

## CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA ENI ĐẾN NĂM 2050

**Trương Như Tùng, Nguyễn Hữu Lương, Hoàng Thị Đào**

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: tungtn@vpi.pvn.vn

### Tóm tắt

Chiến lược của các công ty dầu khí thế giới đang hướng tới chuyển đổi dần từ công ty dầu khí sang công ty năng lượng và tập trung phát triển năng lượng xanh vì một thế giới sạch. Bài báo giới thiệu chiến lược phát triển của Eni (Italy) đến năm 2050 và kế hoạch thực hiện giai đoạn 2020 - 2023. Trong chiến lược của mình, Eni đã đưa ra tham vọng trở thành công ty “không carbon” vào năm 2050. Các mục tiêu và kế hoạch triển khai đã được Eni đưa ra, bao gồm: (i) Tập trung vào lĩnh vực khai thác khí đối với hoạt động năng lượng truyền thống; (ii) Duy trì có giới hạn số lượng các nhà máy lọc dầu truyền thống và tăng cường tối ưu hóa hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả của những nhà máy này; (iii) Chuyển đổi dần các nhà máy lọc dầu truyền thống thành các nhà máy lọc dầu sinh học; (iv) Tập trung sản xuất các sản phẩm đặc trưng và tăng cường hoạt động tái chế các nguồn thải; (v) Đa dạng hóa, mở rộng chuỗi giá trị sản phẩm và tăng cường lĩnh vực cung cấp dịch vụ.

Chiến lược phát triển của Eni có thể là mô hình tham khảo tốt cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam khi xây dựng chiến lược phát triển trong bối cảnh bức tranh năng lượng toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng.

**Từ khóa:** Chiến lược, thượng nguồn, hạ nguồn, Eni, không carbon.

### 1. Giới thiệu

Eni là công ty năng lượng tích hợp chiều dọc (an integrated energy company) từ thăm dò, phát triển khai thác, vận chuyển, lọc hóa dầu, sản xuất điện và phân phối sản phẩm lọc hóa dầu, phân phối điện. Việc tích hợp chiều dọc cho phép Eni tạo ra sức mạnh tổng hợp trong hoạt động và tối ưu chi phí, đồng thời nắm bắt được các cơ hội mới. Eni có trụ sở công ty mẹ tại Italy, hoạt động tại 67 quốc gia trên thế giới, bao gồm 213 công ty thành viên và 31,7 nghìn nhân sự (2018).

Trong thời kỳ giá dầu suy giảm kéo dài, công suất lọc dầu dư thừa và cạnh tranh gay gắt, Eni đã thực hiện tái cơ cấu các lĩnh vực hoạt động chính để thích ứng với môi trường kinh doanh mới. Hiện tại, để đảm bảo hoạt động bền vững cũng như đáp ứng các chính sách về môi trường ngày càng khắt khe, Eni đã đặt tham vọng trở thành tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng xanh và đạt mục tiêu “không carbon” vào năm 2050. Hoạt động của Eni, từ khâu thượng nguồn đến các khâu trung, hạ nguồn, đều tập trung vào các mục tiêu nâng cao hiệu quả tài chính,

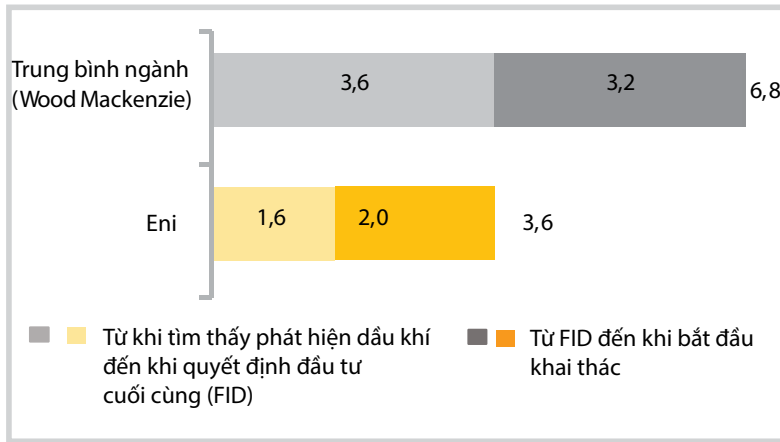
thích ứng với thị trường biến đổi nhanh chóng và giảm phát thải, cụ thể:

- Thượng nguồn là trụ cột chiến lược của Eni với mục tiêu duy trì sự tập trung mạnh mẽ vào hoạt động thăm dò để đảm bảo trữ lượng thay thế ở nhiều khu vực khác nhau trên thế giới. Chiến lược thăm dò của Eni dựa trên các định hướng gồm: áp dụng mô hình thăm dò kép (dual exploration model), sử dụng vốn hiệu quả, rút ngắn thời gian ra thị trường của trữ lượng dầu khí và tăng khai thác dầu khí khi mang lại lợi nhuận.

