

قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز: مطالعه‌ای در بخش میان‌دستی

سیدحسین جلالی^۱، شهرام خلیل‌نژاد^۲، عماد گل‌محمدی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۹/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۷

چکیده

نظریه‌های مختلفی پیرامون چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی توسط محققان و اندیشمندان مدیریت راهبردی مطرح شده است و دیدگاه قابلیت‌های پویا که ارتباط نزدیکی میان کسب مزیت رقابتی و قابلیت‌های سازمانی قائل است، یکی از روشن‌ترین نظریاتی است که درباره مزیت رقابتی در دنیای امروز کسب‌وکار ارائه شده است. پژوهش حاضر در همین راستا با رویکردی اکتشافی و کیفی به شناسایی و تحلیل قابلیت‌هایی اختصاص دارد که رقابت‌پذیری و دستیابی به مزیت رقابتی را در بخش میان‌دستی زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای تحقق این هدف، داده‌هایی از ۲۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد ۶ پالایشگاه که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری و داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها پس از تلفیق با نظرات چند تن از خبرگان، با روش تحلیل مضمون مورد ارزیابی قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد دستیابی به مزیت رقابتی در بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز ریشه در دو قابلیت درون‌نگر ارزش‌افزایی و بهره‌وری (کیفی‌سازی فرآورده‌ها، کارایی عملیاتی و قابلیت فناورانه) و قابلیت برون‌نگر پایداری راهبردی کسب‌وکار (توسعه کسب‌وکار، گرایش بازار و پایداری زنجیره تأمین) دارد. این نتیجه نشان‌دهنده اهمیت رویکرد متوازن برای دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت نفت و گاز است.

واژگان کلیدی: قابلیت‌های راهبردی، مزیت رقابتی، تحلیل مضمون، صنعت نفت و گاز.

۱- کاندیدای دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

*۳- مدرس، دانشگاه علمی کاربردی استان ایلام، مرکز پارسیان (ایلام ۱)، ایلام، ایران. نویسنده مسوول مکاتبات emadg818@gmail.com

۱- مقدمه

انرژی به سبب نقش تعیین‌کننده خود در به حرکت درآوردن چرخ صنعت، یکی از مهم‌ترین مسائلی است که توجه سیاست‌گذاران را به خود جلب می‌نماید. در میان منابع مختلف انرژی، نفت و گاز همچنان به‌عنوان منبع اصلی تأمین انرژی در سراسر دنیا شناخته می‌شوند و مؤسسات مشاوره بین‌المللی، تحلیل‌گران و قانون‌گذاران بازار انرژی علیرغم روند رو به رشد تقاضا برای انرژی‌های جایگزین، مشتقات نفت و گاز را در افق میان‌مدت (۲۰۴۰ تا ۲۰۵۰ میلادی) اصلی‌ترین منابع تأمین انرژی در بخش‌های مختلف صنعت، تجارت و حمل‌ونقل می‌دانند (OPEC, 2018; IEA, 2018; PWC, 2017). به‌علاوه در بسیاری از کشورها نفت و گاز، منبعی برای تأمین انرژی برق است؛ بنابراین افزایش تقاضا برای انرژی برق به‌عنوان انرژی پاک، تأثیر مستقیمی برافزایش تقاضا برای نفت و گاز دارد و این مسئله اهمیت صنعت نفت و گاز را دوچندان می‌سازد.

اهمیت صنعت نفت و گاز در ابعاد مختلف زندگی امروزی، این صنعت را به یکی از صنایع محوری دنیا تبدیل کرده است و جریان عظیمی از سرمایه‌گذاری را به خود معطوف ساخته است، به‌نحوی که برآورد اوپک از میزان سرمایه‌گذاری موردنیاز تا افق ۲۰۴۰ به رقمی در حدود ۱۰ تریلیون دلار فقط برای صنعت نفت بالغ می‌شود (OPEC, 2018). این حجم از سرمایه‌گذاری فضای رقابت را در این صنعت تشدید خواهد کرد و نقش‌آفرینان اصلی این صنعت باید تلاش کنند تا برای افزایش رقابت‌پذیری و جلوگیری از زوال در بازه بلندمدت، سهم بیشتری از جریان سرمایه‌گذاری‌ها را به‌سوی خود جذب کنند. گسترش فعالیت شرکت‌های بین‌المللی و در پیش گرفتن راهبرد کاهش فاصله میان منابع خام و تأسیسات تولیدی که عمدتاً در قالب حرکت شرکت‌های بین‌المللی به سرمایه‌گذاری در بخش پالایش و ذخیره‌سازی نفت و گاز در کشورهای دارای منابع زیرزمینی در حال پدیدار شدن است، عرصه رقابت را تنگ‌تر می‌کند (Deloitte, 2018)؛ اما نباید از این نکته غافل شد که جذب سرمایه و افزایش رقابت‌پذیری کسب‌وکار در خلأ اتفاق نمی‌افتد. درواقع، شناخت فرصت‌ها، سرمایه‌گذاری روی آن‌ها بدون توجه به مفهوم قابلیت رخ نمی‌دهد و قابلیت‌های سازمان زیربنای شناخت فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها و همسوسازی سازمان برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها است (Helfat & Peteraf, 2015). درواقع، شناخت قابلیت‌ها مؤلفه‌ای اساسی در توسعه راهبرد سازمان‌هاست و درک عمیق قابلیت‌های راهبردی به سازمان کمک می‌کند تا ترکیب بهینه‌ای از قابلیت‌ها را سروسامان دهد و بر اساس این ترکیب بهینه، روی ارتقای قابلیت‌های راهبردی فعلی سرمایه‌گذاری کند، قابلیت‌های جدید بسازد و سرمایه‌گذاری‌ها را

روی قابلیت‌هایی که دیگر برای راهبرد ضروری به شمار نمی‌آیند، کاهش دهد (لافلی و مارتین، ۱۳۹۳). در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، مسئله اساسی شناسایی قابلیت‌های راهبردی و نیز عملیاتی کردن و اندازه‌گیری آن‌ها است. بررسی‌ها نشان می‌دهند که در متون علمی مدیریت راهبردی، چارچوب یا مدل مشخصی برای شناسایی و ارزیابی قابلیت‌ها در دست نیست. اگرچه تعدادی از نظریه‌پردازان مدل‌های مختلفی برای قابلیت‌ها ارائه کرده‌اند، اما روش مشخصی به‌منظور عملیاتی کردن و ارزیابی آن‌ها ارائه نشده است (حمیدی‌زاده و حسین‌زاده شهری، ۱۳۸۵).

ایران به‌عنوان یکی از تولیدکنندگان اصلی نفت و گاز نیز از چنین وضعیتی مستثنا نیست. صنایع نفت و گاز سهم قابل توجهی از اقتصاد ملی ایران را به خود اختصاص داده‌اند و توسعه و پیشبرد این صنعت نقش مهمی در رشد اقتصادی کشور ایفا می‌کند. در سال‌های اخیر با توجه به گشودگی نسبی فضای سیاسی بین‌الملل تلاش فراوانی برای جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت نفت صورت گرفته است. با این وجود، نوسانات فضای سیاسی بین‌الملل می‌تواند حجم جذب سرمایه را در صنعت نفت و گاز تحت تأثیر قرار دهد. این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که سرمایه‌هایی که به‌زحمت جذب شده‌اند، صرف توسعه قابلیت‌هایی شوند که برای بهبود رقابت‌پذیری صنعت در اولویت قرار ندارند. به‌عبارت‌دیگر، عدم شناخت کافی از قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز می‌تواند موجب تخصیص غیربهبود منابع محدود مالی شده و در نتیجه، نتواند صنعت نفت و گاز ایران را برای رقابت در یک چشم‌انداز بلندمدت پشتیبانی کند.

طبق گزارش مرکز زنجیره ارزش، ظرفیت بالفعل پالایش نفت خام کشور روزانه ۱ میلیون و ۸۰۲ هزار بشکه است. طی سال‌های گذشته برنامه‌ریزی‌هایی جهت افزایش ظرفیت پالایشی کشور به ۳ میلیون ۸۴۰ هزار بشکه در روز صورت گرفته است. بررسی‌ها نشان می‌دهد وضعیت صنعت پالایش کشور از دو حیث کمی و کیفی با وضعیت مطلوب فاصله دارد. از حیث شرایط کمی این موضوع قابل تأمل است که به‌رغم گذشت یک دهه از تعریف طرح‌های جدید پالایشگاهی هیچ‌یک از آن‌ها به بهره‌برداری نرسیده است. در خصوص تولید کیفی نیز صنعت پالایش کشور نتوانسته است در مقابل کنش‌های محیطی از جمله ارتقای استانداردهای کیفی و زیست‌محیطی، تغییرات بازار مصرف در دست عمل نماید (مرکز مطالعات زنجیره ارزش در صنعت نفت و گاز، ۱۳۹۵). پژوهش حاضر بر مبنای همین مسئله به بررسی و تحلیل قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز کشور اختصاص یافته است و به دنبال آن است که با تحلیل بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز به تبیین قابلیت‌هایی بپردازد که از اولویت و ارزش راهبردی برای افزایش رقابت‌پذیری برخوردارند. سازمان بین‌المللی استاندارد در یکی از بندهای استاندارد ایزو

