

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG NGÀNH XĂNG DẦU TRONG GIAI ĐOẠN HỘI NHẬP KINH TẾ THẾ GIỚI 2011-2015

Nguyễn Vũ Văn Anh*

TÓM TẮT

Trong tiến trình hội nhập kinh tế thế giới, việc xây dựng chiến lược phát triển thị trường và nâng cao khả năng cạnh tranh là yêu cầu có tính cấp bách trong giai đoạn hậu gia nhập WTO hiện nay. Nhận thức được điều này, ngành xăng dầu Việt Nam trong thời gian qua đã từng bước hoàn thiện hệ thống phân phối. Hệ thống cung cấp này đã phát triển rất nhanh, tạo ra động lực cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Chúng tôi thực hiện nghiên cứu khảo sát nhằm đưa ra một số giải pháp phát triển thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh cho ngành xăng dầu Việt Nam giai đoạn 2011-2015.

SOLUTIONS FOR MARKET DEVELOPMENT OF VIETNAM PETROLEUM INDUSTRY IN WORLD ECONOMIC INTEGRATION, 2011-2015

SUMMARY

In the process of world economic integration, building a strategic market development and improving competitiveness is an imperative requirement in the current post-WTO period. Recognizing this, in recent years the petroleum industry of Vietnam has gradually improved distribution system and has developed rapidly supply system, which creates fierce competitive motive power. We conducted an exploratory study on competitiveness in order to provide some solutions to market development and improve the competitiveness of Vietnam petroleum industry in 2011-2015.

I. MỞ ĐẦU

1. Tổng quan về thị trường xăng dầu thế giới

Trong 5 năm gần đây, sản lượng khai thác dầu mỏ của các nước trong và ngoài khối OPEC không ngừng tăng lên, cố gắng thỏa mãn nhu cầu tiêu thụ ngày càng tăng của thế giới. Tổng sản lượng khai thác dầu thô của thế giới bình quân 78,5 triệu thùng/ngày. Đây là sản lượng khai thác khá cao trong giai đoạn khủng hoảng hiện nay.

Kể từ năm 2011 đến nay, giá dầu thô thế giới đã tăng hơn gấp đôi so với 0 giờ ngày 1/12/2000 (thời điểm Irắc cắt khối lượng cung cấp 2,4 triệu thùng/ngày), cho dù 11 nước thành

viên OPEC đã nâng sản lượng dầu lên mức cao nhất trong 26 năm qua. Các chuyên gia tư vấn về dầu mỏ nhận định giá dầu dường như nằm ngoài tầm kiểm soát của OPEC và hiện biến động không chỉ đơn thuần phản ánh các yếu tố cung cầu.

Có một hiện thực hiển nhiên ai cũng thấy, dầu mỏ hiện đang là nguyên nhiên vật liệu được giao dịch với khối lượng lớn, mà giá cả bị chi phối bởi hai yếu tố chính là quy luật cung cầu của thị trường và tình hình chính trị an ninh tại các nước Trung Đông. Theo các chuyên gia kinh tế, nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng tăng giá xăng dầu như hiện nay là do một số nguyên nhân chính như sau:

* Trường Đại học Công nghiệp TP.HCM

- Thứ nhất là do nhu cầu tiêu thụ xăng dầu trên thế giới ngày càng cao, trong đó Trung Quốc được coi như là quốc gia mới có nhu cầu tiêu thụ tăng vọt trong 5 năm gần đây.

- Thứ hai là do đồng USD suy yếu. Trong 10 năm gần đây, USD mất giá từ 12-18% so với các đồng ngoại tệ khác. Trong khi dầu mỏ được giao dịch bằng USD. Khi đồng tiền này bị mất giá, các nước xuất khẩu muốn nâng giá dầu thô để bù lại. Các chuyên gia nhận định, nếu giá dầu tăng cao trong một thời gian dài thì tác hại lại không khác gì một cuộc khủng hoảng lớn.

