



دانشکده مدیریت و حسابداری

موضوع پروژه:

تحلیل برنامه ریزی استراتژی شرکت شیمی بافت

استاد:

جناب آقای دکتر حجاریان

گردآورندگان:

هادی رضانی

حسین رضا علیزاده

زمستان ۱۳۸۵

فهرست مطالب

مقدمه	۲
تجزیه و تحلیل صنعت بر مبنای مدل پورتر	۴
الف - تهدید ورود	۴
ب- قدرت چانه زنی مشتریان و تامین کنندگان	۴
ج- تهدید محصولات جایگزین	۵
د- رقبا	۷
تجزیه و تحلیل داخلی	۸
الف- بررسی وضعیت مالی شرکت	۸
ب- منابع انسانی	۹
ج- طرح های توسعه	۱۱
پیش بینی متغیرهای محیطی شرکت شیمی بافت	۱۱
الف - پیش بینی متغیر های اقتصادی	۱۱
ب - برآورد تقاضای کنونی MTBE	۱۳
ج - پیش بینی تقاضای آینده	۱۵
د- پیش بینی تولید و مصرف جهانی	۱۵
بررسی فرصتها و تهدیدهای شرکت شیمی بافت	۱۶
الف - فرصتها	۱۶
ب- تهدیدها	۱۹
برسی نقاط قوت و ضعف شرکت شیمی بافت	۲۲
الف- نقاط قوت	۲۲
ب- نقاط ضعف	۲۵
تجزیه و تحلیل فرصتها, تهدیدها , نقاط قوت و نقاط ضعف	۲۸
الف- استراتژی های مبتنی بر استفاده از فرصت ها و نقاط قوت (SO)	۲۹
ب - استراتژی های مبتنی بر مقابله با تهدیدات با استفاده از نقاط قوت (ST)	۳۰
ج - استراتژی های مبتنی بر استفاده از فرصت ها جهت رفع یا کاهش نقاط ضعف (WO)	۳۱
د - استراتژی های مبتنی بر کاهش یا رفع نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات (WT)	۳۳

موقعیت کنونی MTBE و روندهای مؤثر بر آن در جهان و ایران

متیل ترشیاری بوتیل اتر که به اختصار MTBE نامیده می شود ترکیبی شیمیایی است که از واکنش شیمیایی متانول و ایزوبوتیلن به دست می آید. این ماده، مایعی قابل اشتعال، بدون رنگ و دارای بویی نامطبوع است. این ماده که عمدتاً (۹۴ درصد) در تولید بنزین مورد استفاده قرار می گیرد باعث افزایش عدد اکتان و کاهش میزان سرب بنزین می شود و متداول ترین ماده اکسیژنده موجود است. مهم ترین دلیل رواج گسترده MTBE علاوه بر بهینه سازی مصرف بنزین، انعطاف پذیری خوراک آن است. این ماده را می توان در پالایشگاه با استفاده از مواد مشتق از نفت خام و خارج از پالایشگاه با استفاده از خوراک گاز طبیعی تولید کرد و لذا به تولید نفت خام کاملاً وابسته نیست.

MTBE برای اولین بار در اروپا تولید و در سال ۱۹۷۳ در اروپا و در سال ۱۹۷۹ در آمریکا تولید تجاری آن آغاز شد. در سال ۱۹۹۰ چند کشور اروپایی از جمله فنلاند به خواص سودمند MTBE پی بردند و تصمیم گرفتند به میزان ۹ تا ۱۳ درصد آن را به بنزین اضافه کنند. این امر منجر به کاهش انتشار گاز CO به میزان ۱۰-۱۲ درصد و کاهش هیدروکربورها به میزان ۵-۱۰ درصد شد.

MTBE در فاصله سال های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۲ یکی از رشد یابنده ترین مواد شیمیایی بوده و ظرفیت تولید جهانی آن از ۱ به ۲۵/۴ میلیون تن افزایش یافته است. اما به دنبال بروز پاره ای مسایل زیست محیطی و مشخصاً آلودگی شماری از مخازن و چاه های آب در آمریکا و محدودیت استفاده از آن در شماری از ایالت های آمریکا و پاره ای کشورهای دیگر، این رشد شتابان در فاصله سال های ۲۰۰۳-۱۹۹۸ بسیار کند شده و سالانه ۰/۲ درصد بوده است. به بیان دیگر ظرفیت جهانی تولید در این فاصله افزایشی بطئی داشته و از ۲۴/۳ به ۲۵/۵ میلیون تن افزایش یافته است. نرخ بهره برداری نیز در این فاصله ۷۹ درصد بوده و لذا تولید واقعی از ۱۹/۲۶ به ۱۹/۴۵ میلیون تن رسیده است. اثرات منفی سیاستگذاری های فوق از سال ۲۰۰۲ به بعد نمایان شد بطوریکه تولید این محصول در سال ۲۰۰۴ به ۱۶/۹ میلیون تن تنزل کرده است. همچنین پیش بینی می شود که ظرفیت تولید تا سال ۲۰۰۸ به ۱۶/۹ و تولید واقعی و مصرف به ۱۳/۵ میلیون تن کاهش یابد. علت اصلی این کاهش محدودیت های زیست محیطی و کاهش مصرف در بزرگ ترین وارد کننده این محصول، یعنی ایالات متحده است. به دنبال آلوده شدن شماری از مخازن عمومی و چاه های آب به MTBE در ایالات متحده و طرح مباحثی در مورد خطرات این آلودگی برای جان انسان ها مطالعات بسیار گسترده ای در این عرصه صورت گرفت. حاصل این مطالعات و مجادلات، ممنوعیت استفاده از MTBE در ایالت کالیفرنیا و بعضی

ایالات دیگر این کشور بود. نتیجه نهایی این وضع، کاهش مصرف در ایالات متحده از ۶۴ درصد کل تولید جهان در سال ۲۰۰۰ به ۴۴ درصد در سال ۲۰۰۴ بود. در همین فاصله میزان تولید MTBE در ایالات متحده از ۵۰ درصد کل تولید جهان به ۲۹ درصد کاهش یافت. پیش بینی می شود که تولید در ایالات متحده تا سال ۲۰۰۸ با نرخ منفی سالانه ۱۸/۷- درصد و در فاصله سال های ۲۰۰۳-۲۰۰۸ با نرخ منفی سالانه ۹/۱- درصد کاهش یابد. این کاهش تولید در فاصله سال های ۲۰۰۳-۲۰۰۸ در خاورمیانه (سالانه ۶/۱- درصد) و آمریکای جنوبی (سالانه ۲- درصد) نیز مشاهده می شود که عمدتاً ناشی از کاهش حجم بازار ایالات متحده است. هرچند روند تولید در هر دو منطقه فوق، یعنی خاورمیانه و آمریکای جنوبی در فاصله سال های ۲۰۱۳-۲۰۰۸ مثبت ارزیابی شده و نرخ رشد به ترتیب ۲/۷+ و ۱/۴+ درصد برآورد شده است. حاصل این تحولات، پیش بینی رشد منفی تولید جهانی در فاصله سال های ۲۰۰۳-۲۰۰۸ و صفر شدن نرخ رشد در فاصله سال های ۲۰۰۸-۲۰۱۳ است.

اما به همان نسبت که شاخصهای جهانی مایوس کننده به نظر می رسند، شاخصهای داخلی امیدوارکننده اند. در واقع آنچه که در سطح ملی به عنوان یکی از عمده ترین بحرانهای ساختاری کشور در سالهای اخیر مطرح شده است یعنی مصرف مهار گسیخته بنزین، از تقاضای بیشتر برای MTBE حکایت می کند. در افق میان مدت نیاز داخلی به مصرف MTBE نه تنها کاهش نخواهد یافت بلکه رو به افزایش است. کلیه اقداماتی که در زمینه کنترل مصرف بنزین مطرح می شود، در بهترین حالت و در صورتی که با موفقیت به اجراء درآیند بر بنزین وارداتی تاثیر خواهند گذاشت. این تاثیر نه تنها از مصرف MTBE چیزی نخواهد کاست بلکه با کاهش واردات نامریبی آن نیاز به این ماده را افزایش خواهد داد.

تجزیه و تحلیل صنعت بر مبنای مدل پورتر

مایکل پورتر در مدل خود بیان می‌دارد که ماهیت و میزان رقابت به پنج نیرو بستگی دارد: توان بالقوه برای ورود رقبای جدید، قدرت چانه زنی مشتریان، قدرت چانه زنی تامین کنندگان، توسعه بالقوه محصولات جایگزین.

در صنعت پتروشیمی می‌توان نیروها را به شکل زیر تحلیل کرد.

الف - توان بالقوه برای ورود رقبای جدید:

همانطور که قبلاً بیان شد MTBE در سرب زدایی بنزین مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی به دلایل برخی مشکلات زیست محیطی استفاده از آن در برخی ایالات آمریکا ممنوع اعلام شده است. با گسترش ممنوعیت استفاده از MTBE و فشارهای سازمانهای زیست محیطی مبنی بر عدم استفاده از این ماده، مقررات و خط مشی دولت می‌تواند در آینده مانعی برای نفوذ رقبای جدید به صنعت باشد و محدودیتهایی در این زمینه ایجاد نماید. همچنین سرمایه اولیه مالی بسیار زیاد میتواند ورود رقبا را مانع گردد و همچنین یک فاکتور بسیار مهم در تصمیم گیری برای ورود صرفه های ناشی از مقیاس می باشد که می تواند مانعی برای ورود رقبا محسوب گردد.

از طرف دیگر تقاضای موجود و نیاز جامعه و فشار سازمانهای طرفدار محیط زیست در بهینه سازی مصرف سوخت، MTBE در حال حاضر راهکار مناسبی به حساب می آید که می تواند رقبا را به ورود به این بخش از صنعت پتروشیمی تحریک کند ولی در مجموع ورود رقبای جدید تهدید جدی به حساب نمی آید.

ب - قدرت چانه زنی مشتریان و تامین کنندگان:

در مورد تامین کنندگان، خوراک مورد نیاز شرکت برای تولید ۴۵ هزار تن MTBE از دو ماده اصلی رافینت ۱ به میزان ۵۸ هزار تن و متانول به میزان ۱۶ هزار تن تشکیل می شود. رافینت مورد نیاز از پتروشیمی بندر امام (۳۳ هزار تن)، پتروشیمی اراک (۱۲ هزار تن) و پتروشیمی تبریز (۱۳ هزار تن) تأمین می شود. متانول مورد نیاز نیز قبلاً از منابع مختلف و اخیراً از پتروشیمی فن آوران (۱۶ هزار تن) تأمین می گردد. همان طور که ملاحظه می شود شرکت در حدود ۵۷ درصد از رافینت ۱ مورد نیاز خود را از پتروشیمی بندر امام تأمین می کند و برای تأمین متانول حدود ۱۰۰ درصد متکی به پتروشیمی فن آوران است. تهیه متانول مورد نیاز از شرکت پتروشیمی فن آوران بنا به ملاحظات اقتصادی و سهولت حمل و نقل انجام می گیرد و امکان جایگزین کردن برای شرکت شیمی بافت (با کمی هزینه بیشتر) وجود دارد. اما وابستگی بیش از حد شرکت به

پتروشیمی بندر امام می تواند همچون گذشته در آینده نیز مشکلاتی ایجاد کند. در سال ۱۳۸۳ شرکت به مدت ۲۰ روز از دریافت متانول و به مدت ۲۲ روز از دریافت رافینت ۱ محروم بوده است. شیمی بافت انتظار دارد که با راه اندازی پتروشیمی امیرکبیر در سال ۱۳۸۴ وابستگی خود را در تأمین رافینت ۱ به حد معقول برساند. بدیهی است که در صورت افزایش تولید MTBE، این وابستگی همچنان برجای خواهد ماند. لذا تأمین خوراک به قیمت های مناسب از طریق بازار داخلی یا خارجی مسئله ای است که در طرح توسعه تولید این محصول باید مورد توجه قرار گیرد.

