

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI**

TRẦN KHÁNH HOÀNG

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO
TỔNG CÔNG TY KHÍ ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC :
1. T.s Nguyễn Ngọc Điện

Hà Nội – Năm 2011

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo Khoa Kinh tế và Quản lý, Trung tâm sau Đại học Bách Khoa Hà nội, Ban Tổng Giám đốc và các Ban chức năng của Tổng Công ty Khí Việt nam: Ban Kế hoạch, Ban phát triển nguồn nhân lực, Ban Kế toán và Kiểm toán, Ban xây dựng, Công ty Vận chuyển khí Đông Nam bộ, Công ty Tư vấn và Quản lý dự án khí, Công ty Chế biến khí Vũng tàu; bạn bè, đồng nghiệp đã giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Đặc biệt tôi xin chân thành cảm ơn Tiến sỹ Nguyễn Ngọc Điện – giảng viên Khoa Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Bách Khoa Hà nội đã trực tiếp hướng dẫn và tận tình giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn Thạc sỹ này.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù đã có sự cố gắng của bản thân, song do khả năng và kinh nghiệm có hạn, nên luận văn không tránh khỏi một số thiếu sót ngoài mong muốn; vì vậy tôi rất mong được quý thầy cô giáo, các đồng nghiệp góp ý để các nghiên cứu trong luận văn này được áp dụng vào thực tiễn.

Hà nội, tháng năm 2011

Học viên

Trần Khánh Hoàng

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	1
MỤC LỤC	2
DANH MỤC HÌNH VẼ VÀ ĐỒ THỊ.....	6
DANH MỤC BẢNG BIỂU	7
DANH MỤC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT	9
PHẦN MỞ ĐẦU.....	10
1. Lý do chọn đề tài.....	10
2.Mục đích nghiên cứu của đề tài	10
3.Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	10
4.Phương pháp nghiên cứu	11
5.Ý nghĩa thực tiễn của đề tài	11
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH.....	12
1.1. Một số định nghĩa khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược trong kinh doanh.	12
1.1.1. Khái niệm về chiến lược	12
1.1.2. Quản lý chiến lược	12
1.1.3. Hoạch định chiến lược.....	15
1.1.3.1. Định nghĩa về hoạch định chiến lược.....	15
1.1.3.2. Ý nghĩa của hoạch định chiến lược.....	15
1.1.4. Các cấp quản lý chiến lược	16
1.2. Các bước của quá trình hoạch định chiến lược	16
1.2.1. Phân tích môi trường	16
1.2.1.1. Phân tích môi trường vĩ mô	17
1.2.1.2. Môi trường tác nghiệp.....	20

1.2.1.3. Phân tích môi trường bên trong	24
1.2.2. Xác định sứ mệnh và mục tiêu	27
1.2.3. Phân tích và lựa chọn chiến lược	28
1.2.3.1. Phương án chiến lược cấp công ty	29
1.2.3.2. Lựa chọn chiến lược	30
1.3. Các công cụ phục vụ hoạch định chiến lược	33
1.3.1. Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh	33
1.3.2. Ma trận cơ hội, ma trận nguy cơ	34
1.3.3. Ma trận SWOT	36
1.3.4. Ma trận BCG:	37
1.3.5. mô hình QSPM	39
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	40
CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KINH DOANH Ở TỔNG CÔNG TY KHÍ VIỆT NAM	41
2.1. Giới thiệu tổng quan về tổng công ty khí Việt Nam	41
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	41
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng Công ty Khí	42
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty khí	44
2.2. Sứ mệnh của tổng công ty khí	46
2.3. Một số thuận lợi và khó khăn trong việc thực hiện chiến lược hiện tại	47
2.3.1. Thuận lợi	47
2.3.2. Khó khăn	48
2.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty khí Việt Nam	49
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	51
CHƯƠNG III. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CHO TỔNG CÔNG TY KHÍ ĐẾN NĂM 2015	52

3.1. Phân tích cơ sở cho hoạch định chiến lược	52
3.1.1. Phân tích môi trường vĩ mô	52
3.1.1.1. Phân tích môi trường kinh tế	52
3.1.1.2. Phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố chính trị, pháp luật	58
3.1.1.3. Phân tích sự ảnh hưởng của thay đổi công nghệ	60
3.1.1.4. Phân tích sự ảnh hưởng của các điều kiện dân số, văn hóa	60
3.1.1.5. Phân tích sự ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	61
3.1.2. Phân tích môi trường ngành	64
3.1.2.1. Phân tích áp lực của khách hàng	64
3.1.2.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh	65
3.1.2.3. Phân tích áp lực của nhà cung cấp	67
3.1.2.4. Phân tích áp lực của sản phẩm mới thay thế	68
3.1.2.5. Phân tích đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	69
3.1.3. Các yếu tố môi trường bên trong tổng công ty khí PVGAS	71
3.1.3.1. Hoạt động Marketing của PVGAS	71
3.1.3.2. Hoạt động sản xuất của PVGAS	76
Khí	76
3.1.3.3. đặc điểm về lao động	79
3.1.3.4. Chính sách ưu đãi:	80
3.1.3.5. Năng lực cán bộ quản lý	83
3.1.3.6. Năng lực tài chính	84
3.1.3.7. Thương hiệu của Tổng công ty Khí	85
3.1.2. Ma trận cơ hội	88
3.1.3. Ma trận nguy cơ	89
3.1.4. Bảng Phân tích SWOT	91
3.1.5. Phân tích vốn đầu tư	91

3.1.6. Dự báo nhu cầu về các sản phẩm khí đến năm 2015	93
3.1.6.1 Nhu cầu về khí khô	93
3.1.6.2 Dự báo nhu cầu LPG của thị trường giai đoạn 2011-2015	96
3.1.6.3 Dự báo về nguồn cung cấp khí giai đoạn 2011-2015	96
3.2. Chức năng nhiệm vụ và mục tiêu tổng quát của tổng công ty khí tới năm 2015	97
3.2.1. chức năng nhiệm vụ:.....	97
3.2.2. Mục tiêu	97
3.3. Lựa chọn chiến lược phù hợp	98
3.4. Các chiến lược chức năng.....	100
3.4.1. Chiến lược marketing	100
3.4.2. Chiến lược sản xuất	102
3.4.3. chiến lược nguồn nhân lực.....	105
3.4.4. chiến lược tài chính.	106
TỔNG KẾT CHƯƠNG 3.....	108
KẾT LUẬN.....	109
TÀI LIỆU THAM KHẢO	111

DANH MỤC HÌNH VẼ VÀ ĐỒ THỊ

Hình 1.1:	Mô hình quản trị chiến lược.....	14
Hình 1.2:	định nghĩa và mối quan hệ giữa các cấp độ môi trường.....	18
Hình 1.3:	Các yếu tố của môi trường ngành.....	22
Hình 1.4:	Ma trận cơ hội.....	35
Hình 1.5:	ma trận nguy cơ.....	36
Hình 1.6:	Ma trận BCG.....	39
Hình 2.1:	Sơ đồ tổ chức của tổng công ty khí Việt Nam.....	45
Hình 3.1:	Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2001-2010.....	54
Hình 2.2.	Tốc độ lạm phát của Việt Nam giai đoạn 2003-2010.....	55
Hình 3.3.	Tỷ lệ thất nghiệp của Việt Nam qua các năm 2001-2010.....	57
Hình 3.4.	Sơ đồ kênh phân phối LPG của PV Gas (nguồn PVGAS).....	73
Hình 3.5 :	Lưu đồ của dòng khí tại GDC, GDS.....	76
Hình 3.6:	Ma trận cơ hội áp dụng cho công ty.....	89
Hình 3.7:	Ma trận nguy cơ áp dụng cho công ty.....	90
Hình 3.8:	Ma trận phân tích đầu tư BCG.....	92

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1:	Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh.....	34
Bảng 1.2:	Ma trận SWOT.....	38
Bảng 2.1:	Kết quả sản xuất kinh doanh của PVGAS các năm 2006-2010.....	50
Bảng 3.1:	Bảng tổng hợp tốc độ tăng GDP trong những năm qua.....	53
Bảng 3.2:	Bảng tỷ trọng doanh thu của PVGAS đóng góp vào GDP toàn quốc qua các năm 2006-2010.....	53
Bảng 3.3:	Tỷ lệ lạm phát của nước ta trong những năm qua.....	55
Bảng 3.4:	Lãi suất tiền gửi trong giai đoạn 2004 – 2010.....	56
Bảng 3.5:	Tỷ lệ thất nghiệp của Việt Nam qua các năm 2001-2010.....	57
Bảng 3.6:	Tổng vốn đầu tư FDI vào Việt Nam qua các năm 2006 – 2010.....	58
Bảng 3.7:	Trữ lượng khí các bể trầm tích của Việt Nam.....	62
Bảng 3.8:	Tổng hợp các yếu tố môi trường vĩ mô.....	63
Bảng 3.9:	Tổng hợp các loại sản phẩm và khách hàng của PVGAS.....	64
Bảng 3.10:	Bảng đánh giá vị thế cạnh tranh của PVGAS và Gas Petrolimex.....	66
Bảng 3.11:	Tổng hợp môi trường tác nghiệp.....	70
Bảng 3.12 :	Tổng hợp giá thành các loại sản phẩm.....	72
Bảng 3.13:	Bảng tổng hợp Tổng đại lý /Đại lý và cửa hàng bán lẻ LPG.....	74
Bảng 3.14 :	Tóm tắt hệ thống đường ống dẫn khí ngoài khơi.....	77
Bảng 3.15 :	Tóm tắt hệ thống đường ống dẫn khí trên bờ.....	77
Bảng 3.16:	Phân loại lao động theo bằng cấp.....	79
Bảng 3.17:	Phân loại theo độ tuổi.....	79
Bảng 3.18:	Tổng hợp các chỉ số tài chính trong những năm gần đây.....	84
Bảng 3.19:	Tổng hợp môi trường bên trong.....	87
Bảng 3.20:	Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức.....	91
Bảng 3.21:	Dự báo nhu cầu khí của các Nhà máy điện giai đoạn 2011-2015.....	94

Bảng 3.22.	Dự báo nhu cầu khí của các Nhà máy Đạm giai đoạn 2011-2015.....	94
Bảng 3.23:	Dự báo nhu cầu khí của các hộ thấp áp giai đoạn 2011-2015.....	94
Bảng 3.24.	Dự báo Tổng nhu cầu khí toàn thị trường giai đoạn 2011-2015.....	95
Bảng 3.25.	Dự báo nhu cầu LPG của thị trường giai đoạn 2011-2015.....	96
Bảng 3.26:	Dự báo nguồn cung cấp khí giai đoạn 2011-2015.....	96
Bảng 3.27:	Mục tiêu sản lượng và tài chính của PVGAS cho giai đoạn 2011 đến 2015.....	97
Bảng 3.28:	Phân tích QSPM nhóm chiến lược S – O.....	99
Bảng 3.29:	Mục tiêu sản lượng và doanh thu LPG.....	100
Bảng 3.30:	Mục tiêu sản lượng CNG.....	101
Bảng 3.31:	Bảng ước tính chi phí cho hoạt động sản xuất.....	103
Bảng 3.32:	Bảng ước tính nguồn nhân lực cho sản xuất.....	104
Bảng 3.33:	Bảng ước tính nguồn nhân lực cho toàn bộ chiến lược	105
Bảng 3.34:	Bảng ước tính chi phí cho đào tạo nhân lực.....	106
Bảng 3.35:	Mục tiêu các chỉ số kinh tế.....	107

DANH MỤC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

ADB	Ngân hàng phát triển Đông Nam Á
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNG	Khí tự nhiên nén áp cao
EU	Liên minh Châu Âu
EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
PVN	Tập Đoàn Dầu khí Quốc gia Việt nam
PVGAS	Tổng Công ty Khí Việt Nam
LNG	Khí tự nhiên nén
CNG	Khí tự nhiên hoá lỏng
LPG	Khí hóa lỏng
PV-Oil	Tổng Công ty Dầu Việt nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới
MMBTU	đơn vị nhiệt lượng tính theo hệ đo lường ANH

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay các doanh nghiệp Việt Nam càng nhận thức rõ hơn những cơ hội và thách thức trên thị trường quốc tế tuy rất sòng phẳng nhưng ẩn chứa vô vàn rủi ro. Trong quá trình hội nhập, doanh nghiệp Việt Nam từng đối mặt với rất nhiều “tai nạn” trên thị trường quốc tế như vấn đề về bảo vệ thương hiệu, các vụ kiện bán phá giá,... Trong nước, doanh nghiệp Việt Nam cũng bị mất khá nhiều thị phần vào tay doanh nghiệp nước ngoài mặc dù họ là người mới đến. Để tránh rủi ro trong sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp buộc phải xây dựng chiến lược kinh doanh. Chỉ có chiến lược thì mới tránh được rủi ro trong kinh doanh trong một thế giới hội nhập.

Trong giai đoạn hiện nay ngành Dầu Khí nói chung và ngành Khí nói riêng đòi hỏi phải tiếp tục duy trì và phát triển bền vững để đảm bảo sự ổn định và phát triển của đất nước và góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia.

Để đạt được các mục tiêu của ngành trong chiến lược được duyệt đòi hỏi mỗi đơn vị trong ngành Dầu Khí phải xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh của đơn vị mình. Nhận thức được tầm quan trọng và sự cần thiết của việc hoạch định chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp cũng như xuất phát từ nhu cầu thực tế tôi quyết định chọn đề tài **“Hoạch định chiến lược kinh doanh Tổng Công ty khí Việt Nam đến năm 2015”** để nghiên cứu, với hy vọng luận văn sẽ phần nào đóng góp vào thực tế xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh của Tổng Công ty khí, nơi tôi đã gắn bó và công tác gần 5 năm.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài, Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- ✓ Tổng hợp kiến thức cơ bản về quản trị chiến lược và hoạch định chiến lược.
- ✓ Phân tích thực trạng sản xuất kinh doanh và quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

- ✓ Hoạch định chiến lược kinh doanh cụ thể tổng công ty khí Việt Nam trong giai đoạn 2011-2015 dựa vào các dữ liệu thu được.

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Tổng Công ty Khí Việt nam

Phạm vi nghiên cứu: Phân tích đánh giá những vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh cụ thể cho Tổng Công ty Khí đến năm 2015.

3. Nội dung luận văn

Chương 1: *Cơ sở lý luận về quản trị chiến lược trong kinh doanh.*

Chương 2: *Phân tích và đánh giá thực trạng kinh doanh ở tổng công ty khí Việt Nam*

Chương 3: *Hoạch định chiến lược kinh doanh Tổng Công ty khí Việt Nam đến năm 2015.*

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu: phương pháp thống kê, tổng hợp, phương pháp diễn giải, phương pháp phân tích để nghiên cứu làm cơ sở để xác định các yếu tố thích hợp khi thiết lập chiến lược kinh doanh cho Tổng Công ty Khí.

5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Đề tài giúp cho Tổng Công ty khí có cái nhìn rõ hơn về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình; từ đó nhận ra được những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để có những chiến lược kinh doanh cụ thể trong quá trình phát triển của mình; xác định con đường đi của Tổng Công ty khí trong thời gian tới nhằm đáp ứng nhu cầu về năng lượng để phát triển nền kinh tế Việt Nam giai đoạn đến năm 2015.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH

1.1. Một số định nghĩa khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược trong kinh doanh.

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Chiến lược là một từ có nguồn gốc từ lĩnh vực quân sự, đó là phương cách để chiến thắng trong một cuộc chiến tranh. Có nhiều định nghĩa khác nhau nhưng có thể hiểu chiến lược là chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể, là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó.

Ngày nay, thuật ngữ chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh được các chuyên gia kinh tế đưa ra như sau:

- Nhà chiến lược cạnh tranh (Mỹ) Michael Porter: “Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật xây dựng lợi thế cạnh tranh”
- K.Ohmae: “Mục đích của chiến lược kinh doanh là mang lại điều thuận lợi nhất cho một phía, đánh giá đúng thời điểm tấn công hay rút lui, xác định ranh giới của sự thỏa hiệp”.

Chiến lược kinh doanh nhằm đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp. Không có đối thủ cạnh tranh thì không cần chiến lược, mục đích của chiến lược là đảm bảo thắng lợi trước đối thủ cạnh tranh.

1.1.2. Quản lý chiến lược

Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý chiến lược mà ta có thể đề cập đến như sau:

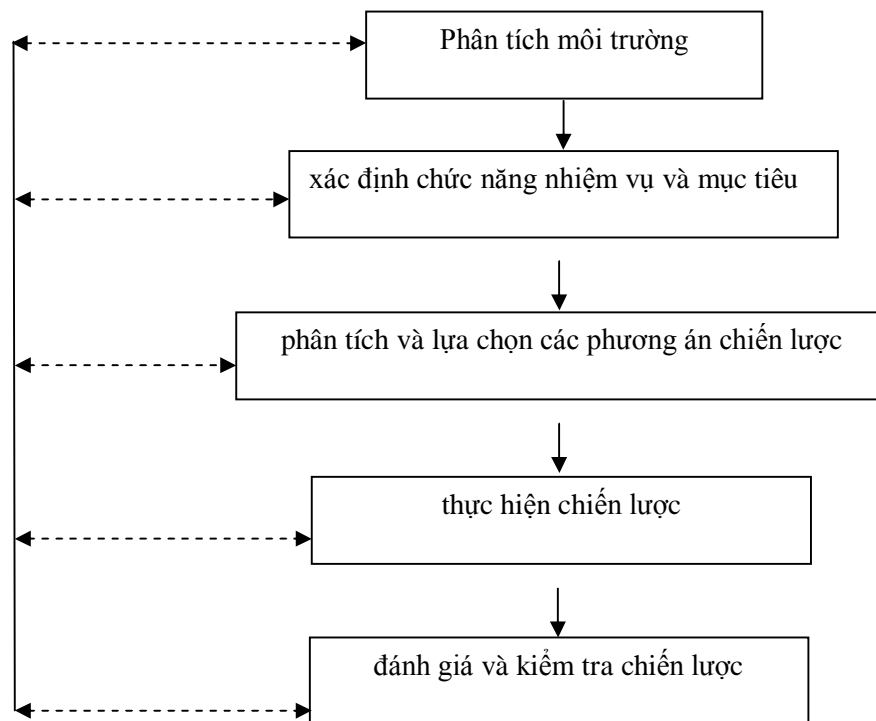
- Quản lý chiến lược là quá trình quản lý việc theo đuổi chức năng nhiệm vụ của một tổ chức trong khi quản lý mối quan hệ tổ chức đó đối với môi trường của nó.

- Quản lý chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản lý quyết định sự thành công lâu dài của công ty.
- Quản lý chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Trong khuôn khổ luận văn này, ta dùng định nghĩa sau làm cơ sở:

“ Quản lý chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như trong tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)



HÌNH 1.1: MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

Ý nghĩa của việc quản lý chiến lược:

- Quá trình quản lý chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ được mục đích và hướng đi của mình. Nó khiến cho ta phải xem xét và xác định xem tổ chức đi theo hướng nào và khi nào thì đạt được kết quả cụ thể nhất định. Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp ta nắm vững được việc gì phải làm để đạt được thành công.
- Môi trường kinh doanh luôn biến đổi nhanh và những biến đổi đó thường tạo ra các nguy cơ và cơ hội mới. Phương cách dùng quản lý chiến lược giúp nhà quản trị nhằm vào các cơ hội và nguy cơ trong tương lai. Quá trình quản trị chiến lược bắt buộc nhà quản lý phải phân tích và dự báo các điều kiện trong tương lai gần và tương lai xa. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường trong tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt và tận dụng tốt hơn các cơ hội và loại bỏ được các nguy cơ liên quan tới điều kiện môi trường
- Nhờ có quản lý chiến lược, chúng ta sẽ gắn liền các quyết định đề ra với môi trường liên quan. Quyết định chủ động là sự cố gắng dự báo điều kiện môi trường và sau đó tác động hoặc làm thay đổi các điều kiện dự báo sao cho chúng ta có thể đạt được những mục tiêu đề ra. Quyết định thụ động tấn công là dự đoán các điều kiện môi trường trong tương lai và thông qua biện pháp hành động nhằm tối ưu hoá vị thế của mình trong môi trường đó bằng cách tránh những vấn đề đã thấy trước và chuẩn bị tốt hơn để thực hiện các cơ hội.
- Các công ty áp dụng quản lý chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn so với kết quả trước đó khi không áp dụng quản lý chiến lược và các công ty không áp dụng quản lý chiến lược, điều này có nghĩa là việc áp dụng quản lý chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

1.1.3. Hoạch định chiến lược

1.1.3.1. Định nghĩa về hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược kinh doanh: là một quá trình tư duy của nhà quản trị nhằm tạo lập chiến lược dựa trên các phân tích cơ bản.

- Hình thành chiến lược dựa trên cạnh tranh nội bộ thì không phải là hoạch định chiến lược kinh doanh.
- Phân tích và định hướng chiến lược phải có tính chất lâu dài.
- Hoạch định chiến lược kinh doanh tiến hành toàn bộ công ty hoặc ít ra cũng là những bộ phận quan trọng nhất.
- Năng lực và trách nhiệm của hoạch định chiến lược thuộc về những nhà quản lý cao nhất của công ty.
- Hoạch định chiến lược là đảm bảo sự thực hiện lâu dài những mục đích và mục tiêu trọng yếu của doanh nghiệp.

1.1.3.2. Ý nghĩa của hoạch định chiến lược

- Nhận thấy rõ mục đích hướng đi làm cơ sở cho mọi kế hoạch hành động cụ thể. Nhận biết được các cơ hội và nguy cơ trong tương lai, thích nghi, giảm thiểu sự tác động xấu từ môi trường, tận dụng những cơ hội của môi trường khi nó xuất hiện.
- Tạo ra thế chủ động tác động đến các môi trường, thậm chí thay đổi luật chơi trên thương trường, tránh tình trạng thụ động.
- Phân phối một cách có hiệu quả về thời gian, nguồn lực cho các lĩnh vực hoạt động khác nhau.
- Khuyến khích doanh nghiệp hướng về tương lai, phát huy sự năng động sáng tạo, ngăn chặn những tư tưởng ngại thay đổi, làm rõ trách nhiệm cá nhân, tăng cường tính tập thể. Tăng vị thế cạnh tranh, cải thiện các chỉ tiêu về

doanh số, nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên, đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh.

1.1.4. Các cấp quản lý chiến lược

Quản lý chiến lược có thể tiến hành ở các cấp khác nhau trong một tổ chức:

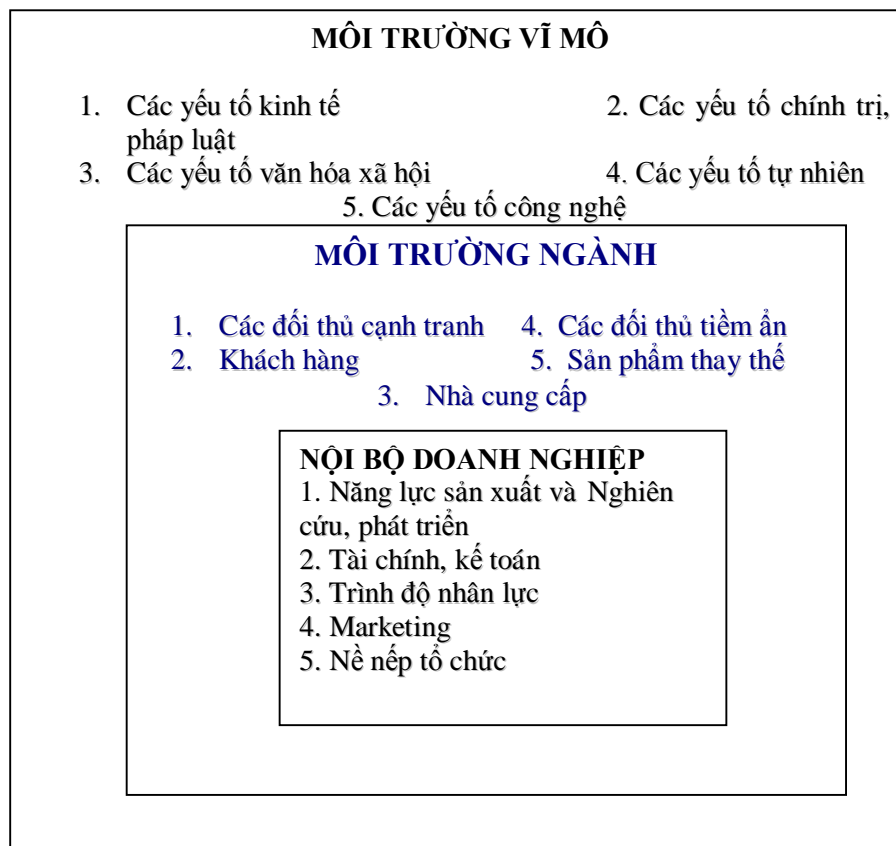
1. Chiến lược cấp công ty xác định ngành kinh doanh mà hãng đang hoặc sẽ phải tiến hành, mỗi ngành cần tiến hành như thế nào và nó có quan hệ với xã hội như thế nào?
2. Chiến lược cấp cơ sở kinh doanh xác định từng cơ sở có thể hoàn thành chức năng nhiệm vụ của mình như thế nào trong lĩnh vực của mình
3. Chiến lược cấp bộ phận chức năng tập trung hỗ trợ cho chiến lược cấp công ty và chiến lược cấp cơ sở kinh doanh.