- Thứ ba là do kinh tế thế giới trải qua thời kỳ suy thoái năm 2008. Cuộc khủng hoảng này được “châm ngòi” bằng hoạt động cho vay thế chấp dưới chuẩn (sub-prime mortgage) dễ dãi và thiếu kiểm soát ở Mỹ, đặc biệt là đối với nền kinh tế Mỹ và nó có thể dẫn tới một cuộc khủng hoảng kinh tế trầm trọng kéo dài đối với toàn thế giới. “Bong bóng bất động sản Mỹ” đã vỡ, hệ quả là cuộc khủng hoảng tín dụng dẫn tới sự suy thoái kinh tế.

- Thứ tư là do những bất đồng về quyền lợi xăng dầu giữa Mỹ và một số quốc gia ở Trung Đông dẫn đến sự căng thẳng về an ninh, chính trị, quân sự và có thể dẫn đến chiến tranh như Irắc trước kia.

2. Tổng quan về thị trường xăng dầu Việt Nam

Xuất phát từ tình hình giá dầu mỏ thị trường thế giới tăng cao do những tác động chính trị phức tạp giữa Mỹ và Irắc tại khu vực “giếng dầu” Trung Đông, các doanh nghiệp dầu mỏ kinh doanh xăng dầu trong nước đã gặp khó khăn nặng nề khi mỗi lít, kg xăng dầu nhập về tới cảng, chưa đưa vào lưu thông, đã lỗ hàng trăm đồng/ lít, kg. Tình hình này kéo dài từ nhiều năm qua dẫn đến việc Chính phủ điều chỉnh tăng giá bán nhiều lần cho mặt hàng xăng dầu. Trong khoảng thời gian điều chỉnh giá này xảy ra hai hiện tượng:

- Các đơn vị cung ứng nhỏ và các đại lý tư nhân bán lẻ xăng dầu bắt đầu giảm lượng

hàng bán ra trước hết để giảm lỗ và sau đó chờ giá lên để đầu cơ, đây cũng là hiện tượng thông thường trong kinh doanh.

- Việc kiểm soát điều chỉnh giá cho phù hợp với thị trường chưa chặt chẽ nên có thời gian xăng dầu Việt Nam lại chảy ngược về thị trường Campuchia do chênh lệch giá đến gần 3.000đ/ lít.

Hai hiện tượng trên xảy ra đã khiến nhu cầu xăng dầu tăng dồn dập và xảy ra khan hiếm giá cục bộ ở một số địa phương, trong đó Hà Nội là nặng nề nhất.

Hiện nay, giá dầu trên thế giới lại tiếp tục tăng so với những năm trước, việc bình ổn giá cả, ổn định đời sống nhân dân trong "con bão" biến động giá trên toàn cầu lúc này là một bài toán khó, không thể cứ mãi bù lỗ, nhưng điều chỉnh giá cả làm sao để lợi ích quốc gia không bị ảnh hưởng nghiêm trọng vì sự bao cấp giá xăng dầu, đồng thời cũng không gây nên những cú sốc tương tự như "con sốt" tại các cây xăng.

II. DỮ LIỆU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1. Dữ liệu thu thập

- Thu thập các dữ liệu thứ cấp từ các doanh nghiệp (DN), cơ quan, ban ngành, sở có liên quan đến hoạt động kinh doanh xăng dầu cụ thể như Cục Thống kê, sở Công Thương, một số DN kinh doanh xăng dầu như Petrolimex, PetroMekong, Petec, SaigonPetro, Petimex...

- Thu thập các dữ liệu sơ cấp thông qua việc khảo sát, điều tra bằng bảng câu hỏi, phỏng vấn trực tiếp.

2. Quy trình nghiên cứu

a. Xác định đối tượng nghiên cứu là các DN có hoạt động kinh doanh xăng dầu.

b. Phạm vi nghiên cứu giới hạn ở một số DN kinh doanh xăng dầu thuộc địa bàn TP. Đà Nẵng trở vào.

c. Xác định đối tượng khảo sát, nguồn thông tin và lập kế hoạch thu thập thông tin thứ cấp và thông tin sơ cấp.

d. Thiết kế bảng câu hỏi và tiến hành điều tra, thu thập thông tin ở một số DN, cơ quan, sở, ban ngành.

e. Sàng lọc thông tin, xử lý thông tin bằng công cụ phần mềm SPSS.

f. Tiến hành phân tích thông tin, đánh giá, thảo luận một số vấn đề mới khám phá.

g. Kết luận và đề xuất giải pháp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng:

- Phương pháp khảo sát, điều tra qua bảng câu hỏi.

