

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA PTT, KẾ HOẠCH ĐẾN NĂM 2024

Tạ Hiền Trang, Nguyễn Thuận Yến

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: trangth@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

PTT Public Co., Ltd. thực hiện chiến lược 3D với mục tiêu tập trung tăng trưởng doanh nghiệp cũng như hướng đến quy trình phát triển bền vững, đảm bảo lợi ích lâu dài của các bên liên quan. Cụ thể, PTT tập trung nâng cao khả năng cạnh tranh, đổi mới công nghệ để giảm chi phí và gia tăng lợi nhuận; đầu tư cơ sở hạ tầng và mở rộng các lĩnh vực liên quan có tiềm năng tạo ra giá trị gia tăng ở trong và ngoài nước; theo đuổi các cơ hội kinh doanh và đầu tư mới nhằm đảm bảo tăng trưởng dài hạn.

Đầu năm 2020, trước tác động kép của cuộc khủng hoảng giá dầu và đại dịch COVID-19, PTT đã điều chỉnh chiến lược để ứng phó với các tác động tiêu cực, thể hiện sự linh hoạt, tức thời và hiệu quả trong hoạch định chiến lược. Bài báo giới thiệu chiến lược của PTT đến năm 2024, với mục tiêu trở thành công ty năng lượng đa quốc gia, tích hợp kinh doanh năng lượng và các sản phẩm hóa dầu..

Từ khóa: PTT, chiến lược 3D, PTTEP, PTTGC.

1. Giới thiệu

PTT được thành lập ngày 29/12/1978 vào thời điểm bùng nổ cuộc khủng hoảng dầu mỏ lần thứ 2. Ngoài hoạt động thăm dò và khai thác dầu khí, PTT còn tham gia sản xuất điện, các sản phẩm hóa dầu và kinh doanh bán lẻ xăng dầu; sở hữu hệ thống đường ống dẫn khí và các kho cảng LPG tại Thái Lan. Một số công ty con nổi bật nhất của PTT là: PTT Exploration and Production Public Co., Ltd. (PTTEP) hoạt động trong lĩnh vực thăm dò, khai thác dầu khí và PTT Global Chemical Public Co., Ltd (PTTGC) hoạt động trong lĩnh vực lọc hóa dầu. PTTGC là tổ hợp lọc hóa dầu lớn nhất ở Thái Lan và được xếp hạng cao trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương về quy mô và sự đa dạng về sản phẩm.

PTT đặt mục tiêu phát triển từ công ty năng lượng quốc gia hàng đầu Thái Lan trở thành công ty năng lượng đa quốc gia, tập trung tích hợp kinh doanh năng lượng và các sản phẩm hóa dầu nhằm phục vụ các chủ thể thiết yếu: Quốc gia - xã hội - cổ đông - khách hàng - đối tác - nhân viên. Đối với quốc gia, PTT bảo đảm an ninh năng lượng dài hạn thông qua việc cung cấp nguồn năng lượng chất lượng cao với giá thành hợp lý để hỗ trợ phát triển kinh tế. Đối với xã hội, PTT hướng tới mục tiêu trở thành doanh nghiệp tiêu biểu trong việc xử lý môi trường theo tiêu chuẩn quốc tế, cải thiện chất lượng sống của cộng đồng. Đối với cổ đông, PTT đặt mục tiêu hoạt động kinh

doanh có lãi nhằm đảm bảo phát triển bền vững và tối đa hóa lợi nhuận mang lại. Đối với khách hàng, PTT bảo đảm sự hài lòng thông qua việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đạt chất lượng quốc tế với giá thành hợp lý. Đối với đối tác doanh nghiệp, PTT đề cao hoạt động kinh doanh công bằng, coi trọng sự tin cậy, liên kết và hợp tác để phát triển năng lực và nâng cao hiệu quả hợp tác dài hạn. Đối với nhân viên, PTT cam kết hỗ trợ phát triển năng lực chuyên môn và đáp ứng các nhu cầu của nhân viên tương đương với các doanh nghiệp hàng đầu khác [1].

Dựa trên các chỉ số về hiệu suất và thành tựu kinh doanh đạt được trong năm 2019, PTT đã được xếp hạng thứ 130 trong top 500 công ty lớn nhất toàn cầu theo đánh giá Fortune Global 500 [2]; là doanh nghiệp duy nhất của Thái Lan đạt thứ hạng cao, chứng minh khả năng đảm bảo an ninh năng lượng và gây dựng niềm tin của các nhà đầu tư trên thế giới vào nền kinh tế Thái Lan.

2. Chiến lược phát triển của PTT

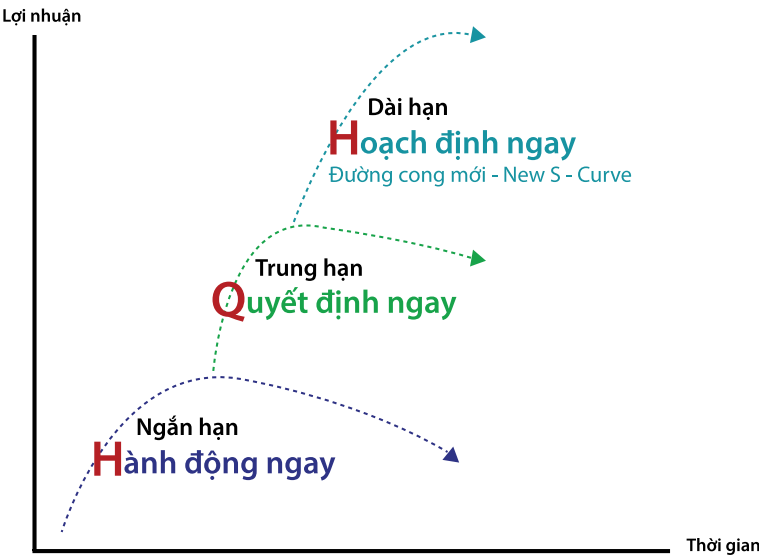
PTT tập trung tăng trưởng và phát triển bền vững tuân thủ các nguyên tắc về cơ cấu và cơ chế quản lý chặt chẽ, minh bạch; đảm bảo lợi ích của các bên liên quan. Đối với hoạt động kinh doanh, PTT tiếp tục triển khai theo chiến lược 3D:

- Hành động ngay (Do now): Trong ngắn hạn, PTT tập trung nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua nâng cao hiệu quả hoạt động, tập trung đổi mới công nghệ

trong kinh doanh để giảm chi phí và tăng lợi nhuận lên hơn 19 tỷ THB (tương đương 591 triệu USD) [3]. Chiến lược “Do now” được thực hiện theo 3 định hướng chính là tối ưu hóa chuỗi giá trị (value chain) trong các lĩnh vực hoạt động chủ chốt, số hóa để giảm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động, xây dựng hệ thống quản lý tổng hợp hiệu quả và minh bạch thông qua quy trình quản trị, rủi ro và tuân thủ (Governance, Risk and Compliance - GRC) [4].

