

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ TƯƠI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
TẠI TỔNG CÔNG TY HÓA DẦU PETROLIMEX - CTCP**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Mã số: 834 03 01

Đà Nẵng - Năm 2024

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

Người hướng dẫn: TS. Phan Hoàng Long

Phản biện 1: TS. Ngô Thị Khuê Thu

Phản biện 2: PGS.TS. Lê Thái Phong

Đề án tốt nghiệp được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại
học Đà Nẵng vào ngày 04 tháng 01 năm 2025

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐHN

LỜI MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án

Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu thông qua các hiệp định thương mại tự do và tham gia vào các tổ chức kinh tế quốc tế. Điều này mở ra nhiều cơ hội để phát triển nhưng cũng đặt ra không ít thách thức cho các doanh nghiệp trong nước nói chung và các doanh nghiệp ngành dầu mỡ nhờn nói riêng. Để hội nhập kinh tế quốc tế hiệu quả dưới tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, tận dụng cơ hội và vượt qua thách thức, đòi hỏi các doanh nghiệp dầu mỡ nhờn không những cần có khả năng khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, mà còn phải nhanh nhạy trong việc phát triển, ứng dụng các tiến bộ khoa học và công nghệ để nâng cao chất lượng sản phẩm, cải thiện năng suất lao động, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, đổi mới sáng tạo gắn chặt với chiến lược sản xuất, kinh doanh. Đây là vấn đề cốt yếu, quan trọng hàng đầu để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh (NLCT) của ngành hàng dầu mỡ nhờn (DMN) trong trong bối cảnh thị trường kinh tế toàn cầu ngày càng cạnh tranh khốc liệt và thay đổi không ngừng như hiện nay.

Thị trường dầu mỡ nhờn Việt Nam hiện nay có khoảng hơn 200 hãng dầu nhờn. Thị phần của các hãng nước ngoài tại Việt Nam đang chiếm tỷ lệ lớn, tạo áp lực lớn lên các doanh nghiệp trong nước, trong đó có dầu mỡ nhờn Petrolimex. Để cạnh tranh với các thương hiệu lớn này, dầu mỡ nhờn Petrolimex cần đầu tư mạnh mẽ vào việc nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao dịch vụ và tối ưu hóa chi phí sản xuất để cung cấp được sản phẩm, dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, giữ vững thị phần và khẳng định vị thế của Petrolimex trên thị trường.

Theo đà tăng trưởng của nền kinh tế, hiện nay nhu cầu tiêu dùng trong nước đang gia tăng mạnh mẽ, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp như chế tạo ô tô, vận tải. Việt Nam đang chứng kiến sự

phát triển vượt bậc của ngành công nghiệp ô tô và các phương tiện vận tải cả về công nghệ và chất lượng sản phẩm, từ đó kéo theo nhu cầu lớn về các sản phẩm dầu mỡ nhờn chất lượng cao. Để tận dụng cơ hội này, dầu mỡ nhờn Petrolimex cần đầu tư nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới phù hợp với yêu cầu và công nghệ mới của các phương tiện vận tải, đồng thời đảm bảo năng lực sản xuất và hệ thống phân phối rộng khắp để cung cấp sản phẩm đến người tiêu dùng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Việc xây dựng đề án các giải pháp nâng cao NLCT tại PLC là cấp thiết và quan trọng. Điều này sẽ không chỉ giúp PLC tận dụng được các cơ hội, ứng phó hiệu quả với các thách thức hiện tại để từ đó giữ được thị phần hiện tại, phát triển thêm những thị trường mới, tăng sản lượng, tăng lợi nhuận cho toàn PLC mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững và dài hạn.

Nhằm đáp ứng các yêu cầu trên, chủ đề “Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex - CTCP” được chọn là đề tài cho đề án tốt nghiệp cao học của học viên.

2. Mục tiêu của đề án

- Mục tiêu chung: việc xây dựng đề án nhằm mục đích phân tích, đánh giá thực trạng NLCT của ngành hàng DMN tại PLC. Từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao NLCT của ngành hàng DMN tại PLC.
- Mục tiêu cụ thể: đề án xác định các mục tiêu nghiên cứu cụ thể như sau:
 - + Hệ thống hóa lý thuyết về cạnh tranh, NLCT trong doanh nghiệp.
 - + Phân tích thực trạng NLCT ngành hàng DMN của PLC thông qua việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT ngành hàng DMN.
 - + Đề xuất một số giải pháp nâng cao NLCT của ngành hàng DMN tại PLC.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

- Đối tượng nghiên cứu: NLCT ngành hàng DMN của PLC

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: đề án thực hiện nghiên cứu thực trạng NLCT của PLC và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao NLCT trong phạm vi hoạt động SXKD ngành hàng DMN – sản phẩm chủ đạo của công ty.

+ Về không gian: đề án được thực hiện tại PLC.

+ Về thời gian: đề án thực hiện nghiên cứu thực trạng NLCT ngành hàng DMN của PLC theo số liệu được thu thập trong giai đoạn 2019 - 2023 và giải pháp phát triển tầm nhìn đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu đề án

Đề án sử dụng các phương pháp nghiên cứu bao gồm: tổng hợp và phân tích tài liệu, phân tích dữ liệu thực trạng hoạt động, so sánh, đối chiếu...

