



شرکت ملی پالایش و پخش نفت ایران



شرکت گسترش
انرژی پاسارگاد

معاونت ارشد استراتژی و مدیریت پورتفلیو
محمدمهدی مظفر
خرداد ۱۳۹۹

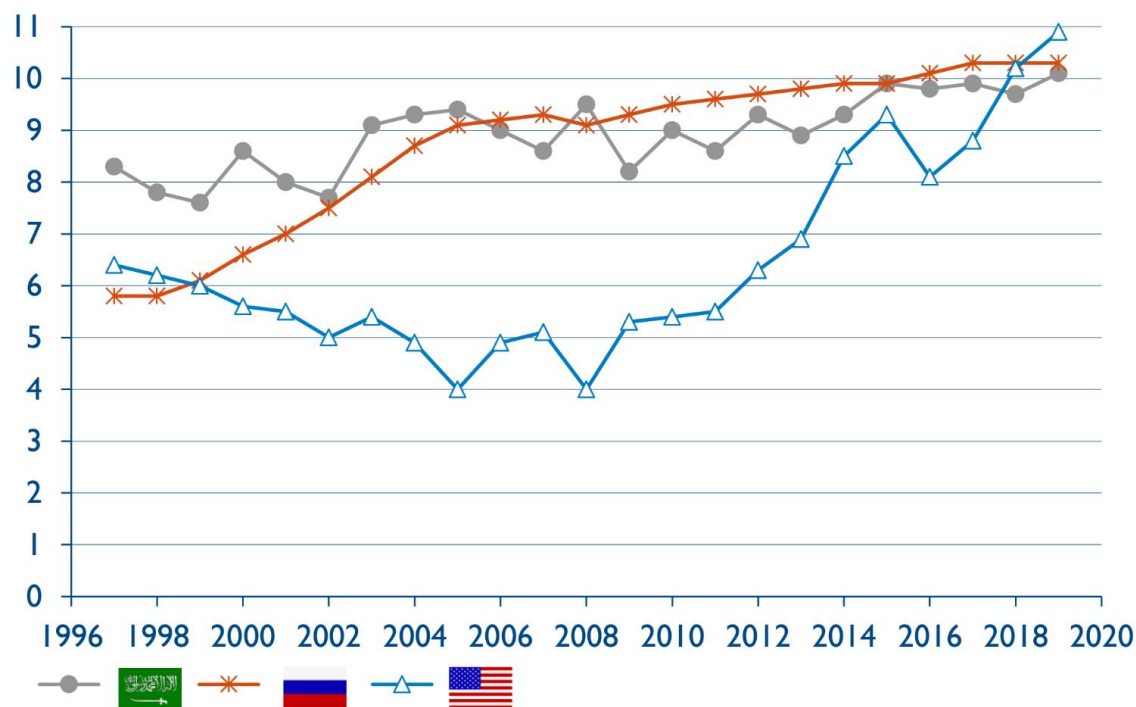
صنعت نفت و گاز پس از کووید ۱۹

صنعت نفت و گاز یک صنعت جهانی است و درک صحیح سازوکار و دینامیزم رفتار بازیگران بزرگ می‌تواند به پیش بینی تحولات داخلی کمک کند

- صنعت نفت جهانی است
- رفتار بازیگران بزرگ می‌تواند به عنوان یک شاخص پروکسی به پیش بینی تأثیرات داخلی کمک کند
- مدل بررسی مبتنی بر سناریو است
- بخشهای مختلف صنعت تأثیرپذیری های مختلفی دارند
- رفتار بزرگان این صنعت می تواند منجر به الگوبرداری بومی ما شود

عربستان سعودی مازاد عرضه را راهی برای محدود کردن تأثیر عرضه روسیه و توقف رشد تولید شیل ایالات متحده می‌داند

تولید نفت خام عربستان سعودی، ایالات متحده و روسیه
میلیون بشکه در روز ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۹

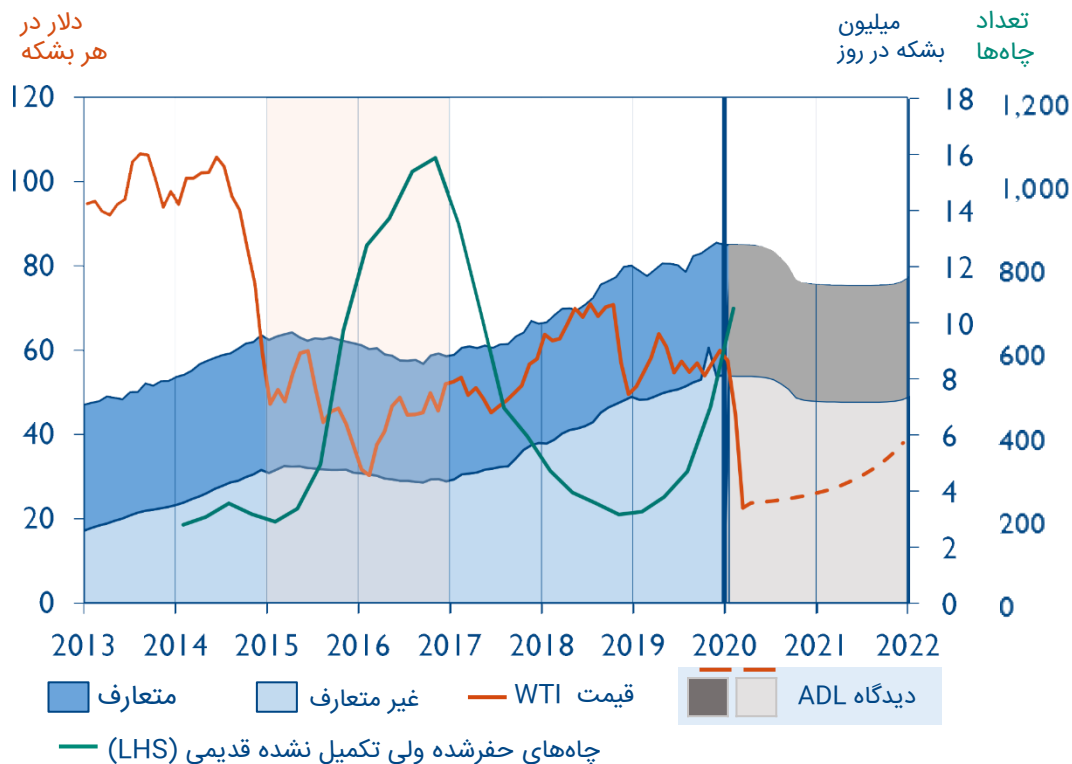


- ایالات متحده پس از یک دوره قیمت‌های بالای نفت خام، با بهره‌گیری از تحولات فناوری تبدیل به یک تولیدکننده برتر نفت شده است
- سهم عرضه روسیه و عربستان سعودی و جنگ قیمت، باعث مازاد عرضه شده است
- اندکی عدم توازن در عرضه نفت خام، باعث واکنش قیمتی زیاد می‌شود
- بازیگران آمریکایی (و سایر شرکت‌ها در جهان) قادر به حفظ سطح تولید فعلی با قیمت‌های موجود نفت خام نیستند

همانند بحران نفت در خلال سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶، تولید نفت خام به شدت تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و طبق پیش‌بینی بالاتر از ۴۰ دلار نخواهد رفت.

تولید هیدروکربن ایالات متحده، قیمت‌های WTI و موجودی قدیمی چاه‌های حفر شده و تکمیل نشده

۲۰۲۲ - ۲۰۱۳

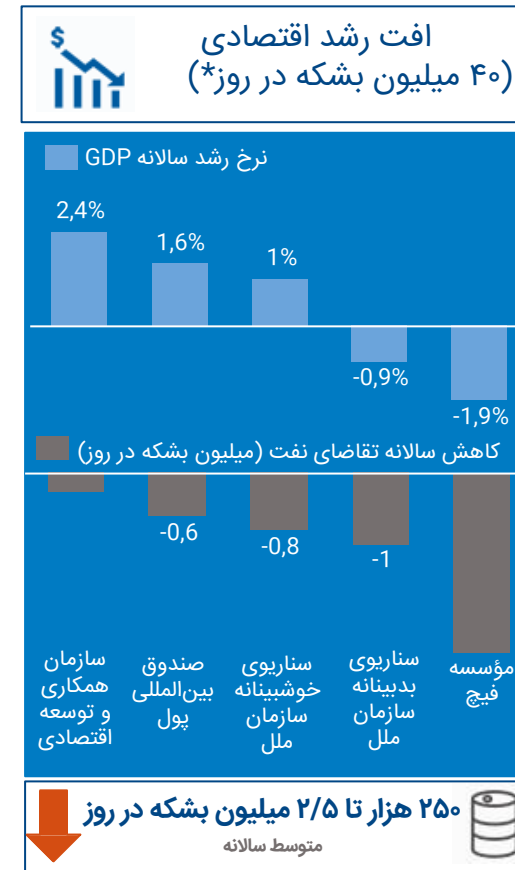
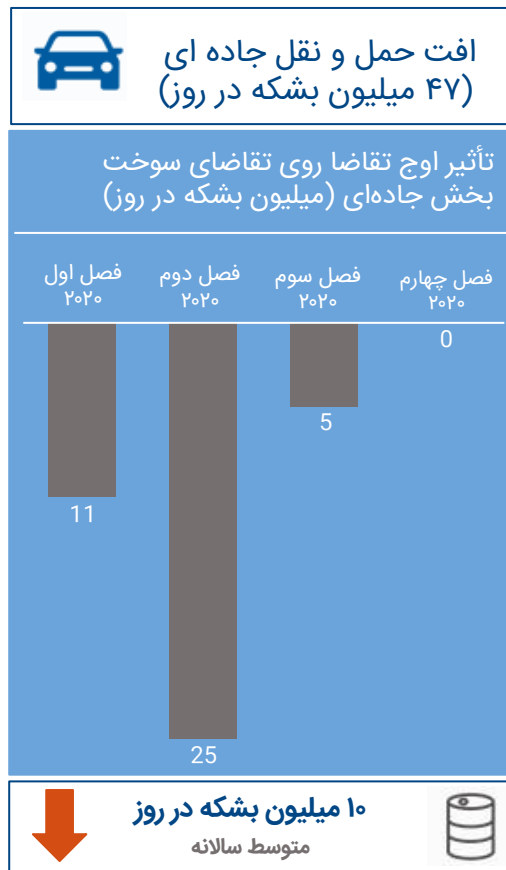
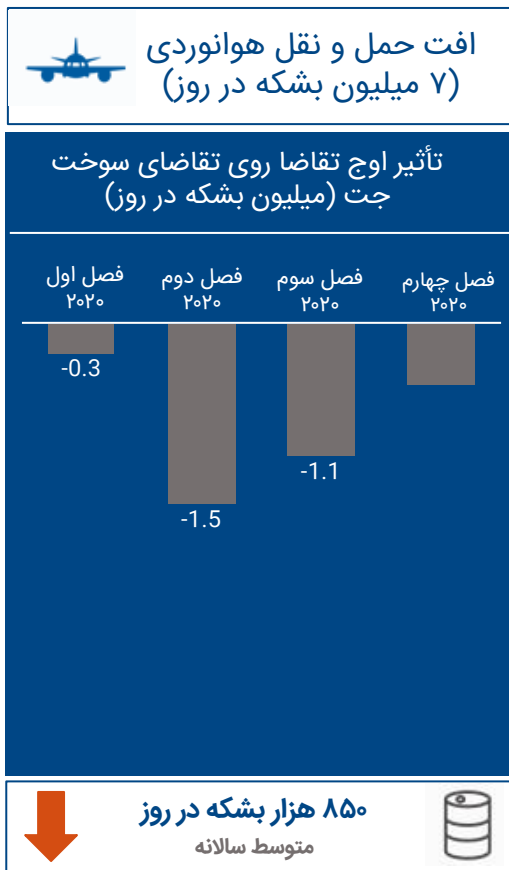


تولید هیدروکربن‌های غیر متعارف دارای اقتصاد ضعیفی هستند و به سرعت در برابر کاهش قیمت واکنش نشان می‌دهد

برخی از تولید کنندگان ریسک تغییر قیمت‌ها برای ماه‌های آینده را پوشش داده‌اند، اما قادر نخواهند بود تولید را با قیمت پایین‌تر از ۴۰ دلار حفظ کنند.