عمده ترین دلیل موفقیت شرکت وجود یک بازار تقاضای گسترده و رو به رشد داخلی است که شرکتهای رقیب (پتروشیمی بندر امام و شیمی بهسوز) حتی در صورت فعالیت با ظرفیت کامل نیز آن را تحت فشار قرار نخواهد داد. یکپارچه و واحد بودن این بازار در قالب شرکت ملی پخش و پالایش فرآورده های نفتی و پراکنده نبودن آن، این مزیت را در اختیار تولید کننده قرار می دهد که از گرفتار شدن در بوروکراسی مالی رهایی یابد و امور مالی و حسابداری را نیز تا حد امکان شفاف می سازد. شماری از عوامل موفقیت شرکت از جمله واحد بودن تأمین کننده مواد اولیه و متقاضی خرید محصول، در عین حال از دغدغه های جدی شرکت نیز به شمار می آیند. این دغدغه ها نه تنها در حال حاضر به روشنی خود را به رخ می کشند، بلکه در هر گونه طرح توسعه نیز به عنوان عاملی اثرگذار مطرح می شوند. هرگونه اختلال یا تغییر سیاستگذاری در این واحدها مستقیماً تولید، فروش و عملکرد شرکت را تحت الشعاع خود قرار خواهد داد. در مورد اول یعنی تأمین مواد اولیه به نظر می رسد که با شروع به کار واحد پتروشیمی امیرکبیر و جم مشکل تا حدودی برطرف خواهد شد. در مورد دوم، یعنی بازار فروش نیز شرکت سعی می کند با عقد قراردادهای بلندمدت و بررسی بازار صادرات به رفع یا کاهش آن بپردازد. عقد قراردادهای بلند مدت با در نظر گرفتن شاخص های تعدیل قیمت های جهانی نیز می تواند در این زمینه تا حدودی راهگشا باشد. علاوه بر اینها شرکت با رقبای نیرومندی چون سایبک عربستان مواجه است که نه تنها در عرصه بازاریابی بین المللی شرکت را با شرایط دشواری مواجه می کند، بلکه در عرصه بازار داخلی نیز می تواند شیمی بافت را در نوعی فشار رقابتی قرار دهد.

ج - توسعه بالقوه محصولات جایگزین :

دو واکنش مشخص جهانی به مشکلات زیست محیطی استفاده از MTBE را می توان در اروپا و آمریکا مشاهده کرد. در آمریکا کاهش تولید MTBE و جایگزین کردن آن با اتانول عمده ترین واکنش قابل ذکر است. بر اساس گزارشهای موجود از سال ۲۰۰۳ به بعد دست کم ۳ واحد تولیدی MTBE در آمریکا تعطیل شده اند. در پاییز سال ۲۰۰۳ شرکت لاپوست تگزاس یک واحد تولیدی خود را با ظرفیت ۶۵ هزار تن در سال و در پی آن EOTT واحدی با ظرفیت ۵۰ هزار تن در سال را تعطیل کردند. همچنین شرکت تگزاس

پتروکیمیکالز اعلام کرده است که قصد دارد با خروج از MTBE خود را از ورشکستگی نجات دهد و به تولید مواد شیمیایی بوتادین بپردازد. آنها اعلام کرده اند که به دلیل بد بودن شرایط اقتصادی، تولید MTBE را متوقف می کنند.

اروپایی ها با پرهیز از واکنش تند نسبت به مصرف MTBE آرام آرام به استفاده از ETBE به جای MTBE حرکت می کنند. شرکت دگوسا که یکی از بزرگترین تولید کنندگان MTBE در اروپاست، در نظر دارد که تولید ETBE را با استفاده از مواد خام تجدید پذیر جایگزین MTBE کند. شعبه اگزانو-دگوسا در تولید مشتقات C4 قصد دارد یک واحد تولید MTBE با ظرفیت ۲۵۰ هزار تن در سال را که در مارل آلمان قرار دارد به تولید ETBE اختصاص دهد. همچنین تبدیل یک واحد ۱۷۰ هزار تنی در آنتورپ از MTBE به ETBE طبیعی از دیگر برنامه های این شرکت است. بر اساس دستورالعمل اتحادیه اروپا که باید در قوانین ملی کشورهای عضو لحاظ شود، تا سال ۲۰۱۰ میلادی نسبت فروش سوخت های زیستی در این اتحادیه باید به ۵/۷۵ درصد برسد.

به رغم این واقعیت که در یک چشم انداز بلند مدت قابل توجه اند، بنا به دلایلی که در ادامه ذکر خواهد شد تا کنون هیچ ماده دیگری نتوانسته است جایگزین مناسب MTBE شود.

به منظور بررسی جایگزین های MTBE مقایسه خواص شیمیایی این مواد، امکانات تولید و هزینه های تولید جایگاهی ویژه دارند. در واقع سه کارکرد مهمی که به رواج و گسترش مصرف MTBE منجر شده اند، افزایش اکتان بنزین و جلوگیری از ضربه موتور، کاهش تولید و انتشار گازهای آلاینده از قبیل اکسیدکربن، و هیدروکربن ها و پایین بودن نسبی هزینه تولید آن است.

از میان اترها ETBE و TAME به عنوان جایگزین های MTBE مطرح شده و مورد استفاده قرار گرفته اند. اما مشکلی که در مورد استفاده از این ترکیبات وجود دارد پائین تر بودن میزان اکسیژن دهی آنهاست. علاوه بر این، به دلیل خصوصیات مشترکی که این مواد با MTBE دارند تصور می رود که همان مشکلات استفاده از MTBE را در پی داشته باشند.

در ایران نیز ابعاد گسترده بحران بنزین و تبعات وسیع اقتصادی و سیاسی آن در بلند مدت در حدی است که توجه به ابعاد مبهم زیست محیطی مصرف MTBE را تحت الشعاع قرار خواهد داد و از این رو نمی توان انتظار سیاستگذاری هایی که تاثیرات اساسی بر تولیدکننده کوچکی همچون شیمی بافت بگذارد را داشت. در عین حال توصیه می شود که شیمی بافت اقدام به اطلاع رسانی در میان سیاستگذاران مربوطه در مورد نتایج تحقیقات فوق کرده و در عین حال اقدامات اساسی پیشگیرانه ای را در زمینه ذخیره سازی (همچون دو جداره

سازی و ردیابی الکترونیک نشرمخازن) و حمل و نقل این محصول به عمل آورد تا از تکرار حوادثی همچون دریاچه سنندج و دیگر آلودگیهای احتمالی به طور جدی جلوگیری شود.

د- رقبا:

شرکت شیمی بافت، دو رقیب در بازار ایران بیشتر ندارد و آنهم واحد MTBE بندر امام و شرکت شیمی بهسوز است. این واحد که قرار بوده ۵۰۰ هزار تن MTBE تولید کند، با تأخیرهای متعدد روبرو شده و بهره برداری از آن بیش از سه سال به تأخیر افتاده بود. پس از بهره برداری نیز توقف های متعدد به دلیل مشکلات تکنولوژی گریبانگیر آن بوده است. در اثر همین مشکلات این شرکت در سال ۸۲ حدود ۶۵ هزار تن، در سال ۸۳، نزدیک به یکصد هزار تن و امسال نیز قرار است بالغ بر ۲۵۰ هزار تن MTBE تولید کند. البته پروژه دوم ۵۰۰ هزار تنی NPC با توجه به مشکلات و محدودیت های MTBE آغاز نگردید و برنامه ای نیز برای توسعه واحد دیگری وجود ندارد.

با فرض تولید ۴۰۰ هزار تن MTBE در بندرامام طی سال های آتی و تولید ۹۰ هزار تنی شیمی بافت از سال آینده مجموعه این تولیدات، همانگونه که در بخش های قبل اشاره شد کمتر از نیاز پالایشگاه ها خواهد بود. اما در صورت افزایش واردات بنزین سوپر و باز مهندسی تجهیزات پالایشگاه ها برای استفاده از آن در مخلوط کردن بنزین، مصرف MTBE می تواند تا حدودی کاهش یابد. در اینصورت نیز پتروشیمی بندرامام در موقعیتی است که می تواند بخشی از محصولات خود را به آسیا صادر کند.

از اینرو شیمی بافت قبل از آنکه خود را در رقابت با بندرامام ببیند، ضروری است جهت تأثیرگذاری بر سیاستگذاری های ارگان های متولی تولید بنزین، همکاری های لازم را با آن صورت دهد تا جایگاه تولید داخل و استفاده از آن در فرایند تولیدی پالایشگاه ها با تغییرات غیرمتعارف روبرو نشود. ضمن اینکه به هر حال تحرکات سایبک عربستان را برای ورود به بازار MTBE در ایران و عراق نباید از نظر دور داشت.

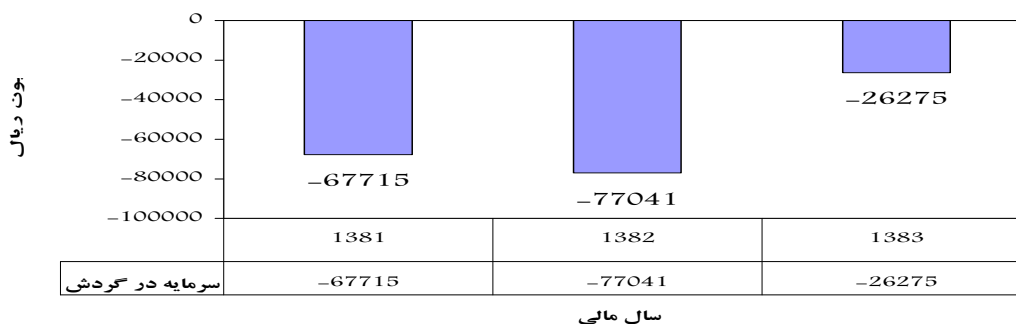
تجزیه و تحلیل داخلی

الف - بررسی وضعیت مالی شرکت

در این تجزیه و تحلیل، صورت‌های مالی شرکت سهامی شیمی بافت مورد بررسی قرار می‌گیرد. عمده معیارهای مورد استفاده در این تجزیه و تحلیل مبتنی بر نسبت‌های خاص مالی و نیز استفاده از تجزیه و تحلیل روند و نیز صورت‌های هم مقیاس و مقیاس مشترک بوده است.

از آنجا که شرکت سابقه چندانی ندارد، شاهد نقدینگی پایین شرکت در سالهای اول هستیم و منفی بودن سرمایه در گردش شرکت نشان از کمتر بودن دارایی‌های جاری نسبت به بدهی‌های جاری دارد. منفی بودن سرمایه در گردش شرکت با توجه به سالهای اول بهره‌برداری طبیعی بوده و در سالهای آتی (و با توجه به بهبود سرمایه در گردش در سال ۸۳) شاهد بهبود این معیار خواهیم بود. (نمودار زیر).

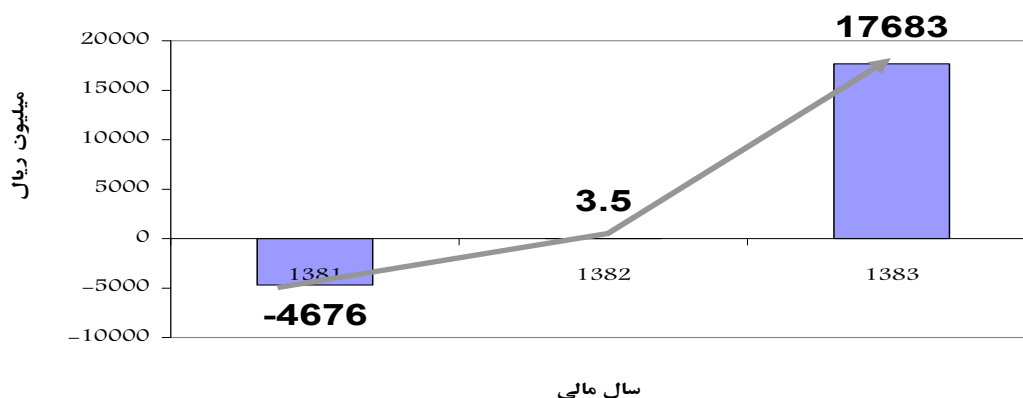
سرمایه در گردش شرکت شیمی بافت



بررسی سود عملیاتی شرکت نشان از روند افزایشی آن دارد و طبق شواهد موجود (گزارش عملکرد سه

ماهه سال ۸۴) شاهد بهبود چشمگیری در سود عملیاتی سال ۸۴ خواهیم بود (نمودار زیر).