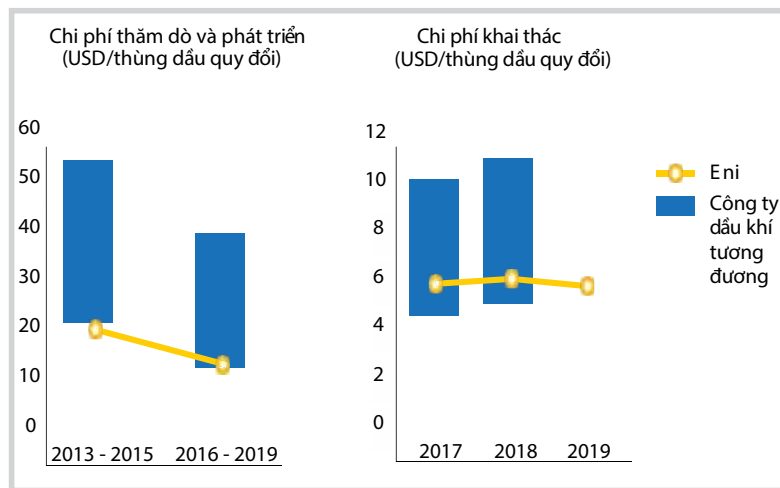
Mô hình thăm dò kép dựa trên nguyên tắc đơn giản là có thể tạo ra nguồn thu sớm từ hoạt động dầu khí bằng việc bán một phần cổ phần nhưng vẫn giữ được quyền kiểm soát ở giai đoạn thăm dò và dùng số tiền đó để tái đầu tư. Mô hình này cho phép Eni giảm vốn đầu tư và tài sản cố định nhưng không mất quyền kiểm soát đối với hoạt động dầu khí. Do đó, dự án được thực hiện nhanh chóng và quyền lợi của Eni tại các dự án này vẫn được đảm bảo. Sau khi áp dụng thử nghiệm mô hình thăm dò kép vào năm 2013 với dự án ở Mozambique, Eni áp dụng cho dự án khí Zohr ở Ai Cập năm 2016. Trong dự án này, Eni bán cho BP 10%, Rosneft 30% và Mubadala Petroleum 10%. Đến năm 2019, Eni đã thu về khoảng 10,3 tỷ USD từ mô hình thăm dò kép [1].

Bên cạnh đó, để rút ngắn thời gian có được dòng dầu đầu tiên (first oil), thay vì thực hiện tuần tự các bước trong hoạt động thăm dò, khai thác, Eni thực hiện gói đầu 2 bước liền kề ở thời điểm bước trước đó đã hoàn thành được một phần [2]. Nhờ đó, Eni đã giảm được gần một nửa

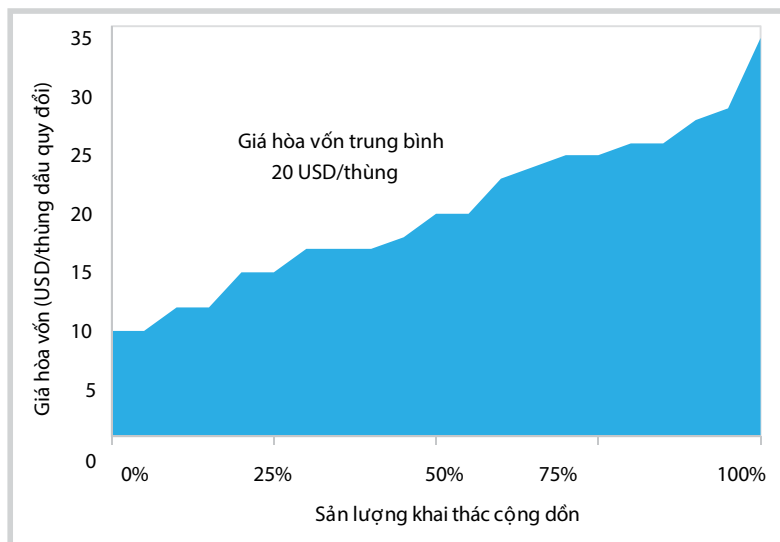
thời gian từ khi có phát hiện dầu khí (discovery) đến khai thác thùng dầu đầu tiên so với mức trung bình ngành dầu khí (Eni chỉ mất khoảng 3,6 năm, trong khi trung bình ngành là 6,8 năm) [3] (Hình 1). Chi phí thăm dò, phát triển và khai thác của Eni thuộc nhóm công ty có chi phí thấp so với các công ty dầu khí tương đương (gồm: BP, Chevron, Equinor, Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, Total, ConocoPhillips) [3] (Hình 2). Đây là lợi thế cạnh tranh của Eni so với đối thủ.



Hình 1. Thời gian từ khi có phát hiện dầu khí đến khi khai thác



Hình 2. Chi phí thăm dò, phát triển và khai thác so với công ty dầu khí tương đương



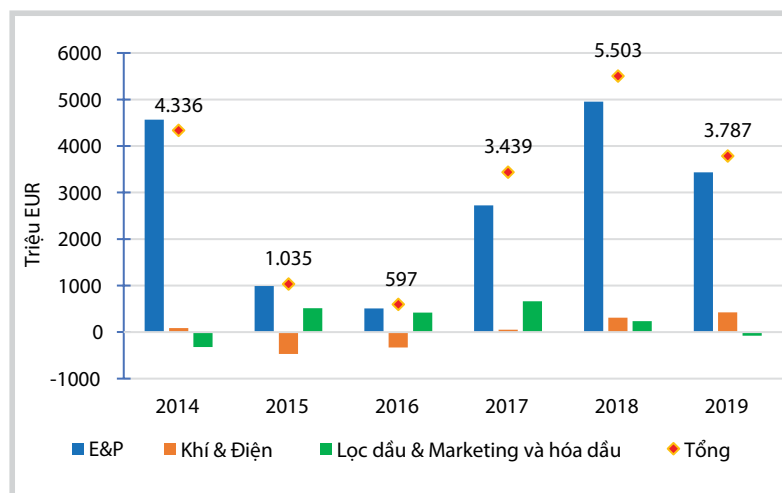
Hình 3. Giá hòa vốn của dự án thăm dò và khai thác của Eni

Danh mục đầu tư các dự án thương mại hiện tại của Eni có mức giá hòa vốn 23 USD/thùng và IRR tổng thể vào khoảng 25% (số liệu năm 2019) [3]. Trong dài hạn, Eni giảm chi phí hòa vốn xuống trung bình 20 USD/thùng (Hình 3). Giá hòa vốn của Eni tương đối cạnh tranh với mức trung bình ngành khoảng 30 - 60 USD/thùng [4].