5. Hiệu quả, đóng góp của đề án vào thực tiễn của doanh nghiệp

Đề án đã đi sâu phân tích và chỉ ra được mặt mạnh, mặt tồn tại của thực trạng năng lực cạnh tranh ngành hàng DMN tại doanh nghiệp để từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp. Nội dung giải pháp cũng đã căn cứ vào triển vọng phát triển của doanh nghiệp phát triển của ngành dầu nhớt cũng như định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn 2025 – 2030. Đề án mang đến những đóng góp mới và giải pháp cải tiến nâng cao NLCT cho TCT PLC. Các phương án tác giả đưa ra không chỉ tập trung vào cải tiến quy trình sản xuất mà còn bao gồm cả giải pháp trong quản lý nguồn lực và marketing, đặc biệt là nâng cao NLCT thông qua ứng dụng công nghệ mới, tối ưu hóa chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm.

6. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề án bao gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về NLCT của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng NLCT PLC.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao NLCT của PLC.

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh

1.1.1. Khái niệm cạnh tranh trong kinh doanh

Theo Michael Porter (1980) định nghĩa “cạnh tranh là quá trình mà các doanh nghiệp cố gắng giành lợi thế trên thị trường thông qua việc tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng”.

1.1.2. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Porter (1986) định nghĩa LTCT là khả năng mà doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng so với đối thủ cạnh tranh (ĐTCT). Theo nghĩa rộng của LTCT là sự vượt trội của một doanh nghiệp trong việc tạo ra giá trị cho các bên liên quan. Theo nghĩa hẹp hơn là khả năng sinh lời trên mức trung bình của ngành trong dài hạn.

1.1.3. Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Theo Potter (1986), LTCT đến từ NLCT, hay còn gọi là năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. NLCT bao gồm những nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp mà các đối thủ khác khó có thể bắt chước, giúp doanh nghiệp cải thiện, củng cố và duy trì LTCT so với các ĐTCT một cách lâu dài và bền vững, nhằm thỏa mãn tốt nhất các yêu cầu của khách hàng để thu được lợi nhuận cao nhất.

1.1.4. Nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp

1.1.4.1. Nguồn lực của doanh nghiệp

Yếu tố then chốt tạo nên sự khác biệt về khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là bản chất của các nguồn lực và khả năng của mỗi doanh nghiệp. Các nguồn lực của một doanh nghiệp là nền tảng cơ bản của chiến lược cạnh tranh. Trong việc xây dựng chiến lược, các nhà quản trị phải biết cách tận dụng các nguồn lực của doanh nghiệp

1.1.4.2. Khả năng của doanh nghiệp

Các khả năng cho phép doanh nghiệp thực hiện một số hoạt động một cách thành thạo. Khả năng được phát triển và kích hoạt thông qua việc triển khai các nguồn lực của doanh nghiệp. Có hai cách tiếp cận có thể làm cho quá trình khám phá và xác định khả năng của doanh nghiệp có hệ thống hơn.

1.1.4.3. Năng lực cốt lõi

Một năng lực cốt lõi là hoạt động nội bộ được thực hiện thành thạo, đóng vai trò trung tâm trong chiến lược và khả năng cạnh tranh của công ty. Năng lực cốt lõi cho phép một doanh nghiệp tạo sự khác biệt vượt trội trong các sản phẩm và dịch vụ của mình so với các đối thủ để tạo ra giá trị cao hơn cho khách hàng, hoặc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có giá trị tương đương với chi phí thấp hơn.

1.1.5. Phân tích các nguồn lực

1.1.5.1. Cơ sở vật chất – hạ tầng

Đầu tư vào cơ sở vật chất, đặc biệt là các máy móc, thiết bị hiện đại, không chỉ là phương án cần thiết để tăng năng suất mà còn là chiến lược cốt lõi để doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành, và cạnh tranh hiệu quả trên thị trường, ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển bền vững và hiệu quả dài hạn của doanh nghiệp.

1.1.5.2. Năng lực tài chính

Năng lực tài chính thể hiện qua khả năng vay nợ và tự tài trợ, giúp doanh nghiệp đảm bảo nguồn vốn ổn định cho các hoạt động mua sắm, sản xuất, nghiên cứu, và bán hàng. Do vậy năng lực tài chính vững mạnh là yếu tố then chốt để nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

1.1.5.3. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá và là yếu tố cốt lõi tạo nên thành công của doanh nghiệp. Một nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra những giá trị lớn lao mà ĐTCT khó có thể

bất chước. Việc quản lý tốt nguồn nhân lực sẽ tạo tiền đề vững chắc cho sự phát triển toàn diện của doanh nghiệp.

1.1.5.4. Năng lực marketing

Marketing giúp doanh nghiệp xây dựng và gia tăng nhận diện thương hiệu, thu hút khách hàng tiềm năng và tạo sự khác biệt so với đối thủ. Hoạt động marketing đúng đắn sẽ giúp hoạt động SXKD của doanh nghiệp diễn ra thuận lợi hơn, góp phần gia tăng lợi ích, nâng cao vị thế của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp.

1.1.5.5. Năng lực và công nghệ sản xuất, đảm bảo chất lượng

Trong giai đoạn hiện nay, chu kỳ sống của sản phẩm rất ngắn. Việc cải tiến thiết bị, đổi mới công nghệ sản xuất để có thể liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng sẽ góp phần nâng cao NLCT của doanh nghiệp

1.1.5.6. Kênh phân phối

Kênh phân phối xác định cách thức sản phẩm hoặc dịch vụ được chuyển từ nhà sản xuất đến khách hàng cuối cùng. Một kênh phân phối hiệu quả giúp doanh nghiệp tiếp cận được nhiều khách hàng hơn, từ đó tăng doanh số bán hàng và mở rộng thị phần. Một kênh phân phối mạnh mẽ có thể trở thành một LTCT quan trọng.