- Phương pháp thống kê, toán.

- Phương pháp so sánh.

- Phương pháp chuyên gia.

- Phương pháp dự báo xu hướng.

- Phương pháp phân tích duy vật biện chứng.

III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

1. Kết quả nghiên cứu qua dữ liệu thứ cấp

Qua kết quả thu thập dữ liệu thứ cấp tại một số cơ quan, chúng tôi nghiên cứu và thảo luận rút ra một số nhận định như sau:

a) Đánh giá về năng lực phát triển thị trường của ngành xăng dầu tại địa bàn TP.HCM

Với tổng số 568 cửa hàng xăng dầu tại địa bàn TPHCM, hệ thống cửa hàng xăng dầu được thống kê như sau:

Bảng 1: Hệ thống cửa hàng xăng dầu hiện tại theo sở hữu

Chỉ tiêu	Số cửa hàng	Tỉ trọng
Tổng cộng	568	100%
Xét theo thành phần kinh tế		
Doanh nghiệp Nhà nước	110	19,4%
Doanh nghiệp tư nhân	271	47,7%
Công ty cổ phần	111	19,7%
Công ty TNHH	63	11,2%
Khác	13	2,3%
Xét theo hình thức kinh doanh	568	100%
Nhập khẩu – trực tiếp bán lẻ	69	12%
Thông qua tổng đại lý và đại lý	499	88%

Như vậy, doanh nghiệp Nhà nước quản lý 110 cửa hàng (chiếm 19,4%), trong khi đó các thành phần kinh tế khác quản lý 458 cửa hàng (chiếm 80,6%). Các đơn vị nhập khẩu là doanh nghiệp Nhà nước trực tiếp đầu tư tổ chức bán lẻ qua 69 cửa hàng chỉ chiếm 12%, số còn lại (499 cửa hàng, chiếm 88%) xăng dầu cung cấp cho người tiêu dùng thông qua hệ thống đại lý và tổng đại lý.

Với số 499/568 cửa hàng thuộc đại lý và tổng đại lý (chiếm 88%) có thể thấy hình thức tổng đại lý và đại lý đã góp phần quan trọng vào việc đáp ứng nhu cầu cũng như tốc độ tăng cao phát triển đại lý bán lẻ xăng dầu của TPHCM.

Hệ thống các cửa hàng được xác lập trong hệ thống phân phối của 11 doanh nghiệp nhập khẩu kinh doanh xăng dầu.

Bảng 2: Các công ty đầu mối nhập khẩu xăng dầu

1. Tổng Công ty xăng dầu VN (Petrolimex)	6. Công ty liên doanh dầu khí (Petro Mekong)
2. Công ty thương mại đầu tư (Petec)	7. Công ty xăng dầu quân đội (Vipco)
3. Công ty dầu khí Sài gòn (Sài gòn Petro)	8. Công ty xăng dầu Hàng không (Vinapco)
4. Công ty thương mại dầu khí (Petechim)	9. Công ty xí nghiệp xăng dầu Đồng Tháp (Petimex)
5. Công ty dịch vụ dầu khí (PDC)	10. Công ty vận tải và thuê tàu biển (Vitranchat)
	11. Công ty vật tư Phú Yên

Hệ thống kho cảng chứa xăng dầu của các đơn vị kinh doanh xăng dầu trên địa bàn TPHCM được thể hiện năng lực - tiềm lực kinh doanh xăng dầu của mỗi doanh nghiệp.