۲۰۸۱۵، پالایش نفت و گاز و استحصال فرآورده‌های اصلی از نفت و گاز را در بخش میان‌دستی صنعت نفت طبقه‌بندی می‌کند و آن را متمایز از بخش بالادستی و پایین‌دستی می‌داند (ISO 20815, 2018). توجه به بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز از آن‌جهت اهمیت دارد که بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز در ایران از آزادی بیشتری در سرمایه‌گذاری نسبت به بخش بالادستی و همچنین از بلوغ بیشتری نسبت به بخش پایین‌دستی برخوردار است و هرگونه بهبود اندکی در این بخش می‌تواند هم تأثیر بزرگی بر کل بهره‌وری صنعت نفت و گاز داشته باشد و هم فرصتی برای صدور محصولات مشتق از نفت و گاز به‌جای خام‌فروشی آن‌ها به همراه داشته باشد؛ بنابراین هدف پژوهش شناسایی قابلیت‌های راهبردی صنعت نفت و گاز کشور در بخش میان‌دستی است. نیل به این هدف نیازمند پژوهش با رویکرد اکتشافی است، زیرا بخش میان‌دستی در ایران به دلایلی از جمله اتکای اقتصاد کشور به نفت، روند خصوصی‌سازی پالایشگاه‌ها، الگوی تحویل نفت خام به پالایشگاه‌ها، الگوی مالی تسویه مطالبات شرکت پالایش و پخش از پالایشگاه‌ها و همچنین ساختار بازار توزیع فرآورده‌های پالایشی دارای تفاوت ماهیت با بسیاری از کشورهای دنیا است و همین امر سبب عدم امکان بهره‌گیری حداکثری از تحقیقات غیرفارسی‌زبان می‌شود، علاوه بر آنکه نمونه پژوهش بین‌المللی مشخصی وجود ندارد که بر این بخش از زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز تمرکز کرده باشد. از سوی دیگر، بررسی مطالعات منتشره در نشریات علمی پژوهشی فارسی‌زبان نشان می‌دهد هیچ نمونه پژوهش داخلی با تمرکز ویژه بر بخش میان‌دستی به بررسی قابلیت‌های راهبردی نپرداخته است. به همین دلیل، سؤالات اصلی پژوهش حاضر با رویکردی اکتشافی به شرح زیر در دستور کار محققان قرار گرفته‌اند:

- یک شرکت پالایشگاهی ممکن است حائز چه قابلیت‌هایی در زمینه‌های مختلف (اعم از فنی، مدیریتی، فناورانه و ...) باشد.
- کدام قابلیت‌ها در یک شرکت پالایشگاهی می‌توانند به ایجاد مزیت رقابتی بیانجامند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

گرنٹ (۲۰۱۰) معتقد است که راهبرد، به مفهوم انطباق منابع و قابلیت‌های شرکت با فرصت‌هایی است که در محیط بیرونی ایجاد می‌شوند. تأکید بیشتر بر نقش منابع و قابلیت‌ها به‌عنوان اساس و مبنای راهبرد نتیجه دو عامل است. نخست اینکه محیط صنعت ناپایدارتر شده است؛ بنابراین به‌جای تمرکز بر بازار بیرونی، می‌توان منابع و قابلیت‌های درونی شرکت را به‌عنوان مبنایی مطمئن‌تر برای تدوین راهبرد در نظر گرفت. دوم اینکه به‌طور شفاف مشخص شده است که مزیت رقابتی منشأ اصلی سودآوری بیشتر است، نه

جذابیت صنعت (Grant, 2010). دیدگاه مبتنی بر منبع، رویکرد نوینی در مباحث نظری مدیریت راهبردی است که مبنای تدوین راهبردها را منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، اثربخشی منابع در سوق دادن سازمان به سوی موفقیت یکسان نیستند. منابع در چارچوب زنجیره ارزش، به قابلیت و سپس به شایستگی محوری و سرانجام به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند (حمیدی‌زاده و حسین‌زاده شهری، ۱۳۸۵). دیدگاه مبتنی بر منابع، شرکت‌ها را به‌عنوان مجموعه‌ای از منابع ناهمگون ارزشمند، کمیاب^۱، تقلیدناپذیر^۲ و بدون جایگزین^۳ در نظر می‌گیرد که مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌آیند (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993). ریشه این رویکرد را می‌توان در مقاله پراهالاد و همل^۴ (۱۹۹۰) با عنوان شایستگی‌های کلیدی شرکت (Grant, 2010) و در کارهای پن‌روز (۱۹۵۹)؛ وانرفلت^۵ (۱۹۸۴) و بارنی (۱۹۹۱) یافت. از سوی دیگر ریشه مفهوم مزیت رقابتی که در این پژوهش با شناسایی قابلیت‌های صنعت نفت و گاز آن را واکاوی شده است را می‌توان در نظریات آدام اسمیت، ریکاردو^۶ و مایکل پورتر^۷ یافت. واژه مزیت رقابتی به شکل امروزی آن با اثر مایکل پورتر (۱۹۸۴) وارد ادبیات کسب‌وکار و راهبرد شده است (روملت، ۱۳۹۵). رویکرد منبع‌محور بر منحصربه‌فرد بودن هر سازمان و قابلیت‌های درونی آن اشاره دارد و بر این نکته تأکید می‌کند که انجام کارهای مشابه با رقبا یا موضع‌گیری^۸ مشابه با آن‌ها در بازار تضمین‌کننده سودآوری بلندمدت نیست، بلکه بهره‌گیری از تفاوت‌هایی که به‌واسطه منابع پدید می‌آیند، محرک اصلی سودآوری و موفقیت در بازار است؛ بنابراین، مزیت رقابتی از راهبردهایی نشئت می‌گیرد که مبتنی بر قابلیت‌های خاص آن سازمان بوده و از نقاط قوت منحصربه‌فرد آن سازمان بهره‌برداری کند (پژوهانه، ۲۰۱۰).

یکی از فرضیات اساسی در رویکرد منبع‌محور، توزیع نامتوازن منابع میان بنگاه‌ها در فضای بازار است. ویژگی‌های کلیدی منابع که در مطالعات محققانی مانند بارنی (۱۹۹۱)، بارنی و اریکان (۲۰۰۱)، کروک و همکاران (۲۰۰۸) و سیرمون و همکاران (۲۰۱۱) اشاره شده است، سبب می‌شود تا بنگاه‌های تجاری به‌واسطه تفاوت در کمیت و کیفیت دسترسی به منابع نسبت به رقبای خود جایگاه رقابتی متفاوتی را در بازار به دست آورند. رویکرد منبع‌محور با تأکید بر این نکته که تنها برخی از منابع و قابلیت‌ها در کسب مزیت رقابتی مؤثر هستند، مسئله تشخیص منابع و قابلیت‌های راهبردی را به‌عنوان یکی از اولویت‌های نخست برای محققان و مدیران مطرح کرده است (Barney & Arikan, 2001). شواهد تجربی نیز حاکی از تمایز ارزش منابع و قابلیت‌های راهبردی در هر صنعت است (Lichtenstein & Brush, 2001). سیرمون و همکاران (۲۰۱۱) با در نظر گرفتن این عدم توازن، معتقدند تنها برخی از منابع و قابلیت‌های در اختیار بنگاه‌های تجاری، بر حصول اهداف تعیین‌شده و دستیابی به سطوح عملکرد بالاتر تأثیر اهرمی دارند.

با وجود این تأکیدات، پژوهش‌های یکپارچه و منظمی پیرامون موضوع قابلیت‌های سازمانی در پیشینه نظری مدیریت راهبردی شکل نگرفته است. پیشینه نظری مدیریت راهبردی در خصوص قابلیت‌های سازمانی بسیار پراکنده است و حتی اجماعی میان محققان برای واژه‌های مورداستفاده در این عرصه وجود ندارد و نمی‌توان چارچوب مفهومی و نظری قابل قبولی یافت که به‌خوبی فرایند قابلیت‌های سازمانی را بر اساس مؤلفه‌های مختلف به شیوه‌ای هماهنگ با سایر عناصر سازمانی تشریح کرده باشد (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). قابلیت سازمان یک مفهوم گسترده با عناصر و مشخصه‌های بسیاری است و مطالعات در این خصوص با تناقض‌ها، هم‌پوشانی تعاریف و مغایرت‌های آشکار مبهم است (Makanga, 2011; Zahra, et al., 2006; Collis, 1994). در بسیاری از پژوهش‌ها منابع سازمانی دربرگیرنده تمام دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های سازمانی، اطلاعات، دانش و غیره است (Barney, 1991). باین‌حال آمیت و شومیکر^۹ (۱۹۹۳) و گرنٹ (۱۹۹۱) منابع را دربرگیرنده دانش قابل دادوستد می‌دانند و از قابلیت‌ها به‌عنوان ظرفیت شرکت در گسترش منابع یاد می‌کنند (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). به عقیده مدهوک^{۱۰} (۱۹۹۷) قابلیت‌ها، ترکیبی از منابع هستند که شایستگی‌های سطح بالا را ایجاد می‌کنند. چندلر^{۱۱} (۱۹۹۰) قابلیت‌ها را به‌عنوان تسهیلات فیزیکی و مهارت‌های کارکنان شرکت به‌ویژه توانایی‌ها و تخصص‌های مدیران ارشد تعریف می‌کند (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). هلفات و پتراف (۲۰۰۳) قابلیت را توانایی سازمان برای انجام مجموعه‌ای از کارهای هماهنگ شده با استفاده از منابع سازمانی برای دستیابی به نتیجه نهایی ویژه تعریف می‌کنند و معتقدند اطلاق عنوان قابلیت به یک فعالیت تنها زمانی مجاز خواهد بود که آن فعالیت کارکرد تکرارپذیر و قابل اطمینانی داشته باشد (Helfat & Peteraf, 2003). به‌زعم دی (۱۹۹۰) قابلیت‌ها مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌ها و دانش انباشته‌شده هستند که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا فعالیت‌هایشان را هماهنگ کرده و از دارایی‌های خود استفاده کنند (Day, 1990). گرنٹ (۲۰۱۰) نیز قابلیت سازمانی را ظرفیت شرکت که منابع را برای دستیابی به نتیجه مطلوب مورداستفاده قرار می‌دهد، تعریف می‌کند. برخی از محققان برای تعریف و تمایز میان مفهوم قابلیت از واژه‌های منبع و شایستگی از رویکرد قابلیت‌های پویا بهره می‌گیرند. وینتر^{۱۲} (۲۰۱۲) مفهوم قابلیت را با تفکیک آن به دودسته قابلیت‌های سطح اول (عملیاتی) و قابلیت‌های سطح بالا (پویا) تشریح می‌کند. بر این اساس، قابلیت‌های سطح اول (عملیاتی) به آن دسته از توانمندی‌هایی گفته می‌شود که مبادرت به مجموعه‌ای از فعالیت‌های متداول را برای فراهم آوردن محصولات و خدمات و عرضه آن به مشتریان کنونی در مقیاس اقتصادی موجود و با شیوه تولید مرسوم امکان‌پذیر می‌سازد. از نظر هلفات و وینتر (۲۰۱۱)، چنین توانایی به معنای حفظ وضعیت موجود است. در مقابل قابلیت‌های پویا که

براساس رویه‌های سازمانی و مهارت‌های مدیریتی پشتیبانی می‌شوند، به‌عنوان توانایی شرکت در ادغام، ساخت و شکل‌دهی مجدد توانایی‌های داخلی و بیرونی جهت پاسخ‌گویی به محیط‌های به‌سرعت متغیر، تعریف می‌شود (Teece, 2018; Teece, et al., 1997). قابلیت‌های پویا بنگاه را قادر می‌سازند تا به شیوه‌ای متفاوت یا اصلاح‌شده نسبت به وضعیت فعلی‌اش اقدام کند. براین اساس، اگر بنگاه‌های تجاری مجموعه‌ای از منابع و شایستگی‌ها را در اختیار داشته باشند، اما این مجموعه به‌واسطه قابلیت‌های پویا برای خلق، ترکیب و بازآرایی مورد پشتیبانی قرار نگیرد، بنگاه در بازه زمانی کوتاه‌مدت عملکرد قابل قبولی خواهد داشت، اما در بلندمدت به مزیت رقابتی پایدار دست نخواهد یافت (Augier & Teece, 2009). این تفاوت میان قابلیت‌های پویا و دیگر قابلیت‌ها سبب شده تا این نظریه، از سوی محققان با اقبال بیشتری برای تشریح چگونگی دستیابی به مزیت روبه‌رو گردد.