- Trung và hạ nguồn: Eni tăng cường tích hợp các hoạt động kinh doanh để đảm bảo đạt được lợi nhuận cao nhất từ chuỗi giá trị của các lĩnh vực hoạt động. Bên cạnh đó, Eni cũng tiến hành đơn giản hóa quy trình, tận dụng ưu thế thông qua việc đàm phán lại các hợp đồng, thúc đẩy các sáng kiến tạo ra tăng trưởng có chọn lọc, cải thiện độ tin cậy hoạt động của các nhà máy, linh hoạt hơn về nguyên liệu đầu vào, đổi mới sản phẩm và dịch vụ nhằm tối đa hóa hiệu quả chi phí.

Trong lĩnh vực lọc dầu, Eni đã thực hiện các giải pháp nhằm ổn định lợi nhuận và dòng tiền thông qua việc giảm lợi nhuận biên hòa vốn bằng việc nâng cấp chuyển đổi nhà máy lọc dầu, tối ưu và hợp lý hóa hoạt động logistics, đồng thời tập trung vào danh mục đầu tư nhiên liệu xanh. Với hoạt động marketing, Eni củng cố lợi nhuận bằng việc cung cấp sự khác biệt, chất lượng dịch vụ và đổi mới, cùng với giảm chi phí sản xuất tính trên lít nhiên liệu.

Các mục tiêu của Eni trong lĩnh vực lọc dầu gồm: (i) Tiếp tục nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc cải thiện vị trí của từng nhà máy trong bảng đánh giá xếp hạng của Solomon được thực hiện 2 năm một lần (Solomon đánh giá cho hơn 85% các nhà máy lọc



Hình 4. Lợi nhuận thuần theo lĩnh vực của Eni [5]

dầu trên thế giới); (ii) Tối ưu hóa chi phí bảo dưỡng nhà máy lọc dầu bằng cách kéo dài chu kỳ bảo dưỡng từ 5 năm lên 6 năm; (iii) Linh động lựa chọn dầu thô nhằm tối đa hiệu quả kinh tế; (iv) Tiết kiệm tối đa chi phí năng lượng chế biến dầu thô, kết quả thể hiện qua chỉ số EI (Energy Intensity Index) do Solomon đánh giá.

Ví dụ về chiến lược giảm EI của Nhà máy Lọc dầu PCK ở Đức, Eni có 8,33% cổ phần. PCK thực hiện chiến lược giảm chỉ số EI từ 98% năm 2010 (thuộc nhóm Q4, nhóm hiệu quả sử dụng năng lượng thấp nhất theo đánh giá của Solomon) xuống 80% vào năm 2023 (thuộc nhóm Q1, nhóm hiệu quả sử dụng năng lượng tốt nhất). Mục tiêu trên được cam kết giữa lãnh đạo và người lao động, triển khai theo chu trình khép kín PDCA (Plan-Do-Check-Act). Hiện tại chỉ số EI của PCK đạt 84% và đang tiếp tục chương trình giảm EI về mức mục tiêu đặt ra vào năm 2023.

Việc tổ chức lại lĩnh vực lọc dầu giúp Eni giảm mức lợi nhuận biên hòa vốn lọc dầu từ 7,5 USD/thùng năm 2013 xuống còn 3,8 USD/thùng năm 2017 và 3 USD/thùng năm 2018; dự kiến giảm còn 2,7 USD/thùng năm 2020 [3, 5].

Kết quả hoạt động của Eni từ năm 2014 - 2019 được thể hiện trong Hình 4.

## 2. Sứ mệnh của Eni

Là một tập đoàn năng lượng, Eni nỗ lực xây dựng tương lai hướng đến mục tiêu mọi người có thể tiếp cận các nguồn năng lượng hiệu quả và bền vững. Phương châm hoạt động của Eni là tạo ra giá trị bền vững trong trung và dài hạn cho chính doanh nghiệp và các bên liên quan, kết hợp sức mạnh tài chính với sự bền vững về môi trường và xã hội. Đây là nền tảng cho hoạt động của Eni trong môi trường hiện tại đầy phức tạp và đối phó với các thách thức lớn của ngành năng lượng: chuyển đổi sang một tương lai carbon thấp và hướng đến mục tiêu “không carbon”. Eni đã bắt đầu tham gia vào chiến lược “không carbon” bằng việc nghiên cứu đổi mới, hợp tác với các nước phát triển để

thúc đẩy tiếp cận nguồn năng lượng sạch theo cách hiệu quả và bền vững.

## 3. Chiến lược đến năm 2050 và kế hoạch hành động trong giai đoạn 2020 - 2023 của Eni [3]

### 3.1. Mục tiêu tổng quát

Chiến lược của Eni hướng tới việc đặt nền tảng phát triển trong vòng 30 năm tới (đến năm 2050), kết hợp các mục tiêu phát triển liên tục trong một thị trường năng lượng thay đổi nhanh chóng và giảm đáng kể lượng khí thải carbon. Trong bối cảnh ngành năng lượng toàn cầu phải đối đầu với vấn đề giảm phát thải CO<sub>2</sub> và hướng tới nhiên liệu sạch và bền vững, Eni là một trong những đơn vị tiên phong của ngành dầu khí đã nhận thức được các thách thức và tiềm năng của lĩnh vực năng lượng, trên cơ sở đó xây dựng được chiến lược dựa trên sự chuyển tiếp từ năng lượng hóa thạch truyền thống sang năng lượng sạch, tái tạo và tạo ra giá trị của riêng mình.

