

GIẢI PHÁP CHO THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY LỘC HOÁ DẦU BÌNH SƠN

TS. TRẦN QUANG PHÙNG, TS. NGUYỄN THỊ BÍCH NGỌC
Trường Đại học Mở-Địa chất

Nhà máy lọc dầu Dung Quất là công trình trọng điểm quốc gia có tổng vốn đầu tư trên 3 tỷ USD, công suất chế biến 6,5 triệu tấn dầu thô/năm. Việc xây dựng thành công và đưa Nhà máy lọc dầu Dung Quất vào vận hành mang ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với việc đảm bảo an ninh năng lượng, góp phần đẩy mạnh tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Hướng tới năm 2025, sản phẩm của nhà máy dự kiến đáp ứng tới 50 % nhu cầu về sản phẩm lọc hóa dầu của Việt Nam và hướng tới xuất khẩu, Nhà máy dự kiến mở rộng công suất lên tới 10 triệu tấn dầu thô/năm và đa dạng hóa sản phẩm. Muốn vậy, cần có những giải pháp mang tính chiến lược được xây dựng trên cơ sở phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của Công ty. Bài báo hướng tới mục tiêu này.

1. Nhà máy Lọc Hóa Dầu Dung Quất và dự kiến chiến lược phát triển

NMLD Dung Quất được xây dựng tại địa bàn hai xã Bình Trị và Bình Thuận, huyện Bình Sơn, tỉnh Quảng Ngãi trong quy hoạch của Khu kinh tế Dung Quất với hệ thống cảng biển nước sâu và vịnh kín gió đã tạo nên một vị trí chiến lược trong vùng kinh tế trọng điểm miền Trung. Với tổng diện tích mặt đất khoảng 338 ha; mặt biển khoảng 471 ha.

Được khởi công xây dựng từ năm 2005 và đến tháng 5-2010, Nhà máy Lọc dầu Dung Quất đã được nghiệm thu và bàn giao đưa vào vận hành thương mại. Sau khi bàn giao cho chủ đầu tư là Tập đoàn Dầu khí Việt Nam mà đơn vị trực tiếp quản lý, vận hành sản xuất-kinh doanh là Công ty TNHH một thành viên Lọc Hóa dầu Bình Sơn (BSR). Công ty BSR có trọng trách tiếp nhận, quản lý, vận hành sản xuất kinh doanh Nhà máy Lọc dầu Dung Quất.

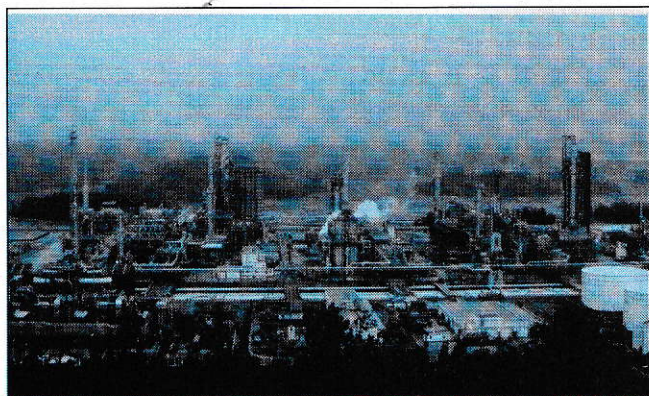
Nhà máy lọc dầu Dung Quất được thiết kế, xây lắp để chế biến hai loại nguyên liệu:

Chế độ chế biến 100 % dầu ngọt: công suất 6,5 triệu tấn dầu Bạch Hổ/năm;

Chế độ chế biến hỗn hợp dầu ngọt (dầu Bạch Hổ) và dầu chua (dầu Dubai): công suất 6.5 triệu

tấn/năm; tỷ lệ 5,5/1. Sản phẩm của nhà máy gồm khí hóa lỏng LPG, Xăng 92/95, Dầu hỏa, Nhiên liệu phản lực, Diesel ô tô, Dầu nhiên liệu FO và hạt nhựa Polypropylen (PP).

Năm 2012, tổng thu ngân sách của tỉnh Quảng Ngãi là 16.178 tỷ đồng, vượt 12 % so với dự toán được giao, trong đó Công ty Lọc hóa dầu Bình Sơn đóng góp tới 85 % tổng nguồn thu nội địa. Tính đến thời điểm hiện nay, qua bốn năm hoạt động, Nhà máy lọc dầu Dung Quất-Công ty Lọc Hóa dầu Bình Sơn (BSR) đã nộp ngân sách Nhà nước trên 45.000 tỷ đồng, vượt qua tổng mức đầu tư là 43.000 tỷ đồng, qua đó khẳng định vai trò đóng góp của Nhà máy lọc dầu Dung Quất đối với sự phát triển kinh tế của tỉnh Quảng Ngãi và khu vực Miền Trung.