نمودار سود عملیاتی

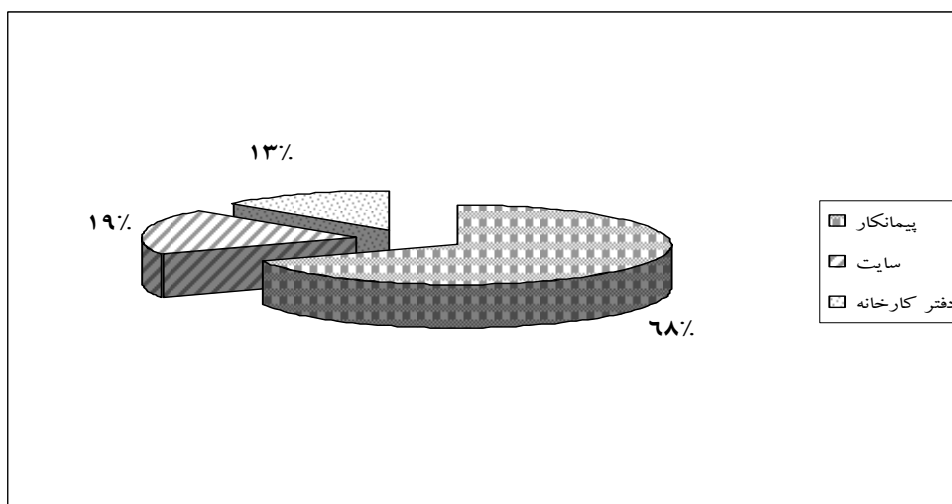


ب - منابع انسانی

یکی از نقاط قابل توجه در عملکرد شرکت شیمی بافت، نحوه مدیریت منابع انسانی می باشد. عموماً باور بر این است که در صنایع فرایندی بویژه شیمیایی؛ بدلیل پایین بودن نسبی تعداد پرسنل و ضرورت آشنایی آنها با فرایندهای نسبتاً خطرناک و نیازمند به رعایت نکات عدیده ایمنی و زیست محیطی، استخدام پرسنل به صورت دائم مناسب ترین راه برای تجربه اندوزی و برخورداری از یک سایت ایمن و کم مشکل است. تجربه شیمی بافت تا حدودی این پیش فرض ها را به چالش کشیده و نشان می دهد که برون سپاری فعالیت ها حتی در تخصصی ترین حوزه ها قابل انجام است. انگیزه شرکت برای برون سپاری فعالیت ها، پایین نگهداشتن هزینه های پرسنلی در شرایط دشوار مالی و انعطاف پذیر نمودن شرایط استخدامی در محیطی که شبکه های غیررسمی قومی و طایفه ای می تواند مشکل زا باشد، بوده است.

در تاریخ تابستان ۱۳۸۴ تعداد نیروهای شرکت شیمی بافت ۱۰۵ نفر بوده است که نسبت به تاریخ مشابه در سال قبل ۳۰ نفر کاهش پیدا کرده است. این تعداد شامل ۶۸ درصد یعنی ۷۱ نفر نیروی پیمانی، ۱۹ درصد معادل ۲۰ نفر نیروهای سایت کارخانه (که نیروهای استخدامی هستند) و ۱۳ درصد معادل ۱۴ نفر نیروهای مستقر در دفتر شرکت واقع در تهران (که همگی به استثنای ۱ نفر نیروهای استخدامی هستند) می باشد.

نمودار ساختار نیروی انسانی شیمی بافت براساس نوع قرارداد



آنچه در مجموع می توان در مورد مدیریت منابع انسانی شرکت شیمی بافت اظهار داشت آن است که شرکت در این زمینه نسبتاً موفق عمل کرده است. برون سپاری فعالیت ها بنحوی که بیش از $\frac{2}{3}$ پرسنل مورد نیاز از طریق شرکت های پیمانکار تأمین شوند در کنترل هزینه ها و انعطاف پذیری نیروی کار موثر بوده است. اما مهم ترین نکته در این تجربه آن است که حتی در زمینه های حساسی مانند سیستم کنترل اتوماسیون ، ابزار دقیق و ایمنی نیز کار در دست نیروهای پیمانی است و تجربه شرکت شیمی بافت نشان داده که تولید ماده ای حساس و بالنسبه خطرناک (به لحاظ بروز آتش سوزی) را هم می توان به این شیوه انجام داد.

علیرغم اینکه تفاوت در پرداخت حقوق و دستمزد می تواند در درازمدت تنش زا باشد، شرکت با ارائه برخی مزایا و اشاعه آنها به نیروهای پیمانی، سعی در جلوگیری از بروز و کاهش این تنش ها داشته است. این اقدامات تا حدودی موفق به جلوگیری از خروج نیروهای کارآموده و استخدام آنها در سایر واحدهای منطقه نیز شده است. جابجایی بالای نیروی کار یکی از معضلات شرکت در دو سال گذشته بوده که به طور نسبی کاهش یافته است.

به هرصورت این الگویی است که می توان در سایر واحدهای شرکت سرمایه گذاری چه قدیمی و چه جدید التأسیس بکار گرفت و از شکل گیری بدنه های سنگین سازمانی که غیر از هزینه های تحمیلی موجب جلوگیری از تحول در سازمان ها شده اند، پرهیز نمود.

ج- طرح های توسعه

طرح های افزایش تولید MTBE به دو برابر ظرفیت فعلی در محل کنونی شرکت، طرح تبدیل رافینت ۲ به MEK و ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت از جمله هدف های اولویت دار و کوتاه مدت شرکت شیمی بافت است. گشایش بازارهای صادراتی، افزایش باز هم بیشتر تولید MTBE، طرح تبدیل رافینت ۲ به MEK و سایر طرحها جهت تولید استون، فنول، و همچنين SBR، مکانیزه کردن سیستم های مالی، اداری، و فروش، ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت، دستیابی به منابع اطلاعات بین المللی و تولید MTBE با خلوص ۹۹/۷ درصد که مصارف دارویی دارد نیز از جمله اهداف توسعه ای شرکت می باشند.

در مورد افزایش ظرفیت تولید در بخش عرضه و تقاضا، دلایل موجه بودن این طرح ذکر شده است. طرح تولید MEK نیز در گزارشی جداگانه آمده است و در این جا به ذکر این نکته بسنده می کنیم که طرح مزبور تا حدود زیادی به پایین بودن هزینه های تولید و رقابتی بودن قیمتها بستگی دارد. اما در برنامه های بلند مدت تر این شرکت سه ملاحظه استراتژیک نیاز به توجه ویژه دارد. تأمین خوراک لازم، چشم اندازهای بازار صادرات، ملاحظات زیست محیطی از جمله این ملاحظات استراتژیک به حساب می آیند. در زمینه تأمین خوراک با توجه به توسعه صنایع پتروشیمی و اینکه بخش قابل توجهی از خوراک در یک فرایند زنجیره ای از مراحل پیشین تولید به دست می آید جای نگرانی چندانی نیست. اما در عرصه صادرات با توجه به حضور رقبای قدرتمند در خاورمیانه (سابیک) و آسیا (مالزی) و افزایش قیمت مواد اولیه بر اثر فشارهای رقابتی در تولید محصولات دیگر دشواری هایی وجود خواهد داشت. البته توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که با توجه به تقاضای موجود در بازار کنونی ایران و نرخ بالای بازگشت سرمایه همه این ملاحظات در چارچوب کاهش یا افزایش دامنه سود مطرح می شوند. در عرصه ملاحظات زیست محیطی نیز انجام اقدامات پیشگیرانه در زمینه طراحی مخازن و حمل و نقل و مواد و انجام فعالیت های ترویجی- تبلیغی اهمیتی انکارناپذیر دارد.

پیش بینی متغیرهای محیطی شرکت شیمی بافت

الف - پیش بینی متغیر های اقتصادی :

وابستگی شدید به درآمدهای غیر قابل اعتماد نفتی برنامه ریزی اقتصادی ایران را همواره شکننده کرده است. برنامه دولت این است که اتکا به بودجه درآمدهای نفتی را که ۸۰ درصد درآمدهای ارزی کشور را تشکیل می دهد، کاهش دهد اما هر گونه تلاش برای خارج کردن درآمدهای نفتی به معنای آن است که درآمدهای

مالیاتی چند برابر شود. کارشناسان می‌گویند وقتی دولت از دریافت مالیات که بخش کوچکی از بودجه سالانه را تأمین می‌کند ناتوان است چگونه خواهد توانست بخش اعظم درآمدهای خود را از این منبع تأمین کند. برنامه خصوصی سازی نیز که از اوایل دهه ۷۰ شروع شد کند پیش می‌رود ولی هنوز درصد بیشتری از فعالیت اقتصادی کشور تحت کنترل دولت است. صنعت ایران پس از سال‌ها همچنان زیر پوشش یک رشته قوانین حمایتی دولتی فعالیت می‌کند و اگر در معرض فشارهای رقابتی بین المللی قرار گیرد ممکن است بسیاری از کارخانه‌ها تعطیل شود و بیکاری افزایش یابد، افزون بر این قانون کار نیز که اخراج کارگران را بسیار دشوار کرده است مورد انتقادات فراوان قرار دارد. شکل گیری یک نظام بانکی خصوصی در کنار بانک‌های دولتی تأثیر چندانی در بهبود کارآیی در نظام بانکداری کشور ایجاد نکرده است. فعالیت بورس تهران، اگر چه توجه فزاینده‌ای را جلب کرده اما هنوز بازار سرمایه همچنان محدود است و به عقیده صاحب نظران تا زمانی که اعتماد عمومی بیشتری نسبت به مدیریت اقتصادی کشور پدید نیاید اثر گذاری چندانی نخواهد داشت. قانون جذب و حمایت سرمایه گذاری خارجی که در سال گذشته به تصویب رسیده هنوز نیازمند شفافیت بیشتر است. به نظر می‌رسد تنها راه ایران برای جذب سرمایه گذاری خارجی این است که وجهه جهانی خود را ترمیم کند و به این ترتیب در درازمدت از تحریم‌های ایالات متحده نیز رها شود. تاکنون جلب سرمایه‌های خارجی به طور محدود موفق بوده است. اشتیاق شرکت‌های خارجی به سرمایه گذاری در بخش نفت چشمگیرتر بوده اما هنوز تنها شمار اندکی مایلند در بخش‌های زیر بنایی یا صنایع ایران پولی بریزند. با وجود اقدامات دولت برای اصلاح ساختار اقتصادی ایران هنوز بخش عمده‌ای از فعالیتهای اقتصادی در اختیار دولت قرار دارد.

بانک جهانی در تازه ترین گزارش خود از نرخ بیکاری کشورهای خاورمیانه نرخ بیکاری نیروی کار ۱۵ تا ۶۴ ساله ایران را ۹ درصد اعلام کرد. به گزارش بانک جهانی، جمعیت ۱۵ تا ۶۴ ساله ایران با نرخ بیکاری ۹ درصدی هشتمین نرخ بالای بیکاری را در سطح خاورمیانه دارد.

صندوق بین المللی پول در آخرین برآورد خود از رشد اقتصادی کشورها در سال ۲۰۰۵ پیش بینی کرد: رشد اقتصادی ایران در این سال به ۷/۵ درصد برسد که بدین ترتیب نسبت به سال قبل از آن ۱۰ درصد کاهش خواهد داشت. در گزارش صندوق بین المللی پول پیش بینی شده است، رشد اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در سال ۲۰۰۵ به ۷/۵ درصد برسد که بدین ترتیب ایران از نظر رشد اقتصادی در میان ۱۵۳ کشور در حال توسعه در جایگاه ۳۹ و در میان ۱۴ کشور خاورمیانه‌ای در جایگاه سوم قرار خواهد گرفت. صندوق بین المللی پول در ادامه گزارش خود متوسط رشد اقتصادی خاورمیانه در سال ۲۰۰۶ را ۵ درصد و رشد اقتصادی ایران در این سال را نیز ۴/۵ درصد پیش بینی کرده است.

به گزارش بانک مرکزی ایران، ارز حاصل از صادرات نفت ایران در پنج ماه نخست سال ۱۳۸۴ خورشیدی به مرز بیست میلیارد دلار رسید. با توجه به پیش بینی نهادهای کارشناسی بین المللی که بر بالا ماندن و، اوجگیری بهای نفت در ماه‌های آتی اشاره می‌کنند، ایران می‌تواند در سال ۱۳۸۴ برای نخستین بار از محل صادرات نفت، حدود پنجاه میلیارد دلار در آمد ارزی داشته باشد.