### 3.2. Mục tiêu cụ thể

- Thăm dò và khai thác: Eni đặt mục tiêu tăng trưởng khai thác dầu khí với tốc độ hàng năm là 3,5% đến năm 2025, sau đó giảm linh hoạt chủ yếu đối với dầu thô. Sản lượng khí khai thác vào năm 2050 sẽ chiếm khoảng 85% tổng sản lượng dầu khí của Tập đoàn. Chiến lược giảm khai thác dầu phù hợp với chiến lược giảm CO<sub>2</sub> của Tập đoàn Eni và phù hợp với xu hướng nhu cầu dầu thô giảm trong tương lai.

- Trữ lượng 3P linh động: Đến năm 2035, sản lượng khai thác đạt tới 85% trữ lượng 3P và tương ứng đạt 94% giá trị hiện tại thuần (NPV) mục tiêu của lĩnh vực thăm dò và khai thác, với giả định giá dầu thô Brent không đổi là 50 USD/thùng. Eni có thể điều chỉnh các khoản đầu tư để đáp ứng với sự phát triển của thị trường trong tương lai.

- Sản xuất khí bền vững: Sản xuất khí bền vững là một trong những hoạt động chính của Eni trong tương lai. Eni đã xác lập mục tiêu bảo tồn rừng và triển khai các dự án

thu gom và lưu trữ CO<sub>2</sub> để đạt trên 40 triệu tấn CO<sub>2</sub>/năm vào năm 2050. Sản xuất điện từ khí kết hợp với các dự án thu và lưu trữ CO<sub>2</sub> đóng vai trò bổ sung cho năng lượng tái tạo.

- **Năng lượng tái tạo:** Eni chú trọng phát triển năng lượng tái tạo, đặt mục tiêu tăng trưởng lên hơn 55 GW vào năm 2050, phát triển chủ yếu ở các nước thuộc khu vực OECD.

- **Lọc dầu:** Chuyển đổi dần các nhà máy lọc dầu truyền thống của Eni ở Italy theo hướng tập trung vào các công nghệ mới để sản xuất các sản phẩm không carbon thông qua hoạt động tái chế chất thải và sử dụng các nguồn nguyên liệu sinh học. Eni đặt mục tiêu tăng công suất lọc dầu sinh học lên 5 triệu tấn/năm, trong đó không sử dụng nguyên liệu dầu cò từ năm 2023 (trước thời hạn 7 năm so với yêu cầu của EU). Hiện nay, Eni đã đưa vào kế hoạch thực hiện việc chuyển đổi sang nguyên liệu sinh học, không sử dụng dầu cò, tại 2 nhà máy lọc dầu xanh Venice và Gela (Italy) từ năm 2023.

- **Thị trường:** Eni thực hiện cải hoán từ trạm xăng dầu truyền thống sang trạm dịch vụ bán hàng, chỉ phân phối các loại nhiên liệu bền vững thế hệ mới và cung cấp các loại hình dịch vụ có tính khác biệt.

- **Hóa chất:** Chuyển đổi dần các nhà máy hiện tại để

sản xuất nhiều loại sản phẩm đặc trưng hơn, tăng cường sử dụng các công nghệ sản xuất nhựa sinh học và tái chế các loại nhựa thải.

- **Phát thải carbon (carbon footprint):** Eni đã phát triển các phương pháp độc lập để xác định lượng phát thải carbon và được đánh giá bởi bên thứ ba nhằm đo lường toàn diện lượng khí thải trong các hoạt động. Trên cơ sở đó, Eni đã đưa ra mục tiêu giảm 80% lượng khí thải tuyệt đối vào năm 2050 (cao hơn ngưỡng 70% được IEA chỉ ra trong Kịch bản phát triển bền vững về mức giảm phát thải phù hợp với Paris Agreement) và giảm 55% về cường độ phát thải.

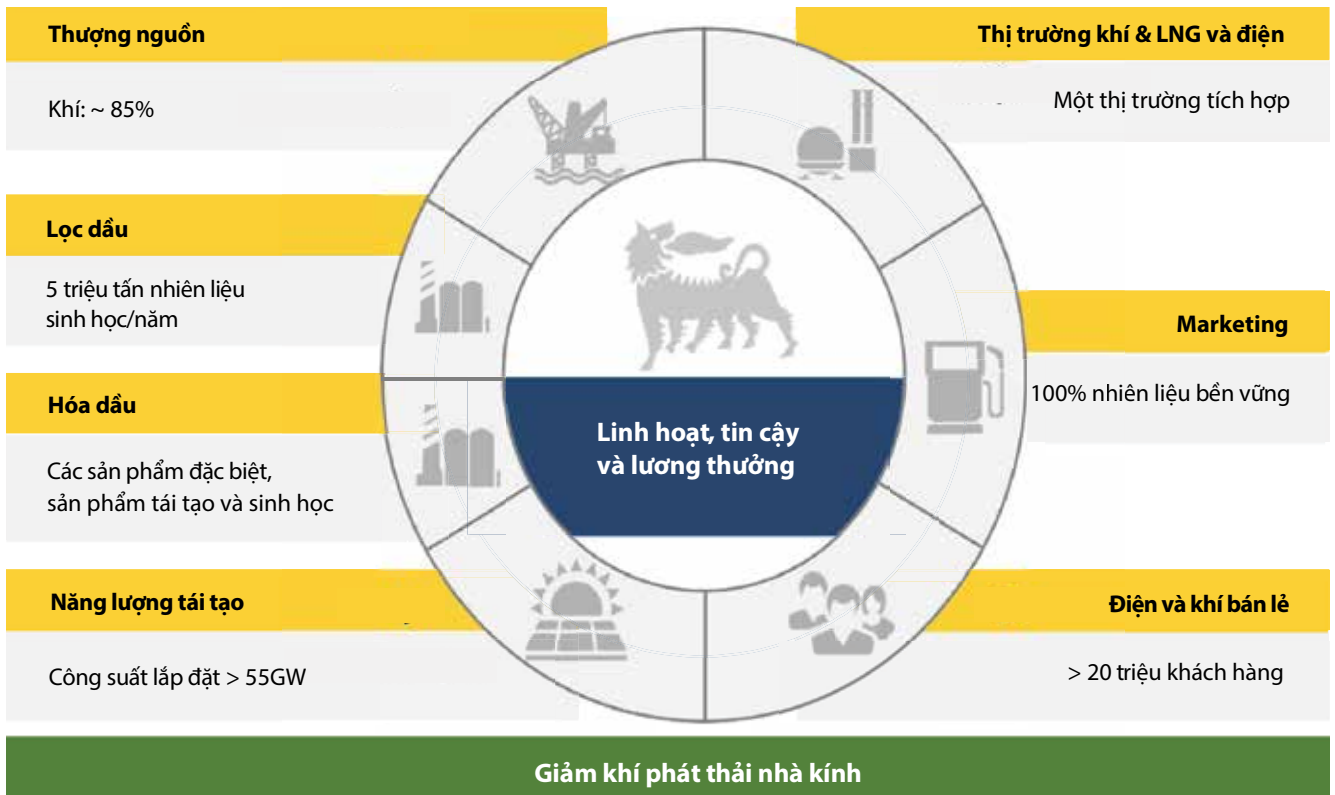
Hình 5 trình bày bức tranh tổng quát về các mục tiêu cần đạt trong chiến lược phát triển của Eni.