1.1.5.7. Thương hiệu và danh tiếng

Thương hiệu và danh tiếng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc xây dựng và củng cố NLCT của doanh nghiệp. Chúng ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh của hoạt động kinh doanh và tạo ra những giá trị lâu dài, giúp doanh nghiệp duy trì vị thế trên thị trường. Danh tiếng rất khó để cho ĐTCT có thể bắt chước, mua lại hay thay thế nên nó càng có khả năng trở thành nền tảng vững chắc cho việc nâng cao NLCT bền vững.

1.1.6. Kiểm tra VRIO

Sức mạnh cạnh tranh của một nguồn lực hoặc khả năng có thể được đo lường bằng kiểm tra VRIO về lợi thế cạnh tranh bền vững.

VRIO là cách gọi tắt cho các đặc điểm là:

1. Có giá trị (Valuable)
2. Hiếm có (Rare)
3. Không thể bắt chước/thay thế (Inimitable)
4. Được tổ chức để hỗ trợ (Organized to support).

1.2. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

1.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô.

1.2.1.1. Các yếu tố chính trị – pháp luật

Các yếu tố chính trị liên quan đến các tác động đến từ chính sách, hoạt động của các cơ quan nhà nước cũng như các tổ chức chính trị khác. Do đó, các yếu tố chính trị và luật pháp có thể là các cơ hội hoặc mối đe dọa to lớn đối với mọi công ty, nhiều khi làm thay đổi cả một ngành.

1.2.1.2. Các yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các tổ chức hoạt động trong tất cả lĩnh vực. Các nhà quản trị thường xem xét những yếu tố kinh tế sau đây có thể ảnh hưởng đến chiến lược của tổ chức như thế nào: mức độ tăng trưởng kinh tế; tỷ lệ thất nghiệp; lãi suất; lạm phát; tỷ giá.

1.2.1.3. Các yếu tố văn hóa, xã hội

Các yếu tố văn hóa - xã hội không chỉ thay đổi liên tục mà còn là khác nhau giữa các nhóm dân cư khác nhau, các nhà lãnh đạo chiến lược cần theo dõi chặt chẽ các xu hướng đó và xem xét các tác động của nó đối với chiến lược của công ty. Xu hướng nhân khẩu học mang đến những cơ hội nhưng cũng có thể gây ra những mối đe dọa mạnh mẽ.

1.2.1.4. Các yếu tố khoa học công nghệ

Các yếu tố khoa học công nghệ bao gồm tốc độ thay đổi công nghệ và sự phát triển khoa học kỹ thuật và chúng mang lại các cơ hội và mối đe dọa lớn, cần phải được xem xét kỹ lưỡng khi xây dựng chiến lược.

1.2.1.5. Các yếu tố tự nhiên, môi trường

Các yếu tố tự nhiên, môi trường liên quan đến các vấn đề môi trường như thời tiết, khí hậu, biến đổi khí hậu, lũ lụt, hạn hán... Những yếu tố này có thể tác động trực tiếp đến các ngành như bảo hiểm, nông nghiệp, sản xuất năng lượng và du lịch. Chúng có thể có tác động gián tiếp nhưng đáng kể đối với các ngành khác như vận tải.

1.2.2. Phân tích môi trường ngành

1.2.2.1. Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter

a. Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại trong ngành

Theo Porter sự cạnh tranh giữa các ĐTCT hiện tại là cuộc chạy đua giành thị phần và lợi nhuận. Do vậy cường độ ganh đua giữa các công ty trong ngành tạo ra một lực đe dọa mạnh mẽ nhất và trực tiếp nhất lên các doanh nghiệp trong ngành.

b. Sức mạnh mặc cả của khách hàng

Sức mạnh mặc cả của khách hàng liên quan đến áp lực mà khách hàng của ngành có thể đặt lên lợi nhuận của các công ty đang hoạt động trong ngành bằng cách yêu cầu giá thấp hơn hoặc chất lượng cao hơn. Khi người mua thành công trong việc này, doanh thu và lợi nhuận của các công ty trong ngành sẽ giảm..

c. Sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp

Sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp là áp lực mà các nhà cung cấp trong ngành có thể tác động lên tiềm năng lợi nhuận của các công ty đang hoạt động trong ngành. Các nhà cung cấp có quyền lực là mối đe dọa đối với các công ty vì họ làm giảm tiềm năng lợi nhuận của ngành bằng cách chiếm lấy một phần nhiều giá trị kinh tế được tạo ra.

d. Mối đe dọa của các đối thủ tiềm năng gia nhập ngành

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Khả năng cạnh tranh của các ĐTCT tiềm tàng được đo bằng các rào cản nhập cuộc.

e. Mỗi đe dọa của sản phẩm thay thế

Mỗi đe dọa của sản phẩm thay thế là cao khi chúng sẵn có, mang lại tỷ lệ thay thế càng gần với sản phẩm của ngành với mức giá hấp dẫn, và chi phí của người mua khi chuyển đổi sang sản phẩm thay thế là thấp.

1.2.2.2. Phân tích ĐTCT trong ngành

a. Phân tích ĐTCT thông qua nhóm chiến lược

Nhóm chiến lược bao gồm các doanh nghiệp trong một ngành có đặc điểm tương tự, theo đuổi các chiến lược tương tự hoặc cạnh tranh trên những cơ sở tương tự nhau.

b. Phân tích ĐTCT qua sơ đồ chiến lược và chiến lược đại dương xanh

Việc so sánh vị trí của doanh nghiệp so với các ĐTCT là một phân tích môi trường quan trọng. Sơ đồ chiến lược so sánh các ĐTCT theo các yếu tố chính dẫn đến mức độ khác biệt hóa. Do đó, các yếu tố này là một nguồn quan trọng của LTCT.

