

CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG LIÊN TỤC VÀ BỀN VỮNG CỦA PETRONAS

Trần Thị Liên Phương, Trần Linh Chi

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: phuongtl@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Petronas (Petroliam Nasional Bhd) - Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Malaysia gần đây luôn có mặt trong Top 10 công ty dầu khí có thương hiệu mạnh nhất thế giới. Trong xu hướng chuyển dịch năng lượng, Petronas đổi mới mạnh mẽ, hoàn thiện chiến lược phát triển với 3 hướng hành động nhằm bảo đảm khả năng tăng trưởng liên tục và bền vững trong tương lai: (i) Tối đa hóa giá trị các tài sản tạo ra dòng tiền lớn và ổn định cho kết quả kinh doanh; (ii) Mở rộng phạm vi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi; (iii) "Thám hiểm" các lĩnh vực hoạt động chưa từng trải nghiệm. Bài viết giới thiệu chiến lược phát triển của Petronas, đặc biệt là mô hình kinh doanh tích hợp để tối đa hóa chuỗi giá trị dầu khí, và cách kết hợp các mục tiêu tăng trưởng, đổi mới và hợp tác khi hoạt động kinh doanh vượt ra ngoài lĩnh vực truyền thống.

Từ khóa: Chiến lược, mô hình kinh doanh tích hợp, tối đa hóa chuỗi giá trị dầu khí, Petronas.

1. Giới thiệu

Petronas được thành lập theo hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn đại chúng 100% thuộc sở hữu nhà nước từ năm 1974 với vai trò kép: vừa là cơ quan quản lý tài nguyên dầu khí của Malaysia, đồng thời vừa là 1 thực thể đầu tư kinh doanh. Đạo luật phát triển dầu khí (Petroleum Development Act - PDA) của Malaysia từ năm 1974 trao cho Petronas "toàn bộ quyền sở hữu, sự độc quyền, các quyền hạn, sự tự do và các đặc quyền ưu đãi" trong hoạt động thăm dò, khai thác, lựa chọn nhà thầu, thu nhận dầu khí trên bờ và ngoài khơi Malaysia. Petronas chịu trách nhiệm hoạch định và xây dựng các chính sách quản lý, đầu tư và điều tiết - giám sát các hoạt động thượng nguồn dầu khí tại Malaysia và báo cáo trực tiếp với Thủ tướng Chính phủ liên bang. Petronas có quyền đầu tư kinh doanh phát triển các hoạt động hạ nguồn, thực hiện kinh doanh chế biến dầu khí, lọc dầu, sản xuất các sản phẩm hóa dầu từ dầu và khí, vận chuyển phân phối sản phẩm dầu khí... trong khuôn khổ cơ chế chính sách và chịu sự điều tiết giám sát của chính phủ.

Từ khi thành lập, Petronas hoạt động theo mục tiêu định hướng để trở thành "một tập đoàn dầu khí đa quốc gia được lựa chọn hàng đầu" (A leading oil and gas multinational of choice). Theo đó, Petronas đã bền bỉ xây dựng, phát triển năng lực trên toàn bộ chuỗi giá trị dầu

khí, tối đa hóa giá trị thông qua mô hình kinh doanh tích hợp (integrated business model). Petronas bắt đầu hành trình đầu tư ra nước ngoài lĩnh vực thượng nguồn từ năm 1991 và lĩnh vực hạ nguồn từ năm 1996. Đến năm 2018, Petronas đã phát triển được danh mục đầu tư đa dạng, gồm các sản phẩm dầu khí truyền thống và phi truyền thống; hoạt động kinh doanh hạ nguồn mở rộng với đa dạng loại nhiên liệu, dầu bôi trơn, các sản phẩm hóa dầu... kinh doanh phát triển mạnh nhờ thành quả từ nhiều dự án đầu tư công trình dầu khí lớn thành công. Petronas hiện nay có đến 48.000 lao động và có hoạt động ở trên 90 quốc gia. Petronas liên tục có tên trong Bảng xếp hạng các doanh nghiệp lớn nhất thế giới Fortune Global 500®.

