

Rafinérie čekají v příštích letech regionálně odlišné změny strategií

Dr. Tobias Lewe (Partner pro zpracovatelský průmysl), Igor Hulák (Principal pro energetiku a zpracovatelský průmysl), Zdeněk Vaniš (Senior analytik)

Trend uzavírání ropných rafinérií v Severní Americe a západní Evropě bude pokračovat – jejich počet se během příštích pěti let sníží o 20%. Na druhé straně zeměkoule bude trend opačný. Boom poptávky povede v Asii a na Středním východě k podstatným změnám ve zpracovatelské kapacitě a k novým obchodně-výrobním partnerstvím. Všeobecně uznávaný model vertikální integrace tak podstoupí zásadní zkoušku, v každém z regionů s jiným očekávaným dopadem. V tomto článku představíme pohled A.T. Kearney na globální rafinérský průmysl a jeho budoucí strategická rozhodnutí. Téma jistě zajímavé i z pohledu budoucnosti českého rafinérského průmyslu.

Je strategie vertikální integrace ideální?

Globální rafinérství je vyspělým trhem, kde již proběhly významné restrukturalizace. Ve vyspělých zemích (USA, západní Evropa, Dubai), se marže rafinérií od roku 2007/2008 stále snižují. V USA jsou dokonce poslední tři roky záporné. Rafinérie nebyly schopné využít vysokých cen finálních produktů ve svůj prospěch.

Poptávka po ropných produktech roste na rozvojových trzích a klesá nebo je neměnná v rozvinutých zemích. Výsledkem je, že za poslední dekádu byla více než polovina rafinérií v Asii, na Středním východě a ve východní Evropě buďto zrekonstruována nebo nově postavena. V Severní Americe a západní Evropě naopak posledních deset let probíhá uzavírání rafinérií a budoucnost dalších provozů je silně ohrožena, pokud nenajdou kupce. Tyto trendy za posledních deset let vskutku eskalovaly.

Zajímavým paradoxem je však celkový nárůst výrobní kapacity v Severní Americe. Větší provozy navyšují svůj obrat a malí hráči jsou ti, kdo jsou zavírání. Dalším faktorem uzavírání rafinérií je nárůst poptávky v Západním světě po prémiových bezsímých palivech, na což doplácí čistě benzinově založené provozy.

Tyto a jiné změny znamenají pro rafinérství významný milník, který prověří udržitelnost vertikální integrace jako ideální strategie. Diskutují se odlišnější přístupy, kde se zvažují specifiky výrobních aktiv spolu se širší otázkou integrace firemní sítě. Například rafinérie na Středním východě si uvědomují důležitost specializovaných asijských maloobchodníků. Integrace s petrochemií, mazivy a dalšími posouvají tuto změnu paradigmatu také dále.

Hodnota rafinérie leží na třech pilířích

Vzhledem ke zmíněným změnám rafinérie přehodnocují tvorbu hodnoty ve svých provozech. Ta leží na třech provázaných pilířích: vstupu, samotných výrobních aktivech rafinérie a výstupu. Hodnota vstupů se odvíjí od faktorů jako je zastupi-

telnosti zdrojů ropy, obchodování a hedgování, dovoz energie a složení směsí. Hodnota výrobních aktiv odvisí od rozsahu výroby a použité technologie, fiskálního a regulatorního režimu, řízení dodavatelského řetězce a flexibility zdrojů ropy. Hodnota výstupů se vztahuje k volbě produktů či segmentů trhu, tj. maziva, petrochemie, speciální produkty (např. letecký či lodní průmysl), paliva a energie pro domácnosti nebo průmysl.

Hodnota každého spotřebovaného barelu se mění den ze dne a stejně tak i riziko této hodnoty. To závisí na fluktuaci nabídky a poptávky, arbitráži, vystavení cenovému a časovému riziku, volatilitě, dostupnosti provozu, politické a regulatorní nestabilitě a nejistotě a na závislostech napříč hodnotovým řetězcem.

V této situaci si rafinérie musí být jisté, že jejich aktiva mají správnou flexibilitu a schopnost pokrýt vícero možností, jak se dostat k trhu. Detailněji se hodnocením na těchto třech dimenzích zabývá náš *Kontrolní model kondice rafinérie (The Refinery Health Checker)*.

Čtyři možnosti provozního modelu rafinérie

V současné době jsou používány čtyři hlavní provozní modely, přičemž žádný z nich není možné považovat za dominantní (viz Graf 1). Celková skladba se navíc neustále mění, tak jak se mění i rafinérie samotné.

Integrace upstream (směrem k dobývání surovin) nastává, kdy jeden zdroj ropy tvoří více než 50% dodávky rafinérie. Může být formou majetkové účasti nebo dlouhodobého kontraktu. Tento model je v současné době typický pro země Středního východu.

