

واقعیتی جدید در مورد تدارکات و زنجیره تأمین کالای نفت و گاز

"اداره تدوین خط مشی ها و روش های بازرگانی"

تهیه کنندگان:

جواد عطایی

علی واعظیان

واقعیتی جدید در مورد تدارکات و زنجیره ی تأمین کالای نفت و گاز

نویسندگان: آکس دلیا^۱، کیریل بلیزناکوو^۲، مارکو تُنگوتی^۳، اریک اُودنُت^۴، هاریش همیگ^۵، جُول کوانگ^۶ و لی یان^۷

رخداد‌های بی سابقه نیاز به اندازه گیری های بی سابقه دارد. بهره بردارهای نفت و گاز متأثر از پاندمی کرونا و همچنین سقوط قیمت نفت از تعادل خارج شده اند. به علاوه تعطیلی ها در سراسر جهان و بسته شدن مرزها مانع از توانایی شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی برای ارائه ی خدمات به موقع با بودجه ی متناسب می شوند.

بسیاری از "شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی"^(۸) در شرایطی وارد این شرایط بحرانی شده اند که آنها را از همیشه ضعیف تر کرده است. علیرغم اینکه، بهره بردارهای نفت و گاز مانند سال ۲۰۱۴ میلادی خواهان کاهش قیمت و کاهش مخارج سرمایه ای و عملیاتی از طرف تأمین کنندگان نیز بودند. چنین معیارهای سنتی می توانند باعث ورشکستگی شرکت های تأمین کننده شوند و خسارات زیادی به توانایی های صنعت وارد می کند و به توانایی های بهره بردارهای نفت و گاز برای نگهداری و حفظ تولید آسیب جدی وارد می کند.

بهره بردارها باید رویکردی دوگانه اتخاذ کنند. در کوتاه مدت، آنها نیاز دارند قدم هایی در جهت محافظت از شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی انجام دهند و صنعت زنجیره ی تأمین را برای ادامه ی عملکرد، فعال کند. با فرض اینکه قیمت نفت به ازای هر بشکه زیر ۴۰ دلار آمریکا باشد و ادامه ی پاندمی کرونا باعث بروز برخی اختلالات برای تولید و لجستیک شود، پیش بینی ما این است نزدیک نیمی از شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی و بیش از ۹۰ درصد از شرکت های تأمین کننده ی سرویس های لرزه نگاری و بیش از ۷۰ درصد شرکت های سرویس سرچاهی می توانند ظرف شش ماه ورشکسته شوند اگر بهره بردارها برخی معیارهای حمایت کننده را پیاده سازی نکنند.

همزمان، بهره بردارهای نفت و گاز باید این موقعیت بحرانی را به عنوان یک فرصت برای تبدیل روابط تجاری میان مدت و به کار بردن آموخته ها از صنایع دیگر در آماده سازی برای دوره ی قریب الوقوعی که "قیمت نفت تا حد زیادی کاهش یافته و برای مدت طولانی در این محدوده قیمت پایین می ماند"^(۹) مدنظر قرار دهند. با پاسخگویی به این واقعیت جدید و مشارکت انتخابی با تأمین کننده های آنها، شرکت ها می توانند انعطاف پذیری بیشتری داشته و از یافته های قابل ملاحظه ی آنها استفاده نمایند.

تأمین کننده ها هرگز اینچنین آسیب پذیر نبوده اند

شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی با محیط تجاری روبرو هستند که از تمام رکودهای اقتصادی پیشین خشن تر می باشد. در نتیجه، از قبل چندین تأمین کننده ی پیشرو برای محافظت از ورشکستگی ثبت شده اند. برای درک بهتر مشکلاتی که شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی با آنها مواجه هستند، ما از مدیران ارشد در ۱۲۵ رده ی اول سازمان های تأمین کننده نظرسنجی کردیم و با مدیران عامل بیش از ۳۰ شرکت مصاحبه کردیم و آنالیزهای اقتصادی بیش از ۲۰۰ تأمین کننده را جمع آوری کردیم و هزینه هایی که توسط بهره بردارها در تمام حوزه های اصلی وجود داشت را آنالیز کردیم.