**3.3. Kế hoạch hành động**

**Thượng nguồn,** nhằm hướng tới các mục tiêu chiến lược trung và dài hạn, Eni đã thực hiện một loạt các biện pháp như sau:

- + Duy trì một danh mục đầu tư linh hoạt các tài sản dầu khí truyền thống (conventional assets), phân loại theo mức hòa vốn và thời gian đưa ra thị trường;

- + Tăng cường tính linh hoạt của danh mục đầu tư với tỷ lệ tăng trưởng khai thác trung bình (CAGR Compound



Hình 5. Chiến lược sản xuất kinh doanh của Eni [3]

Annual Growth Rate) đến năm 2025 là 3,5%. Tỷ lệ khí khai thác dự kiến đạt 60% vào năm 2030 và khoảng 85% vào năm 2050;

+ Thực thi mục tiêu giảm 43% phát thải khí nhà kính vào năm 2025;

Trong giai đoạn 2020 - 2023, Eni tập trung triển khai các hoạt động với mục tiêu cụ thể như sau:

+ Phát hiện thêm 2,5 tỷ thùng dầu quy đổi bằng cách tăng cường thăm dò khu vực được cấp phép để tận dụng "Mô hình thăm dò kép" nhằm nhanh chóng tạo nguồn thu từ các phát hiện dầu khí; tập trung thăm dò các bể dầu khí gần bờ và có trữ lượng đã được xác minh; thực hiện có chọn lọc các hoạt động đối với các bể dầu khí tiềm năng, cận biên; chi phí thăm dò và phát triển trung bình giai đoạn 2020 - 2023 khoảng 15 USD/thùng dầu quy đổi và chi phí khai thác khoảng 5,5 USD/thùng dầu quy đổi.

+ Chuyển đổi kỹ thuật số để cải thiện hơn nữa tính an toàn nơi làm việc và toàn vẹn tài sản.

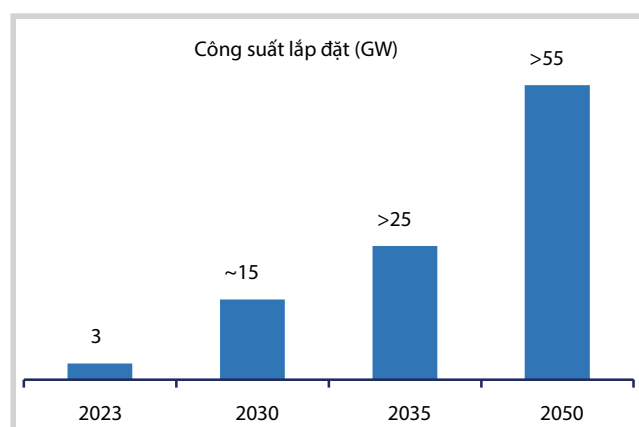
**Năng lượng tái tạo**, đây là một trong các lĩnh vực hoạt động có tính chiến lược của Eni để hướng đến trở thành một tập đoàn năng lượng "không carbon". Theo đó, nhằm hướng đến các mục tiêu chiến lược trung và dài hạn, Eni đã và đang triển khai các hoạt động như sau:

+ Mở rộng lũy tiến công suất lắp đặt toàn cầu lên hơn 55 GW vào năm 2050 (Hình 6);

+ Mở rộng lĩnh vực năng lượng mới ở những nơi mà Eni đã có khách hàng hoặc khách hàng mục tiêu để tối đa giá trị của mô hình tích hợp;

+ Phát triển hơn nữa các năng lượng mới mà Eni sẵn sàng vận hành.

Trong giai đoạn 2020 - 2023, Eni đã đưa vào kế hoạch thực hiện để đạt được các kết quả sau:



Hình 6. Công suất lắp đặt năng lượng tái tạo của Eni

+ Công suất lắp đặt 3 GW vào năm 2023 và 5 GW vào năm 2025;

+ Đầu tư 2,6 tỷ EUR cho giai đoạn 2020 - 2023.