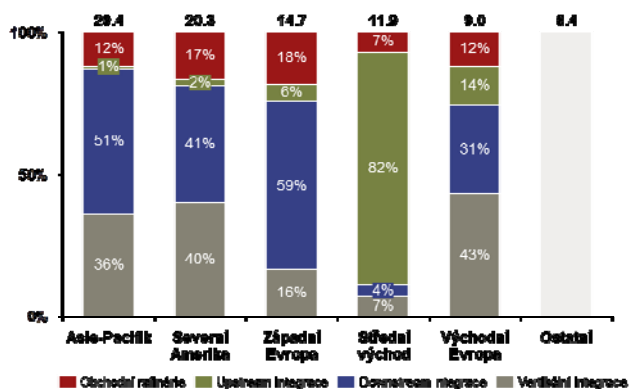
Integrace směrem k zákazníkovi (downstream) je situace, kdy určitý prodejní kanál pohltí více jak 50% produkce. Opět se jedná o formu spolupráce na majetkové účasti nebo dlouhodobého kontraktu. Tato integrace převažuje v západní Evropě nebo oblasti Asii-Pacifik. Nově se investice do ní jeví jako velmi zajímavá i pro středovýchodní rafinérie (Qatar Petrole-

um či Saudi Aramco) a čínské integrované downstreamové hráče (např. Sinopec). Obchodní rozhovory mezi nimi již začaly.

Vertikální integrace kombinuje jak upstream tak downstream integraci najednou. Rusko a východní Evropa se nejvíce zaměřují na tento model. Dále jej aplikují například velké státní podniky v Jižní Americe.

Obchodní rafinérie postrádá integraci směrem k surovině nebo směrem k trhu. Má tak možnost reagovat na změny u poptávky i nabídky a přizpůsobit jim svůj provoz. V západní Evropě je tento model ohrožen z důvodu zvýšené cenové volatility, a to jak rafinérských vstupů tak výstupů, což demonstruje příklad insolvence Petroplus, největší evropské nezávislé sítě sdružující 8 ropných rafinérií v 5 zemích západní Evropy.

Graf 1: Destilační kapacita rafinérií podle regionů
(mil. barelů za den)



Pozn.: Pokrývá 72% globální kapacity (672 rafinérií), vč. J. Ameriky a Afriky.
Zdroj: Oil & Gas Journal, PFC Energy, Energy eTrack, A.T. Kearney analýza

Regionální strategie pro maximalizaci hodnoty

Adaptace k lokálním nebo regionálním podmínkám s cílem maximálního využití globální synergie je imperativem strategií ve všech regionech, avšak jednotlivé přístupy jsou odlišné.

Severní Amerika vidí plánované divestice od BP, Sonoco a jiných **nebo nedávné rozdělení** ConocoPhillips a Marathon Oil do oddělených upstreamových a downstreamových společností (v reakci na tento krok akcie Marathon Oil narostly o 20% oproti vertikálně integrovaným firmám). Vertikální integrace zde podstupuje náročnou zkoušku.

Naproti tomu větší regionální hráči v **Jižní Americe rozšiřují výrobní kapacity**, aby zachytili více hodnoty v místní ropné produkci. Brazílský Petrobras se snaží plně pokrýt domácí poptávku a navíc expandovat jako exportér – investuje 70 mld. USD a navyšuje svou kapacitu o 50%.

Na Středním východě se od roku 2005 otevřelo více rafinérií než kdekoliv jinde. Vzniklo mnoho společných podniků

místních a mezinárodních hráčů, které integrují rafinérské, petrochemické a chemické funkce, budují místní technickou expertízu, garantují odběr výrobci a snižují jeho geopolitické riziko.

Stejně jako Severní Amerika, **i západní Evropa byla svědkem vlny oznámení mnoha divestic z tradičního integrovaného modelu:** Exxon, BP a Shell. I OMV zvažuje tento krok, který by pomohl k zeštíhlení jeho výrobních aktiv. Pro rafinérie lokálního významu nabírají na významnosti specializovaní maloobchodníci a retailové řetězce.

Východoevropské a ruské rafinérie investují do technologií a rozšíření kapacit. Vzhledem k současné zastaralé infrastruktuře a ještě nenavýšené kapacitě se však integrace s místním trhem ještě nedostavuje a nahrazá vývozu paliv. Giganti jako Rosněft nebo Lukoil také cílí na rozšíření portfolia akvizicí západoevropských příležitostí.

Asie-Pacifik je region s největším počtem otevřených a uzavřených rafinérií. Malé, neekologické a neefektivní rafinérie jsou zavírány a nové moderní se západními standardy se otevírají. Tento velmi zajímavý trh láká mezinárodní hráče ke společným podnikům v petrochemickém průmyslu.

Nastala pravá chvíle bojovat a mířit k perfektnosti

Závěrem shrňme, že globálně očekáváme další navyšování výrobních kapacit, což méně výkonné produkční závody v Severní Americe a západní Evropě povede do úzkých – výsledkem pak bude buďto jejich prodej nebo zavření. Jinde bude ale reakce naprosto rozdílná - prohloubí se spolupráce zpracovatelů na Středním východě a maloobchodníků v Asii. V asijských státech (zejména Indie a Čína) můžeme zase očekávat větší provázanost nových i stávajících kapacit s petrochemickým průmyslem.

Vidíme čtyři možné modely fungování rafinérského podnikání a každý má své silné i slabé stránky. Pro investory je a zůstane důležitým faktorem provázanost rafinérie samotné na prvky ropného průmyslu směrem nahoru nebo dolů. Hlubší integrace s petrochemií jistě zvyšuje hodnotu aktiv, ale současně i komplexitu takového podniku.

Nezbývá tedy než bojovat o dosažení perfektnosti ve všech třech dimenzích rafinérství – vstupu, výrobních aktivech rafinérie a výstupu.

Detaily studie „Refining 2021: Who Will Be in the Game?“ jsou k dispozici na www.atkearney.com.