1.2. Các bước của quá trình hoạch định chiến lược .

1.2.1. Phân tích môi trường

Việc quản lý chiến lược tốt phụ thuộc vào sự am hiểu tường tận các điều kiện môi trường mà tổ chức đang phải đương đầu. Các yếu tố môi trường có ảnh hưởng sâu rộng vì chúng ảnh hưởng đến toàn bộ các vước tiếp theo của quá trình quản lý chiến lược.

Môi trường tổng quát mà tổ chức gặp phải có thể chia thành 3 mức độ: Môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp và môi trường bên trong. Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh, nhưng không nhất thiết phải theo một cách nhất định. Môi trường tác nghiệp được xác định đối với mỗi ngành công nghiệp cụ thể. Và môi trường bên trong là tổng hợp các yếu tố bên trong công ty. Ba cấp độ môi trường này được thể hiện ở hình dưới.



HÌNH 1.2: ĐỊNH NGHĨA VÀ MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC CẤP ĐỘ MÔI TRƯỜNG

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

1.2.1.1. Phân tích môi trường vĩ mô

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp ta trả lời một phần của câu hỏi: chúng ta đang phải đối mặt với cái gì?

a. Các yếu tố kinh tế

Mục đích: Nhằm tìm ra các cơ hội hoặc nguy cơ đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của hãng ta trong tình hình kinh tế hiện tại.

Nội dung: Phân tích các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế bao gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách

tài chính và tiền tệ.... Việc phân tích các yếu tố kinh tế giúp cho các nhà quản lý tiến hành các dự báo và đưa ra kết luận về những xu thế chính của sự biến đổi môi trường tương lai, là cơ sở cho việc hình thành chiến lược kinh doanh. Các doanh nghiệp cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các hãng kinh doanh. Tuy có nhiều số liệu cụ thể từ các hoạt động thống kê, tổng hợp qua các thời kỳ, song việc dự báo kinh tế không phải là môn khoa học chính xác.

b. Các yếu tố chính trị và luật pháp.

Mục đích: Nhằm tìm ra các cơ hội và thách thức của hệ thống pháp luật đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Nội dung : Phân tích các thể chế kinh tế xã hội như các chính sách nhà nước về phát triển kinh tế, quy chế, định chế, luật lệ, chế độ tiền lương, thủ tục hành chính... do Chính phủ đề ra cũng như mức độ ổn định về chính trị, tính bền vững của Chính phủ để tìm ra những tác động có thể của hệ thống chính trị pháp luật đối với công ty. Hệ thống chính trị và pháp có thể tạo ra cơ hội hay nguy cơ đối với kinh doanh và nhiều khi quyết định sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Môi trường chính trị - pháp luật có ảnh hưởng rất lớn đến việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bằng cách tác động đến hoạt động của doanh nghiệp thông qua hệ thống công cụ luật pháp, công cụ điều tiết kinh tế vĩ mô...

c. Yếu tố xã hội

Mục đích: Tất cả các doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra.

Nội dung: Phân tích các yếu tố về tự nhiên và xã hội để có thể nhận thấy khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động mạnh mẽ đến doanh nghiệp như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan niệm về mức sống, cộng đồng kinh doanh hay là lao động nữ...

Các yếu tố xã hội học trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi khó nhận biết điều này làm cho các doanh nghiệp không đưa ra được các dự báo tác động và đề ra chiến lược tương ứng. Các thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra sự gián đoạn biến đổi bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức xã hội

d. Yếu tố tự nhiên

Mục đích: Phân tích các yếu tố tự nhiên, các ảnh hưởng của yếu tố tự nhiên tới công ty từ đó đưa ra được các nguy cơ và thách thức đối với hãng.

Nội dung: Cần nắm rõ được các yêu cầu của công chúng, các tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh, các tác động của hoạt động sản xuất kinh doanh đối với môi trường tự nhiên để có thể có các quyết định và biện pháp, hệ thống công nghệ phù hợp.

e. Yếu tố công nghệ.

Mục đích: Phân tích yếu tố công nghệ hiện tại, công nghệ mới, khả năng phát triển công nghệ để tìm ra các cơ hội hoặc những thách thức đối với công ty.

Nội dung: Các doanh nghiệp cần phải thường xuyên theo dõi quá trình nghiên cứu và cho ra các công nghệ với vì các công nghệ tiên tiến liên tục ra đời với một tốc độ rất nhanh nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và tạo ra không ít các cơ hội và thách thức đối với các cơ sở hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Các hãng cần phải chú ý tới công nghệ mới vì khi công nghệ mới ra đời làm cho công nghệ của hãng đang sử dụng bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc

gián tiếp, làm cho khả năng cạnh tranh của hãng trên thị trường hoặc là chất lượng, năng suất sản phẩm bị giảm.

Các thành tựu công nghệ không phải là nguyên nhân duy nhất gây ra đột biến. Trong thời gian gần đây, vấn đề chuyển giao công nghệ từ phòng thí nghiệm ra thực tế hoặc chuyển giao từ công nghệ cũ sang công nghệ mới cũng gặp phải nhiều vấn đề. Do vậy, Các hãng cần phải có một chiến lược nhất định như là giành riêng một số vốn nhất định để nghiên cứu hoặc áp dụng các công nghệ mới khi công nghệ ra đời, có kế hoạch đào tạo kiến thức cho nhân viên về việc áp dụng công nghệ mới, tránh đầu tư lớn vào những công nghệ mà có khả năng nhanh chóng bị lạc hậu.

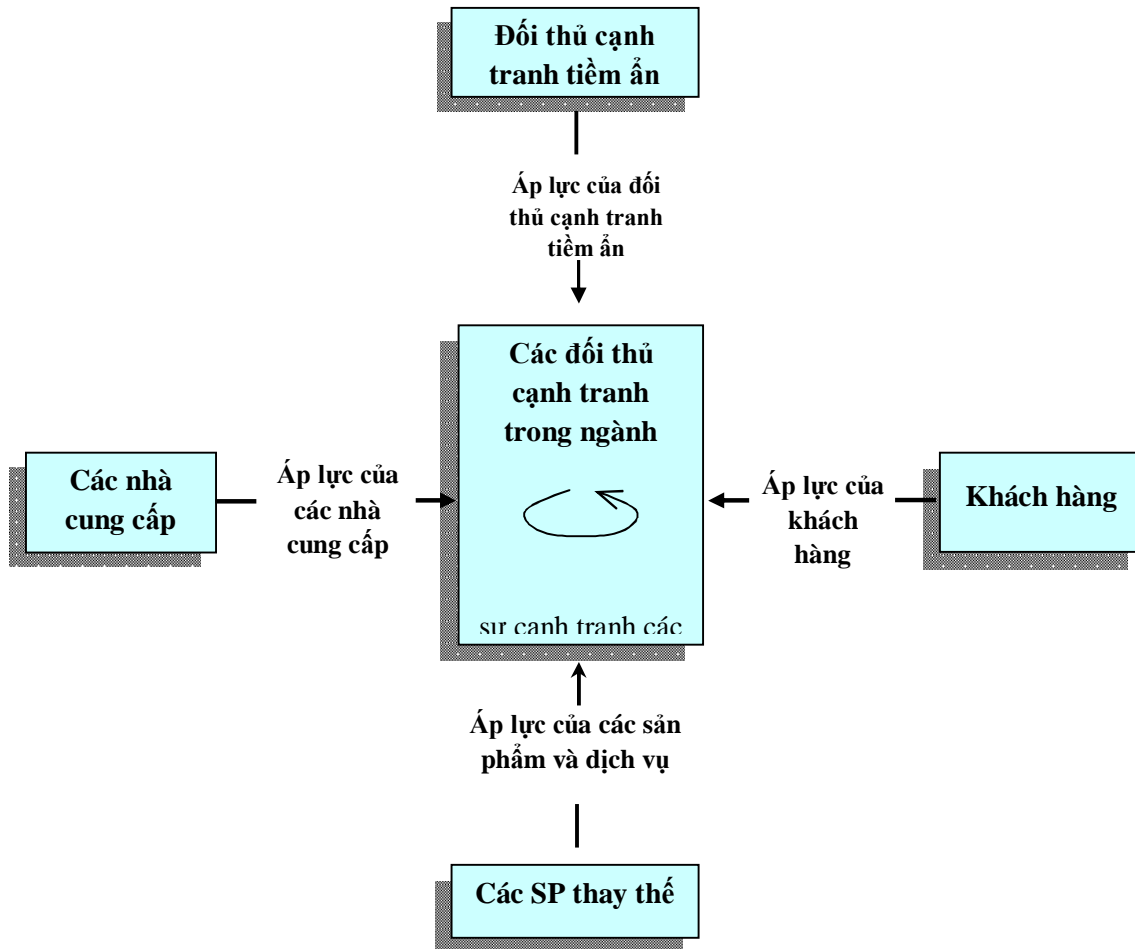
1.2.1.2. Môi trường tác nghiệp

Mục đích phân tích môi trường ngành là đưa ra được các chuẩn mực yêu cầu của ngành, để doanh nghiệp làm căn cứ so sánh từ đó tìm ra cơ hội và thách thức.

Môi trường ngành bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong một ngành công nghiệp, một lĩnh vực hoạt động.

Theo mô hình của Michael Porter có 5 yếu tố tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là:

- Khách hàng.
- Đối thủ cạnh tranh trực tiếp.
- Đối thủ tiềm năng.
- Nhà cung cấp.
- Sản phẩm thay thế.



HÌNH 1.3:CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG NGÀNH

(Nguồn: Michael E. Porter, “Corporate Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1980, The Free Press)

Nhiệm vụ của các nhà chiến lược là nhận dạng và phân tích các yếu tố của môi trường đó xem chúng tác động đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp như thế nào để từ đó nhận định các cơ hội và những nguy cơ tiềm ẩn đối với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

a. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Mục đích: Tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh để xác định tính chất và mức độ tranh đua trong ngành từ đó xác định các cơ hội và thách thức của công ty từ phía các đối thủ cạnh tranh.

Nội dung: Các hãng cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể thông qua.

Mục đích tương lai: sự hiểu biết mục đích của đối thủ cạnh tranh giúp hãng đoán biết được mục độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ.

Nhận định: Một điều có lợi cho hãng là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các hãng trong ngành.

Chiến lược hiện thời: Cần phải hiểu rõ chiến lược hiện thời của từng đối thủ cạnh tranh, cho dù ẩn hay thực. Điều quan trọng là hãng phải biết được đối thủ đang tham gia cạnh tranh như thế nào.

Tiềm năng: Mục đích, nhận định và chiến lược hiện thời của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến tính hợp lý, thời gian, tích chất, và cường độ phản ứng của họ.

b. Phân tích áp lực từ khách hàng

Mục đích: Đạt được sự tín nhiệm của khách hàng vì có thể là tài sản giá trị nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thoả mãn tốt hơn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh, đây chính là tìm ra các cơ hội hoặc thách thức đối với công ty.

Nội dung: Các hãng cần phải lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing.

c. Phân tích áp lực từ nhà cung ứng

Mục đích: Nhằm được tình hình cung ứng các nguồn lực bao gồm cả nhân lực và vật lực để có thể đáp ứng các nhu cầu cần thiết của doanh nghiệp trong từng giai đoạn, nói cách khác là tìm ra cơ hội và thách thức của công ty từ phía nhà cung ứng.

Nội dung: Các hãng kinh doanh cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn hàng khác nhau như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính

Người bán vật tư, thiết bị: các nhà cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế là có thể tạo ra lợi nhuận bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc các dịch vụ đi kèm. Cần phân tích mỗi tổ chức cung ứng theo các yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với mỗi hãng

Cộng đồng tài chính: Trong các thời điểm nhất định phần lớn các hãng, kể cả hãng làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ cộng đồng tài chính. Khi tiến hành phân tích về cộng đồng tài chính thì trước hết cần chú ý đến vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng.

Nguồn lao động: Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của hãng. Các yếu tố chính cần đánh giá là đồng minh lao động chung, mức độ hấp dẫn tương đối của hãng với tư cách là người sử dụng lao động và mức tiền công phổ biến.

d. **Đối thủ tiềm ẩn mới**

Mục đích: Phát hiện các đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành vì đây có thể là các yếu tố làm giảm lợi nhuận của hãng do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết, đây chính là phát hiện ra các nguy cơ tiềm ẩn của công ty.

Nội dung: Mặc dù không phải bao giờ hãng cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới, song nguy cơ đối thủ mới thâm nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng ảnh hưởng tới chiến lược của hãng. Việc bảo vệ vị thế

cạnh tranh của hãng bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Những hàng rào này là: lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hoá sản phẩm, sự đòi hỏi nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được

e. Sản phẩm thay thế

Mục đích: phân tích sức ép do có sản phẩm thay thế vì sản phẩm làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị không chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, hãng có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Việc tìm ra các nguy cơ tiềm ẩn chính là tìm ra các nguy cơ đối với công ty.

Nội dung: Phần lớn các sản phẩm thay thế mới là kết quả của các cuộc bùng nổ về công nghệ. Muốn đạt được thành công, các hãng cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển và vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

1.2.1.3. Phân tích môi trường bên trong

Hoàn cảnh nội tại của hãng bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của hãng. Các hãng cần phải phân tích một cách cặn kẽ các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy các ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội tại chủ yếu bao gồm: Nguồn lực và các hoạt động khác.

a. Nguồn nhân lực

Mục đích: Phân tích nguồn nhân lực nhằm nhận biết đâu là điểm yếu, đâu là điểm mạnh để chuẩn bị đủ nguồn lực với trình độ tốt để đáp ứng các chiến lược lựa chọn.

Nội dung: Đội ngũ nhân viên là lực lượng lao động sáng tạo của doanh nghiệp, có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của hãng. Toàn bộ lực lượng

lao động của hãng đều trực tiếp tham gia vào các quá trình sản xuất kinh doanh. Đây là nhân tố tác động rất mạnh và mang tính chất quyết định đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Việc sử dụng các nguồn lực có hiệu quả và hợp lý hay không phụ thuộc vào trình độ năng lực của đội ngũ nhân viên; chính vì vậy DN cần có biện pháp thu hút lao động có năng lực phù hợp với chuyên môn, quan tâm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, khuyến khích động viên nhân viên phát huy hết khả năng của mình cho sự phát triển của doanh nghiệp.

b. Hoạt động tài chính kế toán

Mục đích: Nắm được tình hình tài chính chung của hãng, khả năng đáp ứng các yêu cầu về tài chính để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu về mặt tài chính của công ty.

Nội dung: Chức năng của bộ phận tài chính kế toán bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của hãng. Tùy vào quy mô của hãng mà có thể chỉ có một người giữ vai trò này hoặc là có các phòng ban đảm nhiệm.

Bộ phận chức năng về tài chính có ảnh hưởng sâu rộng đến toàn hãng. Các xem xét về tài chính, các mục tiêu và chiến lược tổng quát của hãng gắn bó mật thiết với nhau vì các kế hoạch và quyết định của hãng liên quan tới tài chính phải được phân tích dưới lăng kính tài chính. Điều này dẫn đến mối tương tác trực tiếp giữa bộ phận tài chính và các lĩnh vực hoạt động khác. Hơn nữa, bộ phận tài chính cung cấp cho tất cả các lĩnh vực khác các thông tin rộng rãi thông qua hệ thống kế toán.

c. Hoạt động marketing.

Mục đích: Tìm ra các điểm mạnh và điểm yếu, đưa ra các biện pháp để phát triển thị trường các sản phẩm của hãng

Nội dung: Chức năng của bộ phận marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các chương trình trong đó đặt trọng tâm vào việc tạo ra và duy trì các mối quan hệ và trao đổi khách hàng với nguyên tắc đôi bên cùng có lợi. Do vậy, nói chung nhiệm vụ của công tác quản trị marketing là điều chỉnh mức độ, thời gian và tính chất của nhu cầu giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

d. Năng lực quản trị

Mục đích: xác định khả năng hiện tại và tiềm năng của từng nhà quản trị xem đây có phải là điểm mạnh hay là điểm yếu của công ty.

Nội dung: phân tích năng lực quản trị của nhà quản trị cấp cao vì năng lực quản trị có vai trò quan trọng nhất vì mọi quyết định, hành vi cũng như các mối quan hệ đối nội đối ngoại của họ đều ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Đây chính là cơ sở để chuẩn bị cho các chiến lược nhân sự thích nghi với nhu cầu của các bộ phận trong doanh nghiệp.

e. Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Mục đích: Phân tích khả năng phát triển của hoạt động nghiên cứu phát triển để nhận thấy đây có phải là điểm mạnh cần duy trì của công ty hay đây là điểm yếu cần phải đầu tư thêm.

Nội dung: Trình độ, kinh nghiệm và năng lực khoa học chưa đủ cơ sở cho công tác nghiên cứu phát triển tốt. Bộ phận này cần phải thường xuyên theo dõi các điều kiện môi trường ngoại lai, các thông tin về đổi mới công nghệ liên quan tới quy trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu. Sự trao đổi thông tin một

cách hữu hiệu giữa bộ phận nghiên cứu phát triển và các lĩnh vực hoạt động khác, cụ thể là marketing có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thành công của hãng.

f. Các hoạt động sản xuất

Mục đích: xác định được Công nghệ của Công ty hiện đang dùng là loại công nghệ nào? Đây có phải là điểm mạnh của công ty hay không, nếu là điểm yếu thì cần phải đầu tư theo hướng nào để nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả sản xuất

Nội dung: Lựa chọn công nghệ phù hợp với khả năng của doanh nghiệp để giúp doanh nghiệp tận dụng hiệu quả các nguồn lực của mình, không bị tụt hậu và mất lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Doanh nghiệp cần phải đánh giá hiệu quả công nghệ, nghiên cứu phân tích để xác định thời điểm thích đáng cần phải đầu tư, nâng cấp công nghệ sản xuất mới để sản xuất ra sản phẩm có nhiều ưu thế hơn đối thủ cạnh tranh cũng như đáp ứng nhu cầu thị trường.

1.2.2. Xác định sứ mệnh và mục tiêu

a. ***Khái niệm sứ mệnh***

Sứ mệnh chính là triết lý kinh doanh của Công ty hoặc là xác định công việc kinh doanh của công ty, bản sứ mệnh kinh doanh cho thấy tầm nhìn lâu dài của một tổ chức liên quan đến những gì mà họ mong muốn trong tương lai. Nó có giá trị lâu dài về mục đích và phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

b. ***Mục tiêu***

Mục tiêu chỉ định những đối tượng riêng biệt hay những kết quả kinh doanh mà doanh nghiệp muốn đạt tới. Sau khi đề ra sứ mệnh (nhiệm vụ) làm định hướng phải tiến hành hoạch định các mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Mọi mục

tiêu đề ra cần phải cụ thể, linh hoạt, định lượng được, có tính khả thi, nhất quán và hợp lý.

- Mục tiêu dài hạn: là mục tiêu cho thấy những kết quả mong muốn trong một thời gian dài. Mục tiêu dài hạn thường thiết lập cho những vấn đề: Khả năng kiếm lợi nhuận, năng suất, vị trí cạnh tranh, phát triển nguồn nhân lực, quan hệ nhân viên, dẫn đạo kỹ thuật, trách nhiệm với xã hội.
- Mục tiêu ngắn hạn: là những mục tiêu rất biệt lập và đưa ra những kết quả một cách chi tiết. Chúng là những kết quả riêng biệt mà công ty kinh doanh có ý định phát sinh trong vòng chu kỳ quyết định tiếp theo.

1.2.3. Phân tích và lựa chọn chiến lược

Mỗi một đơn vị kinh doanh đều có kế hoạch tác chiến của mình. Mặc dù có một số kế hoạch tác nghiệp mang tính ảo, khả năng thành công sẽ lớn hơn nhiều nếu kế hoạch có tính thực. Kế hoạch thực tổng thể gọi là chiến lược công ty và nó nhằm vào mục đích làm sao để đạt được mục tiêu công ty đề ra.

Chiến lược cấp công ty thường liên quan nhiều nhất đến các công ty, doanh nghiệp đầu tư vào nhiều lĩnh vực với một vài ngành kinh doanh. Đối với các công ty kiểu này cần phải chú ý đến các vấn đề có tính nền tảng sau:

- ❖ Ngành kinh doanh nào cần tiếp tục?
- ❖ Ngành kinh doanh nào cần loại bỏ?
- ❖ Ngành kinh doanh nào mới cần tham gia?

Trọng tâm của công tác kế hoạch hóa công ty là hình thành một thể thống nhất khả thi từ một tập hợp đa dạng, chiến lược công ty phải chỉ ra định hướng cho toàn bộ các mặt hoạt động của công ty. Vì vậy, các phương án chiến lược công ty có nhiệm vụ:

- Hoạch định những gì cấp công ty cần làm và những gì không cần làm.

- điều chỉnh cơ cấu và trọng tâm của các mặt hoạt động kinh doanh mà hãng đã lựa chọn.

1.2.3.1. Phương án chiến lược cấp công ty.

Mỗi một công ty đều có các phương án chiến lược khác nhau nhằm vào thực hiện mục tiêu tăng trưởng của công ty mình, các chiến lược đó thường được gọi là chiến lược tổng quát hoặc chiến lược chủ đạo và được phân loại theo nhiều cách khác nhau:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung.
- Chiến lược tăng trưởng hội nhập.
- Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa.
- Chiến lược suy giảm để tăng trưởng.

Sự tăng trưởng thông qua con đường bên trong là nhờ sử dụng các nguồn lực và khả năng sẵn có của công ty để triển khai chiến lược. Sự tăng trưởng thông qua con đường bên ngoài là nhờ tìm kiếm, mua lại công ty, sát nhập hoặc liên kết với các công ty khác

a. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Chiến lược tăng trưởng tập trung là các chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm và/hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ một yếu tố nào khác. Khi theo đuổi chiến lược này hãng hết sức cố gắng khai thác mọi cơ hội có được về sản phẩm đang sản xuất và/hoặc các thị trường hiện đang tiêu thụ bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc họ đang tiến hành.

b. Chiến lược phát triển bằng cách hội nhập (liên kết).

Chiến lược phát triển liên kết thích hợp với các hãng đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh nhưng còn đang do dự là không có khả năng triển khai một trong

các chiến lược phát triển tập trung. Chiến lược phát triển liên kết thích hợp khi cơ hội sẵn có, phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn mà hãng đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của hãng trong doanh nghiệp chủ chốt và cho phép phát triển đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của hãng.

c. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá.

Chiến lược này thích hợp với các hãng mà không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngày công nghiệp hiện thời với các sản phẩm, thị trường hiện đang kinh doanh.

Khi theo đuổi chiến lược đa dạng hoá cần nhất thiết phải có sự thay đổi về đặc điểm của DN. Có nghĩa là phải hết sức quan tâm đến việc hoạch định và thực thi các chiến lược cụ thể.

d. Chiến lược suy giảm.

Chiến lược suy giảm thích hợp khi hãng cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh, khi trong ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn và làm ăn có lãi, khi nền kinh tế không ổn định hoặc khi có các cơ hội khác hấp dẫn hơn.