- Quyết định ngay (Decide now): Trong trung hạn, PTT sẽ đầu tư cơ sở hạ tầng và mở rộng các lĩnh vực liên quan có tiềm năng tạo ra giá trị gia tăng ở trong và ngoài nước để phát triển bền vững như: Mở rộng đường ống dẫn khí, mở rộng kho cảng LNG, thành lập PTT Oil and Retail Business Public Co. Ltd. (PTTOR) để kinh doanh dầu nhờn ở Trung Quốc, mở rộng hoạt động tích hợp lọc hóa dầu bằng cách đầu tư phát triển các hóa chất có giá trị cao và tái cấu trúc các lĩnh vực cốt lõi [4].

- Hoạch định ngay (Design now): Trong dài hạn, PTT theo đuổi các cơ hội kinh doanh và đầu tư mới (Đường cong mới - New S-Curve) nhằm đảm bảo tăng trưởng dài hạn phù hợp với chiến lược 4.0 của Thái Lan. Cụ thể, PTT đã ký biên bản ghi nhớ với các tổ chức khác nhau để hợp tác phát triển các dự án về đổi mới tài chính, chuỗi giá trị điện, đổi mới động cơ điện (EV), phát triển thành phố thông minh



Hình 1. Biểu đồ đường cong thể hiện Chiến lược phát triển 3D của PTT [4]

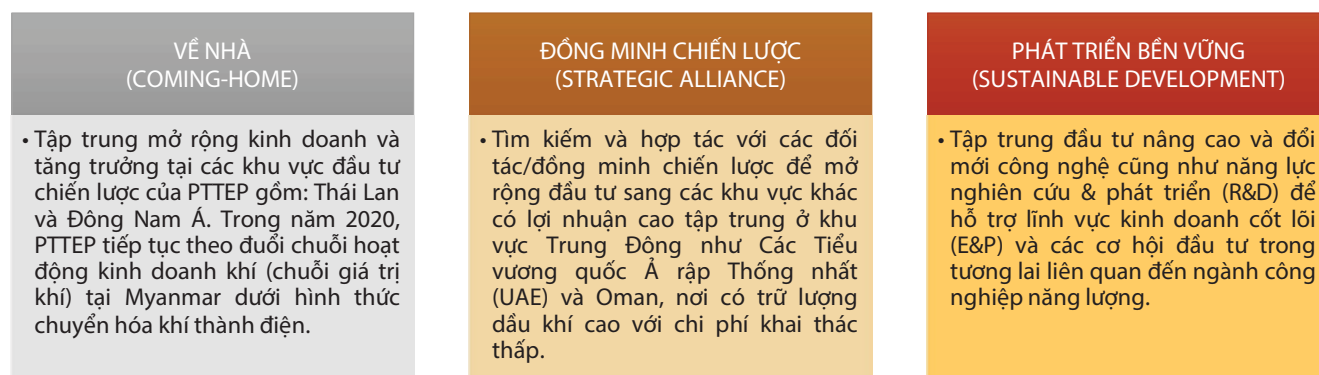
(Smart city), phát triển nguyên mẫu pin. PTT đã phê duyệt đầu tư vào xây dựng cơ sở hạ tầng trong Dự án Hành lang đổi mới kinh tế phía Đông (EECI). Mục tiêu của dự án là hỗ trợ phát triển thung lũng Wang Chan trở thành trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D) sáng tạo và đổi mới công nghệ để có thể áp dụng vào các lĩnh vực hoạt động của PTT nhằm tạo ra giá trị gia tăng [5].

PTT dự kiến đầu tư tới 180.814 triệu THB (tương đương 5,6 tỷ USD) trong giai đoạn 2020 - 2024. Cụ thể, đối với lĩnh vực thượng nguồn, PTT tập trung vào Dự án đường ống dẫn khí trên bờ thứ 5, Dự án kho cảng tiếp nhận LNG và bảo trì Nhà máy tách khí. Đối với lĩnh vực hạ nguồn, PTT tăng cường sự hợp tác giữa các doanh nghiệp dầu khí trong tập đoàn để tối đa hóa năng suất, tăng giá trị cho doanh nghiệp và thúc đẩy nền kinh tế tuần hoàn. Giá trị đầu tư cho giai đoạn 5 năm này đã loại trừ khoản dự phòng dài hạn của doanh nghiệp. Ngoài ra, PTT dự kiến chi thêm 203.583 triệu THB (khoảng 6 tỷ USD) trong 5 năm tới để tăng cường hợp tác giữa các đơn vị trong Tập đoàn như: Dự án chuỗi giá trị LNG, Dự án chuyển hóa khí thành điện và Dự án năng lượng mới phù hợp với chiến lược phát triển của Thái Lan. Với sự thay đổi xu hướng công nghệ, hành vi tiêu dùng và xu hướng năng lượng sạch, PTT tập trung đổi mới để sử dụng các công nghệ mới như: Năng lượng tái tạo, lưu trữ năng lượng, xe điện cũng như các dự án tạo điều kiện cho tăng trưởng kinh tế quốc gia như dự án thành phố thông minh trong Hành lang kinh tế phương Đông (EEC) [6].