گرنٹ (۲۰۱۰) برای شناسایی قابلیت‌های شرکت دو روش تحلیل کارکرد و تحلیل زنجیره ارزش را پیشنهاد می‌دهد. در تحلیل کارکرد، قابلیت‌های سازمانی مرتبط با حوزه‌های اصلی عملکرد شرکت مشخص می‌شوند که شامل حوزه‌های وظایف سازمانی، اطلاعات مدیریت، تحقیق و توسعه، عملیات، طراحی، بازاریابی، خدمات، فروش و توزیع هستند و در تحلیل زنجیره ارزش، زنجیره متوالی از فعالیت‌های اصلی شرکت را از فعالیت‌های پشتیبان جدا می‌کند (Grant, 2010). پیشینه نظری به سه فرایند که برای شناخت قابلیت‌ها به‌طور مجزا در تعامل اند، اشاره می‌کند. نخست، فرایند ساخت و ساز^{۱۳} یا ایجاد کردن به شیوه‌ای اشاره دارد که در آن شناخت در توسعه و نگهداری روال‌ها که سازه‌های توانمندی هستند، دخیل است. دوم، فرایند ترکیب و هم‌گذاری^{۱۴} است که نشان می‌دهد این سازه‌ها چگونه براساس تفسیرهای مدیریتی از ارزش‌های بالقوه قابلیت‌ها نتیجه می‌شوند. سومین مورد فرایند تطبیق^{۱۵} است که چگونگی انتخاب و کاربرد قابلیت‌ها را در محیط، براساس تفسیری که بین مدیران شکل گرفته را بیان می‌کند (Eggers & Kaplan, 2013).

علاوه بر تعاریف یادشده، دسته‌بندی‌های دیگری نیز از مفهوم قابلیت‌ها وجود دارد. کالیس (۱۹۹۴) قابلیت‌های سازمانی را در چهار دسته شامل توانایی انجام فعالیت‌های کارکردی شرکت (مانند پویا بازاریابی)؛ توانایی‌های مرتبط با بهبود پویای فعالیت‌های شرکت (مانند بهبود مستمر)؛ توانایی به رسمیت شناختن ارزش ذاتی منابع دیگر و یا توسعه راهبردهای جدید قبل از رقبا؛ و نیز دسته برتر یا متقابلیت که مربوط به آموزش و فراگیری قابلیت‌هاست، ارائه می‌کند (Collis, 1994; Inan & Bititci, 2015). ویتنر (۲۰۰۳) قابلیت‌های شرکت را در سه دسته قابلیت‌های سطح صفر، قابلیت‌های سطح اول و قابلیت‌های سطح بالاتر ارائه می‌کند. از نظر وی، قابلیت سطح صفر، فعالیت‌های تولید و فروش محصول

در یک مقیاس به مشتریان کنونی شرکت است که برای بقای شرکت انجام شده و دارای فرایند ثابتی است. قابلیت‌های سطح اول، توانایی‌هایی هستند که قابلیت سطح صفر را اصلاح و تغییر می‌دهند؛ به‌طور مثال، توسعه محصول جدید نمونه‌ای از قابلیت سطح اول است. همچنین وی، مشابه با دسته‌بندی ارائه شده از سوی کالیس، قابلیت‌های سطح بالاتری از قابلیت‌های سطح اول ارائه کرده است (Inan & Bititci, 2015). آمبروسینی و همکاران (۲۰۰۹)، در ادامه پژوهش‌های گذشته در مورد قابلیت‌ها، سه نوع قابلیت متمایز پیشنهاد می‌کنند. آنان با اشاره به مطالعه ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) مبنی بر استفاده از قابلیت‌های پویا در محیط‌های پایدار، مفهوم عمومی از قابلیت پویا را به دو سطح متمایز قابلیت‌های پویای افزایشی^{۱۶} و تجدید قابلیت‌های پویا^{۱۷} تقسیم می‌کنند. سپس با توجه به مقاله ویتنر (۲۰۰۳) که بیان می‌کند قابلیت‌های پویا ممکن است نیاز به تازه شدن داشته باشند، پیشنهاد می‌کنند که شرکت ممکن است نیاز به قابلیت‌های پویای بازآفرینی^{۱۸} داشته باشد (Ambrosini, et al., 2009).

دی (۱۹۹۴)، قابلیت‌ها را بسته به گرایش و تمرکز فرایندهای تعریف شده، در سه دسته تقسیم‌بندی کرد که شامل قابلیت‌های مربوط به فرایندهای درون به بیرون، فرایندهای مابین و همچنین قابلیت‌های مربوط به فرایندهای بیرون به درون است. او در مقاله سال ۲۰۱۱ خود، با دسته‌بندی قابلیت‌ها به سه نوع ایستا، پویا و انطباقی، به تمایز آن‌ها از یکدیگر اشاره می‌کند (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). هلفات و مارتین (۲۰۱۵) با بررسی ادبیات و مطالعات گذشته و همان‌طور که توسط آدنر^{۱۹} و هلفات (۲۰۰۳) شناسایی شده، سه پایه اصلی توانایی‌های مدیریتی پویا که توانایی مدیریت تغییر راهبردی را فراهم می‌کنند شامل شناخت مدیریتی^{۲۰}، سرمایه اجتماعی مدیریتی^{۲۱} و سرمایه انسانی مدیریتی^{۲۲} می‌دانند. این منابع پایه‌ای برای جنبه‌های الگوی ذهنی مدیریت، تصمیم‌گیری، مشورت و عمل (اقدام) را فراهم می‌کند (Helfat & Martin, 2015; Jalali, 2017). جمع‌بندی این مطالعات در کنار تحقیقاتی مانند پراهلاد و همل (۱۹۹۴) و گرنت (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که می‌توان قابلیت‌ها را با توجه به سطح سازمانی در سه دسته فرایند کارکردی، عملکردی و تخصصی قرار داد (Cruz-Ros, et al., 2010).

اگرز و کاپلان (۲۰۱۳) معتقدند، قابلیت‌ها از طریق تجربه ساخته شده‌اند و تجربیات و دانش ضمنی موجود در سازمان قابلیت‌ها را ایجاد می‌کنند. این توانایی‌ها به‌طور ضمنی و از طریق انتخاب‌های مدیریتی برای تولید نتایج سازمان اعمال می‌شود. به بیان دیگر، مدیران باید درک درستی از محیط داشته، روال‌ها و سیگنال‌ها درست را تشخیص دهند؛ تفسیر و درک درستی از منابع و توانایی داشته باشند و مهم این است که چگونه تصمیم می‌گیرند. علاوه بر این به‌روزرسانی در خصوص منابع و توانایی‌ها مقایسه توانایی‌های درک شده با فرصت‌های درک شده مهم تلقی شود. با توجه به موارد ذکر شده، محققان این

پژوهش معتقدند قابلیت در صنعت نفت و گاز به مجموعه مؤلفه‌هایی قابل اطلاق است که به سازمان کمک می‌کند تا سطح عملکرد کسب‌وکارشان را در سطح مطلوب حفظ کنند، بر پایه درک و شناخت محیط به بازآفرینی کسب‌وکارشان پردازند و تغییرات راهبردی را مدیریت کنند. ویلیان و همکاران (۱۳۹۶) گونه‌شناسی قابلیت‌های راهبردی را براساس تفاوت در سازمان‌ها و نگرش‌ها در چهار دسته: قابلیت‌های سازمانی (قابلیت‌های قصد راهبردی، قابلیت‌های ساختار سازمانی و قابلیت‌های دانشی)؛ قابلیت‌های کاربردی (قابلیت‌های فردی)، قابلیت‌های پایداری (قابلیت‌های رقابتی، قابلیت‌های آی تی و قابلیت‌های بازاریابی)؛ قابلیت‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ارتباطی، سرمایه ساختار) ارائه کرده‌اند. هریک از این قابلیت‌ها با یک محیط و شرایط خاص تطابق دارد و بکارگیری آن‌ها در شرایط مناسب اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت. گیل و دل‌هی (۲۰۰۴) قابلیت‌های سازمان را در سه حوزه تمایل راهبردی، ساختارهای سازمانی و دانش فردی ارائه کرده‌اند. به‌زعم بونپاتاراکان (۲۰۱۲) رویکرد بنیادی در ساخت قابلیت‌های سازمانی بر منابع سازمانی، معماری سازمانی و کیفیت سازمانی تکیه دارد (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). هرچند دسته‌بندی‌های ذکرشده مربوط به حوزه نفت و گاز نیستند اما به درک پژوهشگران در دستیابی به نگرش کلی کمک خواهند کرد. گارسیا، لزارد و سینگ (۲۰۱۴) قابلیت‌های بخش بالادستی صنعت نفت و گاز را در دو بعد درجه تغییر و درجه یکپارچگی طبقه‌بندی کرده‌اند (جدول (۱)).