2. Chiến lược phát triển của Petronas

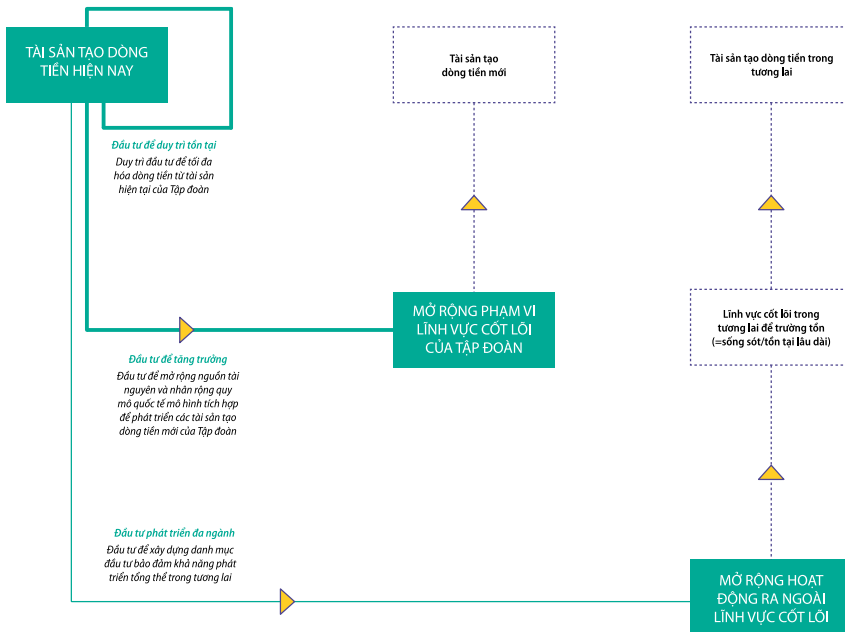
2.1. Thông điệp

Trong năm 2019, Petronas đã đưa ra tuyên bố mục đích (statement of purpose) mới, đánh dấu chặng đường mới trong hành trình gần nửa thế kỷ phát triển: "Là đối tác năng lượng và giải pháp không ngừng đổi mới, giúp cải thiện chất lượng cuộc sống vì 1 tương lai phát triển bền vững" ("A progressive energy and solutions partner enriching lives for a sustainable future"), cũng như công bố slogan mới cho thương hiệu Petronas: "Đam mê tiến bộ" ("Passionate about progress").

Petronas đặc biệt nhấn mạnh thông điệp đam mê muốn khai thác sức mạnh chuyển đổi của năng lượng cho lợi ích của tất cả, cũng như sự kết nối của các mục tiêu



Hình 1. Tổng quan tình hình đầu tư, kinh doanh của Petronas trong giai đoạn 2015 - 2019 [2 - 6]



Hình 2. Ba hướng đầu tư trong chiến lược tăng trưởng liên tục và bền vững cho Petronas [1]

tăng trưởng, đổi mới và hợp tác mà Petronas hướng đến khi hoạt động vượt ra ngoài các lĩnh vực đầu tư kinh doanh truyền thống.

2.2. Chiến lược đầu tư 3 hướng để tăng trưởng liên tục và bền vững

Thực tế từ năm 2015, thị trường dầu khí thế giới biến động kéo dài và rủi ro khó lường, ngành dầu khí đối mặt với nhiều thách thức chưa từng có, sự cạnh tranh gia tăng từ các nguồn năng lượng thay thế, điều kiện thị trường năng lượng thế giới thay đổi, nhu cầu của người tiêu dùng đổi khác và trong bối cảnh của một thời kỳ chuyển đổi công nghệ, những tiến bộ công nghệ đang trở nên ngày càng nhanh hơn, các biến động địa chính trị, tình trạng thương

mại căng thẳng kéo dài giữa các nền kinh tế lớn. Trước bối cảnh đó, Petronas đã nỗ lực tìm kiếm ý tưởng, sáng kiến để đổi mới. Đặc biệt, từ năm 2017, 3 hướng hành động nhằm bảo đảm chiến lược tăng trưởng liên tục và bền vững của Petronas trong tương lai đã được hoạch định rõ nét: (i) Tối đa hóa giá trị các tài sản tạo ra dòng tiền lớn và ổn định cho kết quả kinh doanh; (ii) Mở rộng phạm vi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi; (iii) Bước vào “thảm hiểm” các lĩnh vực hoạt động chưa từng trải nghiệm.

Các tiêu điểm chiến lược của Petronas cũng đã được xác định như Bảng 1 và Hình 3.

Tiếp tục thực hiện mô hình kinh doanh tích hợp và với chiến lược này, Petronas hướng tới việc xây dựng cơ cấu đầu tư cho khả năng hồi phục nhanh chóng trong mọi hoàn cảnh và để tiếp tục phù hợp và có giá trị trong tương lai dài hạn, đáp ứng được nhu cầu năng lượng ngày càng tăng theo cách thức có trách nhiệm và có giải pháp tổng thể toàn diện.

