

XỬ LÝ CHIẾN LƯỢC KHỦNG HOẢNG COVID-19: MỘT VÀI KHUYẾN NGHỊ CHO DOANH NGHIỆP DẦU KHÍ

Nguyễn Hồng Minh

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: nguyenhongminh@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Trong đại dịch COVID-19, các doanh nghiệp dầu khí trên thế giới chịu tác động kép. Thứ nhất, do giãn cách xã hội, việc di chuyển trở nên khó khăn, nguồn cung nhân lực chất lượng cao bị đóng băng, một số cơ sở sản xuất phải đóng cửa hoặc giảm quy mô sản xuất hàng hóa, dịch vụ quan trọng bị gián đoạn, giá cả khó lường, ảnh hưởng đến tính liên tục của hoạt động sản xuất kinh doanh. Thứ hai, do nhu cầu đi lại và hoạt động kinh tế giảm, dẫn đến giảm nhu cầu và hậu quả là giá dầu thấp đến mức chưa từng có trong lịch sử, kéo theo các hệ lụy như: doanh thu giảm, tồn kho nhiều, dòng tiền không ổn định hoặc thiếu hụt gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực thăm dò, khai thác, chế biến, khí và dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

Trong bài báo này, tác giả giới thiệu cách tiếp cận xử lý khủng hoảng chiến lược do Martin Hirt (McKinsey) đề xuất, với một số gợi ý cho bối cảnh đại dịch COVID-19 của tư vấn BCG, IHS và của riêng tác giả để các doanh nghiệp dầu khí ứng xử trong bối cảnh khủng hoảng chưa có tiền lệ này.

Từ khóa: COVID-19, xử lý khủng hoảng chiến lược, quản trị doanh nghiệp, dầu khí.

1. Cuộc khủng hoảng chưa có tiền lệ

Các nhà nghiên cứu cho rằng, đại dịch COVID-19 sẽ gây ra một cuộc khủng hoảng kinh tế tồi tệ nhất trong lịch sử hiện đại, thậm chí còn nặng nề hơn cả cuộc đại suy thoái toàn cầu vào cuối thập niên 1920 - đầu thập niên 1940. Cú sốc này mạnh đến mức nào, kéo dài bao lâu, tất cả phụ thuộc vào việc nhân loại chiến đấu với kẻ thù bé nhỏ, vô hình này ra sao? Bao giờ đến đỉnh dịch và sau đó đường cong sẽ diễn biến như thế nào, còn những đỉnh khác không, khi các nền kinh tế lần lượt mở cửa trở lại? Bao giờ tìm ra vaccine chống chủng mới của virus Corona này, hay chúng lại sinh ra những biến thể mới làm cuộc chiến không biết bao giờ chấm dứt? Các phương thuốc cứu chữa nền kinh tế từ các chính phủ, ngân hàng trung ương và các định chế tài chính quốc tế sẽ ra sao, có đủ "máy thở" và "nguồn oxy" cho các doanh nghiệp sống sót, phục hồi và phát triển? Và ngay cả khi bắt đầu phục hồi và phát triển, thì bối cảnh kinh tế - xã hội, thói quen sinh hoạt, hành vi của khách hàng sẽ ra sao và doanh nghiệp sẽ định hướng thế nào trong điều kiện mới mà nhân loại chưa từng biết đến?

Cuộc khủng hoảng chưa có tiền lệ không chỉ vì quy mô lớn về địa lý làm ảnh hưởng hầu hết các nước, cường độ cao với nhiều ca nhiễm và tử vong, đóng băng nhiều nền kinh tế, phá vỡ chuỗi giá trị toàn cầu, hàng loạt gói cứu trợ chưa từng có tiền lệ, mà còn vì tính khó dự đoán của chủng virus Corona mới. Các nhà khoa học gần đây đã tìm thấy bằng chứng tác động của virus SARS-CoV-2 lên hệ tiêu hóa, hệ thần kinh và giai đoạn lây nhiễm mạnh có vẻ như khi người bị nhiễm chưa có triệu chứng. Hàng loạt câu hỏi mà các chính phủ, doanh nghiệp, nhà khoa học phải tìm câu trả lời hàng ngày, hàng giờ vì rất nhiều "điều chưa biết mà ta chưa biết về sự tồn tại của nó" (unknown unknowns).