Do tác động của COVID-19 dẫn tới giá dầu và nhu cầu sản phẩm hóa dầu sụt giảm mạnh,

Bảng 1. Kế hoạch đầu tư của PTT giai đoạn 2020 – 2024 [6]. Đơn vị tính: triệu THB

Lĩnh vực kinh doanh	2020	2021	2022	2023	2024	Tổng	%
Khí	5.799	4.774	1.019	40	40	11.672	6
Vận chuyển dầu khí	9.579	3.396	5.624	6.461	6.665	31.725	17
Hạ nguồn	44	3	183	402	242	874	1
Công nghệ và kỹ thuật	5.836	2.850	1.924	1.444	1.167	13.221	7
Trụ sở chính và các đơn vị	848	78	56	53	52	1.087	1
JV và các công ty con	47.204	30.314	21.678	12.145	10.894	122.235	68
Tổng cộng	69.310	41.415	30.484	20.545	19.060	180.814	100



Hình 2. Chiến lược mở rộng hoạt động của PTTEP [6]

PTT đang tìm cách cắt giảm 15% chi phí hoạt động và chi phí vốn trong năm 2020 sau khi thông báo lỗ 1,5 tỷ THB trong Quý I/2020, so với mức lợi nhuận 39,3 tỷ THB cùng kỳ năm 2019. PTT vẫn chưa xác định cắt giảm ngân sách chi bất kỳ dự án cụ thể nào và cũng không có kế hoạch trì hoãn đầu tư đối với các dự án hiện có. Việc dự kiến cắt giảm sản lượng xăng máy bay và diesel dẫn tới các nhà máy lọc hóa dầu của PTT chỉ hoạt động ở 90 - 100% công suất trong năm 2020 [3]. Bên cạnh đó, PTTEP cũng dự kiến giảm khoảng 7% sản lượng tiêu thụ ở mức 388.000 thùng dầu quy đổi/ngày [7].

2.1. Lĩnh vực thăm dò khai thác

PTT tham gia lĩnh vực thăm dò khai thác thông qua đầu tư tài chính vào PTTEP - doanh nghiệp có sản lượng khai thác dầu khí lớn nhất tại Thái Lan, chiếm 32% sản lượng trong nước.

Về chiến lược đầu tư, PTTEP đã áp dụng chiến lược mở rộng (Expand) và triển khai (Execute) để nâng cao lợi thế cạnh tranh, duy trì tăng trưởng bền vững trong bối cảnh ngành công nghiệp dầu khí đang và sẽ tiếp tục đối mặt với nhiều thách thức. Các hoạt động đầu tư kinh doanh trong lĩnh vực này đều tuân thủ theo các định hướng chính trong chiến lược mở rộng như Hình 2.

Trong năm 2019, PTTEP đã hoạt động rất thành công theo chiến lược Mở rộng được phản ánh trong các hoạt động mua lại tài sản như của Murphy và Partex Holding B.V. tại Malaysia, các hoạt động thăm dò như phát hiện khí tại mỏ Lang Lebah trong Dự án Sarawak SK410B. Trong năm 2020, PTTEP có kế hoạch tập trung phân bổ nhiều hơn cho chiến lược triển khai nhằm tăng khối lượng tài sản dầu khí và duy trì lợi thế cạnh tranh với các định hướng chính sau:

- Tạo ra giá trị từ các tài sản hiện có, chú trọng việc tăng sản lượng từ các tài sản chính;

- Duy trì khả năng cạnh tranh chi phí thông qua chuyển đổi kỹ thuật số và cơ cấu tổ chức;

- Tăng trữ lượng dự trữ bằng cách đẩy nhanh các dự án phát triển đang chờ quyết định đầu tư cuối (FID);

- Xác định lại và chuyển nhượng các tài sản không cốt lõi.

Cụ thể, trong năm 2020, PTTEP dự kiến:

- Thúc đẩy các hoạt động trong các dự án thăm dò ở Myanmar và Malaysia: PTTEP lên kế hoạch cho một chiến dịch thăm định Dự án Sarawak SK410B nhằm đẩy nhanh giai đoạn phát triển mỏ, tối đa hóa giá trị tài sản và tăng thêm trữ lượng dự trữ dầu khí;

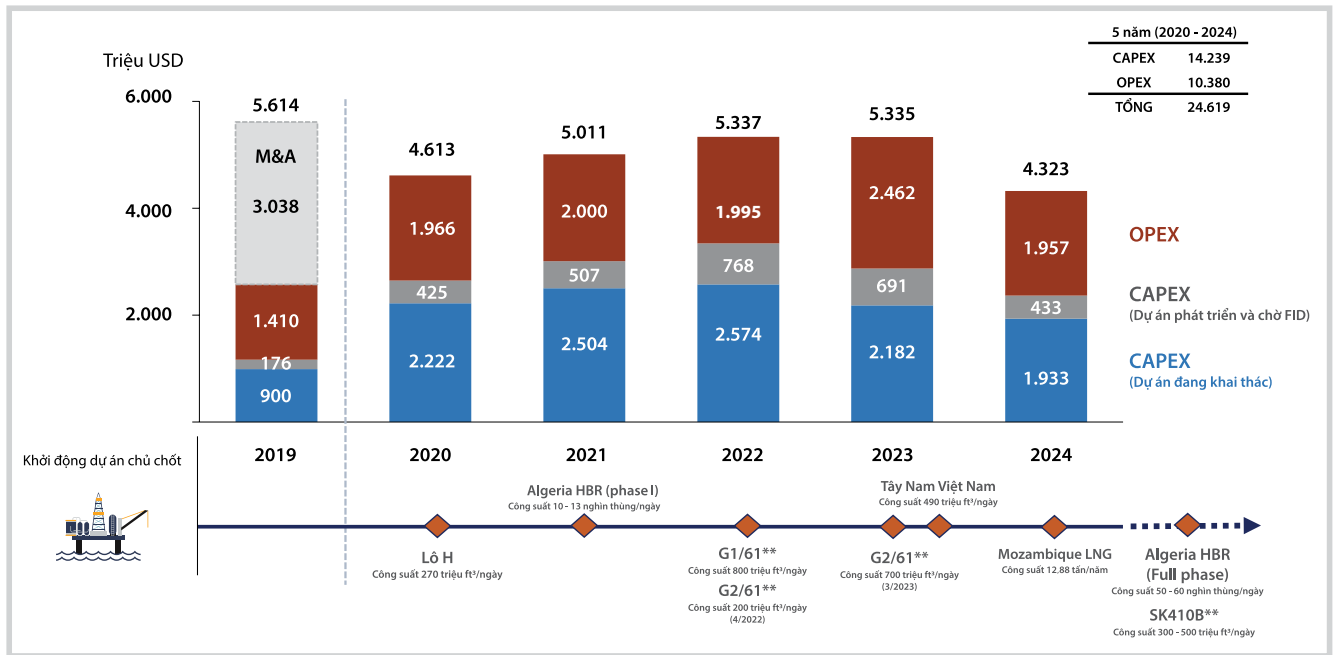
- Tạo ra giá trị lớn hơn từ các tài sản hiện có: PTTEP tiếp tục áp dụng công nghệ tiên tiến vào các hoạt động trong Dự án S1, như thử nghiệm công nghệ tăng cường thu hồi dầu (EOR), mở rộng các chiến dịch nứt vỡ thủy lực và cải thiện cơ sở vật chất và khả năng xử lý chất lỏng. Ngoài ra, PTTEP cũng đang có kế hoạch cải thiện chất lượng hình ảnh địa chấn với Trung tâm xử lý địa chấn mới (PSPC);