کاهش موضعی تقاضای ایالات متحده نیز به دلیل محدودیت‌های لجستیک تولید است

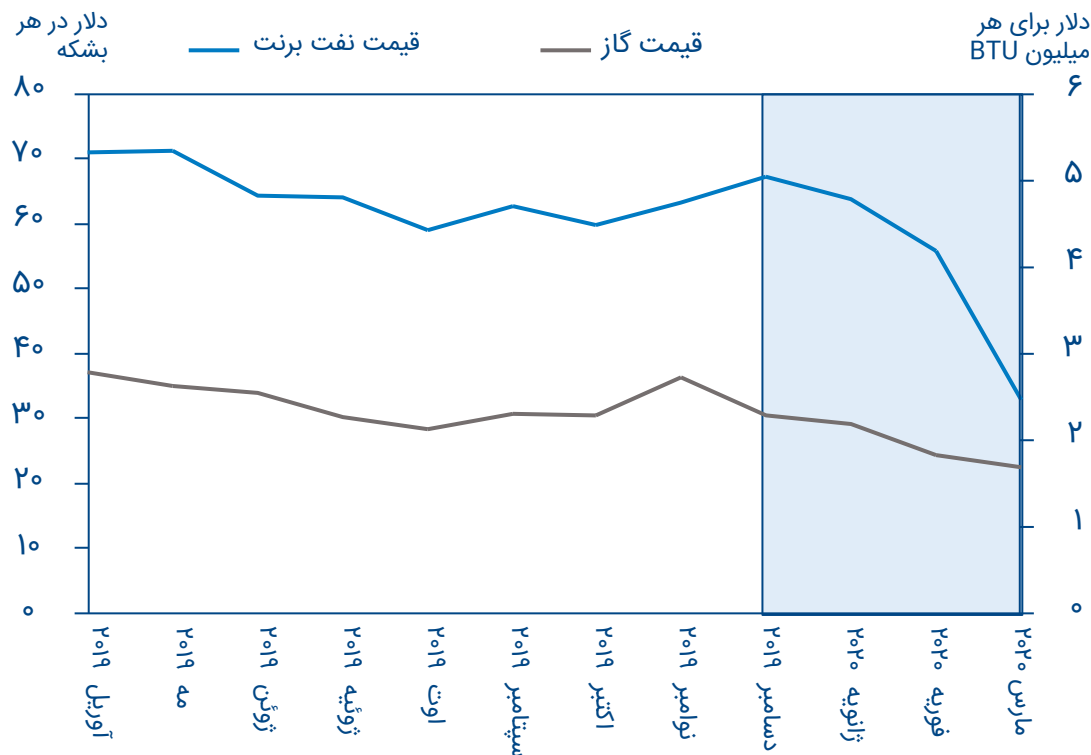
پیش‌بینی تقاضا هر هفته تغییر می‌کند، اما متوسط کاهش جهانی بیش از ۱۰ میلیون بشکه در روز برای سال ۲۰۲۰ پیش‌بینی می‌شود



* تقاضای نفت برای فعالیتهای غیر از حمل و نقل

قیمت گاز طبیعی نیز بسیار کاهش یافته و این صنعت بسیار متأثر شده است که رشد مورد انتظار آن را در سال‌های آینده کاهش می‌دهد

قیمت ماهانه برنت در مقابل گاز طبیعی (هنری هاب)



بحران اقتصادی بر تقاضای بخش صنعت برای گاز و نیروگاه‌های گازسوز در سطح جهان تأثیر می‌گذارد

قیمت‌های هنری هاب در حال حاضر زیر ۲ دلار در هر میلیون BTU و معاملات آتی شاخص بازار LNG ژاپن-کره (JKM) زیر ۳ دلار در هر میلیون BTU است

با توجه به مازاد عرضه و قیمت‌های کاهش یافته، ذخایر کارخانجات مایع‌سازی LNG حتی از حالت قبل از کووید-۱۹ نیز تجاوز کرده است

کاهش عمده سرمایه‌گذاری‌ها شرکت‌های معظم و تعویق چندین پروژه LNG چند میلیارد دلاری (به طور مثال در استرالیا) در حال حاضر اعلام شده است. به عنوان مثال SHELL پروژه صادرات گاز دریاچه چارلز را کنار گذاشته است.

هم‌افزایی بحران‌های کووید ۱۹ و تعارضات اوپک + در تاریخ صنعت نفت و گاز (O&G) بی سابقه بود و عدم اطمینان کوتاه مدت قابل توجهی را ایجاد کرد

- وضعیت فعلی صنعت O&G احتمالاً با توجه به شوک اقتصادی و مازاد عرضه بیش از حد جهانی در نتیجه التهابات کلان ژئوپلیتیکی، که عمدتاً کشورهای عضو اوپک + را درگیر کرده است، تا پایان فصل دوم سال ۲۰۲۰ ادامه خواهد یافت.
- پیش‌بینی می‌شود که وضعیت مازاد عرضه باید تا پایان سال مرتفع گردد، اما هنوز هم در سطح پایین‌تر از سطح پیش از بحران قرار دارد.
- پس از پاسخ ضعیف بازار به توافق اولیه اوپک + برای کاهش ۱۰ میلیون بشکه در اوایل ماه آوریل، انتظار نمی‌رود که قیمت‌های نفت در کوتاه مدت نسبت به سطح فعلی بهبود یابند، مگر آنکه کاهش قابل توجهی توسط هر دو گروه کشورهای اوپک و غیر اوپک انجام شود.
- با این حساب، انتظار می‌رود قیمت نفت WTI در فصل دوم ۲۰۲۰ به طور متوسط ۲۵ تا ۳۰ دلار در هر بشکه و به طور بالقوه تا پایان سال به کمتر از ۴۰ دلار برسد. میانگین سالانه در سال ۲۰۲۰ باید در محدوده ۳۵ تا ۴۰ دلار در هر بشکه باشد.
- در طولانی مدت، ثبات در بازه ۵۵ تا ۶۰ دلار در هر بشکه تا افاق ۲۰۲۲ پیش‌بینی می‌شود.
- سقوط کوتاه مدت قیمت نفت عمدتاً بر تولید و سرمایه‌گذاری در صنعت نفت و گاز تأثیر می‌گذارد، در حالی که اوپک + منافع اجتماعی از فروش نفت به هر قیمت را در اولویت قرار داده و سطح تولید را با وجود اقتصاد نسبی ضعیف حفظ خواهد کرد.
- در داخل ایالات متحده، عرضه شیل بیشترین میزان تأثیرپذیری را از نوسانات قیمت WTI دارد در حالی که سایر نفت‌ها به دلیل ماهیت سرمایه‌گذاری بلندمدت آن‌ها تأثیرپذیری کمتری دارند.
- اکثر شرکت‌های بین‌المللی برنامه‌های سرمایه‌گذاری خود را در سراسر زنجیره ارزش نفت و گاز کاهش داده‌اند، در حالی که بازیگران بخش بالادست بدترین وضعیت را با کاهش متوسط ۳۵٪ در سال ۲۰۲۰ خواهند داشت شرکت‌های میان دستی تعدیل بودجه ۱۱٪ را نشان می‌دهند.
- شرکت‌های نفت و گاز بر اساس نوع صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، موقعیت در زنجیره ارزش و تنوع پورتفلیو، وضعیت‌های متفاوتی خواهند داشت.



از منظر تقاضا، سناریوی "بحران مدیریت شده" که در آن بازیابی اقتصاد در فصل سوم ۲۰۲۰ ناشی از کووید ۱۹ اتفاق می‌افتد، احتمال بالایی دارد

سناریو	توضیح	تأثیر بالقوه روی تقاضای جهانی
قفل شدن حداکثری	- همه کشورها در سراسر جهان اولویت سلامت عمومی را بر اقتصاد ترجیح می‌دارند و انجام فعالیت‌ها را بر اساس دورکاری، محدودیت حداکثری و فاصله‌گذاری اجتماعی برنامه‌ریزی می‌کنند - فقط بخش‌های مهم دولتی و خدمات اساسی فعال هستند (به عنوان مثال، فوریت‌های پزشکی، مواد غذایی و دارویی) - خطر ابتلای مجدد به ویروس	به طور کلی: رکود اقتصادی عمیق برای بقیه سال ۲۰۲۰ و نابودی بالقوه طولانی مدت گسترش یافته است کوتاه مدت: کاهش عمیق تقاضای جهانی در ماه آوریل سال ۲۰۲۰ بیش از ۱۶ میلیون بشکه در روز؛ میانگین کاهش ۸ میلیون بشکه در روز در فصل دوم ۲۰۲۰ میان مدت: میانگین کاهش ۲/۵ میلیون بشکه در روز در فصل سوم ۲۰۲۰ و تراز خالص صفر تا فصل چهارم ۲۰۲۰ بلند مدت: تقاضای جهانی تا اواسط سال ۲۰۲۱ به سطح قبل از بحران باز می‌گردد
بحران مدیریت شده	- کشورها در شیوه و مدت زمان اجرای سیاست‌های محدود کردن اجتماعی، برقراری تعادل در اولویت‌های سلامت عمومی و بهبود اقتصادی به صورت گزینشی عمل می‌کنند - آثار مشابه "قفل کامل" در فصل دوم سال ۲۰۲۰ مشاهده می‌شود اما "فشار عادی‌سازی اقتصادی" با مشاهده آثار کنترل ویروس از فصل سوم سال ۲۰۲۰ موجب کاهش محدودیت‌ها می‌گردد (به عنوان مثال، ظرفیت کافی برای حضور در موارد بحرانی در بیمارستان‌ها و مؤسسات پزشکی) - با کاهش احتمال ابتلا به ویروس در کوتاه تا میان مدت، کاهش آثار منفی ویروس طولانی‌تر خواهد شد	- به طور کلی: اثر متوسط اما طولانی رکود اقتصادی ناشی از فعال‌سازی گام‌به‌گام مجدد فعالیت‌های اقتصادی کوتاه مدت: آوریل ۲۰۲۰ هنوز هم نشان از سقوط چشمگیر تقاضا تا ۱۲ میلیون بشکه در روز دارد؛ به طور متوسط برای فصل دوم تا ۱۰ میلیون بشکه کاهش باقی می‌ماند. میان مدت: تأثیر کمتری نسبت به سناریوی «قفل حداکثری» برای بقیه سال ۲۰۲۰ در حد افت ۳ میلیون بشکه در روز تقاضا پیش‌بینی می‌شود بلند مدت: تقاضای جهانی کمتر از پیش‌بینی‌های قبل از بحران برای مدت طولانی‌تری باقی می‌ماند؛ از بین رفتن احتمالی ۲ میلیون بشکه در روز در ۲۰۲۱ و بازگشت به سطح پیش از بحران تا سال ۲۰۲۲
غلبه قوانین اقتصاد	- دولت‌ها تصمیم می‌گیرند که بهبود اقتصادی را بر سلامت عمومی (به ویژه، اقتصاد OECD ترجیح دهند). - قرنطینه داوطلبانه و بازگشت به فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی از فصل سوم ۲۰۲۰ شروع و تشویق می‌شود (سیگنال‌های اولیه دولت؛ موقعیت فعلی دولت و غیره) - COVID-19 طولانی‌تر خواهد ماند و افراد بیشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بحران طی چندین با ما خواهد ماند	به طور کلی: تأثیر کمتری بر اقتصاد اما اثرات منفی بالقوه بلند مدت بر تقاضا به دلیل آسیب‌های اجتماعی پایدار ناشی از COVID-19 کوتاه مدت: تقاضای جهانی در فصل دوم سال ۲۰۲۰ زیر ۵ میلیون بشکه در روز کاهش می‌یابد میان مدت: نیمه دوم سال ۲۰۲۰ با کاهش تقاضای متوسط در ۲ میلیون بشکه در روز مقایسه با سطح قبل از بحران مواجه می‌شود بلندمدت: کاهش دائمی تقاضا حداکثر تا ۲ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۲۱ و بعد از آن پیش‌بینی می‌شود.

در سمت عرضه، حتی با توافق اولیه اوپک+ در ماه آوریل انتظار می‌رود که تنش‌ها با سایر صادرکنندگان غیر اوپک ادامه یابد، که منجر به تداوم شرایط مزاد عرضه بازار فراتر از فصل دوم ۲۰۲۰ می‌شود.