Trong đại dịch COVID-19, các doanh nghiệp dầu khí, rủi thay, đều chịu tác động kép. Thứ nhất, do giãn cách xã hội, việc di chuyển trở nên khó khăn, nguồn cung nhân lực chất lượng cao bị đóng băng, một số cơ sở sản xuất phải đóng cửa hoặc giảm quy mô sản xuất hàng hóa, dịch vụ quan trọng bị gián đoạn, giá cả khó lường, ảnh hưởng đến tính liên tục của hoạt động sản xuất kinh doanh. Thứ hai, do nhu cầu đi lại và hoạt động kinh tế giảm, dẫn đến giảm nhu cầu và hậu quả là giá dầu thấp đến mức chưa từng có trong lịch sử, kéo theo nhiều hệ lụy như doanh thu giảm, tồn kho nhiều, dòng tiền không ổn định hoặc

Ngày nhận bài: 21/4/2020. Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 21 - 22/4/2020.

Ngày bài báo được duyệt đăng: 27/4/2020.

thiếu hụt gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực thăm dò, khai thác, chế biến, khí và dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Vậy doanh nghiệp dầu khí nên ứng xử trong bối cảnh khủng hoảng chưa có tiền lệ này như thế nào?

2. Lý thuyết về xử lý khủng hoảng của doanh nghiệp

Khi xảy ra khủng hoảng, có 2 mục tiêu quan trọng doanh nghiệp cần theo đuổi, đó là tồn tại, vượt qua khủng hoảng và chuẩn bị mọi mặt cho phục hồi và phát triển một cách nhanh nhất khi khủng hoảng qua đi. Thông thường, người ta khuyến nghị các bước: thành lập Nhóm xử lý khủng hoảng (Crisis Team); nhóm này có trách nhiệm xác định các kịch bản có thể xảy ra, các rủi ro chính; và lập kế hoạch hành động cho từng kịch bản, giảm thiểu tác động, tránh các rủi ro có thể xảy ra và triển khai các hoạt động này.

Tuy nhiên, cách tiếp cận truyền thống thường chủ yếu tập trung vào mục tiêu thứ nhất, mục tiêu thứ hai không

được quan tâm nhiều. Bối cảnh khủng hoảng do dịch COVID-19, có quy mô, cường độ và tính bất định chưa có tiền lệ, đã và đang tạo nên sự thay đổi căn bản về tư duy, nhận thức, giá trị, dẫn đến thay đổi hành vi tiêu dùng của doanh nghiệp và cá nhân cũng như đặt ra yêu cầu thay đổi mô hình kinh doanh hiện có. Do vậy, cần cách tiếp cận mang tính chiến lược hơn, tập trung vào các mục tiêu dài hạn hơn, trong khi vẫn xử lý được các tình huống ngắn hạn.

Trong bài báo này, tác giả giới thiệu cách tiếp cận xử lý khủng hoảng chiến lược (tác giả tạm đặt tên), do Martin Hirt (McKinsey) đề xuất, với một số gợi ý cho bối cảnh đại dịch COVID-19 của tư vấn BCG, IHS và của riêng tác giả để độc giả tham khảo.

3. Phương pháp tiếp cận “Xử lý khủng hoảng chiến lược”

Thay vì thành lập Nhóm xử lý khủng hoảng, Martin Hirt đề xuất thành lập nhóm có tên là Nhóm xây dựng

Bảng 1. Khung phân tích và một số cách tiếp cận xử lý khủng hoảng chiến lược cho doanh nghiệp X [1]