1.2.3.2. Lựa chọn chiến lược

Để lựa chọn chiến lược của công ty thì cần phải tuân theo bốn bước sau đây:

- Chiến lược hiện tại của công ty là gì
- Tiến hành phân tích cơ cấu vốn đầu tư
- Tự chọn chiến lược công ty
- Đánh giá chiến lược lựa chọn

a. Nhận biết chiến lược hiện tại của công ty

Ban lãnh đạo công ty cần nhận biết vị trí hiện tại của công ty đang ở đâu và chiến lược đang theo đuổi của công ty là gì. Việc nhận biết chính xác chiến lược hiện tại của công ty là căn cứ để lựa chọn chiến lược mới và khẳng định lại chiến lược đang có. Cần xem xét các yếu tố nội tại cũng như ngoại cảnh.

Các yếu tố môi trường bên ngoài:

- Nội dung và mức độ đa dạng hoá của hãng
- Tính chất và đặc điểm tổng quát của cơ sở mà hãng mua lại
- Mức độ, tính chất và xu hướng của các biện pháp hoạt động gần đây của hãng
- Những cơ hội mà hiện tại hãng đang theo đuổi
- Khả năng chịu đựng các rủi ro bên ngoài

Các yếu tố môi trường bên trong:

- Mục tiêu cấp công ty và cấp đơn vị cơ sở
- Mục tiêu phân bổ nguồn lực và mô hình thực tế của cơ cấu vốn trong bảng danh sách vốn đầu tư ở các doanh nghiệp
- Quan điểm về rủi ro tài chính
- Trọng tâm của nỗ lực nghiên cứu phát triển
- Chiến lược cấp phòng ban, chức năng

b. Phân tích vốn đầu tư

Mục đích của việc phân tích danh mục vốn đầu tư là cung cấp dữ liệu đầu vào cho ban lãnh đạo bằng cách loại bỏ và/hoặc đặt tiêu điểm vào các chiến lược hoặc nhóm chiến lược cụ thể

c. lựa chọn chiến lược công ty

Đến đây, ta có đủ điều kiện để lựa chọn chiến lược tổng quát hoặc tổ hợp chiến lược công ty.

1. Bổ xung thêm các đơn vị kinh doanh mới vào danh sách đầu tư
2. Loại bỏ các đơn vị kinh doanh khỏi danh sách đầu tư
3. Sửa đổi chiến lược kinh doanh của một hoặc nhiều đơn vị kinh doanh
4. Sửa đổi mục tiêu thành tích của công ty
5. Chú trọng đến việc thay đổi những điều kiện nào làm cho thành tích đạt được có thể thấp hơn khả năng thực tế
6. Giữ vững hiện trạng.

d. Đánh giá chiến lược lựa chọn

Muốn đánh giá chiến lược đã chọn lãnh đạo cần đặt ra và trả lời một số câu hỏi liên quan tới chiến lược để có thể hiểu chiến lược một cách thấu đáo. Câu hỏi quan trọng nhất là “ liệu chiến lược đề ra có giúp DN đạt được mục tiêu không?”. Một số các câu hỏi cần phải đặt ra:

1. Chiến lược đề ra có phù hợp với điều kiện môi trường không?
2. Chiến lược đề ra có phù hợp với chính sách đối ngoại, phong cách lãnh đạo, quan điểm đường lối và phương pháp tác nghiệp hay không
3. Chiến lược có thích hợp về nguồn tài chính, vật chất và nguồn nhân lực hay không?
4. Rủi ro trong việc theo đuổi chiến lược đề ra có chấp nhận được hay không?
5. Chiến lược có phù hợp với chu kỳ sống của sản phẩm và tiềm năng thị trường hay không?
6. Chiến lược có thể được thực hiện một cách hữu hiệu và hiệu quả nhất không?
7. Có các kiến giải quan trọng nào khác không?

1.3. Các công cụ phục vụ hoạch định chiến lược

1.3.1. Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh

Đây là công cụ hữu ích cho việc phân tích môi trường vĩ mô, môi trường cạnh tranh và tình hình nội bộ. Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh sẽ tổng hợp các yếu tố, môi trường chính yếu trong đó liệt kê từng yếu tố và đánh giá ảnh hưởng và ý nghĩa của yếu tố đó.

BẢNG 1.1: BẢNG TỔNG HỢP MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

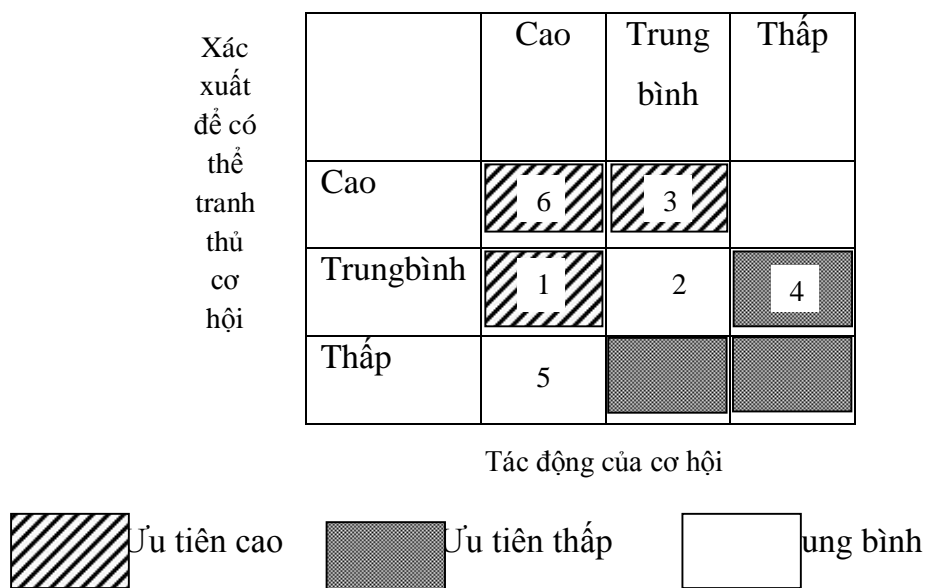
1	2	3	4	5
Các yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Tác động đối với hãng	Tính chất tác động	Điểm
Liệt kê các yếu tố môi trường cơ bản và các thành tố của chúng	Phân loại mức độ quan trọng tương đối của mỗi yếu tố: 3=cao 2=trung bình 1=thấp	Phân loại mức độ tác động của các yếu tố đối với hãng 3= nhiều 2= trung bình 1= thấp 0 =không tác động	Mô tả tính chất tác động + = tốt - = xấu	Nhân trị số ở cột 1 với cột 2 và đặt dấu “+” hoặc “-” vào kết quả thu được

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

Theo bảng trên, nếu thấy có nhiều yếu tố có số điểm âm cao thì phải chú ý tới các yếu tố đó trước nhất. Cái lợi trước nhất của bảng này là tất cả mọi yếu tố môi trường chủ yếu và yếu tố tiềm ẩn của chúng đối với hãng được biểu diễn dưới dạng nén gọn và dễ quản lý. Bảng này cho ta thấy rõ các cơ hội, thế mạnh và các nguy cơ và thế yếu.

1.3.2. Ma trận cơ hội, ma trận nguy cơ.

- Ma trận cơ hội phân loại cơ hội theo thứ tự ưu tiên trên cơ sở xác định mức độ tác động của một cơ hội đối với hãng và xác xuất mà hãng có thể tranh thủ được cơ hội đó. Ma trận cơ hội cơ bản được nêu ra trong bảng sau.










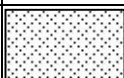

HÌNH 1.4: MA TRẬN CƠ HỘI

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

Các hãng thường bắt đầu tranh thủ các cơ hội nằm ở 3 ô phía trên bên trái có mức độ ưu tiên cao. Các cơ hội có mức độ ưu tiên trung bình và thấp thì chỉ được tận

dụng khi có đủ nguồn lực. Các thứ tự ưu tiên xác lập theo ma trận cơ hội được sử dụng làm dữ liệu đầu vào cho việc phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ.

- Ma trận Nguy cơ rất giống với ma trận cơ hội, chỉ khác có thêm một cột nữa về mức độ tác động. Cột này phản ánh các nguy cơ có thể làm cho hãng sụp đổ hoàn toàn, như nguy cơ phá sản.

	Hiểm nghèo	Nguy kịch	Nghiê m trọng	Nhẹ
Cao				
Trung bình				
Thấp				



Khẩn cấp



Mức cao



Trung bình



Mức thấp

HÌNH 1.5: MA TRẬN NGUY CƠ

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

Cột bổ xung trong hình trên (nguy cơ có tác động hiểm nghèo) còn tạo ra nhóm ưu tiên thứ tư. Ngoài các nhóm ưu tiên thấp, trung bình, cao còn có nhóm ưu tiên khẩn

cấp là những nhóm ưu tiên cần phải xem xét tức thời. Nguy cơ thuộc ô ưu tiên khẩn cấp thường được do lãnh đạo tối cao xử lý. Các hãng ít khi có đủ thời gian để thu thập nhiều thông tin bổ sung về nguy cơ khẩn cấp vì thông thường phải có biện pháp tức thời nhằm tránh các nguy cơ đó ngay sau khi nhận ra chúng. Đối với các nguy cơ có thứ tự ưu tiên cao hãng còn có thời gian để thu thập các thông tin bổ sung. Đối với nguy cơ ở mức độ ưu tiên thấp hơn thì các biện pháp phải thông qua nhất là các biện pháp do lãnh đạo cấp trên thông qua. Các mức nguy cơ thấp thường chỉ cần theo dõi.

1.3.3. Ma trận SWOT

Phân tích SWOT là một trong các bước hình thành chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp, nó không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp trong việc hình thành chiến lược kinh doanh nội địa mà còn có ý nghĩa rất lớn trong việc hình thành chiến lược kinh doanh quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Một khi doanh nghiệp muốn phát triển, từng bước tạo lập uy tín, thương hiệu cho mình một cách chắc chắn và bền vững thì phân tích SWOT là một khâu không thể thiếu trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Như vậy, phân tích SWOT là phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp phải đối mặt (các cơ hội, nguy cơ) cũng như các yếu tố thuộc môi trường nội bộ doanh nghiệp (các điểm mạnh, điểm yếu). Ma trận SWOT là công cụ kết hợp các Điểm mạnh (Strengths-S), Điểm yếu (Weaknesses-W), Cơ hội (Opportunities-O) và Nguy cơ (Threats-T) để hình thành 4 loại chiến lược :

- Chiến lược SO: sử dụng những điểm mạnh trong nội bộ doanh nghiệp để khai thác các cơ hội của môi trường bên ngoài.
- Chiến lược WO: tận dụng những cơ hội bên ngoài để cải thiện những điểm yếu bên trong. Những điểm yếu này ngăn cản doanh nghiệp khai thác các cơ hội, do đó doanh nghiệp cần khắc phục điểm yếu càng nhanh càng tốt.

- Chiến lược ST: sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh hay giảm các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.
- Chiến lược WT: đây là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài. Một doanh nghiệp gặp phải những mối đe dọa bên ngoài kết hợp với các điểm yếu nội tại đang đứng trước những rủi ro rất lớn, có khả năng phải liên kết, sáp nhập, hạn chế chi tiêu, hay thậm chí phải phá sản.

BẢNG 1.2: MA TRẬN SWOT

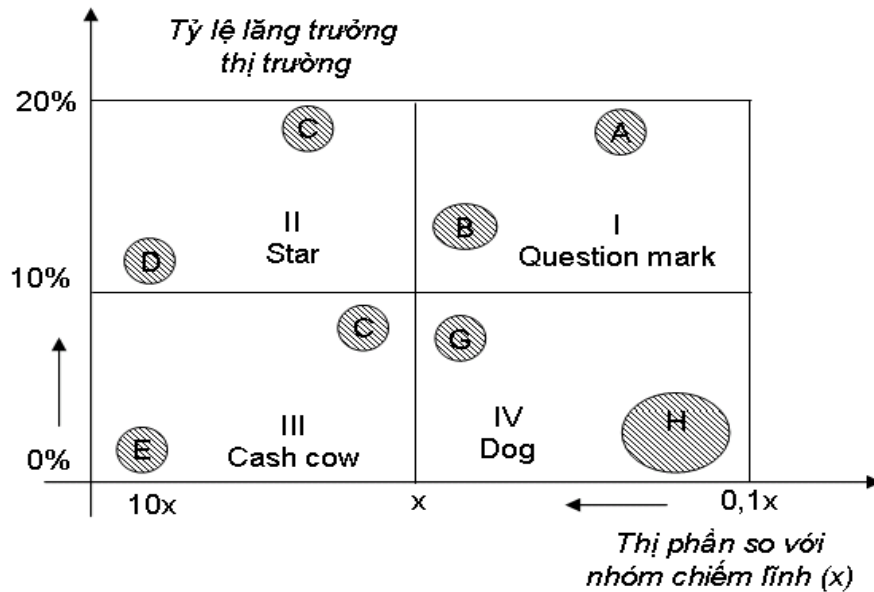
	S Liệt kê những điểm mạnh	W Liệt kê những điểm yếu
O Liệt kê các cơ hội	Các chiến lược S - O	Các chiến lược W - O
T Liệt kê các mối đe dọa	Các chiến lược S - T	Các chiến lược W - T

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

1.3.4 Ma trận BCG:

Đó là phương pháp phân tích vốn đầu tư do nhóm Boston Consulting Group đề xướng. Ma trận BCG giúp cho ban giám đốc của các công ty lớn đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị kinh doanh chiến lược của mình (SBU) để sau đó ra các

quyết định về vốn đầu tư cho các SBU thích hợp và cũng đồng thời đánh giá được tình hình tài chính toàn công ty.



HÌNH 1.6: MA TRẬN BCG

(Nguồn :Garry D. Smith – Danny R. Arnold – Bobby R. Bizzell, “Chiến lược và Sách lược kinh doanh”, NXB Lao động – Xã hội, 2007)

- Vùng I (Các tác giả của nhóm gọi là Question mark - Dấu hỏi): các đơn vị có mức tăng trưởng cao, có thị phần thấp, thường đòi hỏi tiền để giữ vững và tăng thị phần.
- Vùng II (Star - Ngôi sao): đơn vị kinh doanh chiến lược có tăng trưởng cao và thị phần cao. Có khả năng tạo đủ nguồn thu để tự duy trì
- Vùng III (Cash cow - Bò sữa): đơn vị kinh doanh chiến lược có mức tăng trưởng thấp, thị phần cao tạo ra số dư tiền để hỗ trợ các đơn vị khác.
- Vùng IV (Dog - Chó con): đơn vị có mức tăng trưởng thấp, thị phần thấp, đó thường là các bẫy tiền.

1.3.5. mô hình QSPM

Ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning matrix) nhằm đánh giá và xếp hạng các phương án chiến lược, để từ đó có căn cứ lựa chọn các chiến lược tốt nhất. Ma trận này sử dụng thông tin đầu vào từ tất cả các ma trận đã được giới thiệu ở phần trên. Để phát triển một ma trận QSPM, ta cần trải qua 6 bước:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa quan trọng bên ngoài và các điểm mạnh/điểm yếu bên trong công ty. Ma trận nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.

Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố thành công bên trong và bên ngoài.

Bước 3: Liệt kê các phương án chiến lược mà doanh nghiệp nên xem xét thực hiện. Tập hợp các chiến lược thành nhóm riêng nếu có thể.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn (AS: Attractive Score) của mỗi chiến lược. Ta chỉ so sánh những chiến lược trong cùng một nhóm với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1 = hoàn toàn không hấp dẫn, 2 = ít hấp dẫn, 3 = hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công không có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược thì không chấm điểm (có thể loại bỏ hẳn nó ra khỏi ma trận).

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn, là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng.

Bước 6: Tính tổng công điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Qua những khái niệm cơ bản về chiến lược kinh doanh, ý nghĩa của việc hoạch định chiến lược, các công cụ phân tích sử dụng trong quá trình hoạch định chiến lược, quy trình hoạch định, nội dung phân tích chiến lược kinh doanh và tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược đối với mỗi doanh nghiệp, việc nghiên cứu, phân tích để xác định chiến lược kinh doanh dài hạn là rất cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là trong giai đoạn hiện nay.

Để hoạch định chiến lược kinh doanh, cần phải phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành, phân tích các đặc điểm môi trường bên trong doanh nghiệp; biết được những mặt mạnh, những điểm yếu của mỗi doanh nghiệp, trên cơ sở đó có những giải pháp cụ thể để phát huy thế mạnh và khắc phục khó khăn; tập trung nguồn lực, đầu tư theo quy hoạch, thống nhất không dàn trải; định hướng kinh doanh của doanh nghiệp được xác định theo một lộ trình dài hạn, nhất quán; có như vậy mới đảm bảo hàng hóa/sản phẩm có được lợi thế cạnh tranh.

Trước khi hoạch định chiến lược kinh doanh cho tổng công ty khí Việt Nam, trong chương 2, tác giả sẽ tóm tắt cơ cấu tổ chức, các khó khăn và thuận lợi của tổng công ty khí trong thời điểm hiện tại, các kết quả kinh doanh đạt được trong một số năm gần đây.

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KINH DOANH Ở TỔNG CÔNG TY KHÍ VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu tổng quan về tổng công ty khí Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên gọi đầy đủ tiếng Việt: Tổng Công ty khí Việt nam - CTCP, gọi tắt là Tổng Công ty khí.
- Tên viết tắt tiếng Việt: KVN
- Tên tiếng Anh: PETROVIETNAM GAS CORPORATION
- Tên viết tắt tiếng Anh: PVGAS
- Trụ sở chính : Tòa nhà PVGAS TOWER, số 673 đường Nguyễn Hữu Thọ, xã Phước Kiển, huyện Nhà Bè, TP. Hồ Chí Minh.

Tổng Công ty Khí Việt nam được thành lập trên cơ sở tổ chức lại Công ty Chế biến và Kinh doanh các sản phẩm khí và các đơn vị trực thuộc Tập đoàn dầu khí Việt Nam.

Quá trình hình thành và phát triển của Tổng Công ty khí có thể tóm tắt qua các mốc thời gian chính như sau:

- Ngày 20/9/1990, PVGAS được thành lập trên cơ sở Ban quản lý công trình Dầu khí Vũng Tàu với tên gọi ban đầu là Công ty Khí đốt với nhiệm vụ thu gom, vận chuyển, tàng trữ, kinh doanh khí và sản phẩm khí. Ngay sau khi được thành lập, PVGAS đã nhanh chóng tổ chức triển khai xây dựng hệ thống thu gom và sử dụng khí Bạch Hổ, hệ thống cơ sở hạ tầng đầu tiên của ngành công nghiệp khí Việt Nam.
- Ngày 26/4/1995 dự án thu gom và sử dụng khí đồng hành mỏ Bạch Hổ đã hoàn thành giai đoạn đưa khí sớm vào bờ, cung cấp nhiên liệu khí cho nhà máy điện Bà Rịa với công suất 1 triệu m³ khí/ngày.

- Năm 1997 giai đoạn 2 hoàn thành, nâng công suất lên 2 triệu m³/ngày.
- Năm 1998 giai đoạn 3 hoàn thành, nâng công suất lên 3 triệu m³/ngày.
- Tháng 10/1999 nhà máy xử lý khí Dinh Cố và Kho cảng Thị Vải hoàn thành. Dự án khí đầu tiên của Việt Nam hoàn thành toàn bộ.
- Tháng 11/2001, đường ống Rạng Đông - Bạch Hổ hoàn thành, bổ sung thêm nguồn khí cho đường ống Bạch Hổ.
- Tháng 12/2002, đường ống Nam Côn sơn với công suất 7 tỷ m³/năm, dự án hợp tác giữa PetroVietnam, BP và Conoco Phillips hoàn thành, đây là dự án đường ống 2 pha dài nhất thế giới.
- Tháng 11/2003 mạng đường ống cấp khí thấp áp Phú Mỹ - Mỹ Xuân - Gò Dầu hoàn thành, bắt đầu cấp khí cho các hộ công nghiệp vừa và nhỏ.
- Ngày 17/11/2006 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 1523/QĐ-TTg về việc chuyển Công ty Chế biến và Kinh doanh sản phẩm khí thành Công ty TNHH một thành viên Chế biến và Kinh doanh các sản phẩm khí.
- Ngày 29/4/2007 ĐÔ PM3_CAA – Cà Mau hoàn thành bắt đầu cấp khí cho NM Điện Cà Mau 1.
- Ngày 18/7/2007 Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam ban hành Quyết định số 2232/QĐ-DKVN về việc thành lập Tổng Công ty Khí.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng Công ty Khí

Tổng Công ty Khí Việt Nam là một đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn Dầu khí Quốc Gia Việt Nam hoạt động trên các lĩnh vực thu gom, vận chuyển, chế biến, tàng trữ, phân phối và kinh doanh các sản phẩm khí trên phạm vi toàn quốc.

Hoạt động chính:

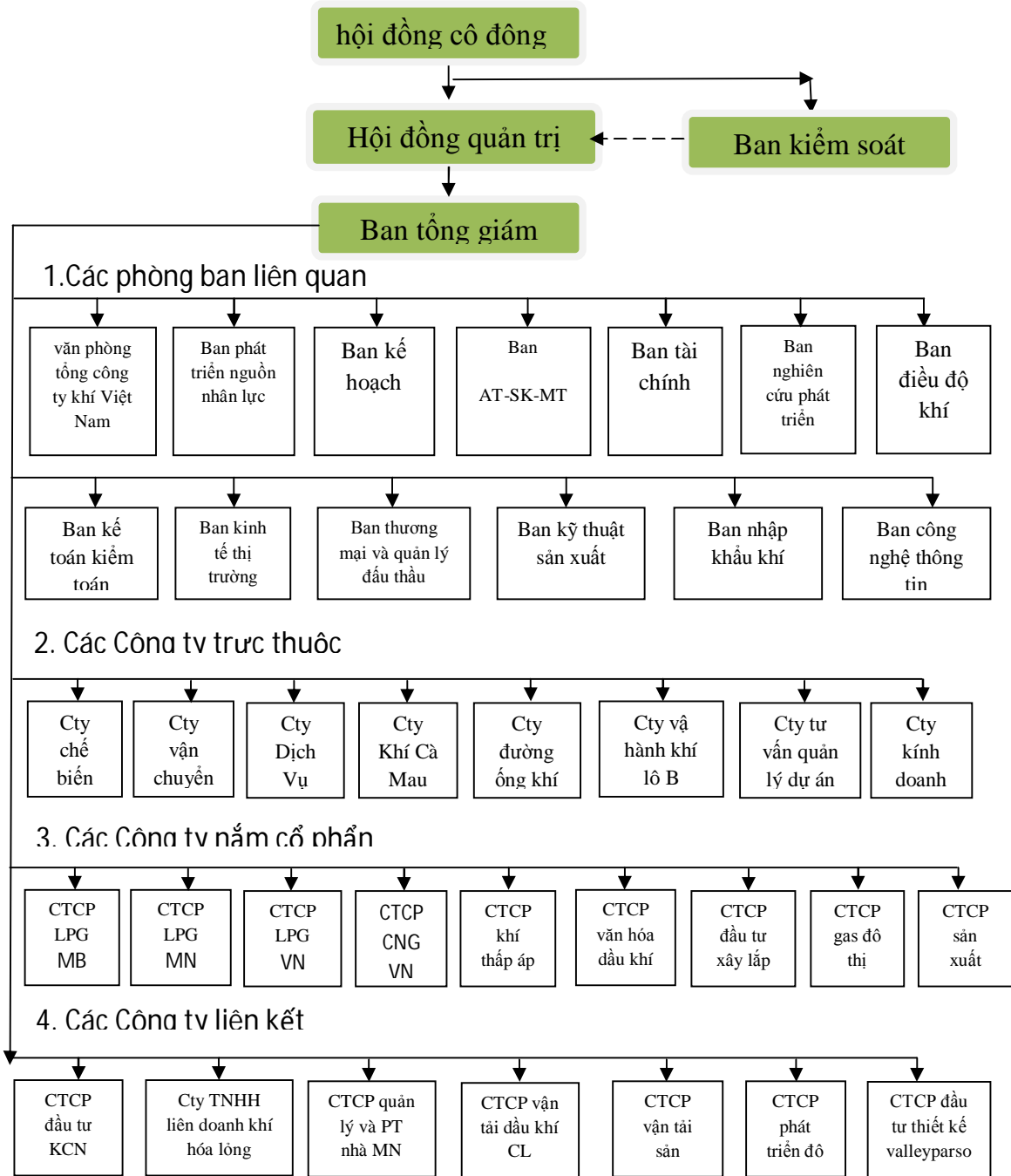
- Thu gom, vận chuyển, tàng trữ, chế biến khí và sản phẩm khí;