Bên cạnh đổi mới chiến lược về đầu tư, đẩy mạnh văn hóa đề cao yêu cầu sức khỏe - an toàn - an ninh - môi trường (HSSE - Health, Safety, Security and Environment) và thực hành các phương thức quản trị doanh nghiệp tốt



Hình 3. Các tiêu điểm chiến lược của Petronas để định vị thương hiệu trong tương lai [6]

cũng là 1 phần không thể thiếu trong chiến lược tăng trưởng mới của Petronas.

2.3. Cơ cấu lại 3 khối kinh doanh cốt lõi

Petronas cơ cấu lại các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi từ năm 2019, gồm 3 khối: (i) Thương nguồn, (ii) Khí và năng lượng mới, (iii) Hạ nguồn. Ngoài ra, còn có khối hỗ trợ, gồm các lĩnh vực hoạt động hậu cần/logistics và vận tải biển, bất động sản, ngân quỹ trung tâm cũng như quản lý dự án và công nghệ.

2.3.1. Khối thương nguồn

Khối thương nguồn của Petronas gồm các bộ phận hoạt động/mảng đầu tư kinh doanh tích hợp toàn diện về thăm dò, phát triển, khai thác dầu khí ở trong nước và quốc tế, và quản lý hoạt động dầu khí Malaysia (MPM - Malaysia Petroleum Management). Trong giai đoạn 2014 - 2018, cơ sở hạ tầng LNG, kinh doanh khí và điện đã từng được xếp trong khối thương nguồn với quan điểm để gia tăng doanh thu, có thêm cơ hội để tự chủ tạo ra giá trị và tăng trưởng.

Bảng 1. Các tiêu điểm chiến lược của Petronas để định vị thương hiệu trong tương lai [6]

Làm gì (WHAT)	Làm như thế nào (HOW)
Tối đa hóa tài sản tạo ra dòng tiền	Nguồn tạo ra dòng tiền là từ các tài sản sẵn có đang mang lại những dòng tiền lớn và ổn định. Bảo vệ và tối đa hóa giá trị các tài sản này là việc ưu tiên quan trọng bậc nhất để cung cấp một cơ sở/nền tảng vững chắc về khả năng lợi nhuận và tăng trưởng của Petronas. - Với chuỗi giá trị dầu khí tích hợp tại Malaysia - Tối đa hóa giá trị của chuỗi sản xuất liên kết dọc thông qua nâng cao hiệu quả vận hành và thương mại. - Với các tài sản quốc tế - Tối đa hóa nguồn thu từ các khoản đầu tư về khí đốt tại Canada; - Tiếp tục tập trung vào khu vực Đông Nam Á để tìm kiếm cơ hội thăm dò.
Mở rộng phạm vi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi	Xác định cơ hội để tiếp tục tăng trưởng và nâng cao giá trị hoạt động dầu khí - lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của Petronas. - Khai thác dầu thô tại bể trầm tích dầu khí khu vực Đại Tây Dương - Phát triển tài sản vật chất và cải thiện tính cân bằng giữa dầu và khí trong danh mục đầu tư của Petronas. - Mở rộng vị thế về dầu khí phi truyền thống - Đẩy mạnh phát triển dầu khí phi truyền thống ở Bắc Mỹ, tập trung vào các khoản đầu tư có vòng đời ngắn. - Cân bằng danh mục đầu tư thông qua sở hữu trữ lượng dầu xác minh lớn - Có được dòng tiền ổn định, ít bị ảnh hưởng bởi biến động giá dầu. - Vận hành siêu dự án Tổ hợp lọc - hóa dầu - kho cảng LNG và tái hóa khí Pengerang và mở rộng sang các khu vực phụ cận - Đưa vào vận hành siêu dự án Tổ hợp lọc - hóa dầu - kho cảng LNG và tái hóa khí Pengerang vào năm 2019 và mở rộng chuỗi giá trị sang sản xuất các sản phẩm liên quan. - Nhận rộng mô hình kinh doanh liên kết dọc - Nhận rộng mô hình kinh doanh liên kết dọc đang áp dụng ở Malaysia sang các khu vực khác, phù hợp với sự phát triển về nguồn lực của Petronas.
Mở rộng hoạt động ra ngoài lĩnh vực cốt lõi	Xu hướng toàn cầu đang định hình lại tổng thể môi trường ngành năng lượng, các mô hình tiêu dùng và nhu cầu của người tiêu dùng. Petronas tiếp tục hoàn thiện các năng lực của Tập đoàn và phân bổ các nguồn lực cho các lĩnh vực kinh doanh mới (các sản phẩm hóa chất chuyên biệt, năng lượng mới) để khai thác tối ưu những biến đổi của môi trường bên ngoài và khẳng định vị thế trong tương lai. - Các sản phẩm hóa chất chuyên biệt: - Tận dụng nền tảng hóa dầu mạnh mẽ để liên doanh vào các dự án phát triển sản phẩm hóa chất chuyên biệt. - Năng lượng mới - Xác định vị thế trong lĩnh vực năng lượng mới, để tận dụng các cơ hội đầu tư kinh doanh tiềm năng cho tăng trưởng trong dài hạn.