- Duy trì khả năng cạnh tranh về chi phí: PTTEP đã áp dụng các công nghệ số như trí tuệ nhân tạo (artificial intelligence) và học máy (machine learning) để giảm chi phí và tăng hiệu quả sản xuất;

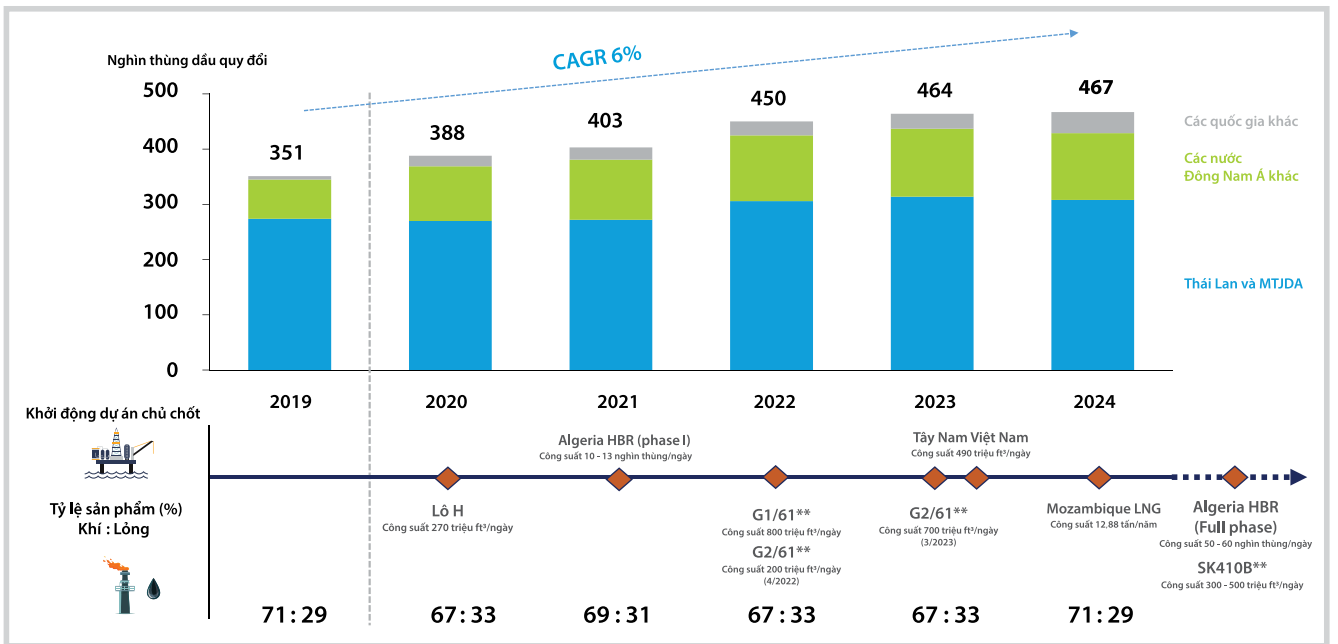
- Thực hiện chuyển nhượng các tài sản như: Bongkot, Erawan và các tài sản mới mua: PTTEP tích cực thu hút các bên liên quan để đảm bảo hoạt động chuyển nhượng được diễn ra trơn tru trong quá trình chuyển giao;

- Thúc đẩy sự phát triển của các dự án quốc tế quan trọng: PTTEP tập trung vào giám sát và hỗ trợ phát triển các dự án trọng điểm gồm dự án Mozambique khu vực 1 và dự án Algeria Hassi Bir Rekaiz.

Từ chiến lược phát triển cho giai đoạn sắp tới, PTTEP cho biết tổng chi phí đầu tư của PTTEP và các công ty con



Hình 3. Kế hoạch thăm dò khai thác dầu khí của PTTEP trong giai đoạn 2020 - 2024 [6]



Hình 4. Dự báo sản lượng dầu khí của PTTEP trong giai đoạn 2020 - 2024 [6]

theo chiến lược mở rộng và triển khai trong năm 2020 ước đạt 4,613 tỷ USD trong đó chi phí đầu tư cơ bản (CAPEX) là 2,647 tỷ USD; chi phí hoạt động (OPEX) là 1,966 tỷ USD. Cụ thể:

- Để đảm bảo sản lượng, PTTEP sẽ đầu tư 1,941 tỷ USD để duy trì sản lượng của các dự án hiện có gồm: Dự án S1, Dự án Bongkot, Dự án Arthit, Dự án MTJDA và Dự án Zawtika. Ngoài ra, PTTEP sẽ tập trung vào việc duy trì sản lượng khai thác và quản lý chuyển đổi tài sản của các dự án mới mua theo kế hoạch gồm: Dự án Malaysia, Partex,

Dự án G1/61 (mỏ Erawan) và Dự án G2/61 (mỏ Bongkot);

- Để tăng sản lượng khai thác trong tương lai, PTTEP sẽ đầu tư 425 triệu USD cho 3 dự án phát triển chính gồm: Dự án Malaysia Lô H, Dự án ngoài khơi Mozambique Rovuma khu vực 1 và Dự án Algeria Hassi Bir Rekaiz để bắt đầu khai thác thương mại theo kế hoạch và đẩy nhanh kế hoạch phát triển dự án Sarawak SK 410B tại Malaysia sau khi phát hiện thành công để đạt được Quyết định đầu tư cuối cùng (FID) trong năm 2020;

- Để có thêm các phát hiện dầu khí mới, PTTEP đầu

tư 281 triệu USD để tăng tốc các hoạt động tìm kiếm thăm dò nhằm đảm bảo tăng trưởng trong dài hạn. Các hoạt động chính gồm khoan giếng thăm dò và thăm lường tại Myanmar và Malaysia.

Tuy nhiên, do tác động của COVID-19, PTTEP đang xem xét lại kế hoạch đầu tư và dự kiến cắt giảm chi tiêu khoảng 15 - 20% trong năm 2020.