Bảng 3: Kho cảng chứa xăng dầu tại địa bàn Tp.HCM

Doanh nghiệp	Cầu cảng		Dung tích chứa (m ³)				Tỉ lệ sức chứa %
	Số lượng	N.lực T.nhận Max (tấn)	Tổng	Xăng	DO, KO	FO	
Petrolimex SG	12	36000	428000	96000	158000	102000	52
Saigon Petro	2	25000	202000	30000	65000	10000	25
Petec	1	20000	96000	35000	39000	22000	12
Petechim	1	25000	50000	10000	35000	5000	6
XD Quân đội	2	10000	40000	15000	25000		5
Tổng số	18	116000	816000	186000	322000	1440018	100

b) Phân tích cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 4: Phân tích cơ cấu nguồn nhân lực

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011
<i>Số lượng lao động</i>	22.597	24.417
- Lao động trực tiếp	17.760	19.896
- Lao động gián tiếp	4.837	4.521
<i>Trình độ</i>		
- Trên đại học	170	212
- Đại học	4.981	5.121
- Trung cấp	3.776	6.576
- Sơ cấp/ CNKT	5.876	9.984
- Chưa đào tạo	1.725	2.524
<i>Giới tính</i>		
- Nam	17.095	18.756
- Nữ	5.502	5.661

Qua số liệu ở bảng trên cho thấy, tổng số lao động trong tổng công ty có sự thay đổi. Cụ thể năm 2011 là 24.417, tăng 1.820 người so với năm 2010. Nguyên nhân của việc tăng lao động là do kinh tế phát triển, nhiều công ty lớn nhỏ phát triển tạo việc làm cho người lao động.

- Xét theo trình độ nhân sự: Số lượng cán bộ nhân viên trên đại học và đại học chiếm khoảng 22,8% (năm 2010) và thường giữ vị trí lãnh đạo từ cấp cao đến lãnh đạo cấp cơ sở.

- Xét theo giới tính: Nói chung lao động nam chiếm tỉ trọng lớn trong tổng công ty và giữ tương đối ổn định qua các năm (khoảng 75%). Lao động nam chủ yếu tập trung ở các công ty thành viên chuyên sản xuất, khai thác cũng như ở các công việc có độ phức tạp như: cơ khí, vận tải, hóa dầu, các kho và bể chứa. Còn lại là lao động nữ, thường là lao động gián tiếp, tập trung ở các phòng chức năng.

2. Phân tích số liệu khảo sát

a) Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation) của DN ngành xăng dầu

Bảng 5: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Điểm số quan trọng
Tiềm năng thị trường lớn	0.08	2	0.16
Ưu đãi thuế thu nhập doanh nghiệp	0.05	2	0.1
Ưu đãi thuế VAT	0.05	3	0.15
Lãi suất vay bằng đồng USD hợp lý	0.05	2	0.1
Nguồn cung cấp hàng ổn định	0.12	3	0.36
Chủ trương phát triển công ty của Nhà nước	0.16	3	0.48
Nhu cầu tiêu thụ xăng dầu, đặc biệt khu vực Châu Á	0.12	4	0.48
Giá hợp lý	0.05	2	0.08
Số lượng xuất dầu thô xu hướng giảm đi	0.05	3	0.15
Yêu cầu khắt khe về môi trường	0.06	3	0.18
Sự cạnh tranh từ các công ty xăng dầu khác	0.08	4	0.32
Sức ép về thời gian lưu kho	0.05	2	0.08
Ảnh hưởng từ thời tiết	0.08	3	0.24
Tổng cộng	1.00		2.88

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,88 (so với mức trung bình là 2,50) cho thấy phản ứng của DN ngành xăng dầu đứng ở mức trên trung bình đối với các cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài. Các yếu tố như sự cạnh tranh từ các công ty khác, ảnh hưởng từ thời tiết, từ

lượng hàng sản xuất trong nước là những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến sự thành công của công ty. Tuy nhiên, mức phản ứng hiện tại của DN ngành xăng dầu với các yếu tố này vẫn còn ở mức thấp.

b) Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation)