سناریو	توضیح	تأثیر بالقوه روی تقاضای جهانی
توافق عاجل	- روسیه و عربستان سعودی قبل از نشست برنامه‌ریزی شده بعدی اوپک در ژوئن سال ۲۰۲۰ به توافق می‌رسند و تصمیم می‌گیرند که به طور مشترک تولید را با سرعت زیادی منطبق با تقاضای جهانی تنظیم کنند. - ایالات متحده از طریق محدودیت تولید وارد بازی می‌شود - قیمت نفت با ۴۰ تا ۴۵ دلار در هر بشکه تثبیت می‌شود (جایی که برخی از اعضای اوپک + می‌توانند حداقل تراز فعلی را برآورده کنند)	به طور کلی: شرایط مزاد عرضه برای بقیه فصل دوم سال و تعدیل عرضه برای تعادل تقاضا در فصل چهارم سال ۲۰۲۰ تأثیر بر قیمت‌ها: پایداری کوتاه مدت قیمت‌ها در محدوده ۴۰-۴۵ دلار در هر بشکه. بهبود بلند مدت مطابق با تقاضا ایالات متحده: کاهش قابل ملاحظه در سرمایه‌گذاری‌ها و تعهدات حفاری در سال ۲۰۲۰؛ بهبودی در سال ۲۰۲۱ (به طور بالقوه در سطح کمی پایین‌تر از تخمین‌های پیش از بحران)
تداوم تنش	- رقابت بین روسیه و عربستان سعودی برای کسب سهم بازار تا پایان سال ۲۰۲۰ گسترش می‌یابد و بازار را تحت الشعاع قرار می‌دهد و فشارهایی را بر روی دیگر کشورهای تولید کننده وارد می‌کند به ویژه ایالات متحده - مصالحه مجدد کشورهای اوپک + پیش از جلسات گروه ۲۰ در نوامبر ۲۰۲۰ - قیمت‌های نفت تا پایان سال ۲۰۲۰ زیر ۴۰ دلار باقی مانده است و بیشتر عملیات‌های غیر اقتصادی را مجبور به توقف تولید و تأخیر در اکثر برنامه‌های اکتشاف و توسعه در سطح جهان می‌کند.	به طور کلی: مزاد عرضه در پی اقدامات اوپک + با اجرای کامل توافق تا نیمه اول سال ۲۰۲۱، ادامه می‌یابد تأثیر بر قیمت‌ها: قیمت‌ها نزدیک به سطح ۳۰ دلار در هر بشکه در فصل دوم ۲۰۲۰ و میانگین سالیانه زیر ۴۰ دلار باقی می‌ماند. در سال ۲۰۲۱ قیمت ممکن است به سطح زیر ۵۰ دلار در هر بشکه برسد و میانگین پس از سال ۲۰۲۲ با ۵۵ تا ۶۰ دلار در هر بشکه تثبیت شود ایالات متحده: تأثیر عمیق مالی بر بیشتر اپراتورهای کوچک و مستقل اکتشاف و تولید ایالات (E&P) و تأثیر قابل توجه بر تولید، که ممکن است در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ افت شدیدی کنند.
فروپاشی اوپک +	- روسیه توافق خود با اوپک + را به طور کامل زیر پا می‌گذارد و با موضع تهاجمی‌تر برای کسب سهم بازار بیشتر به استقلال باز می‌گردد - عربستان سعودی و سایر کشورهای عضو اوپک با توجه به مشکلات مالی، وادار به تعدیل تولید برای تعادل در تراز جاری عرضه و تقاضا می‌شوند - واگرایی شدید در منافع اعضا می‌تواند منجر به تنش‌های طولانی مدت در کارتل شود	به طور کلی: اوپک کنترل موجودی‌های جهانی نفت را از دست می‌دهد و دوره‌ای از سناریوهای پدیدار با قیمت پایین را آغاز می‌شود تأثیر بر قیمت‌ها: قیمت‌های ۲۰۲۰ به طور بالقوه در محدوده ۲۵ - ۳۵ دلار در هر بشکه باقی می‌ماند، با میانگین بلند مدت در محدوده ۴۰-۵۴ دلار در هر بشکه. ایالات متحده: اثرات شدید و جبران ناپذیری بر عملکرد شیل به دلیل اقتصاد ضعیف و چالش‌های مالی برای شرکت‌های مستقل کوچکتر. تداوم سقوط طولانی مدت تولید (تا پس از ۲۰۲۱)

در حال حاضر، محتمل‌ترین نتیجه این است که تنش‌های ژئوپلیتیکی به فصل سوم گسترش یابد و با مدیریت بحران تقاضا کاهش می‌یابد.

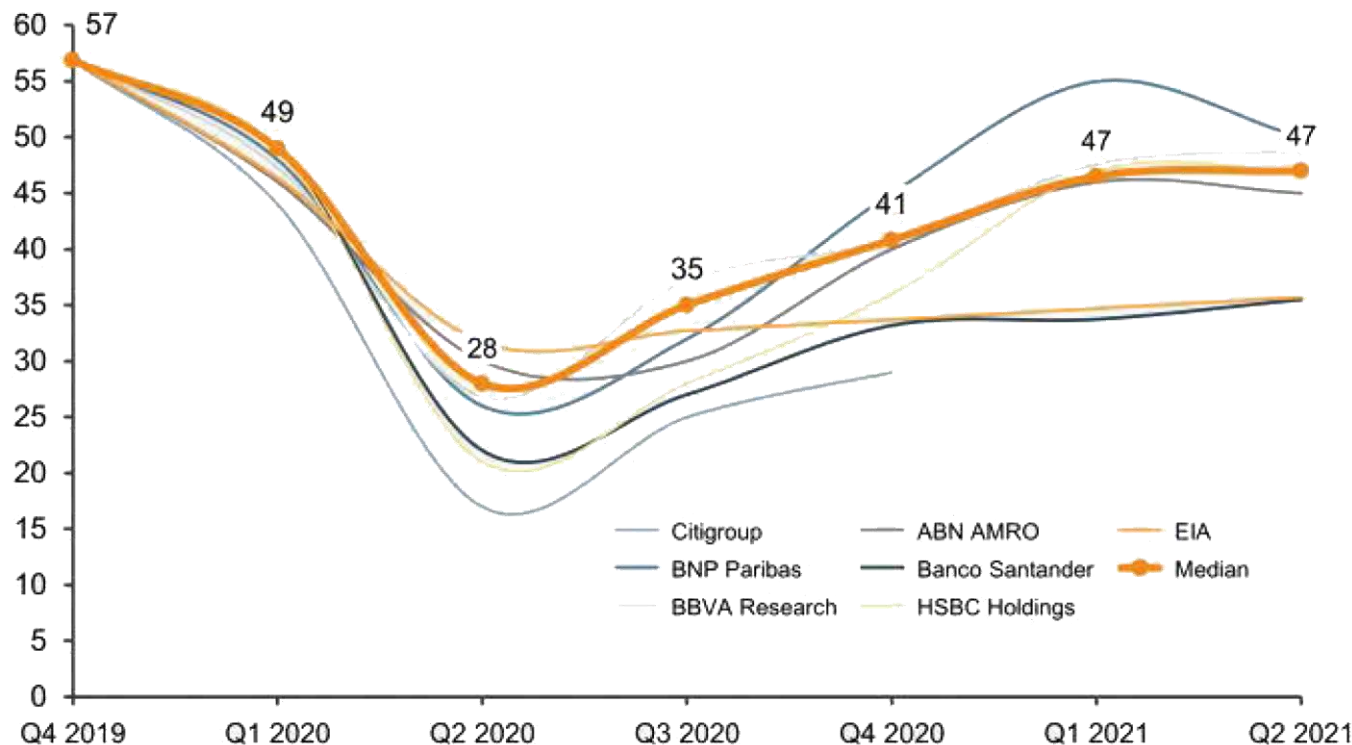


تقاضا			عرضه
قوانین اقتصاد	بحران مدیریت شده	قفل شدن حداکثری	
متوسط رو به پایین	متوسط رو به بالا	متوسط	
متوسط رو به پایین	سناریوی محتمل (همانند امروز)	متوسط رو به بالا	
متوسط رو به پایین	متوسط رو به پایین	پایین	فروپاشی اوپک +

همراه با سیر تحولات، این موقعیت ممکن است به سناریوهای دیگر مهاجرت کند، با احتمال زیاد حرکت به سمت توافق تهاجمی‌تر اوپک + و قفل شدیدتر در سطح جهانی برای مهار گسترش COVID-19.

در این سناریو، تحلیلگران پیش‌بینی می‌کنند که قیمت نفت WTI به طور متوسط برای فصل دوم ۲۰۲۰ ۲۸ دلار در هر بشکه باشد اما در نهایت تا اواسط سال ۲۰۲۱ به ۴۵ تا ۵۰ دلار برسد.

پیش‌بینی قیمت نفت WTI فصل اول
۲۰۲۰ - فصل دوم ۲۰۲۱
دلار در هر بشکه



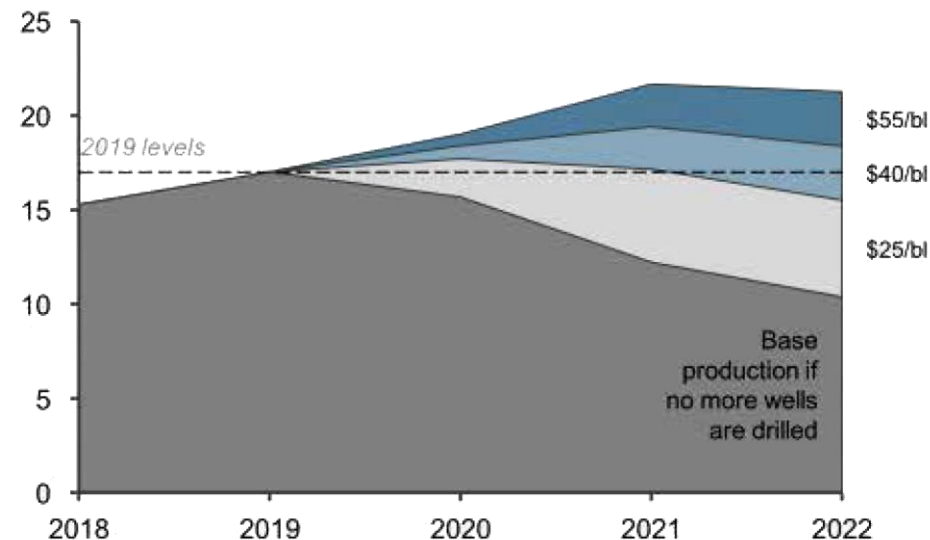
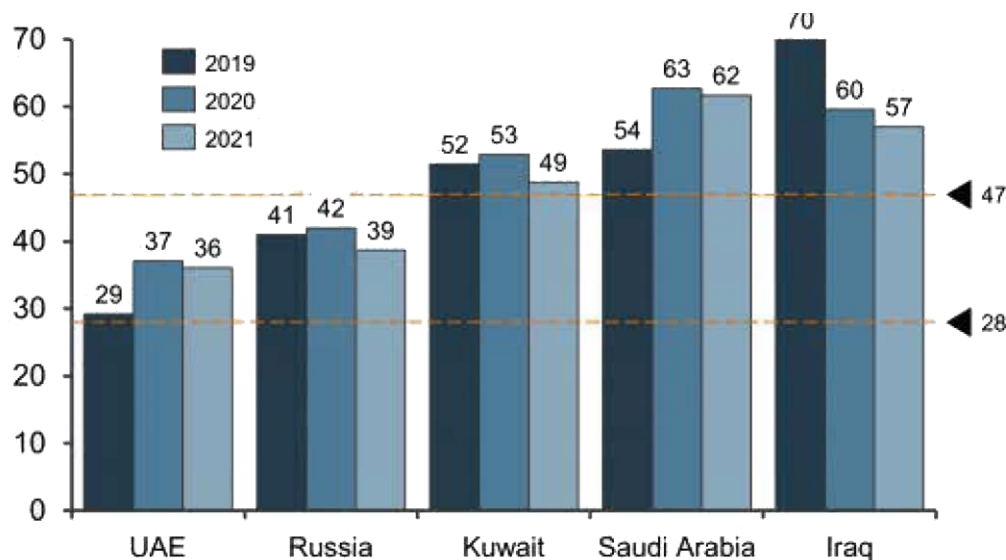
- عدم قطعیت در کوتاه مدت طیف وسیعی از قیمت‌های مورد انتظار WTI را از ۲۰ دلار تا ۴۰ دلار برای هر بشکه طی ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده را می‌گشاید
- در سناریوی محتمل، انتظار می‌رود قیمت‌ها در فصل دوم ۲۰۲۰ به حدود ۲۸ دلار در هر بشکه کاهش یابد، با شروع اثرات مهار COVID-19 اندکی بهبود می‌یابند و در نیمه اول ۲۰۲۱، پس از حل اختلافات اوپک + به حدود ۴۵ تا ۵۰ دلار در هر بشکه افزایش می‌یابد
- در طولانی مدت، انتظار این است که با توجه به رشد تقاضای جهانی، قیمت نفت WTI در پایان سال ۲۰۲۲ با ۵۰ تا ۵۵ دلار در هر بشکه تثبیت شود.