دسته‌بندی‌های ذکرشده در خصوص قابلیت‌ها در بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز (برحسب تعاریف سازمان بین‌المللی استاندارد) ناشناخته‌اند و نمونه پژوهشی نظام‌مندی در نشریات فارسی‌زبان یا غیرفارسی وجود ندارد که بر این بخش از زنجیره ارزش تمرکز کرده باشد. به همین دلیل، به پژوهش‌هایی نیاز است که با رویکردی اکتشافی و نگاهی برخاسته از داده‌ها و واقعیت‌های بخش میان‌دستی به شناسایی این قابلیت‌ها پردازند.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر متمرکز بر شناسایی و تحلیل آن دسته از قابلیت‌هایی است که به مزیت رقابتی در صنعت نفت و گاز می‌انجامند. این پژوهش در قالب یک مطالعه با رویکردی اکتشافی^{۳۳} درصدد شناسایی و احصای مفاهیم محوری و عمیق و فراهم‌آوردن زیربنایی برای توسعه الگوهای نظری در تحقیقات تجربی است. بر این اساس، پژوهش حاضر در زمره مطالعات کیفی قرار می‌گیرد. مروری بر پژوهش‌های منتشره در نشریات دانشگاهی و تخصصی حوزه نفت و گاز نشان می‌دهد در یک دهه اخیر مطالعه‌ای که به

جدول (۱): قابلیت‌ها، درجه تغییر و درجه یکپارچگی (Garcia, et al., 2014)

درجه (میزان) تغییر		درجه (میزان) یکپارچگی
پویا	ایستا	
قابلیت‌های پویای ساده	قابلیت‌های عملیاتی	گسسته (فعالیت‌های مجزا)
قابلیت‌های پویای یکپارچه	قابلیت‌های یکپارچه	سیستم (پروژه، فیلد، شرکت)
قابلیت‌های پویای یکپارچه (در سطح زیست‌بوم)	قابلیت‌های یکپارچه (در سطح زیست‌بوم)	زیست‌بوم

نقش قابلیت‌ها در ایجاد مزیت رقابتی در بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز پردازد، منتشر نشده است؛ بنابراین این پژوهش می‌تواند با رفع این خلأ پژوهشی، زمینه انجام تحقیقات عمیق‌تر را فراهم سازد.

برای گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای با ۲۱ نفر از مدیران ارشد و میانی پالایشگاه‌های نفت و گاز که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، انجام گرفت و داده‌های گردآوری شده از این مدیران، با نظرات ۴ تن از خبرگان (حداقل در سطح معاون وزیر) تلفیق گردید. در گردآوری داده‌ها تلاش بر این بود که مشارکت مدیران از دواير مختلف پالایشگاه‌ها در فرایند تحقیق جلب شود تا نتایج قابل‌اتکاتری حاصل شود. براین اساس، توزیع مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد ۲ مدیرعامل، ۴ معاون، ۸ مدیر واحد صف و ۴ مدیر واحد ستاد به همراه ۳ نفر از کارشناسان ارشد (که سرپرستی دو یا چند کارشناس را بر عهده دارند) شاغل در ۶ پالایشگاه مختلف در فرایند تحقیق مشارکت داشته‌اند. جدول (۲) به مشخصات مشارکت‌کنندگان در فرایند این پژوهش اشاره دارد.

در انجام مصاحبه‌ها، ابتدا هدف پژوهش تشریح شد و این نکته مورد تأکید قرار گرفت که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ‌وجه در گزارش‌ها و مقالات مشخص نخواهد شد. سپس، پرسش‌های اصلی در مصاحبه مطرح گردید و با توجه به ماهیت نیمه ساختار یافته مصاحبه، پرسش‌های دیگری نیز با توجه به پاسخ‌های ارائه شده و زمینه حرفه‌ای پاسخ‌دهنده به منظور رفع ابهام‌ها و روشن‌ساختن پاسخ‌های ارائه شده طرح شد.

بدین ترتیب، نکات و یادداشت‌های استخراج شده از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان حول پرسش‌های اصلی پژوهش برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. جهت تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم (مضمون)^{۲۴} که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). سپس

جدول (۲): مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش

طبقه	دسته	تعداد مشارکت کنندگان	نسبت از کل
شرکت‌ها و سازمان‌ها	وزارت نفت	۴	٪۱۶
	پالایشگاه اصفهان	۶	٪۲۴
	پالایشگاه آبادان	۵	٪۲۰
	پالایشگاه بندرعباس	۶	٪۲۴
	پالایشگاه تبریز	۱	٪۴
	پالایشگاه شیراز	۱	٪۴
	پالایشگاه بیدبلند	۲	٪۸
جایگاه سازمانی	مقامات دولتی و معاون وزیر	۴	٪۱۶
	مدیرعامل	۲	٪۸
	معاون مدیرعامل / قائم مقام	۴	٪۱۶
	مدیر واحد صف	۸	٪۳۲
	مدیر واحد ستاد	۴	٪۱۶
	کارشناس ارشد و سرپرست	۳	٪۱۲
تجربه کاری	بیش از ۲۰ سال	۱۷	٪۶۸
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۴	٪۱۶
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۴	٪۱۶
تحصیلات دانشگاهی	دکتری	۸	٪۳۲
	فوق لیسانس	۱۴	٪۵۶
	لیسانس	۳	٪۱۲

با بررسی یادداشت‌ها و نظرات خبرگان، نخست برای هریک از مصاحبه‌های تهیه‌شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند: خلق بازارهای جدید) و تم‌های فرعی (مانند: توسعه کسب‌وکار) شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد.

این اقدام برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده‌شده به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی‌شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلان‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی شامل «قابلیت ارزش‌افزایی و بهره‌وری» و «پایداری راهبردی کسب‌وکار» گردید.

جدول (۳) نمونه‌ای از رویه کدگذاری است که با توجه به تعدد مصاحبه‌شوندگان و محدودیت‌های مقاله تنظیم شده از درج همه جداول خودداری شده است. به علاوه آنکه آیزنهارت^{۲۵} (۱۹۸۹) معتقد است وجود چندین محقق نقش مهمی در اتکا و تأیید نتایج تحقیقات کیفی دارد و نقش آفرینی سه محقق در پژوهش حاضر یکی از نقاط قوت آن به شمار می‌آید.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده و بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های پژوهش، قابلیت‌های راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش میان‌دستی) در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند، بخش میان‌دستی صنعت نفت و گاز با تقویت قابلیت‌ها، مزیت رقابتی پایدار ایجاد خواهد کرد که تقلید از آن برای رقبا به‌سادگی امکان‌پذیر نخواهد بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش نشان می‌دهد این قابلیت‌ها در ۶ دسته، کیفی‌سازی فرآورده‌ها، کارایی عملیاتی، قابلیت فناوریانه، توسعه کسب‌وکار، گرایش بازار و پایداری زنجیره تأمین قرار می‌گیرند.

۴-۱- کیفی‌سازی فرآورده‌ها

کیفی‌سازی را می‌توان به آن دسته از فعالیت‌هایی اطلاق کرد که پالایشگاه‌ها از آن‌ها برای بهسازی فرایندهای پالایش و تغییر ترکیب سبب فرآورده‌ها از فرآورده‌های سنگین و دارای ارزش افزوده پایین به سوی فرآورده‌های سبک‌تر و دارای ارزش افزوده بالا بهره می‌گیرند؛ بنابراین، کیفی‌سازی در ذات خود یک فرایند خلق ارزش است. این مفهوم از یک سو به واسطه ماهیت ذاتی خود (خلق ارزش) و از سوی دیگر به واسطه الزامات قانونی در کانون توجه پالایشگاه‌ها قرار دارد. براین اساس، تغییر ترکیب سبب فرآورده‌ها می‌تواند با اختصاص دادن سهم بیشتری از این سبب به فرآورده‌های با ارزش، بازده سرمایه بالاتری برای صاحبان سهام فراهم کند. به علاوه، سازمان‌ها و نهادهایی مانند وزارت نفت، وزارت نیرو و سازمان محیط‌زیست نیز با نقش آفرینی در تغییر و تحولات محیط قانونی و اعمال استانداردهایی درباره کیفیت سوخت‌های فسیلی در حمل و نقل، صنعت یا تولید برق باعث می‌شوند تغییر ترکیب سبب فرآورده‌ها در طول زمان از یک راهبرد انتخابی، به یک الزام قانونی مبدل شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است:

"برنامه‌ها و طرح‌های کیفی‌سازی هزینه زیادی به پالایشگاه تحمیل می‌کند و در کوتاه‌مدت تأثیر نامطلوبی روی بازده سهام و رضایت سهامدارانمان دارد؛ اما ما ناچاریم که این هزینه‌ها را بپذیریم،

جدول شماره (۳): مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده در متن مصاحبه