Bảng 6: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Điểm số quan trọng
Là hãng xăng dầu lớn của Nhà nước	0.2	2	0.4
Doanh nghiệp đạt ISO 9001-2000, tài chính lành mạnh, vốn lớn, đầu tư mạnh	0.16	2	0.32
Cơ sở vật chất hiện đại	0.10	4	0.40
Đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân bán hàng có kinh nghiệm	0.15	3	0.45
Số cửa hàng bán sản lượng thấp khá nhiều	0.10	2	0.20
Cơ chế điều hành kinh doanh chưa linh hoạt	0.08	3	0.24
Quy mô, diện tích cửa hàng không lớn, phân bố không đồng đều	0.05	4	0.20
Thủ tục trong công tác quản lý còn rườm rà	0.08	3	0.24
Thị phần so với khu vực Châu Á	0.13	1	0.13
Tổng cộng	1.00		2.58

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.58 cho thấy DN ngành xăng dầu chỉ ở mức trung bình về năng lực cạnh tranh. Do đó bên cạnh việc phát huy những mặt mạnh, DN ngành xăng dầu cần phải có hướng khắc phục những mặt yếu có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp như: nâng cấp cơ sở vật chất; nâng cao trình độ quản lý, bán hàng cho nhân viên; cải cách cơ chế điều hành trong kinh doanh và các thủ tục trong công tác quản lý.

IV. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DN NGÀNH XĂNG DẦU

1. Định hướng phát triển của Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam

- Phát triển Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam trở thành một tập đoàn sản xuất kinh doanh xăng dầu chủ lực và vững mạnh nhất, đảm bảo tiêu thụ ổn định sản phẩm của Nhà máy lọc dầu Dung Quất, mục tiêu đến năm 2010 tiêu thụ 1 triệu tấn xăng dầu, năm 2015 tiêu thụ 5 triệu tấn và 7 triệu tấn vào năm 2025.

- Hướng đến đa dạng hóa các thành phần kinh tế, đa sở hữu tham gia vào hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam.

- Xác định hoạt động kinh doanh chính yếu vẫn là kinh doanh xăng dầu thông qua việc phát triển hệ thống cây xăng - dầu phủ kín địa bàn kinh doanh trên toàn quốc.

- Tiếp tục phát triển nguồn nhân lực có trình độ quản lý giỏi đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty đến năm 2015.

2. Những thuận lợi, khó khăn khách quan của thị trường xăng dầu đối với Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam

a) Những thuận lợi

- Thuận lợi từ trong nước

Ngành dầu khí là một trong những ngành quan trọng, được Chính phủ quan tâm nhiều nhất. Việc phát triển ngành dầu khí góp phần củng cố, phát triển kinh tế quốc dân, đặc biệt là nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng.

Việc Nhà máy lọc dầu Dung Quất phần đầu đẩy công suất lên 7 triệu tấn/năm, sẽ đáp ứng được khoảng 35% nhu cầu sử dụng xăng dầu trong nước, giảm đáng kể tỉ lệ nhập siêu của quốc gia và đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia. Đây cũng là bước tiến vượt bậc trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của Việt Nam.

Trong bối cảnh Việt Nam phải nhập khẩu hoàn toàn xăng dầu như hiện nay, việc Nhà máy lọc dầu Dung Quất đi vào hoạt động với công suất và giá thành cạnh tranh so với nhập khẩu sẽ là công cụ quan trọng để bình ổn thị trường trong những thời điểm cần thiết, nhất là khi giá nhiên liệu thế giới biến động mạnh.

- Thuận lợi từ nước ngoài

Ngày càng có nhiều tập đoàn lớn của thế giới muốn đầu tư vào Việt Nam trong lĩnh vực xăng dầu như BP. Đây là một công ty quốc tế, đầu tư tại nhiều nơi. BP cũng rất muốn hợp tác với Việt Nam, tiến hành thăm dò tại thềm lục địa vì vùng ấy có tiềm năng.

b) Những khó khăn

Giá dầu thô trên thị trường không ổn định cũng ảnh hưởng đến thị trường xăng dầu Việt Nam. Ngoài ra, điều kiện xuất dầu mỏ của ta ở ngoài khơi với sức chứa dầu là có hạn, nên sức ép về thời gian trong việc bán và thu xếp vận chuyển là rất lớn, như vậy sẽ khó chủ động trong việc xuất bán dầu ở điều kiện giao hàng cho người mua.