1.2.3. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.2.3.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Chiến lược dẫn đầu về chi phí dựa trên việc đơn vị kinh doanh có chi phí thấp hơn so với các đối thủ. Mục tiêu của chiến lược dẫn đầu về chi phí là giảm chi phí của đơn vị kinh doanh xuống dưới chi phí của các ĐTCT trong khi vẫn cung cấp hàng hóa, dịch vụ có giá trị tương xứng với giá bán của nó. Khi thực hiện chiến lược này, đơn vị kinh doanh phải quản trị các mối quan hệ trong toàn bộ chuỗi giá trị của đơn vị kinh doanh và giảm chi phí trong toàn bộ chuỗi, đạt được LTCT so với các ĐTCT.

1.2.3.2. Chiến lược khác biệt hóa

Chiến lược khác biệt hóa đòi hỏi một đơn vị kinh doanh phải tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ khác biệt so với các đối thủ. Điều quan trọng là các đặc điểm khác biệt của hàng hóa, dịch vụ này phải đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của khách hàng, dẫn đến việc họ

sẵn sàng trả giá cao hơn cho hàng hóa, dịch vụ này để nhận được các giá trị đó.

1.2.3.3. Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung nhằm vào một phân khúc thị trường hoặc phạm vi hoạt động hẹp nhằm điều chỉnh các sản phẩm hoặc dịch vụ cho phù hợp với nhu cầu của phân khúc cụ thể đó và không quan tâm đến việc phục vụ các phân khúc khác. Các đơn vị kinh doanh theo đuổi chiến lược tập trung cố gắng đạt được LTCT thông qua một trong hai cách: hoặc bằng sự khác biệt hóa hoặc bằng việc dẫn đầu về chi phí trong phân khúc thị trường này.

1.2.4. Đánh giá NLCT thông qua các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp

1.2.4.1. Đánh giá hiệu quả của chiến lược hiện tại

Một số các chỉ báo cụ thể về mức độ hiệu quả của chiến lược của công ty bao gồm:

- Tăng trưởng doanh số và lợi nhuận.
- Giá cổ phiếu.
- Sức mạnh tài chính tổng thể.
- Tỷ lệ giữ chân khách hàng.
- Tỷ lệ thu hút khách hàng mới.

1.2.4.2. Phân tích SWOT

Phân tích SWOT có thể giúp giải thích lý do một chiến lược hoạt động tốt hay không bằng cách xem xét kỹ các điểm mạnh trong mối tương quan với các điểm yếu của doanh nghiệp cũng như với các điểm mạnh và điểm yếu của ĐTCT.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG NLCT TẠI PLC

2.1. Tổng quan về PLC

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của PLC

2.1.3. Các sản phẩm DMN kinh doanh chính của PLC

2.1.4. Thị trường kinh doanh của PLC

2.1.5. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

2.1.6. Mục tiêu chiến lược phát triển của PLC

2.1.7. Tổng quan về kết quả kinh doanh ngành hàng DMN PLC giai đoạn từ năm 2019 - 2023

Qua phân tích một số chỉ tiêu tài chính của PLC giai đoạn 2019 – 2023 có thể nhận thấy sản lượng của TCT sụt giảm, thị phần bị thu hẹp. PLC muốn đạt được mục tiêu tăng trưởng về sản lượng, doanh thu, lợi nhuận trong thời gian tới thì cần tìm ra những chính sách, giải pháp cụ thể để từ đó nâng cao được năng lực cạnh tranh của sản phẩm DMN Petrolimex trên thị trường so với các ĐTCT.

2.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của ngành hàng DMN tại PLC

2.2.1. Tóm tắt thị trường DMN

Theo thu thập thông tin từ các khảo sát trên thị trường của phòng kinh doanh DMN tổng đại lý PLC, hiện nay thị phần dầu nhờn Castrol BP cao nhất khoảng 32%, thị phần DMN Petrolimex chiếm khoảng 12%, Shell chiếm khoảng 11%, Total chiếm 10%, Caltex chiếm 8%, Mobil chiếm 7%, các hãng còn lại trong nước như Mippec, PV oil, SaiGon Petro và một số hãng nước ngoài như Honda, Yamaha, Idenmitsu, Eneos,... chiếm 20%.

2.2.2. Phân tích môi trường vĩ mô

Phân tích 6 nhóm yếu tố chính trị, kinh tế, văn hóa - xã hội, khoa học kỹ thuật, tự nhiên, môi trường, pháp luật tác động đến ngành hàng DMN từ đó rút ra được các cơ hội, thách thức ảnh hưởng

tới ngành hàng DMN như sau:

a. Cơ hội

- O1: Chính sách giảm thuế GTGT, BVMT của chính phủ.
- O2: Tỷ lệ lạm phát được kiểm soát, GDP tăng trưởng dương, nền kinh tế bắt đầu phục hồi.
- O3: Tỷ lệ người dân có thu nhập cao đầu tư cho phương tiện di chuyển tăng.
- O4: Khoa học công nghệ được ưu tiên phát triển

b. Thách thức

- T1: Căng thẳng chính trị tại một số vùng trên thế giới làm giá dầu thế giới biến động liên tục.
- T2: Tỷ giá đồng USD tăng
- T3: Bảo lụt liên tục làm ảnh hưởng đến quá trình SXKD của các công ty trong ngành

2.2.3. Phân tích môi trường ngành

2.2.3.1. Phân tích 5 lực lượng cạnh tranh trong mô hình của Porter

Phân tích 5 lực lượng cạnh tranh theo Porter từ đó nhận ra được những cơ hội và thách thức ảnh hưởng đến NLCT của ngành hàng DMN tại PLC như sau:

a. Cơ hội

- O5: Được sự ủng hộ của nhóm khách hàng lớn nhất là Tổng đại lý Petrolimex.
- O6: Nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào có uy tín trên thế giới, nguyên vật liệu đầu vào có chất lượng tốt là cơ hội tốt để sản xuất sản phẩm đạt chất lượng cao.

b. Thách thức

- T4: Giá bán DMN cùng cấp chất lượng của các hãng nổi tiếng rất cạnh tranh.
- T5: Khó khăn trong việc đàm phán giá do không có lợi thế về quy mô và khoảng cách địa lý.