**Khí và điện**, nhằm hướng đến mục tiêu chiến lược trung và dài hạn, Eni đã và đang triển khai các công tác sau:

+ Mở rộng hoạt động bán lẻ đạt đến hơn 20 triệu khách hàng vào năm 2050;

+ Kết hợp tăng trưởng kinh doanh với việc tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và biomethane;

+ Hoàn thành quá trình chuyển đổi sang hoạt động chỉ trong lĩnh vực các sản phẩm sinh học và năng lượng tái tạo vào năm 2050;

+ Tăng cường các loại hình dịch vụ cung cấp thể hệ mới tới khách hàng như: phân phối điện năng lượng mặt trời, trạm nạp xe điện và dịch vụ gia đình (home services);

+ Tăng cường tiếp cận thị trường khí và điện, gồm cả thị trường phi truyền thống (không phải từ dầu);

+ Hoạt động khí và điện tập trung vào thị trường hiện có;

+ Phát triển các nhà máy điện khí tích hợp với hoạt động thu hồi và lưu trữ CO<sub>2</sub>.

Trong giai đoạn 2020 - 2023, Eni đã và đang triển khai các hoạt động sau:

+ Tăng lượng khách hàng bán lẻ, dự kiến đạt khoảng 11 triệu vào năm 2023, trong đó, có hơn 4 triệu khách hàng điện; đồng thời tăng dịch vụ gia tăng để tăng EBIDA trên một đầu khách hàng (Hình 7);

+ Phát triển các sản phẩm mới, tập trung vào các dịch vụ phi hàng hóa;

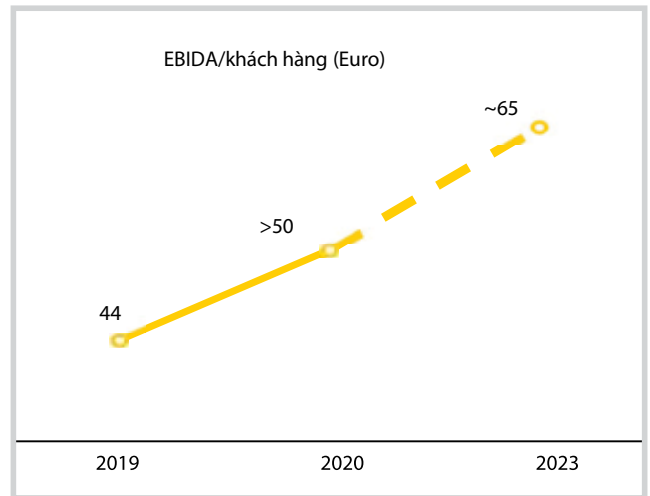
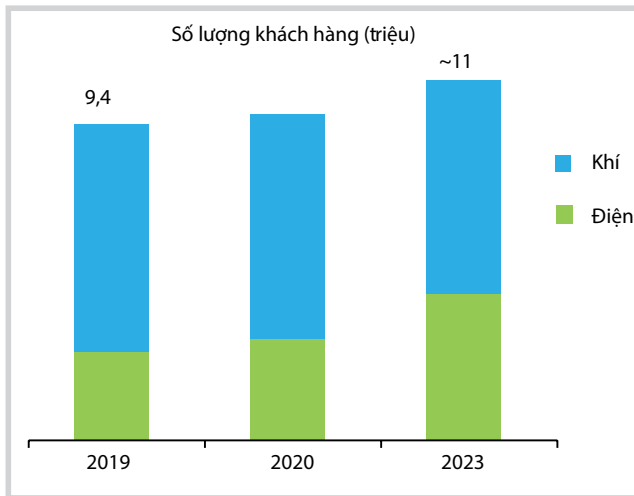
+ Tiếp tục tái cấu trúc danh mục cung cấp khí đốt và giảm chi phí hậu cần, thông qua các hành động tối ưu hóa và đàm phán lại hợp đồng;

+ Tăng cường đầu tư vào khí hóa lỏng (LNG) thông qua phát triển thị trường mới và tích hợp với khâu thương nguồn để nâng cao giá trị của khí. Khối lượng LNG thực hiện được hợp đồng dự kiến sẽ đạt 16 triệu tấn/năm vào năm 2025.

Với các kế hoạch thực hiện trên sẽ tạo ra dòng tiền tích lũy khoảng 2,1 tỷ EUR trong giai đoạn 2020 - 2023.

**Lọc dầu và marketing**, nhiều hoạt động tối ưu hóa và đổi mới công nghệ được Eni triển khai trong lĩnh vực





Hình 7. Lĩnh vực khí và điện - tăng số lượng khách hàng và dịch vụ bán lẻ đến năm 2023

lọc dầu. Nhằm hướng đến mục tiêu chiến lược trung và dài hạn, Eni đã đưa ra các kế hoạch sau:

- + Mở rộng công suất lọc sinh học lên hơn 5 triệu tấn/năm đi từ các loại nguyên liệu sinh học thế hệ 2 và 3 thay cho nguyên liệu dầu cọ hiện tại, hướng đến các thị trường mục tiêu tại các khu vực như Viễn Đông và Trung Đông, châu Âu và Mỹ;

- + Chuyển đổi dần các nhà máy lọc dầu truyền thống ở Italy thành các nhà máy mới để sản xuất hydro, methanol, biomethane và các sản phẩm khác từ quá trình tái chế chất thải;

- + Về lâu dài, chỉ duy trì nhà máy lọc dầu truyền thống duy nhất là Ruwais hoạt động ở UAE trên cơ sở tận dụng vị trí tối ưu và hiệu quả hoạt động của nhà máy;

- + Tăng dần đa dạng hóa các dịch vụ và sản phẩm được cung cấp tại các cửa hàng xăng dầu, hướng đến tỷ lệ dịch vụ chiếm > 40% và đạt 100% sản phẩm “không carbon” vào năm 2050;

- + Tăng cường các dịch vụ bổ sung để cải thiện tỷ suất lợi nhuận biên và nâng cao sự gắn bó của khách hàng.