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد تم فرعی	عنوان تم فرعی
مفهوم ۷	انعطاف پذیری در بازار با ایجاد تنوع در سبد فرآورده‌ها «سبد فعلی ما نه جوابگوی بازار است، نه جوابگوی خودمان. هرچقدر بتوانیم تنوع بیشتری به سبدمان بدهیم و محصولات ویژه تولید کنیم، آزادی عمل بیشتری در بازار خواهیم داشت و این بازده مالی بسیار بالایی هم برایمان دارد»	تم فرعی ۲	تنوع پذیری سبد فرآورده‌ها
مفهوم ۸	افزایش ارزش فروش با ایجاد تنوع در سبد فرآورده‌ها «کیفیت نفت خامی که تحویل می‌گیریم، پایین است. برای همین فرآورده‌های ما عمدتاً سنگین هستند و ارزش افزوده کمی دارند. همان قدر که کارایی هزینه‌ها در سود نهایی مهم است، ارزش فروش هم اهمیت دارد و صرف هزینه برای راه‌اندازی واحدهای توسعه‌ای پالایشی که محصولات ویژه از فرآورده‌های سنگین استحصال کنند، یک اقدام راهبردی است که در بلندمدت تأثیرش را روی ارزش فروش می‌گذارد.»	تم فرعی ۲	تنوع پذیری سبد فرآورده‌ها
مفهوم ۱۱	سرمایه‌گذاری در توسعه سیستم نرم‌افزاری برای کنترل جامع هزینه‌ها «کنترل هزینه عملیات پالایش کار پیچیده‌ای است و شامل همه ابعاد می‌شود، به همین دلیل ما سرمایه‌گذاری فراوانی روی یک سیستم نرم‌افزاری کرده‌ایم که نمونه مشابه در دیگر پالایشگاه‌های داخلی ندارد و همین هم به ما کمک کرده که کمترین هزینه به ازای پالایش هر بشکه را در میان پالایشگاه‌ها داشته باشیم.»	تم فرعی ۴	مدیریت هزینه عملیات
مفهوم ۱۳	همسوسازی نظام آموزش شرکت با بهره‌وری عملیاتی و هزینه عملیات شرکت «در سه سال گذشته یک ارزیابی دقیق از وضع آموزش نیروهای فنی انجام دادیم و این برآیند به‌یقین تبدیل شده که به‌طور متوسط بهره‌وری‌مان به ازای هر نفر ساعت آموزش افزایش داشته است. به همین دلیل یک نظام نیازسنجی آموزش فنی طراحی کرده‌ایم که آموزش‌ها را هم‌راستا با اهداف بهره‌وری به‌خصوص در بعد فنی هم‌راستا کند.»	تم فرعی ۴	مدیریت هزینه عملیات
مفهوم ۱۲	نقش فناوری نگهداری خط در کاهش هزینه‌های شرکت «عملیات پالایش فقط عملیات فنی تبدیل نفت خام به فرآورده نیست، یک مجموعه کار باید انجام شود و یکی از مهم‌ترین کارها هم توانمندی فناوریانه نگهداری از خط است که شب و روز ندارد و هم به لحاظ فناوری و هم به لحاظ نیروی انسانی متخصص در این فناوری هزینه زیادی تحمیل می‌کند اما این هزینه حتی به هزینه یک ساعت توقف خط یا یک‌صدم درصد افزایش مصرف انرژی شرکت هم نمی‌رسد.»	تم فرعی ۱۱	قابلیت دسترسی
مفهوم ۱۹	اولویت بهبود قابلیت دسترسی به سایر راهبردهای توسعه فناوریانه پالایشگاه «برای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد فنی، اولین قدم این است که قابلیت دسترسی سیستم را با تجهیز فناوری به‌خصوص فناوری‌های نرم‌افزاری جدید بالا ببریم. همه برنامه‌ها و راهبردهای فناوری دیگر در اولویت دوم قرار می‌گیرند، زیرا همین بهبود قابلیت دسترسی یک تغییر بنیادین و محسوس را به همراه دارد.»	تم فرعی ۱۱	قابلیت دسترسی

چون شانه خالی کردن از بار این هزینه‌ها در کوتاه‌مدت، در میان‌مدت باعث تحمیل هزینه‌های به‌مراتب بیشتری می‌شود و حتی بقای ما را تهدید می‌کند."

مصاحبه‌شونده دیگری به این نکته اشاره می‌کند:

"کیفیت‌سازی یک الزام است و ما انتخابی جز حرکت در این مسیر نداریم. این الزام فقط به قانون و استاندارد محدود نمی‌شود. مردم هم آلودگی را نمی‌خواهند و صاحبان سهام هم جزئی از همین مردم هستند."

اما مفهوم کیفیت‌سازی فقط در افزایش ارزش افزوده سبب فرآورده‌ها و الزامات قانونی خلاصه نمی‌شود. یکی از جنبه‌های مهم کیفیت‌سازی، افزایش آزادی حرکت راهبردی پالایشگاه‌ها از طریق ایجاد تنوع در سبب محصولات و فرآورده‌های آنان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌طور عنوان می‌کند که:

"ما با سرمایه‌گذاری روی کیفیت‌سازی دو هدف را دنبال می‌کنیم. نخست، الزامات قانونی برای حضور در بازار را محقق می‌کنیم و دوم اینکه، می‌توانیم فرآورده‌های سنگین خودمان را به فرآورده‌های ویژه‌ای تبدیل کنیم که به ما آزادی عمل می‌دهد."

تحلیل محتوای داده‌ها نشان می‌دهد کیفیت‌سازی فرآورده‌ها یک قابلیت راهبردی در صنعت پالایش نفت و گاز است و شرکت‌های پالایشی که بتوانند استانداردهای کیفی سطح بالاتری را محقق کنند، از فرایند پالایش ارزش افزوده بیشتری کسب کنند و سبب فرآورده‌های متنوع‌تری داشته باشند، در تعامل با گروه‌های مختلف ذی‌نفعان (نهادهای قانون‌گذار، مصرف‌کنندگان، حلقه‌های پسین زنجیره ارزش و عموم مردم) و حضور در بازار موفقیت بیشتری دارند. به‌علاوه، بررسی و مقایسه ماهیت این قابلیت با پیشینه نظری نشان می‌دهد که می‌توان کیفیت‌سازی را در سطح دوم و سوم قابلیت‌های معرفی شده کالیس (۱۹۹۴) و همچنین قابلیت سطح اول ویتنر (۲۰۰۳) جای داد.

۲-۴- کارایی عملیاتی

کارایی عملیاتی یکی از کلیدواژه‌های مشترک میان تمام صنایع است، با این حال ماهیت عملیاتی صنعت پالایش و فرایند تولید مستمر به این عامل در راهبردهای پالایشگاهی نقش محوری‌تری می‌دهد. بی‌تردید، بخش عمده‌ای از عوامل مؤثر بر دستیابی به کارایی را باید در میان مؤلفه‌هایی جست‌وجو کرد که به هزینه‌های اداره یک پالایشگاه بازمی‌گردند. از آنجایی که فرایند پالایش مبتنی بر دریافت نفت خام، گاز خام و یا میعانات گازی است و پالایش این مواد خام برای استحصال فرآورده، بسیار انرژی‌بر است، عمده ارقام هزینه در صورت‌های مالی شرکت‌های پالایشی مربوط به مدیریت مواد خام و مدیریت انرژی است. مدیریت مواد خام مسائلی از قبیل راندمان پالایش، مسئله تبخیر مواد خام میعانی و ضایعات را شامل می‌شود

و انرژی که عمدتاً در قالب نفت و گاز در مجتمع‌های پالایشی به مصرف می‌رسد، با میزان مصرف انرژی برای پالایش هر بشکه (یا واحد معادل بشکه) مرتبط است. یکی از مصاحبه‌شوندگان که مدیریت ارشد واحدهای صف یک پالایشگاه را بر عهده دارد، کارایی عملیاتی را این‌گونه توصیف می‌کند:

"اصولاً تلاش می‌کنیم در فرایند پالایش هزینه‌ها را کنترل کنیم و فرآورده بیشتری به ازای هر واحد ماده خام داشته باشیم. این کار هم از طریق پایش میزان ضایعات و هم از طریق محاسبه آبی و مستمر اندیس انرژی انجام می‌شود و نتایج با شاخص‌ها و معیارهای پالایشگاه‌های بین‌المللی که در حد و اندازه مقیاس تولید یا کیفیت تولید ما هستند، مقایسه می‌شود."

در کنار این نگاه فنی، دیدگاه‌های کلان‌نگرانه‌تری هم وجود دارد که کارایی عملیاتی را منحصر به مسائل فنی در فرایند پالایش نمی‌داند. معاون ارشد یک شرکت پالایش نفتی معتقد است:

"کارایی عملیاتی فقط محدود به نسبت‌های واحد مهندسی پالایش نیست. ما به کل هزینه عملیات توجه می‌کنیم و هزینه نیروی انسانی درگیر در فرایند پالایش هم جزئی از عملیات ماست. از این مهم‌تر، مقیاس تولید است که ما با افزایش ظرفیت تولیدمان در دو سال اخیر، به نسبت کارایی عملیاتی بهتری دست‌یافته‌ایم."

جمع‌بندی داده‌های گردآوری‌شده در فرایند پژوهش نشان می‌دهد تم کارایی عملیاتی از شش مفهوم کلیدی تأثیر مستقیم می‌پذیرد. این مفاهیم شامل مقیاس تولید، راندمان پالایش، مدیریت هزینه عملیات، درصد وزنی ضایعات، ارزش‌افزوده مصرف انرژی و اندیس انرژی هستند. تمامی این مفاهیم در مجتمع‌های پالایشی توسط مجموعه‌ای از نسبت‌های کمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این ارزیابی‌ها با شاخص‌های جهانی مقایسه می‌شوند و برخی از آن‌ها نیز باید در قالب گزارش‌هایی برای نهادهای نظارتی و قانون‌گذار ارسال شوند. پالایشگاه‌هایی که به سطح بالاتری از کارایی عملیاتی دست پیدا می‌کنند، بهره‌وری بیشتر و حاشیه سود بالاتری دارند. این مسئله به‌ویژه در بازار ایران دارای اهمیت است، زیرا قوانین حاکم بر صنعت نفت و گاز آزادی عمل چندانی در خصوص فروش فرآورده به پالایشگاه‌ها نمی‌دهد:

"عمده منفعت و مزیت یک شرکت پالایشی در این است که بهره‌وری بالاتری داشته باشد و خروجی بیشتر و ارزان‌تری از ماده خامی که از دولت تحویل گرفته است، تولید کند."

بنابراین، سرمایه‌گذاری در کارایی عملیاتی پالایشگاه و مدیریت فرایندهای عملیاتی پالایشگاه بر اساس الگوهای نظام‌مند و قابل پیش‌بینی که در بلندمدت به روتین‌های سازمانی تبدیل شوند، مزیتی را برای پالایشگاه می‌سازد که به‌سادگی قابل تقلید نیست.