بر پایه محاسبات صندوق بین‌المللی پول، ایران رکورددار تورم در میان تمام کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا است که میانگین نرخ تورمشان، از ۸,۲ در صد بیشتر نیست. نرخ تورم در ایران از ۱۵,۶ در صد در ۲۰۰۴، به ۱۸,۵ در صد در ۲۰۰۵ میلادی خواهد رسید. بانک مرکزی جمهوری اسلامی، میگوید نرخ تورم دوازده ماه گذشته ایران پیرامون چهارده در صد بوده و در سال جاری خورشیدی نیز نباید انتظار داشته باشیم که تورم به بالاتر از ۱۵ درصد برسد.

سرچشمه اوجگیری قیمت‌ها در ایران رشد عنان گسیخته نقدینگی است. افزایش تورم بستگی به میزان نقدینگی کشور دارد و نقدینگی در کشور نیز بستگی به میزان چاپ اسکناس جدید از سوی بانک مرکزی دارد که طی پنج سال گذشته به طور متوسط سالانه ۲۹ در صد بیشتر شده، حال آنکه میانگین نرخ رشد تولید ناخالص داخلی کشور از پنج در صد در سال بیشتر نبوده.

عامل اصلی رشد نقدینگی در ایران بار بسیار سنگین هزینه‌های دولتی است که کسری بودجه را به وجود می‌آورد. روشهای مورد استفاده در ایران برای جبران کسری بودجه، نقدینگی را بالا می‌برد و زمینه ساز جهش قیمت‌ها می‌شود.

ب - برآورد تقاضای کنونی MTBE

همانطور که گفتیم MTBE با دو هدف افزایش اکتان و اکسیژندهی به بنزین اضافه می‌شود تا عمر موتور را طولانی کند و آلودگی هوا را کاهش دهد. بنابراین مقدار MTBE که به بنزین اضافه می‌شود به دو عامل بستگی دارد که یکی اکتان بنزین مورد نظر و دیگری مقدار اکسیژندهی مورد نیاز است. در آمریکا افزایش این ماده به نسبت حجمی ۸ درصد آغاز شد. سپس در قوانین مربوط به تغییر فرمول بنزین (RFG) به منظور کاهش آلودگی هوا تولید اکسیژن به میزان ۲/۷ درصد وزنی توصیه شد که مستلزم استفاده از MTBE به میزان ۱۵ درصد حجمی یا ۱۱ درصد وزنی بود. پس از اعمال قوانین مربوط به محدودیت استفاده از MTBE نیز شماری از ایالت‌ها استفاده از آن را به ۰/۵ درصد حجمی تنزل داده‌اند. در ژاپن که مصرف این ماده را محدود کرده‌اند میزان افزایش MTBE حدود ۶ درصد حجمی است. در شماری از کشورهای دیگر جهان نیز بین ۲ تا ۴ درصد وزنی اضافه می‌شود.

در مورد میزان مصرف MTBE در ایران به گفته کارشناسان ارشد شرکت ملی پالایش و پخش از مجموع ۹ پالایشگاه موجود در کشور در پالایشگاه های بندر عباس ، لاوان و اراک به دلیل بالا بودن اکتان بنزن از MTBE استفاده نمی شود. ارقام ارایه شده برای سایر پالایشگاه ها همراه با ظرفیت تولید بنزین آنها به شرح جدول زیر است.

جدول میزان ظرفیت تولید بنزین و مصرف MTBE در پالایشگاه های کشور (متر مکعب) حذف می شود

پالایشگاه	ظرفیت روزانه	MTBE اضافه شده در روز ^۲ (۱۳۸۴)
آبادان	۶۹۷۹	۹۰۰
اراک	۴۳۹۰	-
اصفهان	۹۱۷۷	۵۰
بندر عباس	۸۴۳۰	-
تبریز	۲۲۶۰	۳۵۰
تهران	۴۸۹۱	-
شیراز	۲۱۲۵	۲۵۰
کرمانشاه	۸۰۲	۱۰۰
لاوان	۸۱۷	-
جمع کل	۳۹۸۷۲	۱۶۵۰

بر اساس اطلاعات بدست آمده یافته های فوق میزان مصرفی روزانه ۱۶۵۰ متر مکعب بوده است که با در نظر گرفتن چگالی MTBE (۰/۷۵) میزان مصرف سالانه ۴۵۱۶۸۷ بر حسب تن می شود. به شرح زیر محاسبه می شود:

$$۱۶۵۰ \times ۳۶۵ = ۶۰۲۲۵۰$$

$$۶۰۲۲۵۰ \times ۰/۷۵ = ۴۵۱۶۸۷$$

البته باید توجه داشت که در کلیه پالایشگاه هایی که MTBE مصرف می شود از روش مخلوط کردن بنزین سوپر وارداتی با بنزین نیز استفاده می شود که نوعی مصرف پنهان MTBE محسوب می شود .

ج - پیش بینی تقاضای آینده

بر اساس اطلاعات مندرج در برنامه چهارم توسعه کشور قرار است در فاصله سال های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ روزانه حدود ۲۰ میلیون لیتر بر تولید بنزین در کشورافزوده شود. البته این هدف در سال آخر برنامه تحقق خواهد یافت و لذا تا سال ۱۳۸۷ با افزایش تقاضا برای MTBE مواجه نخواهیم بود. در سال پایانی برنامه (۱۳۸۸) نیز چنانچه ضریب پیشین را ملاک بگیریم، یعنی فرض کنیم که به نسبت تولیدات قبلی بخشی از تولیدات آینده نیز بی نیاز از افزودن MTBE خواهند بود، میزان تقاضا برای MTBE را در سال ۸۸ به شرح زیر محاسبه نمود:

$$\text{متر مکعب MTBE مورد نیاز روزانه} = ۶۰۰۰۰ \times ۰.۴ = ۲۴۰۰$$

$$\text{متر مکعب MTBE مورد نیاز سالانه} = ۲۴۰۰ \times ۳۶۵ = ۸۷۶۰۰۰$$

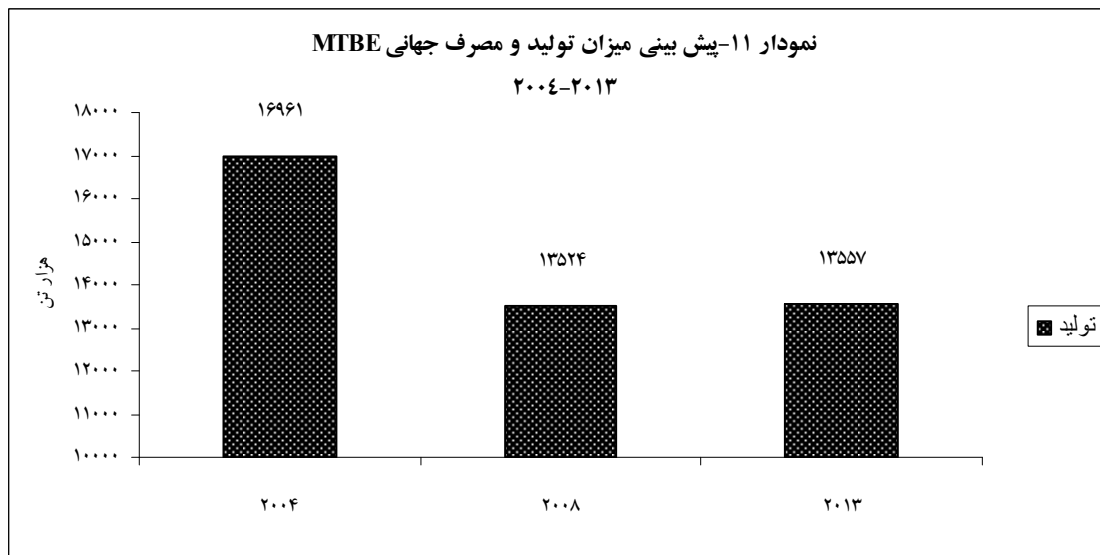
$$\text{تن MTBE مورد نیاز سالانه} = ۸۷۶۰۰۰ \times ۰.۷۵ = ۶۵۷۰۰۰$$

بحران بنزین در کشور و فقدان هرگونه استاندارد مربوط به مصرف MTBE، در کنار مخلوط کردن بنزین سوپر وارداتی و بنزین تولید داخلی میزان نیاز به MTBE را بسیار منعطف و برآورد آن را مشکل کرده است. کارشناسان شرکت ملی پخش و پالایش از در نظر گرفتن معیار حداکثر ۱۵ درصد حجمی سخن می گویند که هیچ گاه تحقق نیافته است. از آنجا که هیچ معیار حداقلی نیز وجود ندارد، لذا به طور کلی هیچ معیار لازم الاجرای در این زمینه وجود ندارد. شرکت ملی پخش و پالایش نخستین و مهمترین وظیفه خود را تامین بنزین مورد نیاز و سپس تحویل آن با اکتان ۸۷ ذکر می کند. وظیفه ای که تمام توان و انرژی این شرکت را به خود اختصاص می دهد و هرگونه تلاشی در راستای بهبود کیفیت و محاسبات مربوط به سود و زیان ناشی از مصرف MTBE اعم از وارداتی یا تولید داخلی را منتفی می کند. اما سهولت دسترسی به MTBE داخلی و ارزان تر تمام شدن آن گرایش شرکت ملی پالایش و پخش را به سمت استفاده از تولید MTBE داخلی سوق می دهد. درخواست عراق برای تامین مقداری از بنزین مصرفی خود از طریق پالایشگاه آبادان و موافقت کلی مقامات ایرانی نیز می تواند تاثیر مثبتی بر افزایش تقاضای MTBE داشته باشد.

د - پیش بینی تولید و مصرف جهانی:

بر اساس برآوردهای صورت گرفته توسط SRI تولید و مصرف جهانی MTBE به تدریج کاهش می یابد و از ۱۷ میلیون تن در سال ۲۰۰۴ به ۱۳/۵ میلیون تن در سال ۲۰۰۸ می رسد و تا سال ۲۰۱۳ در همین حدود ثابت می ماند. نمودار ۱۱ ارقام پیش بینی شده تولید را نشان می دهد که در واقع بر میزان مصرف منطبق

است. به عبارت دیگر با توجه به ظرفیتهای موجود ، در واقع کشش تقاضا است که میزان تولید و بهره برداری از ظرفیت را تعیین می کند.



Source: World Petrochemicals .SRI consulting January 2004

همان طور که پیشتر گفتیم علت اساسی این وضعیت کاهش تولید و مصرف در ایالات متحده و بحث ممنوعیت کلی استفاده از آن در سال های آینده و در درجات بعدی، کاهش تولید و مصرف در برزیل و ژاپن است. پیش بینی می شود که تولید در آمریکای شمالی از ۵/۷ میلیون تن در سال ۲۰۰۴ به ۲/۷ در سال ۲۰۰۸ و ۱/۷ میلیون تن در سال ۲۰۱۳ کاهش یابد. به عبارت دیگر تولید آمریکای شمالی از ۴۰ درصد تولید جهانی در سال ۲۰۰۳ به حدود ۲۰ درصد در سال ۲۰۰۸ و حدود ۱۲/۵ درصد در سال ۲۰۱۳ کاهش خواهد یافت. ارقام مشابه مصرف آمریکای شمالی در سال های فوق ۲۴ درصد و ۱۶/۳ درصد خواهد بود. بر این اساس آمریکا در فاصله سال های ۲۰۰۸-۲۰۱۳ همچنان سالانه حدود ۵۰۰ هزار تن MTBE وارد خواهد کرد.

بررسی فرصتها و تهدیدهای شرکت شیمی بافت

الف - فرصتها :

تولید MTBE در فاصله سالهای ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۲ از رشد قابل ملاحظه ای برخوردار بوده است، به گونه ای که ظرفیت تولید جهانی این ماده از ۱ به ۲۵/۴ میلیون تن افزایش یافته است. اما به دنبال بروز پاره ای مسایل

زیست محیطی که در فصول قبل بطور مشروح بیان گردید، این رشد شتابان در فاصله سالهای ۲۰۰۳-۱۹۹۸ بسیار کند شده و سالانه ۰/۲ درصد بوده است. در سال اخیر شاهد کاهش تولید MTBE نیز بوده ایم. همگامی افزایش شدید قیمت جهانی مواد نفتی و MTBE با قیمت مناسب مواد اولیه که ناشی از مزیت های موجود در داخل است، افزایش سود قابل ملاحظه ای را برای شرکت شیمی بافت به ارمغان آورده است. همچنین استحصال رافینت ۲ با توجه به مشخصه های فرآیند تولید شرکت شیمی بافت علاوه بر ایجاد فرصت برای تولید ماده MEK، مزیتی انحصاری نیز به این شرکت در تولید MEK می بخشد. رشد بالای مصرف بنزین و ارتقاء استانداردهای تولید خودرو در کشور محرک اصلی رشد تقاضا برای MTBE بوده است که استمرار آن تا حدودی قابل پیش بینی است.