Trong giai đoạn 2020 - 2023, Eni đã và đang triển khai các hoạt động sau:

- + Tăng cường tích hợp các hoạt động lọc dầu truyền thống với nhà máy lọc dầu Ruwais nhằm đạt được hiệu quả cao nhất; mức lợi nhuận biên hòa vốn lọc dầu trong dài hạn đạt ở ngưỡng 1,5 USD/thùng.

- + Tiếp tục đa dạng hóa hoạt động thông qua việc đầu tư vào lọc dầu sinh học, hướng đến đạt công suất lọc dầu sinh học đạt 1 triệu tấn từ nguyên liệu phi dầu cọ vào năm 2023;

- + Phát triển khởi tạo kinh tế sản xuất hydro và methanol từ quá trình tái chế chất thải và dầu thầu dầu (castor oil);

- + Hợp nhất thị trường châu Âu cho các phân khúc lợi nhuận cao và phát triển hơn nữa các dịch vụ phi dầu mỏ trong bán lẻ;

- + Tăng cường cung cấp các loại nhiên liệu thay thế và phát triển bền vững.

Các kế hoạch thực hiện trên dự kiến sẽ tạo ra dòng tiền tích lũy tương đương 2,6 tỷ EUR trong giai đoạn 2020 - 2023.

**Hóa chất**, đối với mục tiêu chiến lược trung và dài hạn trong lĩnh vực hóa chất, Tập đoàn Eni hướng đến các hoạt động như sau:

- + Tập trung sản xuất các loại polymer tiên tiến, có chất lượng cao;

- + Phát triển và tích hợp sản xuất hóa chất từ các nguồn tái tạo và hoạt động tái chế;

- + Nhiệt phân các loại nhựa không thể tái chế để chuyển hóa thành các loại polymer có tính chất tương tự như được sản xuất từ hydrocarbon;

- + Thiết lập nền tảng tích hợp công nghệ để tối đa hóa sự tương tác giữa lọc dầu và các quy trình khí hóa nhựa thải.

Trong giai đoạn 2020 - 2023, Eni triển khai các hoạt động sau:

- + Cân đối lại chuỗi sản xuất ethylene - polyethylene, đồng thời kết hợp với các hoạt động tái chế bằng các phương pháp cơ học và hóa học đối với các nguồn thải;

- + Chuyển dịch dần danh mục các polymer sang các sản phẩm có giá trị gia tăng lớn hơn;
- + Phát triển hóa chất từ năng lượng tái tạo thông qua các quy trình và sản phẩm mới;
- + Giảm dần lượng khí thải khí gây hiệu ứng nhà kính, tăng hiệu quả sử dụng năng lượng và tính linh hoạt của nguyên liệu đầu vào;
- + Tăng trưởng thông qua phối hợp với các lĩnh vực kinh doanh khác của Tập đoàn Eni.

#### 4. Kết luận

- Eni là tập đoàn năng lượng quốc gia của Italy với hoạt động trải dài từ thượng nguồn (thăm dò và khai thác) đến hạ nguồn (chế biến, phân phối sản phẩm và cung cấp dịch vụ). Từ thông tin về chiến lược phát triển của Eni đến năm 2050, có thể thấy rằng, đứng trước bối cảnh công nghiệp năng lượng đang hướng đến hoạt động ngày càng bền vững hơn, Eni đã đặt tham vọng trở thành tập đoàn năng lượng hoạt động trên nền tảng “không carbon” vào năm 2050. Để đạt được mục tiêu này, Eni đã tập trung vào các hoạt động sau:

- + Chuyển đổi dần lĩnh vực hoạt động từ chỗ dựa trên dầu khí truyền thống sang đa dạng hóa các loại năng lượng, trong đó, tập trung vào phát triển năng lượng sạch như khai thác khí, các loại năng lượng tái tạo và hoạt động tái chế các nguồn thải;

- + Về lọc dầu, chỉ duy trì những nhà máy có lợi thế về địa điểm và tăng cường các hoạt động tối ưu hóa năng lượng, đa dạng hóa nguyên liệu, đồng thời chuyển dần các nhà máy lọc dầu truyền thống còn lại thành các nhà máy lọc dầu xanh;

- + Về hóa chất, tập trung vào các sản phẩm có tính năng đặc trưng để đi vào các thị trường ngách và mang lại giá trị gia tăng cao, đồng thời tăng cường các hoạt động tái chế các nguồn thải;

- + Đa dạng hóa và mở rộng chuỗi giá trị sản phẩm để tối đa hóa lợi nhuận và tăng cường hoạt động cung cấp dịch vụ.

- Đối với PVN, hoạt động hiện tại vẫn đang chủ yếu dựa trên nguồn dầu khí truyền thống. Trong tương lai, với sự biến chuyển nhanh của thế giới như yêu cầu giảm phát thải CO<sub>2</sub>, sự bùng nổ của xe điện dẫn đến giảm nhu cầu sử dụng nhiên liệu, tốc độ phát triển nhanh chóng của các loại năng lượng mới, Việt Nam nói chung và PVN nói riêng không thể nằm ngoài “guồng quay” này. Hiện nay,

trong bối cảnh giá dầu đang giảm sâu, PVN càng có cơ sở để xem thách thức này là cơ hội để xác định hướng đi bền vững trong tương lai.