انتظار می‌رود که سقوط کوتاه مدت قیمت نفت عمدتاً بر تولید در ایالات متحده تأثیر بگذارد، در حالی که اوپک + می‌تواند علیرغم اقتصاد نسبی، تولید را ادامه دهد



قیمت سربه‌سری مورد نیاز اعضای اوپک + برای عدم کسری بودجه
قیمت WTI؛ دلار در هر بشکه

چشم‌انداز تولید مایعات ایالات متحده در قیمت‌های سربه‌سری WTI
مجموع مایعات / میلیون بشکه در روز

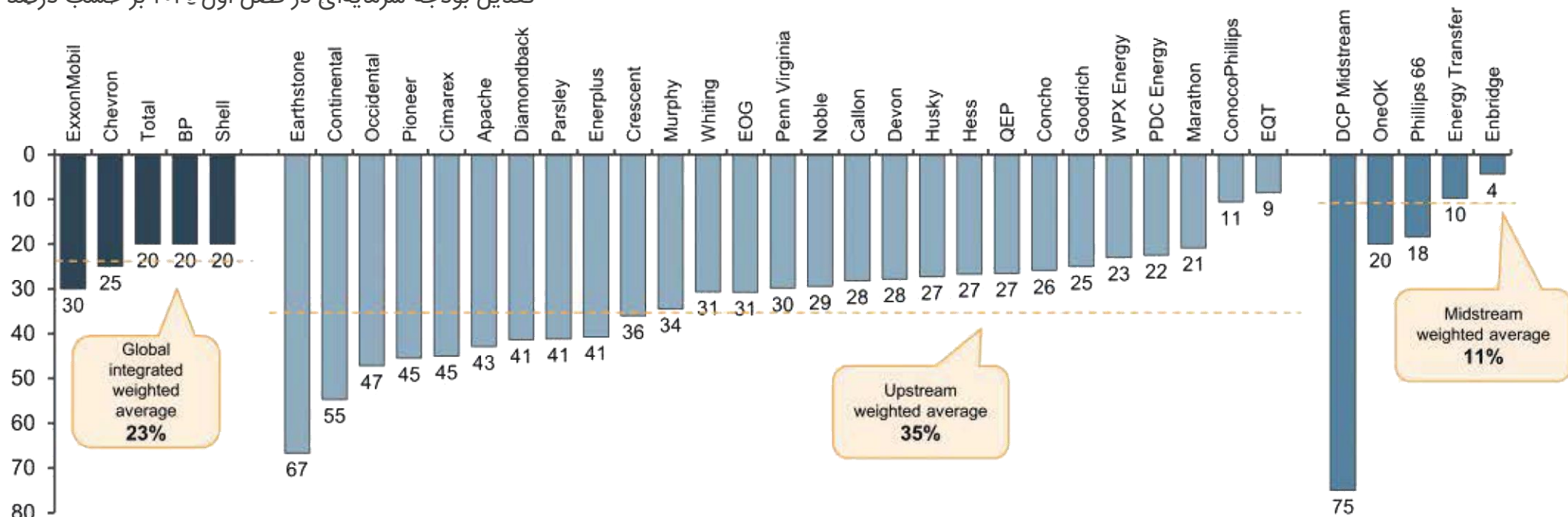


- در ایالات متحده آمریکا شرکت‌های اقتصادی و عملیاتی مربوطه (بدون دخالت دولت) اداره می‌شوند. این امر توانایی آنها را برای اجرای پروژه‌ها با قیمت نفت گره می‌زند و برای حفظ تولید پایدار در سطح فعلی به طور متوسط ۴۵ دلار در هر بشکه نیاز است.
- در مقابل، کشورهای OPEC + براساس نیاز کشور میزبان مربوطه به تراز بودجه جاری خود اداره می‌شوند و شرکت‌ها با وجود اولویت‌های اقتصادی و عملیاتی کشور میزبان خود، نفت تولید می‌کنند.

در پاسخ به شوک قیمت نفت و عدم اطمینان طولانی مدت، اکثر شرکت‌ها برنامه‌های سرمایه‌گذاری خود را در زنجیره ارزش نفت و گاز کاهش داده‌اند



کاهش سرمایه‌گذاری‌های نفت و گاز با تمرکز بر شرکت‌های آمریکایی در سال ۲۰۲۰
تعدیل بودجه سرمایه‌ای در فصل اول ۲۰۲۰ بر حسب درصد



شرکت‌های بالادستی تعدیلات جدی در بودجه سرمایه‌ای خود داشته‌اند چرا که تأثیر زیادی از نوسانات قیمت WTI پذیرفته‌اند این در حالی است که اوپراتورهای میان دست نیز کاهش هزینه‌ها را گزارش نموده‌اند ولی در حد بسیار کمتر

موقعیت شرکت‌های نفت و گاز بر حسب صنعت، در زنجیره ارزش و تنوع پورتفلیو، شرایط متفاوتی خواهند داشت.

مزیت بیشتر

چالش بیشتر

زنجیره ارزش و چرخه عمر

1	اوپراتورهای میان دستی و پایین دستی	تولید و عملیات بالادست	حفاری جدید و توسعه پروژه در بالادستی	اکتشاف در بالادستی	ساخت تجهیزات (خشکی و فراساحل)	ارائه دهندگان خدمات پروژه‌های نفتی (به ویژه خدمات مرتبط با شیل)
---	------------------------------------	------------------------	--------------------------------------	--------------------	-------------------------------	---

جغرافیای اکتشاف و تولید و رد پای صنعت

2	اعضای اوپک + • روسیه • عربستان سعودی • شرکتهای ملی نفت MENA	E&P های عمده و اصلی: • ۶ شرکت بزرگ یکپارچه با حضور در زنجیره ارزش O&G	شرکت‌های مستقل بین المللی: • آبهای عمیق • دارایی های متعارف • EOR / IOR	تمرکز بر آمریکای شمالی: • ماسه‌های نفتی کانادا • بازیگران شیل ایالات متحده
---	--	--	--	--

ترکیب پورتفلیو

3	بازیگران تمرکزگرا روی: الزامات اولویت‌دار سرمایه قرار گرفتن در معرض بدهی اقتصاد چالشی جریان نقدی آزاد محدود	بازیگران متنوع‌گرا روی: • ترکیب جغرافیاها، چرخه‌های عمر و انواع صنایع • ساختار مالی (سرمایه به بدهی) مطمئن • ترازنامه قوی • عملیات یکپارچه در سراسر زنجیره ارزش
---	---	---

انواع مختلفی از شرکت‌ها بر اساس موقعیت مربوطه در زنجیره ارزش نفت و گاز در سطوح مختلف تحت تأثیر قرار می‌گیرند

1

بیشتر
دستی

اوپراتورهای میان
دستی و پایین
دستی

- شرکت‌های میان دستی نباید تأثیر قابل توجهی از رکود در بلند مدت را تجربه کنند چرا که تقاضای داخلی پس از بحران کووید ۱۹ بهبود می‌یابد، تأثیر منفی بالقوه می‌تواند در کاهش پروژه‌های سرمایه‌ای مشاهده شود، اما عملیات جاری باید تا پایان سال ۲۰۲۰ یا اوایل سال ۲۰۲۱ از سر گرفته شده و به سطح عادی بازگردد.
- با توجه به کاهش قابل توجه تقاضای بخش حمل و نقل، پالایشگاه‌ها به طور بالقوه شاهد تأثیرپذیری بالاتری خواهند بود، اما مانند اپراتورهای میان دست، باید تا سال ۲۰۲۱ شاهد بازگشت به حالت عادی باشند.

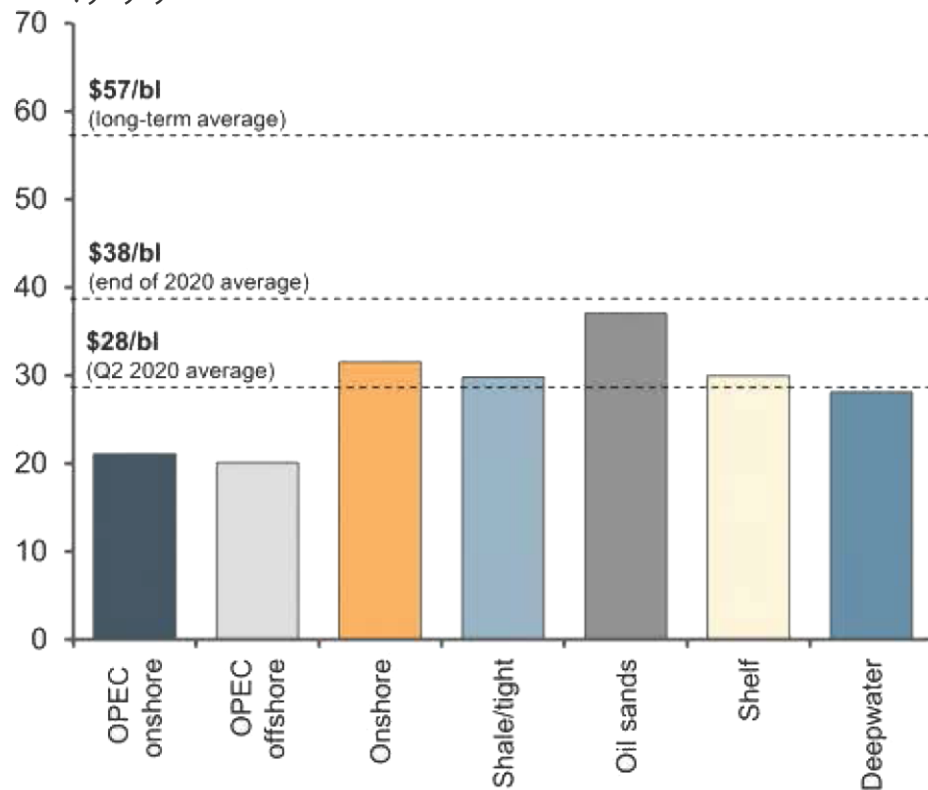
بیشتر
چالش

شرکت‌های سرویس
و ساخت تجهیزات

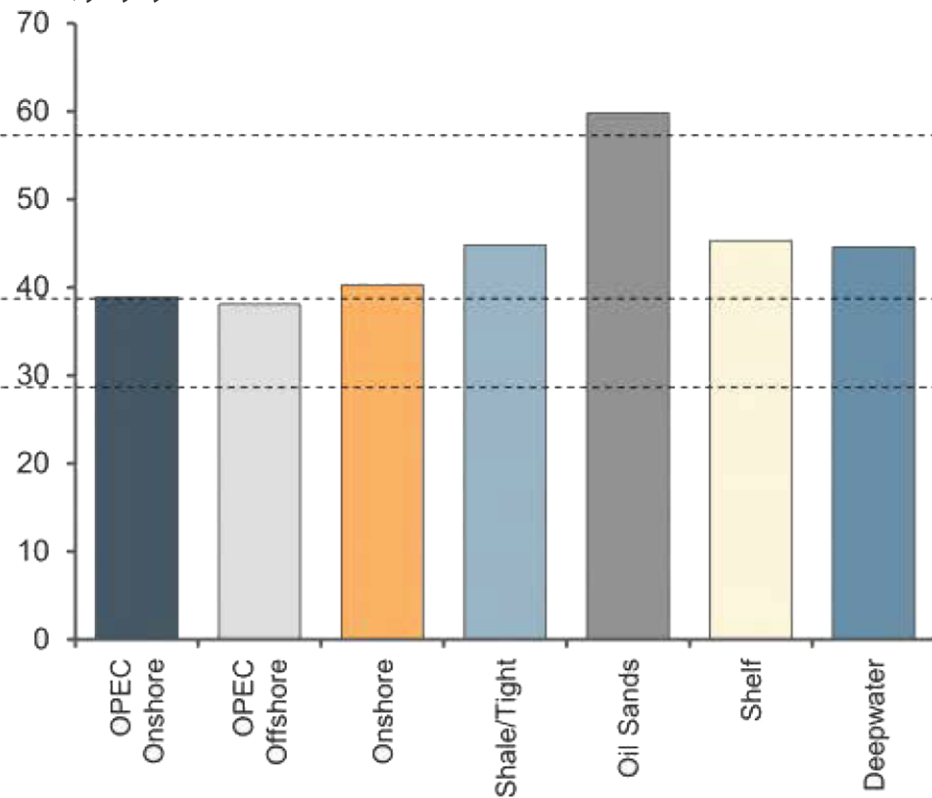
- با شوک تقاضا در کوتاه مدت و بازیابی احتمالی در طولانی مدت، عمده تولید همچنان ادامه خواهد یافت و بنابراین شرکت‌های بالادستی با تمرکز جدی روی دارایی‌های فعال در حال بهره‌برداری باید حداقل تأثیر بلند مدت را از نظر فعالیت کلی ملاحظه نمایند.
- با این وجود، بسیار محتمل است که بیشتر این شرکت‌ها طرح‌های اساسی برای تجدید ساختار و صرفه‌جویی در هزینه را برای انطباق با دوره‌ای از اقتصاد پر چالش‌تر در نظر بگیرند.
- پروژه‌های توسعه جدید در سراسر جهان شروع به بررسی مجدد می‌کنند زیرا اکثر اپراتورهای E&P کاهش قابل توجهی در بودجه مربوطه خود را اعلام کرده‌اند، با متوسط صنعت کمتر از ۳۵٪ در مقایسه با اعلام قبلی در سال ۲۰۱۹
- با توجه به مرحله پیشرفته هر طرح، ممکن است فقط چند پروژه شانس ادامه را داشته باشند (به عنوان مثال، آب‌های عمیق گویان، برزیل و آفریقای غربی)
- در کل، انتظار می‌رود نه تنها فعالیت‌های اکتشافی با توجه به کاهش اعلام شده در هزینه‌های سرمایه‌ای، به طرز چشمگیری کاهش یابد بلکه با توجه به کاهش فوریت، پیدا کردن جایگزین ذخایر نفتی در کوتاه مدت نیز افت می‌کند
- شرایط موجود در مازاد عرضه در کلیه بخش‌های زنجیره تأمین، به همراه تعدیل مورد انتظار تقاضا برای خدمات میدان‌های نفتی و تجهیزات جدید، سناریوی دشواری را برای شرکت‌های تجهیزات و خدمات میدان‌های نفتی، به ویژه برای افرادی که درگیر چالش‌های عملیاتی هستند فراهم می‌کند (از قبیل شیل آمریکا، ماسه‌های نفتی کانادا و آب‌های عمیق جهان)
- کاهش بازده مالی می‌تواند منجر به یک سری ورشکستگی‌ها و ادغام بیشتر در صنعت شود

اکثر دارایی‌های در حال تولید در جهان با قیمت‌های مورد انتظار نفت اقتصادی هستند، اما برنامه‌های جدید حفاری و توسعه میدانی به چالش کشیده می‌شوند ...