- Phân phối, kinh doanh khí và các sản phẩm khí khô, khí thiên nhiên hóa lỏng (LNG), khí thiên nhiên nén (CNG), khí dầu mỏ hóa lỏng (LPG), khí ngưng tụ (condensate); kinh doanh vật tư, thiết bị, hóa chất trong lĩnh vực chế biến và sử dụng khí và các sản phẩm khí; kinh doanh dịch vụ cảng, kho, bãi;
- Đầu tư cơ sở hạ tầng, hệ thống phân phối sản phẩm khí khô, khí lỏng;
- Phân phối LPG từ các nhà máy lọc hóa dầu và các nguồn khác của PVN;
- Tư vấn thiết kế, lập dự án đầu tư, thực hiện đầu tư xây dựng, quản lý, vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa các công trình, dự án khí và liên quan đến khí;
- Nghiên cứu ứng dụng trong lĩnh vực khí, thiết kế, cải tạo công trình khí;
- Cung cấp các dịch vụ trong lĩnh vực khí, cải tạo bảo dưỡng sửa chữa động cơ, lắp đặt thiết bị chuyên đổi cho phương tiện giao thông vận tải và nông, lâm, ngư nghiệp sử dụng nhiên liệu khí; dịch vụ vận tải của các phương tiện có sử dụng nhiên liệu khí;
- Xuất nhập khẩu các sản phẩm khí khô, khí LNG, CNG, LPG, condensate;
- Tham gia đầu tư các dự án khí thượng nguồn;
- Đầu tư tài chính, mua bán doanh nghiệp khí trong và ngoài nước;

Sản phẩm, dịch vụ chính:

- Khí khô
- Khí hóa lỏng LPG
- Khí ngưng tụ Condensate
- Khí thiên nhiên nén CNG
- Khí thiên nhiên hóa lỏng LNG
- Tư vấn thiết kế, vận hành, bảo dưỡng sửa chữa công trình khí

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty khí



HÌNH 2.1: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA TỔ CÔNG TY KHÍ VIỆT

(Nguồn: Trang Web của Tổng Công ty Khí Việt Nam <http://www.pvgas.com.vn>)

PV GAS có cơ cấu tổ chức bao gồm Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát, Ban Tổng giám đốc, 13 Ban và văn phòng, là Công ty mẹ quản lý 08 công ty trực thuộc, 09 công ty con do PV GAS nắm giữ quyền kiểm soát hoặc chi phối và 7 công ty liên doanh liên kết đó là:

- ❖ Các Công ty trực thuộc:
 - Công ty Chế biến khí Vũng Tàu;
 - Công ty Vận chuyển khí Đông Nam Bộ;
 - Công ty Dịch Vụ khí
 - Công ty Khí Cà mau
 - Công ty Đường ống khí Nam Côn Sơn;
 - Công ty Kinh doanh sản phẩm khí;
 - Công ty Tư vấn Quản lý Dự án khí;
 - Công ty vận hành đường ống lô B Ô Môn;
- ❖ Danh sách các công ty mà PV GAS nắm giữ quyền kiểm soát hoặc cổ phần chi phối
 - Công ty cổ phần kinh doanh khí hóa lỏng miền Bắc;
 - Công ty cổ phần kinh doanh khí hóa lỏng miền Nam;
 - Công ty liên doanh kinh doanh khí hóa lỏng Việt Nam;
 - Công ty cổ phần CNG Việt Nam;
 - Công ty cổ phần kinh doanh khí thấp áp Việt Nam;
 - Công ty cổ phần thể thao văn hóa dầu khí;
 - Công ty cổ phần đầu tư xây lắp khí;
 - Công ty cổ phần đầu tư phát triển gas đô thị;
 - Công ty cổ phần sản xuất bình khí;
- ❖ Danh sách các công ty liên doanh liên kết do Tổng Công ty Khí giữ < 50% vốn...

- Công ty CP đầu tư khu công nghiệp Hòa Cầm
- Công ty TNHH Liên doanh khí hóa lỏng Thăng Long
- Công ty CP quản lý và phát triển nhà Miền Nam
- Công ty CP dịch vụ vận tải dầu khí Cửu Long
- Công ty CP vận tải sản phẩm khí quốc tế
- Công ty CP phát triển đô thị dầu khí
- Công ty CP đầu tư thiết kế Valley Parson

Về cơ chế quản lý, thực hiện theo hướng chuyên môn hóa, phân giao nhiệm vụ tập trung về từng đầu mối để quản lý, giao cho các đơn vị trực thuộc quyền tự quyết và tự chịu trách nhiệm trong những lĩnh vực được phân công nhằm đảm bảo an toàn, nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

2.2. Sứ mệnh của tổng công ty khí

Ngay từ khi thành lập sứ mệnh của Tổng Công ty Khí là: " Sản xuất và kinh doanh các sản phẩm khí phục vụ cho nhu cầu Kinh tế - Xã hội của đất nước".

Qua quá trình phát triển chức năng nhiệm vụ của Tổng Công ty Khí trong thời gian tới và với quan điểm chủ đạo như sau:

- Phát triển Tổng Công ty Khí theo hướng tăng tốc, đột phá, đảm bảo an toàn, chất lượng, hiệu quả và bền vững trên công nghệ tiên tiến nhất, hướng tới lợi ích chung của cộng đồng xã hội. Trong đó An toàn và Hiệu quả là kim chỉ nam xuyên suốt quá trình phát triển.
- Phát triển Công nghiệp Khí thành ngành kinh tế kỹ thuật quan trọng, đáp ứng nhu cầu thị trường trên cơ sở gia tăng giá trị nguồn khí trong nước, tận dụng nguồn khí từ các nước trong khu vực và thế giới;
- Phát triển theo hướng đa dạng hóa sản phẩm, lấy trọng tâm là sản xuất - nhập khẩu – kinh doanh bán buôn, đồng thời chú trọng phát triển bán lẻ, dịch vụ, đầu tư

tài chính và phát triển thương mại;

- Phát triển theo hướng phát huy nội lực đồng thời tranh thủ tận dụng các nguồn lực bên ngoài, thực hiện đa sở hữu và tăng cường hợp tác quốc tế để phát triển trên thị trường trong nước cũng như nhanh chóng hòa nhập thị trường khu vực và thế giới;
- Coi con người là yếu tố then chốt, hình thành đội ngũ CB.CNV trình độ tiên tiến, tác phong công nghiệp, kỷ luật nghiêm ngặt. Đưa văn hóa doanh nghiệp, văn hóa an toàn thấm nhuần tới từng CB.CNV.
- ❖ Tầm nhìn: “Phát triển Tổng Công ty Khí vững mạnh, an toàn, chất lượng, hiệu quả, hiện đại, phạm vi hoạt động hoàn chỉnh trong tất cả các khâu thu gom, vận chuyển, chế biến, tàng trữ, kinh doanh, dịch vụ và xuất nhập khẩu; hoạt động đa ngành; đóng vai trò chủ đạo trong công nghiệp khí trên toàn quốc và phát triển ra thị trường quốc tế, vươn lên hàng thứ 4 khu vực ASEAN và có tên trong các Tập đoàn Khí mạnh của châu Á.”

2.3. Một số thuận lợi và khó khăn trong việc thực hiện chiến lược hiện tại

2.3.1. Thuận lợi

- PV Gas là công ty duy nhất tại Việt Nam sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng các công trình khí đồng bộ, khép kín từ khâu thu gom, vận chuyển, tàng trữ, chế biến và phân phối khí và các sản phẩm khí với công nghệ hiện đại được quản lý, vận hành theo các tiêu chuẩn quốc tế về an toàn, sức khỏe, môi trường, tạo ra những sản phẩm, dịch vụ đáp ứng các yêu cầu về số lượng, chất lượng, tiến độ.
- Do đặc tính ưu việt của khí về hiệu quả kinh tế và môi trường nên nhu cầu về khí và các sản phẩm khí trên thế giới và Việt Nam đang tăng rất nhanh theo thời gian và theo mức độ tăng trưởng kinh tế.

- Sự phát triển nhanh, mạnh của nền kinh tế Việt Nam và cơ cấu kinh tế có sự chuyển biến tích cực theo hướng tăng tỉ trọng công nghiệp và dịch vụ; sự đổi mới, hoàn thiện cơ chế chính sách của Nhà nước tạo môi trường thuận lợi cho việc phát triển của các lĩnh vực kinh tế xã hội, trong đó có ngành công nghiệp khí.
- PV Gas là một đơn vị thành viên chủ lực của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam hoạt động trong ngành công nghiệp khí, luôn nhận được sự quan tâm đầu tư, chỉ đạo sát sao của Tập đoàn.
- Ban Lãnh đạo PV Gas có hiểu biết sâu sắc về ngành công nghiệp khí với năng lực quản lý hiện đại, nhạy bén với những diễn biến của thực tế, có tầm nhìn lâu dài để kịp thời ban hành các quyết sách hợp lý cùng với đội ngũ người lao động được đào tạo chính quy, bài bản, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tốt, có kinh nghiệm thực tiễn, có ý thức tổ chức và tinh thần kỷ luật cao với tác phong làm việc chuyên nghiệp tạo nên nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Có nguồn lực tài chính vững mạnh cùng với sự hỗ trợ từ Tập đoàn và các tổ chức tài chính, ngân hàng tạo điều kiện thuận lợi để PV Gas đầu tư bổ sung, đầu tư mới, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh.
- PV Gas đã thiết lập và duy trì quan hệ hợp tác với các đối tác có uy tín trong và ngoài nước, trong và ngoài ngành cùng học hỏi, trao đổi công nghệ, nhân lực, tài chính, kinh nghiệm... để cùng phát triển.

2.3.2. Khó khăn

- Nguồn tài nguyên dầu khí trên thế giới đang ngày càng cạn kiệt trong khi nhu cầu lại gia tăng, khiến giá khí và sản phẩm khí biến động liên tục theo chiều hướng tăng.

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty khí Việt Nam đến năm 2015

- Áp lực duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trước những đòi hỏi mới của công nghệ, của trình độ quản lý và trước sự thu hút, cạnh tranh về lao động giỏi của các doanh nghiệp khác.
- Phạm vi, quy mô hoạt động của PV Gas ngày càng mở rộng, do vậy công tác quản lý, vận hành sẽ phức tạp hơn.
- Khí là nguồn dễ cháy nổ, công trình khí trải dài trên nhiều địa bàn, nên công tác đảm bảo an toàn, an ninh và môi trường cần được ưu tiên và coi trọng hàng đầu.
- Hiện nay, pvgas đã thực hiện xong việc phát triển đa dạng hoá các loại sản phẩm. Cần phải tập trung vào việc phát triển các thị trường đã được thâm nhập.

2.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty khí Việt Nam

BẢNG 2.1: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA PV GAS
TỪ NĂM 2006-2010

STT	Các chỉ tiêu	Đvt	Thực hiện				
			2006	2007	2008	2009	2010
I	Sản lượng	Tr.m3					
1	Khí ẩm vào bờ	Tr.m3	5,943	6,315	7,212	8,090	9,232
1	Khí khô	Tr.m3	5,677	6,086	6,995	7,909	9,020
2	LPG	tấn	338,600	310,000	473,985	692,000	1,063,000
3	Condensate	tấn	107,700	80,000	69,543	66,056	62,743
II	Doanh thu	Tỷ đồng	14.981	17.305	24.158	27.916	31.351
1	Khí khô	Tỷ đồng	9.933	11.903	15.434	18.607	21.220
2	LPG (bán buôn + bán lẻ)	Tỷ đồng	3.178	3.444	6.351	7.483	8.268
3	Condensate	Tỷ đồng	293	237	221	249	236
4	Khác	Tỷ đồng	1.577	1.721	2.152	1.577	1.627
III	Nộp Ngân sách	Tỷ đồng	2.102	2.164	2.211	2.385	2.510
IV	LN trước thuế	Tỷ đồng	5.060	5.430	5.237	5.658	5.956

(nguồn: Ban kế toán PV GAS, 2010)

Sau 20 năm kể từ khi thành lập, trên 15 năm vận hành và cung cấp khí, Tổng Công ty Khí đã đóng một vai trò quan trọng trong quá trình xây dựng và phát triển ngành Dầu khí với một số thành tích như sau:

- Vận hành an toàn và cấp khí liên tục cho các hộ tiêu thụ, chưa để xảy ra sự cố lớn nào ảnh hưởng đến con người, tài sản. Chất lượng sản phẩm được kiểm soát chặt chẽ, đáp ứng yêu cầu của khách hàng.
- Các chỉ tiêu về sản lượng luôn hoàn thành vượt mức kế hoạch, năm sau cao hơn năm trước.
- Chế biến 54,5 tỷ m³ khí ẩm; cung cấp 50 tỷ m³ khí khô; 4,4 triệu tấn khí hóa lỏng và hơn 1,2 triệu tấn condensate; Hiện nay PVGas là đơn vị duy nhất chiếm lĩnh 100% thị phần cung cấp khí khô; trên 70% thị phần bán buôn LPG, 20% thị phần bán lẻ LPG toàn quốc.
- PV Gas đã đóng góp doanh thu cho ngành dầu khí hơn 125.000 tỷ đồng, nộp ngân sách nhà nước gần 23.000 tỷ đồng. Doanh thu năm 2010 đạt tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế đạt 5120 tỷ đồng
- Hiện tại lợi nhuận trước thuế của Pvgas đạt tốc độ tăng trưởng trung bình khoảng 6%/năm
- Ngoài ra còn mang lại hiệu quả cho những ngành, những lĩnh vực khác về mặt kinh tế, xã hội như: tiết kiệm cho ngành điện hơn 60 tỷ Đô la Mỹ bằng việc sử dụng khí thay cho dầu DO để sản xuất điện; góp phần giảm bớt một khoản ngoại tệ nhập khẩu dầu DO, phân bón, xăng và khí hóa lỏng; góp phần quan trọng trong việc hạn chế nạn phá rừng và ô nhiễm môi trường. Tạo nguồn cung cấp nguyên, nhiên liệu ổn định, lâu dài thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, phát triển kinh tế xã hội đất nước.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả đã giới thiệu Tổng quan về Tổng Công ty khí (PVGAS) bao gồm quá trình phát triển, cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ chính của tổng công ty khí Việt Nam.

Trong quá trình phân tích chiến lược hiện tại, tác giả đã đưa ra các khó khăn và thuận lợi của tổng công ty khí Việt Nam trong quá trình sản xuất kinh doanh để làm nền tảng cho quá trình phân tích môi trường hoạt động của tổng công ty khí.

Phân tích kết quả kinh doanh của tổng công ty khí trong thời gian qua để nắm được tình hình tài chính, mức độ tăng trưởng của công ty so với tiềm năng của công ty để hoạch định chiến lược phát triển mới cho công ty.

Đây sẽ là tiền đề cho việc lựa chọn chiến lược phát triển mới cho công ty khí Việt Nam trong thời gian tới sau khi đã phân tích môi trường hoạt động, nhận biết các điểm yếu điểm mạnh của công ty.

CHƯƠNG III. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CHO TỔNG CÔNG TY KHÍ ĐẾN NĂM 2015

3.1. Phân tích cơ sở cho hoạch định chiến lược

3.1.1. Phân tích môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô gồm 05 yếu tố: kinh tế, chính trị pháp luật, công nghệ, dân số - văn hoá, điều kiện tự nhiên. Việc phân tích, đánh giá các yếu tố của môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là bước không thể thiếu trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

3.1.1.1. Phân tích môi trường kinh tế

a. Phân tích ảnh hưởng của tốc độ tăng trưởng GDP

BẢNG 3.1: BẢNG TỔNG HỢP TỐC ĐỘ TĂNG GDP TRONG NHỮNG
NĂM QUA

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tăng trưởng GDP	6.8	7.12	7.24	7.7	8.4	8.2	8.5	6.2	5.2	6.78

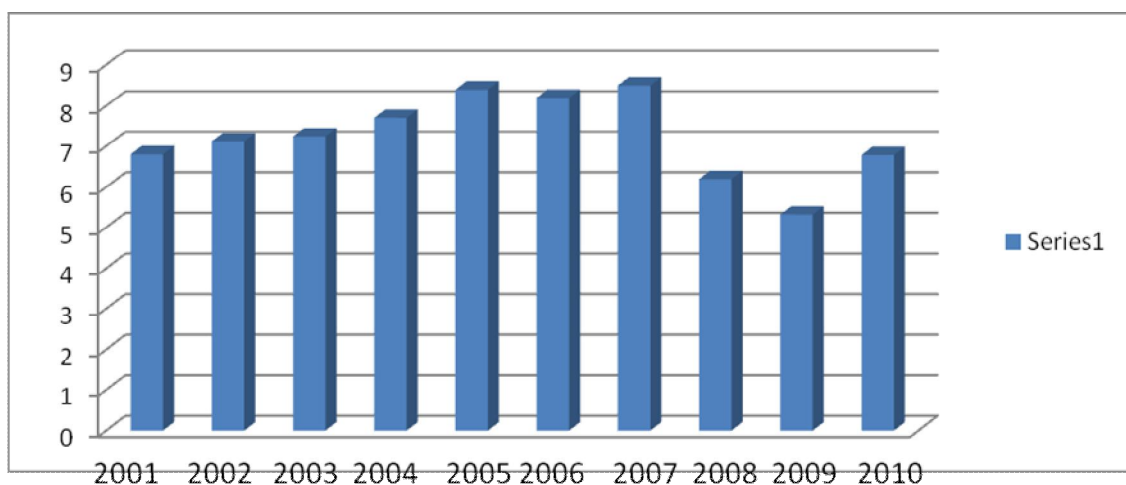
(Nguồn: Tổng cục thống kê, tại <http://www.gso.gov.vn>)

BẢNG 3.2: BẢNG TỶ TRỌNG DOANH THU CỦA PVGAS VÀ GDP QUA CÁC
NĂM 2006-2010

	Đvt	năm 2006	năm 2007	năm 2008	năm 2009	năm 2010
Doanh thu PVGAS	Tỷ đồng	14,981	17,305	24,158	27,916	31,351
GDP cả nước	Tỷ đồng	973,790	1,143,442	1,477,717	1,645,481	1,758,528
Tỷ trọng doanh thu PVGAS/GDP	%	1.5	1.5	1.6	1.7	1.78

(Nguồn: Tổng cục thống kê và Kết quả HĐSXKD của PVGAS)

Tốc độ tăng trưởng GDP có tầm quan trọng hàng đầu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Một trong những lý do quyết định tầm quan trọng này là sự tăng trưởng GDP tạo tiền đề để thực hiện các mục tiêu khác như tăng trưởng xuất khẩu, thu hút đầu tư nước ngoài, giảm tỷ lệ thất nghiệp, nâng cao đời sống của người dân...



HÌNH 3.1: TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG GDP CỦA VIỆT NAM TRONG NHỮNG NĂM QUA.

Qua bảng 3.1 ta thấy, tốc độ tăng trưởng GDP của nước ta trong thời gian qua thấp, cùng với khủng hoảng kinh tế tài chính toàn cầu đã làm cho các Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Dầu khí gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, theo bảng 3.2 thì tỷ lệ giữa doanh thu của PVGAS vẫn giữ được mức ổn định. Điều này có được do đặc thù của ngành nghề kinh doanh. Trong thời gian tới, việc gia nhập WTO, cùng với việc cần phải tìm những nguồn khí mới, kinh doanh các sản phẩm mới liên quan trực tiếp đến thị trường thì sẽ rất khó khăn → Đây là một nguy cơ đối với tổng công ty khí.

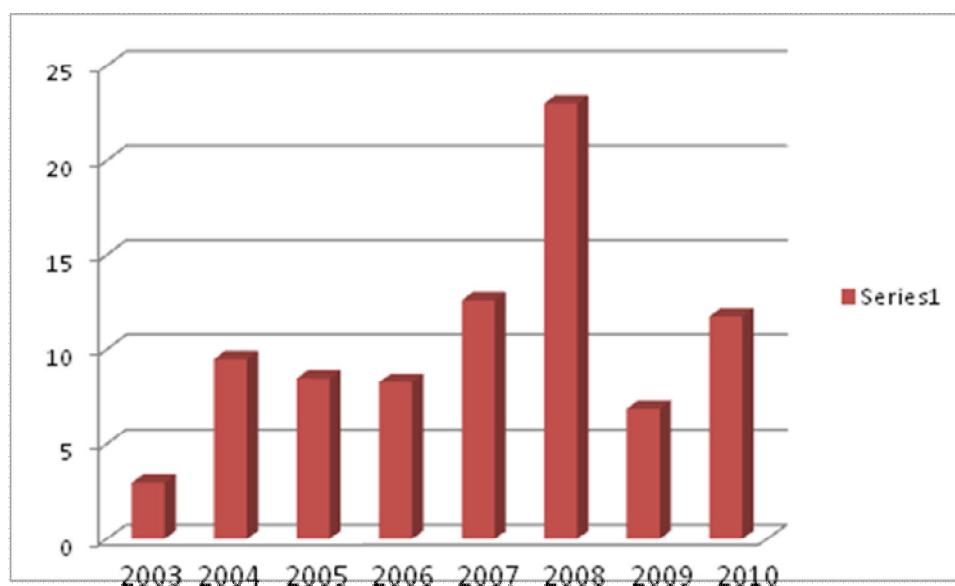
b. Phân tích ảnh hưởng của tỷ lệ lạm phát

Lạm phát là yếu tố khá nhạy cảm và có tác động rất lớn đến nền kinh tế, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Lạm phát tăng dẫn đến bất lợi cho doanh nghiệp. Yếu tố chính làm cho lạm phát tăng lên là do giá cả thị trường tăng lên.

BẢNG 3.3: TỶ LỆ LẠM PHÁT CỦA NƯỚC TA TRONG NHỮNG NĂM QUA

Năm	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tỷ lệ lạm phát	3	9.5	8.5	8.3	12.6	23	6.88	11.8

(Nguồn: Tổng cục thống kê, tại <http://www.gso.gov.vn>)



HÌNH 3.2: TỐC ĐỘ LẠM PHÁT CỦA VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2003 – 2010

(Nguồn: Tổng cục thống kê, tại <http://www.gso.gov.vn>)

Lạm phát tăng cao và kéo dài sẽ có những ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ nền kinh tế. Những tác động chủ yếu bao gồm: Giá cả tăng mạnh sẽ làm tăng chi phí sản

xuất kinh doanh, ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp và toàn bộ nền kinh tế. Lạm phát cao làm giảm giá trị đồng tiền trong nước.

Qua bảng 2.1 và bảng 3.3 ta thấy doanh thu của PVGAS tăng đều qua các năm, không chịu ảnh hưởng của tỷ lệ lạm phát. Tuy nhiên, lợi nhuận trước thuế của PVGAS năm 2008 giảm – chỉ đạt 5238 tỷ đồng – đây cũng là năm có tỷ lệ lạm phát cao nhất trong thời gian qua. Nguyên nhân là do lạm phát tăng làm tăng các chi phí liên quan tới hoạt động sản xuất → đây là thách thức của PVGAS

c. Phân tích ảnh hưởng của sự thay đổi lãi suất và tỷ giá

Trong nền kinh tế thị trường sự thay đổi của tỷ giá, lãi suất có ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp vì hầu hết các Doanh nghiệp dù ít hay nhiều khi kinh doanh đều phải vay vốn Ngân hàng hoặc huy động bằng trái phiếu, cổ phiếu.

Việc tăng lãi suất là mối đe dọa cho PVGAS vì ngoài nguồn vốn tự có PVGAS cần phải vay từ Ngân hàng để đầu tư phát triển nguồn khí mới cũng như nâng cấp cải hoán hệ thống hiện hữu.

BẢNG 3.4: LÃI SUẤT TIỀN GỬI TRONG GIAI ĐOẠN 2004 – 2010

Lãi suất (%năm)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Không kỳ hạn	2.40	3.00	3.00	3.06	3.96	3.0	3.0
Có kỳ hạn 6 tháng	6.96	7.80	7.80	8.19	9.0	8.9	11.4
Có kỳ hạn 12 tháng	7.56	8.40	8.40	8.80	11.04	10.5	11.65

(Nguồn: ADB – Key Indicators 2009-2010)

Qua bảng 3.4 ta thấy, năm 2008 lãi suất có kỳ hạn tăng đột biến từ 8.8%/năm lên 11.04%/năm làm cho chi phí trả lãi cao hơn (năm 2008 nợ dài hạn của PVGAS là

8700 tỷ - nguồn PVGAS) làm cho lợi nhuận của PVGAS giảm hơn năm 2007 dù doanh thu vẫn tăng → Đây là thách thức đối với PVGAS.