Hình 4. Định hướng phát triển công nghệ tạo nên sự khác biệt cho Petronas [1]

Tìm kiếm, thăm dò dầu khí là động cơ tăng trưởng cho Petronas, với nhiệm vụ là tìm kiếm, mua lại/thâu tóm (acquire), khai thác và cung cấp các nguồn tài nguyên mới để duy trì hoạt động sản xuất dầu khí dài hạn của Petronas cũng như để thu hút đầu tư cho các dự án thăm dò dầu khí tại Malaysia.

Phát triển và khai thác dầu khí (D&P) tích hợp các chức năng về phát triển và khai thác đối với các tài sản trong nước, tài sản quốc tế và Trung tâm Nghiên cứu Đổi mới và Sáng tạo ở trình độ cao (CoE - Centre of Excellence). D&P cung cấp dịch vụ có giá trị đẳng cấp quốc tế với ưu tiên cao về HSSE và đảm bảo tính toàn vẹn tài sản. Trung tâm nghiên cứu đổi mới và sáng tạo ở trình độ cao về phát triển và khai thác dầu khí (D&P CoE), bao gồm các mảng về công nghệ mỏ, giếng khoan, kỹ thuật vận hành, kinh tế dầu khí, hoạch định và phát triển năng lực toàn cầu, số hóa dữ liệu và quản lý công nghệ dầu khí thượng nguồn cung cấp các giải pháp kỹ thuật và thương mại được phát triển theo định hướng giá trị. Nhóm này cùng phối hợp với nhóm Tài sản, CoE về thăm dò (Exploration CoE), Quản lý dự án và công nghệ (PD&T) và nhóm Công nghệ số Tập đoàn (Group Digital) để hỗ trợ cho tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh của Petronas.

Quản lý hoạt động dầu khí Malaysia (MPM) gây dựng thành công thông qua việc xây dựng quan hệ đối tác hiệu quả với các nhà thầu dầu khí (gồm với các công ty dầu khí lớn (Majors và các công ty độc lập quy mô lớn) và các công ty dịch vụ kỹ thuật chuyên ngành dầu khí trong nước và quốc tế) để thực hiện tối đa hóa giá trị dài hạn cho các nguồn tài nguyên dầu khí tại Malaysia; tiếp tục phát triển môi trường đầu tư cạnh tranh và thuận lợi cho các nhà đầu tư thông qua việc áp dụng các điều khoản tài chính rõ ràng và thiết thực (robust fiscal terms) và các yêu cầu quản trị công ty rõ ràng và đơn giản; lên tiếng ủng hộ sự hợp tác giữa các nhà thầu dầu khí tại Malaysia (gồm các nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật, cung cấp hàng hóa, các đơn vị nghiên cứu) để thiết lập 1 hệ sinh thái mạnh hưởng ứng việc áp dụng các giải pháp kỹ thuật và thương mại sáng tạo, hướng đến sự phát triển ngành công nghiệp dầu khí an toàn và bền vững.

Tính đến cuối năm 2019, hoạt động kinh doanh thượng nguồn của Petronas bao trùm 1 danh mục lớn các nguồn tài nguyên và các loại bể cấu tạo (play types) tại hơn 20 nước trên thế giới (khu vực ASEAN, Trung Á, Trung Đông, châu Phi, Bắc Mỹ), gồm việc quản lý hoạt

động đầu tư kinh doanh tại 245 mỏ khai thác, 429 giàn ngoài khơi và 30 cơ sở dịch vụ nổi, được thực hiện thông qua 103 hợp đồng dầu khí còn hiệu lực ở trong nước (bao gồm cả khu vực chồng lấn Malaysia - Thái Lan) và 60 hợp đồng dầu khí ở nước ngoài. Về dầu khí phi truyền thống, Petronas đã phát triển khí than và đang phát triển các cấu tạo đá phiến có giá trị cao (high-value shale plays).