۱-Alex Dolya ۲-Kiril Bliznakov ۳-Marco Tonegutti ۴-Eric Oudenot ۵-Harish Hemmige ۶-Joel Kwong
۷-Li Yan ۸-OFSE (OilField Services and Equipment) ۹-lower-for-longer

یافته های کلیدی ما به صورت زیر می باشند:

• شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی در سال ۲۰۱۹ به طور قابل ملاحظه ای قدرت نفوذ بیشتری نسبت به سال ۲۰۱۴ داشته اند و علاقه مندی بیشتری برای تزریق پول به آن بوده. همزمان، آنها از فاز اجرایی فاصله گرفته و بیشتر به سمت بخش تأمین سوق پیدا کردند.

• آنالیزهای ما در حوزه های عملیاتی گوناگون نشان می دهد ضرورت دارد که بهره بردار ها باید هزینه های واحد را ۲۰ تا ۵۰ درصد کاهش دهند.

• ۸۰ درصد از تأمین کننده های شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی در موقعیت بحرانی کنونی از بهره بردارها درخواست هایی مبنی بر کاهش ۲۰ تا ۲۵ درصدی قیمت ها را دارند.

• تأمین کننده های رده اول انتظار دارند چنانچه قیمت نفت در یک چهارم آخر سال ۲۰۲۰ میلادی بین ۳۰ تا ۴۰ دلار آمریکا باشد، حدود چهل درصد از تأمین کننده های جزء در معرض خطر ورشکستگی قرار بگیرند.

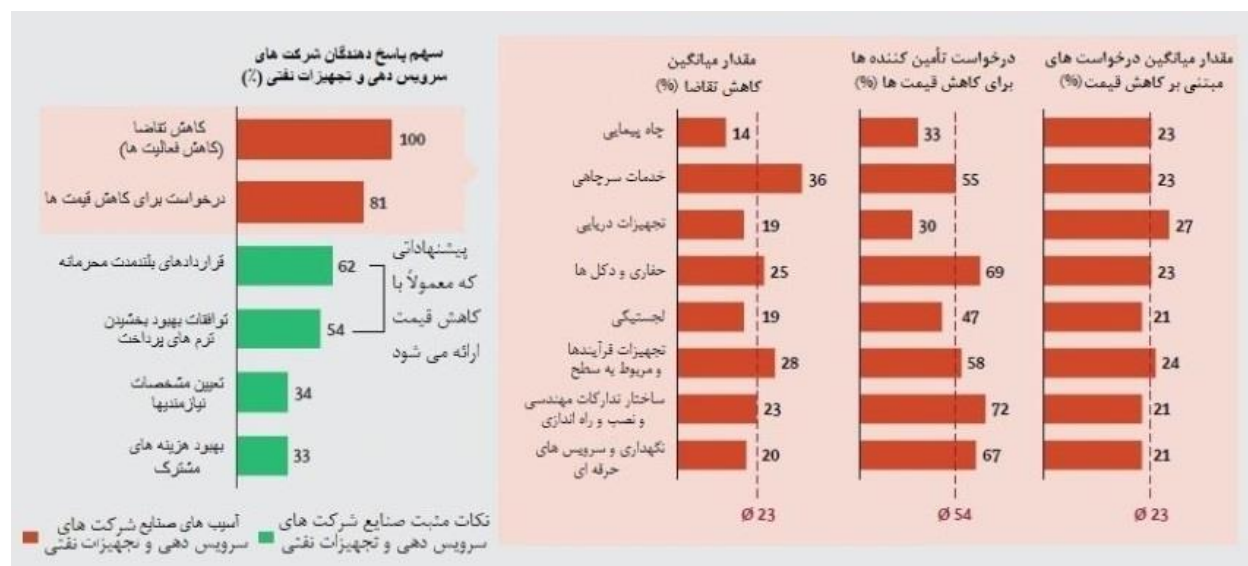
یافته های ما نشان می دهد بهره بردار ها در شناسایی سطح چالش ها و سختی های مسائل مالی در بحث زنجیره ی تأمینشان معمولاً با اشتباه و شکست مواجه می شوند. بسیاری از آنها همچنان از برخی معیارهای سنتی و قدیمی برای کاهش هزینه ها استفاده می کنند که در موقعیت های بحرانی پیشین و نه فعلی مثرتر بوده اند. اما در این دوره این معیارها نه تنها برای کاهش چشمگیر هزینه ها ناکافی بوده و نمی توانند وقفه ای در روند صعودی قیمت ها ایجاد کنند، بلکه همچنین ادامه ی حضور تأمین کننده ها را هم به مخاطره می اندازد (شکل ۱ را ببینید). در نتیجه، بهره بردار ها برای حفظ نیازمندیهایشان باید بیشتر به افکار و ایده های خلاقانه روی آورده و عمل نمایند.