Tuần này	2 - 4 tuần tới	1 - 2 quý tới	1 - 2 năm tới	Bình thường mới
<i>Xác định vị trí hiện tại</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Một phần dữ liệu quan trọng mới được lưu trữ trên đám mây (cloud storage); Giá dầu giảm còn 40% giá kế hoạch năm 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Một số nhiệm vụ quan trọng không thể thực hiện trực tuyến; Một số tài sản báo lỗ. 	<ul style="list-style-type: none"> Thiếu nguồn vốn triển khai một số dự án trong kế hoạch. 	<ul style="list-style-type: none"> Tình hình ổn định trở lại. 	<ul style="list-style-type: none"> Cầu tăng trở lại.
<i>Xây dựng các kịch bản</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Chính phủ bắt buộc giãn cách xã hội; Có ca F1 trong doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> Chuỗi cung ứng một số dịch vụ kỹ thuật cao bị đứt; Thiếu chuyên gia nước ngoài. 	<ul style="list-style-type: none"> Giá dầu thô giảm sâu; Các đối tác dừng, giãn đầu tư. 	<ul style="list-style-type: none"> Thị trường chưa phục hồi hoàn toàn. 	<ul style="list-style-type: none"> Cấu trúc thị trường thay đổi theo hướng đa dạng nguồn năng lượng.
<i>Định hướng phát triển</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Liên kết nội địa để bảo đảm chuỗi cung ứng; Xây dựng kế hoạch, phương án giãn cách xã hội trong doanh nghiệp; các kịch bản hành động theo nguy cơ nhiễm bệnh từ thấp đến cao. 	<ul style="list-style-type: none"> Mở rộng mạng lưới, dự phòng cho chuỗi cung ứng; Cắt giảm phúc lợi và thu nhập thêm ngoài lương. 	<ul style="list-style-type: none"> Rà soát, tối ưu hóa từng hạng mục chi phí; Tối ưu hóa giỏ dự án đầu tư. 	<ul style="list-style-type: none"> Quay trở lại kinh doanh bình thường; Đánh giá một số hướng phát triển kinh doanh mới. 	<ul style="list-style-type: none"> Triển khai cung cấp dịch vụ điều hành hợp đồng PSC, khai thác mỏ cho bên thuê là nhà nước, chủ mỏ; Mở rộng kinh doanh ra ngoài ngành dầu khí;
<i>Quyết sách chiến lược</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Chia lực lượng sản xuất thành các nhóm không trực tiếp gặp nhau. 	<ul style="list-style-type: none"> Tăng cường đào tạo làm việc trực tuyến; Giảm số lượng nhân viên gián tiếp; Tuyển dụng nguồn nhân lực chuyển đổi số. 	<ul style="list-style-type: none"> Đóng một số mỏ; Tạm dừng khai thác một số giếng, giảm sản lượng một số mỏ; Đẩy mạnh chuyển đổi số. 	<ul style="list-style-type: none"> Farm-in một số dự án trong nước có tiềm năng; Farm-out, swap một số dự án nước ngoài không trong vùng trọng điểm. 	<ul style="list-style-type: none"> Ưu tiên đầu tư các dự án trong nước; Hợp tác với đối tác năng lượng ngoài dầu khí.
<i>Xác định các điều kiện kích hoạt</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Quyết định của cơ quan công quyền. 	<ul style="list-style-type: none"> Biện pháp giãn cách kéo dài quá thời hạn nhất định. 	<ul style="list-style-type: none"> Giá dầu so với giá thành và khai thác (production & lifting costs). 	<ul style="list-style-type: none"> Giá dầu so với giá thành phát hiện và khai thác (finding & production costs). 	

kế hoạch tiến về phía trước (Plan-Ahead Team), sau đây gọi tắt là Nhóm đặc nhiệm. Gắn giống với cách thức xử lý khủng hoảng trong quân đội, nhóm này có trách nhiệm thu thập, phân tích các thông tin tình báo nhìn về phía trước, có tính dự báo, phát triển các kịch bản tương lai, xây dựng các phương án hành động cho nhiều tầm nhìn thời gian khác nhau. Cơ cấu tổ chức của Nhóm đặc nhiệm này theo hình thức module, mỗi module chịu trách nhiệm về một lĩnh vực/vấn đề trong suốt toàn bộ quá trình xây dựng kế hoạch. Khi có những vấn đề mới xuất hiện, module mới được hình thành và bổ sung vào nhóm ngay lập tức.