H.1. Nhà máy Lọc Hóa Dầu Dung Quất

Trước tình hình cạnh tranh gay gắt đang diễn ra trên tất cả các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh, một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được trên thương trường thì việc quan trọng và cần thiết nhất là phải hướng Công ty đi trên một con đường đúng đắn, linh hoạt và nhanh chóng thích nghi với sự thay đổi thường xuyên, đột ngột của môi trường kinh doanh nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Trước mắt NMLD Dung Quất sẽ phải đối mặt với không ít khó

khẩn, thách thức, đồng thời cũng có rất nhiều cơ hội, được tập hợp trong Bảng 1. Đây chính là

những một trong những cơ sở để xây dựng chiến lược phát triển cho Nhà máy tới năm 2025.

Bảng 1. Phân tích điểm mạnh/yếu; cơ hội/thách thức (SWOT) của Công ty

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Nhà máy lọc dầu Dung Quất có công nghệ hiện đại, các dây chuyền thiết bị được mua hầu hết ở các nước phát triển, các tập đoàn hàng đầu thế giới, như UOP của Mỹ; Foster Wheeler-Anh; Axen-Fr Pháp; Honeywell-Mỹ,.... - Các sản phẩm xăng dầu của BSR đạt các chứng nhận tiêu chuẩn quốc tế. Điểm mạnh này giúp nâng cao vị thế cạnh tranh, từ đó giúp mở rộng thị trường và thị phần của BSR trên thị trường; - Có đội ngũ cán bộ công nhân viên có tay nghề cao, được đào tạo bài bản ở nước ngoài, một số nhân viên được làm việc trực tiếp ở các nhà máy lọc dầu trên thế giới như: UOP; Melaka; Petroconsult;.....	- Do là nhà máy lọc dầu đầu tiên, với đội ngũ nhân sự còn trẻ nên kinh nghiệm trong công tác quản lý chưa cao. - Nhân lực chưa đủ kinh nghiệm trong việc cung cấp dịch vụ nhân sự vận hành, bảo trì, bảo dưỡng NMLD khác; - Không được phân phối trực tiếp ra thị trường, BSR bán sản phẩm cho các đơn vị kinh doanh khác; - Chi phí quản lý, vận hành cao gây bất lợi cho việc cạnh tranh.
Cơ hội	Thách thức
- Sản phẩm nhà máy lọc dầu Dung Quất chỉ đáp ứng được hơn 30 % thị phần trong nước, do đó hiện tại vẫn còn tình trạng nhập khẩu xăng dầu một lượng rất lớn. - Đây là nhà máy lọc dầu đầu tiên của Việt Nam nên được Chính phủ, Các Bộ, ban ngành rất quan tâm và ưu ái, đặc biệt chỉ đạo bao tiêu sản phẩm sản xuất ra. - Nhà máy nằm trong khu kinh tế Dung Quất, được rất nhiều chính sách ưu đãi như từ Chính phủ cũng như tỉnh Quảng Ngãi: giảm 50 thuế TNDN; Miễn tiền thuê đất, giữ lại phần chiếc khấu thuế,.... - Nằm trong Vùng kinh tế trọng điểm Miền Trung nên, có vị trí địa lý thuận lợi cho việc phát triển và đầu tư mở rộng.	- Sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh cao với các sản phẩm lọc hoá dầu của các khu liên hợp lọc hoá dầu: Long Sơn (Bà Rịa), Nghi Sơn (Thanh Hoá),... sau khi hoàn thành dự án. Vì các Dự án này hầu hết là của các tập đoàn nước ngoài. - Nguồn cung ứng dầu thô ngày càng khó khăn hơn, sản lượng ngày càng giảm. - Giá dầu thô trên thị trường dao động rất lớn, không ổn định và có chiều hướng tăng dần. - Xu hướng nghiên cứu và sử dụng các nguồn nhiên liệu sạch thay thế nhiên liệu hoá thạch, giảm bớt sự phụ thuộc vào dầu lửa. - Các tiêu chuẩn, qui định yêu cầu về bảo vệ môi trường ngày càng khắt khe hơn.