جلوتر از بازی:

معمولاً مشکلات و نگرانی های تأمین کننده ها موضوع مهمی نیست. بهره بردار ها معمولاً در طول فرآیند تشخیص صلاحیت برای تأمین کننده های جدید و همینطور قبل از اعطای قراردادهای بزرگ، جزئیات مسائل مالی شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی را بررسی می کنند. و تا الان، بهره بردار ها سالانه فقط با موارد کمی از مفاد فورس ماژور و ورشکستگی های تأمین کننده ها در نقاطی در دنیا مواجه شده اند. اگرچه در این برهه ی بحرانی فعلی، که در آن شوک قیمت نفت با شرایط لجستیکی که تحت تأثیر پاندمی کرونا می باشد و قطع تولید صنعت، نگرانی ها و مشکلات زیادی که تأمین کننده ها با آنها دست و پنجه نرم می کنند واقعی است و بهره بردار های بزرگ می توانند ماهانه با ده ها اتفاق فورس ماژور و ورشکستگی مواجه شوند.

در نتیجه، ضروریست که بهره بردار ها نگاهی آینده نگر و عمیق تر برای درک اوضاع مالی مناسب تأمین کننده ها به منظور پیش بینی و واکنش سریع به مشکلات احتمالی داشته باشند.

شکل ۱: رؤیت نتایج خرید و مدیریت زنجیره ی تأمین فعلی بهره بردارها بیانگر تشابه آن با وضعیت مشابه سال ۲۰۱۴ می باشد، ریسک بقای تأمین کننده های شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی



منبع: نظرسنجی خرید و مدیریت زنجیره ی تأمین شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی گروه مشاوره ی بوستون، اردیبهشت ۱۳۰۰ (۱۲۵ = n)؛ تحلیل های گروه مشاوره ی بوستون

استفاده از معیارهای مالی و تجزیه و تحلیل ها که می توانند کمک شایانی به ساختن تصویری از آینده باشند این امکان را به بهره بردار ها می دهد که رویکرد متمایزی با منابع تأمین برای استفاده از معیارهای مشارکتی بیشتر و گسترده تری داشته باشند و در نتیجه بتوانند زمان بیشتری بخرند. معمولاً بیشتر بهره بردار ها، ریسک تأمین کننده را با توجه به تنوع معیارهای مالی که حداقل سه ماه از تاریخشان گذشته باشد بررسی می کنند. اینها شامل نقدینگی، بدهی به حقوق صاحبان سهام، نسبت های پوشش بهره، رتبه بندی اعتباری، و امتیازات ورشکستگی آلتمن ۱ می باشد. در حالیکه این معیارها قبل تر برای این شرایط پاندمیک کافی بودند، ولی آنها دیگر در این شرایط بحرانی دوگانه ی فعلی مؤثر نیستند. در گروه مشاوره ی بوستون ۲ ما برای مشاهده ی سلامت افراد در شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی یک مدل ساختیم که با این اطلاعات شروع شد، اما بعدها فراتر می رود، و به ما این امکان را می دهد که مشکلات آینده را پیش بینی کنیم.

مدل ریسکی تأمین کننده چگونه کار می کند

بعد از ارزیابی تاریخچه ی داده های مالی، قدم بعدی این است که با توجه به پویایی صنعت، درک بهتری از چشم انداز مالی تأمین کننده ها پیدا کنیم. بطور مثال با بررسی چگونگی تأثیر تغییرات قیمت نفت بر تقاضاها برای انواع سرویس های تأمین کننده در گذشته، ما می توانیم آسیب هایی که می تواند به درآمد تأمین کننده های حقیقی در این شرایط بحرانی فعلی وارد می شود را تحلیل و بررسی کنیم. استفاده از اعلامیه های بهره بردار ها، ما می توانیم ضررهای مالی احتمالی برای طبقات مختلف شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی را در جایگاه های مختلف ارزیابی کنیم. با بررسی و تمرکز بیشتر بر بازار و تأمین کننده ها در سطوح مختلف، می توان پارامترهای مختلفی را که در شرکت ها منجر به کاهش درآمد می شوند تعیین نمود و از این حاشیه های ضرر جلوگیری کرد. ما می توانیم به وسیله ی تحلیل شاخص های هدایت کننده ی دیگر در مورد پروژه های اقتصادی در جایگاههای متفاوت، نقاط حیاتی صنعت را شناسایی کنیم.