Petronas theo đuổi chiến lược tăng trưởng thông qua tìm kiếm các khu vực để thăm dò phát hiện và các cơ hội tài nguyên đã phát hiện có tiềm năng trữ lượng lớn, các tầng đá phiến sét có giá trị cao và đẩy mạnh quan hệ với các đối tác cùng theo đuổi mục tiêu giá trị ở các địa bàn khu vực chiến lược. Đối với hoạt động dầu khí trong nước, Petronas tập trung khai thác các nguồn có giá trị kinh tế và bền vững, thương mại hóa nguồn tài nguyên dầu khí trong khi áp dụng các biện pháp công nghệ để nâng cao hiệu quả, tiết kiệm chi phí và giảm rủi ro, và cân bằng chiến lược trung hạn đến dài hạn để bảo đảm năng lực sản xuất bền vững.

2.3.2. Khối khí và năng lượng mới

Khối khí và năng lượng mới (GNE - Gas and new energy) bao gồm các hoạt động đầu tư kinh doanh về khí thiên nhiên hóa lỏng (LNG), khí và điện, năng lượng mới. Bằng việc thiết lập 1 đầu mối cho các giải pháp năng lượng sạch hơn, Petronas thể hiện cam kết là 1 đối tác cho các dự án giải pháp năng lượng sạch hơn trong tương lai.

Hoạt động của Petronas về khí và năng lượng mới hiện đã có tại 12 quốc gia và với hơn 4.000 nhân viên trên toàn cầu. GNE nỗ lực để bảo đảm sẽ tạo ra giá trị lâu dài và tăng trưởng lợi nhuận cho các đối tác bằng cách cung cấp các giải pháp lấy khách hàng làm trung tâm và đổi mới để chiếm lĩnh các thị trường mới, bao gồm khí đốt và năng lượng tái tạo.

Về lĩnh vực kinh doanh LNG: Petronas kiểm soát giá trị tốt nhất trên toàn bộ chuỗi giá trị LNG thông qua việc đưa ra các đề xuất cạnh tranh nhất cho khách hàng. Việc sở hữu các giải pháp trên toàn bộ chuỗi giá trị

LNG tích hợp (integrated LNG value chain solutions) bảo đảm cho Petronas có năng lực phát triển tiêu thụ được các nguồn khí trữ lượng lớn 1 cách tin cậy, linh hoạt, bền vững và giá cả hợp lý, đáp ứng nhu cầu của các thị trường mới nổi trong khi thúc đẩy quá trình chuyển đổi của thế giới hướng tới 1 tương lai carbon thấp. Thêm vào đó, danh mục các giải pháp kỹ thuật - công nghệ có tính đổi mới giúp Petronas đáp ứng nhu cầu năng lượng của khách hàng rất nhanh chóng và linh hoạt.

Đến năm 2019, Petronas đã có uy tín quốc tế là 1 doanh nghiệp sản xuất LNG hàng đầu thế giới với trên 35 năm kinh nghiệm, có cơ sở sản xuất ở trình độ công nghệ đẳng cấp thế giới tại Malaysia, Ai Cập, Australia và sắp tới sẽ ở cả Canada. Petronas cũng đã đi đầu thế giới thực hiện ý tưởng công nghệ LNG nổi và từ năm 2016 đã đưa dự án LNG nổi PFLNG Satu vào hoạt động và đang tiếp tục tham gia vào quá trình định hình ngành công nghiệp LNG thông qua việc đầu tư kho nổi LNG đầu tiên trên thế giới để hoạt động tại vùng nước sâu là dự án PFLNG DUA. Petronas sẵn sàng cung cấp các giải pháp chuyển giao LNG giữa tàu với tàu (LNG ship-to-ship transfer solution) với khối lượng nhỏ hơn (smaller parcel) để phục vụ theo yêu cầu của các khách hàng. Dịch vụ đuổi khí trơ rồi làm lạnh LNG (GUCD) đã được cung cấp tại Pengerang Regasification Terminal (RGT). Dịch vụ nạp nhiên liệu LNG cho tàu chạy LNG chuẩn bị sẽ được cung cấp từ giữa năm 2020.

Về lĩnh vực kinh doanh khí và điện: Petronas đã tham gia đầu tư kinh doanh các khâu xử lý - chế biến khí, vận chuyển khí bằng đường ống từ ngoài khơi để cung cấp đến các khách hàng tiêu dùng cuối cùng (điện, công nghiệp và thương mại) tại Malaysia và Singapore; cung cấp hơi và khí công nghiệp (steam and industrial gas) cho các khách hàng tại Tổ hợp hóa dầu tích hợp Kertih ở Terengganu và Khu công nghiệp Gebeng tại Pahang. Petronas cũng tham gia đầu tư các dự án tái hóa khí LNG đầu tiên của Malaysia, xây dựng tại Melaka và Pengerang, tạo điều kiện cho hoạt động nhập khẩu LNG của Petronas cũng như các bên thứ ba khác để thực hiện chính sách bảo đảm an ninh năng lượng quốc gia. Petronas đang tích cực chuẩn bị để có thể triển khai dịch vụ kinh doanh vận chuyển, cung cấp LNG bằng xe bồn chuyên dụng cho các khách hàng xa hệ thống đường ống dẫn khí.