با توجه به جمیع موارد، می توان فرصت های اصلی موجود را به صورت ذیل خلاصه نمود:

- سهم ۹۴ درصدی بنزین از تقاضا برای MTBE بیانگر وابستگی شدید MTBE به تغییرات مصرف بنزین است که این امر با توجه به میزان مصرف بالای بنزین در ایران و نرخ رشد مصرف ۱۲/۳ درصدی طی ۱۸ سال گذشته حاکی از وجود فرصتی مطلوب برای شرکت شیمی بافت است. همچنین تغییرات رخ داده در تولید خودرو و ارتقاء استانداردهای خودروسازان نیاز به بهینه سازی بنزین مصرفی را دوجندان ساخته است. از اینرو این عامل به عنوان فرصتی پیشروی شرکت شیمی بافت در نظر گرفته شده است.
- وجود منابع قابل توجه انرژی (نفت و گاز) در ایران و اجرای پروژه های متعدد و عظیم در این زمینه (مانند پروژه های پتروشیمی)، همانند اکثر صنایع شیمیایی از نظر قیمت مواد، مزیت نسبی را به تولید MTBE در ایران می بخشد.
- تغییرات قیمت فروش علاوه بر آنکه خود حاوی فرصتها و تهدیدهایی مشخص از دیدگاه مالی است، در برگیرنده پیامدهایی است که هر یک از آنها نیز می توانند به عنوان یک فرصت یا تهدید در نظر گرفته شوند. افزایش شدید قیمت جهانی MTBE در شرایط فعلی، جدا از موفقیت های کوتاه مدتی که نصیب شرکت شیمی بافت می سازد، ابزارهای لازم را برای تدوین راهبردهای مناسب و حتی توسعه کسب و کارهای جدید در اختیار این شرکت قرار می دهد. از این جهت افزایش قیمت و فرصت برنامه ریزی در شرایط مناسب به عنوان یک فرصت محیطی در نظر گرفته شده است.

- همانگونه که در فصول قبل بیان شد MEK ماده ای است که با الکل، اتر و حلالهای هیدروکربوری، ترکیبات نفتی و نظایر آنها ترکیب می شود و لاستیک، بسیاری از پلاستیکها، ژلها و پوشش ها را حل می کند و به دلیل همین خصوصیات شیمیایی است که برای بسیاری از مواد، خصوصا رزینها حلالی ارزشمند است. لذا با توجه به خاصیت حلال بودن و همچنین سایر کاربردهای وسیع آن تقاضای مناسبی برای MEK وجود دارد و نرخ رشد تقاضا تا سال ۲۰۰۷ برابر با ۳/۲ درصد پیش بینی شده است.
- همانگونه که در بخش بررسی نقاط ضعف مطرح خواهد شد، یکی از نقاط ضعف شرکت شیمی بافت تک محصولی بودن آن در افق میان مدت است و برای غلبه بر این نقطه ضعف جدی و تأثیرگذار می توان به تنوع بخشی در محصولات تولیدی روی آورد. از اینرو تولید MEK به عنوان یک گزینه مطرح می شود که عدم دسترسی سایر رقبا و شرکت های فعال در صنعت پتروشیمی به رافینت ۲ رقابت داخلی را محدود و بازار فروش را به صورت شبه انحصاری درمی آورد.
- خوراک مورد نیاز شرکت شیمی بافت برای تولید MTBE از دو ماده اصلی رافینت ۱ و متانول تشکیل می شود. شرکت برای تامین متانول ۱۰۰ درصد متکی به پتروشیمی فن آوران و برای تامین رافینت ۱ حدود ۵۷ درصد متکی به پتروشیمی بندر امام است. با توجه به حجم بالای تولید متانول و افزایش آن در ایران مشکلی در زمینه تامین آن وجود ندارد. با توجه به طرح های توسعه ظرفیت تولیدی واحدهای پتروشیمی امیرکبیر و جم، بهره برداری از این دو واحد به عنوان یک فرصت محیطی مشخص می شود زیرا اگر این دو واحد به مرحله تولید برسند، تولید رافینت ۱ حدودا ۲ برابر می شود و میزان وابستگی شرکت شیمی بافت به پتروشیمی بندر امام کاهش می یابد.

جدول فرصت های اصلی شرکت شیمی بافت در بازارهای بین المللی و داخلی

- ۱- رشد بالای مصرف بنزین در کشور و ارتقاء استانداردهای تولید خودرو
- ۲- قیمت مناسب مواد اولیه و انرژی
- ۳- افزایش شدید قیمت جهانی مواد نفتی و MTBE در شرایط فعلی و فرصت برنامه ریزی برای استفاده مطلوب از درآمدهای حاصله
- ۴- افزایش تقاضای بین المللی و وجود بازار مناسب داخلی و صادراتی برای MEK
- ۵- محدود بودن رقابت داخلی و شبه انحصاری بودن بازار فروش MEK
- ۶- شروع به کار واحدهای جدید پتروشیمی (مثل امیرکبیر و جم) که موجب کاهش نسبی وابستگی در تامین مواد اولیه می شود.

ب - تهدیدها :

همانگونه که در بخش فرصتها نیز اشاره شد، ۹۴ درصد از تقاضای جهانی MTBE برای تولید بنزین است، به عبارت دیگر تک مشتری بودن این ماده شیمیایی تولیدکنندگان آن را در موقعیتی انفعالی قرار می دهد. از اینرو به علت مسوولیت شرکت پخش و پالایش در تأمین بنزین مورد نیاز کشور و تاثیرگذاری قابل ملاحظه این شرکت بر شیمی بافت، ابهام در نحوه تصمیم گیری های این شرکت می تواند به عنوان یک تهدید محیطی به حساب آید.

از منظر مواد اولیه، کمبود نسبی ماده اولیه رافینت ۱ با توجه به اهمیت بالای آن در تولید MTBE، و ابهام در امکان بهره برداری از رافینت ۲ تهدیداتی مهم به شمار می روند. همچنین از نوسانات قابل ملاحظه قیمت MTBE و تهدید موجود در زمینه ورود رقبای داخلی به عرصه تولید MEK نمی توان به آسانی گذر کرد. عامل محیطی دیگری که شرکت شیمی بافت را تهدید می کند، مسائل زیست محیطی و اثر قابل ملاحظه آن بر عرضه و تقاضای جهانی است که در نتیجه آن میزان مصرف در آمریکا - با توجه به حساسیت بالا نسبت به محیط زیست - کاهش قابل ملاحظه ای یافته است.

در نهایت می توان به عاملی اشاره کرد که همانند سایر صنایع و شرکتهای داخلی بر صنعت MTBE و شرکت شیمی بافت نیز تأثیرگذار است، تحولات سیاسی کشور و تبعات آن برای دسترسی به تکنولوژی های مطلوب با توجه به وجود طرحهای توسعه جدید و لزوم تسریع در اجرای آنها تهدید قابل ملاحظه ای است.

عوامل کلیدی در زمینه تهدیدهای محیطی را می توان بصورت ذیل طبقه بندی نمود:

- تصمیمات و واکنش های مشتری در جهان امروز، تاثیر قابل ملاحظه ای بر موقعیت تولیدکننده خواهد داشت و هرچه مشتری سهم بیشتری از محصول تولیدکننده را به خود اختصاص دهد جایگاه و موضع قوی تری را در تعامل با تولیدکننده بدست خواهد آورد. با توجه به وابستگی کامل شرکت شیمی بافت به شرکت پخش و پالایش، تأثیرپذیری شیمی بافت در تعامل با شرکت مذکور امری طبیعی است که بارزترین تهدیدی که در این زمینه وجود دارد عدم شفافیت در فرایندهای تصمیم گیری شرکت پالایش و پخش در مورد نحوه تامین و کیفیت بنزین مصرفی داخلی است. نامشخص بودن میزان بنزین سوپر وارداتی، واردات نیم میلیون تنی MTBE در یک سال و کاهش آن به ۲۰ هزار تن در سال بعد، فقدان استاندارد حداقل مصرف اکسیژنده ها، منعطف بودن خطوط تولید بنزین

در پالایشگاه‌ها، مباحث مرتبط با دوگانه سوز کردن خودروها، و بحران بنزین در کشور مجموعه ای از عوامل است که پیش بینی تصمیمات شرکت پالایش را مشکل می کند.

- دو ماده اصلی برای تولید MTBE، رافینت ۱ و متانول هستند، به گونه ای که برای تولید ۴۵ هزار تن MTBE در حدود ۵۸ هزار تن رافینت ۱ و ۱۶ هزار تن متانول نیاز است که با توجه به ظرفیت تولید فعلی رافینت ۱ در کشور که ۶۳ هزار تن در سال است و همچنین وابستگی ۵۷ درصدی شرکت شیمی بافت به پتروشیمی بندرامام برای تامین این ماده، کمبود نسبی این ماده اولیه بویژه در طرح توسعه MTBE، در شرایط فعلی نوعی تهدید محسوب می شود.

- یکی از محصولات فرعی حاصل از تولید MTBE، محصولی به نام رافینت ۲ است که قابلیت تبدیل به محصولات قابل استفاده در سایر صنایع را دارد. قرار داد ۵ ساله منعقد شده با تامین کننده رافینت ۱ برای عودت رافینت ۲ به آن و علاقه سایر تولیدکنندگان به استفاده از آن به دلیل وجود تنوع نسبتاً گسترده در محصولاتی که با رافینت ۲ می توان تولید کرد، بهره برداری از آن را با ابهام مواجه ساخته است.

- مباحث مطرح شده در مورد مشکلات زیست محیطی MTBE (مسایلی نظیر سرطان زایی) علی‌رغم آنکه به اعلام نظر سازمان های بهداشتی و زیست محیطی در مورد خطرناک نبودن MTBE برای سلامت انسان در تراکم های معمولی و اثبات نشدن سرطان زایی آن در انسان ها منجر شده، سیاستگذاران را بر آن داشته تا تصمیماتی محافظه کارانه تر اتخاذ نمایند. از اینرو تولید و مصرف، بویژه در آمریکا کاهش قابل ملاحظه ای یافت به گونه ای که میزان تولید جهانی در سال ۲۰۰۳ نسبت به سال قبل از آن، ۱۱/۵- درصد کاهش داشته است. با توجه به تأثیرپذیری سایر کشورها در اینگونه موارد، می بایست مباحث زیست محیطی را همچنان به عنوان یک تهدید بالقوه در نظر داشت.

- همانگونه که در بررسی قیمت بیان شد، قیمت MTBE تا حدودی مرتبط با قیمت نفت است و به صورت روزانه تعیین می شود. لذا بدیهی است که به موازات افزایش بهای نفت در سال اخیر بهای MTBE نیز افزایش یابد. از سوی دیگر براساس روندهای تاریخی موجود، افت قیمت این ماده همانند قیمت نفت در آینده چندان دور از ذهن نیست و باید تمهیدات لازم برای مقابله با آن و دفع شوک ناشی از چنین کاهشی اندیشیده شود.

- فقدان واحدهای تولید MEK در کشور و سودآوری قابل ملاحظه تولید این محصول، برخی از شرکت های فعال در زمینه صنایع پتروشیمی را به حضور در این بازار و تولید MEK متمایل ساخته است.

لذا ورود بالقوه رقباى داخلی به عرصه تولید MEK علی‌رغم کمبود نسبی رافینت ۲ به عنوان ماده اولیه امری است محتمل که به عنوان یک تهدید تلقی می‌شود.

