

XÍ NGHIỆP KINH DOANH XĂNG DẦU KIÊN GIANG

Làm gì để nâng cao năng lực phân phối xăng dầu?

TS. LÊ KIM LONG

Trường ĐH Nha Trang

TS. ĐẶNG THANH SƠN

Trường CĐCĐ Kiên Giang

Th.S TRẦN MINH KHOA

Trường ĐH Nha Trang

1. Đặt vấn đề

Thị phần lâu nay Xí nghiệp Kinh doanh xăng dầu Kiên Giang đang dẫn đầu, sẽ có nguy cơ tiếp tục sụt giảm nếu không có những biện pháp để đối phó hiệu quả, lành mạnh và mang tính chiến lược. Do đó, cần nâng cao năng lực cạnh tranh, nhằm giúp doanh nghiệp đứng vững và mở rộng thị phần khu vực Kiên Giang.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh và mức độ quan trọng của các chỉ tiêu.

Tác giả đã (i) nghiên cứu khung lý thuyết về năng lực cạnh tranh cũng như các nghiên cứu trước cùng chủ đề; (ii) thảo luận định tính với 07 chuyên gia (06 nội bộ, 01 cán bộ quản lý ngành). Từ đó, hệ thống 13 chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh đã được lựa chọn và mức độ quan trọng cho từng chỉ tiêu.

2.2. Lấy ý kiến của chuyên gia và khách hàng để đánh giá năng lực cạnh tranh.

Nghiên cứu đã lựa chọn 02 đối thủ cạnh tranh chủ yếu: Đông Nam và PV Oil Kiên Giang. Xây dựng 02 bảng câu hỏi để đánh giá năng lực cạnh tranh của Xí nghiệp trong mối quan hệ so sánh với 2 đối thủ cạnh tranh chủ yếu đã xác định trên. Bảng câu hỏi thứ nhất là dành cho các chuyên gia nội bộ và bảng câu hỏi thứ 02 dành cho các chuyên gia bên ngoài.

2.3. Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Nghiên cứu đã xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh (Competitive Profile Matrix - CPM) nhằm đánh giá và so sánh năng lực cạnh tranh của Xí nghiệp với các đối thủ cạnh tranh là PV Oil Kiên Giang và Đông Nam. Từ đó, tác giả đề nghị những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Xí nghiệp trong thời gian tới.

3. Kết quả nghiên cứu

Qua bảng 1 cho thấy, trong phân phối xăng dầu trên thị trường khu vực Kiên Giang, Xí nghiệp có năng lực cạnh tranh tốt hơn hai đối thủ PV Oil và Đông Nam. Xí nghiệp Kinh doanh xăng dầu Kiên Giang là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường khu vực Kiên Giang với các ưu điểm sau:

- Khả năng đảm bảo nguồn hàng xăng dầu: Chứng tỏ được nguồn hàng cung ứng cho hệ thống phân phối luôn luôn ổn định, đầy đủ, kịp thời nhất là trong những lúc thị trường khan hiếm trên diện rộng, hơn hẳn các đối thủ.

- Mạng lưới bán lẻ: Là đơn vị dẫn đầu thị phần toàn tỉnh kể cả bán lẻ, với các vị trí rất đắc địa nằm trong quy hoạch mạng lưới xăng dầu của tỉnh. Bên cạnh đó, Xí nghiệp cũng có 120 đại lý trên toàn tỉnh.

- Phân bố kho chứa: 04 kho chứa xăng dầu với dung tích hơn 7.500

KL là năng lực cốt lõi của Xí nghiệp mà trong ngắn hạn các đối thủ không thể làm được.

- Khả năng nắm bắt thông tin: thông tin về tình hình thị trường xăng dầu trên thế giới, trong nước; số liệu cung cầu trong tỉnh, tình hình kinh doanh của đối thủ... tương đối đầy đủ, kịp thời và phân tích chính xác.

- Khả năng quản lý điều hành: Những người lãnh đạo của Xí nghiệp có đầu óc nhạy bén, kinh nghiệm lâu năm và được đào tạo nhiều hơn.

- Chất lượng sản phẩm: Được khách hàng đánh giá cao.

- Sự chính xác trong đo lường: yếu tố này được đánh giá cao nhất nhờ sự quan tâm của lãnh đạo về công tác kiểm tra, đầu tư trang thiết bị, con người và những quy định rất chặt chẽ trong khâu xuất hàng tại kho, giao hàng tận nơi cho đại lý và bơm rót để quan sát tại các điểm bán lẻ.

- Trình độ, chất lượng nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực của Xí nghiệp có trình độ và chất lượng hơn các đối thủ.

- Tiếp thị và chăm sóc khách hàng: Đây cũng là điểm yếu nữa của Xí nghiệp (điểm trung bình 2,41 trong khi của đối thủ là 3,18 và 3,00) do số lượng nhân viên có nhiều nhưng chất lượng chưa tương xứng với yêu cầu đặt ra, chưa qua trường lớp chính quy, mang tính chấp vá.