- T6: Một số hãng xe đã tự sản xuất dầu nhờn của riêng mình.
- T7: Nhu cầu về xe chạy bằng điện ngày càng cao.

2.2.3.2. Phân tích ĐTCT trong ngành DMN

- Về chất lượng DMN Petrolimex được đánh giá là có chất lượng cao trong nhóm các hãng dầu ở trên.
- Về giá có thể nhận định rằng giá DMN Petrolimex thuộc loại phân khúc giá cao.
- Về độ mạnh thương hiệu có thể thấy tại thị trường Việt Nam thương hiệu DMN Petrolimex chỉ đứng sau Castrol.
- Về kênh phân phối DMN Petrolimex được đánh giá ngang ngửa với Castrol về độ phủ sóng và kênh bán hàng.
- Về dịch vụ kỹ thuật DMN Petrolimex được đánh giá điểm cao nhất.
- Về chính sách hậu mãi, dịch vụ chăm sóc khách hàng và chính sách sau bán hàng của PLC được đánh giá cao.

2.3. Các NLCT của ngành hàng DMN tại PLC

2.3.1. Cơ sở vật chất - hạ tầng

2.3.2. Năng lực tài chính

2.3.3. Nguồn nhân lực

2.3.4. Năng lực Marketing

2.3.5. Năng lực sản xuất và công nghệ

2.3.6. Kênh phân phối

2.3.7. Thương hiệu và danh tiếng

Sau khi phân tích các NLCT của ngành hàng DMN tại PLC từ đó rút ra được những điểm mạnh, điểm yếu trong NLCT ngành hàng DMN tại TCT PLC như sau:

• Điểm mạnh

- S1: Hệ thống nhà máy, kho tàng phân bố rộng khắp trên cả nước.
- S2: Tài chính mạnh và ổn định
- S3: Nguồn nhân lực có chất lượng cao, được đào tạo chuyên sâu.
- S4: Chủng loại mặt hàng đa dạng, đáp ứng được hầu hết nhu cầu

sử dụng DMN của khách hàng.

- S5: Sản xuất sản phẩm DMN trên công nghệ tiên tiến hiện đại.
- S6: Hệ thống phân phối rộng khắp.
- S7: Có uy tín lớn trên thị trường Việt Nam với việc đạt được nhiều giải thưởng trong nhiều năm liền.

- **Điểm yếu**

- W1: Công suất sản xuất nhà máy lớn nhưng chưa khai thác được tối đa gây lãng phí nguồn lực.
- W2: Chính sách tiền lương chưa phù hợp nên khó giữ chân nhân sự giỏi.
- W3: Số lượng sản phẩm DMN gốc khoáng có phẩm cấp thấp theo tiêu chuẩn API còn tương đối cao.
- W4: Giá các sản phẩm DMN tương đối cao so với các hãng khác.
- W5: Chính sách quảng cáo, truyền thông còn yếu, thu thập thông tin thị trường còn nhiều hạn chế.
- W6: Hệ thống quản trị nguồn lực chưa phát huy được hiệu quả cao trong công tác quản lý vận hành SXKD
- W7: Bị phụ thuộc rất lớn vào kênh bán hàng Tổng đại lý nên khó phát triển được thị trường bên ngoài do xung đột.

2.3.8. Phân tích VRIO

Sức mạnh cạnh tranh của nguồn lực và khả năng cho biết LTCT của TCT so với các ĐTCT như thế nào.

- **Giá trị:** hầu hết những nguồn lực của PLC đều có giá trị và được sử dụng trong hoạt động SXKD của công ty.

- **Hiếm:**

- Độ nhận diện lớn: được thừa hưởng bộ nhận diện thương hiệu của tập đoàn mẹ là chữ P có gần 70 năm trên thị trường đã đi sâu vào tâm trí khách hàng giúp DMN Petrolimex dễ dàng ấn định hình ảnh trong tâm trí khách hàng.

- **Khả năng bắt chước:**

- Logo nhận diện thương hiệu Petrolimex và sự phân bố dày đặc của hơn 5.000 cửa cửa hàng xăng dầu là các điểm bán lẻ DMN Petrolimex là thách thức lớn cho đối thủ khi muốn chiếm đánh thị phần của DMN Petrolimex.

- **Tổ chức:** Hoạt động kinh doanh hiện tại của DMN Petrolimex tận dụng triệt để những giá trị vốn có, từng bước mở rộng kinh doanh ở nhiều kênh phân phối và thị trường. Đầu tư việc trang bị phương tiện quảng cáo tại hệ thống các cửa hàng xăng dầu Petrolimex.