PTTEP công bố Kế hoạch đầu tư 5 năm (giai đoạn 2020 - 2024) như Hình 3.

Theo Kế hoạch đầu tư 5 năm, PTTEP dự kiến tăng trưởng sản lượng dầu khí lũy kế hàng năm (CAGR) khoảng 6%/năm. Dựa trên kế hoạch đầu tư vào năm 2020, PTTEP sẽ tăng 11% tổng doanh số bán xăng dầu so với mục tiêu năm nay. Sự tăng trưởng này là kết quả của chiến lược mở rộng, bao gồm các thương vụ mua lại tài sản ở Thái Lan, Malaysia và Trung Đông. Cụ thể, sản lượng dầu khí bán ra trung bình năm dự kiến từ các tài sản hiện có (Hình 4).

Như vậy có thể thấy, ngân sách đầu tư năm 2020 chủ yếu sẽ được phân bổ để theo đuổi chiến lược triển khai nhằm duy trì sản lượng khai thác và tập trung vào các dự án phát triển chính, bên cạnh việc đẩy mạnh các hoạt động thăm dò để bổ sung trữ lượng và đảm bảo cho sự tăng trưởng bền vững của PTTEP. Tuy nhiên, do tác động từ cuộc khủng hoảng giá dầu và dịch COVID-19 đã dẫn tới nhu cầu năng lượng trong nước sụt giảm mạnh, PTTEP đã điều chỉnh sản lượng khai thác năm 2020 xuống còn 362.000 thùng dầu quy đổi/ngày, giảm 7% so với mục tiêu trước đó ở mức giá khí 6,87 USD/triệu BTU, giá dầu và condensate 52,75 USD/thùng.

Năm 2020, PTTEP sẽ tập trung vào việc duy trì sản lượng khai thác của các dự án hiện có, tăng sản lượng khai thác dầu khí trong tương lai từ các dự án phát triển lớn ở Malaysia, Mozambique và Algeria đồng thời đẩy nhanh các hoạt động thăm dò chủ yếu ở Malaysia và Myanmar. Để ứng phó linh hoạt hơn trong bối cảnh ngành công nghiệp dầu khí thay đổi lớn, PTTEP tập trung vào việc chuyển đổi cơ cấu tổ chức, áp dụng công nghệ và đổi mới sáng tạo để nâng cao hiệu quả hoạt động. PTTEP đánh giá các cơ hội kinh doanh mới như hoạt động kinh doanh "Chuyển hóa khí thành điện" ở Myanmar để gia tăng giá trị cho các mỏ khí đốt tự nhiên

hiện có và kinh doanh ứng dụng trí tuệ nhân tạo thông qua Liên doanh AI & Robotics (ARV). Theo đó, ARV sẽ triển khai các dịch vụ thương mại cho ngành công nghiệp E&P và phi E&P bằng cách sử dụng máy bay không người lái và phương tiện tự động dưới lớp quan sát. Vào năm 2020, ARV sẽ phát triển robot cho mục đích thương mại như thiết bị kiểm tra tự động dưới nước, robot điều khiển và sửa chữa đường ống ngầm và robot kiểm tra trong đường ống. ARV cũng lên kế hoạch với hơn 30 dự án phát triển cho các năm tới. Kế hoạch đầu tư trên được thực hiện theo các nguyên tắc phát triển bền vững về các khía cạnh kinh tế, xã hội và môi trường nhằm đảm bảo tạo ra giá trị bền vững cho các bên liên quan [8].

2.2. Lĩnh vực lọc hóa dầu

PTT đầu tư vào hoạt động lọc dầu thông qua 5 công ty con với tổng công suất lọc dầu 1.040.000 thùng/ngày. Trong đó, nổi bật nhất phải kể đến PTT Global Chemical (PTTGC) với tổ hợp lọc hóa dầu lớn nhất Thái Lan. Tổng công suất lọc hóa dầu năm 2019 đạt 11,27 triệu tấn/năm. PTTGC cũng được xếp hạng cao trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương về quy mô và sự đa dạng về sản phẩm (Bảng 2 và Hình 5) [9].

Hàng năm, PTTGC đánh giá lại tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của doanh nghiệp để đảm bảo sự phù hợp của các hoạt động kinh doanh đối với các yếu tố môi trường và xu hướng kinh doanh dài hạn. Mục tiêu của PTTGC là trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong 3 khía cạnh sau:

- Tăng trưởng doanh nghiệp: PTTGC đặt mục tiêu trở thành nhà sản xuất hóa dầu và hóa chất hàng đầu thế giới với các dây chuyền sản xuất được tích hợp đầy đủ, có thể liên tục phát triển và tạo ra ổn định lợi nhuận;
- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư: PTTGC cam kết tạo ra lợi nhuận tương đương với những công ty đầu ngành khác tại khu vực châu Á - Thái Bình Dương;
- Phát triển bền vững: PTTGC cam kết hoạt động với nguyên tắc phát triển bền vững.

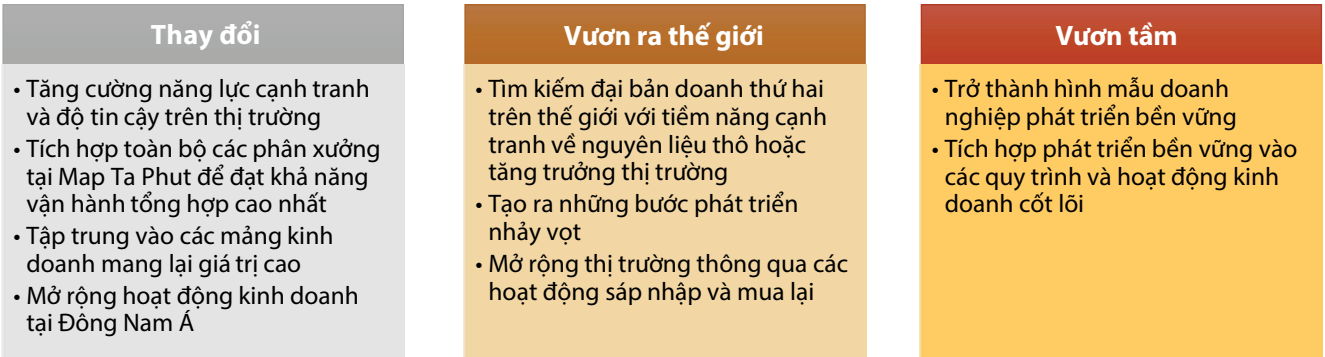
Theo đó, PTTGC đã đưa ra chiến lược phát triển được định