Về cơ chế quản lý: Chủ yếu chỉ tiếp nhận và xuất cấp theo kế hoạch của tổng công ty, chưa chủ động xây dựng kế hoạch kinh doanh từ thị trường.

Về thủ tục hành chính: quy trình phối hợp xuất hàng giữa tổng công ty/công ty và tổng kho còn nhiều thủ tục hành chính, phiền hà cho khách hàng.

Điểm yếu về tổ chức lao động: Số lượng lao động đông, chất lượng không đồng đều và tuổi đời một số cán bộ quản lý chưa cao: khó khăn trong quản lý, điều hành kho cảng xăng dầu hiện đại. Đội ngũ tác nghiệp và giao dịch đang

trong giai đoạn chuẩn hóa chuyên nghiệp, sự cập nhật về trình độ tự động hóa chưa kịp thời.

3. Một số giải pháp nhằm phát triển thị trường xăng dầu tại Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam

a) Giải pháp marketing

- Chiến lược sản phẩm, mở rộng thị trường

+ Mở rộng hoạt động kinh doanh ra ngoài nước, chiếm lĩnh 30% thị phần tại thị trường Campuchia và mở rộng xuất khẩu sang Lào; thành lập và đưa vào hoạt động văn phòng đại diện Công ty tại Singapore để chủ động trong công tác tìm kiếm nguồn hàng hóa nhập khẩu nhằm chủ động hơn trong việc xuất khẩu sang thị trường lân cận.

+ Hoàn thiện các khâu tàng trữ, vận chuyển, chế biến, phân phối và dịch vụ dầu khí; đầu tư nâng cấp Tổng kho; đầu tư xây dựng hoàn chỉnh hệ thống các nhà máy, kho hàng, cửa hàng xăng dầu đều khắp các tỉnh thành.

+ Triển khai kinh doanh các lĩnh vực như kinh doanh vận tải, bất động sản, đầu tư tài chính, xây dựng cơ sở hạ tầng, khu đô thị... nhưng kinh doanh xăng dầu vẫn có vai trò chủ đạo, tiến tới đa dạng hóa các sản phẩm kinh doanh như hóa chất, dầu khí.

- Chiến lược giá

Có hai phương thức quyết định giá cả.

+ Dựa trên chi phí: phần này công ty nắm “quyền chủ động” trong việc quyết định giá vì giá nguyên vật liệu đầu vào công ty quản lý một cách chặt chẽ và có hệ thống thì giá thành chắc chắn sẽ giảm.

+ Dựa trên sự cạnh tranh: phần này công ty dựa vào giá của các đối thủ cạnh tranh. Công ty nên quyết định giá cả dựa trên chi phí thì phù hợp với thị trường hiện tại, thể hiện được bản chất tự chủ trong hoạt động kinh doanh của Công ty. Nếu Công ty áp dụng giá dựa trên sự cạnh tranh thì sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc cạnh tranh nếu Công ty không phải là doanh nghiệp dẫn dắt thị trường.

- Chiến lược phân phối

Nội dung cơ bản của chính sách phân phối là thiết kế và quản lý mạng lưới bán hàng trong giai đoạn đầu công ty tung sản phẩm ra thị trường.

Hoàn thiện và nâng cấp hệ thống phân phối chủ yếu là xây dựng hệ thống đại lý, tập trung vào việc xây dựng cơ sở hạ tầng, không quan tâm đến việc xây dựng đội ngũ bán.

Nâng cao trình độ quản lý của các cán bộ phụ trách hệ thống bán lẻ.

- Chiến lược chiêu thị

Trong thời gian qua công ty đã phối hợp nhiều công cụ chiêu thị tác động đến khách hàng. Tuy nhiên, Công ty cần tăng cường hơn nữa các hoạt động chiêu thị. Cụ thể :

+ Quảng cáo: Công ty nên thường xuyên nâng cấp hệ thống website, xem đây là kênh thông tin rất quan trọng trong việc cung cấp thông tin của công ty đến với khách hàng, cử cá nhân chuyên phụ trách quản lý website và thực hiện các nghiệp vụ quảng cáo trực tuyến.