Về lĩnh vực kinh doanh năng lượng mới: Từ năm 2013, Petronas đã bắt đầu đầu tư dự án năng lượng tái tạo đầu tiên với dự án điện mặt trời công suất 10 MWp tại Pahang ở Malaysia. Đến năm 2018, công suất điện tái tạo của Petronas tăng lên 14 MWp thông qua việc đầu tư 4 dự án điện mặt trời tại các cơ sở nhà máy của Petronas

tại Malaysia và Italy. Trong kế hoạch thực hiện khát vọng trở thành doanh nghiệp chính trên thị trường năng lượng tái tạo thế giới, vào tháng 4/2019, Petronas đã mua lại Amplus Energy Solutions Pte Ltd (M+) - doanh nghiệp đã có 600 MWp công suất điện tái tạo đang hoạt động và phát triển, đang phục vụ 150 khách hàng thương mại và công nghiệp trên 200 khu vực tại khắp Ấn Độ, Trung Đông và Đông Nam Á.

Vào tháng 10/2019, M+ by Petronas đã bắt đầu mảng kinh doanh cung cấp các giải pháp công nghệ mặt trời với dự án lắp đặt hệ thống năng lượng mặt trời áp mái đầu tiên. M+ by Petronas sẽ tập trung vào cung cấp các giải pháp công nghệ mặt trời đa dạng, bao gồm điện mặt trời áp mái hay hệ thống điện mặt trời tích hợp cho tòa nhà, nông trại điện mặt trời và các giải pháp giám sát năng lượng phân tích nâng cao, theo phương châm dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm và giá cả phải chăng. Trong giai đoạn tiếp theo, Petronas đặt trọng tâm đầu tư phát triển kinh doanh về năng lượng tái tạo là điện mặt trời và điện gió và tại khu vực châu Á - Thái Bình Dương, nơi được dự báo nhu cầu điện sẽ tăng cao nhất trong các khu vực trên thế giới.

2.3.3. Khối hạ nguồn

Hoạt động hạ nguồn bao gồm các hoạt động lọc dầu, thương mại và phân phối dầu thô và các sản phẩm dầu, sản xuất - chế biến và phân phối các sản phẩm hóa dầu phục vụ tiêu dùng trong nước và quốc tế. Thông qua thực hiện mô hình kinh doanh tích hợp với các cơ sở sản xuất được đầu tư và vận hành theo tiêu chuẩn chất lượng cao của thế giới, khối hạ nguồn giữ vai trò chiến lược trong việc nâng cấp giá trị cho mỗi phân tử dầu khí, tạo điều kiện cho Petronas cung cấp được các sản phẩm có tính cạnh tranh trên thị trường và các giải pháp với chất lượng ổn định và đáng tin cậy cho các khách hàng, và qua đó giúp Petronas tạo ra các tác động xã hội, kinh tế và môi trường một cách tích cực cho cộng đồng xung quanh nơi Petronas có cơ sở sản xuất kinh doanh.

Tổng công suất lọc dầu hiện nay của Petronas đạt hơn 800 nghìn thùng dầu/ngày (trong đó hơn 700 nghìn thùng dầu/ngày đầu tư tại Malaysia, còn lại là ở Durban, Nam Phi). Tổng công suất các cơ sở hóa dầu là 12,8 triệu tấn/năm có sự tham gia của 30 đơn vị gồm các công ty con, công ty liên doanh và các công ty liên kết. Pengerang Integrated Complex (PIC), Tổ hợp nhà máy lọc hóa dầu có tổng vốn đầu tư 27 triệu USD, có qui mô công suất lọc 300 nghìn thùng dầu/ngày, cơ sở hạ tầng kỹ thuật số mạnh mẽ cùng với các công nghệ xanh tiên tiến mới đi vào hoạt

động từ tháng 9/2019 tại Johor là dự án quan trọng và mới nhất, đóng góp cho chiến lược tăng trưởng và hiện đại hóa năng lực cung ứng đa dạng các sản phẩm hóa dầu, bao gồm cả các sản phẩm hóa chất chuyên biệt (speciality chemicals) của Petronas.