- حاصل مطالعات و مجادلات زیست محیطی، ممنوعیت استفاده از MTBE در برخی از ایالات آمریکا بود که در نتیجه آن مصرف و تولید کاهش قابل ملاحظه ای یافت. همچنین آمریکا علی‌رغم حفظ جایگاه بزرگترین واردکننده MTBE، کاهش چشمگیری را در میزان واردات این ماده ثبت کرده است به گونه ای که میزان واردات از ۴/۵ میلیون تن در سال ۲۰۰۰ به ۱/۸ میلیون تن در سال ۲۰۰۴ رسیده است. از اینرو تولیدکنندگان جهانی با کاهش مصرف منطقه آمریکای شمالی به حضور در سایر مناطق جهان متمایل شده اند و رقابت فشرده تری را برای کسب سهم بازار می‌توان انتظار داشت.
- با توجه به شرایط سیاسی و قوانین موجود در حوزه های اقتصادی و صنعتی کشور، چشم انداز روشنی برای همکاری با شرکت های برتر بین المللی وجود ندارد. با توجه به اهمیت این مسأله در پروژه تولید MEK و نیاز به برخورداری از مشارکت یا لیسانسور معتبر که نقشی کلیدی در اجرای مناسب پروژه و حضور در بازار جهانی می‌تواند داشته باشد، این امر تهدیدی جدی است.

جدول تهدیدات محیطی فراروی شرکت شیمی بافت

- ۱- عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت پخش و پالایش در مورد نحوه تأمین و کیفیت بنزین مصرفی داخلی و فقدان استاندارد برای حداقل استفاده از MTBE در بنزین در کشور
- ۲- کمبود نسبی ماده اولیه کلیدی رافینت ۱
- ۳- ابهام در امکان بهره برداری از رافینت ۲ (یکی از محصولات فرعی حاصله از MTBE)
- ۴- مشکلات زیست محیطی MTBE، امکان وضع مقررات برای جایگزینی آن و همچنین مشکلات زیست محیطی MEK
- ۵- سیکلی بودن تغییرات قیمت MTBE و اهمیت آمادگی برای افت قیمت ها (Downturn)
- ۶- ورود بالقوه رقباى داخلی به عرصه تولید MEK
- ۷- فشرده تر شدن رقابت در بازارهای جهانی MTBE به دلیل کاهش قابل توجه در مصرف آمریکا
- ۸- تأثیر تحولات سیاسی کشور بر مناسبات بین المللی و تبعات آن برای دسترسی به تکنولوژی های مطلوب و بازارهای جهانی

بررسی نقاط قوت و ضعف شرکت شیمی بافت

الف- نقاط قوت :

شرکت شیمی بافت دارای نقاط قوتی از ابعاد نیروی انسانی، توان مالی، سازمانی و تولیدی می باشد. مهم ترین نقطه قوت شرکت، برخورداری از نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده است که امکان پیاده سازی رویکردهای مدیریتی پیشرفته (در مقیاس ایران) را تسهیل می کند. از سوی دیگر استفاده از راهبرد بکارگیری نیروهای قراردادی و پیمان کاری در قالب برون سپاری، مزیتی قابل توجه را به شرکت بخشیده است. از نظر تولیدی نیز برخورداری از تکنولوژی مناسب، وجود دانش فنی نسبی، و کیفیت مطلوب محصول نقاط قوت کلیدی بشمار می روند.

از بعد مسائل مالی، گردش مالی مطلوب و چشم انداز دستیابی به نقدینگی مناسب با توجه به افزایش شدید قیمت MTBE، امکان عرضه سهام شرکت به بورس در شرایط نسبتاً مطلوب مالی از دیگر نقاط قوت محسوب می شوند.

همینطور حضور در گروه PIIC و امکان بهره برداری از منابع مالی و روابط با سایر شرکتهای گروه نیز از نقاط قوت موجود است.

این عوامل به صورت ذیل جمع بندی شده اند:

- همانگونه که قبلاً اشاره شد، فرآیند تولید شرکت شیمی بافت یک واحد ته خطی بوده که از مجتمع لیونارد در آلمان شرقی خریداری شده است. کارخانه متعلق به شرکت وولز (Wools) است که با شرکت دگوسا یک J.V تشکیل داده و بزرگترین تولیدکننده MTBE در آلمان است. همچنین برخی از قسمت های این واحد تولیدی (راکتورها و سیستم روتاری) برای راه اندازی به عنوان یک واحد قائم به ذات و انطباق با شرایط آب و هوایی ایران کاملاً عوض شده اند که دانش فنی نسبتاً مناسبی را در مورد تکنولوژی موجود بوجود آورده است.
- با توجه به تکنولوژی انتقال یافته از شرکت وولز و کسب تجربه و دانش لازم از سوی کارمندان جهت استفاده مناسب از تجهیزات و تأکید سیستم بر کیفیت مطلوب مواد اولیه، محصول تولیدی شرکت از کیفیت نسبتاً مناسبی برخوردار است. از سوی دیگر با توجه به این مسأله که کیفیت مناسب محصولات تولیدی یکی از ابزارهای با ارزش جهت استفاده از برخی فرصت های محیطی نظیر افزایش

پتانسیل صادرات و ... به شمار می رود، این عامل به عنوان یک نقطه قوت مهم در نظر گرفته شده است.

- ظرفیت تولید شرکت شیمی بافت در حال حاضر ۴۵ هزار تن در سال است که با توجه به طرح توسعه در نظر گرفته شده ظرفیت تولید MTBE در سال آینده نزدیک ۲ برابر خواهد شد. در این صورت علاوه بر افزایش وزن شرکت در صحنه معاملات با خریداران MTBE و فروشندگان مواد اولیه، سهم بازار شرکت نیز افزایش می یابد و ساختار مناسب تری برای حضور در بازارهای صادراتی بوجود می آید. در نتیجه این عامل به عنوان یک نقطه قوت درونی که بر ارتقا جایگاه شرکت تاثیرگذار است به شمار می رود.

- احداث یک واحد تولیدی، علاوه بر تجهیزات و ماشین آلات خطوط تولید و ساختمان ها، نیازمند زیر ساخت ها و عوامل دیگری نیز می باشد. اجرای طرح های توسعه ای در مکان های موجود مسلماً منجر به صرفه جویی های قابل توجهی می شود که برای استقرار یک طرح در مکان جدید قابل استحصال نمی باشد. با توجه به موقعیت جغرافیایی که شرکت شیمی بافت در آن قرار دارد، زمین مورد نیاز برای اجرای طرح توسعه را در اختیار دارد و تجهیزات آب و برق نیز موجود می باشد. همچنین از ایجاد پست های سازمانی زاید جلوگیری شده و سیاست های موجود در زمینه منابع انسانی را به شکل مناسب تری می توان دنبال کرد. با در کنار هم قرار دادن نکات مذکور، صرفه های اقتصادی ناشی از توسعه در مکان موجود می تواند قابل توجه باشد.

- افزایش شدید قیمت جهانی MTBE و نوع قرارداد منعقد شده مابین شرکتهای شیمی بافت و پخش و پالایش که قیمت فروش در آن تابعی از قیمت های جهانی در نظر گرفته شده ، چشم انداز دستیابی به نقدینگی مناسب و قابل توجهی را قوت بخشیده است که موجب گردش مالی مطلوب و افزایش توان مالی شرکت می شود.

- با ارزشترین سرمایه های هر سازمان در دنیای رقابتی امروز، نیروی انسانی است و شرکت شیمی بافت با توجه به نیروی انسانی جوان و متخصصی که در پست های کلیدی در اختیار دارد از این نقطه قوت بهره مند می باشد. حضور چنین نیرویی سبب پیاده سازی سیستم های مدیریتی پیشرفته خصوصاً در حوزه منابع انسانی و تیمهای کاری شده و استفاده نسبتاً مناسبی از سیستمهای IT را پایه گذاری کرده است.

- وجود واحد مطالعات اقتصادی و بررسی توسعه محصول در شرکت شیمی بافت ، اقدام به اجرای طرح توسعه ظرفیت تولیدی MTBE، و بررسی طرح تولید MEK و سایر طرح های توسعه ای هنگامی به

عنوان یک نقطه قوت مهم و با ارزش برای شرکت شیمی بافت تلقی می شود که به این نکته توجه داشته باشیم که تنها ۳ سال از آغاز به کار شرکت مذکور می گذرد.

- در حال حاضر از مجموع ۱۰۴ نفر کارکنان شرکت شیمی بافت، تنها ۳۱ نفر نیروی کار دائم هستند و سایرین (۷۳ نفر) نیروی قراردادی و پیمانکاری می باشند. اقدام به برون سپاری فعالیت ها در صنعتی که از فرآیندهای نسبتاً پیچیده ای برخوردار بوده و رعایت مسائل ایمنی در آن حیاتی است و استمرار این اقدام بدون بروز تنش های جدی را باید از نقاط قوت شرکت تلقی نمود.
- با توجه به قدرت مالی و سیاست گذاری PIIC و حضور شرکت های تخصصی دیگر در این مجموعه، حضور شرکت در این گروه می تواند به عنوان نقطه قوتی قابل ملاحظه در نظر گرفته شود. اجرای طرح توسعه و مقابله با چالش های فراروی شرکت در زمینه سیاست گذاربهای بخش دولتی می تواند با مساعدت گروه، به شیوه مناسب تری حل شود. ضمن آنکه همکاری با شرکت فیرمکو در کنترل فرآیندها و اجرای طرح توسعه نشان از فواید هم خانوادگی شرکتها دارد.

جدول نقاط قوت شرکت شیمی بافت

- ۱- برخورداری از تکنولوژی مناسب و وجود دانش فنی نسبی که توسعه محصولات مرتبط را تسهیل می کند
- ۲- کیفیت مطلوب محصول
- ۳- افزایش سهم بازار MTBE با دو برابر شدن تولید
- ۴- صرفه های اقتصادی ناشی از افزایش ظرفیت در مکان موجود
- ۵- گردش مالی مطلوب و چشم انداز دستیابی به نقدینگی مناسب
- ۶- برخورداری از نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده که امکان پیاده سازی سیستم های مدیریتی پیشرفته (در مقیاس ایران) را تسهیل می کند - از جمله اجرای نظام فعالیت های تیمی جهت افزایش کارآیی کارکنان، استفاده نسبتاً مناسب از سیستم های IT
- ۷- فعالیت سازمان یافته جهت شناسایی پروژه های توسعه ای
- ۸- عدم وابستگی بالا به نیروی کار و استفاده گسترده از نیروهای قراردادی و پیمان کاری در قالب برون سپاری
- ۹- حضور در مجموعه PIIC
- ۱۰- امکان عرضه سهام شرکت به بورس در شرایط نسبتاً مطلوب مالی

ب- نقاط ضعف :

همانگونه که در بخش های قبلی گزارش اشاره شد، نقاط ضعف جدی در زنجیره عرضه شرکت، تولیدی و سازمانی شرکت شیمی بافت وجود دارد. تک بعدی بودن زنجیره عرضه شرکت شیمی بافت نقطه ضعفی کلیدی است، از یکسو اتکای تقریباً کامل به یک مشتری و از سوی دیگر وابستگی بالا به یک تأمین کننده مواد اولیه، شرکت را در موقعیتی فشرده و غیر قابل انعطاف قرار داده است که نقاط ضعف مذکور تا حد زیادی معلول تک محصولی بودن شرکت در شرایط فعلی است.

از نظر تولیدی نیز علیرغم شرایط مناسب و کیفیت مطلوب محصول (MTBE)، حرکت به سمت آینده با ابهام مواجه است و مهم ترین عامل در بوجود آمدن شرایط مذکور فقدان واحد R&D و مشکلات دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی برای طرح های توسعه ای است. تک محصولی بودن شرکت، از نقاط ضعف کنونی و آتی است که راهکار مواجهه با آن تنوع بخشی به محصولات تولیدی است. از اینرو دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی ضرورتی محض است که عدم وجود واحد R&D آن را به نقطه ضعفی مهم تبدیل کرده است. از نظر سازمانی نیز، کمبود امکانات رفاهی برای مهندسان و کارشناسان با توجه به شرایط ویژه منطقه منجر به جابجایی بالای نیروی کار شده است. از سوی دیگر پایین بودن نسبی دستمزدها در مقایسه با شرکت های منطقه امکان بروز تنش های ناشی از این تفاوت ها را محتمل می سازد.