Theo BCG, các lĩnh vực cần có phương án bảo vệ, xử lý trong trường hợp COVID-19 gồm: sức khỏe nguồn nhân lực, sức khỏe hoạt động/dự án, sức khỏe tài chính, sức khỏe chuỗi cung cấp và sức khỏe số và công nghệ. BCG cũng đề xuất nhóm này phải có thẩm quyền ra quyết định, do lãnh đạo cao cấp đứng đầu, có một đội ngũ chuyên gia đủ các lĩnh vực chuyên môn tư vấn, hỗ trợ và đặt văn phòng ngay bên cạnh văn phòng của Tổng giám đốc, để có thể báo cáo lãnh đạo cao nhất quyết định nhanh chóng những việc vượt thẩm quyền.

Thay vì 3 bước, cách tiếp cận nêu trên đề xuất 5 bước, hay còn gọi là 5 khung phân tích và triển khai các phân tích này cho nhiều tầm nhìn thời gian. 5 khung phân tích đó là:

- Xác định vị trí hiện tại (Starting position);
- Xây dựng các kịch bản (Scenarios);
- Định hướng phát triển (Broad directions of travel);
- Quyết sách chiến lược (Strategic moves);
- Xác định các điều kiện kích hoạt (Set trigger points).

Nội dung các bước phân tích này, mối liên hệ với các tầm nhìn thời gian khác nhau được tổng hợp trong Bảng 1. Các gợi ý và ý kiến thảo luận sau đó được dựa trên giả thiết trường hợp cho doanh nghiệp X hoạt động trong lĩnh vực thăm dò, khai thác dầu khí, có danh mục tài sản cả trong và ngoài nước, có thành công bước đầu trong thời gian qua, đang có kế hoạch tái cấu trúc mạnh mẽ, chuyển đổi số nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động.

3.1. Xác định vị trí hiện tại (Starting position)

Do không có nhiều thời gian, Nhóm đặc nhiệm cần dựa vào chiến lược và kế hoạch sẵn có của doanh nghiệp, tập trung phân tích 3 lĩnh vực chính: tài chính, các dự án đang triển khai và các lựa chọn chiến lược sẵn có. Trong lĩnh vực tài chính, đánh giá và phân chia các yếu tố tác

động của bối cảnh khủng hoảng lên các mục tiêu tài chính thành 3 nhóm: tác động tốt, tác động xấu và chưa rõ tác động. Có thể tham khảo phương pháp của Deloitte [2], theo đó có 3 nhóm việc với danh mục các bước cụ thể cần phải làm: phân tích sức khỏe tài chính và tính thanh khoản của doanh nghiệp, phân tích sức khỏe chuỗi cung ứng và rà soát, điều chỉnh cách làm việc với các nhà đầu tư.

Các dự án đang triển khai và các phương án chiến lược theo mô hình kinh doanh cũ cũng được chia thành 3 nhóm theo tiêu chí tương tự. Trong trường hợp doanh nghiệp X, khi giá dầu giảm tới 60% so với giá kế hoạch, các tài sản đang hoạt động sau khi rà soát được chia thành 3 nhóm: (i) một số mỏ, hợp đồng vẫn có lãi có thể tiếp tục khai thác; (ii) một số mỏ, hợp đồng mà chi phí hoạt động đã vượt giá dầu cần dừng ngay; và (iii) một số mỏ, hợp đồng dưới góc độ nhà thầu có thể lỗ, nhưng dưới góc độ dự án (bao gồm cả thuế, chia chính phủ) vẫn tạo nên giá trị. Nhóm thứ 3 này rất nhạy cảm với khoảng giá dầu đang dao động. Vì vậy, có thể giãn, tạm dừng tùy theo tình hình.

3.2. Xây dựng các kịch bản (Scenarios)

Xây dựng các kịch bản khác nhau cho tương lai cần nhìn thẳng vào các yếu tố bất định, không chắc chắn, xem xét khách quan, tránh coi thường, bỏ qua, cũng như quá lo lắng, đến mức tê liệt không biết nên làm gì.