Bảng 1. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Xí nghiệp

Các yếu tố đánh giá	Điểm quan trọng	Xí nghiệp		Đồng Nam		PV Oil	
		Phân loại	Điểm có trọng số	Phân loại	Điểm có trọng số	Phân loại	Điểm có trọng số
1. Khả năng đảm bảo nguồn xăng dầu	0,091	3,85	0,35	2,74	0,25	2,84	0,26
2. Khả năng nắm bắt thông tin	0,087	4,00	0,35	2,57	0,22	3,00	0,26
3. Khả năng quản lý điều hành	0,087	3,86	0,34	2,86	0,25	3,14	0,27
4. Sức mạnh tài chính	0,083	3,57	0,30	3,14	0,26	3,43	0,28
5. Phân bố kho chứa hợp lý	0,065	3,86	0,25	1,43	0,09	3,29	0,21
6. Mạng lưới bán lẻ trực thuộc	0,083	4,00	0,33	1,29	0,11	1,43	0,12
7. Trình độ chất lượng nguồn nhân lực	0,065	3,43	0,22	2,57	0,17	2,71	0,18
8. Uy tín, thương hiệu	0,083	3,94	0,33	2,71	0,22	2,76	0,23
9. Chất lượng hàng hóa	0,083	3,88	0,32	2,94	0,24	3,12	0,26
10. Sự chính xác trong đo lường	0,078	3,82	0,30	3,47	0,27	3,18	0,25
11. Khả năng cạnh tranh về giá	0,070	2,53	0,18	3,41	0,24	3,35	0,23
12. Tiếp thị và chăm sóc khách hàng	0,061	2,41	0,15	3,18	0,19	3,00	0,18
13. Ưu đãi và linh hoạt trong bán hàng	0,065	2,41	0,16	3,24	0,21	3,18	0,21
Cộng	1.000	3.56		2.73	2.94		

Nguồn: Tính toán từ kết quả điều tra của tập thể tác giả

- Sức mạnh tài chính: Tình hình tài chính của Xí nghiệp khá an toàn được thể hiện qua các số liệu liên quan đến tổng tài sản, nguồn vốn chủ sở hữu, vòng quay tồn kho.

- Khả năng cạnh tranh về giá: đây là điểm yếu thực sự, giá bán sỉ (đại lý) trong điều kiện bình thường hoặc thị trường đi xuống, thường xuyên bằng hoặc cao hơn các đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Hơn nữa với thị trường khu vực Tây Bắc (Kiên Lương, Hà Tiên), giá của Xí nghiệp chưa thật sự cạnh tranh và thường điều chỉnh sau đối thủ.

- Ưu đãi và linh hoạt trong bán hàng: đây là yếu tố bị đánh giá thấp nhất trong bảng điểm trung bình tổng hợp 2,41.

4. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Xí nghiệp

4.1. Phát huy những năng lực cạnh tranh cốt lõi của Xí nghiệp:

Phát huy khả năng đảm bảo nguồn hàng xăng dầu. Mở rộng từng bước kênh phân phối, đặc biệt là bán lẻ trực tiếp. Nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống kho xăng dầu.

4.2. Duy trì lợi thế cạnh tranh:

Không ngừng nâng cao năng lực

quản lý, điều hành. Duy trì và nâng cao chất lượng xăng dầu. Đẩy mạnh đầu tư vào nâng cấp trang thiết bị, công cụ, máy móc hiện đại trong khâu đo lường. Duy trì và phát triển uy tín thương hiệu ngày càng vững chắc.

4.3. Hạn chế những bất lợi trong cạnh tranh:

Tuyển chọn, đào tạo đội ngũ tiếp thị, chăm sóc khách hàng. Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, giảm chi phí kinh doanh, linh hoạt hơn trong việc định giá. Cải tiến hơn nữa chính sách ưu đãi cho khách hàng, đại lý.

5. Kiến nghị

5.1. Đối với Nhà nước

Nghị định 84 ra đời là bước tiến mạnh mẽ trong quản lý ngành Xăng dầu ở Việt Nam. Tuy nhiên, Chính phủ cần sửa đổi một vài quy định cho sát với thực tiễn: một là, Tổng đại lý được phép ký hợp đồng cung ứng với tối đa 02 nhà nhập khẩu đầu mối xăng dầu để đảm bảo nguồn cung cũng như giá cả cạnh tranh; hai là, nâng số lượng các cây xăng trực thuộc lên 15 và số lượng đại lý lên tối thiểu 20 cho doanh nghiệp nào muốn

làm tổng đại lý; ba là, các tổng đại lý không được thuê kho của nhà nhập khẩu của mình để đủ điều kiện làm tổng đại lý xăng dầu; bốn là thường xuyên kiểm tra và có biện pháp xử lý những doanh nghiệp trong ngành Xăng dầu hoạt động không đúng chức năng, không đủ điều kiện; năm là đến năm 2020 không cho các hãng nước ngoài tham gia kinh doanh phân phối xăng dầu trong nước.

5.2. Đối với nhà nhập khẩu Petrolimex

Tuyệt đối không để đứt nguồn cung cho Xí nghiệp trong mọi tình huống. Thường xuyên chia sẻ, cung cấp thông tin về thị trường, giá cả xăng dầu trong và ngoài nước; Cải thiện chính sách giá bán, hoa hồng tổng đại lý cho sát thực tế tại khu vực Kiên Giang để Xí nghiệp có đủ khả năng cạnh tranh với các đối thủ Đồng Nam và PV Oil tại khu vực Kiên Giang; Có biện pháp hữu ích giúp Xí nghiệp giảm thiểu rủi ro khi thị trường đang có dấu hiệu đi xuống; Thay đổi chính sách bán hàng cho phù hợp với tình hình chung như những hóa đơn đã lập trước khi có thay đổi giá thì vẫn còn giá trị nhận hàng ■