2.4. Chiến lược cạnh tranh PLC đang theo đuổi

2.4.1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của đơn vị kinh doanh dầu mỡ nhờn của PLC

Hiện nay PLC đang theo đuổi chiến lược chi phí thấp để triển khai công tác SXKD của mình. Việc triển khai chiến lược chi phí thấp tại PLC được thể hiện thông qua các khía cạnh như sau:

- Tối ưu hóa chuỗi cung ứng
- Quản lý hiệu quả sản xuất
- Kiểm soát chi phí chặt chẽ, tránh lãng phí
- Tận dụng quy mô và thương hiệu

2.4.2. Phân tích SWOT

Từ các phân tích về môi trường vĩ mô, môi trường ngành và các nguồn lực nội bộ của công ty có thể thấy công ty bộc lộ nhiều điểm mạnh nhưng cũng tồn tại những điểm hạn chế. Theo đó, để đưa ra các giải pháp phù hợp và khả thi để nâng cao NLCT của PLC, tác giả đề xuất mô hình SWOT của công ty dưới đây:

- **Chiến lược kết hợp (S/O)**

- S1, S2, S3, S5 kết hợp O1, O2, O3, O4: phát huy hết khả năng của nguồn lực, tận dụng sức mạnh để nâng cao năng lực sản xuất, giảm giá thành sản phẩm, và tận dụng các cơ hội để tăng thị phần.

- S1, S4, S6, S7 kết hợp O2, O5, O6: phát huy lợi thế về uy tín thương hiệu của TCT PLC trên thị trường, lợi thế về kênh bán hàng để tận dụng cơ hội nền kinh tế hồi phục để mở rộng qui mô kinh

doanh, tăng thị phần.

- **Chiến lược kết hợp (S/T)**

- S1, S2, S5, S6, S7 kết hợp T1, T2, T4, T5: sử dụng lợi thế về uy tín thương hiệu, kênh phân phối, công suất sản xuất để có thể tăng được thị phần, tăng sản lượng sản xuất để có được lợi thế về quy mô sản xuất, có được lợi thế đàm phán chiết khấu về giá trong việc mua nguyên liệu đầu vào với số lượng lớn, từ đó điều chỉnh được mức giá bán thấp hơn để cạnh tranh với các hãng khác trên thị trường.

- S2, S3, S4, S5 kết hợp T4, T6, T7: phát huy lợi thế của năng lực tài chính ổn định, nguồn nhân lực chất lượng cao, hệ thống cơ sở vật chất hạ tầng hiện đại để nghiên cứu sản phẩm mới phù hợp với yêu cầu của từng thị trường, từng nhóm khách hàng khác nhau, tăng khả năng cạnh tranh về giá, về công năng sử dụng để mở rộng được thị trường.

- **Chiến lược kết hợp (W/O)**

- W1, W3 W4, W7 kết hợp O1, O2, O3, O5: khắc phục các điểm yếu, phát huy lợi thế từ sự phục hồi của nền kinh tế, được sự ủng hộ từ các khách hàng lớn cùng với việc có cơ chế giá linh hoạt để thâm nhập nhiều nhóm đối tượng khách hàng khác nhau để tìm cơ hội phát triển, tăng thị phần.

- W2, W5, W6 kết hợp O4, O5, O6: khắc phục điểm yếu, tăng cường kiểm soát chi phí đầu vào, có chế độ lương thưởng phù hợp với nhân sự chất lượng cao đẩy mạnh hoạt động truyền thông quảng cáo các sản phẩm đặc biệt là sản phẩm chất lượng cao.

- **Chiến lược kết hợp (W/T)**

- Khắc phục các điểm yếu, né tránh các thách thức từ môi trường, học hỏi kinh nghiệm từ các ĐTCT, tăng cường nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, đa dạng hóa sản phẩm, tăng cường kiểm soát chi phí để có mức giá bán phù hợp để tìm cơ hội phát triển, tăng thị phần.

Nhận xét:

Các chiến lược tác giả đề xuất dựa trên các yếu tố hoàn toàn phù

hợp với môi trường kinh doanh hiện tại của công ty. Qua đó, giúp PLC tận dụng, khai thác được các cơ hội từ phía thị trường, giảm thiểu rủi ro từ các mối đe dọa trên cơ sở phát huy những ưu điểm và khắc phục những mặt chưa tốt của mình

2.5. Đánh giá NLCT của ngành hàng DMN tại PLC

2.5.1. Điểm mạnh

- Các sản phẩm của PLC được đánh giá có chất lượng tốt, nhiều sản phẩm DMN được đánh giá cao về độ tin cậy.
- Hiện tại PLC đang áp dụng cơ chế giá bán linh hoạt có thể điều chỉnh tùy vào từng nhóm đối tượng khách hàng khác nhau.
- Một mạng lưới tiêu thụ là các cửa hàng xăng dầu Petrolimex rộng khắp trên cả nước.
- Thương hiệu dầu nhớt Petrolimex của PLC trên thị trường hiện nay được đánh giá cao, nhờ vào sự kết hợp giữa quy mô lớn, chất lượng sản phẩm tốt và uy tín từ thương hiệu mẹ.
- PLC có cơ sở vật chất hiện đại với các hệ thống nhà máy, kho bãi, phương tiện vận tải trên cả nước là điều kiện cần thiết cho PLC có thể hoạt động và mở rộng được thị trường của mình
- PLC luôn nâng cao tính kế hoạch hóa để đảm bảo tài chính, khả năng thanh toán, đảm bảo việc cân đối mua, vay ngoại tệ hợp lý.
- PLC đã xây dựng được mối quan hệ gắn bó lâu dài và duy trì các hợp đồng dài hạn với nhiều nhà cung cấp dầu gốc, phụ gia và các đối tác logistics, giúp giữ ổn định giá mua nguyên vật liệu, giảm thiểu tác động từ biến động giá cả trên thị trường
- PLC hiện có đội ngũ nguồn nhân lực có chất lượng cao, nhiều kinh nghiệm và hệ thống phòng thử nghiệm của PLC đã hỗ trợ cho dịch vụ sau bán hàng đối với khách hàng của TCT.
- Đối với những khách hàng lâu năm những chính sách hậu mãi của PLC luôn được đánh giá cao.