Có thể tham khảo nhận định của các nhà tư vấn để hình dung các kịch bản có thể xảy ra. Ví dụ, BCG chia kịch bản khủng hoảng kinh tế toàn cầu theo 3 mức độ từ nhẹ đến nặng, tượng trưng bằng chữ V, chữ U hoặc chữ L. Kịch bản V cho rằng kinh tế bị suy thoái, nhưng không kéo dài và bật nhanh sau khi vượt qua khủng hoảng. Kịch bản U xảy ra khi kinh tế suy thoái kéo dài, nhưng sau đó vẫn phục hồi trở lại với tốc độ tăng trưởng như trước thời kỳ khủng hoảng. Kịch bản L là tồi tệ nhất, khi kinh tế suy thoái kéo dài, phục hồi chậm, nền kinh tế không thể lấy lại tốc độ tăng trưởng như trước [3].

Martin Hirt (McKinsey), chi tiết hơn, khi đưa ra 2 chiều tác động của khủng hoảng: quy mô đại dịch và hiệu quả của các biện pháp phòng chống và hiệu quả của các biện pháp cứu trợ, phục hồi, kích thích phát triển nền kinh tế. Trên từng chiều tác động, lại chia thành 3 cấp độ, từ đó, từng nền kinh tế có thể có đến 9 kịch bản xảy ra sau khủng hoảng (Hình 1).

Tương ứng với từng kịch bản kinh tế, cùng với phản ứng của các nhà sản xuất chính, sẽ là các kịch bản khác nhau về giá dầu. Từ kịch bản khác nhau có thể hình dung ra các thách thức, rủi ro và cơ hội cụ thể. Trên cơ sở đó, có

Quy mô đại dịch và hiệu quả của các biện pháp phòng chống	Tốt ↑ ↓ Kém	Các kịch bản khủng hoảng kinh tế			
		Kiểm soát nhanh chóng và hiệu quả sự lây lan của dịch bệnh.	Dịch bệnh được kiểm soát, nhưng cơ cấu kinh tế ngành bị phá vỡ.	Dịch bệnh được kiểm soát, kinh tế phục hồi chậm.	Dịch bệnh được kiểm soát, kinh tế phục hồi trở lại mạnh mẽ và nhanh chóng.
		Kiểm soát có hiệu quả nhưng vẫn để xảy ra bùng phát nhiều lần.	Tình hình dịch kéo dài; kinh tế phát triển chậm trong dài hạn.	Tình hình dịch kéo dài; kinh tế phát triển chậm.	Tình hình dịch kéo dài; kinh tế có xu thế phát triển trở lại.
		Thất bại trong kiểm soát; dịch bệnh lan rộng trong thời gian dài.	Dịch bệnh lan rộng; khủng hoảng trầm trọng và kéo dài. Hỗ trợ không hiệu quả; phá sản hàng loạt; hệ thống ngân hàng gặp khủng hoảng.	Dịch bệnh lan rộng; kinh tế có xu hướng phục hồi nhưng chậm. Hỗ trợ hiệu quả 1 phần; tránh khủng hoảng cho hệ thống ngân hàng; phục hồi kinh tế chậm.	Dịch bệnh lan rộng; kinh tế phục hồi hoàn toàn nhưng có độ trễ. Hỗ trợ hiệu quả; tránh được phá vỡ cấu trúc kinh tế; phục hồi các nền tảng cơ bản như trước khủng hoảng.
		Kém	Tốt		
←—————→ Hiệu quả của các biện pháp cứu trợ, phục hồi, kích thích phát triển kinh tế					

Hình 1. Các kịch bản khủng hoảng kinh tế [1]

thể biến những điều không chắc chắn mà chúng ta đang hình dung về tương lai thành tập hợp các hành động cụ thể, có thể đo đếm được.

Có thể tham khảo báo cáo của các chuyên gia [4 - 6] để hình dung “bình thường mới” sẽ như thế nào, qua đó xây dựng kịch bản sát thực tế.

3.3. Định hướng phát triển (Broad directions of travel)

Với tư duy mở cho tất cả các khả năng xảy ra, Nhóm đặc nhiệm cần đưa ra các định hướng phát triển lớn nhằm tránh phân tán nguồn lực trong tương lai vào quá nhiều phương án khác nhau.