Bảng 2. Nhóm các sản phẩm cốt lõi của PTTGC [9]

STT	Sản phẩm	Công suất
1	Lọc dầu	280.000 thùng/ngày
2	Nhóm hợp chất thơm	2.419.000 tấn/năm
3	Olefins	2.988.000 tấn/năm
4	Polymers	3.268.000 tấn/năm
5	Hợp chất từ gốc EO	473.000 tấn/năm
6	Nhóm hóa chất xanh	917.000 tấn/năm
7	Nhóm các hóa chất và vật liệu hữu cơ	250.000 tấn/năm
8	Phenol	954.000 tấn/năm



Hình 5. Các sản phẩm cốt lõi của PTTGC [9]



Hình 6. Chiến lược phát triển của PTTGC [9]

hình bằng 3 bước: Thay đổi (Step change); Vươn ra thế giới (Step out); Vươn tầm (Step up) với tầm nhìn “Trở thành doanh nghiệp hóa chất hàng đầu thế giới cho cuộc sống tốt đẹp hơn” (Hình 6).

Trong năm 2019, PTTGC đã đầu tư 6,155 tỷ USD vào các hoạt động kinh doanh và thực thi chiến lược thành công với một số dấu mốc như sau:

- * Thay đổi
 - Thực hiện chính sách tăng trưởng doanh thu (Max infinity) và tiết giảm chi phí vận hành (OPEX saving):
 - + Năm 2019 không phát sinh thêm chi phí hoạt động;
 - + Cải thiện công suất khai thác bằng cách thay đổi chất xúc tác như sử dụng ARO1 giúp tăng 2% công suất (từ 98% lên 100%), MEG giúp tăng 7% công suất (từ 100% lên 107%).
 - Thực hiện chuyển đổi số trong toàn doanh nghiệp với 29 trường hợp thí điểm được đưa vào áp dụng, hướng

tới mở rộng quy mô số hóa các dự án cũng như số hóa mô hình hoạt động của các quy trình vận hành hay khám phá các cơ hội tiềm năng cho các sáng kiến kỹ thuật số.

+ Cải thiện độ ổn định của các phân xưởng: Đảm bảo độ ổn định của các phân xưởng, thời gian dừng hoạt động ngoài kế hoạch giảm xuống mức tối thiểu.

* Vươn ra thế giới

PTTGC đang tìm kiếm khu vực tiềm năng thứ hai trên thế giới, với mục tiêu đầu tiên là khu vực Bắc Mỹ với trữ lượng khí đá phiến dồi dào và nhu cầu khu vực rất cao.

* Vươn tầm

Năm 2019, PTTGC chính thức đứng đầu Bảng chỉ số bền vững Dow Jones (DJSI) và luôn giữ vững vị trí tại Top 10 doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực hóa chất tại bảng chỉ số DJSI thế giới và DJSI của các thị trường mới liên tục trong 7 năm liên tiếp.

Trước đại dịch COVID-19, PTTGC ưu tiên các biện pháp

Bảng 3. Hoạt động Chuyển đổi số của PTTGC trong năm 2019 [9]

Kinh doanh	Công nghệ	Con người
Hoạt động bảo trì: Quản trị tài sản, bảo trì tiên đoán.	Thành lập nền tảng công nghệ cho toàn doanh nghiệp:	Tăng cường khả năng hội nhập chuyển đổi số:
Hoạt động vận hành: Phân tích dữ liệu chuyên sâu, quản trị phân xưởng.	- Nền tảng cho cải thiện chất lượng dữ liệu;	- Khoa học dữ liệu;
Hoạt động tiếp thị, kinh doanh và hậu cần: Quản trị hàng tồn, Quản trị quan hệ khách hàng (CRM).	- Nền tảng cho tích hợp dữ liệu;	- Tổ chức chương trình sáng kiến doanh nghiệp GC Shark Tank mùa 2;
Các hoạt động hỗ trợ: Quản trị an toàn lao động, thực hiện mua sắm thông qua tự động hóa quy trình bằng robot (RPA).	- An ninh mạng.	- Tổ chức các hoạt động nhằm xây dựng năng lực con người.

Bảng 4. Chiến lược hành động của PTTGC [9]

Giải quyết	Duy trì	Khôi phục	Tái tư duy	Cải cách
Giải quyết những thách thức trước mắt do COVID-19 tạo ra cho lực lượng lao động, khách hàng và đối tác.	Giải quyết các thách thức về quản lý tiền mặt trong ngắn hạn cũng như các vấn đề về khả năng duy trì lâu dài.	Xây dựng kế hoạch chi tiết để nhanh chóng trở lại hoạt động với quy mô cũ.	Tái tư duy về “trạng thái bình thường mới” - nếu phải hoạt động không liên tục thì doanh nghiệp có thể can thiệp bằng cách nào.	Làm rõ về khả năng “tiến hóa” của ngành (quy định, vai trò của chính phủ.
- Phương án làm việc tại nhà/ giãn cách xã hội; - Hỗ trợ IT và an ninh mạng; - Phương án cách ly với các phòng ban thiết yếu; - Kiểm dịch phòng ngừa với các chuyên gia nước ngoài; - Quản lý Chuỗi cung ứng nội bộ và bên ngoài (Ví dụ: Tối ưu hóa hoạt động, Quản lý hàng tồn kho và giám sát hoạt động của nhà cung cấp và khách hàng); - Ưu tiên sức khỏe và tinh thần của nhân viên; - Các hoạt động tình nguyện và trách nhiệm xã hội.	- Quản lý thanh khoản; - Kiểm soát chi phí; - Tối ưu hóa chiến lược tiếp thị và sản xuất theo điều kiện thị trường, nguyên liệu thô và giá cả; - Quản lý rủi ro về giá nguyên liệu và sản phẩm (bao gồm cả ngoại tệ); - Các biện pháp tài chính bao gồm Kịch bản tài chính, Kiểm tra sức chịu đựng tài chính và Quản lý thanh khoản; - Số hóa quản lý chuỗi cung ứng (Ví dụ: Dịch vụ khách hàng trực tuyến).	- Cải thiện danh mục sản phẩm bằng cách tăng sản phẩm giá trị cao; - Tăng tốc hiệu quả tổ chức: + Hiệu suất tối đa; + Tích hợp các phân xưởng tại Map Ta Phut. - Nâng cao năng lực cạnh tranh; - Phân tích kịch bản “trạng thái bình thường mới” gồm tác động của sự gián đoạn từ đợt bùng phát COVID-19; - Đánh giá lại hoạt động kinh doanh; - Ưu tiên cho dự án, năng lực đầu tư và kế hoạch tài trợ; - Cải thiện quy trình kinh doanh và lực lượng lao động để đạt năng suất cao hơn liên quan đến “trạng thái bình thường mới”.	Giám sát chính sách của chính phủ Thái Lan và chính sách quốc tế để áp dụng cho chiến lược công ty sau khi dịch COVID-19 bùng phát.	