Việc tỷ giá tăng đã có tác động nhất định đến hoạt động kinh doanh của PVGAS: Tỷ giá hối đoái tăng có lợi cho công ty do doanh thu từ nguồn bán các sản phẩm khí đều thanh toán bằng ngoại tệ → Đây là cơ hội của PVGAS

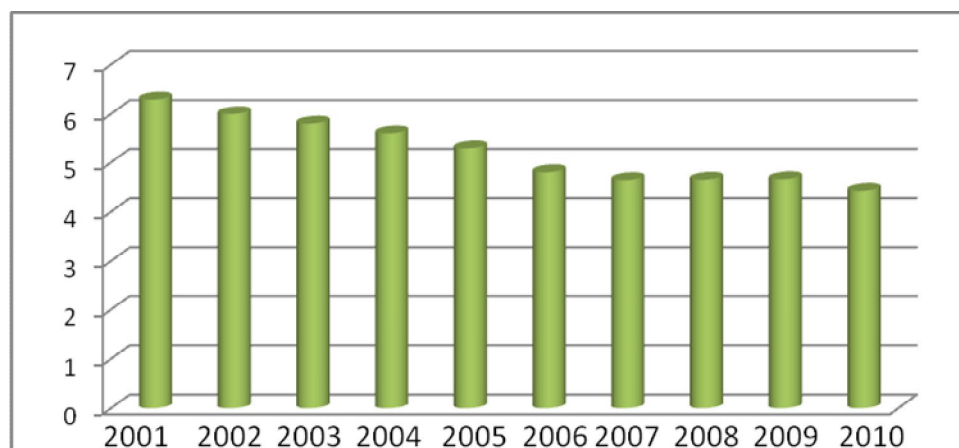
tuy nhiên sẽ làm tăng chi phí đối với các dự án đầu tư mới cũng như dự án nâng cấp cải hoán hệ thống thiết bị hiện hữu → Đây là thách thức của PVGAS

d. Phân tích ảnh hưởng của tỷ lệ thất nghiệp, việc làm

BẢNG 3.5: TỶ LỆ THẤT NGHIỆP CỦA VIỆT NAM QUA CÁC NĂM 2001 – 2010

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tỷ lệ thất nghiệp	6.3	6	5.8	5.6	5.3	4.8	4.64	4.65	4.66	4.63

(Nguồn: Tổng cục thống kê, tại <http://www.gso.gov.vn> , 2009)



HÌNH 3.3. TỶ LỆ THẤT NGHIỆP CỦA VIỆT NAM QUA CÁC NĂM 2001 – 2010

Riêng đối với PVGAS đây không phải là cơ hội để tuyển dụng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, vì đặc trưng của ngành Dầu khí là cần những lao động có trình độ kỹ thuật cao, tuy nhiên phần lớn những lao động thất nghiệp lại là những người không có nghiệp vụ chuyên môn hoặc lao động có tay nghề thấp, vì vậy mặc dù hiện nay PVGAS vẫn trong tình trạng thiếu lao động nhưng vẫn không tìm được người có trình độ phù hợp theo nhu cầu.

Tỷ lệ thất nghiệp cao không ảnh hưởng đến PVGAS trong việc lựa chọn các ứng viên đáp ứng nhu cầu tuyển dụng để làm việc tại doanh nghiệp.

e. Phân tích ảnh hưởng của đầu tư nước ngoài

Thời gian qua, đầu tư nước ngoài đã có đóng góp đáng kể vào phát triển kinh tế-xã hội Việt Nam nói chung và lĩnh vực công nghiệp nói riêng. Nhiều ngành công nghiệp mới, quan trọng đã ra đời từ nguồn vốn đầu tư nước ngoài như công nghiệp dầu khí, sản xuất lắp ráp ô tô, xe máy. Nhiều ngành công nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh, đạt kim ngạch xuất khẩu lớn nhờ đóng góp phần lớn của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài như cơ khí, thép, công nghiệp nhẹ (dệt may, da giày, rượu bia-nước giải khát, thuốc lá, giấy, nhựa).

BẢNG 3.6: TỔNG VỐN ĐẦU TƯ FDI VÀO VIỆT NAM QUA CÁC NĂM 2006 – 2010

Năm	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng vốn đăng ký đầu tư FDI (tỷ USD)	10,2	21,3	64,01	21,48	18.1

(Nguồn: Trang Web Bộ Kế hoạch và Đầu tư)

Qua bảng thống kê trên, ta có thể nhận thấy lượng vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam tăng dần lên qua các năm. Riêng trong năm 2008, đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào Việt Nam đã đạt mức kỷ lục 64,01 tỷ USD. Con số ấn tượng này cho thấy, các nhà đầu tư nước ngoài đang có những đánh giá rất tích cực về môi trường đầu tư ở Việt Nam.

Việc tăng nguồn vốn FDI vào Việt Nam là cơ hội cho PVGAS phát triển mạnh các loại hình dịch vụ của mình như: các dự án sử dụng sản phẩm khí làm nguyên nhiên liệu đầu vào để sản xuất hoặc các dự án sử dụng các dịch vụ khác của PVGAS như dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa công trình khí → Đây là cơ hội của PVGAS.

3.1.1.2. Phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố chính trị, pháp luật

Sự thay đổi của các sự kiện chính trị trong nước và quốc tế đều có những ảnh hưởng nhất định đối với nền kinh tế của mỗi quốc gia. Trong thời gian vừa qua những sự kiện chính trị có ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế Việt Nam nói chung và PVGAS nói riêng có thể kể đến như:

Việc gia nhập WTO đã mang lại cho nền kinh tế Việt Nam nhiều lợi thế mới. Đó là, nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài đổ vào Việt Nam tiếp tục tăng mạnh, thị trường xuất khẩu không ngừng được mở rộng, nhiều mặt hàng nông nghiệp của Việt Nam đã được thế giới biết đến, việc cải cách doanh nghiệp nhà nước cũng được đẩy mạnh hơn...

Riêng đối với PVGAS, Khi nền kinh tế hội nhập tạo điều kiện cho PVGAS có cơ hội tiếp cận các công nghệ tiên tiến của các quốc gia khác, đồng thời có cơ hội tìm kiếm và phát triển nguồn khí cũng như đầu tư ra nước ngoài... → đây là cơ hội lớn cho PVGAS

Luật Đầu tư được Quốc hội Việt Nam thông qua ngày 29/11/2005. Ưu điểm của Luật Đầu tư lần này đã đáp ứng được những đòi hỏi cấp thiết từ thực tế, đáp ứng được

yêu cầu của quá trình hội nhập và phát triển. Luật tái khẳng định, tài sản hợp pháp của nhà đầu tư không bị quốc hữu hóa, không bị tịch thu bằng biện pháp hành chính. Với các quy định mới trong Luật Đầu tư (2005) sẽ góp phần cải thiện mạnh mẽ môi trường đầu tư kinh doanh của Việt nam, tác động tích cực trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp hoạt động tại Việt nam → *đây là cơ hội của PVGAS*

Luật Dầu khí ra đời năm 1993 nhằm bảo vệ, khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên dầu khí nhằm phát triển kinh tế quốc dân, mở rộng hợp tác với nước ngoài. Luật này quy định về hoạt động tìm kiếm thăm dò và khai thác dầu khí trong phạm vi lãnh thổ, vùng đặc quyền kinh tế và thềm lục địa của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam. Tổ chức cá nhân tiến hành hoạt động dầu khí phải sử dụng kỹ thuật, công nghệ tiên tiến, tuân thủ các quy định của pháp luật Việt nam về bảo vệ tài nguyên, bảo vệ môi trường, an toàn cho người và tài sản, thực hiện tất cả các biện pháp để ngăn ngừa ô nhiễm, loại trừ các nguyên nhân gây ra ô nhiễm và có trách nhiệm khắc phục hậu quả do sự cố ô nhiễm môi trường gây ra.

Luật sửa đổi bổ sung Dầu khí được ban hành vào tháng 6/2000 đã cải thiện rất nhiều để phù hợp với thông lệ quốc tế trong ngành công nghiệp dầu khí, khuyến khích các nhà đầu tư trong nước, nước ngoài và cả doanh nghiệp tư nhân cũng tham gia đầu tư vốn vào ngành công nghiệp dầu khí của Việt Nam.

Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Dầu khí thông qua ngày 3/6/2008 với mục đích là để tăng cường thu hút các nhà đầu tư nước ngoài vào các hoạt động dầu khí, đảm bảo vấn đề an ninh năng lượng cho quốc gia, tuy nhiên cũng có những yêu cầu bắt buộc đối với công ty trong nước về giá bán, chính sách phân phối → *đây là thách thức của PVGAS*.

Sự thay đổi về các chính sách kinh tế, luật pháp, các văn bản luật đã ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ nền kinh tế nói chung và PVGAS nói riêng. Với các yêu cầu của hệ

thống luật pháp, PVGAS nhận được các chính sách ưu đãi của chính phủ về việc phát triển ngành công nghiệp khí → *đây là cơ hội lớn cho PVGAS*

3.1.1.3. Phân tích sự ảnh hưởng của thay đổi công nghệ

Ngành công nghiệp dầu khí ở Việt Nam là một ngành công nghiệp mới phát triển. Toàn bộ công nghệ cũng như thiết bị phục vụ tìm kiếm, thăm dò, khai thác, vận chuyển và chế biến dầu khí đều nhập từ nước ngoài, các thiết bị công nghệ chính đều là các công nghệ tiên tiến được sử dụng rộng rãi trên thế giới và đều có xuất xứ từ Mỹ, Châu Âu. Đặc điểm của công nghệ dầu khí là công nghệ tiên tiến và phải sử dụng nguồn vốn đầu tư rất lớn vậy nên nếu khi cần phải thay đổi về công nghệ thì sẽ ảnh hưởng lớn về tài chính của công ty. Tuy nhiên, với đặc thù của ngành khí, các công nghệ áp dụng sử dụng rất ít thay đổi từ 20 năm qua nên hiện nay hệ thống công trình khí của KVN hầu như không bị lạc hậu về công nghệ.

Sự thay đổi về công nghệ không ảnh hưởng nhiều đến hoạch định phát triển của KVN.

3.1.1.4. Phân tích sự ảnh hưởng của các điều kiện dân số, văn hóa

Do tính ưu việt của việc sử dụng khí hóa lỏng LPG là thuận lợi, hiệu quả, không ảnh hưởng tới môi trường nên việc sử dụng khí hóa lỏng LPG trong sinh hoạt cũng là nhu cầu thiết yếu cho các gia đình, chính vì vậy khi dân số tăng cầu về khí hóa lỏng tăng → *Đây là cơ hội của PVGAS*

Đối với các thành phố lớn, dân trí phát triển cao, mức sống cũng như nhu cầu của người dân thành thị cũng phát triển theo. Việc sử dụng khí hóa lỏng trong sinh hoạt cũng là nhu cầu thiết yếu cho các gia đình người dân thành phố, chính vì vậy chi tiêu cho việc sử dụng khí hóa lỏng ngày càng gia tăng. Mặt khác ngày nay tốc độ đô thị hoá ngày càng phát triển mạnh, điều này cũng là cơ hội cho PVGAS đầu tư phát triển mạng lưới kinh doanh khí hóa lỏng thêm thuận lợi → *Đây là cơ hội của PVGAS.*

Ngược lại, người dân ở các vùng nông thôn, đặc biệt là các vùng nông thôn có mức sống thấp như miền núi, do trình độ văn hoá thấp họ sợ không sử dụng khí hóa lỏng trong sinh hoạt do không quen sử dụng những nhiên liệu hiện đại một mặt do thói quen dùng các mặt hàng dễ sử dụng củi, than, ... để nấu bếp. Mặt khác do thu nhập còn thấp nên chưa đủ chi phí để đầu tư cho việc sử dụng khí hóa lỏng → *Đây cũng chính là thách thức đối với PVGAS.*

Việc gia tăng dân số cũng làm cho các nhu cầu di chuyển, vận chuyển, sử dụng năng lượng... ngày càng cao. Đây cũng là một cơ hội cho PVGAS phát triển nguồn năng lượng mới như khí tự nhiên hóa lỏng, khí tự nhiên nén để thay thế cho xăng, dầu, than, củi... → *Đây là cơ hội của PVGAS.*

3.1.1.5 Phân tích sự ảnh hưởng của môi trường tự nhiên

Thềm lục địa Việt Nam có diện tích xấp xỉ 1 triệu km², cho đến nay đã xác định được các bể trầm tích chính như: Sông Hồng, Cửu Long, Nam Côn Sơn, Malay - Thổ Chu, Phú Khánh, Tư Chính - Vũng Mây, Trường Sa và Hoàng Sa.

BẢNG 3.7 TRỮ LƯỢNG KHÍ TẠI CÁC BỂ TRẦM TÍCH CỦA VIỆT NAM

Đơn vị: Tỷ m³

STT	Các bể trầm tích	Trữ lượng thu hồi		
		Thấp	Trung Bình	Cao
1	Bể Cửu Long	79	179	184
2	Bể Nam Côn Sơn	166	550	810
3	Bể Malay Thổ Chu	156	256	300
4	Bể Phú Khánh	-	510	570
5	Bể Tư Chính – Vũng Mây	-	340	380
6	Bể Sông Hồng	250	382	700
7	Hoàng Sa, Trường Sa	Chưa xác định		
	Tổng Cộng	651	2.217	2.944

(Nguồn: Trữ lượng khí các bể trầm tích của Việt Nam)

Nhận xét: Qua bảng tổng hợp số liệu trên ta thấy, lượng khí chưa khai thác ở thêm lục địa Việt Nam là khá lớn, đây là điều kiện lớn để PVGAS phát triển thị trường khí → đây là cơ hội lớn của PVGAS

Tuy nhiên, Lượng khí đang khai thác của các mỏ hiện tại giảm mạnh, để khai thác nguồn tài nguyên thiên nhiên trên PVGAS cần phải đầu tư nguồn vốn rất lớn để xây dựng đường ống dẫn khí, trạm xử lý và phân phối khí. Tính chất đầu tư dàn trải do địa hình phức tạp, mặt khác do đặc thù và tính chất riêng của khí và yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn nên chi phí cao → Đây cũng là thách thức đối với PVGAS

BẢNG 3.8: TỔNG HỢP CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng yếu tố đối với ngành	Mức độ tác động đối với hãng	Tính chất tác động	Điểm cộng dồn
Kinh tế				
Tốc độ tăng trưởng GDP	3	1	+	+3
Tỷ lệ lạm phát	3	1	-	-3
Thay đổi lãi suất	3	1	-	-3
Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài	3	3	+	+9
Yếu tố chính trị				
Chính sách ưu đãi quốc gia	3	3	+	+9
Các quy định trong ngành	3	3	-	-9
Hội nhập quốc tế	3	3	+	+9
Xã hội				
Nguồn lao động	2	1	+	+2
Dân số	1	1	+	+1
Yếu tố tự nhiên				
Trữ lượng khí chưa khai thác	3	3	+	+9
Trữ lượng khí đang khai thác	3	3	-	-9
Các yêu cầu về môi trường	2	2	-	-4
Công nghệ mới	2	1	-	-2

Nhận xét: Qua bảng tổng hợp các yếu tố môi trường vĩ mô trên ta thấy, trong hoàn cảnh hiện tại, PVGAS đang có nhiều cơ hội để phát triển ngành công nghiệp khí của mình. Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng tiềm ẩn một số nguy cơ thách thức từ môi trường vĩ mô. Ta có thể tóm lược các cơ hội và thách thức như sau:

- Cơ hội:*
1. *Vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài tăng*
 2. *Chính sách ưu đãi quốc gia*
 3. *Hội nhập quốc tế*
 4. *Trữ lượng khí chưa khai thác lớn*

- Thách thức:*
1. *Các quy định của nhà nước đối với ngành dầu khí*
 2. *Lượng khí đang khai thác ngày càng giảm*

3.1.2. Phân tích môi trường ngành

3.1.2.1. Phân tích áp lực của khách hàng

Hiện nay PVGAS có nhiều loại khách hàng tùy theo từng sản phẩm và dịch vụ như sau:

BẢNG 3.9: TỔNG HỢP CÁC LOẠI SẢN PHẨM VÀ KHÁCH HÀNG CỦA PVGAS

Sản phẩm	Khí khô	Khí hoá lỏng	Condensat	CNG	Dịch vụ BDSC
Khách hàng	<ul style="list-style-type: none">- Nhà máy điện- Nhà máy đạm- Hộ tiêu thụ khí thấp áp	<ul style="list-style-type: none">- Dân dụng- Hộ công nghiệp- Giao thông vận tải- Thương mại	<ul style="list-style-type: none">- Nhà máy chế biến condenset thị vải- Nhà máy chế biến condensat cát lái	<ul style="list-style-type: none">- Các hộ công nghiệp xa- Tuyến ống dẫn khí	<ul style="list-style-type: none">- Các công trình khí thuộc PVGAS

(Nguồn PVGAS)

Qua bảng trên ta thấy:

Đối với sản phẩm khí khô, các khách hàng đều là khách hàng lớn, được xây dựng và hoạt động từ chính sách an ninh năng lượng và lương thực của chính phủ. Lượng khí cung cấp được ấn định theo thứ tự ưu tiên được chính phủ đề ra. Vì vậy, PVGAS không bị ràng buộc gì từ phía khách hàng. Mặt khác, theo xu hướng phát triển quốc gia, nhu cầu khí khô cho các hoạt động sản xuất đang ngày càng tăng → *đây là một cơ hội của PVGAS*

Đối với dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa thì hiện tại các hoạt động chính chủ yếu là bảo dưỡng sửa chữa các công trình khí thuộc tổng công ty khí Việt Nam, do đó, không có áp lực nào đáng kể đối với dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa.

Đối với thị trường condensat thì toàn bộ sản lượng condensate của PVGAS cung cấp cho Tổng Công ty PDC và nhà máy chế biến cát lái trong Hợp đồng hợp tác kinh doanh với giá ấn định nên PVGAS không chịu tác động bởi khách hàng về sản phẩm này.

Đối với thị trường CNG, LPG thì đây là một sản phẩm mới, đang được đưa vào thị trường, số lượng khách hàng đông và nhu cầu cao → *đây là cơ hội của PVGAS*

3.1.2.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện có nhằm xác định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình. Các Doanh nghiệp cần xác định được đối thủ cạnh tranh một cách cụ thể và chính xác. Qua việc phân tích các đối thủ hiện tại và các đối thủ tiềm năng sẽ giúp cho Doanh nghiệp có thể thấy được tầm quan trọng, cũng như cách xác định, nhận dạng đối thủ cạnh tranh, từ đó giúp Doanh nghiệp đưa ra chiến lược kinh doanh đúng đắn.

Đối với PVGAS, do có nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau nên các đối thủ cạnh tranh và mức độ cạnh tranh cũng khác nhau. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty khí Việt Nam đến năm 2015

ngành kinh doanh, hầu hết các sản phẩm kinh doanh của PVGAS là độc quyền nên áp lực từ các đối thủ cạnh tranh là không có nhiều.

Hiện tại, mặt hàng đang bị cạnh tranh nhiều nhất của pvgas trên thị trường là sản phẩm khí hoá lỏng LPG. Ta sẽ phân tích áp lực từ đối thủ cạnh tranh đối với mặt hàng khí hoá lỏng LPG, đối thủ lớn nhất hiện nay của PVGAS về mặt hàng này là PETROLIMEX. Do đó, tác giả sẽ phân tích năng lực cạnh tranh của PVGAS và PETROLIMEX để đánh giá được áp lực cạnh tranh đối với PVGAS trong thị trường LPG:

BẢNG 3.10: BẢNG ĐÁNH GIÁ VỊ THẾ CẠNH TRANH CỦA PVGAS VÀ PETROLIMEX

STT	TIÊU CHÍ	Tiêu chí đánh giá từng Công ty	
		PVGAS	Gas Petrolimex
1	Chính sách Marketing <ul style="list-style-type: none">- Chất lượng sản phẩm:- Giá bán- Hệ thống phân phối- Xúc tiến bán hàng	5 5 3 5	5 5 5 3
2	Công nghệ sản xuất	5	2
3	Nhân lực	5	5
4	Năng lực tài chính	5	3
5	Thương hiệu	5	4
TỔNG SỐ ĐIỂM		38	32
XẾP HẠNG		1	2

Nhận xét: Qua bảng đánh giá vị thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh LPG như trên thì PVGAS là người đứng đầu ngành với nhiều thế mạnh hơn đối thủ mạnh nhất của mình về công nghệ sản xuất, năng lực tài chính và xúc tiến bán hàng, Tuy

nhiên PVGAS hiện đang phải đối mặt với không ít khó khăn khi mà sản lượng LPG tự sản xuất đang giảm dần và mức độ cạnh tranh trên thị trường kinh doanh LPG ngày càng gay gắt. Tuy nhiên, trong tương lai, việc giữ được vị thế đứng đầu của PVGAS trong thị trường LPG là rất khó khăn → đây là một nguy cơ của PVGAS

3.1.2.3. Phân tích áp lực của nhà cung cấp

Mỏ Bạch Hổ: là mỏ khai thác dầu của Doanh nghiệp liên doanh dầu khí Việt-Xô (VSP) được ký hợp đồng mua bán khí với PVGAS từ năm 1995; trữ lượng khí đồng hành còn lại có thể thu hồi ước tính khoảng khoảng 33 tỷ m³. Tuy nhiên, từ 2006, sản lượng dầu mỏ Bạch Hổ sụt giảm dẫn đến sản lượng khí giảm làm tăng giá thành 1 đơn vị khí thu gom.

Mỏ Rạng Đông: là mỏ khai thác dầu của Liên doanh JVPC bắt đầu đi vào khai thác từ năm 1998, Tổng trữ lượng khí đồng hành được đánh giá vào khoảng 17 tỷ m³. Tháng 11/2001 Tổng Công ty khí đã hoàn thành đường ống dẫn khí Rạng Đông -Bạch Hổ để thu gom thêm lượng khí đồng hành của mỏ Rạng đông của JVPC vào hệ thống khí Bạch Hổ mỗi năm khoảng 0,5 tỷ m³. Theo quy định của Luật dầu khí, PVGAS đã ký kết hợp đồng dịch vụ thu gom khí với JVPC mới một mức giá ấn định và dài hạn.

Khí thiên nhiên ở Bể Nam Côn Sơn: Hai mỏ khí thiên nhiên Lan Tây, Lan Đỏ đã được Tổ hợp BP-ONGC-PVN và KNOC khai thác, vận hành từ đầu năm 2003, sản lượng trong các năm hiện nay là 7 tỷ m³ khí/năm cung cấp ổn định đến năm 2033. PVGAS đã ký các hợp đồng mua bán khí dài hạn với các chủ khí, giá khí được xác định trong suốt thời gian hiệu lực của hợp đồng.

Các mỏ khí ở miền Tây Nam bộ: Mỏ PM3-CAA thuộc vùng thỏa thuận thương mại Việt nam và Malaysia do Công ty Talisman điều hành. Lô PM3 - CAA là một phần vùng thỏa thuận thương mại giữa Việt Nam và Malaysia thuộc vịnh Thái Lan. Tổng trữ lượng khí cấp 2P của lô PM3 - CAA là 52,33 tỷ m³ đủ khả năng sẽ cung cấp

khí liên tục cho Việt Nam và Malaysia với Tổng sản lượng khai thác 2,5 tỷ m³/năm chia đều cho cả hai nước Malaysia và Việt Nam kéo dài trong 20 năm. Khí từ mỏ này được đưa về Việt Nam thông qua đường ống từ PM3-CAA vào bờ biển Tỉnh Cà Mau, đã hoàn thành đưa vào vận hành 4/2007 cung cấp khí cho các nhà máy điện ở khu vực miền Tây Nam bộ.

Ngoài các mỏ đã được khai thác, trên thêm lục địa Việt nam còn rất nhiều mỏ đang thăm dò, các thông tin về trữ lượng của các mỏ trong tương lai là một yếu tố quan trọng giúp cho PVGAS hoạch định chiến lược phát triển của mình một cách chính xác.