Có thể tham khảo định hướng lớn do Martin Hirt đưa ra, dựa trên 2 tiêu chí: (i) nhu cầu dầu mỏ giảm ở mức độ nào và bao lâu; và (ii) mức độ thay đổi của mô hình kinh doanh. Khi đó có 4 định hướng lớn là: (i) phục hồi và tiếp tục sản xuất kinh doanh, khi 2 tiêu chí trên không thay đổi nhiều; (ii) tái cơ cấu lại doanh nghiệp, nếu mô hình kinh doanh không biến động, nhưng nhu cầu giảm nhiều; (iii) chuyển dịch mô hình kinh doanh, nếu nhu cầu giảm ít, nhưng môi trường, hành vi tiêu dùng thay đổi; (iv) chuyển đổi sang một loại hình kinh doanh mới, nếu cả 2 tiêu chí trên có những thay đổi đáng kể (Hình 2).

Cũng có thể tham khảo khung chiến lược trong điều kiện tương lai có nhiều bất định của Hugh G.Courtney [7]. Theo đó tính bất định của khủng hoảng COVID-19 có thể xếp ở mức 3, bất định trong một khoảng (range

of future). Rystad Energy dự báo cầu dầu thô giảm 10% cho năm 2020 [8], nhưng chỉ sau công bố của Rystad vài ngày, nhiều tổ chức đã dự báo nhu cầu dầu giảm tới 30%. Tham khảo thông tin này, áp dụng khoảng bất định cho thị trường dầu mỏ, có thể dự báo nhu cầu dầu mỏ sẽ giảm trong khoảng từ 10 - 30% trong thời gian từ 1 - 3 năm tới. Từ đây, Hugh đề xuất phát triển một số kịch bản mang tính đại diện cho khoảng biến đổi nêu trên và xây dựng chiến lược cho từng kịch bản.

3.4. Quyết sách chiến lược (Strategic moves)

Trong điều kiện mọi thứ không chắc chắn, kế hoạch cứng nhắc sẽ không tồn tại được lâu, nhưng nếu linh hoạt quá thì cũng không đi đến đâu cả.

Có thể bắt đầu bằng cách rà soát danh sách các dự án, chương trình hành động có sẵn trong kế hoạch sẽ thấy, có những dự án, chương trình phải bỏ, một số sáng kiến mới có thể được bổ sung.

Xem xét các dự án, chương trình này, có thể thấy một số giữ nguyên giá trị trong mọi trường hợp, ví dụ như kế hoạch đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hay chương trình chuyển đổi số, nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động...

Có những dự án sẽ mang lại lợi ích to lớn, nhưng trong từng điều kiện, kịch bản nhất định. Đây là loại dự án rủi ro, “năm ăn, năm thua”, đòi hỏi thu thập thông tin và phân tích tình hình liên tục, trước khi đưa ra quyết định tiếp



Hình 2. Minh họa các định hướng chiến lược lớn [7]

tục triển khai. Một ví dụ cụ thể cho trường hợp này là có phát triển một mỏ mới hay không, khi mỏ là cận biên với dự báo giá dầu trong thời gian tới. Trong khi đó, chương trình thăm dò, thẩm lượng đang được tiến hành ở lô bên cạnh. Nếu giá dầu biến động theo chiều hướng tốt lên, hoặc mỏ ở lô bên cạnh có trữ lượng tốt cho phép 2 mỏ cùng phát triển trên cơ sở dùng chung hạ tầng. Đây có thể là tín hiệu để ra quyết định.

Một nhóm dự án, chương trình hành động mang tính chuẩn bị nắm bắt cơ hội. Tất nhiên là cũng cần chi phí để tạo ra cơ hội, nhưng trong điều kiện không chắc chắn thì cũng đáng để đầu tư cho những việc này. Chương trình nghiên cứu, đánh giá, sàng lọc các cấu tạo triển vọng (prospects inventory) nhằm chuẩn bị cho các dự án đầu tư trong tương lai, hay nghiên cứu, đánh giá trước các cơ hội farm-in, farm-out là việc có thể làm, trong điều kiện nguồn lực con người, kỹ thuật cho phép.