مرحله نهایی شامل مدل سازی توانایی شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی برای مواجهه با تغییرات شرایط می باشد. بدین منظور، ما نگاهی به معیارهایی که در ادامه می آید می اندازیم:

- میزان نقدینگی مالی یک شرکت، که نشان می دهد آیا یک شرکت ذخایر مالی سالمی دارد.
- نسبت هزینه های متغیر به ثابت، که نشاندهنده ی میزان انعطاف پذیری مبانی هزینه های یک شرکت می باشد.
- نسبت بدهی های یک شرکت، که نشان می دهد آیا کسب و کار آن شرکت از تأمین گردش مالی کافی برای اینکه از عهده ی بدهی هایش بر بیاید دارا هست یا خیر.

با داشتن این ساختار، بهره بردارها می توانند خیلی مؤثرتر مشکلات احتمالی زنجیره ی تأمین را برطرف کنند. ما بیش از ۳۰ شاخص اندازه گیری را شناسایی کرده ایم که می تواند به بهره بردارها کمک کند تا بتوانند تأمین کننده های شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی را حمایت کنند، ولی کمتر از ۲۰ درصد آنها مستقر شده اند. بهره بردارها باید به این شاخص ها توجه داشته باشند، به خصوص با توجه به اینکه شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی مانند سرویس های سرچاهی و سرویس های دریایی، نگهداری، و حمل و نقل و تأمین کننده های لجستیکی بیشتر از همه می توانند آسیب پذیر باشند و در عین حال برای ادامه ی تولید ضروری هستند.

بطور مثال، علاوه بر چنین رویه های استاندارد ی مانند گسترش خطوط اعتباری و تهیه ی ضمانت ها که کمک می کنند تولیدکننده ها به سرمایه های خارجی دسترسی پیدا کنند، بهره بردار ها باید نقطه اشتراک ظرفیت حمل و نقل با تأمین کننده ها را در نظر گرفته و به ترخیص تجهیزات و قطعات یدکی از خارج کمک کرده، و به منظور کمک به تأمین کننده ها پیش پرداخت تهیه کنند تا بتوانند سرمایه شان را به عنوان مواد مصرفی وارد چرخه کنند. (شکل ۲ را ببینید).

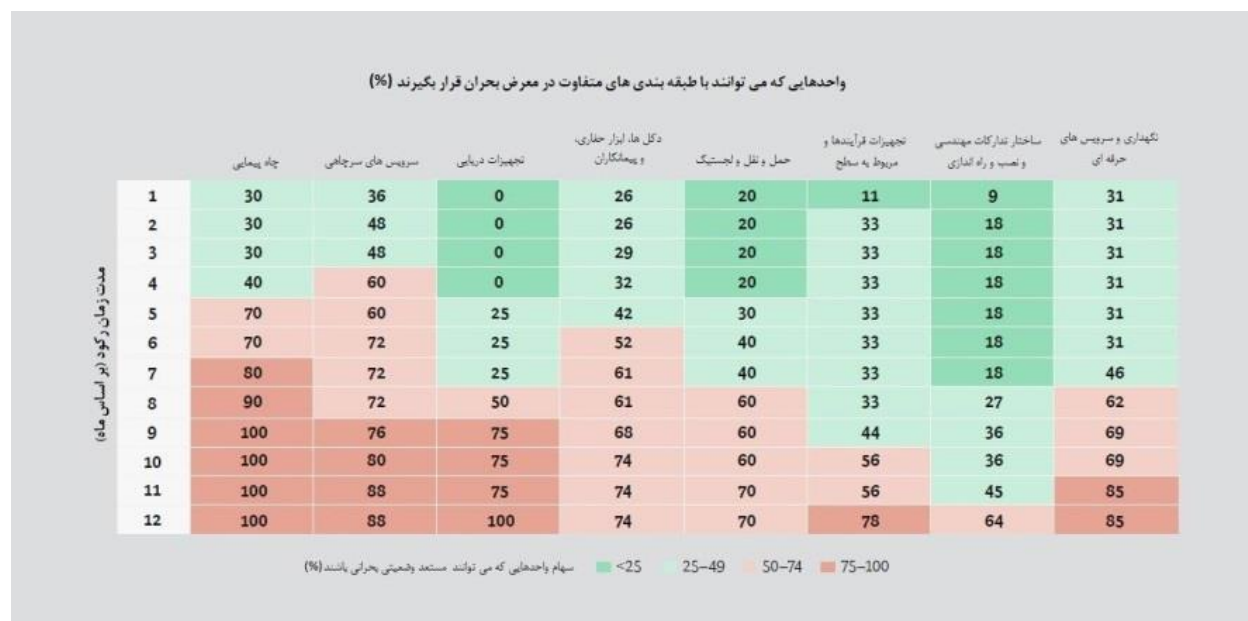
اما وقتی بخاطر بحران های مالی اقدامات کاهشی را برای کمک به تأمین کننده ها در نظر می گیریم، بهره بردارها از این توازن محتاطانه ضربه می خورند. برای بعضی طبقه بندی ها شامل مهندسی، تدارکات و نصب و راه اندازی، که برای حمایت از