2.5.2. Điểm tồn tại

- Về sức mạnh thương hiệu vẫn đứng sau các thương hiệu nước

ngoài.

- PLC chưa phát huy được hết năng lực của nguồn lực dẫn đến giá thành của hầu hết các sản phẩm DMN Petrolimex được khách hàng đánh giá là cao so với mặt bằng giá của đối thủ.
- Việc thu nhập và xử lý thông tin thị trường còn nhiều hạn chế.
- Mạng lưới bán hàng của DMN Petrolimex tuy rộng lớn song sự phối hợp giữa Văn phòng TCT, các Chi nhánh và các khách hàng còn chưa chặt chẽ, chưa có hiệu quả.
- PLC thực hiện quảng cáo trên các hoạt động quảng cáo về các sản phẩm mang nhãn hiệu PLC trên các phương tiện thông tin đại chúng chưa nhiều, chưa gây được sự chú ý của người tiêu dùng.
- Việc thanh toán bằng ngoại tệ khi mua nguyên liệu đầu vào từ các nhà cung cấp nước ngoài bị ảnh hưởng rất lớn bởi tỉ giá đồng ngoại tệ tăng giảm thất thường.
- Việc lựa chọn các nhà cung cấp nguồn nguyên liệu đầu vào còn hạn chế.
- Hệ thống quản trị nguồn lực mới bắt đầu được đưa vào sử dụng nên chưa phát huy được tính hiệu quả.

CHƯƠNG 3.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NLCT ĐỐI VỚI NGÀNH HÀNG DMN TẠI PLC

3.1. Triển vọng phát triển của ngành hàng DMN trong những năm tới.

Quy mô thị trường DMN Việt Nam ước tính là 308,23 Triệu Lít vào năm 2024 và dự kiến sẽ đạt 341,8 triệu lít vào năm 2026. Sự tăng trưởng nhanh chóng này phản ánh nhu cầu mạnh mẽ trong nước về dầu nhờn, cho thấy ngành công nghiệp đang phát triển mạnh và theo đó là tiềm năng tăng trưởng kinh tế.

3.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của PLC đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030

- Tiếp tục ổn định và phát triển bền vững thị trường dầu nhờn trong và ngoài nước;
- Chú trọng công tác nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới, đa dạng hóa các nhóm sản phẩm, đặc biệt là nhóm sản phẩm có chất lượng cao và hiệu quả bền vững;
- Tiếp tục tập trung đầu tư, nâng cấp, hiện đại hóa hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật.
- Khai thác hiệu quả phần mềm quản trị nguồn lực doanh nghiệp ERP; chuyển đổi số; đầu tư hệ thống tự động hóa sản xuất,....
- Sản xuất kinh doanh các sản phẩm hóa dầu mang thương hiệu Petrolimex - PLC có chất lượng đạt tiêu chuẩn Quốc gia và Quốc tế;
- Đầu tư phát triển hoạt động xuất khẩu các sản phẩm hóa dầu sang thị trường các nước trong khu vực.
- Đa dạng hóa các hoạt động SXKD trên cơ sở khai thác những lợi thế sẵn có của TCT, đảm bảo hiệu quả kinh doanh.
- Tăng cường công tác đầu tư phát triển nguồn nhân lực.
- Đầu tư xúc tiến quảng cáo thương hiệu DMN Petrolimex.
- Không ngừng nâng cao giá trị doanh nghiệp nhằm mang lại giá trị tối đa cho các cổ đông đầu tư vào PLC.

- Phát triển PLC ổn định và bền vững.

3.3. Đề xuất một số giải pháp nâng cao NLCT đối với ngành hàng DMN tại PLC

ST T	Giải pháp thực hiện	Nội dung của giải pháp		
		Các công việc thực hiện	Nguồn lực thực hiện	Thời gian thực hiện
1	Đầu tư phát triển sản phẩm mới và cải thiện chất lượng sản phẩm hiện có	<ul style="list-style-type: none"> - Tập trung nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, chất lượng cao, phù hợp với xu hướng thị trường và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. - Tiếp tục duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 để nâng cao chất 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân lực thực hiện các công việc chính tại phòng công nghệ và sản phẩm: <ul style="list-style-type: none"> + 01 người quản lý các công việc chung của phòng. + 05 nhân sự chuyên về nghiên cứu phát triển sản phẩm mới. + 03 nhân sự chuyên về đảm bảo chất lượng. + 02 nhân sự làm dịch vụ kỹ thuật và hỗ trợ nhóm nghiên cứu. - Cơ sở vật chất: Đầu tư thêm thiết bị, máy móc phục vụ cho việc nghiên cứu sản phẩm - Tài chính trong 1 năm: 2,6 tỷ đồng: <ul style="list-style-type: none"> + Lương và các khoản khác cho NLD: 1,3 tỷ 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng nhân sự trong vòng 02 tháng kể từ khi giải pháp được thực hiện. - Các thiết bị máy móc cần thiết được trang bị mua sắm trong vòng 6 tháng sau khi giải pháp được thực hiện. - Giải pháp được tiến hành liên tục. Mỗi năm dự kiến nhóm