نقاط ضعف فوق را می توان در قالب موارد ذیل لحاظ نمود:

- هرچه سبد محصولات تولیدی از تنوع کمتری برخوردار باشد، دایره اختیارات و امکانات تولیدکننده برای مقابله با شرایط ناگوار و غیرقابل پیش بینی محیط کسب و کار کاهش می یابد. شرکت شیمی بافت نیز در حال حاضر از چنین وضعیتی برخوردار است و تنها محصول تولیدی آن MTBE است که با توجه به حساسیت های زیست محیطی مربوط به آن و وجود آلترناتیوها و محصولات جایگزین، تکیه بیش از اندازه شرکت به آن می تواند در آینده مشکل ساز باشد.
- سهم ۹۴ درصدی بنزین از تقاضای جهانی برای MTBE و شیوه سازماندهی تأمین بنزین در کشور، باعث شده است که شرکت پخش و پالایش به عنوان تنها مشتری شرکت شیمی بافت درآید. لذا تصمیمات شرکت پخش و پالایش در زمینه نحوه تامین و کیفیت بنزین مصرفی بیشترین تاثیر را بر روی موقعیت شرکت شیمی بافت خواهد داشت. از اینرو اتکای تقریباً کامل به یک مشتری به عنوان نقطه ضعفی عمده برای شرکت به حساب آمده است.

- همانگونه که قبلا اشاره شد، خوراک مورد نیاز MTBE از دو ماده اصلی رافینت ۱ و متانول تشکیل می شود که با توجه به حجم پایین و کمبود نسبی رافینت ۱، حساسیت زیادی نسبت به تامین این ماده وجود دارد و وابستگی بالای شرکت شیمی بافت به NPC برای تامین مواد اولیه به این حساسیت دامن زده است. خصوصا به این علت که حدود ۵۷ درصد از رافینت ۱ مورد نیاز شرکت شیمی بافت توسط پتروشیمی بندرامام تامین می شود.
- انجام طرح های توسعه ای و تنوع بخشی به محصولات شرکت نیازمند مطالعات فنی و اقتصادی طرحهای مذکور بطورعام و بررسی تکنولوژیهای متفاوت بطور خاص است. از اینرو وجود یک واحد R&D برای برآورده کردن چنین اهدافی غیر قابل چشم پوشی است و فقدان آن در شرکت شیمی بافت به عنوان یک نقطه ضعف تلقی می شود.
- افزایش قیمت جهانی MTBE و تلاش برای کاهش وابستگی شدید شرکت شیمی بافت به تنها مشتری آن (شرکت پخش و پالایش)، توجه به بازارهای بین المللی را در میان مدت ضروری می سازد. از سوی دیگر اجرای طرح Duplicate تولید MTBE و برنامه های تنوع بخشی به محصولات تولیدی، ضرورت توجه به امر صادرات و زیرساخت های آن در بازه های زمانی میان مدت و بلند مدت را در دستور کار قرار خواهد داد. در شرایط فعلی تجربه و ساختارهای لازم برای بازاریابی صادراتی در شرکت وجود ندارد و از اینرو به عنوان یک نقطه ضعف محسوب می شود.
- توجه جدی و برنامه ریزی شده به امر صادرات و کاهش وابستگی به محصول MTBE با ایجاد تنوع در محصولات تولیدی (نظیر تولید C4 ها) که نیازمند توانمندیهای تکنولوژیکی است، رابطه با بازیگران اصلی بین المللی را وارد مرحله ای جدید و حیاتی می کند که فقدان این رابطه در حال حاضر به عنوان یکی از نقاط ضعف شرکت شیمی بافت بشمار می رود.
- همانگونه که در نقاط قوت شرکت شیمی بافت اشاره شد، برخورداری از نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده به عنوان یک مزیت و نقطه قوت برای شرکت مذکور به شمار می رود که حفظ و ایجاد انگیزه در آنها با توجه به شرایط محیطی و جغرافیایی منطقه، مستلزم ارائه برخی تسهیلات مالی و امکانات رفاهی است. لذا، کمبود نسبی گزینه های مذکور در وضعیت فعلی به جابجایی بالای نیروی کار و ایجاد نقطه ضعفی مهم برای شرکت شیمی بافت منجر شده است.
- مدیریت منابع انسانی در شرکت شیمی بافت خصوصا در مباحث مرتبط با حقوق و دستمزد با توجه به قرارگیری شرکت در منطقه ویژه بندرامام و همچنین برون سپاری قابل توجه فعالیتها به شرکت نفتون جم و دیگران از حساسیت بالایی برخوردار است. زیرا از یک سو تفاوت های مابین دستمزدهای

سایر شرکت های منطقه با شرکت شیمی بافت قابلیت ایجاد چالش را دارد و از سوی دیگر تنش های ناشی از تفاوت دستمزدهای نیروی کار دائم و پیمانی قابل توجه است. از اینرو مساله مذکور به عنوان یک نقطه ضعف برای شرکت شیمی بافت به حساب آمده است.

- یکی از نیازهای بدیهی برای اجرای هر پروژه، فضای مورد نیاز جهت پیاده سازی آن است که اگر این فضا در کنار تاسیسات فعلی قرار بگیرد می توان از صرفه های اقتصادی ناشی از هم مکانی نیز استفاده نمود. بر اساس وضعیت فعلی شرکت شیمی بافت و با لحاظ کردن طرح Duplicate ی که در حال انجام است فضای کافی برای انجام سایر پروژه های توسعه ای نظیر MEK و غیره باقی نمی ماند که با توجه به وابستگی طرح MEK به محصول فرعی رافینت ۲ که در محل فعلی کارخانه تولید می شود، نقطه ضعف مذکور نمود بیشتری می یابد.

جدول نقاط ضعف شرکت شیمی بافت

- ۱- تک محصولی بودن شرکت در افق میان مدت
- ۲- اتکای تقریباً کامل به یک مشتری
- ۳- وابستگی بالا به یک تامین کننده مواد اولیه (NPC)
- ۴- فقدان واحد R&D و مشکلات دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی برای طرحهای توسعه ای
- ۵- فقدان برنامه مدون جهت حضور در بازارهای بین المللی
- ۶- فقدان رابطه با بازیگران اصلی بازار بین المللی
- ۷- کمبود امکانات رفاهی برای مهندسان و کارشناسان و جابجایی بالای نیروی کار
- ۸- پایین بودن نسبی دستمزدها در مقایسه با شرکت های منطقه و امکان بروز تنش های ناشی از تفاوت ها در دستمزد نیروهای پیمانی
- ۹- محدودیت فضای مورد نیاز در محل فعلی

تجزیه و تحلیل فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف

با بررسی فرصتها و تهدیدات مشخص می شود که عامل محدود بودن رقابت داخلی و شبه انحصاری بودن بازار فروش MEK در حالی بیشترین اهمیت را در بین فرصتهای محیطی به خود اختصاص داده که میزان آمادگی برای استفاده از این فرصت در حد مطلوبی نیست. افزایش تقاضای بین المللی و وجود بازار مناسب داخلی و صادراتی برای MEK، دومین فرصت مهم محیطی به شمار رفته و میزان آمادگی برای بهره برداری از این فرصت نیز در حد قابل قبولی است. افزایش شدید قیمت MTBE به عنوان سومین فرصت جدی پیشروی شرکت شیمی بافت شناخته شده و میزان آمادگی برای استفاده از آن نیز در بهترین وضعیت قرار دارد. امتیاز داده شده به فرصت محیطی «شروع به کار واحدهای جدید پتروشیمی» نیز گویای آن است که شرکت کلیه اقدامات لازم را صورت داده است و بهره برداری از فرصت مورد اشاره را در حیطه کنترل مقدمات شرکت ارزیابی می کند.

در رابطه با تهدیدات محیطی، عوامل «عدم شفافیت در فرایندهای تصمیم گیری شرکت پخش و پالایش»، «مشکلات زیست محیطی MTBE»، «تأثیر تحولات سیاسی کشور بر مناسبات بین المللی و تبعات آن برای دسترسی به تکنولوژی های مطلوب» در حالی به عنوان مهمترین تهدیدات انتخاب شدند. همچنین بیشترین میزان آمادگی برای مقابله با تهدیدات عنوان شده مربوط به ابهام در امکان بهره برداری از رافینت ۲ می باشد و پس از آن عامل کمبود نسبی ماده اولیه کلیدی رافینت ۱ در اولویت دوم قرار دارد که نشان از امکان اقدامات مناسب شرکت برای رویارویی با آنها دارد.

بررسی کلی تحلیلها نشان می دهد که میزان آمادگی جهت استفاده از فرصت های موجود بیش از آمادگی برای مقابله با تهدیدات محیطی است. در مورد چهار عامل کلیدی دیگر یعنی امکان بهره برداری از موقعیت شبه انحصاری در MEK، فرایندهای تصمیم گیری در شرکت پالایش و پخش، مشکلات زیست محیطی MTBE، و تأثیر تحولات سیاسی داخلی بر مناسبات بین المللی در امکان استفاده از فرصت ها و کنترل تهدیدها شرکت نمی تواند اقدام خاصی انجام دهد. این امر در مجموع نشانگر ریسک بالای فعالیت در این صنعت است.

نقطه قوت «برخورداری از نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده که امکان پیاده سازی سیستم های مدیریتی پیشرفته (در مقیاس ایران) را تسهیل می کند»، بیشترین اهمیت را از دیدگاه مدیریت ارشد شرکت شیمی بافت دارد. صرفه های اقتصادی ناشی از افزایش ظرفیت در مکان موجود به عنوان دومین عامل مهم شناخته شده است.

در رابطه با نقاط ضعف درونی، سه عامل «تک محصولی بودن شرکت در افق میان مدت»، «اتکای تقریباً کامل به یک مشتری»، و «وابستگی بالا به یک تأمین کننده مواد اولیه» در حالی بیشترین اهمیت را از دیدگاه مدیریت ارشد شرکت شیمی بافت داشته اند که میزان آمادگی شرکت برای مواجهه با عوامل مذکور در سطح پایینی اعلام شده است. از سوی دیگر دو عامل «فقدان واحد R&D و مشکلات دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی برای طرح های توسعه ای»، «کمبود امکانات رفاهی برای مهندسان و کارشناسان و جابجایی بالای نیروی کار»، «پایین بودن دستمزدها» و «محدودیت فضا» کمترین اهمیت را از دیدگاه مدیریت ارشد داشته اند. با بررسی نقاط ضعف درونی، می توان نتیجه گرفت که شرکت از آمادگی کافی برای مواجهه و رفع نقاط ضعف برخوردار نبوده است.

الف: استراتژی های مبتنی بر استفاده از فرصت ها و نقاط قوت (SO)

با بررسی فرصتهایی از قبیل رشد بالای مصرف بنزین، قیمت مناسب مواد اولیه، افزایش شدید قیمت جهانی MTBE، افزایش تقاضا برای MEK، و ... در رابطه با نقاط قوتی مانند برخورداری از تکنولوژی مناسب، کیفیت مناسب محصول، گردش مالی مطلوب، برخورداری از نیروی انسانی مناسب، مدیریت منابع انسانی مطلوب، حضور در PIIC، و ... استراتژی های S-O با توجه به اولویت مباحث ذیل شناسایی شدند.

آنچه که بیش از سایر موضوعات در این موقعیت استراتژیک مورد توجه قرار گرفته توسعه محصولات جدید و سهم بازار شرکت در MTBE است. در این رابطه شرکت با تکیه بر نقاط قوت گردش مالی مطلوب، برخورداری از نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده، و فعالیت سازمان یافته جهت شناسایی پروژه های توسعه ای، استراتژی توسعه محصولات جدید مرتبط را در دستور کار قرار می دهد. به غیر از تولید MEK، اظهار نظر در مورد اینکه آیا در این استراتژی محصولات مکمل تولید فعلی (همچون محصولاتی در گروه C4) انتخاب شوند یا محصولات مکمل بازار MEK (همچون زنجیره کیومن - فنل - استون) نیازمند بررسی های تفصیلی تری است. اما تجربه شرکت های معظم بین المللی نشان می دهد که ورود به C4 از چشم انداز مناسبی برخوردار خواهد بود.

یکی از نقاط قوت شرکت ایجاد واحد بررسی طرح‌ها بوده است. این واحد علیرغم محدودیت‌های فعلی، واحدی است که از اهمیت خاصی برخوردار است. از سوی دیگر عموماً در کشور، شرکت‌ها واحد توسعه کسب و کار ایجاد نمی‌کنند. ضروری است شرکت شیمی بافت با تکیه بر دستاوردهای واحد بررسی طرح‌ها، آن را در جهت تبدیل به یک واحد توسعه کسب و کار در کوتاه مدت نهادینه ساخته و امکانات لازم را برای موفقیت آن فراهم آورد.