Qua phân tích trên ta thấy, PVGAS không chịu áp lực từ phía nhà cung ứng. Các mỏ khí sau khi được khai thác đều bán lại cho PVGAS trong thời gian dài và giá không đổi. Do đó, PVGAS sẽ chịu ít tác động của giá trị trường thế giới về sản phẩm khí khô → *đây cũng là một cơ hội của PVGAS*

3.1.2.4. Phân tích áp lực của sản phẩm mới thay thế

Khí và các sản phẩm được sản xuất từ khí có đặc tính là sạch, hiệu quả, là nhiên liệu lý tưởng để phục vụ ngành điện, công nghiệp, sinh hoạt và là nguyên liệu sản xuất phân bón, hóa chất và nhựa. Do đặc tính ưu việt của khí về hiệu quả kinh tế và môi trường, nên nhu cầu về khí và các sản phẩm khí trên thế giới và Việt Nam đang tăng rất nhanh theo thời gian và xu hướng tăng trưởng kinh tế.

Hiện nay xu hướng tiêu thụ năng lượng là sử dụng khí thay thế cho các nhiên liệu truyền thống như xăng, dầu, than củi,...trong lĩnh vực dân dụng, thương mại và công nghiệp, đặc biệt là cho phát điện trên thế giới ngày một phát triển. Việc phát triển sử dụng khí góp phần bảo vệ môi trường, cải thiện điều kiện sống cho người dân và nâng cao chất lượng, giá thành sản phẩm, đóng một vai trò tích cực trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Sự đe dọa của sản phẩm thay thế đối với các sản phẩm dịch vụ của PVGAS gần như là không có, trừ khi việc thăm dò và khai thác khí bị gián đoạn → *đây là cơ hội của PVGAS*

3.1.2.5. Phân tích đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Trong nền kinh tế thị trường thời kỳ hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay cùng với chính sách mở cửa sẽ tạo điều kiện cho PVGAS phát huy tốt hơn các loại hình dịch vụ của mình. Tuy nhiên, khi hội nhập các chính sách hỗ trợ của Nhà nước sẽ không còn và doanh nghiệp phải bước vào cuộc cạnh tranh sòng phẳng với các đối thủ trong nước cũng như ngoài nước, đặc biệt là các Công ty dầu khí đa quốc gia có danh tiếng và tầm cỡ trong khu vực như: BP, Conoco Philips, KNOC, Petronas → *đây là một thách thức đối với PVGAS*

BẢNG 3.11: TỔNG HỢP MÔI TRƯỜNG TÁC NGHIỆP

Yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng yếu tố đối với ngành	Mức độ tác động đối với hãng	Tính chất tác động	Điểm cộng dồn
Đối thủ cạnh tranh				
Sản phẩm mới	2	1	-	-2
Cơ cấu giá	3	3	+	+9
Tăng cường cạnh tranh	3	3	-	-9
Chất lượng sản phẩm	3	3	+	+9
Đối thủ tiềm ẩn				
Mức độ thâm nhập thị trường	3	1	-	-3
Nguy cơ có đối thủ cạnh tranh mới	3	3	-	-9
Sản phẩm thay thế	3	1	-	-3
Khách hàng				
nhu cầu	3	3	+	+9
thay đổi dân số	2	1	+	+2
Nhà cung ứng				
Thay đổi giá sản phẩm	3	1	-	-3
Số lượng khách hàng cung ứng	3	1	-	-3
Áp lực khách hàng cung ứng	3	3	+	+9

Nhận xét: Qua phân tích và bảng tổng hợp môi trường tác nghiệp, ta thấy, trong môi trường kinh doanh hiện nay, với lợi thế của mình PVGAS đang có nhiều cơ hội để có thể phát triển ngành nghề kinh doanh. Tuy nhiên, với mức độ cạnh tranh ngày càng cao, sự hội nhập kinh tế thế giới đang đưa ra cho PVGAS một số thách thức. Cụ thể như sau:

Cơ hội: 5. Nhu cầu của khách hàng ngày càng cao

6. không có sản phẩm thay thế

7. không có áp lực từ phía nhà cung ứng

8. chất lượng sản phẩm cao

Thách thức: 1. Mức độ cạnh tranh từ các đối thủ trong ngành LPG ngày càng cao

2. khả năng xuất hiện đối thủ tiềm ẩn rất lớn

3.1.3. Các yếu tố môi trường bên trong tổng công ty khí PVGAS

3.1.3.1. Hoạt động Marketing của PVGAS

Công tác Marketing đã được PVGAS quan tâm thực hiện trên cả 4P (P1-Sản phẩm, P2-Giá cả, P3- Phân phối, P4- Xúc tiến), cụ thể:

a. Chính sách sản phẩm

Hiện nay PVGAS cung cấp cho thị trường các loại sản phẩm sau đây: Khí khô, Khí hóa lỏng LPG, và Condensate (Xăng nhẹ). Ngoài ra PVGAS còn cung cấp các dịch vụ trong ngành công nghiệp khí như: Dịch vụ vận chuyển khí Nam Côn sơn, Vận chuyển Condensate Nam Côn sơn, dịch vụ cảng, dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa công trình khí .

- Đặc điểm của sản phẩm: Khí và các sản phẩm khí với đặc tính là sạch, hiệu quả, là nhiên liệu lý tưởng để phục vụ ngành điện, công nghiệp, sinh hoạt và là nguyên liệu sản xuất phân bón, hóa chất và nhựa.
- Chất lượng sản phẩm: PV GAS đảm bảo cung cấp khí và các sản phẩm khí (LPG, condensate) cho tất cả các khách hàng cũng như người tiêu dùng đúng với tiêu chuẩn chất lượng đã đăng ký với Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng và phù hợp với tiêu chuẩn cơ sở đã công bố với Chi cục Đo lường chất lượng đồng thời

cung cấp sản phẩm khí đúng theo yêu cầu của khách hàng → đây là điểm mạnh của PVGAS

b. Chính sách giá:

BẢNG 3.12: TỔNG HỢP GIÁ THÀNH CÁC LOẠI SẢN PHẨM

Sản phẩm	Khách hàng	Loại khí	Giá thành (USD/MMBTU)	So sánh với thế giới (%)
Khí khô	Nhà Máy Điện	Cửu Long	2	21
		Nam Côn Sơn	3.29	34
		Cà Mau	4.99	51
	Nhà máy đạ	CL	1.07	11
	Thấp Áp	CL, NCS	3.84 – 4.77	40 – 50
LPG	Điều chỉnh theo giá thế giới			
Condensat	184 USD/tấn			

(Nguồn: PVGAS)

Nhận xét: Qua bảng tổng hợp trên ta thấy hầu hết các sản phẩm đều có giá thấp hơn giá thị trường thế giới – do chính sách của chính phủ - điều này làm cho lợi nhuận của PVGAS giảm → đây chính là điểm yếu của PVGAS

c. Chính sách phân phối sản phẩm:

Hệ thống phân phối sản phẩm của PVGAS tùy thuộc vào đặc điểm riêng của từng loại sản phẩm như sau:

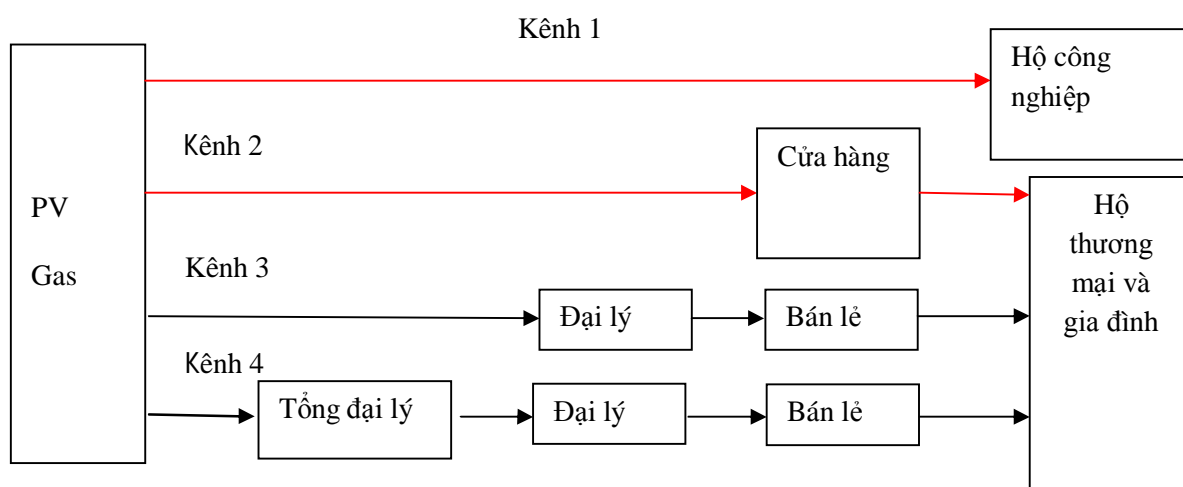
- Phân phối sản phẩm khí khô, khí thấp áp và condensate, LNG: PVGAS cung cấp trực tiếp cho khách hàng thông qua hệ thống đường ống và trạm phân phối khí

- Phân phối sản phẩm CNG:

CNG được cung cấp trực tiếp từ PV Gas tới khách hàng công nghiệp không qua khâu trung gian, CNG được vận chuyển bằng xe bồn và giao cho khách hàng hoặc tại các trạm triết nạp cho động cơ chạy autogas.

- Phân phối sản phẩm LPG

Hệ thống kênh phân phối LPG của PV Gas hiện tại được chia làm hai loại chính như sau: Loại trực tiếp (kênh phân phối 1, 2) và loại gián tiếp (kênh phân phối 3,4) theo sơ đồ minh họa như sau:



HÌNH 3.4: HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI LPG

(Nguồn: PVGAS, 2010)

➤ Hệ thống phân phối theo vùng, miền: PVGas có hệ thống phân phối sản phẩm trên khắp cả nước bao gồm cả ba thị trường chính là Bắc, Trung, Nam. Thông qua các công ty cổ phần kinh doanh bán lẻ LPG trong đó PVGAS nắm cổ phần chi phối để chỉ đạo việc xây dựng và phát triển hệ thống bán lẻ.

- Đối với công tác bán buôn: từ việc kết hợp các nguồn LPG bao gồm nguồn LPG PVGas tự sản xuất và nhập khẩu, PVGas cung cấp cho phần lớn các công ty kinh doanh LPG trên cả nước.

- Số đại lý, văn phòng đại diện trên toàn quốc: tổng số các Tổng đại lý/Đại lý và cửa hàng bán lẻ LPG dưới hình thức bình gas 12kg và 45kg là hơn 2.000, cụ thể như sau:

Bảng 3.13: BẢNG TỔNG HỢP CÁC TỔNG ĐẠI LÝ/ ĐẠI LÝ VÀ CỬA HÀNG BÁN LẺ LPG CỦA PVGAS

	Tổng đại lý	Đại lý (cấp 2, 3)	Cửa hàng bán lẻ
PVGas North	168	263	9
PVGas South	106	1.438	39
Tổng	274	1.701	48
TỔNG CỘNG	2.023		

(Nguồn Ban Kinh tế Thị Trường - PVGAS)

Nhận xét: qua bảng phân số liệu trên ta thấy, PVGAS có hệ thống kênh phân phối lớn, trải dài cả nước. Đây là điều kiện phát triển sản phẩm trên địa bàn rộng → đây là một điểm mạnh của PVGAS

d. Chính sách xúc tiến bán hàng:

- Đối với khí khô: Do hiện nay lượng cung không đủ cầu, bán khí cho khách hàng nào đều phải được sự cho phép của Tập đoàn, Chính phủ, mọi chính sách đều phải được sự cho phép của Chính phủ do đó PVGAS chưa có chính sách xúc tiến bán hàng nào rõ nét cả.

- Đối với khí hoá lỏng LPG:

PVGAS đã áp dụng các chính sách như quảng cáo, khuyến mãi, chiết khấu, ... để phát triển công tác xúc tiến bán hàng. Cụ thể như sau:

- PVGAS có thông điệp quảng cáo (slogan) là: "PVGas - Năng lượng cuộc sống" để thực hiện quảng cáo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình trên các phương tiện thông tin đại chúng như phát thanh, truyền hình, báo chí, các panô áp phích, bảng hiệu; tham gia các hội chợ, triển lãm ở trong nước và nước ngoài.
- Đối với các tổng đại lý, đại lý bao tiêu sản phẩm LPG của PETROVIETNAM GAS:

PVGAS vẫn luôn áp dụng các chính sách chiết khấu và hoa hồng nhằm hỗ trợ các đại lý trong việc kinh doanh khí hoá lỏng. PVGAS luôn hướng đến việc thiết lập một mối quan hệ kinh doanh bình đẳng, cùng có lợi trên cơ sở chấp hành nghiêm túc luật pháp và các quy định của Nhà nước trong lĩnh vực kinh doanh khí hoá lỏng (LPG). PVGAS đánh giá cao, coi trọng các tổng đại lý, đại lý của mình và tiếp tục duy trì, phát triển mối quan hệ với các doanh nghiệp này một cách chặt chẽ, toàn diện, bền vững và lâu dài để cùng nhằm đến mục tiêu chung là bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng.

- Đối với người tiêu dùng: Chương trình khuyến mãi của PVGAS được thực hiện hàng năm nhằm cảm ơn quý khách hàng đã tin dùng và ủng hộ PVGAS. Những chương trình khuyến mãi mà PVGAS đưa ra luôn hướng đến việc tạo ra những nhu cầu gia tăng thiết thực cho người tiêu dùng khi mua LPG mang thương hiệu PETROVIETNAM GAS. Chương trình được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như: Bốc thăm trúng thưởng (Xe máy, tivi, máy giặt, áo mưa, nón, ...), mua bình Gas tặng miễn phí van an toàn, tặng quà trực tiếp (nước rửa chén,

bột giặt, móc khoá, tạp dề...), dịch vụ tư vấn và lắp đặt LPG một cách an toàn và hiệu quả nhất cho người tiêu dùng. PVGAS thực sự mong muốn luôn luôn là một người bạn đồng hành của người nội trợ trên khắp Việt Nam.

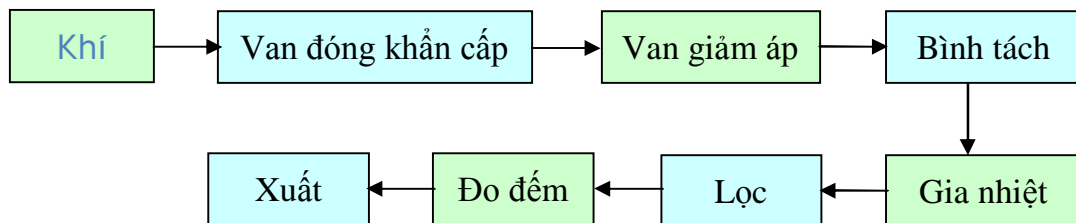
Công tác xúc tiến bán hàng đã được PVGAS áp dụng nhiều chính sách như quảng cáo, khuyến mãi, chiết khấu, ... Thương hiệu «PETROVIETNAM GAS» đã được nhiều người biết đến và ngày một trở nên quen thuộc, thân thiết với tất cả mọi người.

3.1.3.2. Hoạt động sản xuất của PVGAS

a. Công nghệ thu gom, vận chuyển và phân phối sản phẩm khí, lỏng

Khí được khai thác thu gom, từ các mỏ dầu, mỏ khí tại các bể Nam Côn Sơn, Cửu Long, PM3 Cà Mau sau đó được xử lý sơ bộ: tách nước, Hydrocarbon nặng, nén ép đến áp suất cao và vận chuyển vào bờ thông qua hệ thống các đường ống.

Sau khi qua các nhà máy xử lý, Khí khô thương phẩm tiếp tục được vận chuyển đến các trung tâm phân phối khí- GDC, các trạm phân phối khí GDS. Tại đây khí được tách, gia nhiệt, lọc, điều áp và đo đếm trước khi phân phối các hộ tiêu thụ



HÌNH 3.5: LƯU ĐÒ DÒNG KHÍ TẠI TRẠM PHÂN PHỐI KHÍ

(Nguồn: PVGAS)

- ❖ Hệ thống đường ống dẫn khí ngoài khơi của PVGAS

BẢNG 3.14: TÓM TẮT HỆ THỐNG ĐƯỜNG ỐNG DẪN KHÍ NGOÀI KHƠI

Tên đường ống	Chiều dài (km)	Công suất (tỷ m ³ /năm)
Bạch Hồ	107	2
Nam Côn Sơn	262	7
PM3 – CM	325	2

(Nguồn: PVGAS)

❖ Hệ thống dẫn khí trên bờ của PVGAS

BẢNG 3.15: TÓM TẮT HỆ THỐNG ĐƯỜNG ỐNG DẪN KHÍ TRONG BỜ

Tên đường ống	Chiều dài (km)	Công suất (m ³ /ngày)
GPP Dinh Cô – Phú Mỹ	35	4
NCST – Phú Mỹ	28	20
Phú Mỹ - Nhơn Trạch Hiệp Phước	38	10
Phú Mỹ - Mỹ Xuân Gò Dầu	7	3

(Nguồn: PVGAS)

- Công nghệ thu gom khí ẩm từ các mỏ khí là công nghệ xử lý sơ bộ: tách nước, Hydrocarbon nặng, nén ép đến áp suất cao và vận chuyển vào bờ thông qua hệ thống các đường ống.
- Công nghệ chế biến tại các Trung tâm phân phối khí, Trạm phân phối khí là quá trình xử lý sơ bộ bao gồm các công đoạn: tách, gia nhiệt, lọc, điều áp và đo đếm trước khi phân phối các hộ tiêu thụ và sản phẩm đầu ra là khí khô thương

phẩm.

Đây là các công nghệ tiên tiến, có khả năng đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng sản phẩm. có công suất cao → đây là thuận lợi của PVGAS

b. Hệ thống kho chứa, xuất sản phẩm lỏng

Hệ thống kho chứa sản phẩm của PVGAS bao gồm:

- Kho chứa Thị Vải (33 bullets x 454 m³ LPG/bullet; 2 tanks x 6500 m³ Condensate/tank và 2 tanks x 16.500 m³ Condensate/tank)
- Hệ thống cảng Thị Vải với 02 cầu cảng 20.000 DWT và 2.000 DWT.
- Kho cảng LPG Thang long tại Hải Phòng sức chứa 1.200 tấn và cầu cảng 2.000 tấn đi vào hoạt động năm 1998.
- Kho cảng LPG Cần Thơ sức chứa 1.140 tấn và cầu cảng 2.500 tấn đi vào hoạt động năm 2008.
- Tổng kho Hải Phòng sức chứa 1.160 tấn và cầu cảng 1.000 tấn đi vào hoạt động năm 2001.
- Kho cảng LPG Đồng Nai sức chứa 1.000 tấn và cầu cảng 30.000 tấn đi vào hoạt động năm 1996, năm 2014 sẽ hết hạn hợp đồng thuê.
- Tàu kho lạnh Chelsea Bridge tại Gò Da, Bà Rịa Vũng Tàu sức chứa 40.000 tấn, hợp đồng thuê được tính theo định kỳ 6 tháng.
- Hệ thống xuất/nhập sản phẩm xăng, reformate cho nhà máy chế biến condensate (PVOIL Phú Mỹ);
- Hệ thống nhập nguyên liệu Vinyl-Clorua Monomer (VCM) cho nhà máy nhựa và hóa chất Phú Mỹ (VCM).

Đối với các sản phẩm lỏng, hiện nay khả năng tồn trữ còn nhỏ gây khó khăn cho việc xây dựng kế hoạch kinh doanh sản phẩm lỏng mỗi khi có biến động về giá cả thị trường quốc tế. Để đáp ứng nhu cầu tăng cao trong giai đoạn tới và tạo thế chủ

động về nguồn hàng, việc đầu tư thêm kho chứa là rất cần thiết đồng nghĩa với nhu cầu về vốn tăng cao → đây là một điểm yếu của PV GAS

3.1.3.3 đặc điểm về lao động

Tính đến 25/05/2011, tổng số lao động tại PV Gas là 1.356 người, được phân loại như sau:

BẢNG 3.16: PHÂN LOẠI NGUỒN LAO ĐỘNG THEO TRÌNH ĐỘ

Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Trên đại học	61	4.5
Đại học	701	51.7
Cao đẳng, trung cấp	84	6.2
Công nhân kỹ thuật	343	25.3
Sơ cấp, lao động phổ thông	167	12.3
	1356	100

(Nguồn: PV GAS 2010)

BẢNG 3.17: PHÂN LOẠI NGUỒN LAO ĐỘNG THEO ĐỘ TUỔI

Độ tuổi	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 25	95	7
Từ 26 đến 30	287	21.2
Từ 31 đến 35	346	25.5
Từ 36 đến 40	288	21.2
Từ 41 đến 45	138	10.2
Từ 46 đến 50	110	8.1
Từ 51 đến 55	75	5.5
Từ 56 đến 60	17	1.3
	1356	100

(Nguồn PVGAS, 2010)

Nhận xét:

- Sở hữu nguồn nhân lực có chất lượng (56.2% có trình độ đại học và trên đại học), có kinh nghiệm vận hành – bảo dưỡng sửa chữa và tiếp cận với công nghệ hiện đại trong lĩnh vực chế biến, vận chuyển, tàng trữ và xuất nhập khẩu sản phẩm khí.
- Đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ đại học trở lên, trưởng thành qua thực tiễn SXKD, đáp ứng với sự phát triển và hội nhập, điều hành sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhiều năm liền.
- Đội ngũ công nhân kỹ thuật 100% được đào tạo từ các trường Cao đẳng, Trung cấp, nắm chắc kỹ thuật, kỹ năng nghề, góp phần nâng cao năng suất lao động, đảm bảo chất lượng và uy tín sản phẩm.
- Cơ cấu lao động theo tuổi: Lực lượng lao động đa phần là trẻ (dưới 40 tuổi chiếm 74,9%) và mới được tuyển dụng nên lực lượng nhân sự khá ổn định khi CPH, đồng thời việc sắp xếp lại lao động, đào tạo và tái đào tạo cũng có nhiều thuận lợi.
- Cơ cấu lao động theo giới tính: Do đặc thù hoạt động trong ngành công nghiệp khí nên khoảng 80% là nam giới, trong đó tập trung vào các lĩnh vực vận hành, bảo dưỡng sửa chữa, xây dựng công trình khí. Lao động nữ làm việc chủ yếu tại văn phòng hỗ trợ cho các hoạt động SXKD.
- Về hợp đồng lao động: Do tính ổn định trong công việc nên 98,5% là lao động có hợp đồng trên 1 năm, trong đó 64,7% là Hợp đồng không xác định thời hạn.
Qua phân tích trên ta thấy, nguồn nhân lực là một *điểm mạnh của PVGAS*

3.1.3.4. Chính sách ưu đãi:

PV Gas hiểu rằng nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong sự thành công và phát triển nên bên cạnh việc quan tâm đúng mực với chế độ đãi ngộ thỏa đáng, thì

điều kiện, môi trường làm việc tốt sẽ giúp cho nhân viên phát huy hết khả năng để đóng góp cho hoạt động kinh doanh. Để không ngừng động viên, khuyến khích CBCNV hăng hái thi đua lao động sản xuất, Tổng Công ty đã xây dựng chế độ chính sách cho nhân viên và áp dụng trong toàn Tổng Công ty, cụ thể như sau:

- Chế độ lương, thưởng: PV GAS áp dụng chế độ lương theo đúng yêu cầu chức danh công việc, đảm bảo việc trả lương gắn liền với nhiệm vụ yêu cầu chức danh công việc. Ngoài ra còn có thưởng quý, thưởng ABC, thưởng an toàn, Thưởng danh hiệu thi đua, Thưởng thành tích đột xuất trong sản xuất, Thưởng nhân viên suất xác tháng, Thưởng sáng kiến cải tiến, Thưởng vào các ngày Lễ, thành lập ngành, thành lập PV Gas. Thưởng danh hiệu công đoàn...
- Điều kiện làm việc: Nơi làm việc khang trang, thoáng mát, trang bị đầy đủ dụng cụ, thiết bị hỗ trợ công việc, bảo hộ lao động nhằm đảm bảo an toàn trong lao động.
- Thời gian làm việc: Hiện nay PV Gas đang áp dụng chế độ làm việc 40 giờ/tuần đối với tất cả CB.CNV, trong một số trường hợp có thể làm thêm giờ để đáp ứng yêu cầu công việc cấp bách, đột xuất.
- Đào tạo: Tổng Công ty luôn khuyến khích CBCNV nâng cao trình độ nghiệp vụ và kiến thức để đáp ứng mục tiêu phát triển của Tổng Công ty. Tổ chức các khóa đào tạo về nâng cao hoặc tiếp cận với kiến thức mới, tiên tiến trong khu vực và thế giới; đào tạo theo tiêu chuẩn chức danh công việc, trong đó đặc biệt là đào tạo kỹ năng mềm cho tất cả cán bộ quản lý; đào tạo dài hạn/chuyên sâu để có những chuyên gia, cán bộ quản lý giỏi, cán bộ kỹ thuật để chuẩn bị cho các dự án mới; đào tạo bồi dưỡng cho cán bộ quản lý, cán bộ nguồn nhằm đáp ứng yêu cầu về tiêu chuẩn cán bộ để có thể đảm đương các chức danh quan trọng.
- Chế độ trợ cấp thuê nhà: Có chế độ trợ cấp thuê nhà đối với CBCNV điều động hoặc biệt phái đến tỉnh khác làm việc.