Triển khai hướng chiến lược xây dựng danh mục đầu tư đa dạng và bảo đảm khả năng tăng trưởng bền vững hoạt động hạ nguồn trong tương lai, Petronas đang tập trung phát triển một số hướng/dự án đơn cử như sau:

- Tham gia vào thị trường xe điện, xe hybrid: phát triển các giải pháp công nghệ và các loại dầu bôi trơn và hoặc làm mát chuyên dụng cho động cơ xe điện, xe hybrid như PETRONAS Iona, PETRONAS Syntium với CoolTech™.

- Mua lại Da Vinci Group B.V. để bắt đầu thâm nhập vào lĩnh vực sản xuất các sản phẩm hóa chất chuyên biệt, tập trung trước mắt vào các sản phẩm như silicon, phụ gia dầu bôi trơn và hóa chất khác. Dự án này cũng nhằm tạo điều kiện để tiến tới đẩy mạnh vị thế cạnh tranh của Petronas tại khu vực châu Á - Thái Bình Dương trên các thị trường hấp dẫn như chăm sóc sức khỏe - sắc đẹp, xây dựng, vật liệu sơn và phủ (paints and coatings), điện tử, ô tô...

- Đồng hành cùng chính phủ Malaysia, tham gia đi đầu triển khai sáng kiến New Plastics Economy (NPE): Petronas hướng tới phát triển công nghệ để chuyển đổi chất thải nhựa thành nguyên liệu tái sử dụng (circular feedstock) và năng lượng thay thế; đầu tư xây dựng các cơ sở hiện đại để xử lý và chuyển đổi các loại rác thải rắn đô thị để phát điện như chương trình dự án Solid Waste Modular Advanced Recovery and Treatment (SMART).

2.3.4. Khối hỗ trợ: Quản lý dự án và Công nghệ

Khối quản lý dự án và công nghệ (PD&T - Project Delivery and Technology) hoạt động như 1 trung tâm nghiên cứu đổi mới và sáng tạo ở trình độ cao của Petronas, là nơi xây dựng các động cơ thúc đẩy tăng trưởng của toàn Tập đoàn. PD&T thông qua việc kết hợp giữa kiến thức - kỹ năng kỹ thuật ở cấp độ chuyên gia, công nghệ và cách tiếp cận tập trung vào giải pháp để cung cấp năng lượng bền vững và giá trị tiến bộ cho toàn Tập đoàn, bảo đảm Petronas có ưu thế trong các lĩnh vực bao gồm: dự án, công nghệ, kỹ thuật và mua sắm.

Tận dụng công nghệ, theo đuổi mục tiêu tạo ra các kết quả công việc xuất sắc và các tài sản có chất lượng hàng đầu được PD&T xác định là cách thức để tạo ra sự khác biệt cho Petronas (Hình 4).

Và để tạo ra giá trị cho Petronas, PD&T được liên kết với 8 lĩnh vực trọng tâm: (i) Phát hiện và khơi mở giá trị các nguồn tài nguyên; (ii) Các dự án hạng nhất; (iii) Vận hành các tài sản xuất sắc; (iv) Hình mẫu trong công tác thu dọn mỏ/công trình; (v) Tiến hành đổi mới (Innovation); (vi) Hiệu quả năng lượng và năng lượng tái tạo; (vii) Định hình ngành công nghiệp; (viii) Năng lực kỹ thuật và PD&T được trao quyền trong việc quyết định 4 yếu tố điều kiện: Số liệu và thiết bị số, năng lực của CoE, cách thức làm việc và quy chế HSSE.

Hoạt động mua sắm (procurement) của Petronas được vận hành theo chiến lược đồng bộ giúp đạt hiệu quả cao và lợi thế chi phí. Đi cùng với công nghệ ngày càng phát triển, Petronas nhận thấy sự cần thiết cung cấp trải nghiệm cải tiến cho các đối tác, nhanh chóng tìm kiếm hướng phát triển mới cho hoạt động mua sắm hàng hóa/nguyên vật liệu. Petronas bắt đầu quy trình chuyển đổi số hóa hoạt động này từ năm 2017, trong đó các cải tiến kỹ thuật số đóng vai trò quyết định.