۴-۳- قابلیت فناوریانه

فناوری نقش مهمی در فرایند پالایش دارد. فارغ از اینکه کیفیت ماده خام (نفت، گاز، میعانات گازی) در چه سطحی قرار دارد، این فناوری است که موجب تمایز در فرایند استحصال و پدید آمدن ترکیب سبب فرآورده‌ها می‌شود. فناوری فرسوده و قدیمی در برخی از پالایشگاه‌های کشور سبب شده تا فرآورده‌های سنگین مانند نفت کوره یا فرآورده‌های سبک با درجه کیفیتی پایین (مانند بنزین و نفت‌گاز با سطح استانداردهای پایین اروپایی) بخش عمده خروجی آن‌ها را تشکیل دهد. این مسئله از چند جنبه پالایشگاه‌ها را تهدید می‌کند. از یک‌سو، با افتتاح طرح‌های جدید پالایشگاهی مانند پالایشگاه ستاره خلیج فارس، به تدریج فرآورده‌های باکیفیت‌تری وارد بازار می‌شود و خریدار دولتی (شرکت ملی پالایش و پخش) یا خریداران دست‌دوم خصوصی (شرکت‌های صاحب برند توزیع و پخش سوخت) تمایل کمتری برای خرید محصولات بی‌کیفیت خواهند داشت. از سوی دیگر، اختصاص سهم بالایی از سبب محصولات پالایشگاه به فرآورده‌های سنگین که ارزش کمتری در بازار دارند، ارزش شرکت‌های پالایشی را تهدید می‌کند و این خود به عاملی برای فشار از سوی سهامداران تبدیل می‌شود. باین حال نباید اقتضائات خاص در تغییر و تحول فناوری در صنعت پالایش را نادیده گرفت:

"به لحاظ فنی، امکان تغییر فناوری در یک مجتمع پالایشی فعال وجود ندارد و شاید اگر وجود هم داشته باشد، به صرفه نباشد. بهتر است پالایشگاه جدیدی احداث کنیم تا اینکه پولمان را صرف تغییر فناوری کنیم و در همان بازه هم مجبور باشیم تولید را متوقف کنیم. همه این‌ها هم در حالتی است که به فناوری روز و باکیفیت دسترسی داشته باشیم که با این شرایط بین‌المللی، غیرممکن است." در صنعت پالایش، اصلی‌ترین جنبه فناوری به فرایند پالایش مربوط می‌شود. سطح پیچیدگی که گاهی از آن با عنوان شاخص نلسون یاد می‌شود، مهم‌ترین معیاری است که برای مقایسه پالایشگاه‌های مختلف وجود دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان به همین نکته اشاره دارد:

"در شاخص پیچیدگی، اختلاف قابل توجهی با دنیا داریم. ممکن است یکی دو پالایشگاه داشته باشیم که وضعیت بهتری دارند، اما در کل فاصله ما با دنیا زیاد است و در منطقه هم با حجم سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌های بین‌المللی و کشورهای عربی، اوضاع خوبی به لحاظ نسبی نخواهیم داشت." دیگر جنبه مهم فناوری، قابلیت دسترسی است که به تعداد روزهای فعال پالایشگاه مربوط است. در صورت وقوع خرابی‌های اساسی، واحدهای پالایشی از مدار خارج می‌شوند و خروج هر کدام از واحدها ممکن است فرایند تولید را با تأخیرها و صدمات جبران‌ناپذیر روبه‌رو کند. به همین دلیل راهبردهای نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه در پالایشگاه‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است و به کارگیری سیستم‌های

اطلاعاتی و نرم‌افزاری که مختص به کنترل فرایند و پایش مداوم آن هستند، می‌تواند مزیت قابل توجهی برای پالایشگاه‌ها داشته باشد:

"ما سرمایه‌گذاری قابل توجهی روی راه‌اندازی سیستم مکانیزه نگهداری و تعمیرات کرده‌ایم. این سرمایه‌گذاری هم در توسعه زیرساخت نرم‌افزاری و هم در آموزش به کارکنان بوده، اما هنوز هم جای کار داریم و باید هم زیرساخت نرم‌افزاری‌مان را ارتقا بدهیم و هم دانش کارکنان واحد نگهداری و تعمیرات را برای بهره‌برداری از این سیستم افزایش دهیم."

اهمیت فناوری از این جنبه نیز حائز توجه است که فناوری بر سایر توانمندی‌های یک شرکت پالایشی تأثیر می‌گذارد. شرکتی که فناوری سطح بالاتر و به‌روزتری در اختیار داشته باشد، می‌تواند کارایی عملیات خود را بهبود دهد و به‌واسطه فناوری، طرح‌های کیفی‌سازی جامع‌تر و کامل‌تری را به مرحله اجرا دربیآورد. به همین دلیل، می‌توان قابلیت فناورانه را هم در سطح قابلیت‌های سطح اول و هم در سطح بالا قرار دارد. بخش زیرساخت‌ها که به وظایف عملیاتی کمک می‌کند، در دسته اول و به‌کارگیری فناوری در تولید فرآورده‌ها و هماهنگی در قابلیت‌های سطح بالا قرار می‌گیرد.

۴-۴- توسعه کسب‌وکار

نگرش مدیران و متولیان صنعت نفت در سال‌های اخیر با تغییرات مهمی روبه‌رو بوده است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به خصوصی‌سازی پالایشگاه‌های فعلی، واگذار کردن ساخت و احداث پالایشگاه‌های جدید به بخش خصوصی و اجرای طرح برندینگ در جایگاه‌های توزیع و پخش سوخت اشاره کرد. این تغییر نگرش سبب شده تا اجرای طرح‌هایی مانند پروژه پالایشگاه‌های گازی سیراف به شرکت‌های خصوصی سپرده شود و در حوزه پخش نیز، تعداد زیادی شرکت متقاضی دریافت مجوز برند و ایجاد شبکه جایگاه‌های پخش سوخت با برند اختصاصی خودشان باشند. این تقاضا در میان پالایشگاه‌ها نیز وجود دارد و شرکت‌های پالایش نفت تهران، پالایش نفت اصفهان، پالایش نفت تبریز، پالایش نفت شیراز و پالایش نفت کرمانشاه مجوز برای ایجاد برند اختصاصی خود را از شرکت ملی پالایش و پخش دریافت کرده‌اند:

"در اینکه باید توسعه پیدا کنیم شکی نیست. این ذات کسب‌وکار است. فرصتی که وزارت نفت برای دریافت مجوز در اختیار بخش خصوصی قرارداد ما را هم به این فکر انداخت که بهتر است وارد جایگاه‌داری شویم و بخشی از محصولات خودمان را خودمان بفروشیم."

در کنار گزینه جایگاه‌داری پخش سوخت که یک راهبرد برای حرکت در زنجیره ارزش و ورود به حلقه‌های پسینی برای پالایشگاه‌ها به شمار می‌آید، گزینه‌های دیگری مانند مشارکت نیز می‌تواند در دسترس شرکت‌های پالایشگاهی قرار بگیرد. شرکت‌های پالایشی طی همکاری و مشارکت با شرکت‌هایی

که از فرآورده‌های سنگین پالایشگاهی برای تولید انواع روغن یا قیر استفاده می‌کنند، فرصت مناسبی جهت خلق ارزش به دست خواهند آورد. معاون یکی از شرکت‌های پالایشی به این نکته اشاره می‌کند: "شرکت ... چندین سال است که در زمین مجاور ما فعالیت می‌کند و از همان ابتدا این فعالیت بر اساس همکاری میان ما و آن‌ها برای تحویل ظرفیت معینی از نفت کوره شکل گرفته است. اکنون هم با شرکت ... در حال مذاکره هستیم تا اگر به نتیجه برسیم، یک واحد روغن‌سازی در مجاورت پالایشگاه تأسیس شود و ما خوراک این واحد را تأمین کنیم."

گزینه دیگری که می‌توان ذیل مفهوم توسعه کسب‌وکار متصور بود، یکپارچگی است. اگرچه یکپارچگی در تمام دنیا به‌عنوان یک راهبرد سودآور شناخته می‌شود، اما محدودیت‌های فضای کسب‌وکار این راهبرد را برای شرکت‌های پالایشی در ایران محدود ساخته است:

"ما گزینه‌های آن‌چنانی برای یکپارچگی نداریم. تولید برق و اداره نیروگاه عمدتاً در اختیار دولت است. دوست داریم وارد این حوزه بشویم، اما محدودیت‌های زیادی برایمان وجود دارد. دریافت مجوزها دشوار است، خریدار انحصارگر است و آزادی عمل در قیمت‌گذاری هم وجود ندارد. تنها روزه‌ای که برایمان باز شده، همین طرح برندینگ وزارت نفت است."

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد توسعه کسب‌وکار بیش از هر چیز نیازمند ظرفیت‌سازی است و توان محدود شرکت‌های پالایشی، توسعه کسب‌وکار را برای آن‌ها بسیار چالش‌برانگیز ساخته است. باین‌حال شاید مشارکت پاسخ مناسبی برای جبران اثرات منفی ناشی از توان این شرکت‌ها باشد.

۴-۵- گرایش بازار

گرایش بازار یک‌روند عمومی در همه صنایع است و صنعت پالایش نیز از این مسئله مستثنا نیست. شرکت‌ها در همه صنایع روزبه‌روز توجه بیشتری به نیازها و خواسته‌های مشتریان نشان می‌دهند و با سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، فرایندهای تولید محصول و شیوه‌های نوین بازاریابی، انطباق بیشتری میان خروجی فعالیت‌هایشان و نیازهای مخاطبان ایجاد می‌کنند. در صنعت پالایش دامنه آزادی عمل برای این اقدامات محدودتر است و از سوی دیگر قدم گذاشتن در چنین مسیری، نیازمند اقدامات بنیادین است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌کند:

"ما نمی‌توانیم مثل تولیدکنندگان مواد غذایی، همراه محصول جدیدی به بازار بدهیم. بررسی‌های فنی و مهندسی، امکان‌سنجی‌های مالی و اخذ مجوزهای لازم برای تولید یک محصول جدید ماه‌ها طول می‌کشد و به فرض که به نتیجه مثبتی هم برسیم، نیاز به سرمایه‌هنگفتی برای عملیاتی کردن آن داریم که با این محدودیت سرمایه‌گذاری خارجی، کار از این هم دشوارتر می‌شود."

تأمین مالی طرح‌های توسعه یکی از پرتکرارترین مفاهیمی است که در گردآوری داده‌ها وجود داشت. شرکت‌های پالایشی در برابر تأمین مالی با دو چالش روبه‌رو هستند. نخست اینکه، محدودیت‌های تأمین مالی آن‌ها را در اجرای طرح‌های توسعه برای تولید فرآورده‌های ویژه جدید ناکام گذاشته است. دوم اینکه ساختار شبه‌دولتی و قدیمی آن‌ها فاقد سازوکارها و نگرش‌هایی است که برای تأمین مالی موردنیاز است. در چنین شرایطی، یکی از راهبردهایی که می‌تواند توانمندی پالایشگاه‌ها در خصوص گرایش بازار را تقویت کند، بهسازی و اصلاح ساختار باهدف تغییر رویکرد نسبت به مسئله تأمین مالی است:

"در ساختار سازمانی قبلی ما واحد یا مسئولی برای تأمین مالی وجود نداشت. در ساختار فعلی هم چنین چیزی به چشم نمی‌خورد. نگرش دولتی هنوز در شرکت‌های پالایشی حکم‌فرما است و این قبیل تغییرات سال‌ها زمان می‌برد."