Trong quá khứ, các nguồn năng lượng tái tạo được xem là khó cạnh tranh được với các dự án dầu khí, với 60 USD/thùng IRR dự án khai thác dầu khí đạt khoảng 19%, trong khi IRR của dự án năng lượng tái tạo chỉ vào khoảng 10% [6]. Tuy nhiên, bức tranh năng lượng hiện tại trên thế giới đã thay đổi, với yêu cầu nghiêm ngặt về môi trường, sự xuất hiện các nguồn dầu khí đá phiến và các loại năng lượng mới khác làm giá dầu giảm. Trong khi đó, với sự phát triển nhanh chóng về công nghệ sản xuất năng lượng tái tạo, giá thành sản xuất đang dần rẻ hơn, cạnh tranh được với các nguồn dầu khí truyền thống và trở thành chiến lược phát triển năng lượng của nhiều quốc gia trên thế giới. Thực sự, lợi nhuận mang lại từ các hoạt động đầu tư vào năng lượng tái tạo và năng lượng truyền thống đang dần trở nên cân bằng, khi giá dầu đạt < 35 USD/thùng thì rủi ro từ năng lượng tái tạo thấp hơn nhiều so với các hoạt động dầu khí truyền thống, với giá dầu 35 USD/thùng thì IRR trung bình của các dự án dầu khí chỉ vào khoảng 6% [6].

Bên cạnh đó, PVN có các vấn đề liên quan đến nâng cao hiệu quả hoạt động của các nhà máy chế biến dầu khí, đa dạng hóa và mở rộng chuỗi giá trị sản phẩm, phát triển các sản phẩm mới dựa trên lợi thế cạnh tranh của chính PVN là những bài toán cần được đưa vào chiến lược hoạt động và cụ thể hóa qua kế hoạch triển khai và mục tiêu cần đạt. Vì vậy, ngay từ bây giờ, PVN cần xây dựng chiến lược phát triển bền vững có khả năng thích ứng với những biến đổi trên. Chiến lược của Eni có thể là một ví dụ tốt để PVN tham khảo trong quá trình xây dựng chiến lược cho riêng mình.

- Đối với lĩnh vực hạ nguồn:

- + PVN cần thực hiện tối ưu hóa Nhà máy Lọc dầu Dung Quất và Nhà máy Lọc dầu Nghi Sơn bằng việc giảm thiểu tối đa chi phí vận hành; tối ưu hóa, giảm thiểu chỉ số tiêu thụ năng lượng (EII); nâng cao năng lực quản trị, kiểm soát và hỗ trợ của PVN đối với 2 nhà máy lọc dầu;

- + Nâng cao vị trí của PVN trong Công ty TNHH Lọc hóa dầu Nghi Sơn (NSRP);

- + Các nhà máy lọc dầu chỉ nên được xem xét nghiên cứu mở rộng theo hướng phát triển hóa dầu với quy mô đầu tư và công suất đạt mức cao, đồng thời, mô hình liên doanh cũng cần được nghiên cứu;

- + Xem xét khả năng tích hợp các nguồn tái tạo vào các nhà máy, dự án chế biến dầu khí;

+ Tinh gọn bộ máy và quy trình quyết định.

- Để đạt được mục tiêu “không carbon” vào năm 2050, Eni đã xác định khoa học công nghệ là một trong các mũi nhọn cần được đầu tư và phát triển. Các chương trình dài hạn R&D của Eni trung bình từ 15 - 20 năm và gắn liền với chiến lược phát triển. Tương tự, song song với việc xây dựng một chiến lược phát triển phù hợp cho riêng mình, PVN cũng cần đẩy mạnh hoạt động phát triển khoa học công nghệ thông qua phát triển đội ngũ cán bộ khoa học trẻ chuyên nghiệp trong các lĩnh vực như: Chế biến và sử dụng hiệu quả khí CO<sub>2</sub> và các nguồn khí thiên nhiên giàu CO<sub>2</sub>; Phát triển hóa dầu từ dầu; Tối ưu hóa và tiết kiệm năng lượng để nâng cao hiệu quả hoạt động của các nhà máy chế biến dầu khí; Phát triển năng lượng tái tạo và ứng dụng công nghệ 4.0.

#### Tài liệu tham khảo

[1] Eni, “The dual exploration model”, 2013. [Online]. Available: <https://www.eni.com/en-IT/operations/dual-exploration-model.html>.

[2] Eni, “Our exploration model”, 31/5/2018. [Online]. Available: [https://www.youtube.com/watch?v=zIISF1piNnw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=zIISF1piNnw&feature=emb_logo).

[3] Eni, “Long-term strategic plan to 2050 and action plan 2020 - 2023”, 28/2/2020. [Online]. Available: <https://www.eni.com/assets/documents/press-release/migrated/2020-en/02/pr-long-term-strategic-plan-to-2050-and-action-plan-2020-2023.pdf>.

[4] BCG, “Navigating through COVID-19 and oil supply-demand shock”, Discussion with PVN CEO, 14 April 2020.

[5] Eni, “Financial reports”. [Online]. Available: <https://www.eni.com/en-IT/investors/reports.html>.

[6] Wood Mackenzie, “Could clean energy be the winner in the oil price war?”, 24/3/2020. [Online]. Available: <https://www.woodmac.com/news/opinion/could-clean-energy-be-the-winner-in-the-oil-price-war/>.

---

## ENI'S DEVELOPMENT STRATEGY UNTIL 2050

**Truong Nhu Tung, Nguyen Huu Luong, Hoang Thi Dao**

Vietnam Petroleum Institute

Email: [tungtn@vpi.pvn.vn](mailto:tungtn@vpi.pvn.vn)

### Summary

Oil companies in the world are gradually converting into energy ones and focusing on green development. This article presents Eni's development strategy until 2050 and its action plan for 2020 – 2023, targeting to become a “zero carbon” company by 2050. For that purpose, several objectives and an action plan have been established, namely: (i) focus on gas production in the fossil energy sector; (ii) limitation on the number of conventional refineries and optimisation to enhance their efficiencies; (iii) gradual conversion of conventional refineries into bio-refineries; (iv) focus on production of specialised products and waste recycling; and (v) diversification and expansion of product chains, and promotion of the service sector.

This is a good reference for PVN to prepare its development strategy in a context of fast changes in the global energy industry.

**Key words:** Strategy, upstream, downstream, Eni, zero carbon.