bảo vệ sức khỏe của nhân viên, đồng thời duy trì hoạt động trên toàn chuỗi cung ứng. “Trạng thái bình thường mới” khiến PTTGC phải rà soát lại chiến lược và các kế hoạch trong ngắn hạn và trung hạn:

- Ví mô: Tập trung trên nền tảng công nghệ số: Thu hẹp nền kinh tế trên khía cạnh hệ sinh thái và chủ nghĩa bảo hộ; tăng thêm yếu tố khu vực và nội địa hóa chuỗi cung ứng; tăng tốc trong xây dựng nền tảng kỹ thuật số, hệ thống dữ liệu và an ninh mạng;

- Phát triển bền vững: Phát triển của năng lượng sạch.

Từ những đánh giá trên, PTTGC quyết định đưa ra chiến lược hành động 5 bước: Giải quyết (Resolve), Duy trì (Resilience), Khôi phục (Return), Tái tư duy (Reimagination),

Cải cách (Reform) với các bước thực hiện cụ thể như Bảng 4. Với chiến lược như trên, PTTGC đã đưa ra mục tiêu cụ thể trong giai đoạn này như sau:

** Kiểm soát chi phí*

Giảm 1 tỷ THB chi phí hoạt động (từ không phát sinh thêm OPEX năm 2019, mục tiêu giảm 5% OPEX vào tháng 1/2020 và giảm hơn 10% vào tháng 3/2020). Kiểm soát chi phí nhân sự: Giảm tuyển dụng, giảm thời gian tăng ca; kiểm soát chi phí đi lại và thuê thiết bị; kiểm soát chi phí nhà thầu và tư vấn; giảm các hoạt động thiết yếu.

** Tối ưu hóa sản phẩm*

- Tối ưu hóa nguồn cung đầu: Tìm nguồn cung ứng

dựa trên nhu cầu của reformat và nhóm các hợp chất thơm; quay vòng liên tục đối với condensate.

- Tối ưu hóa nguyên liệu và quản lý chuỗi cung ứng: Tối ưu hóa nguyên liệu nội bộ cho olefin/tối ưu hóa naphtha; tối ưu hóa chuỗi giá trị; nắm bắt cơ hội nhập khẩu ethylene giá rẻ; tham gia chặt chẽ với các bên thông qua chuỗi cung ứng từ nhà cung cấp đến khách hàng.

- Tối ưu hóa sản xuất: Quy trình sản xuất nhiên liệu hàng không chuyển thành diesel và naphtha do nhu cầu nhiên liệu bay giảm kể từ Quý I/2020. Nhiên liệu hàng không giảm còn 0% từ Quý II/2020 trở đi.

** Bán hàng và tiếp thị*

Điều chỉnh kế hoạch bán hàng phù hợp với tình hình hiện tại: Nhanh chóng điều chỉnh kế hoạch bán hàng và sản xuất để nắm bắt nhu cầu ngày càng tăng đối với nhựa sử dụng 1 lần trong COVID-19, như bao bì, sản phẩm tiêu dùng; thay thế đối thủ trong tình hình gián đoạn do cách ly xã hội. Điều chỉnh danh mục sản phẩm và giá sản phẩm (tăng số lượng sản phẩm có giá trị cao).

** Chuẩn bị thanh khoản*

Tiến hành kiểm tra sức chịu đựng tài chính để đảm bảo thanh khoản. Phát hành 15 tỷ THB trái phiếu doanh nghiệp vào tháng 4/2020. Bổ sung các phương án tín dụng giá trị 30 tỷ THB trong Quý II/2020. Giám sát chặt chẽ thị trường và chủ động quản lý rủi ro của bên đối tác.

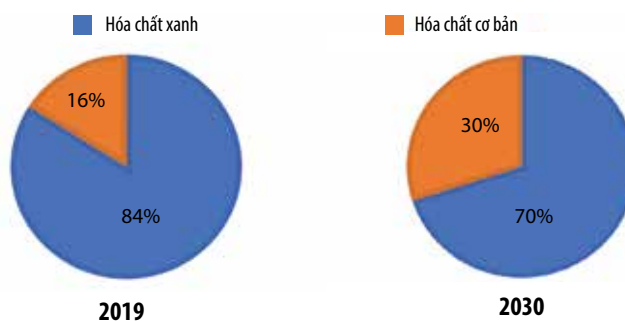
** Ưu tiên đầu tư*

Xem xét lại nền tảng của các dự án theo kế hoạch Capex; thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh giá trị cao; tập trung vào mảng hoạt động mới (nhựa dân dụng và chăm sóc cá nhân, vệ sinh, y tế); khám phá các cơ hội mua bán, sáp nhập tài sản tiềm năng.

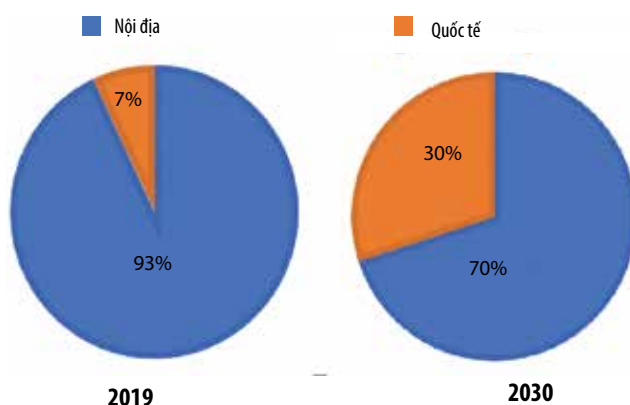
Trong thời gian tới, PTTGC tiếp tục đẩy mạnh và tinh chỉnh các mục tiêu theo định hướng 3 bước, tập trung vào nâng cao năng lực cạnh tranh, đánh giá lại các kế hoạch đầu tư và nắm bắt các cơ hội mới:

** Thay đổi:*

Tích hợp các phân xưởng tại Map Ta Phut với các mục tiêu: Tối ưu hóa chuỗi cung ứng; tối ưu hóa công tác hậu cần và tiếp thị các sản phẩm polymer; tối ưu hóa sử dụng năng lượng và tiện ích và tăng cường giá trị gia tăng với các biện pháp: Áp dụng quy trình làm việc MAX cùng với các chuyên gia nội bộ và doanh nghiệp vừa và nhỏ trong tập đoàn (tăng doanh thu thêm 2 tỷ THB); Áp dụng các biện pháp chuyển đổi số để tăng cường năng suất; Tăng



Hình 7. Tỷ trọng sản xuất hóa chất của PTTGC đến năm 2030 [9]



Hình 8. Tỷ trọng hoạt động quốc tế/nội địa trong tổng danh mục đầu tư của PTTGC [9]

cường hợp tác giữa các bộ phận. Tập trung vào các mảng kinh doanh giá trị cao: Mục tiêu nâng tỷ trọng sản xuất hóa chất xanh từ 16% năm 2019 lên 30% năm 2030 (song song là sự giảm tỷ trọng tương ứng của sản xuất hóa chất cơ bản từ 84% xuống 70%). Mở rộng thị trường ra các nước trong khu vực: Việt Nam, Indonesia và Ấn Độ.

** Vươn ra thế giới*

PTTGC đang tiếp tục tìm kiếm đại bản doanh tiềm năng thứ hai trên thế giới tại nơi có nguồn nguyên liệu cạnh tranh và khả năng tiếp cận khách hàng tốt. Bên cạnh đó, tiến hành thâm nhập các thị trường mới thông qua các hoạt động M&A, công nghệ mới, phát triển các sản phẩm đặc thù, hợp tác với các doanh nghiệp nội địa. Mục tiêu đến năm 2030, tỷ trọng hoạt động quốc tế trong tổng danh mục đầu tư tăng từ 7% năm 2019 lên 30%.

** Vươn tầm*

Tích hợp phát triển bền vững vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi:

- + Vận hành thông minh với mục tiêu đến năm 2030 cắt giảm lượng khí thải nhà kính xuống 20%, giảm lượng khí thải xuống 52%.

+ Áp dụng các nguyên tắc thiết kế sinh thái cho các sản phẩm thân thiện với sức khỏe và môi trường: Tăng số lượng sản phẩm sử dụng ít khí thải carbon, tăng hiệu suất và danh mục sản phẩm xanh vào năm 2030 lên 30%.

+ Kết nối vòng lặp kết nối đa ngành qua các chuỗi giá trị từ đầu đến cuối: Từ quản trị chất thải đến quản trị khách hàng:

- Cố gắng đạt tỷ lệ tái chế 20% khối lượng những sản phẩm nội địa của PTTGC có khả năng trở thành rác thải nhựa;
- Trên khía cạnh xã hội, PTTGC hợp tác quản lý rác thải nhựa với các tổ chức như: Think Cycle Bank, PPP (Mô hình thí điểm cho nền kinh tế tái sử dụng chất thải nhựa)...

4. Kết luận

Một chiến lược thành công là một chiến lược bám sát thực tế, linh hoạt và chủ động thay đổi theo các yếu tố nội tại và ngoại cảnh để phản ánh rõ sự chuyển dịch của môi trường kinh doanh cũng như tầm ảnh hưởng của các tác động khác. Có thể nhận thấy, PTT đã liên tục cập nhật xu hướng và triển khai hoạch định chiến lược một cách bài bản, đáp ứng đúng và đủ nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt thể hiện rõ với cách mà PTT ứng phó với cuộc khủng hoảng đến từ đại dịch COVID-19 vào đầu năm 2020 bằng việc đưa ra những chiến lược mới kịp thời và nhạy bén nhằm giảm thiểu tối đa rủi ro và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường mới đầy thử thách.

Tài liệu tham khảo

- [1] PTT Public Company Limited, "PTT vision, missions and values", 18/5/2020. [Online]. Available: <https://www.pttplc.com/en/About/About-Ptt/Vision-Mission-Values.aspx>.
- [2] Fortune, "Fortune Global 500", 18/5/2020. [Online]. Available: <https://fortune.com/global500/2019/ptt/>.
- [3] PTT Public Company Limited, "Management discussion and analysis 1Q2020", 2020. [Online]. Available: <https://investor.pttgcgroup.com/misc/MDNA/20200508-pttgc-mdna-1q2020-en.pdf>.
- [4] PTT, "Thailand Corporate Day 2020 in Malaysia with Maybank Kim Eng", 2020.
- [5] PTT Public Company Limited, "Annual Report 2019", 2019.
- [6] PTT Public Limited Company, "PTT News", 17/1/2020. [Online]. Available: <https://www.pttplc.com/en/Media/News/Content-4930.aspx>.
- [7] "PTT books losses, cuts investment", 11/5/2020. [Online]. Available: <https://www.bangkokpost.com/business/1916260/ptt-books-losses-cuts-investment>.
- [8] PTTEP, "Investor presentation non deal roadshow", 2/2020.
- [9] PTTGC, "Thailand corporate day BAML & Phatra", 2019.

PTT'S DEVELOPMENT STRATEGY - ACTION PLAN TO 2024

Ta Hien Trang, Nguyen Thuan Yen

Vietnam Petroleum Institute

Email: trangth@vpi.pvn.vn

Summary

PTT Public Co., Ltd. implements a 3D strategy with the objectives of focusing on business growth as well as working towards sustainable development, ensuring long-term benefits of stakeholders. Specifically, PTT focuses on improving its competitiveness, promoting technological innovations to reduce costs and increase profits; investing in infrastructure and expanding related fields which have the potential to create added value domestically and abroad; pursuing new business and investment opportunities to guarantee long-term growth.

In early 2020, with the double impact of the oil price crisis and COVID-19 pandemic, PTT adjusted its strategy to cope with the negative impacts, showing flexibility, timeliness and effectiveness in strategy planning. The article introduces PTT's strategy to 2024, with the goal of becoming a multinational energy company, integrating energy trading and petrochemical production.

Key words: PTT, 3D strategy, PTTEP, PTTGC.