سرمایه گذاری در تکنولوژی و مهارت ها به حجم بالای سفارش وابسته است، لازم است آنها تا حدی از تثبیت برای توانمندسازی بازیگران برای ساختن مقیاسی کافی و بهبود بهره برداری برای بقاء بیشتر در یک محیط رقابتی نیاز خواهند داشت.

نقاط حیاتی شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی برای بحران های مالی

با استفاده از مجموعه ی وسیعی از معیارها، ما مناطق و مقوله هایی را که به احتمال زیاد در معرض موقعیت های بحرانی فعلی می باشد شناسایی کردیم:

- توسعه ی چاه ها در آسیا، کشورهای مشترک المنافع ایالات مستقل و آمریکای لاتین، در هزینه های سرمایه ای بیشترین آسیب پذیری را دارد.
- همچنین نصب و راه اندازی تجهیزات سرچاهی و زیرساخت ها در هلند، حوزه ی غربی تگزاس و در سواحل شرقی آمریکا نیز برای کاهش هزینه های سرمایه ای بسیار آسیب پذیر می باشد.
- اگر بر پایه منطقه ای بخواهیم به قضیه نگاه کنیم، آفریقا و آمریکای شمالی با بیشترین ریسک های بحران مالی تأمین کننده ها و اختلال در زنجیره ی تأمین مواجه می باشند.
- شرکت های ارائه دهنده خدمات لرزه نگاری و سرویس های سرچاهی در بیشترین ریسک بحران های مالی هستند، و این ریسک با ادامه ی رکود افزایش می یابد. (شکل زیر را ببینید.)



منبع: مرکز نظارت سلامت مالی شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی گروه مشاوره ی بوستون، تحلیل های گروه مشاوره ی بوستون، کیپیتال آی کیو

توجه: فرض کنید قیمت نفت در رنج بین ۳۱ تا ۴۱ دلار بر هر بشکه می باشد.

با اعمال طیف گسترده ای از اقدامات در کلیه ی مقولات مرتبط با شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی، بهره بردارها این توانایی را کسب کردند که زنجیره ی تأمینشان را تثبیت کنند، و مشکلات مالی مبرم را در بین تأمین کنندگان حقیقی برطرف نمایند، و بتوانند برای اقدامات بیشتر زمان بیشتری را برای خودشان مهیا کنند. با این اوصاف، نیاز است که آنها دوراندیشی بیشتری برای پرورش نوآوری، هزینه های ساختاری کمتر و ایجاد یک مزیت رقابتی در میان مدت و طولانی مدت داشته باشند. تحقیقات و مصاحبه های ما پیشنهاد می کند که توسعه ی شراکت های استراتژیک با یک گروه منتخب از تأمین کننده ها می تواند یک راه مهم برای رسیدن به این هدف ها باشد.