Từ những phân tích trên, Công ty BSR dự kiến "chiến lược sản xuất kinh doanh đến năm 2015 và tầm nhìn đến năm 2025" với nội dung chính như sau:

❖ Mở rộng và nâng công suất nhà máy, chú trọng sản xuất các sản phẩm hóa dầu.

❖ Cung cấp dịch vụ đào tạo chuyên sâu cho nhân sự của các nhà máy lọc dầu khác trong nước, dịch vụ vận hành và bảo dưỡng nhà máy (O&M) cho các nhà máy khác.

❖ Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, phân phối dầu thô và sản phẩm của nhà máy.

2. Giải pháp thực hiện chiến lược dự kiến

Để thực hiện chiến lược dự kiến trên, đồng thời hoàn thành mục tiêu, những nhiệm vụ đề ra và duy trì và vận hành Nhà máy ổn định và hiệu quả cũng

như phát triển bền vững các tác giả bài báo nghiên cứu và đề xuất các giải pháp sau:

2.1. Giải pháp về khoa học công nghệ

Lọc hóa dầu là lĩnh vực sử dụng tổng hợp các ngành khoa học khác nhau từ hóa học, tự động hóa, cơ khí chế tạo,... đến tàng trữ và phân phối dầu khí, các khoa học về quản lý, quản trị kinh doanh... Chính vì vậy việc áp dụng khoa học công nghệ trong các hoạt động chế biến có thể đảm bảo hiệu quả cao, tiết kiệm tài nguyên thiên nhiên, nâng cao năng lực sản xuất và tiết kiệm các nguồn lực khác, bảo vệ tốt tài nguyên sinh thái.

Tăng cường hợp tác quốc tế, trao đổi và chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực dầu khí. Tập trung phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng về những đòi hỏi chuyên môn trong thời đại công nghệ mới. Tổ chức thực hiện hiệu quả trong

việc đào tạo và phát triển chuyên môn một cách chuyên sâu và thiết thực theo từng giai đoạn cụ thể, phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh trong đơn vị, từng bước chuyên nghiệp hóa đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học để đáp ứng các yêu cầu thực tế đặt ra.

Xây dựng các chính sách đãi ngộ xứng đáng (thường, khuyến khích) nhằm khuyến khích sự cống hiến của các CBCNV, thu hút nguồn cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học để áp dụng vào thực tế sản xuất của Công ty. Đồng thời xây dựng chế độ khen thưởng đối với các đề tài nghiên cứu khoa học, sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, các giải pháp tối ưu về công nghệ và quản lý vận hành, bảo dưỡng được ứng dụng và sản xuất kinh doanh mang lại lợi ích kinh tế lớn cho nhà máy.

2.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực

Nhân lực vừa là nguồn lực quyết định trong hoạt động sản xuất kinh doanh vừa là động lực phát triển của bất kỳ xã hội nào, đặc biệt trong lĩnh vực hóa dầu còn thể hiện trong môi trường làm việc, trong điều kiện tổng hợp các khoa học, công nghệ, môi trường quốc tế và các nền văn hóa khác nhau. Vì vậy việc xây dựng hệ thống quản trị nhân sự chuẩn mực quốc tế, trong đó gồm ứng dụng hệ thống công nghệ thông tin, xây dựng tiêu chuẩn chức danh, hệ thống đánh giá, quy chế trả lương, thưởng, quy chế và tiêu chí tuyển dụng bổ nhiệm nhân sự, xây dựng chiến lược và quy hoạch phát triển nhân lực theo ngành nghề là điều kiện tiên quyết để Nhà máy lọc hóa dầu Dung Quất thực hiện được các dự kiến về chiến lược kinh doanh.

Muốn vậy, Nhà máy cần có được kế hoạch tuyển chọn và đào tạo đội ngũ chuyên gia trong giai đoạn tới đảm bảo có trình độ chuyên môn cao, am hiểu chuyên sâu về các lĩnh vực sản xuất, các chuyên ngành trong Công ty, có kinh nghiệm và có khả năng dự báo, xử lý sự cố, tình huống phức tạp ảnh hưởng đến quá trình vận hành an toàn, ổn định và hiệu quả cho Công ty, dần thay thế, giảm phụ thuộc vào các chuyên gia nước ngoài và tiết kiệm chi phí cho Công ty. Cần đổi mới và xây dựng, đào tạo chuyên gia thuộc các lĩnh vực hoạt động chính và đặc biệt coi trọng đội ngũ chuyên gia lĩnh vực lọc hóa dầu, kết hợp với đối tác ngoài nước để đào tạo nguồn lực này.