Cuối cùng, có một nhóm việc giúp doanh nghiệp tránh được hoặc giảm thiểu rủi ro. Tùy theo mức độ rủi ro, khả năng chịu đựng của doanh nghiệp và chi phí đầu tư, đây cũng là phương án cần được xem xét. Do tính hội nhập toàn cầu cao, chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp dầu khí rất dễ bị gián đoạn trong bối cảnh COVID-19. Vì vậy, việc rà soát lại các mắt xích của chuỗi cung ứng và đề ra các giải pháp khắc phục điểm yếu là rất cần thiết. Doanh nghiệp có thể tham khảo phương pháp của Wood Mackenzie [9], theo đó việc rà soát gồm 3 bước: lập bản đồ chuỗi cung ứng, xác định các rủi ro trong từng mắt xích, dự báo những điểm dễ bị tổn thương trong doanh nghiệp do những rủi ro nêu trên. Trên cơ sở đó doanh nghiệp có thể xây dựng những giải pháp hạn chế sự tổn thương dựa trên 4 chiến lược cơ bản: (i) mở rộng mạng lưới để tăng khả năng lựa chọn; (ii) nâng cao khả năng kiểm soát toàn chuỗi (ví dụ như đến cả các nhà thầu phụ cấp 2, 3); (iii) nâng cao tính linh hoạt, khả năng thích nghi của doanh nghiệp đối với thay đổi cung ứng; và (iv) nâng cao tốc độ cung ứng. Mua bảo hiểm, mời thêm

đối tác tham gia các dự án mới, chia sẻ rủi ro... cũng là việc có thể làm, tùy thuộc vào “khẩu vị rủi ro” của doanh nghiệp.

3.5. Xác định các điều kiện kích hoạt (Set trigger points)

Như vậy, kết quả của bước trên là danh sách các dự án, chương trình hành động, từ loại “cần phải làm”, cho đến những loại có độ rủi ro từ thấp đến cao. Những việc làm rủi ro, chỉ nên kích hoạt trong những điều kiện nhất định. Nhiều doanh nghiệp, chỉ khi xuất hiện những tình huống, điều kiện nhất định, mới bàn luận đến phương án có thực hiện hay không thực hiện. Trong bối cảnh thế giới thay đổi nhanh như hiện nay, việc chậm ra quyết định cũng là một hạn chế không đáng có.

Trong bước này, điều quan trọng là xác định một loạt những sự việc, điều kiện đủ để quyết định triển khai một dự án, chương trình hành động cụ thể ngay lập tức. Như phân tích ở trên, đóng mỏ, hay tạm dừng, giảm sản lượng khai thác sẽ phụ thuộc nhiều vào giá dầu trên thị trường; quyết định phát triển mỏ sẽ phụ thuộc vào giá dầu hay/và tình hình thẩm lượng của lô bên cạnh. Các phương án xử lý ngắn hạn sẽ phụ thuộc nhiều vào tình hình diễn biến của dịch bệnh, các biện pháp giãn cách, cách ly của chính phủ và nguy cơ dịch bệnh tại chính doanh nghiệp.

Kế hoạch xử lý khủng hoảng chiến lược cần xây dựng rất nhanh, trong 1 ngày phải ra được phiên bản đầu tiên. Tiếp theo các bước trên được rà soát lại, cập nhật thường xuyên và ngay lập tức khi có thông tin, tình huống, hay sự kiện mới có tầm ảnh hưởng nhất định xuất hiện. Với những cuộc khủng hoảng có nhiều bất định như COVID-19, có thể ngày mai, tuần sau, sẽ xuất hiện sự việc làm thay đổi toàn bộ môi trường kinh doanh, toàn bộ tương lai ngành công nghiệp đang hoạt động. Rất nhiều kế hoạch tuyệt vời, nhưng trở nên lạc hậu nhanh chóng khi tình hình thay đổi. Không cần hoàn hảo về mọi khía cạnh, nhưng cần nhanh. Đây là tinh thần cơ bản của cách tiếp cận xử lý khủng hoảng chiến lược này.

