشد تا در زمان کنونی (عصر کاهش قیمت های نفتی و تمرکز بر اکتشاف و تولید) هزینه ها را از بهترین راه ممکن کاهش دهند. واقعاً جالب خواهد بود که ببینیم چگونه شرکت های نفت و گاز می توانند به طور موثر سیستم نظارت بر تأمین کننده را (همراه با تصویب بهترین روش زنجیره تأمین در سال ۲۰۲۰) مدیریت نمایند.