قیمت متوسط نفت خام: دارایی‌های تولیدی
(پس از تصمیم‌گیری نهایی سرمایه‌گذاری)
دلار در هر بشکه



قیمت متوسط سربه‌سری نفت خام: حفاری و توسعه‌های آتی
(پیش از تصمیم‌گیری نهایی برای سرمایه‌گذاری)
دلار در هر بشکه

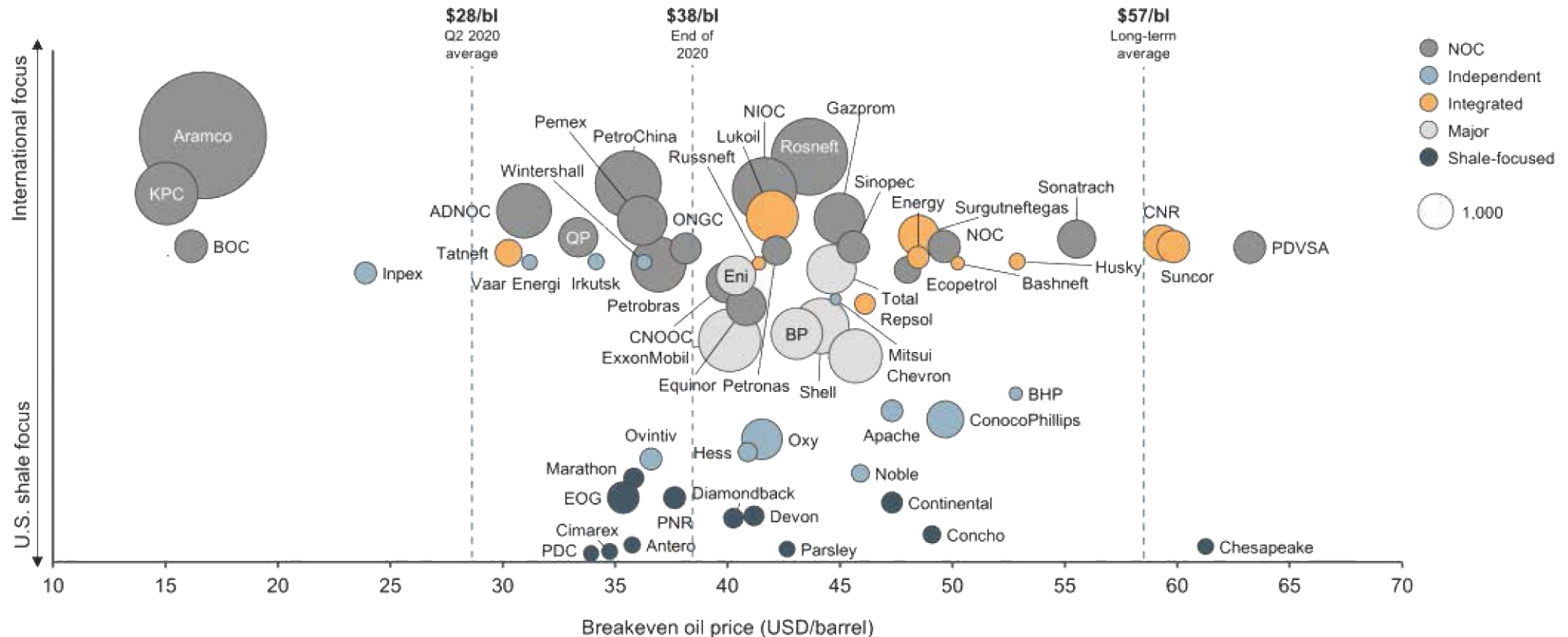


... با این حال، شرکت‌ها در هر بخش بر اساس موقعیت خاص و تنوع پورتفلیو، عملکرد اقتصادی متفاوتی خواهند داشت



3

اقتصاد نسبی بازیگران E&P برتر جهانی بر حسب نوع میزان تمرکز حضور در آمریکا در برابر قیمت سربه‌سری نفت (اندازه حباب بیانگر میزان تولید مایعات است)



چه می‌توانیم انتظار داشته باشیم؟

- احتمال قوی دارد که کشورهای اوپک + به توافق کاهش بیشتر عرضه در نشست بعدی اوپک در ماه ژوئن یا نشست گروه ۲۰ در ماه نوامبر دست یابند که موجب "عادی‌سازی" بازار جهانی نفت می‌شود
- اثرات گسترده کووید ۱۹ می‌تواند شانس تسریع در توافق اوپک + را افزایش دهد که سایر کشورهای غیر مرتبط اوپک با ظرفیت صادرات مانند ایالات متحده، مکزیک و برزیل را در بر بگیرد.



- شرکت‌ها در سراسر زنجیره ارزش نفت و گاز، که عمدتاً شرکت‌های اکتشاف و تولید آمریکایی متمرکز بر شیل هستند و در سرویس‌های میادین نفتی فعالیت می‌کنند، روی تجدید ساختار سازمانی و هزینه به عنوان اقدامات کوتاه مدت برای دستیابی به تعالی مالی و عملیاتی تمرکز می‌نمایند
- ریسک بالای کاهش شدید نیروی کار در کوتاه مدت در پاسخ به اقدامات تغییر ساختار شرکت‌ها، به ویژه برای شرکت‌های خدمات میادین نفتی



- در کوتاه مدت، تعهدات مالی ممکن است برای شرکت‌هایی که موقعیت‌های چالشی‌تری دارند، از جمله شرکت‌های اکتشاف و تولید با تنوع کمتر و نقطه سر به سر بسیار بالا و شرکت‌های خدماتی میادین نفتی درگیر در اوپراتوری شیل ایالات متحده، ریسک‌های قابل توجهی را به همراه داشته باشد.
- این موضوع باید به موج جدیدی از ادغام‌ها و ورشکستگی‌های احتمالی منجر شود



- همانطور که در چرخه‌های رکود قبلی مشاهده می‌شود، تغییر شکل فعالیت‌های اکتشاف، توسعه و تولید جهانی، با تمرکز جدی بر بهبود اقتصاد دارایی‌ها و راندمان عملیاتی انتظار می‌رود.
- اقدامات شامل فعالیت‌های حفاری و تکمیل چاه‌های گزینشی، توجه بیشتر به عملکرد عملیاتی و انضباط مالی دقیق‌تر است



مازاد عرضه نفت خام، یک طوفان اقتصادی در صنعت نفت ایجاد کرده که قیمت‌ها و حاشیه‌های سود را در پایین‌ترین سطح خود در این قرن قرار داده است

عدم تعادل عرضه در مقابل تقاضای بخش نفت

عرضه



- مازاد تولید عربستان سعودی بازار را تحت الشعاع قرار می‌دهد
- برخی تولیدها به طور فوری متوقف می‌شوند، اما جریان تولید برخی دیگر بیش از یک سال طول می‌کشد از جمله با کاهش طبیعی تا متوقف گردد
- ظرفیت ذخیره‌سازی در حال پر شدن است و در حال حاضر نفت خام فروخته شده دوباره در بازار فروخته می‌شود

تقاضا



- متأثر شدن بیش از ۱۰ میلیون بشکه در روز یا حدود ۱۰٪ از مصرف جهانی
- تغییرات ترکیب تقاضا، میزان استفاده از ظرفیت پالایش و تنظیمات پالایشگاه‌ها را به چالش می‌کشد
- حتی با پایان یافتن قرنطینه، رکود همچنان بر تقاضای سوخت حاکم خواهد بود

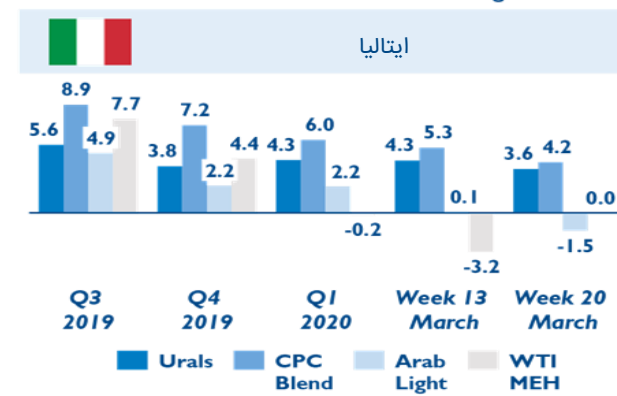
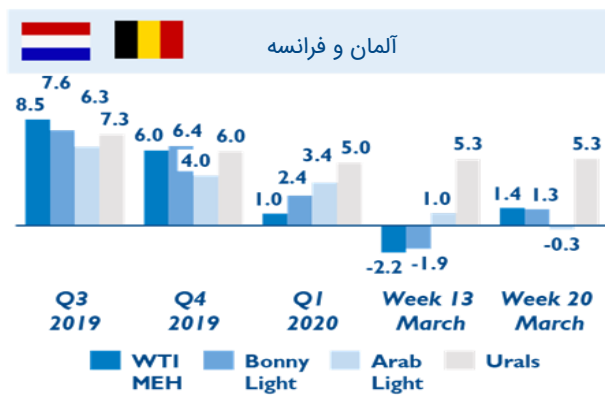
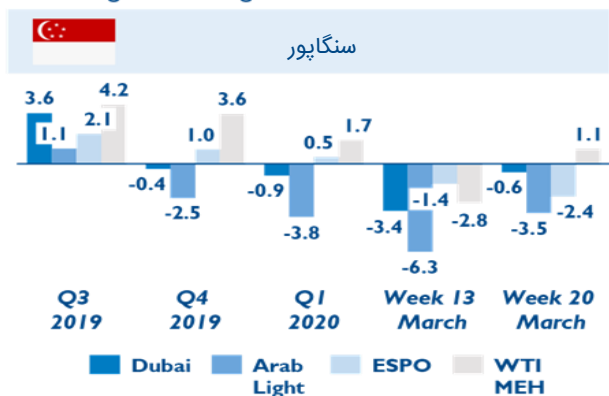
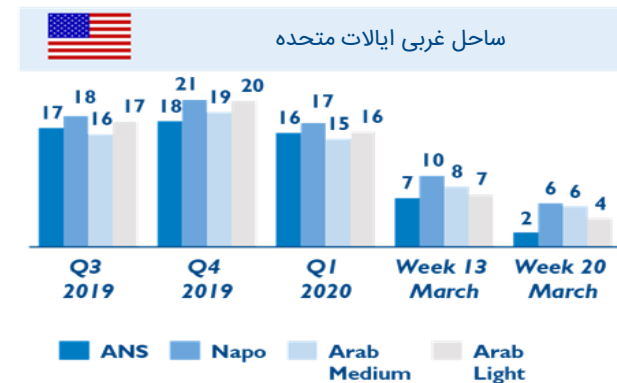
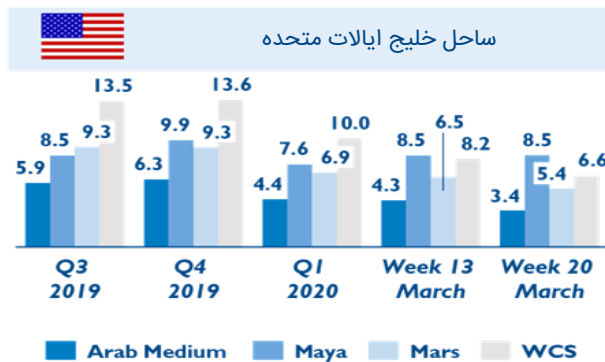
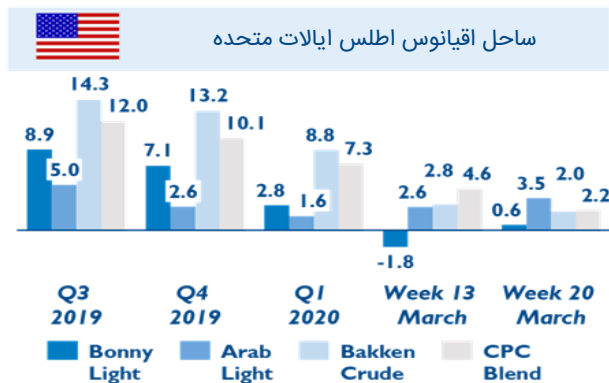
طوفان اقتصادی در صنعت نفت



- قیمت‌های نفت خام در حال حاضر نزدیک به ۳۵ دلار برای هر بشکه است و انتظار می‌رود که برای بیشتر از ۲ سال آینده زیر ۴۰ دلار در هر بشکه باقی بماند
- حاشیه‌های بسیار محدود در بخش پالایش، حداقل تا زمانی که تقاضا برای سوخت به حدود سال ۲۰۱۹ باز گردد
- بحران مالی فوری یا فروپاشی بسیاری از بازیگران، همراه با ادغام گسترده و تغییر شکل پورتهوی شرکت‌ها
- پروژه‌های جدید سرمایه‌گذاری و بیشتر اکتشافات یا لغو می‌شوند یا به تأخیر می‌افتند
- اختلال در زنجیره تأمین