- Chế độ tham quan du lịch: Công đoàn PV Gas thường xuyên tổ chức các chuyên tham quan du lịch, nghỉ dưỡng trong và ngoài nước (hàng năm tổ chức cho ít nhất ¼ số CB.CNV đi du lịch, tham quan tại nước ngoài.
- Chế độ bảo hiểm: Ngoài đóng BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của Nhà nước, người lao động còn được mua bảo hiểm tai nạn, sinh mạng với mức bảo hiểm tối đa không thấp hơn 400.000.000 đồng.
- Chế độ khám sức khỏe định kỳ: hàng năm Tổng Công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể CBCNV.
- Các chế độ phúc lợi khác: Chi thưởng, tặng quà nhân các ngày lễ lớn, trợ cấp khi có hiếu hi, ủng hộ các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể thao, vui chơi, giải trí,...
- Trợ cấp thâm niên ngành đối với CB nghỉ hưu: mỗi năm làm việc một tháng lương cơ bản.
- Chính sách đối với con CBCNV: Khen thưởng bằng tiền và hiện vật đối với con của CBCNV đạt danh hiệu học sinh giỏi, học sinh tiên tiến tại các cấp học phổ thông, Hàng năm tổ chức sinh hoạt hè, đón tết thiếu nhi 1/6, tết trung thu và có quà cho các cháu là con CBCNV trong Tổng Công ty.
- Có chế độ ưu tiên công 2 điểm ưu tiên đối với con CBCNV thi tuyển vào làm việc tại Tổng công ty.

Qua trên ta thấy, PVGAS có chính sách ưu đãi tốt, làm tiền đề để thu hút nhân lực và giữ chân nhân lực → đây là một điểm mạnh của PVGAS

Tuy nhiên, chế độ lương của PVGAS vẫn còn phải phụ thuộc vào chế độ lương của tập đoàn, nhà nước nên không thể so sánh được với các công ty nước ngoài nên hiện tượng chảy máu chất xám vẫn thường xuyên xảy ra → đây là điểm yếu của PVGAS

3.1.3.5 Năng lực cán bộ quản lý

Ban lãnh đạo, điều hành của PV Gas có sự hiểu biết sâu sắc về ngành công nghiệp khí với năng lực quản lý hiện đại, nhạy bén với những diễn biến của thực tế, có tầm nhìn lâu dài để kịp thời ban hành các quyết sách hợp lý...

Đội ngũ cán bộ quản lý của PV Gas có kinh nghiệm thực tế, có trình độ, năng động sáng tạo, có tâm huyết và hết lòng vì sự nghiệp phát triển của doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ quản lý đều trưởng thành qua thực tiễn SXKD, đáp ứng với sự phát triển và hội nhập, điều hành sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhiều năm liền.

Do tính chất đặc thù của ngành công nghiệp khí, là một doanh nghiệp có yêu cầu cao về năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nên công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực cũng là một trong những nhiệm vụ hàng đầu và thường xuyên của PVGAS. Trong những năm qua, PVGAS luôn quan tâm đến việc đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý.

PVGAS có đội ngũ cán bộ quản lý có bề dày kinh nghiệm, có trình độ, tâm huyết cùng với đội ngũ CBCNV được đào tạo bài bản có chuyên môn đáp ứng yêu cầu phát triển của PVGAS, đây cũng chính là điểm mạnh của doanh nghiệp. Tuy nhiên vẫn còn tình trạng chảy máu chất xám, đây là điểm hạn chế của doanh nghiệp.

3.1.3.6. Năng lực tài chính

BẢNG 3.18: TỔNG HỢP CÁC CHỈ SỐ TÀI CHÍNH TRONG NHỮNG NĂM GẦN ĐÂY

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Vốn Nhà nước (Vốn chủ sở hữu)	Tỷ đồng	6.460	5.555	7.215	8.996
Tổng tài sản	Tỷ đồng	14.521	16.508	19.938	24.000
Tài sản cố định	Tỷ đồng	8.057	8.714	9.470	11.203
Nợ, vay ngắn hạn	Tỷ đồng	1.731	2.210	5.563	6.900
Nợ, vay dài hạn	Tỷ đồng	6.308	8.710	6.751	7.143
Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu	%	24,43	17,16	20,26	18.9

❖ Tài sản cố định: tương ứng với việc tiếp tục đầu tư các công trình khí mới phục vụ mở rộng, phát triển sản xuất kinh doanh, giá trị tài sản cố định của PV GAS tăng liên tục qua các năm và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản, phù hợp với đặc thù của ngành công nghiệp khí.

❖ Tổng tài sản: PV GAS là công ty hoạt động trong ngành công nghiệp khí đòi hỏi phải đầu tư vốn lớn cho cơ sở hạ tầng nên tổng giá trị tài sản của PV GAS năm 2010 lên đến gần 24.000 tỷ đồng và tăng trưởng qua các năm cho thấy quy mô sản xuất, kinh doanh, đầu tư, tài chính của PV GAS ngày càng mở rộng.

- ❖ Hệ số nợ: để đáp ứng nhu cầu rất lớn về vốn cho các dự án đầu tư xây dựng, như mọi doanh nghiệp khác, bên cạnh nguồn vốn chủ sở hữu, PV GAS cũng đi vay vốn từ các ngân hàng, tổ chức tài chính. Tuy nhiên, hiệu quả sản xuất kinh doanh của PV GAS vẫn được đảm bảo cho thấy cách thức sử dụng vốn chủ sở hữu, vốn vay là phù hợp.
- ❖ Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/doanh thu, ROA, ROE: đạt tỷ lệ khá cao cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của PV GAS mang lại nhiều lợi nhuận cho chủ sở hữu tương xứng với giá trị nguồn vốn, tài sản mà PV GAS đã đầu tư.
- ❖ Tổng Công ty khí có khả năng huy động vốn dài hạn của các tổ chức tín dụng để đầu tư các dự án lớn. Đối với các dự án trọng điểm có giá trị đầu tư lớn Tổng Công ty khí được Tập đoàn đứng ra bảo lãnh để vay tín dụng (như các dự án: nhà máy khí Dinh Cố, Khí Điện Đạm Cà Mau, Lô B Ô Môn ...).

Tóm lại: Tình hình tài chính của PVGAS lành mạnh, các chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận đều đạt mức cao và tăng đều hàng năm. PVGAS đã chú trọng đến đầu tư tài sản cố định, mở rộng hợp tác kinh doanh, sử dụng hợp lý các nguồn vốn vay, có chiến lược phát triển khoa học công nghệ để tăng năng lực sản xuất kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường, mở rộng lĩnh vực hoạt động. Đây chính là điểm mạnh của doanh nghiệp.

3.1.3.7. Thương hiệu của Tổng công ty Khí

Tổng Công ty khí Việt Nam (PVGAS) đã quan tâm đến việc xây dựng thương hiệu cho mình bằng chất lượng sản phẩm và uy tín của mình trên thị trường. Sản phẩm bình Gas mang thương hiệu PETROVIETNAM GAS của PV Gas đã được khách hàng biết đến như một nhà cung cấp gas hàng đầu của Việt Nam. Người tiêu dùng và các khách hàng công nghiệp bắt đầu có sự lựa chọn tối ưu cho sản phẩm đang sử dụng và PVGAS thực sự mang lại sự yên tâm về chất lượng sản phẩm và chất lượng dịch vụ.

Với các thành tích đạt được, PVGAS đã nhận được một các giải thưởng giành cho doanh nghiệp xuất sắc như:

- Giải thưởng Sao Vàng đất Việt năm 2008, năm 2009 và năm 2010.
- Giải TOP 100 doanh nghiệp có thương hiệu nổi tiếng của Việt nam năm 2010.
- Giải thưởng VNR TOP 500 – bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp lớn nhất VN năm 2009....

Thương hiệu "PV GAS" đã khẳng định vị trí đứng đầu trong ngành công nghiệp khí Việt nam và được khách hàng biết đến như một nhà cung cấp khí khô hàng đầu và nhà cung Cấp Gas số 1 trên thị trường Việt Nam → *đây là điểm mạnh của PVGAS*

BẢNG 3.19: TỔNG HỢP CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng yếu tố đối với ngành	Mức độ tác động đối với hãng	Tính chất tác động	Điểm cộng dồn
Chất lượng nhân viên	3	3	+	+9
Cơ cấu tổ chức	2	2	+	+4
Chảy máu chất xám	3	3	-	-9
Chất lượng ban lãnh đạo	2	1	+	+2
Chất lượng sản phẩm	3	3	+	+9
Quảng cáo	3	1	-	-3
Giá bán	3	3	-	-9
Bảo hành	2	2	+	+4
Hệ thống phân phối	3	3	+	+9
Các phương tiện sản xuất	3	1	+	+3
Khả năng huy động vốn	3	3	+	+9
Trợ giúp của chính phủ	3	3	+	+9
Hiệu quả sử dụng vốn	3	3	+	+9
Công nghệ sản xuất	3	3	+	+9
Khả năng tàng trữ kém	3	3	-	-9

Nhân xét: Qua phân tích môi trường bên trong và tổng hợp qua bảng tổng hợp môi trường bên trong ta thấy PVGAS có rất nhiều điểm mạnh, bên cạnh đó có một số điểm yếu cần phải khắc phục để đảm bảo phát triển mạnh toàn diện trên thị trường, cụ thể như sau:

Điểm mạnh: 1. *Chất lượng nhân viên tốt*

2. *Công nghệ sản xuất hiện đại*

3. *chất lượng sản phẩm tốt*

4. *nguồn vốn lớn, cơ cấu vốn đa dạng*

Điểm yếu: 1. *Hiện tượng chảy máu chất xám*

2. *Giá bán các sản phẩm khí bị áp đặt và thấp hơn thị trường thế giới*

3. *Khả năng tàng trữ nhỏ*

3.1.2. Ma trận cơ hội

Qua bảng tổng hợp môi trường vĩ mô và môi trường ngành ta thấy có các cơ hội sau:

1. *Vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài tăng*

2. *Chính sách ưu đãi quốc gia*

3. *Hội nhập quốc tế*

4. *Trữ lượng khí chưa khai thác lớn*

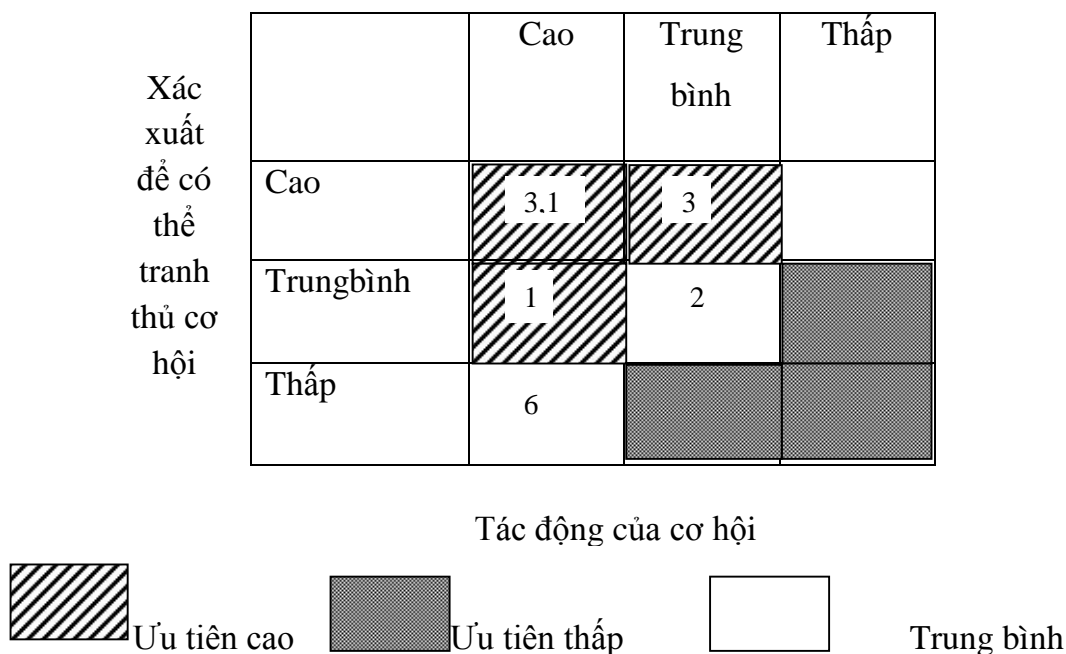
5. *Nhu cầu của khách hàng ngày càng cao*

6. *không có sản phẩm thay thế*

7. không có áp lực từ phía nhà cung ứng

8. chất lượng sản phẩm cao

Phân tích ma trận cơ hội:



HÌNH 3.6: MA TRẬN CƠ HỘI ÁP DỤNG CHO CÔNG TY

Qua ma trận cơ hội trên ta sẽ sử dụng 5 cơ hội theo thứ tự từ 1 đến 5 để áp dụng vào ma trận swot

3.1.3. Ma trận nguy cơ

Qua bảng tổng hợp môi trường vĩ mô và môi trường ngành ta thấy có các nguy cơ sau: *Thách thức:*

1. Mức độ cạnh tranh từ các đối thủ trong ngành LPG ngày càng cao

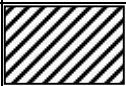




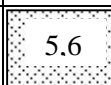



2. khả năng xuất hiện đối thủ tiềm ẩn rất lớn

3. Các quy định của nhà nước đối với ngành dầu khí

4. Lượng khí đang khai thác ngày càng giảm

5. lãi suất ngày càng tăng

6. Lạm phát ngày càng tăng

Xác xuất xây ra nguy cơ		Hiểm nghèo	Nguy kịch	Nghiê m trọng	Nhẹ
	Cao		 4		
	Trung bình			 1.2	 5.6
	Thấp			 3	

Tác động của nguy cơ



Khẩn cấp



mức cao



Trung bình



mức thấp

HÌNH 3.7: MA TRẬN NGUY CƠ ÁP DỤNG CHO CÔNG TY

Qua phân tích ma trận nguy cơ ta thấy có các nguy cơ sau cần phải chú ý ngay là:

1. sản lượng khí đang khai thác sụt giảm
2. đối thủ tiềm ẩn
3. mức độ cạnh tranh tăng

3.1.4. Bảng Phân tích SWOT

BẢNG 3.20. PHÂN TÍCH ĐIỂM YẾU, ĐIỂM MẠNH, CƠ HỘI, THÁCH THỨC

PHÂN TÍCH SWOT	CƠ HỘI (O)	NGUY CƠ (T)
		O1.Nhu cầu về khí và các sản phẩm khí tăng O2.Tiềm năng về trữ lượng khí nhiều O3.là ngành kinh tế mũi nhọn O4.Chính sách mở cửa và hội nhập O5. Vốn đầu tư FDI
ĐIỂM MẠNH (S)	CÁC CHIẾN LƯỢC (SO)	CÁC CHIẾN LƯỢC (ST)
S1.Chất lượng sản phẩm. S2.hệ thống công nghệ sản xuất tiên tiến và đồng bộ. S3.Đội ngũ cán bộ quản lý có kinh nghiệm, có trình độ. S4.Năng lực tài chính tốt	(1) Chiến lược Đa dạng hóa sản phẩm {S 1,2,4 – O1} (2) Chiến lược phát triển thị trường khí {S 1,4,5 – O 1,2,3} → chiến lược tăng trưởng tập trung	(3) Chiến lược phát triển thu gom khí {S 3,4,5 – T 2} → chiến lược ổn định để phát triển
ĐIỂM YẾU (W)	CÁC CHIẾN LƯỢC (WO)	CÁC CHIẾN LƯỢC (WT)
W1. Giá bán bị áp đặt. W2. Hiện tượng “chảy máu chất xám”. W3. Khả năng tồn trữ nhỏ.	(4) chiến lược thu gom phát triển khí {W 4 – O1,2,3} → chiến lược ổn định để phát triển	(6)Chiến lược cắt giảm sản lượng LPG {W 1,2 – T3,5} →Chiến lược suy giảm để phát triển

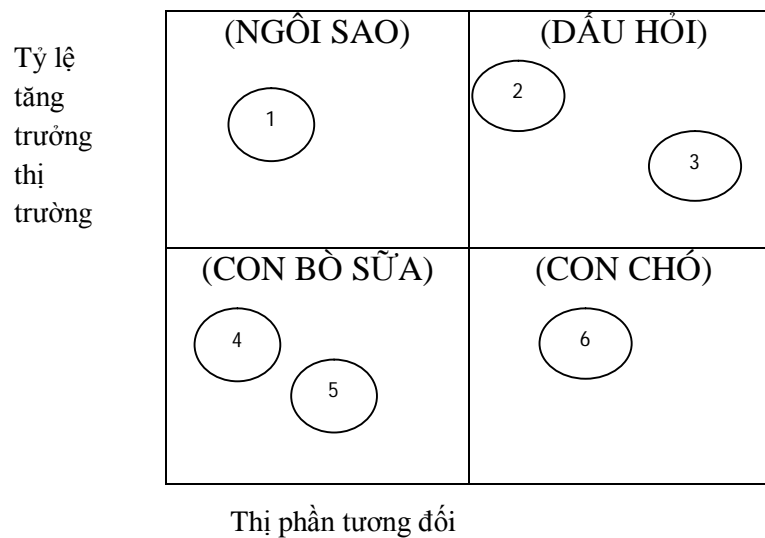
3.1.5. Phân tích vốn đầu tư

Hiện nay, dựa vào đặc tính từng loại sản phẩm PVGAS đang có các nhóm chiến lược phát triển sau:

1. SBU phát triển khí khô

2. SBU phát triển CNG
3. SBU phát triển LNG
4. SBU phát triển Condensat
5. SBU phát triển LPG
6. SBU phát triển các sản phẩm dịch vụ

Dựa vào tỷ lệ tăng trưởng và thị phần tương đối ta có thể lập ma trận BCG dưới:



HÌNH 3.8: MA TRẬN PHÂN TÍCH ĐẦU TƯ

- Thị trường khí không thuộc vào nhóm thị trường ngôi sao, có tốc độ tăng trưởng nhanh, thị phần lớn, có khả năng sinh lợi nhuận cao, cần phải tập trung đầu tư.
- Thị trường condensat và LPG thuộc nhóm bò sữa có thị phần lớn, khả năng phát triển chậm, có thể mang lại lợi nhuận lớn.
- Thị trường CNG, LNG thuộc nhóm dấu hỏi, có thể mang lại lợi nhuận lớn nếu được đầu tư đúng.
- Thị trường dịch vụ hiện tại rất khó phát triển.

3.1.6. Dự báo nhu cầu về các sản phẩm khí đến năm 2015

3.1.6.1 Nhu cầu về khí khô

a. Nhu cầu của ngành điện giai đoạn 2011-2015

Theo chiến lược phát triển của ngành điện thì tổng công suất đạt 16.400MW vào năm 2010, có thể đạt tới 32 nghìn MW. Trong đó tổng công suất các nhà máy điện sử dụng khí sẽ đạt 35% vào năm 2010 và 28% vào năm 2015. Như vậy theo tính toán nhu cầu khí của các nhà máy điện Tổng sản lượng khí cần cung cấp cho điện sẽ vào khoảng 8,3 tỷ m³/năm vào năm 2010 và gần 15 tỷ m³ khí/năm vào năm 2015.

BẢNG 3.21: DỰ BÁO NHU CẦU KHÍ CỦA CÁC NHÀ MÁY ĐIỆN GIAI ĐOẠN
2011-2015

Đơn vị triệu m³

	2011	2012	2013	2014	2015
Đông nam bộ	7265	8085	8085	9510	9510
Tây Nam bộ	2300	2500	2700	3300	4500
CỘNG	9565	10585	10785	12810	14010

(Nguồn: Tổng Công ty Khí, 2010)

b. Nhu cầu khí cấp cho các nhà máy đạm giai đoạn 2011-2015

Việc cấp khí ổn định cho các nhà máy đạm nhằm đảm bảo an ninh lương thực; ngoài lý do đó đối với công nghệ của các nhà máy đạm trình tự khởi động và dừng nhà máy được quy định rất chặt chẽ và cần đủ thời gian. Nếu dừng đột ngột nhà máy vì bất cứ lý do gì thì chi phí và thời gian bỏ ra để phục hồi sản xuất là rất lớn cùng. Vì vậy, theo chỉ đạo của Tập đoàn dầu khí Việt Nam và theo quy định của hợp đồng mua bán khí đã ký việc đảm bảo cấp khí liên tục, ổn định cho các khách hàng loại này là ưu tiên số 1 và bắt buộc đối với PVGAS.

BẢNG 3.22: BẢNG TỔNG HỢP NHU CẦU NHÀ MÁY ĐẠM

ĐVT: triệu m³

	2011	2012	2013	2014	2015
Đạm Phú Mỹ	550	750	850	850	850
Đạm Cà Mau	500	500	500	500	500
CỘNG	1050	1250	1350	1350	1350

(Nguồn: Tổng Công ty Khí, 2010)

c. Nhu cầu khí cấp cho các hộ thấp áp giai đoạn 2011-2015

BẢNG 3.23: DỰ BÁO NHU CẦU KHÍ CỦA CÁC HỘ THẤP ÁP GIAI ĐOẠN 2011-2015

ĐVT: triệu m³

	2011	2012	2013	2014	2015
Đôngnam bộ	1140	1530	1564	1572	1585
Hộ TT CN-DD	950	1250	1250	1250	1250
PVGAS-City	10	10	14	22	35
CNG (Hộ CN)	180	270	300	300	300
CNG (GTVT)	25	45	90	120	150
Tây Nam bộ	450	850	850	850	850
Cà Mau	200	400	400	400	400
Cần Thơ	250	450	450	450	450
CỘNG	1590	2380	2414	2422	2435

(Nguồn: Tổng Công ty Khí, 2010)

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty khí Việt Nam đến năm 2015

Đặc điểm của các hộ tiêu thụ khí thấp áp là sản lượng nhỏ, trong khi chi phí xây dựng đường ống là khá lớn và đòi hỏi phải đảm bảo hành lang an toàn tuyến ống. Do vậy hiện nay khí thấp áp mới chỉ cấp cho các hộ tiêu thụ trong các khu công nghiệp dọc theo tuyến đường ống dẫn khí chính.

Hiện tại, CNG đã được sử dụng tại thị trường Việt Nam nhằm thay thế nhiên liệu truyền thống đặc biệt trong giao thông vận tải (PV-Trans đã chạy Taxi Dầu khí sử dụng CNG thay xăng dầu).

Do đặc tính kỹ thuật của CNG, nên việc cung cấp CNG chỉ triển khai được ở khu vực trong vòng 200 km kể từ nguồn cấp. nên việc cấp CNG chỉ xem xét trong khu vực miền Đông Nam bộ và miền Tây Nam bộ.

Theo dự báo của PVN thì sản lượng tiêu thụ khí thấp áp và CNG sẽ tăng từ 1,4 tỷ m³/năm vào năm 2010 và 1.7 tỷ m³/năm vào năm 2015.