از منظر دیگر، گرایش بازار را می‌توان به‌نوعی با حفظ بازار هم‌معنی دانست. خواسته‌ها و خصوصیات بازار مصرف فرآورده‌های پالایشی در حال تغییر و تحول است، اگرچه این تحولات در بازه کوتاه‌مدت یا حتی میان‌مدت از جنس تغییرات برهم‌زننده^{۲۶} نیستند، اما در بلندمدت شرکت‌هایی که نتوانند خود را با سرعت، شدت و جهت تغییرات همگام کنند، ممکن است با دشواری‌هایی در بقای خود مواجه شوند.

۴-۶- پایداری زنجیره تأمین

شاید در میان مفاهیمی که از خلال تحلیل داده‌ها پیرامون قابلیت‌های شرکت‌های پالایش نفت و گاز به‌دست آمده است، مفهوم پایداری زنجیره تأمین بیش از دیگر مفاهیم از ذهن دور باشد. در شرایط فعلی، زنجیره تأمین برای شرکت‌های پالایشی در اختیار دولت است و دولت تأمین‌کننده خوراک این شرکت‌ها است. با این حال، نباید مفهوم زنجیره تأمین را تنها به نقش‌آفرینان و یا اقداماتی محدود نمود که تا پیش از رساندن خوراک و ماده اولیه به مجتمع پالایشی وجود دارند. یکی از مدیران، این چنین توضیح می‌دهد:

"مدیریت زنجیره تأمین برای ما فقط در رساندن خوراک به درب پالایشگاه خلاصه نمی‌شود. برای من مهم است که واحدهای داخلی، چگونه جریان مستمر نفت و میعانات گازی را در پالایشگاه تضمین می‌کنند و این تضمین حاصل کارگروه گسترده‌ای از کارکنان اعم از کارکنان واحدهای نگهداری و تعمیرات یا مهندسی پالایش است. اگر خوراک را درب پالایشگاه به‌موقع تحویل بگیریم، اما نتوانیم آن را به‌موقع در مخازن بارگیری کنیم، یا به واحد پالایش برسانیم، چه نفعی برایمان دارد."

بنابراین پایداری زنجیره تأمین از منظر حصول اطمینان از کارکرد صحیح روش‌های تأمین خوراک مجتمع، دسترسی به شیوه‌ها و ابزارهای متنوع تأمین مانند خط لوله و اسکله اختصاصی، کارآمدی

جدول (۴): قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز

<ul style="list-style-type: none"> - افزایش ضریب اطمینان - نگهداری و تعمیرات مستمر - توسعه زیرساخت‌های تأمین 	پایداری زنجیره تأمین	پایداری راهبردی کسب‌وکار
<ul style="list-style-type: none"> - انطباق با نیاز مشتری - ظرفیت تعریف طرح‌های توسعه پالایشی - تأمین مالی طرح‌های توسعه پالایشی 	گرایش بازار	
<ul style="list-style-type: none"> - توان بازاریابی - ظرفیت تعریف مشارکت - یکپارچگی 	توسعه کسب‌وکار	
<ul style="list-style-type: none"> - سطح پیچیدگی - قابلیت دسترسی - زیرساخت‌های سیستمی 	قابلیت فناوریانه	ارزش‌افزایی و بهره‌وری
<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت هزینه عملیات - ارزش‌افزوده مصرف انرژی - راندمان پالایش - درصد وزنی ضایعات - اندیس انرژی - مقیاس تولید 	کارایی عملیاتی	
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش ارزش‌افزوده پالایش - استاندارد کیفی فرآورده‌ها - تنوع‌پذیری سبد فرآورده‌ها 	کیفی‌سازی فرآورده‌ها	

سازوکار ذخیره‌سازی، کیفیت نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه و نگهداری و تعمیرات اساسی، و همچنین، پایداری از منظر توسعه زیرساخت‌هایی که در افزایش گزینه‌های تأمین نقش دارند، مانند ترکیب خط لوله و انبارهای ذخیره‌سازی، مورد توجه است. جدول (۴) طبقه‌بندی مفاهیم و کدهای استخراج شده از تحقیق حاضر است.

۵- جمع‌بندی

بررسی محتوای مصاحبه‌ها و داده‌های گردآوری شده از منظر چند سطحی (Kozłowski & Klein, 2000) محققان را به سوی احصای ۲۱ مقوله رهنمون ساخت و این مقوله‌ها در نهایت در قالب ۶ تم فرعی و ۲ تم اصلی طبقه‌بندی شدند. بر این اساس، تم‌های اصلی برای قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز شامل: (۱) قابلیت ارزش‌افزایی و بهره‌وری و (۲) پایداری راهبردی کسب‌وکار است. تم

ارزش‌افزایی و بهره‌وری بر اقدامات نقش‌آفرینان صنعت جهت افزایش کیفیت فرآورده‌ها و بهبود ارزش پیشنهادی از طریق پایش و نظارت مستمر تأکید دارد و ماهیتی درون‌نگرانه دارد. درحالی‌که تم پایداری راهبردی کسب‌وکار با ماهیتی برون‌نگر به مواردی پیرامون گسترش کسب‌وکار و توسعه دامنه آن در بازار اختصاص یافته است. به عبارت دیگر، در اختیار داشتن قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز مستلزم رویکرد متناسب و برقراری توازن میان نگاه درون‌نگر و برون‌نگر است.

ارزش‌افزایی و بهره‌وری: بهره‌وری یکی از کلیدواژه‌های پرتکرار در مطالعات سازمانی، به‌ویژه در زمینه قابلیت‌های سازمانی است. سازمان‌های بهره‌ور فرصت دارند تا با استفاده از منافع چندوجهی حاصل از بهره‌وری عملیاتی و انسانی، به مزیت‌های رقابتی قابل‌اتکایی دست پیدا کرده و عملکرد موفق‌تری در بازار داشته باشند. ارزش‌افزایی و بهره‌وری علیرغم مفهوم همسان در صنایع و سازمان‌های گوناگون، مصادیق یکسانی ندارد. بررسی داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد آن بخش از ارزش‌افزایی و بهره‌وری که مبنایی برای پرورش قابلیت‌های راهبردی به شمار می‌آید، بیشتر حول مسائل عملیاتی قرار دارد و شامل تم‌های فرعی کارایی عملیاتی، قابلیت فناورانه و کیفی‌سازی فرآورده‌ها می‌شود. یافته‌های این تحقیق در خصوص مطرح کردن تم کارایی عملیاتی به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های تم اصلی ارزش‌افزایی و بهره‌وری، هم‌راستا با نتایج موردکاوی‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت اکسنچر (۲۰۱۱) و کی‌پی‌ام‌جی (۲۰۱۵) از قابلیت‌های کلیدی شرکت‌های فعال در بخش‌های گوناگون زنجیره نفت و گاز است. این شرکت‌ها نیز برای کارایی عملیاتی وزن و اهمیت بالایی در دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و موفقیت در بازار قائل شده‌اند. همچنین، کسب قابلیت‌های فناورانه نیز در نتایج محققانی همچون شون، فیلر و تیس (۲۰۱۴) درخصوص شرکت‌های بین‌المللی صنعت نفت و گاز در بخش بالادستی این صنعت نیز قابل‌مشاهده است. این نتیجه از این جهت حائز اهمیت است که توسعه انسانی در ایران و ورود گسترده نیروهای جوان و تحصیل‌کرده، دستیابی به بهره‌وری انسانی را برای همه شرکت‌ها در نقاط جغرافیایی مختلف امکان‌پذیر ساخته است؛ اما این توسعه نرم‌افزاری با امکانات سخت‌افزاری همخوانی ندارد و نبود زیرساخت‌های فنی به‌روز، امکان بهره‌برداری از این پتانسیل را به‌شدت محدود ساخته است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد دستیابی به قابلیت‌های راهبردی از منظر ارزش‌افزایی و بهره‌وری پیوند درهم‌تنیده‌ای با شاخصه‌های عملیاتی مهندسی پالایش دارد. این نکته گویای تهدیدی است که با افزایش عمر و فرسودگی تدریجی تأسیسات پالایشی کشور، پررنگ‌تر می‌شود و لزوم سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی و تولیدی را برای حفظ مزیت‌ها یادآور می‌سازد. فرسودگی و استهلاک تأسیسات پالایشی، علاوه بر کاهش راندمان تولید و اثرگذاری بر نسبت‌هایی مانند نسبت مصرف انرژی یا ضایعات،

استمرار فرایند تولید را در پالایشگاه‌ها به خطر می‌اندازد و افت جدی در ارزش افزوده به ازای پالایش هر واحد خوراک پدید می‌آورد؛ بنابراین، در سطح کسب‌وکار توصیه می‌شود سرمایه‌گذاری در بهسازی و بهینه‌سازی زیرساخت‌های فنی در زمره اولویت‌های سازمانی شرکت‌های پالایشی قرار گیرد و در سطح ملی، نیز جهت‌گیری به‌سوی روزآمد کردن واحدهای پالایشی می‌تواند ضمن جلوگیری از هدر رفت منابع ملی، شاخص رقابت‌پذیری کشور در این صنعت را ارتقا دهد.