در نهایت، مقوله صادرات و توجه به بازارهای بین‌المللی برای بهره‌برداری از این ظرفیت بالقوه جای دارد که برای برآورده کردن الزام مذکور، استراتژی ظرفیت‌سازی جهت بازاریابی خارجی برای محصولات جدید مطرح شده است. با توجه به اینکه تولید MEK و سایر محصولات جدید می‌بایست در مقیاس‌هایی صورت پذیرد که صادرات حداقل بیش از $\frac{2}{3}$ آنها در دستور کار خواهد بود، ضروری است شرکت استراتژی بازاریابی صادراتی را اتخاذ نموده و در زمان مناسب، شرایط تحقق آن را ممکن سازد.

ب - استراتژی‌های مبتنی بر مقابله با تهدیدات با استفاده از نقاط قوت (ST)

همانگونه که در بخش‌های قبل عنوان شد، مشکلات موجود در زنجیره ارزش فعلی شرکت شیمی بافت که همانا عدم شفافیت در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های مشتری اصلی (شرکت پخش و پالایش) و مشکلات موجود در تأمین مواد اولیه خصوصاً در مورد رافینت ۱ است به عنوان تهدیداتی کلیدی به شمار می‌روند. از سوی دیگر مشکلات زیست‌محیطی و مباحث مرتبط با قیمت MTBE از جمله سایر تهدیدهای کلیدی به شمار می‌روند.

ایجاد ارتباط بین عوامل فوق و نقاط قوت شناسایی شده جهت دفع تهدیدها با بهره‌گیری از قوت‌های موجود، منجر به تدوین استراتژی‌های قوت-تهدید شد که به شرح ذیل می‌باشند:

یکی از استراتژی‌های مهم در این بخش ایجاد J.V با شرکت‌های خارجی است که با توجه به استراتژی ایجاد تنوع در محصولات تولیدی، امکان ورود رقبای داخلی به تولید محصولات مورد نظر شرکت، و لزوم توجه به برخورداری از کیفیتی که حضور در بازارهای صادراتی را ممکن سازد، اهمیت دوچندان می‌یابد. تلاش‌ها در این زمینه نمی‌بایست صرفاً مقطعی و فقط با شرکت‌های معظم بین‌المللی مثل شل و دگوسا صورت پذیرد. بلکه شرکت بدنبال آن خواهد بود که با ایجاد واحد لازم، روابط گسترده‌ای را با بازیگران اصلی و همچنین با شرکت‌های کوچک ولی صاحب تکنولوژی اروپایی ایجاد کند تا در میان مدت منجر به یافتن شرکای مناسبی شود که بتوانند با شرکت همکاری کنند.

افزایش شدید قیمت جهانی MTBE در حال حاضر با در نظر گرفتن رفتار سیکلی قیمت آن و برخورداری از قیمت فروش روزانه موقعیتی را به وجود آورده است که توجه به دو مسأله اهمیت قابل ملاحظه‌ای دارد.

پیش بینی عدم تداوم قیمت فعلی کاملاً محتمل است و برنامه ریزی جهت آمادگی برای افت قیمت ها ضروری بنظر می رسد. همچنین نقدینگی بالای فعلی نیز می تواند به شکل مناسبی مورد بهره برداری قرار گیرد. از اینرو تدوین برنامه جامع مالی جهت ایجاد آمادگی برای افت قیمت ها و بهره برداری مناسب از شرایط موجود با هماهنگی با مسوولین شرکت سرمایه گذاری ضروری است.

فرآیند تولید شرکت شیمی بافت ، می تواند فرآیندی حادثه آفرین باشد و محصول تولیدی (MTBE) نیز از نظر مسائل زیست محیطی مشکل زا است. کوچکترین حادثه ای در این زمینه می تواند به جو منفی و حساسیت های موجود دامن زند. از اینرو نهادینه کردن اعمال ایمنی مطلق در کارخانه و همچنین در حمل و نقل محصول اساسی است. تدوین برنامه های لازم جهت آموزش و پیاده سازی سیستم های ایمنی در میان کارکنان و رانندگان از اهمیت بالایی برخوردار است.

در دنیای کسب و کار علاوه بر در نظر گرفتن موقعیت های خوشبینانه و واقع گرایانه توجه به وضعیت بدبینانه نیز ضروری است و استراتژی پنجم با لحاظ کردن رویکرد مذکور ایجاد شده است. با توجه به حساسیت های موجود در مورد MTBE منطقی است که به راههای جایگزین آن اندیشیده شود که بررسی امکان انتقال فرآیند تولید به ETBE از آن جمله است. احتمال ضعیف جایگزینی سایر افزودنی ها به جای MTBE در کشور وجود دارد. این احتمال ضعیف در صورتیکه با منافع خاصی گره خورد، می تواند به سرعت شرایط محیطی را عوض کند. بطور مثال طرح تولید الکل توسط شرکت کیمیا بر اساس چنین تغییری توجیه شده است. از اینرو قویاً توصیه می شود شرکت بررسی های مقدماتی فنی-اقتصادی را روی نحوه انتقال فرآیند تولید به ETBE صورت دهد تا آمادگی لازم را جهت ارائه آلترناتیوها به شرکت پخش و پالایش داشته باشد.

ج - استراتژی های مبتنی بر استفاده از فرصت ها جهت رفع یا کاهش نقاط ضعف (WO)

تک محصولی بودن شرکت در افق میان مدت، اتکای تقریباً کامل به یک مشتری، و وابستگی بالا به یک تأمین کننده مواد اولیه از جمله نقاط ضعف مرتبط با زنجیره ارزش فعلی شرکت شیمی بافت می باشند. از سوی دیگر نقاط ضعف دیگری در حوزه منابع انسانی شرکت نظیر کمبود امکانات رفاهی و پایین بودن نسبی دستمزدها نیز وجود دارند. فقدان برنامه مدون جهت حضور در بازارهای بین المللی و فقدان رابطه با بازیگران اصلی بازار بین المللی، نقاط ضعف مرتبط با حضور در بازار بین المللی و استفاده از دانش و تکنولوژی شرکت های اصلی بین المللی به شمار رفته اند.

شناسایی و لحاظ کردن نقاط ضعف فوق و توجه به فرصت های محیطی باعث می شود که بتوان تصمیماتی را اتخاذ نمود که در وضعیت عادی این امر امکان پذیر نیست.

با توجه به کلیه موارد مطرح شده استراتژی های مرتبط با بخش W-O به شرح ذیل می باشد:

علاوه بر استراتژی یکپارچگی عمودی رو به پایین و توسعه محصولات جدید بویژه در گروه C4 (واقع در بخش S-O) که گستره نسبتاً وسیعی از محصولات تولیدی را در بر می گیرد و با ماهیت قوت- فرصت بخش مذکور هماهنگ است، راهبرد دیگری نیز می توان در نظر گرفت که به جای تکیه بر نقاط قوت شرکت بر مبنای نقاط ضعف آن پایه گذاری شده است. استراتژی ایجاد تنوع همگون در محصولات بدین منظور شکل گرفته است و طیفی از محصولات را در بر می گیرد که نوعی ارتباط با فرآیند تولید یا بازار شرکت شیمی بافت دارند و تأمین مواد اولیه آنها در داخل کشور با مشکلی مواجه نخواهد بود.

مبحث بعدی با توجه به طرح های دو برابر کردن ظرفیت تولیدی MTBE و توسعه محصولات جدید و استراتژی ایجاد واحد توسعه کسب و کار تدوین شده است. اجرای طرح تولید یک محصول جدید علاوه بر بررسی های بازار و اقتصادی، نیازمند تحلیل مباحث مرتبط با تکنولوژی و همچنین شرکت های صاحب تکنولوژی می باشد. از اینرو ایجاد واحد R&D و هماهنگ نمودن آن با واحد توسعه کسب و کار ضروری است.

قیمت مناسب مواد اولیه و شروع به کار واحدهای جدید پتروشیمی با توجه به طرح دو برابر کردن ظرفیت تولید MTBE و توسعه محصولات جدید، فرصت هایی هستند که برای حذف یا کاهش نقاط ضعفی از قبیل تک محصولی بودن شرکت در افق میان مدت و وابستگی بالا به یک تأمین کننده می توانند به کار گرفته شوند و از اینرو تنظیم قراردادهای بلندمدت جهت تأمین مواد اولیه با توجه به موارد مذکور می بایست پیگیری شود.

افزایش قیمت جهانی MTBE شرایط مالی مناسبی را برای شرکت شیمی بافت به وجود آورده است، از سوی دیگر کمبود امکانات رفاهی برای مهندسان و کارشناسان و جابجایی بالای نیروی کار و همچنین پایین بودن نسبی دستمزدها و امکان بروز تنش های ناشی از تفاوت ها در دستمزد نیروهای پیمانی از نقاط ضعف شرکت می باشند. در نگاهی ساده برای غلبه بر نقاط ضعف مذکور با توجه به فرصت پیش آمده می توان به افزایش حقوق و دستمزدها پرداخت در حالیکه وجود تهدیدی محیطی با عنوان سیکلی بودن قیمت MTBE و امکان کاهش آن در آینده خطری بالقوه محسوب خواهد شد. لذا پیشنهاد می شود که شرکت افزایش مزایا را در قالب امکانات درازمدت همچون تعاونی های مسکن، آموزش های درازمدت که منجر به کسب مدرک می گردند، و یا ارائه سهام تدریجی به کارکنان در قبال استمرار خدمت و مشابه آنها، ارائه دهد. این موجب می شود که هم کارکنان شرکت خود را در منافع استثنایی حاضر شریک ببینند و هم نوعی وفاداری سازمانی میان آنها ایجاد شود.

د - استراتژی های مبتنی بر کاهش یا رفع نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات (WT)

بررسی توأمان نقاط ضعف و تهدیدهای شرکت کرین ایران بر دو چالش مهم و فراروی شرکت که همانا مشکلات موجود با تأمین کنندگان مواد اولیه و مشتری اصلی شرکت هستند صحنه می گذارد. از اینرو استراتژی های تدوین شده در این بخش در جهت رفع این مشکلات تدوین شده است و بر عقد قراردادهای بلندمدت با تأمین کننده و مصرف کننده جهت ایجاد ثبات در زنجیره عرضه و همچنین ادغام افقی و مشارکت با رقیب داخلی تأکید دارند.

با توجه به موارد مذکور استراتژی های بخش W-T به شرح ذیل می باشد:

همانگونه که در استراتژی مطرح شده در بخش S-T عنوان گردید ایجاد رابطه ای پایدار و اولین استراتژی در نظر گرفته شده در این موقعیت استراتژیک به رابطه موجود بین شیمی بافت و شرکت پخش و پالایش از طریق عقد قراردادهای بلندمدت می پردازد. از یک سو وضعیت فعلی رابطه مذکور احتیاج به ثبات بیشتری دارد زیرا کسب و کار شیمی بافت به میزان زیادی وابسته به سیاست های شرکت پخش و پالایش در زمینه تأمین بنزین مصرف داخلی دارد و از سوی دیگر با توجه به طرح توسعه (دو برابر کردن) ظرفیت تولیدی MTBE نیازمند تمهیداتی جدی برای وارد کردن آن به پالایشگاه هایی غیر از آبادان است.

از یک سو تهدیدهای محیطی نظیر کمبود نسبی ماده اولیه کلیدی رافینت ۱ و ابهام در امکان بهره برداری از رافینت ۲ هنگامی که با نقطه ضعف وابستگی بالا با یک تأمین کننده عجین می شوند و از سوی دیگر وجود طرحهای دو برابر کردن تولید MTBE و توسعه محصولات جدید ، عقد قراردادهای بلند مدت جهت تأمین مواد اولیه را به عنوان راهبردی در بخش W-T ضروری می سازد.

استراتژی سوم در بخش حاضر بر مبنای عدم توفیق در دفع تهدید رقیب داخلی پیشنهاد شده است. با توجه به تک محصولی بودن شرکت و لزوم تولید محصولات جدید و امکان حضور رقیب داخلی یکی از راهکارهای موجود ادغام افقی و مشارکت با رقیب داخلی در تولید MEK در صورت عدم توفیق در دفع تهدید آن است.