**BẢNG 3.24: DỰ BÁO TỔNG NHU CẦU KHÍ TOÀN THỊ TRƯỜNG GIAI ĐOẠN
2011-2015**

ĐVT: triệu m³

	2011	2012	2013	2014	2015
Các NM Điện ĐNB	7265	8085	8085	9510	9510
Đạm Phú Mỹ	550	750	850	850	850
Thấp áp ĐNB	1140	1530	1564	1572	1585
Các NM Điện	2300	2500	2700	3300	4500
Đạm Cà mau TNB	500	500	500	500	500
Thấp áp TNB	450	850	850	850	850
TỔNG CỘNG	12205	14215	14549	16582	17795

(Nguồn: Tổng Công ty Khí, 2010)

3.1.6.2 Dự báo nhu cầu LPG của thị trường giai đoạn 2011-2015

BẢNG 3.25. DỰ BÁO NHU CẦU LPG CỦA THỊ TRƯỜNG GIAI ĐOẠN 2011 - 2015

ĐVT: ngàn tấn

	2011	2012	2013	2014	2015
Miền Bắc	328	432	460	476	480
Miền Trung	125	220	350	354	355
Miền Nam	947	948	1190	1280	1365
CỘNG	1400	1600	2000	2110	2200

(Nguồn: Tổng Công ty Khí, 2009)

Nhu cầu LPG của thị trường ngày càng tăng và đây cũng chính là cơ hội cho PVGAS để nâng cao sản lượng LPG thông qua việc phát triển tìm kiếm các nguồn khí mới.

3.1.6.3 Dự báo về nguồn cung cấp khí giai đoạn 2011-2015

BẢNG 3.26: DỰ BÁO NGUỒN CUNG CẤP KHÍ GIAI ĐOẠN 2011-2015

ĐVT: tỷ m³

	2011	2012	2013	2014	2015
KHÍ VÀO BỜ					
Đông nam bộ	8.52	11.03	10.8	10.52	11.36
Tây Nam bộ	2.64	3.04	3.74	3.74	3.74
TỔNG CỘNG	11.16	14.07	14.5	14.26	15.10
SP KHÍ KHÔ					
Đông nam bộ	8.09	10.48	10.22	9.99	10.79
Tây Nam bộ	2.51	2.89	3.55	3.55	3.55
TỔNG CỘNG	10.60	13.37	13.78	13.55	14.35

(Nguồn: Tổng Công ty khí Việt Nam, 2010)

3.2. Chức năng nhiệm vụ và mục tiêu tổng quát của tổng công ty khí tới năm 2015

3.2.1. chức năng nhiệm vụ:

Tiếp tục thực hiện các chức năng nhiệm vụ chủ đạo của tổng công ty khí đề ra trong thời gian qua nhằm:

- Tiếp tục kinh doanh các sản phẩm chính của công ty là: Khí khô, LPG, CNG...
- Phát triển thị trường khí khô và CNG ra cả nước, trước tiên là khu vực Tây Nam Bộ
- Đầu tư công nghệ để phát nâng cao sản lượng sản phẩm
- Đưa tổng công ty khí trở thành một trong những công ty hàng đầu về ngành công nghiệp khí trong nước và khu vực.

3.2.2. Mục tiêu

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu: từ 18-20%/năm, trong đó: doanh thu khí (gồm khí khô và LNG) chiếm 61%, sản phẩm khí chiếm 17%, dịch vụ chiếm 22%.\
- Lợi nhuận tăng đều qua hàng năm với tốc độ tăng 15%.

BẢNG 3.27 : MỤC TIÊU SẢN LƯỢNG VÀ TÀI CHÍNH CỦA PVGAS TRONG GIAI ĐOẠN 2011 ĐẾN 2015

	Đvt	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu	tỷ đồng	37,548	45,656	49,739	50,139	52,792
Khí khô	tỷ đồng	24915	31411	32371	31835	33711
LPG	tỷ đồng	10584	12096	15120	15952	16632
Condensate	tỷ đồng	369	385	396	407	407
Khác	tỷ đồng	1680	1764	1852	1945	2042
Lợi nhuận sau thuế	tỷ đồng	3,379	4,109	4,477	4,513	4,751

3.3. Lựa chọn chiến lược phù hợp

Qua bảng phân tích SWOT, ta thấy hiện nay PVGAS có thể theo đuổi các chiến lược sau:

1. Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm
2. Chiến lược phát triển thị trường
3. Chiến lược thu gom khí
4. Chiến lược cắt giảm sản lượng LPG

Tuy nhiên, với việc phân tích chiến lược và tình hình kinh doanh hiện tại trong chương 2 ta thấy, PVGAS đang có một cơ cấu tổ chức phù hợp, một cơ cấu ngành nghề đa dạng, có thu nhập tốt và tăng dần trong thời gian qua. Cần phát triển tiếp tục để có thể mở rộng và tận dụng được các cơ hội mà công ty đang có bằng cách áp dụng chiến lược tăng trưởng tập trung.

Để có thể đạt được mức tăng trưởng doanh thu đạt từ 10-15%/năm ta sẽ so sánh 2 chiến lược phát triển tập trung là chiến lược phát triển thị trường và chiến lược đa dạng hoá sản phẩm để có thể chọn ra chiến lược chủ đạo của PVGAS

BẢNG 3.28: PHÂN TÍCH QSPM NHÓM CHIẾN LƯỢC S – O

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Phát triển thị trường		Đa dạng hoá sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
Chất lượng nhân viên	3	3	9	2	6
Cơ cấu tổ chức	2	2	4	2	4
Chất lượng ban lãnh đạo	2	3	6	3	6
Chất lượng sản phẩm	3	3	9	3	9
Quảng cáo	3	3	9	3	9
Giá bán	3	3	9	3	9
Các phương tiện sản xuất	3	3	9	2	6
Khả năng huy động vốn	3	3	9	3	9
Cơ cấu vốn đầu tư	3	3	9	2	6
Trợ giúp của chính phủ	3	3	9	3	9
Hiệu quả sử dụng vốn	3	3	9	3	9
Tốc độ tăng trưởng GDP	3	1	3	2	6
Tỷ lệ lạm phát	3	1	3	2	6
Thay đổi lãi suất	3	2	6	2	6
Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài	2	3	6	2	4
Chính sách ưu đãi quốc gia	3	3	9	2	6
Các luật sửa đổi	3	3	9	3	9
Các quy định trong ngành	3				

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty khí Việt Nam đến năm 2015

Hội nhập quốc tế	2	3	6	3	6
Nguồn lao động	2	2	4	3	6
Dân số	1	2	2	2	2
Lượng khí chưa khai thác	3	2	6	3	9
Trữ lượng khí đang khai thác	3	3	9	2	6
Tổng			154		148

Dựa vào bảng trên ta thấy chiến lược có sức hấp dẫn là chiến lược phát triển thị trường (TAS = 154)

Vậy các chiến lược lựa chọn cho PVGAS là:

Chiến lược phát triển tập trung bằng cách phát triển thị trường

3.4. Các chiến lược chức năng

3.4.1. Chiến lược marketing

Mục tiêu: - Giữ vững thị phần LPG trên thị trường, chiếm khoảng 70% thị trường LPG trong nước, cụ thể như sau:

BẢNG 3.29: MỤC TIÊU SẢN LƯỢNG DOANH THU LPG

	Đvt	2011	2012	2013	2014	2015
Sản lượng	Ngàn tấn	980	1120	1400	1477	1540
Doanh thu	tỷ đồng	10584	12096	15120	15952	16632

(Nguồn PVGAS)

- Phát triển thị trường CNG dùng cho giao thông vận tải tại khu vực Đông Nam Bộ với mức tăng trưởng về sản lượng cụ thể như sau:

BẢNG 3.30: MỤC TIÊU SẢN LƯỢNG CNG

	2011	2012	2013	2014	2015
CNG (GTVT)	25	45	90	120	150

(Nguồn PVGAS)

- Phát triển thị trường khí khô tới khu vực Tây Nam Bộ và khu vực miền Nam Trung Bộ.
- xây dựng “PETROVIETNAM GAS” trở thành thương hiệu uy tín, chất lượng,... tại Việt Nam và quốc tế.

Thực hiện:

- Theo dõi chặt chẽ, liên tục và làm tốt công tác dự báo thị trường (trong nước và thế giới).
- Nhập khẩu LPG phục vụ nhu cầu thị trường LPG này càng cao, xây dựng các bể chứa để tồn trữ LPG.
- Tăng cường quảng cáo, truyền thông để LPG của PVGAS trở thành thương hiệu gần gũi đối với người dân.
- Tiếp tục phát triển các kênh phân phối trên toàn quốc đến các tỉnh vùng sâu vùng xa.
- Hỗ trợ phương tiện giao thông vận tải, hộ công nghiệp đơn lẻ, xa đường ống chuyển đổi sang sử dụng CNG chi phí chuyển đổi ban đầu.
- Xây dựng các kho chứa CNG tại các tỉnh thuộc khu vực Đông Nam Bộ để phát triển thị trường CNG dùng cho giao thông. Xây dựng các trạm nạp tại các thành phố, khu vực trong khu vực Đông Nam Bộ để tiện lợi cho việc phân phối CNG phục vụ giao thông vận tải.
- Cấp 120 – 140 triệu m³ khí/năm cho Công ty cổ phần CNG (DMC) để phát triển sản phẩm CNG
- Triển khai tuyên truyền, trợ giá, miễn thuế thiết bị, đầu tư hệ thống phân phối

tiện lợi trên toàn quốc.

- *Ước tính chi phí và lao động:*

Đối với thị trường LPG: Hiện nay, sản phẩm LPG của PVGAS đã có chỗ đứng vững chắc trên thị trường, có hệ thống kênh phân phối rộng rãi, trải dài khắp lãnh thổ Việt Nam. Việc phát triển thị trường LPG có thể xử dụng được lượng lao động hiện có – không cần phải bổ sung, và tận dụng tối đa lợi thế về kênh phân phối để hạn chế chi phí cho việc phát triển thị trường.

3.4.2. Chiến lược sản xuất

Mục tiêu: Đảm bảo cung cấp đủ sản phẩm cho nhu cầu thị trường trong những năm tới. Cụ thể được trình bày trong bảng

Thực hiện:

- Xây dựng nhà máy xử lý khí NCS 2, nhà máy xử lý khí Cà Mau để đáp ứng nhu cầu khí khô của khách hàng.
- Xây dựng đường ống dẫn khí nối đông tây miền nam để phát triển thị trường khí khô ở khu vực tây nam bộ.
- Xây dựng trung tâm phân phối tại Cần Thơ đáp ứng nhu cầu khí khô ở khu vực Tây Nam Bộ
- Nhanh chóng triển khai xây dựng hệ thống kho chứa, cảng xuất, đảm bảo việc tàng trữ, phân phối kịp thời, thuận tiện, ổn định, hiệu quả, đáp ứng mục tiêu kinh doanh, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng.
- Xây dựng hệ thống trạm xuất xe bồn, trạm nạp LPG/CNG cho phương tiện giao thông, đội tàu/xe vận chuyển LPG, .. hệ thống cửa hàng, đại lý phân phối trên toàn quốc
- Hoàn thành tiêu chuẩn hệ thống phân phối và sử dụng LNG trong năm 2012;

- Triển khai lập quy hoạch và triển khai đầu tư hệ thống hạ tầng công nghiệp khí, tính việc phải nhập khẩu để đáp ứng nhu cầu, bao gồm: hệ thống thu gom, vận chuyển, xử lý khí từ các mỏ vào bờ; đường ống dẫn khí quốc gia và kết nối khu vực; hệ thống kho chứa tàng trữ LPG; hệ thống kho cảng, tàu nhập, đường ống cấp LNG.....

Ước tính chi phí:

BẢNG 3.31: BẢNG ƯỚC TÍNH CHI PHÍ CHO SẢN XUẤT

Stt	Tên dự án	Vốn đầu tư	2011	2012	2013	2014	2015
1	Kho Lạnh LPG thị vải	2550	350	767	1429		
2	Lô B ô môn	10.252	642	1604	2430	1286	4156
3	Đường ống NCS	11790	1177	2357	6483	1773	
4	Kết nối đông tây	4266	427	1267	1706	853	
5	Nhà máy GPP CM	8949	626	1566	1879	1566	3311
6	Nhà máy NCSP 2	7000	700	1400	3850	1050	
7	Cảng LNG	13.300	466	931	2497	3187	2850
8	Xây dựng hệ thống trạm nạp CNG	100	10	20	20	20	30
	Tổng						

Ước tính nhân lực:

BẢNG 3.32: BẢNG ƯỚC TÍNH NGUỒN NHÂN LỰC CHO SẢN XUẤT

Stt	Tên dự án	Nhân lực quản lý dự án		Nhân lực vận hành nhà máy sau dự án	
		Số lượng	Trình độ	Số lượng	Trình độ
1	Kho Lạnh LPG thị vải	8	Kỹ sư	8	Công nhân
2	Lô B ô môn	Đã thành lập ban		Sau khi hoàn thành ban quản lý vận hành	
3	Đường ống NCS	7	Kỹ sư	0	
4	Kết nối đông tây	8	Kỹ sư	0	
5	Nhà máy GPP CM	6		40	Kỹ sư, công nhân
6	Nhà máy NCSP 2	Ban quản lý thực hiện		40	Kỹ sư, công nhân
7	Cảng LNG	7	Kỹ sư	8	Công nhân
8	Xây dựng hệ thống trạm nạp CNG	5	Kỹ sư	50	Công nhân

3.4.3. chiến lược nguồn nhân lực

Mục tiêu: Xây dựng một nguồn nhân lực dồi dào, có trình độ kỹ thuật, kỹ năng quản lý cao để đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. Ước tính nguồn nhân lực cần thiết:

BẢNG 3.33: BẢNG ƯỚC TÍNH NGUỒN NHÂN LỰC CHO TOÀN BỘ CHIẾN LƯỢC

Năm	2011	2012	2013	2014	2015
Số lượng	41	10	10	58	58

Thực hiện:

- Đối với nguồn nhân lực cần tuyển thêm: Tiến hành tuyển chọn đúng chuyên môn, đúng ngành nghề, yêu cầu về trình độ.
- Tiến hành đánh giá thực trạng nguồn nhân lực hiện có, có kế hoạch bố trí nhân sự hợp lý giữa trình độ, chuyên môn, tay nghề của từng người với yêu cầu chức danh công việc.
- Xây dựng qui trình, chính sách có tính hệ thống từ Tuyển chọn – Đào tạo – Sử dụng – Đánh giá – Đãi ngộ phù hợp.
- Đẩy mạnh đào tạo theo tiêu chuẩn chức danh công việc, trong đó đặc biệt là đào tạo kỹ năng mềm cho tất cả cán bộ quản lý.
- Tăng cường công tác đào tạo nội bộ nhằm tận dụng và phát huy kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn của CBCNV PV GAS.
- Chú trọng các khóa đào tạo dài hạn/chuyên sâu để có những chuyên gia, cán bộ quản lý giỏi, cán bộ kỹ thuật chuẩn bị cho các dự án mới.
- Tăng cường hợp tác với các nhà thầu Dầu khí, Liên doanh, các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- Xây dựng hệ thống cung cấp nguồn nhân lực dài hạn từ các trường đại học,

Viện/Trung tâm đào tạo trong và ngoài nước.

- Đảm bảo nguồn nhân lực để tiếp nhận, quản lý và vận hành các hệ thống đường ống dẫn khí trên phạm vi quốc gia và khu vực.
- Tạo môi trường làm việc an toàn, thân thiện, hiện đại, khuyến khích và tạo điều kiện cho CB.CNV học tập, nâng cao trình độ.

Chi phí dành cho đào tạo:

- Đối với nguồn nhân lực mới đi theo các dự án, chi phí đào tạo được tính theo chi phí của các dự án riêng.

- Chi phí đào tạo hàng năm của PVGAS:

BẢNG 3.34: BẢNG ƯỚC TÍNH CHI PHÍ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC

Năm	2011	2012	2013	2014	2015
Chi phí (tỷ đồng)	17	17	18	20	21

3.4.4. chiến lược tài chính.

Mục tiêu: Đảm bảo nguồn tài chính đáp ứng được nhu cầu về vốn của công ty, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

BẢNG 3.35: MỤC TIÊU CÁC CHỈ SỐ TÀI CHÍNH

Năm	2011	2012	2013	2014	2015
Chỉ số ROE(%)	30	26	26	25	15
Chỉ số ROA	15	16	16	17	17
Chỉ tiêu Lợi nhuận (tỷ đồng)	3,379	4,109	4,477	4,713	4,951
Vốn chủ sở hữu cần thiết (tỷ đồng)	11263.33	12840.63	13566.67	13861.76	14145.71
Tổng vốn cần thiết (tỷ đồng)	22526.67	25681.25	27981.25	27723.53	29123.53

Thực hiện:

- Xây dựng cơ chế tài chính tự chủ, tự quyết và tự chịu trách nhiệm về việc mua bán, đầu tư, sản xuất kinh doanh,...
- Đa dạng hóa nguồn vốn, đa sở hữu các lĩnh vực hoạt động: huy động vốn Nhà nước, vốn Tập đoàn Dầu khí, vốn tự có của doanh nghiệp và các nguồn khác như: vay vốn trong, ngoài nước, cổ phần hóa, liên doanh, liên kết, phát hành trái phiếu... nhằm đảm bảo nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh.
- Tăng cường hiệu quả sử dụng vốn bằng các biện pháp như: đầu tư từng giai đoạn theo nhu cầu thị trường, lấy nguồn thu từ khấu hao, lợi nhuận để đầu tư phát triển, tối đa hóa công suất các công trình khí.
- Tham gia đầu tư tài chính: Xây dựng bộ máy chuyên trách về đầu tư tài chính mạnh để mua bán cổ phần, góp vốn thành lập doanh nghiệp, dự án phát triển các mỏ khí, nhà máy LNG trong và ngoài nước, chú trọng những lĩnh vực liên quan đến

TỔNG KẾT CHƯƠNG 3

Trong Chương 3, tác giả đã tiến hành phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể tác giả đã phân tích được những cơ hội cũng như nguy cơ có thể xảy ra dưới tác động của môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường bên trong. Riêng đối với môi trường ngành thì do đặc thù sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là một doanh nghiệp liên doanh được sự bảo trợ của 2 nhà nước cho nên mức độ cạnh tranh của các đối thủ cũng như áp lực của các nhà cung cấp và khách hàng rất nhỏ, có thể coi như không tồn tại vì thế mà tác giả đã không đi sâu phân tích phần này.

Tiếp đó, tác giả lập ra các ma trận cơ hội và nguy cơ nhằm xác định rõ cơ hội cụ thể cần theo đuổi cũng như các biện pháp cần thực hiện nhằm tránh các nguy cơ chính do nguồn lực của công ty thì có hạn nên công ty không thể nào khai thác hết được các cơ hội cũng như lo lắng về mọi nguy cơ tiềm ẩn.

Dựa trên các cơ hội và nguy cơ, tác giả lập ra ma trận SWOT nhằm đưa ra các phương án chiến lược sản xuất khác nhau cho doanh nghiệp. Sau khi đã có được các phương án chiến lược, tác giả tiến hành xác định các chức năng nhiệm vụ và mục tiêu của công ty trong tương lai để từ đó kết hợp với ma trận phân tích đầu tư đưa ra được chiến lược cuối cùng cho doanh nghiệp trong giai đoạn 2011-2015 là chiến lược tăng trưởng tập trung.

Từ việc xác định chiến lược tập trung ở phạm vi tổng quát cho toàn bộ doanh nghiệp, tác giả đã đi vào cụ thể các chiến lược chức năng của doanh nghiệp. Đó là những chiến lược cụ thể liên quan đến sản xuất, tài chính, marketing, nghiên cứu, nhân sự nhằm mục đích cuối cùng là đảm bảo chiến lược đề xuất được thực hiện thành công.

KẾT LUẬN

Trong tình hình kinh tế thế giới có nhiều biến động như hiện nay, việc khẳng định vị trí của nền kinh tế Việt Nam trên trường quốc tế ngày càng trở nên khó khăn hơn. Để tạo được uy tín và có chỗ đứng cho doanh nghiệp trên thị trường trong nước và nước ngoài là điều không đơn giản.

Đề tài: "Hoạch định chiến lược kinh doanh Tổng Công ty khí đến năm 2015" đã dựa trên những cơ sở lý luận về quản trị và hoạch định chiến lược kinh doanh nhằm phân tích thực trạng tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty Khí Việt Nam. Luận văn cũng đã phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường nội bộ của Tổng Công ty Khí Việt Nam; trên cơ sở đó nhận định các điểm mạnh, điểm yếu, xác định các cơ hội, thách thức của môi trường kinh doanh đối với doanh nghiệp và từ đó đưa ra được các giải pháp chiến lược kinh doanh nhằm duy trì vị thế và tốc độ tăng trưởng của Tổng Công ty Khí Việt nam.

Luận văn có ý nghĩa thực tiễn do việc nghiên cứu trực tiếp tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty Khí, luận văn có thể được Lãnh đạo Tổng Công ty khí tham khảo sử dụng trong công tác quản lý của Tổng Công ty.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã cố gắng vận dụng các kiến thức đã được thầy cô truyền đạt trong suốt quá trình học tập, kết hợp với các kiến thức thu thập từ nhiều nguồn tài liệu và với các kinh nghiệm thực tế đã trải nghiệm qua 15 năm công tác tại Tổng Công ty khí. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn hạn chế luận văn không thể tránh khỏi các sai sót, rất mong nhận được sự góp ý của các Thầy Cô giáo, đồng nghiệp.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy Cô trường Đại Học Bách Khoa Hà Nội đã trang bị cho tôi những kiến thức để nghiên cứu, ứng dụng lý thuyết vào thực tiễn. Tôi cũng xin cảm ơn Ban Kế hoạch, Ban Kế toán Kiểm toán, Ban Phát triển nguồn nhân

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty khí Việt Nam đến năm 2015

lực, Ban xây dựng, Công ty Vận chuyển khí Đông Nam bộ, Công ty Tư vấn và Quản lý dự án khí, Công ty Chế biến khí Vũng tàu của Tổng Công ty khí đã cung cấp thông tin và tài liệu để tôi thực hiện luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Ngọc Điện - Khoa Kinh tế và Quản lý trường Đại học Bách khoa Hà nội đã giúp tôi hoàn thành luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Nguyễn Văn Nghiến, “Giáo trình Quản trị chiến lược”, Khoa kinh tế và quản lý trường ĐH Bách khoa Hà nội, 2006
2. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Nguyễn Văn Nam, “Chiến lược & chính sách kinh doanh”, NXB Lao động-Xã hội, 2006.
3. PGS. TS. Đỗ Văn Phúc, “Khoa học quản lý hoạt động kinh doanh”, NXB Khoa học Kỹ thuật, 2005.
4. Lê Đắc Sơn, “Phân tích Chiến lược kinh doanh”, NXB Chính trị quốc gia, 2001.
5. PGS.TS Phan Thị Ngọc Thuận, “Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa nội bộ doanh nghiệp”, NXB Khoa học Kỹ thuật, 2005.
6. Michael E. Porter, “Corporate Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press, 1980.
7. Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby R.Bizzell, “Chiến lược và sách lược kinh doanh”, NXB Lao động & Xã hội, 2007 (bản dịch).
8. Carl W. Stern, Michael S. Deimler, “The Boston Consulting Group on Strategy”, 2006, John Wiley & Sons, Inc.
9. Thomas L.Wheelen and J.David Hunger, “Strategic management and business policy”, 8th edition, 2002, Prentice Hall.
10. Quốc Hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam, “Luật Dầu Khí số 19/2000-QH10”, NXB chính trị quốc gia, 2000.
11. Thủ Tướng Chính Phủ, “Quyết định số 198/2006/QĐ-TTg ngày 29/8/2006 về việc phê duyệt Đề án hình thành Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam”, 2006.
12. Thủ Tướng Chính Phủ, “Quyết định số 199/2006/QĐ-TTg ngày 29/8/2006 về việc thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Dầu khí Việt Nam”, 2006.
13. Thủ Tướng Chính Phủ, “Quyết định số 110/2007/QĐ-TTg ngày 18/7/2007 về việc phê duyệt quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2006-2015 có

xét đến năm 2025”, 2007.

14. Tổng Công ty Khí Việt Nam, “Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh” 2006-2010.
15. Các website:
 - www.adb.org
 - www.hanoimoi.com.vn
 - www.mofa.gov.vn
 - www.gso.gov.vn
 - www.petrovietnam.com.vn
 - www.pvgas.com.vn
 - www.petrolimex.com.vn
 - www.tonto.eia.doe.gov
 - www.vienkinhte.hochiminhcity.gov.vn
 - www.vneconomy.com.vn