2.3. Mở rộng và đa dạng hóa sản phẩm

Nhà máy Lọc dầu Dung Quất đi vào hoạt động đến nay mới đáp ứng được 30 % nhu cầu xăng dầu trong nước, đồng nghĩa với việc lợi nhuận đem lại chưa cao. Mở rộng nhà máy, gắn "lọc dầu" và "hóa dầu" là yêu cầu cần thiết trong tình hình hiện nay.

Hiện tại, công suất của nhà máy lọc dầu đạt 6,5 triệu tấn dầu thô/năm đầu vào, cho ra được 5,9 đến

6 triệu tấn sản phẩm các loại. Việc mở rộng, nâng cấp nhà máy lên 10 triệu tấn, cho ra được 8-8,5 triệu tấn sản phẩm các loại/năm - tăng 1,5 lần so với công suất ban đầu. Việc mở rộng hoàn thành sẽ có sản lượng xăng dầu đầu ra lớn hơn, đáp ứng 40-45 % nhu cầu xăng dầu trong nước, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng cho đất nước.

Việc nâng cấp, mở rộng nhà máy là đề đa dạng hóa sản phẩm và có thêm những sản phẩm trung gian đa dạng hơn. Với một sản lượng cao hơn, đây sẽ là nguyên liệu đầu vào cho các nhà máy hóa dầu vệ tinh sẽ xây dựng trong tương lai, để từ đó sản xuất ra nhựa, sợi, xơ sợi nhân tạo, và các chất PVC tổng hợp, các chất dưỡng suất, hóa chất... và hướng đến tăng hiệu quả sản xuất tổng thể của cụm công nghiệp lọc hóa dầu.

Thực tế, các chủng loại sản phẩm của hóa dầu đa dạng hơn xăng dầu và gắn liền với ngành công nghiệp nhẹ. Cụ thể như: Sản xuất hàng hóa tiêu dùng, đồ nhựa, vỏ tủ lạnh, máy tính, vỏ điều hòa không khí, vỏ xe hơi, trang thiết bị nội thất máy bay, xe máy... đều dùng nhựa PVC. "Khi sản xuất ra được sản phẩm đa dạng thì đương nhiên đầu ra cũng đa dạng, sản phẩm rất dễ bán và bán được với giá thành cao hơn, nên giá trị gia tăng sẽ cao hơn rất nhiều so với xăng dầu".

2.4. Đẩy mạnh kinh doanh và phân phối sản phẩm

Với mục tiêu là xây dựng Công ty BSR trở thành doanh nghiệp lớn và uy tín, chuyên sản xuất, kinh doanh nguyên/phụ liệu cho ngành lọc hóa dầu trong nước và khu vực. Để làm được điều này Công ty phải thực hiện một số giải pháp sau:

2.4.1 Xây dựng phát triển hệ thống phân phối:

Đầu tư xây dựng mạng lưới hệ thống kinh doanh xăng dầu bao gồm các cửa hàng trực thuộc hoặc vốn góp, Tổng đại lý/Đại lý trên toàn quốc. Tham gia góp vốn, thành lập, mua cổ phần của các công ty kinh doanh xăng dầu trên khắp địa bàn cả nước để phát triển hệ thống tồn chứa và phân phối, gia tăng thị phần kinh doanh xăng dầu trong nước, triển khai hoạt động kinh doanh ở thị trường nước ngoài.

2.4.2 Đầu tư kho cảng:

Đầu tư xây dựng hệ thống kho đầu mối có công suất lớn nằm sát thị trường tiêu thụ chính như Bắc Bộ, Bắc Trung Bộ, Duyên hải Miền Trung, Tây Nguyên và Nam Bộ. Triển khai đầu tư dự án phát triển hệ thống tồn chứa và phân phối sản phẩm dầu theo nhiều hình thức: tự đầu tư, liên doanh, liên kết, góp vốn, mua cổ phần.

3. Kết luận và kiến nghị

Ngoài các giải pháp trọng tâm trên, để thực hiện
(Xem tiếp trang 52)

+ Xác định thời điểm cung ứng vật tư lần thứ nhất: Để xác định được thời điểm cung ứng vật tư lần thứ nhất, cần phải xem xét đến thời gian sử dụng vật tư tồn kho đầu kỳ:

$$\text{SNSD} = (\text{LVT} / \text{NCVT}_1) \cdot 30. \quad (6)$$

Tại đây: SNSD - Số ngày sử dụng vật tư TKĐK; LVT - Lượng vật tư TKĐK; NCVT₁ - N/c vật tư tháng 1; 30 - 30 ngày.