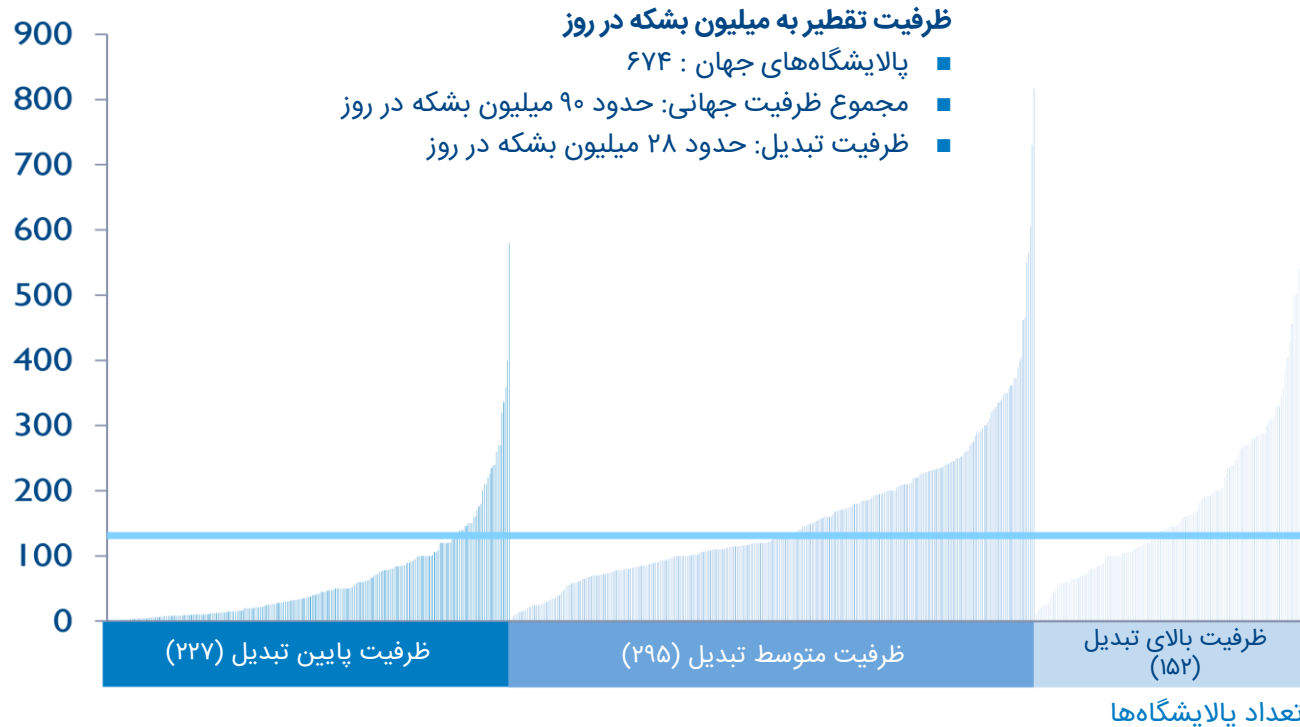
حاشیه‌های سود پالایشگاه‌های جهان به ویژه به دلیل کاهش تقاضای بنزین و سوخت جت، ناشی از قرنطینه در چندین کشور، ضربه مهلکی را تجربه کردند.

میانگین حاشیه پالایش (دلار در هر بشکه)



کاهش تقاضا و افت شدید حاشیه‌های سود پالایشگاه‌ها بدون چشم‌انداز بهبود در آینده نزدیک، تجدید ساختار جدی در صنعت پالایش جهانی را تسریع می‌کند

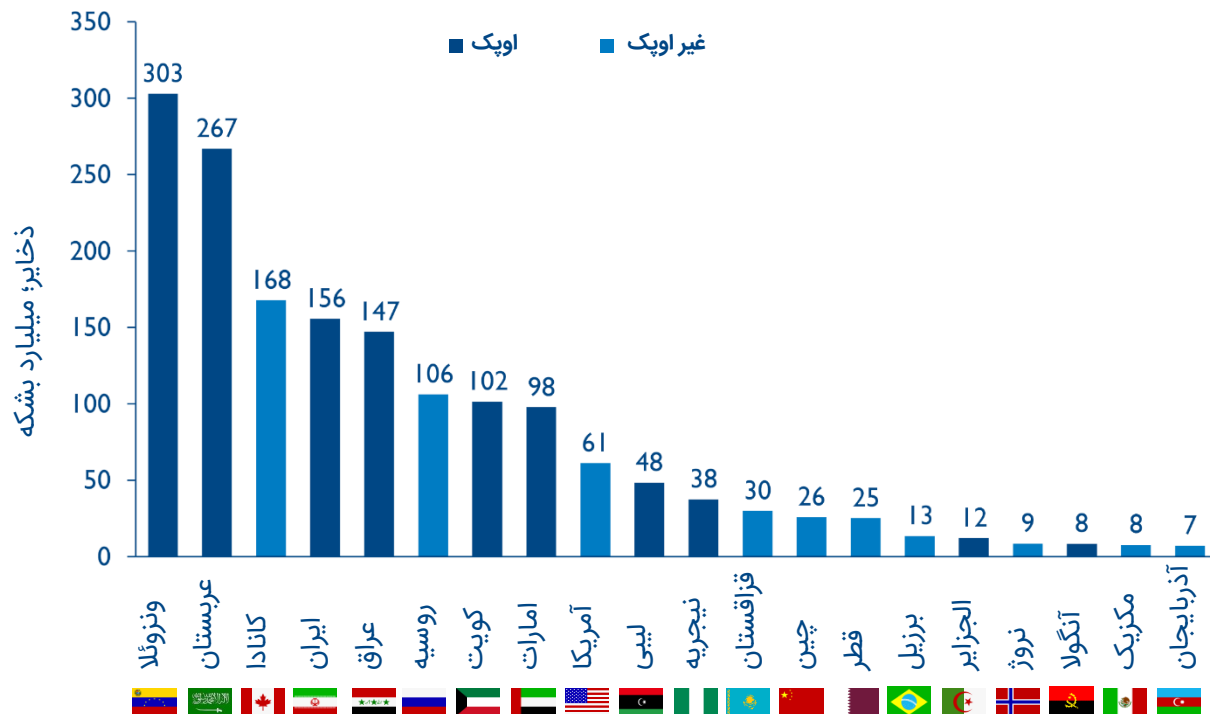
پالایشگاه‌های نفت جهان



- با توجه به رشد فزاینده پیچیدگی‌های مختلف در خاورمیانه و جابه‌جایی ظرفیت‌های تبدیل کوچک به سایر مناطق، تمرکز پایگاه پالایش جهانی در حال تغییر است
- افت فعلی حاشیه سود، توقف عملیات تولید را ناگزیر کرده است چرا که برخی از مجتمع‌ها قادر به تأمین هزینه‌های عملیاتی نقدی خود نیستند
- کلیه عملیات بهسازی، تغییرات و پروژه‌های سرمایه‌ای در بسیاری از مجتمع‌ها لغو شده است
- تا زمانی که حاشیه‌های مناسب سود به سطح تقاضای سال ۲۰۱۹ باز نگردد، تغییر ساختار بخش پالایش همچنان با سرعت زیادی ادامه می‌یابد

انتظار می‌رود که اوپک نسبت به شرکت‌های بین‌المللی نفت قدرت بیشتری کسب کند، زیرا عرضه نفت در چند کشور با هزینه کم تولید بیشتر متمرکز است.

ذخایر براساس کشور (میلیارد بشکه)



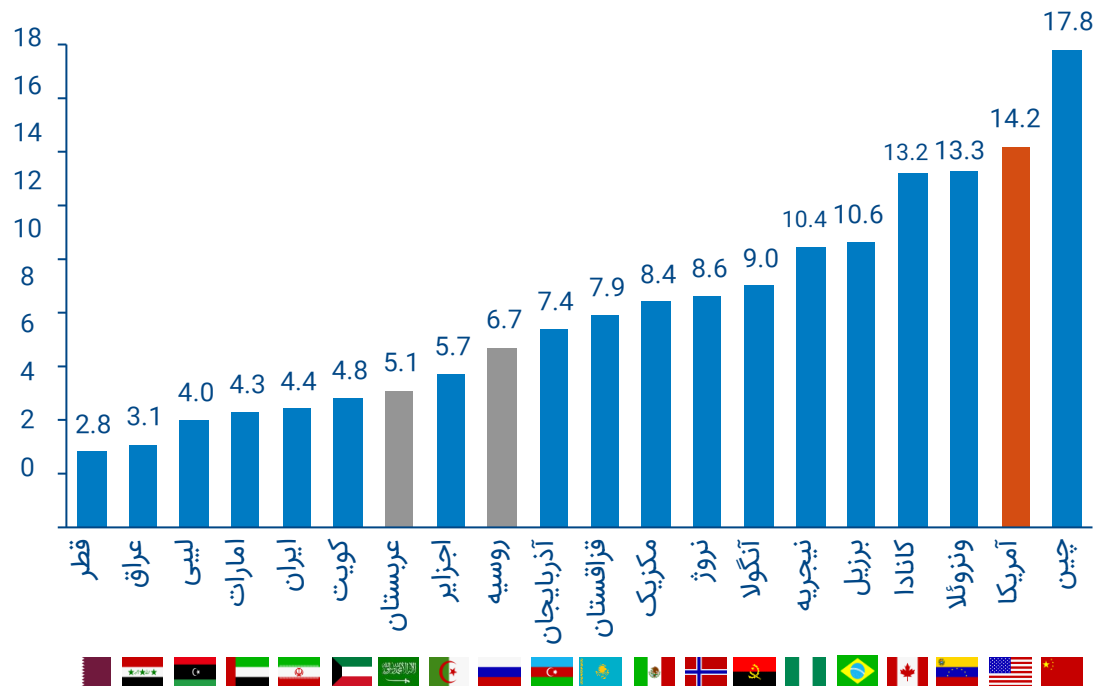
■ در سناریوی قیمت پایین نفت، تعهدات بودجه‌ای توسط شرکت‌های بین‌المللی نفت برای اکتشاف و توسعه میدین جدید به شدت کاهش می‌یابد

■ موقعیت ذخایر شرکت‌های بین‌المللی نفت برتر با میانگین عمر حدود ۱۰ سال، به تدریج افت می‌کند و سهم آنها از کل تولید نفت (و قدرت) کاهش می‌یابد

■ عمر ذخایر اوپک با بیش از ۵۰ سال، همراه با هزینه های تولید پایین آنها، در نهایت بازار شرکت‌های بین‌المللی نفت را تا حد زیادی به سوی آنها سوق خواهد داد

قیمت‌های فعلی و هزینه‌های تولید نفت از توانایی کشورهای عضو اوپک برای افزایش سهم بازار حمایت می‌کنند، اما بودجه ملی و ثبات سیاسی آن‌ها را به چالش می‌کشند

هزینه تولید نفت براساس کشور (دلار در هر بشکه)



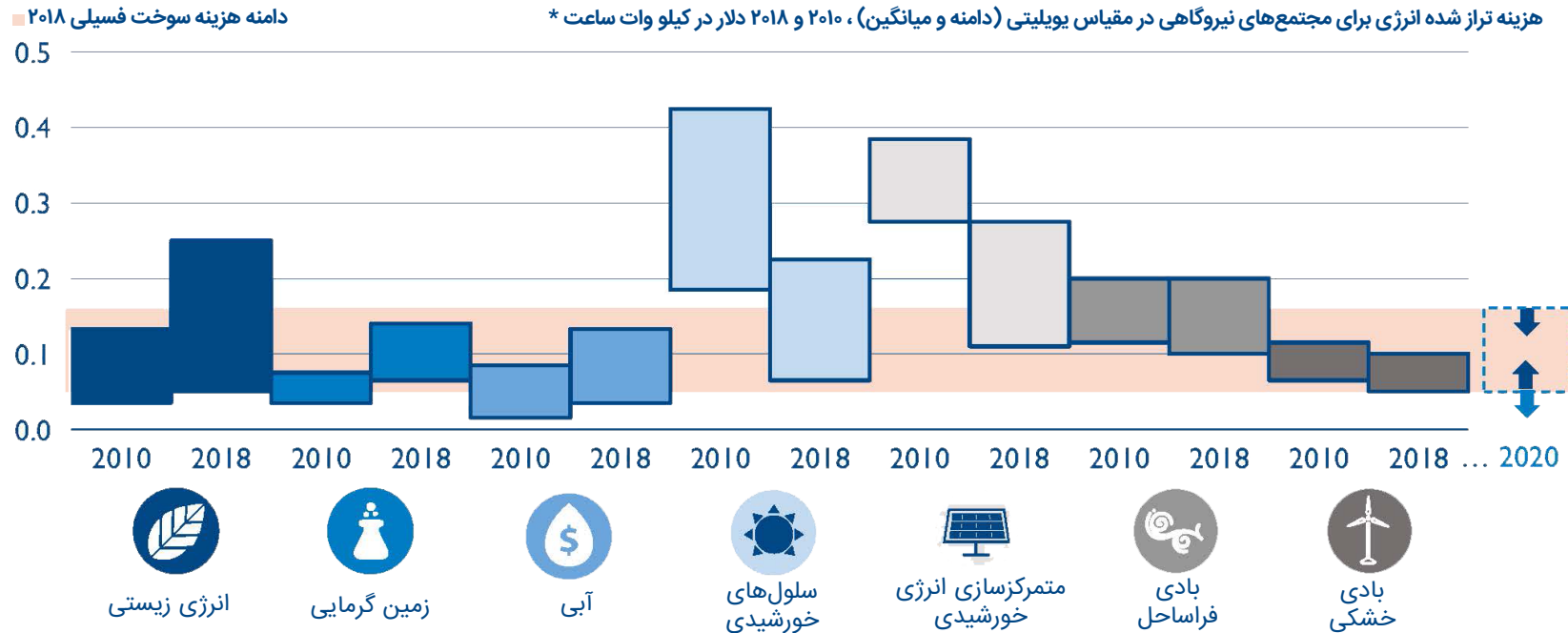
■ بخش عمده‌ای از ذخایر بسیار بزرگ اوپک با هزینه بسیار کمی می‌تواند تولید شود.