Petronas tăng cường thử nghiệm hoạt động mua sắm theo hướng đẩy mạnh kỹ thuật số trong toàn bộ chuỗi giá trị hoạt động (từ lập kế hoạch, tìm nguồn cung, mua sắm và vận chuyển) “giúp quy trình làm việc tối ưu hơn”. Theo đó, Petronas thiết kế nền tảng mở, linh hoạt, bắt nguồn từ điện toán đám mây, giúp khai thác tiềm năng công nghệ mới. Các nhà cung cấp được khuyến khích tận dụng tối đa nền tảng này để phát huy khả năng và cơ sở hạ tầng kỹ thuật số, phát triển vươn ra ngoài khu vực Malaysia, tập trung vào ổn định lâu dài. Các nền tảng mới dự kiến ra mắt cuối năm 2020.

- Lập kế hoạch: Petronas sử dụng dữ liệu chi tiêu nội bộ kết hợp với thông tin thị trường bên ngoài và dữ liệu về giá chào thầu của các nhà cung cấp để đưa ra quyết định và lập kế hoạch mua sắm.

- Tìm nguồn cung: Từ năm 2019, Petronas đã tìm kiếm nguồn cung trên nền tảng điện toán đám mây SMARTbyGEP, các giao dịch được đồng bộ và sắp xếp hợp lý. Toàn bộ hoạt động tìm kiếm nguồn cung đến thanh toán dự kiến sẽ được đồng bộ hóa trên SMARTbyGEP vào Quý III/2020. Dữ liệu đầu vào SMARTbyGEP sẽ được phân tích và khai thác để đưa ra quyết định chính xác, minh bạch trong quy trình tìm nguồn cung. Các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng sẽ được đánh giá theo các tiêu chí: thương mại, chất lượng và độ tin cậy dịch vụ. Dữ liệu phân tích và minh bạch giúp Petronas đưa ra quyết định chính xác, tối ưu cho tất cả các bên với giá trị và chất lượng dịch vụ tốt nhất.

- Mua sắm: Petronas sẽ tham gia nền tảng thương mại điện tử Business-to-Business (B2B), có thể truy cập vào mạng lưới các nhà cung cấp dịch vụ đã được xác minh trên B2B, cùng với đó, các nhà cung cấp dịch vụ có thể tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ cho Petronas trên toàn cầu.

- Vận chuyển: Tối ưu quản lý nguyên vật liệu và logistics

+ ZENTory là công cụ quản lý nguyên vật liệu với khả năng hiển thị các biểu đồ tiêu thụ, thông tin thiết bị sẵn có và đặt hàng.

+ InteLogs là công cụ quản lý, phân tích để tối đa hóa hiệu quả tài sản logistics thông qua việc chia sẻ lộ trình vận chuyển hàng hóa giữa Petronas và các nhà thầu (PACs). Lộ trình, vận tốc và nhiên liệu sẽ được theo dõi để quản lý và tối ưu chi phí.

Tài liệu tham khảo

[1] Petronas, "Activity outlook 2020 - 2022", 13/12/2019. [Online]. Available: <https://www.petronas.com/sites/default/files/downloads/PETRONAS-Activity-Outlook-2020-2022.pdf>.

[2] Petronas, "Annual report 2015". [Online]. Available: <https://www.petronas.com/sites/default/files/2018-08/petronas-annual-report-2015.pdf>.

[3] Petronas, "Annual report 2016". [Online]. Available: <https://www.petronas.com/sites/default/files/2018-07/petronas-annual-report-2016.pdf>.

[4] Petronas, "Annual report 2017". [Online]. Available: <https://www.petronas.com/sites/default/files/2020-07/petronas-annual-report-2017.pdf>.

[5] Petronas, "Annual report 2018". [Online]. Available: <https://www.petronas.com/sites/default/files/2020-07/petronas-annual-report-2018.pdf>.

[6] Petronas, "Annual report 2019". [Online]. Available: <https://www.petronas.com/sites/default/files/Media/PETRONAS-Annual%20Report-2019-v2.pdf>.

PETRONAS' SUSTAINABLE GROWTH STRATEGY

Tran Thi Lien Phuong, Tran Linh Chi

Vietnam Petroleum Institute

Email: phuongtl@vpi.pvn.vn

Summary

Petronas (Petroliam Nasional Bhd) - the Malaysia's National Oil and Gas Corporation has recently been ranked in the Top 10 most valuable oil and gas brands in the world. In the trend of energy transition, Petronas continues to innovate, perfecting its three-pronged growth strategy in order to ensure a continual and sustainable growth in the future: (i) maximise the value of assets that generate large and stable cash flows for business; (ii) expand the scope of core business domains; (iii) "explore" new areas of activities. The article introduces Petronas' development strategy, especially its integrated business model to maximise the oil and gas value chain, and its way to connect the goals of growth, innovation, and cooperation as business activities go beyond its traditional investment and business areas.

Keywords: Strategy, integrated business model, oil and gas value chain, Petronas.