4. Kết luận và khuyến nghị

Bài viết giới thiệu khung xử lý khủng hoảng chiến lược lấy ví dụ cho trường hợp một doanh nghiệp thăm dò, khai thác dầu khí, song nguyên lý và cách thức cũng đúng đối với các loại hình doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp dầu khí có thể xem xét

áp dụng cho trường hợp của mình, có tính toán đến đặc thù lĩnh vực. Ví dụ, doanh nghiệp vận chuyển, chế biến dầu khí có thể xem xét thêm tích hợp hóa dầu, chế biến khí sâu; doanh nghiệp kinh doanh, dịch vụ tổng hợp nên lưu ý đến xu thế thanh toán không tiếp xúc, thương mại điện tử; doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật công nghệ cao có thể nghiên cứu mở rộng cung cấp dịch vụ cho các lĩnh vực kinh tế biển khác, ngoài dầu khí. Và dù bất kỳ doanh nghiệp nào, chuyển đổi số cần được đẩy mạnh hơn nữa. Cuộc khủng hoảng COVID-19 cho thấy đây là đòi hỏi thực tế, yêu cầu tiên quyết cho sự sống còn và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong thời kỳ hậu khủng hoảng. Mô hình quản trị doanh nghiệp cũng cần đổi mới theo hướng tinh, gọn, thay đổi và thích nghi nhanh với hoàn cảnh, với phản hồi của khách hàng.

Các doanh nghiệp cần kiến nghị Chính phủ và các cấp quản lý nhà nước về việc hoàn thiện thể chế, tạo hành lang pháp lý phù hợp để doanh nghiệp có thể phản ứng nhanh với các biến đổi của thị trường thế giới. Yêu cầu này thực tiễn trước đây đã đặt ra, bây giờ trong bối cảnh COVID-19 lại càng cần có sự vào cuộc tích cực của cơ quan quản lý nhà nước.

Tài liệu tham khảo

[1]. Martin Hirt, Sven Smit, Chris Bradley, Robert Uh-

laner, Mihir Mysore, Yuval Atsmon and Nicholas Northcot, "Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis", McKinsey & Company, 4/2020.

[2]. Deloitte, "COVID-19 checklist: Practical steps for immediate, midterm, and long-term", 4/2020.

[3]. BCG, "Navigating through COVID-19 and oil supply-demand shock", Presentation to PVN and VPI, 4/2020.

[4]. Accenture, "Continuity in crisis: How to run effective business services during COVID-19", 4/2020.

[5]. IHS, "Webinar: Navigating short-term risks and planning for long-term value creation in E&P", 4/2020.

[6]. Kevin Sneader and Shubham Singhal, "The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal", McKinsey & Company, 4/2020.

[7]. Hugh Courtney, Jane Kirkland and Patrick Vigue-rie, "Strategy under uncertainty", *Harvard Business Review*, pp. 11 - 12, 1997.

[8]. Rystad Energy, "Covid-19 report, 6th edition: Global outbreak overview and its impact on the energy sector", 4/2020.

[9]. Wood Mackenzie, "Exposing and managing risks in oil and gas supply chain", 4/2020.

STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT DURING COVID-19: SOME RECOMMENDATIONS FOR OIL AND GAS ENTERPRISES

Nguyen Hong Minh

Vietnam Petroleum Institute

Email: nguyenhongminh@vpi.pvn.vn

Summary

Oil and gas companies around the world are suffering double impacts during the COVID-19 pandemic. Firstly, social distancing and lockdown measures imposed in many countries have led to difficulties in movement, frozen supply of high-quality human resources, closure or reduced scale of certain number of production facilities, interruption of important services, and unpredictable prices, affecting the continuity of production and business activities. Secondly, as oil demand goes down due to plummeting travel demand and lessened economic activities, oil prices have seen an unprecedented low in the history, resulting in serious consequences, e.g. shrunken revenue, excessive inventories, and instability or shortage of cash flow, causing difficulties for businesses in various sectors such as E&P, oil and gas production and processing, oil and gas technical services.

In this paper, the author introduces the strategic crisis management approach proposed by Martin Hirt (McKinsey), with some recommendations for oil and gas companies from BCG and IHS consultants and the author himself in the context of this unprecedented crisis.

Key words: COVID-19, strategic crisis management, corporate governance, oil and gas.