■ اما، قیمت‌های فعلی نفت برای حمایت از برنامه‌های اقتصادی و اجتماعی ملی کشورهای اوپک بسیار پایین است و این ثبات سیاسی این کشورها را در معرض خطر قرار می‌دهد.

■ با این وجود، حجم خارج قابل توجهی از ذخایر نیز در خارج از اوپک وجود دارد که قادر به حفظ سطح تولید فعلی خود با قیمت‌های زیر ۴۰ دلار در بشکه میلیارد دلار نیستند که این موضوع فشار روی آزاد عرضه را کاهش می‌دهد.

تعهد جهانی به "اقتصاد سبز" همگام با کاهش هزینه‌های منابع تجدیدپذیر آغاز شده است، اما کاهش قیمت سوخت‌های فسیلی ممکن است این مسئله را به چالش بکشد

رقابت‌پذیری منابع تجدیدپذیر در مقابل سوخت‌های فسیلی در سال ۲۰۱۸



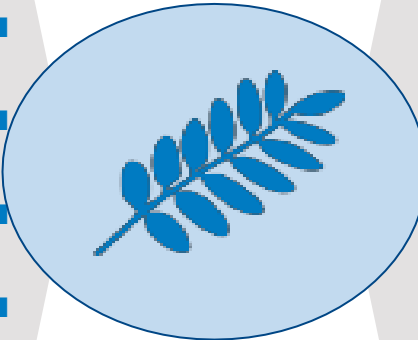
پایین آمدن قیمت سوخت‌های فسیلی، همراه با تقاضای کمتر برای انرژی و قیمت پایین‌تر آن، هزینه‌های سنتی انرژی بخش صنعت و حمل و نقل، هزینه رقابتی کمتری را برای نفوذ تجدیدپذیر تعریف می‌کند.

این بحران، صنعت نفت را به شدت تحت تأثیر قرار خواهد داد و گذار به سمت منابع تجدیدپذیر را تسریع و رویکرد صنعت به مقوله تغییرات آب و هوایی را دگرگون می‌کند.

گذار به سمت منابع تجدیدپذیر تسریع می‌شود



- دولت‌ها و شهرداری‌ها برای کاهش انتشار دی‌اکسیدکربن فشار وارد می‌کنند
- اتحادیه اروپا به همسویی برای تأمین مالی اضطراری برای حرکت به سمت اهداف سبز متعهد است
- به هر حال بر اساس انتظارات تقاضای نفت در دهه‌های پیش رو به اوج خود رسیده و سقوط می‌کند
- با توجه به قیمت‌های بالای نفت، همواره سرمایه‌گذاری در اکتشاف و تولید جذاب بود.
- اما پروژه‌های نفتی در حال حاضر بازگشت کمی روی سرمایه‌گذاری و عدم قطعیت بالاتری نسبت به قبل دارند
- انرژی‌های تجدیدپذیر ریسک‌های فنی کمتر و ریسک‌های تجاری بالقوه پایین‌تر و بازگشت سرمایه‌گذاری بالاتری نسبت به قبل دارند.



- سوخت‌های فسیلی رقابت‌پذیرتر می‌شوند
- نفت ارزان احساس مشتریان درباره حرکت به سمت انرژی‌های پاک‌تر را تغییر می‌دهد
- قیمت‌های تولید برق هم اکنون به دلیل افت قیمت سوخت فسیلی بسیار پایین است
- یارانه‌های بیشتری در بخش انرژی‌های تجدیدپذیر باید پرداخت شود تا برای مشتریان به صرفه باشد
- دولت‌ها به اقدامات حمایتی از احیاء اقتصاد پس از رکود اولویت بالاتری می‌دهند (کاهش حمایت از خودروهای برقی).
- آمریکا و کانادا از صنعت نفت خود در برابر رکود حمایت می‌کنند

صنعت نفت و گاز گذار خود به یک پورتفولیوی پاک‌تر و متنوع‌تر از منابع انرژی، محصولات و خدمات را تسریع خواهد کرد.

اکوسیستم بالقوه برای شرکت‌های نفتی آینده



تأثیرات فوری و پایدار بر صنعت احتمالاً موجب ایجاد تغییر و تحول ساختاری می‌شود و بازیگران کمتری را نیز بعد از بحران باقی می‌گذارد

چه کسی از بحران فعلی جان سالم به در خواهد برد؟

قیمت‌ها و حاشیه‌های سود پایین برای بیش از یکسال باقی می‌ماند
توقف تولید و پالایش در بسیاری از مناطق رخ خواهد داد
فشار مالی در حال حاضر بر روی برخی شرکت‌ها احساس می‌شود
فروش دارایی‌ها و ادغام توسط شرکت‌های بزرگ و کوچک در حال افزایش است
پروژه‌های بزرگ جاری دیگر سودآور نیستند
هزینه سرمایه برای پروژه‌های فسیلی حتی بیشتر نیز خواهد شد

تحول و بقا

- شرکت‌های ملی نفت بزرگ و یا با هزینه کم
- شرکت‌های معظم نفتی توانمند برای تحول
- شرکت‌های خدمات میداین نفتی بین‌المللی
- برخی بازیگران تخصصی و یا شرکت‌های بزرگ با دامنه فعالیت منطقه‌ای
-

کوچک‌سازی/ تعطیلی یا تملک

- شرکت‌های ملی نفت با هزینه بالا و یا ذخایر اندک
- تولید کنندگان متمرکز بر شیل
- پالایشگاه‌های مستقل کوچک
- بازیگران کانادایی و یا تولید کنندگان نفت سنگین از ماسه‌ها نفتی
-

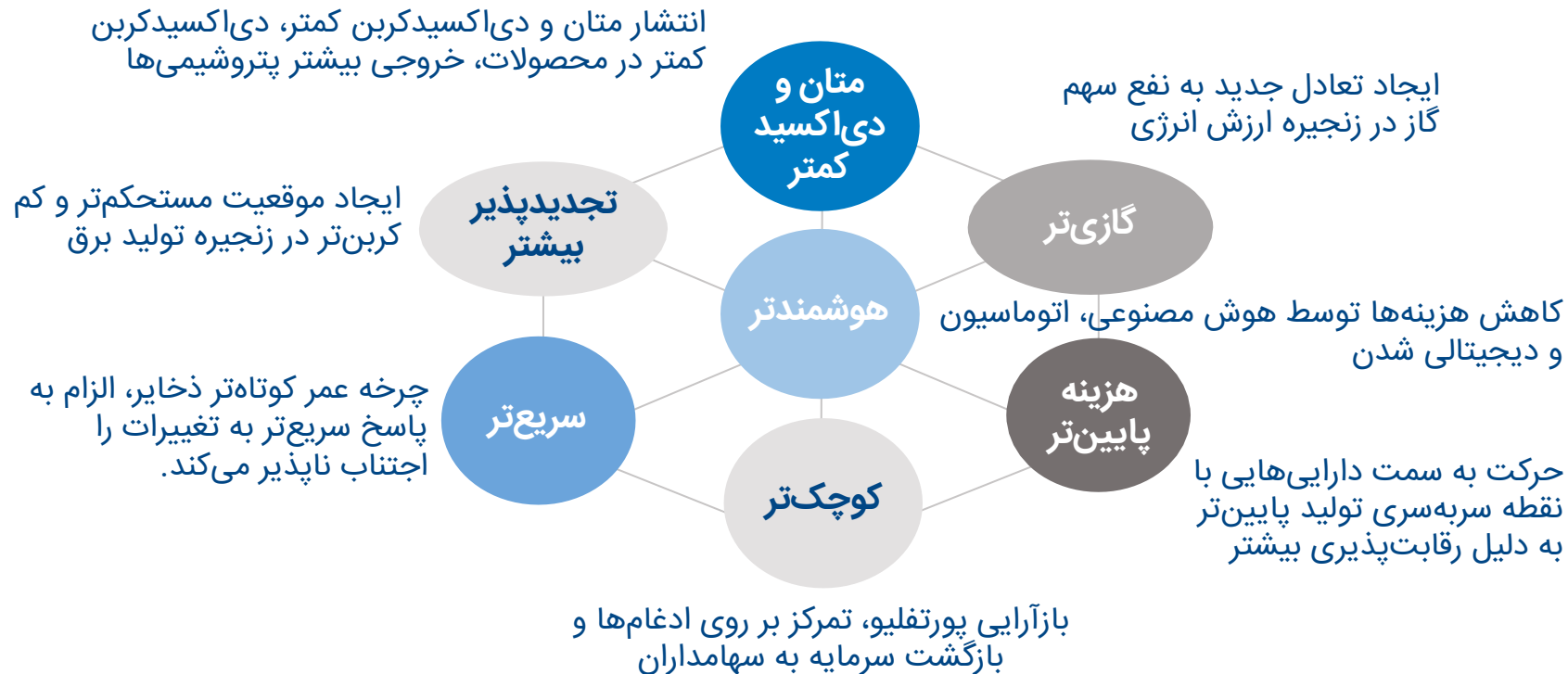
برخی از مدل‌های جدید کسب و کار در اکوسیستم جدید صنعت ظهور و موفقیت پیدا می‌کنند

هنوز فرصتی برای بازگشت بازار به حالت عادی، زودتر از آنچه انتظار می‌رود وجود دارد، اما این احتمال نیز هست که صنعت نفت همچنان جذابیت خود را از دست بدهد.

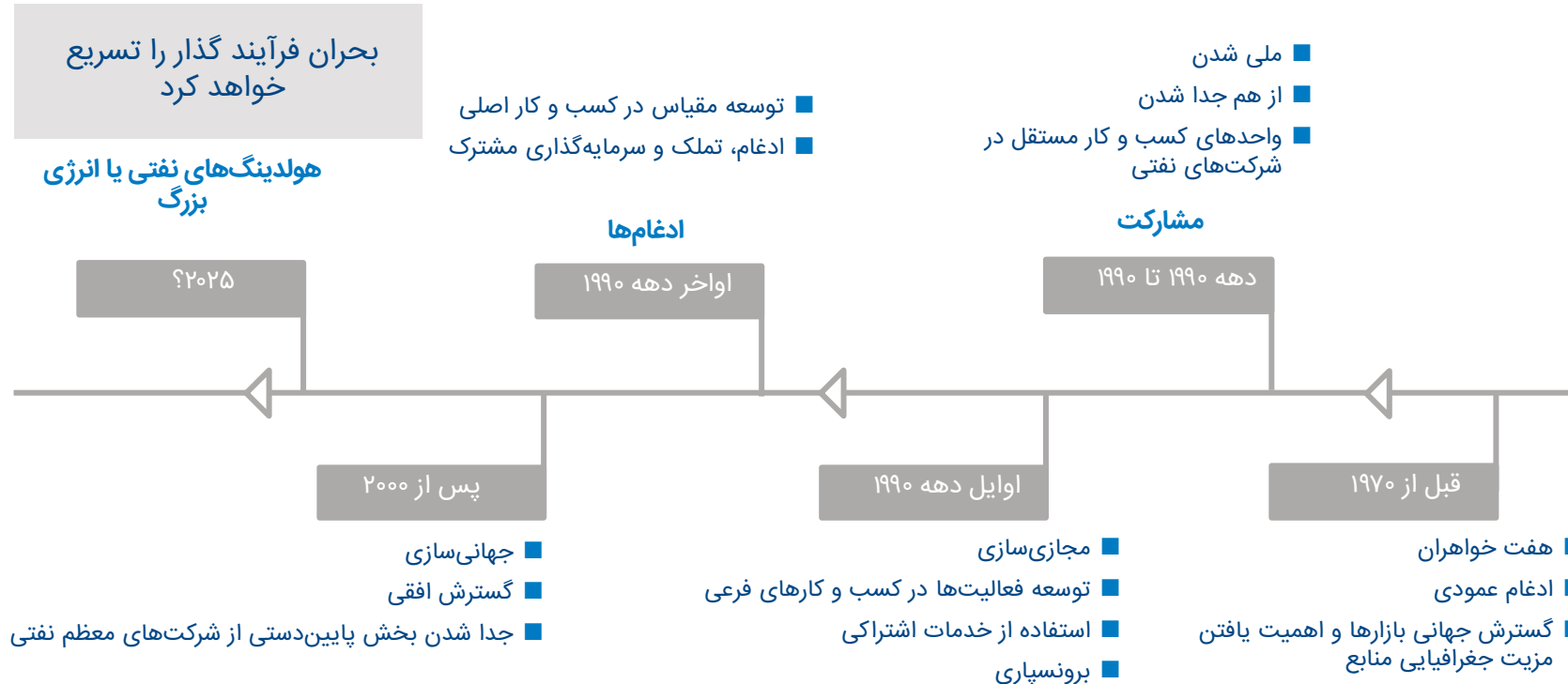
سناریو	چشم‌انداز صنعت
“رکود و ایستایی” - مازاد عرضه برای بیش از دو سال ادامه خواهد داشت - الگوی تقاضای L شکل و تداوم موجودی ذخیره شده بالا - قیمت نفت زیر ۴۰ دلار در هر بشکه - نرخ‌های بهره‌برداری و حاشیه‌های سود پایین پالایشگاه‌ها	- سهم بزرگ‌تر بازار در تعداد کمتری از اعضای اوپک متمرکز می‌شود. - شرکت‌های معظم نفتی برای بقا دست به تغییر و تحول می‌زنند. - تعداد بیشتری توقف تولید و خاموشی پالایشگاه‌ها را شاهد خواهیم بود. پروژه‌های بزرگ همان طور که پیشتر از کووید-۱۹ تعریف شده بودند، لغو خواهند شد. - کوچک‌سازی قابل توجهی در بخش فرکینگ را شاهد خواهیم بود. - شرکت‌های نفتی بین‌المللی گذار به سمت انرژی‌های پاک را تسریع می‌کنند و مدل‌های کسب و کار نوظهور پدیدار خواهند شد.
“بازگشت به شرایط عادی” - توافق روسیه و عربستان سعودی تحت لوای اوپک - تعديل مازاد عرضه - بازگشت تقاضای V شکل / تعادل مجدد بازار - قیمت‌های نفت حدود ۵۰ دلار در فصل چهارم ۲۰۲۰	- تأثیرات مالی صنعت در سال ۲۰۲۰ بر روی برخی تولید کنندگان پر هزینه هویدا خواهد شد. - شرکت‌هایی با پورتفولیوی متنوع تأثیرپذیری کمتری از شرایط خواهند داشت و تأمین سرمایه مناسبی را در سیکل‌های رشد بازار تجربه می‌کنند - پروژه‌های سرمایه‌بر بزرگ به تعویق می‌افتند و در آینده با توجه به ریسک‌های بالاتر و پیش‌بینی قیمت‌های پایین‌تر انجام خواهند شد - شرکت‌های بین‌المللی نفتی روی پورتفولیوی پروژه‌های مطمئن‌تر و با بازدهی بالاتر متمرکز می‌شوند.