شراکت های استراتژیک، ضرورتی جدید هستند:

"رحم امانوئل"^۱ یکی از اعضای کنگره ی آمریکا و شهردار سابق شیکاگو جمله ی معروفی گفته است: «هرگز اجازه ندهید یک بحران خوب از بین برود. این یک فرصت است برای انجام کارهایی که زمانی شما فکر می کردید غیرممکن است.» در بحران های

شکل ۲: مجموعه پاسخ های فوری بهره بردارهای نفت و گاز با بیش از ۲۵ اهرم برای کاهش شرایط بحرانی تأمین کننده ها

اهرم هایی برای کاهش اختلالات زنجیره ی تأمین	اهرم های غیرمستقیم بهره بردارها برای کاهش بحران های مالی	اثراتورها اهرم های مستقیمی را برای کاهش مشکلات مالی دارند
رفع اختلال در تولید	تأثیرگذاری بر تنظیم کننده ها و دولت	بهبود موقعیت جریان نقدی
3 اهرم ها	2 اهرم ها	8 اهرم ها
تکمیل های محلی چارچوب قراردادهای مواد خام برای تأمین کنندگان	بسته ی حمایتی صنعت معافیت های مالیاتی	نقاط عطف پرداخت های تجدیدنظر شده چرخه ی پرداخت تسریع شده تسهیل مجازات های قراردادی
رفع اختلالات لجستیکی	تأثیرگذاری بر مؤسسات وام ده	بهبود بخشیدن به دسترسی های مالی
4 اهرم ها	3 اهرم ها	8 اهرم ها
قراردادهای حمل و نقل پشتیبانی از ترخیص در مرزها بسته بندی حمل و نقل متقابل تأمین کننده ها	شفافیت تقاضای خطوط لوله ضمانت های ساختاری دسترسی های مالی	مسائل مالی تأمین کنندگان و ضمانت های بانکی خرید مواد ورودی برای تأمین کنندگان ردیف یک
محافظت با گزینه های جایگزین	هماهنگی پشتیبانی بین ابرتورها	محافظت در برابر پیش فرض تأمین کننده ها
3 اهرم ها	2 اهرم ها	3 اهرم ها
افزایش تولید داخلی بازار بین ابرتورها برای به اشتراک گذاری منابع حیاتی	تلاش برای نجات ابرتورها در شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی	قراردادهای متداوم منابع کوتاه مدت

منبع: تحلیل های گروه مشاوره ی بوستون

فعلی، نیاز است بهره بردارها و شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی فراتر فکر کنند و نوع جدیدی از روابط را پایه ریزی کنند که با گذشت زمان بتواند بازیگران این عرصه را قادر سازد تا فضایی با کمینه قیمت را که در آن حاشیه ها به حداقل رسیده است را مهیا سازند.

به طور کلی ساختن روابط عمیق با تأمین کننده ها و ارزشمندی سازی می تواند ویژگی کلیدی چشم اندازهای در حال ظهور باشد. ما پیش بینی می کنیم که چنین شراکت های استراتژیکی بین تأمین کننده ها می تواند در عملیات بالادستی بهره بردارها، ارزشی بین ۳۰ تا ۵۰ درصد بیشتر را به ارمغان بیاورد، بسیار بالاتر از ۵ تا ۱۰ درصد پس اندازی که بهره بردارها انتظار دارند از طریق اقدامات سنتی به دست آورند. مصاحبه هایی که ما انجام داده ایم نشان می دهد که در حال حاضر تأمین کنندگان پیشرو برای شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی، درباره ی مشارکت های استراتژیکی بحث هایی با بهره بردارها دارند. ایده ی مشارکت استراتژیکی ایده ی جدیدی نیست. به عنوان مثال، صنایع خودروسازی، هوافضا، و صنایع دفاعی را در نظر بگیرید. خودروسازان در سراسر جهان با تمرکز بر ارزش و نه فقط هزینه ها، کیفیت را بهبود بخشیده، هزینه ها را کاهش داده، زمان ورود به بازار را تسریع کرده و با هماهنگی نزدیک تولید با تأمین کنندگان خود و انجام تحقیق و توسعه ی مشارکت، به پیشرفت های تکنولوژیکی دست یافته اند. برای مثال با برنامه ریزی طی چندین دهه، سازندگان جدید وسایل الکتریکی، با انجام اقداماتی مانند ساده سازی و استانداردسازی فرآیندهای تولید، مشارکت های استراتژیکی تأمین کنندگان را بهبود بخشیده اند. مزایای استفاده از مشارکت های استراتژیکی برای تولید ارزش از طریق عملیات استاندارد و مدلسازی بیشتر در صنعت نفت و گاز به طور گسترده شناخته شده است. با این حال آنها هنوز در این عرصه چندان شناخته شده نیستند. سه دلیل اصلی برای این وجود دارد:

- بهره بردارها در گذشته ای که داشته اند همواره از حاشیه ی سودهای بزرگی که داشته اند خرسند بوده اند و همواره بر تولید و تقویت درآمد تمرکز داشته اند، بر خلاف شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی که تمرکز بیشتر بر روی هزینه و به حداکثر رساندن حاشیه ها دارند، و بدین ترتیب باعث بوجود آمدن عدم تطابق بین انگیزه ها و اهداف می شوند.

- دستورالعمل تدارکات ملی، شیوه های استاندارد محبوبی دارند (مانند روش تدارکات "سه پیشنهاد و خرید") و بیش از رویکردهای نوآورانه تر مورد نیاز مشارکت های استراتژیکی می باشد.

- صنعت نفت و گاز در فرهنگ و روش های کار ریشه دوانده است (جایی که بهره بردارها به طور موثر شرایط را به شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی دیکته می کنند)، تفاوت در دی ان ای فرهنگی بین بهره بردارها و شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی، مانع از همکاری تأمین کنندگان با بهره بردارها برای ایجاد نوآوری و ارزش سازی می شود.

ما معتقدیم شرکت های نفت و گاز باید درس های حیاتی درباره ی مشارکت های تأمین کنندگان از صنایع دیگر یاد بگیرد و آنها را به مشارکت های خودش تعمیم دهد. شرایط بحرانی فعلی فرصت خوبی برای بهره بردارها و شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی در جهت اقدامات خلاقانه برای دگرگون کردن روابطشان می باشد. مشارکت استراتژیکی نفت و گاز می تواند از طرق مختلف ارزش سازی کند. علاوه بر این، ما معتقدیم که در بسیاری از بازارهای تنظیم شده ی وابسته به نفت، که در آن کاهش قابل توجهی در هزینه های صنعت برای رویارویی با اهداف سر به سر مالی دولت مورد نیاز است، برای قانونگذار ضروریست تدارکات خود و الزامات رقابت را بازبینی کنند و رویکردی با تشویق دیگران به ارزش افزوده بیشتر و پس انداز به نفع مشارکت داشته باشند.

برای رسیدن به موفقیت و به حداکثر رساندن مزایای ارائه شده توسط مشارکت های استراتژیکی تأمین کننده ها، بهره بردارها باید اقدامات زیر را در اولویت قرار دهند:

● سلامت مالی واقعی زنجیره ی تامین خود را با یک نگاه آینده نگر و عمیق از شرکت های تامین کننده ی فردی درک و ارزیابی کنید.

● دو یا سه تامین کننده را در سرتاسر طبقه بندی های کلیدی شناسایی کنید، که کمک آنها بتواند موقعیتی را خلق کند که درهای زیادی از ارزش های بالقوه و مشارکت های راهبردی تامین کنندگان آزمایشی با آنها برای ما گشوده شود.

● اطمینان حاصل کنید که بهترین حمایت مالی را دارید، و سپس به آرامی با تمرکز بر مؤلفه های مشارکت در سطح مبتدی شروع کنید، مانند قراردادهای بلندمدت مبتنی بر عملکرد، برای کمک به ایجاد اعتماد بین بهره بردارها و تامین کنندگان

● آماده شوک فرهنگی اجتناب ناپذیر ناشی از تفاوت در دی ان ای بین بهره بردارها و شرکت های سرویس دهی و تجهیزات نفتی در حالی که به یاد داریم آن مشارکت های استراتژیک یک راه کلیدی برای ایجاد ارزش بالقوه قابل توجه است

● پیشروی بیشتر به همراه مشارکت در طول زمان با معرفی ویژگی های پیچیده تری از ابعاد مشارکت، مانند توسعه طراحی ها و برنامه ریزی عملیاتی و همچنین نوآوری مشترک.