Lưu ý: Nếu lượng vật tư tồn kho lớn hơn nhu cầu vật tư của tháng 1 thì tính đến các tháng tiếp theo.

+ Xác định các lần cung ứng tiếp theo: Thời điểm cung ứng tiếp theo được xác định theo công thức:

$$\text{TDCU}_2 = (Q^* / \text{NCVT}_{1+2}) \cdot \text{TGCL}_{1+30}. \quad (7)$$

Tại đây: TDCU₂ - Thời điểm cung ứng lần thứ 2; NCVT₁₊₂ - N/c VT còn lại của tháng 1 + N/c VT tháng 2; TGCL₁₊₃₀ - T/gian còn lại tháng 1 + 30 ngày.

Tương tự cho các lần tiếp theo.

❖ Lượng dự trữ vật tư cuối kỳ lấy bằng dự trữ bảo hiểm được xác định theo phương pháp thống kê:

$$D_{bh} = V_{ng} \cdot \alpha \cdot t_{bh} \quad (8)$$

1.3.3. Đánh giá phương pháp kết hợp

Phương pháp này khắc phục được những nhược điểm của các phương pháp kể trên. Với việc kết hợp này, việc dự trữ vật tư của doanh nghiệp đảm bảo thỏa mãn cả ba điểm ràng buộc về sản xuất, thương mại và tài chính.

2. Kết luận

Có nhiều phương pháp xác định lượng dự trữ vật tư và thời điểm đặt hàng. Mỗi phương pháp có những ưu, nhược điểm khác nhau. Thông qua bài báo, tác giả đã tổng hợp, đánh giá các phương pháp, từ đó đề xuất phương pháp kết hợp nhằm đưa ra cách thức xác định thời điểm cung ứng và lượng dự trữ vật tư tối ưu hơn.

Trên đây là các ý kiến đề xuất, mong được sự trao đổi với các đồng nghiệp và bạn đọc để có thể đưa đề xuất này vào thực tiễn quản lý kinh tế. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Đức Tuấn và nnk (2005), "Giáo trình Kế hoạch kinh doanh", Đại học Kinh tế Quốc dân. NXB Lao động-Xã hội.
2. Đoàn Thị Hồng Vân, Nguyễn Xuân Minh, Kim Ngọc Đạt (2011) "Quản trị cung ứng", NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Phạm Đình Tân, Đặng Huy Thái (2001) "Bài giảng Hoạch định chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa doanh nghiệp công nghiệp mỏ". Đại học Mỏ-Địa chất.

Người biên tập: Nguyễn Cảnh Nam

SUMMARY

Engineering materials reserve is indispensable requirement of the production process. The determination of reserve materials quantity and supply times for harmonious, continuous manufacturing and cost saving, which improves business efficiency. It is a very important task for enterprises. Currently, there is some methods to determine the amount of reserve materials, but the application of them in fact has some issues to discuss.

GIẢI PHÁP CHO THỰC HIỆN...

(Tiếp theo trang 39)

thành công chiến lược đề ra thì cần phải thực hiện một số giải pháp khác như: giải pháp quản lý, giải pháp cung cấp nguyên liệu,...

Tuy nhiên, để các giải pháp trên phát huy hiệu quả, thì Công ty BSR cần sự hỗ trợ lớn từ Tập đoàn Dầu khí cũng như các Bộ ban ngành như:

❖ PVN chỉ đạo các đơn vị thành viên hỗ trợ và chia sẻ kinh nghiệm cho BSR trong lĩnh vực kinh doanh phân phối.

❖ PVN cần tăng cường giám sát và giúp đỡ để hoàn thiện bộ máy quản lý, áp dụng các giải pháp kỹ thuật hiện đại.

❖ Có cơ chế tài chính phù hợp để BSR có điều kiện thực hiện thành công các giải pháp trên. □

Người biên tập: Võ Trọng Hùng

SUMMARY

The paper shows some solutions for business strategy in the Bình Sơn Oil Chemical Company.



1. Tất cả những gì lóng lánh không hẳn là vàng. *Cervantes*.
2. Khó khăn khiến con người nảy sinh những năng lực cần thiết để khắc phục. *O. Philip*.
3. Trời làm nên tai họa còn có thể tránh được, tự mình làm nên tai họa thì không thể sống được. *Kinh Thư (Trung Quốc)*.

VTH sưu tầm