+ Khuyến mãi: Công ty cần thực hiện ổn định việc chiết khấu thương mại dành cho đại lý một cách thường xuyên. Thanh toán chiết khấu thương mại dưới hình thức giảm giá trực tiếp trên hoá đơn. Hình thức trợ cấp mua hàng này được xem là công cụ rất hữu dụng để tăng giá trị sản phẩm và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

+ Marketing trực tiếp: Công ty nên thực hiện kênh marketing trực tiếp một cách thường xuyên đến các khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp bằng cách gửi thư chào hàng bằng email, tư vấn bán hàng online (yahoo messenger), fax, catalogue...

+ Bán hàng cá nhân: Tổ chức các lớp đào tạo về nghiệp vụ và kỹ năng giao tiếp bán hàng cho đội ngũ nhân viên kinh doanh nhằm thực hiện bán hàng cá nhân trực tiếp đến khách hàng.

+ Quan hệ cộng đồng (PR): Đẩy mạnh các hoạt động quan hệ cộng đồng mang tính chất thực hiện trách nhiệm xã hội nhằm nâng cao uy tín cho doanh nghiệp.

b) Giải pháp nguồn nhân lực

Công ty nên tăng cường tuyển dụng lực lượng lao động trẻ có trình độ tay nghề thay thế một phần lao động sắp về hưu. Có kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ trẻ tại chỗ. Sắp xếp, bố trí lại lực lượng lao động không còn khả năng đảm đương nhiệm vụ.

c) Giải pháp về tài chính

Công ty nên thực hiện cơ chế tự chủ tài chính từng phần ở một số đơn vị có hoạt động kinh doanh năng động. Cụ thể là giao chỉ tiêu doanh thu và chi phí hoạt động cho từng cửa hàng có thể tự chủ phần nào trong hoạt động kinh doanh.

d) Giải pháp về đầu tư

- Đầu tư có chọn lọc các dự án ở các lĩnh vực doanh khác như vận tải viễn dương, hóa dầu, gas, xây lắp, cơ khí, công trình xăng dầu...

- Công ty nên liên kết với một số đơn vị nước ngoài để thực hiện các dự án đầu tư phát triển thị trường xăng dầu, xây dựng các dự án mở rộng kinh doanh như đầu tư cơ sở vật chất hạ tầng, kho bãi, trạm trung chuyển phục vụ thị trường các tỉnh miền Tây.

- Tiếp tục đầu tư mạnh vào lĩnh vực lọc dầu, hóa dầu, đổi mới hoàn thiện phương thức kinh doanh, tập trung mọi nỗ lực đầu tư cho phát triển, nâng cao chất lượng toàn diện của doanh nghiệp.

4. Kiến nghị với Nhà nước

Điều chỉnh cơ chế quản lý giá xăng dầu hiện hành theo hướng thị trường, hạn chế bao cấp về giá, tiến tới áp dụng đối với mặt hàng dầu để các doanh nghiệp chủ động tính toán trong kinh doanh.

Trên đây là một số giải pháp và kiến nghị đề xuất. Để giải pháp thực hiện một cách hiệu quả cần có sự thực hiện một cách đồng bộ và có sự hỗ trợ về mặt chính sách và chủ trương của một số cơ quan, ban ngành ở cấp vĩ mô Nhà nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai, Nguyên lý marketing, NXB Thống kê - 2007
- [2] Pearce-Robinson (1994) Strategic management (5th, ed) pp. 313 – 318.
- [3] Arthur A. Thompson, Jr. A. J Strickland III Strategic Management (12th, ed).
- [4] Đề án Củng cố, phát triển hệ thống đại lý bán lẻ xăng dầu tại TPHCM – Công ty xăng dầu KV II.
- [5] <http://www.epiphanyolutions.co.uk>
- [6] [http:// www.aip.com.au](http://www.aip.com.au)
- [7] [http:// www.petroleumonline.com](http://www.petroleumonline.com)
- [8] <http://hcm.24h.com.vn>