با نگاهی به رئیس جمهور سابق آمریکا و ژنرال ارتش دوایت دی. آیزنهاور، می توان گفت که تدارکات و زنجیره تأمین نقشی راهبردی و تعیین کننده حتی در تعیین پیروزی یا شکست در نبردها و جنگ ها داشته است. امروز این پیام به ویژه می تواند با صنعت نفت و گاز مرتبط باشد. امروزه عملکرد تدارکات توسط بهره بردارها بحران را افزایش داده است، و آن را از یک نقش حمایتی به یک منبع مزیت رقابتی تبدیل کرده است و به افسران ارشد تدارکات یک صندلی در موقعیت های اجرایی داده شده است. این رهبران در حال حاضر نیازمند حفظ تعادل سلامت زنجیره تامین با یک دستور کار ارزشمندی سازی و تبدیل استراتژیک مشارکت به واقعیت هستند.

درباره ی نویسندگان:

آلکس دلیا، مدیر عامل و شریک در دفتر سنگاپور گروه مشاوره بوستون است. او کار این شرکت در تأمین و زنجیره ی تأمین نفت و گاز را رهبری می کند. می توانید از طریق این ایمیل با او تماس بگیرید: dolya.alex@bcg.com

کریل بلیزناکوف، مدیر عامل و شریک ارشد در دفتر این شرکت در لندن است. او به شکلی چشمگیر در حوزه ی خدمات میدان نفتی فعالیت دارد. می توانید با ایمیل bliznakov.kiril@bcg.com با او تماس بگیرید.

مارکو تونگوتی، مدیر عامل و شریک ارشد در دفتر گروه مشاوره ی بوستون در میلان است. او به شکلی چشمگیر در حوزه ی خدمات میدان نفتی فعالیت دارد. می توانید از طریق ایمیل tonegutti.marco@bcg.com با او تماس بگیرید.

اریک اودنوت، مدیر عامل و شریک دفتر این شرکت در پاریس است. او فعالیت های شرکت را در مسائل بالادستی رهبری می کند. می توانید از طریق ایمیل به آدرس oudenot.eric@bcg.com با او تماس بگیرید.

هریش همیچ، مدیر عامل و شریک در دفتر گروه مشاوره ی بوستون در شیکاگو است. شما می توانید با ایمیل به آدرس hemmige.harish@bcg.com با او تماس بگیرید

جوئل کوانگ، یکی از مدیران دفتر این شرکت در کوالالمپور است. می توانید از طریق ایمیل زیر با او تماس بگیرید kwong.joel@bcg.com

لی یان، رهبر پروژه در دفتر گروه مشاوره ی بوستون در سنگاپور است. میتوانید از طریق ایمیل yan.li@bcg.com با او تماس بگیرید.

گروه مشاوره بوستون با رهبران تجارت و جامعه شریک می شود تا مهمترین چالش های آنها را برطرف کند و برای آنها فرصت خلق کند. گروه مشاوره ی بوستون از زمانی که در سال ۱۰۶۳ تاسیس شد پیشگام در استراتژی کسب و کار در آن زمان بود. امروزه، ما به مشتریان کمک می کنیم تا بتوانند متحول شوند و الهام بخش آنها در ایجاد تغییرات می شویم و سازمان ها را قادر می سازیم رشد مثبت کنند، به آنها کمک می کنیم تا در فضای رقابت باقی بمانند. برای موفقیت، سازمان ها باید قابلیت های دیجیتال و انسانی را با هم ترکیب کنند. تیمهای متنوع و جهانی ما نگاهی عمیق و تخصصی به صنعت و طیف وسیعی از دیدگاه ها برای ایجاد تغییر دارند. گروه مشاوره ی بوستون راه حل هایی را از طریق مشاوره مدیریت پیشرو همراه با فناوری و طراحی، شرکتی و دیجیتال سرمایه گذاری ارائه می دهد. هدف تجاری ما در یک مدل منحصر به فرد مشترک در سراسر شرکت این است که در تمام سطوح سازمان مشتری نتایج را ایجاد کنیم تا به مشتریان ما اجازه دهد پیشرفت نمایند. برای پیدا کردن جدیدترین محتوای گروه مشاوره ی بوستون و ثبت نام برای دریافت پیام های الکترونیکی در مورد این موضوع یا موارد دیگر، لطفاً از وبسایت bcg.com بازدید کنید