		lượng DMN.	<p>đồng.</p> <p>+ Chi phí đào tạo nhân sự: 100 triệu đồng.</p> <p>+ Chi phí thiết bị: 200 triệu đồng</p> <p>+ Chi phí cho hoạt động R&D: 1 tỷ đồng</p>	<p>ngiên cứu sẽ cho ra mắt từ 2-3 sản phẩm mới.</p>
2	Thực hiện đa dạng hoá sản phẩm	<p>- Mở rộng chủng loại sản phẩm của công ty theo chất lượng, công dụng, công nghệ máy móc, kích cỡ bao bì, và theo thu nhập từng phân đoạn thị trường.</p>	<p>- Nhân lực: Thành lập thêm phòng Marketing với nhân sự 5 người để phối hợp với phòng công nghệ sản phẩm và các phòng kinh doanh trong công tác nghiên cứu thị trường để phát triển sản phẩm mới.</p> <p>- Tài chính trong 1 năm: 2,5 tỷ đồng, trong đó:</p> <p>+ Lương và các khoản khác cho NLD: 1,5 tỷ đồng.</p> <p>+ Chi phí cho hoạt động nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm: 1 tỷ đồng</p>	<p>- Tuyển dụng nhân sự trong vòng 02 tháng kể từ khi giải pháp được thực hiện.</p> <p>- Giải pháp được tiến hành liên tục. Mỗi năm dự kiến nhóm nghiên cứu sẽ cho ra mắt từ 2-3 dòng hoặc chủng loại sản phẩm mới.</p>

3	Quản lý chặt chẽ, mở rộng và đa dạng hóa kênh phân phối	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp tục củng cố và quản lý hiệu quả kênh phân phối hiện tại. - Mở thêm kênh phân phối mới qua các điểm Garage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân lực: phối hợp nhân sự giữa các phòng kinh doanh, phòng marketing, phòng đảm bảo trong công tác nghiên cứu thị trường và phát triển mạng lưới kênh bán hàng. - Tài chính trong 1 năm: 4,2 tỷ đồng, trong đó: <ul style="list-style-type: none"> + Chi phí đầu tư phát triển đại lý phân phối mới: 3,2 tỷ đồng. + Ngân sách cho hoạt động marketing: 1 tỷ đồng - Mối quan hệ đối tác và liên kết chiến lược: 	<ul style="list-style-type: none"> - Các hoạt động liên quan đến giải pháp được thực hiện liên tục. Dự kiến mỗi năm sẽ mở thêm được 01 đại lý phân phối chính thức qua kênh phân phối mới.
4	Xây dựng chính sách giá phù hợp	<ul style="list-style-type: none"> - Có cơ chế giá linh hoạt phù hợp với từng nhóm khách hàng, từng thị trường, từng thời điểm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân lực: phối hợp nhân sự giữa phòng kết toán với các phòng kinh doanh, phòng marketing, phòng đảm bảo trong công tác nghiên cứu thị trường để đề xuất mức giá phù hợp. - Tài chính: <ul style="list-style-type: none"> + Chi phí cho hoạt động khuyến mại khoảng 3% doanh thu bán hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Các hoạt động liên quan đến giải pháp được thực hiện liên tục.

			+ Chi phí chiết khấu thanh toán cho khách hàng trả tiền ngay 1% trên giá bán.	
5	Đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến, truyền thông sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> - Thay đổi cách thức sử dụng nguồn lực dành cho quảng cáo, truyền thông. - Triển khai linh hoạt các hoạt động khuyến mại, bán hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân lực: phối hợp nhân sự giữa phòng marketing với các phòng kinh doanh, phòng kế toán, phòng đảm bảo trong công tác triển khai các hoạt động marketing. - Tài chính dự kiến trong 1 năm: bằng 1% doanh thu theo giá công bố DMN của công ty. 	- Các hoạt động liên quan đến giải pháp được thực hiện liên tục.
6	Hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn lực ERP	<ul style="list-style-type: none"> - Nâng cấp thiết bị công nghệ để hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn lực ERP hiện tại. - Tích hợp hệ thống quản trị nguồn nhân lực HRM còn 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân lực: Tuyển dụng thêm 02 nhân sự tại phòng CNTT. Phối hợp nhân viên giữa các phòng CNTT, tổ chức nhân sự để hoàn thành việc tích hợp quy trình nhân sự. - Tài chính dự kiến: + Chi phí tiền lương và các khoản khác cho nhân sự trong 1 năm: 528 triệu đồng/năm + Chi phí nâng cấp hệ 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành việc tích hợp quy trình HRM trong vòng 1 năm kể từ khi giải pháp bắt đầu triển khai. - Việc nâng cấp và hoàn

		đang hoạt động độc lập vào hệ thống ERP.	thông, thiết bị CNTT theo dự án: 1 tỷ đồng + Chi phí tích hợp quy trình HRM là: 2 tỷ đồng	thiện hệ thống sẽ được thực hiện liên tục khi có phát sinh theo thực tế.
--	--	--	--	--

3.4. Kiến nghị đối với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

KẾT LUẬN

PLC được thành lập trong bối cảnh thị trường dầu nhờn đang diễn ra một cuộc cạnh tranh gay gắt. Nhờ có sự năng động nhạy bén trong hoạt động SXKD cùng với những lợi thế của Petrolimex dành cho TCT, PLC đã đứng vững và từng bước đi lên, thiết lập cho mình một vị trí vững chắc trên thị trường dầu nhờn. Song để có thể tiếp tục phát triển, giành thắng lợi trong cạnh tranh, PLC cần phải sử dụng các vũ khí cạnh tranh của mình một cách có hiệu quả nhất

Đề án: “Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex - CTCP” là kết quả của một quá trình công tác, nghiên cứu và vận dụng lý luận vào tìm hiểu thực trạng cạnh tranh của PLC trên thị trường. Em hy vọng rằng các giải pháp này sẽ có ích trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của PLC trong thời gian tới.

Do thời gian và phạm vi nghiên cứu có giới hạn, cộng với kiến thức, kinh nghiệm còn hạn chế, em rất trân trọng tiếp thu các ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và các bạn có quan tâm để đề án được hoàn thiện hơn.