تحت هر سناریویی، بازده مورد انتظار پایین، چالش‌های آب و هوایی و الزام به کاهش دی‌اکسیدکربن، شرکت‌ها را وادار به جستجوی مسیرهای جدید برای بقا می‌کند

روند موفقیت در آینده



در حقیقت این بحران فقط گذار و تنوع بخشی صنعت؛ که انتظار می رفت پس از سال ۲۰۳۰ اتفاق بیفتد، را تسریع می کند



تمام بخش‌های صنعت تحت تأثیر کاهش حجم تولید و افت قیمت، فروپاشی مالی، اختلال در زنجیره تأمین و دسترسی محدود به نیروی کار خود هستند

حمل و نقل و توزیع



▪ برخی تولیدات به دلیل فقدان مخازن پایین دستی متوقف می‌شود

▪ محدود به حداقل کارکنان
▪ فعالیت‌های سرمایه‌بر متوقف شده یا تقلیل می‌یابند.

▪ درآمدهای کمتر به دلیل افت حجم
▪ فشار مالی روی خرده فروشان که نیازمند حمایت است

▪ کاهش تقاضا تا زمان پایان قرنطینه و احیاء اقتصاد

پالایش



▪ مواد خامی که در حال حاضر فروخته شده‌اند نیازمند فروش مجدد هستند
▪ محدودیت‌های ذخیره‌سازی مواد خام، محصولات واسطه و نهایی

▪ محدود به حداقل کارکنان
▪ فعالیت‌های سرمایه‌بر و نوسازی متوقف شده است
▪ بهینه‌سازی روزانه در مقابل ماهانه

▪ نرخ‌های بهره‌برداری پایین موجب حرکت به سمت حاشیه‌های کم یا حتی منفی برای برخی مناطق و تنظیمات کارخانه‌ای می‌شود.

▪ تقاضا به دلیل افت سطح تولید برخی پالایشگاه‌ها کاهش می‌یابد
▪ ترکیب تقاضا به سوی سوخت‌های سنگین‌تر تغییر می‌کند

خدمات میادین نفتی



▪ قطعات یدکی به ویژه از چین بسیار حیاتی خواهند شد
▪ محدودیت دسترسی به مته‌ها و ابزارهای حفاری روی کاهش فعالیت‌های حفر چاه‌ها و اکتشافات جدید مؤثر است

▪ حفاری چاه‌های جدید اکتشافی/ ارزیابی متوقف می‌شوند
▪ حفاری چاه‌های مداخله‌ای/ تعمیراتی به ویژه برای فعالیت‌های بدون دکل ثابت باقی می‌ماند

▪ قراردادها اگر لغو نشوند، مورد مذاکره مجدد قرار می‌گیرند.
▪ فضای اندکی برای افزایش بهره‌وری اضافی وجود خواهد داشت

▪ تقاضا به آرامی کاهش می‌یابد تا زمانی که اوپراتورها استراتژی را تثبیت کنند
▪ فعالیت میادین توسعه یافته غالب خواهد بود.

اوپراتوری میدان



▪ محدودیت‌های ذخیره‌سازی برای مازاد عرضه

▪ نیروی انسانی در پایین‌ترین سطح ممکن
▪ اوپراتورها دارایی‌ها را اولویت‌بندی می‌کنند

▪ برخی دارایی‌های تولیدی نمی‌توانند هزینه‌های نقدی خود را پوشش دهند.
▪ اقتصاد منفی برای برخی اوپراتوری‌های شیل، آب‌های عمیق و کانادا

▪ سطح بالای مازاد عرضه
▪ سفرهای بلند ماده خام
▪ جریمه ماده خام غیر استاندارد

اندازه تقریبی اثر
(ساده‌سازی
شده)



زنجیره تأمین



عملیات



قیمت/
حاشیه سود



مشتري (از)
جمله تقاضا

تأثیر حیاتی

تأثیر منفی زیاد

تأثیر منفی متوسط

تأثیر منفی کم

تأثیر محدود

تأثیر مثبت

اوپراتوری میدان با تحولات چشمگیری در اقتصاد روبه‌رو است و نیاز به مهندسی مجدد برنامه‌های اکتشاف، تولید و سرمایه‌گذاری دارد

پاسخ‌ها به ریسک

- جست‌وجو برای قراردادهایی با ظرفیت بلند مدت با هزینه تولید پایین
- مبادله نفت خام و یا موجودی ذخیره بین مکان‌های مختلف
- یکپارچه کردن توقف‌های تولید فعلی و آینده برای سال ۲۰۲۰ و بهینه‌سازی برنامه‌ها
- مرور و اولویت‌بندی دارایی‌های عملیاتی، توسعه‌های جدید و برنامه‌های تقویت تولید
- به حداقل رساندن زمان اجرایی عملیات به منظور پیشگیری از توقف‌های غیر برنامه‌ای
- نظارت دقیق بر جریان نقدینگی پیش نگر و اقتصاد میادین/ دارایی‌ها و پروژه‌ها
- استفاده از تجهیزات و یا تأمین کنندگان موجود به منظور کسب آمادگی برای تولید در اسرع وقت
- بازگشت قیمت نفت خام به بالای نقطه سربه‌سری تولید
- توسعه برنامه احیاء سریع به منظور شروع عملیات بی‌درنگ- پایش و تعیین نقاط راه‌اندازی
- در هنگام جستجوی مراکز تولید جدید، از نظر تجاری فعال و منعطف عمل کنید

تهدیدهای بالقوه بخش اوپراتوری میدان

۱	محدودیت‌های ذخیره‌سازی پایین دستی
۲	محدودیت‌های بالقوه حضور کارکنان
۳	اقتصاد ضعیف یا منفی برخی دارایی‌ها
۴	مازاد عرضه مواد خام مسافت‌های طولانی را طی می‌کنند

تمرکز روی تأثیرات میان مدت بحران روی خدمات میادین نفتی و اقدامات برای کاهش اثرات منفی آن باید در نظر گرفته شود

پاسخ‌ها به ریسک

- در نظر گرفتن انعطاف در قرارداد (مانند تمدید انقضاء قرارداد)، در صورت مذاکرات قیمتی توسط اوپراتورها، تضمین کار را به همراه خواهد داشت
- پس از تثبیت اوضاع، روند عادی شدن قیمت را در نظر بگیرید
- منطقی‌سازی و اولویت‌بندی کامل دارایی‌ها در کل مناطق عملیاتی
- استقرار برنامه‌های آمادگی دارایی برای اطمینان از توسعه فوری پس از تثبیت بازار
- همکاری با سایر بازیگران سرویس‌های میادین نفتی برای کار در قراردادهای جانبی و دست دوم برای استفاده بیشتر از ظرفیت دارایی‌ها و نیروی انسانی
- رصد فرصت‌های بالقوه ادغام و تملک
- توسعه برنامه‌های احیا برای رشد و تنوع‌بخشی با استفاده از راهبردهای ارگانیک
- ارزیابی منطقی دارایی‌ها برای ایجاد شفافیت کامل
- ایجاد انباری لوازم یدکی محلی با سایر بازیگران خدمات میادین نفتی

تهدیدهای بالقوه بخش خدمات میادین نفتی

۱ مذاکره مجدد یا لغو قراردادها

۲ دارایی‌های خارج از مدار بهره‌برداری

۳ فعالیت‌های یکپارچگی، ادغام و تملک

۴ تأخیر در دسترسی به قطعات یدکی بر حفظ جریان عملیات

پالایشگاه‌ها نیاز به برنامه‌ریزی مجدد مستمر برای جداسازی شیف‌ها، فعالیت در حداقل سطح کارکنان و لغو اقدامات غیر مهم سرمایه‌بر دارند

پاسخ‌ها به ریسک	تهدیدهای بالقوه بخش پالایش
■ فروش مجدد نفت خام / خوراک یا مذاکره مجدد بر سر قراردادهای بهینه‌سازی و برنامه‌ریزی مجدد عملیات با تواتر بالا	۱ محدودیت ظرفیت ذخیره‌سازی
■ به حداقل رساندن تعداد کارکنان وارد شده پالایشگاه‌ها و انبارها ■ به تأخیر انداختن اقدامات سرمایه‌بر غیر مهم ■ توقف یا به تأخیر انداختن و تغییر برنامه زمانبندی فعالیت‌های نوسازی	۲ فعالیت‌های سرمایه‌بر و نوسازی متوقف می‌شوند
■ نظارت دقیق بر حاشیه سود واحدهای فرآیندی برای جلوگیری از تولید زیر سطح اقتصادی ■ تولید با حداقل نرخ عملیاتی ■ ارزیابی استراتژی خرید در مقابل حفظ تولید پالایشگاه ■ ادامه تولید با اقدامات افزایش کارایی عملیاتی به محض پایان دوره قرنطینه	۳ نرخ‌های پایین بهره‌برداری موجب کاهش و حتی منفی شدن حاشیه‌های سود می‌شود
■ ارزیابی استراتژی خرید در مقابل حفظ تولید پالایشگاه ■ نظارت دقیق بر حاشیه سود واحدهای فرآیندی برای جلوگیری از تولید زیر سطح اقتصادی ■ ر ضد بازارهای محصولات واسطه‌ای (نظیر نفتا) برای حفظ تولید پالایشگاه	۴ تقاضا کاهش می‌یابد و ترکیب آن تغییر می‌کند

بخش حمل و نقل و توزیع با اختلال در تدارکات و محدودیت‌های مالی روبه‌رو است که نیاز به پشتیبانی پالایشگاه‌ها / شرکت‌های یکپارچه دارد

پاسخ‌ها به ریسک

- برنامه‌ریزی با تواتر بالاتر و دقیق‌تر در خصوص ظرفیت خطوط لوله و اختصاص حمل و نقل با کشتی فقط برای یک خروجی مطمئن نفت خام
- بهینه‌سازی ذخیره‌سازی موجود خود
- تهاتر ظرفیت ذخیره‌سازی بین شرکت‌های متوسط و بازرگانی مناطق جغرافیایی مختلف
- ارزیابی امکان استفاده از ذخایر شناور
- کار با شیفت‌های جدا شده و حداقل سطح کارکنان
- خودداری از به کارگیری پیمانکاران با امکان تأخیر در تأسیسات
- لغو اقدامات سرمایه‌بر غیر مهم
- ارائه پیشنهاد شرایط پرداخت منعطف به جایگاه‌داران خرده فروشی بنزین
- انعطاف در پذیرش قراردادهای متعهد به دریافت یا پرداخت با توجه به شرایط فورس ماژور
- افزایش زمان تحویل محصول در قرارداد (به طور مثال تحویل کل هنگامی که شرایط بازار بهبود یابد)
- مذاکره مجدد بر روی محموله‌های فروخته شده
- ارزیابی مجدد پورتهلیوی مشتریان کلیدی برای شرایط مورد انتظار بازار در آینده
- ارزیابی دوباره استراتژی کانال برای مشتریان B2B

تهدیدهای بالقوه بخش توزیع و حمل و نقل

۱ کمبود ظرفیت ذخیره‌سازی در پایین دست

۲ محدود به حداقل تعداد کارکنان

۳ درآمد پایین‌تر به دلیل سقوط حجم تولید

۴ کاهش تقاضا