پایداری راهبردی کسب‌وکار: در عرصه ملی، مباحثات فراوانی پیرامون لزوم رهایی از اقتصاد تک‌محصولی، وابستگی به نفت و خام‌فروشی توسط سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی صورت پذیرفته است. در سطح کسب‌وکار می‌توان معادل این نظرات را از منظر دیگری مورد توجه قرار داد. سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در صنعت نفت و گاز به فعالیت مشغول‌اند، بایستی راهبردهایی را دنبال کنند که به کسب‌وکارشان انعطاف و تنوع بیشتری بدهد و ظرفیت رشد بالاتری را برای آن‌ها فراهم کند. این تنوع‌بخشی در گزارش شرکت مشاوره مدیریت کی‌پی‌ام جی (۲۰۱۶) نیز به‌عنوان یک نکته مهم ذکر شده است. اگرچه در نگاه اول، جستجوی فرصت‌های رشد در صنعت نفت و گاز دشوار به نظر می‌رسد، اما حرکت در زنجیره ارزش و گسترش دامنه کسب‌وکار به حلقه‌های پیشینی و پسینی می‌تواند گزینه‌ای کم‌ریسک برای رشد باشد. کسب‌وکارهای پالایشی می‌توانند برای حرکت در زنجیره ارزش رو به‌سوی همکاری‌های مشترک و اتحادهای راهبردی بیاورند. این یافته هم‌راستا با تأکید شون، فیلر و تیس (۲۰۱۴)؛ گارسیا، لزارد و سینگ (۲۰۱۴)؛ و فیلر و تیس (۲۰۱۴) برای شرکت‌های بین‌المللی فعال در صنعت نفت و گاز با تمرکز بر حلقه‌های بالادستی صنعت است. در ایران، آنچه لازمه دنبال کردن این راهبرد است، بستری است که ظرفیت مشارکت را پدید آورد، بازسازی را تسهیل کند و امکان یکپارچگی میان حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش را برای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد فراهم کند. پایداری راهبردی کسب‌وکار وجه متمرکز دیگری هم در صنعت پالایش دارد. تغییر و تحولات بازار به‌تدریج سبب برهم‌خوردن موازنه عرضه و تقاضا در فرآورده‌های پالایشی می‌شوند، به همین دلیل لازم است شرکت‌های فعال در این صنعت با تمرکز بر نیازها و خواسته‌های مشتریان، درصد بازآفرینی و بهسازی سبد فرآورده‌های خود باشند. این راهبرد هزینه‌های فراوانی به شرکت‌های پالایشی تحمیل می‌کند، به همین دلیل مدیریت طرح‌های توسعه و تأمین مالی این طرح‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. به‌علاوه، دستیابی به پایداری راهبردی نیازمند تثبیت و تقویت موضع رقابتی فعلی است و این امر به‌جز با رویکرد جامعی که هم بازار مصرف و هم سمت تأمین مواد اولیه را در نظر داشته باشد، امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، توسعه قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز نیازمند دستیابی به پایداری راهبردی کسب‌وکار است و این مهم به‌جز از

طریق تقویت موضع رقابتی موجود، بازآفرینی کسب‌وکار با در نظر گرفتن تغییر و تحولات بازار و طی کردن مسیر رشد حول زنجیره ارزش فعلی رخ نمی‌دهد.

این پژوهش در عمل با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که پژوهشگران آتی می‌توانند با رفع این محدودیت‌ها، نقش مؤثری در توسعه دانش مدیریت پیرامون کلیدواژه قابلیت داشته باشند. این پژوهش از حیث دامنه متمرکز بر حلقه پالایش در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز است و داده‌ها از بستر شرکت‌های پالایشی جمع‌آوری شده‌اند. اگرچه این محدودیت ناشی از ماهیت صنعت نفت و گاز در ایران و اهمیت راهبردی شرکت‌های میان‌دستی در این صنعت است، اما می‌توان با حرکت در زنجیره ارزش، حد و حدود چارچوب این پژوهش را گسترش داد. به‌علاوه، با توجه به اهمیت روزافزون راهبرد رفتاری و قابلیت‌های شناختی، شناسایی قابلیت‌ها با تمرکز بر سطح رهبران سازمانی می‌تواند یافته‌های میان‌رشته‌ای ارزشمندی را به همراه داشته باشد. درنهایت اینکه پژوهش حاضر در قالب یک مطالعه کیفی با روش تحلیل تم سازماندهی و اجراشده است و پژوهشگران می‌توانند با به‌کارگیری دیگر روش‌های کیفی یا بهره‌گیری از مدل‌های کمی به پرسش‌های این پژوهش پاسخ دهند و از این طریق الگوهای جامعی از انواع قابلیت‌ها و پیوندهای علی و معلولی میان آن‌ها پیشنهاد دهند.

References

۶- مراجع

- Accenture, 2011. Achieving High Performance in the Energy Industry. Accessed on January 2019 on <http://accenture.com>
- Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., 2009. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, Volume(20), pp. 9-24.
- Amit, R., Shoemaker, P.J.H., 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Augier, M., Teece, D. J., 2009. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, *Organization Science*, 20(2), pp. 410-421.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M., 2001. *The Resource-Based View: Origins and Implications*, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp. 124-188.
- Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1). pp. 99-120.
- Collis, D. J., 1994. Research note: how valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 15(8), pp. 143-152.
- Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y., 2008. Strategic resources and performance: a me-

- ta-analysis, *Strategic Management Journal*, 29(11), pp. 1141-1154.
- Cruz-Ros, S., Cruz, T.F.G. and Pérez-Cabañero, C., 2010. Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service Business*, 4(3-4), pp. 209-223.
- Day, G. S., 1990. *Market Driven Strategy: Processes For Creating Value*, New York: Free Press.
- Deloitte Center for Energy Solutions, 2018. Outlook on Oil & Gas. Accessed online on December 2018.
- Eggers, J.P. and Kaplan, S., 2013. Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 295-340.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Feiler, P., and Teece, D., 2014. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, Volume (3), pp. 14-20.
- Garcia, R., Lessard, D., and Singh, A., 2014. Strategic partnering in oil and gas: A capabilities perspective. *Energy Strategy Reviews*, Volume (3), pp. 21-29.
- Grant, R. M., 2010, *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd. 7th ed.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S., 1994. Competing paradigms in qualitative research, In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, (pp. 105-117), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A., 2015. Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), pp. 831-850.
- Helfat, C.E. and Martin, J.A., 2015. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), pp. 1281-1312.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A., 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1010.
- Helfat, C.E. and Winter, S.G., 2011. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), pp. 1243-1250.
- Inan, G.G. and Bititci, U.S., 2015. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume (210), pp. 310-319.
- International Energy Agency, 2018. Key World Energy Trends. Accessed online on IEA website on March 2019.
- International Standard Organization, 2018. ISO/DIS 20815:2018: Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industries - Production Assurance and Reliability Management. Accessed November 2018.
- Jalali, S.H., 2017. How alliance partner characteristics can affect performance? An empirical evidence from emerging economies context. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 6(1-2), pp. 1-17.
- Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J., 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations:

Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

KPMG, 2015. *Building the Midstream Company of the Future: The Reemergence of North America's Midstream Sector*. Accessed on February 2018 on <http://kpmg.com>

KPMG, 2016. *The Reemergence of North America's Midstream Sector*. Accessed on February 2018 on <http://kpmg.com>

Lichtenstein, B.M.B. and Brush, C.G., 2001. How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), pp. 37-58.

Madhok, A., 1997. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, *Strategic Management Journal*, Volume(18), pp. 39-61.

Makanga, J.B., 2011. *Strategic Capabilities as a Source of Competitive Advantage in The Five Star Hotels in Nairobi Kenya*. Unpublished MBA Dissertation, School of Business, University of Nairobi.

Organization of the Petroleum Exporting Countries, 2018. *World Oil Outlook*. Geneva, OPEC Secretariat Publishing.

Penrose, E.T., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York, NY.

Peteraf, M.A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.

PWC, 2017. *New Energy Futures: Perspectives on the Transmission of the Oil and Gas Sector*. Accessed online on March 2019.

Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J., 2014. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, Volume (3), pp. 5-13.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., Gilbert, B.A., 2011. Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), pp. 1390-1412.

Teece, D.J., 2018, *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning, Volume (51), pp. 40-49.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Manag Journal*. 18 (7), 509-533.

Wenerferlt, B., 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-80.

Winter, S.G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.

Winter, S.G., 2012. Capabilities: Their origins and ancestry, *Journal of Management Studies*, 49(8), pp. 1402-1406.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, Volume(43), pp. 917-955.

- حمیدی زاده. م. ر.، حسین زاده شهری. م.، ۱۳۸۵. طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت های راهبردی: پژوهشی در شرکت ایران خودرو، علوم مدیریت ایران، دوره اول. شماره ۴. صص ۱-۲۸.
- روملت، ر.، ۱۳۹۵. راهبرد خوب راهبرد بد، ترجمه بابک وطن دوست، آریانا قلم، تهران چاپ دوم.
- شاه حسینی، م. ع.، رنجبر، م. ه.، کیماسی، م.، ۱۳۹۵. شناسایی و ترکیب قابلیت های سازمانی در موفقیت رقابتی صنعت نوشیدنی، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۵. صص ۵۱-۶۷.
- عابدی جعفری، ح.، تسلیمی، م. س.، فقیهی، ا.، شیخ زاده، م.، ۱۳۹۰. تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
- لافلی، ای. جی.، مارتین، راجر.، ۱۳۹۳. بازی برد راه کارهای دستیابی به راهبرد برد. ترجمه سیدحسین جلالی، آریانا قلم، تهران. مرکز مطالعات زنجیره ارزش در صنعت نفت و گاز، ۱۳۹۵. توصیف وضعیت صنعت پالایش نفت و میعانات گازی کشور، گزارش ۱۰۱.
- ولیان، ح.، کوشکی جهرمی، ع.، بودلانی، ح.، ۱۳۹۶. طراحی مدل رویکرد قابلیت های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع راهبردی. پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیست و سوم، شماره ۶۵، صص ۱۳۱-۱۵۱.

-
1. Rare
 2. Inimitable
 3. Non-substitutable
 4. Prahalad & Hamel
 5. Warnerfelt
 6. Ricardo
 7. Porter
 8. Positioning
 9. Amit & Shoemaker
 10. Madhok
 11. Chandler
 12. Winter
 13. Construction
 14. Assembly
 15. Matching
 16. Incremental dynamic capabilities
 17. Renewing dynamic capabilities
 18. Regenerative dynamic capabilities
 19. Adner
 20. Managerial cognition
 21. Managerial social capital
 22. Managerial human capital
 23. Exploratory
 24. Theme Analysis
 25. Eisenhardt
 26. Disruptive Changes