

LỜI MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài

Hoạt động vận tải và phân phối hàng hoá là một phần trong quá trình sản xuất hàng hoá, là một quá trình không thể thiếu được để thúc đẩy nền sản xuất hàng hoá của một quốc gia phát triển. Lịch sử đã khẳng định rằng hoạt động vận tải lưu thông hàng hoá xuất phát từ nhu cầu phục vụ lợi ích cho con người, đồng thời gắn liền với sự phát triển của nhân loại. Qua các giai đoạn lịch sử, trong từng điều kiện xã hội, điều kiện kinh tế, trình độ tổ chức sản xuất, quan hệ sản xuất... hoạt động vận tải có những hình thái qui mô phương thức sản xuất khác nhau.

Ngành vận tải biển thế giới và vận tải biển Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật đó. Với diện tích đại dương chiếm 75% diện tích bề mặt hành tinh, từ thuở xa xưa con người đã luôn tìm cách chinh phục nó để phục vụ cho mục đích của mình. Ngày nay, bên cạnh những hình thức vận tải hàng không, đường bộ như máy bay, ô tô, tàu hoả... thì vận tải biển luôn giữ vai trò quan trọng trong ngành vận tải. Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới WTO, đồng thời cũng là thành viên của nhiều tổ chức quốc tế khác như AFTA, APEC, thì biên giới giữa các quốc gia chỉ mang hình thức địa lý, việc lưu thông hàng hoá giữa các quốc gia sẽ trở nên thường xuyên hơn. Lúc này các doanh nghiệp không những phải cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước mà còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp của các nước khác đầu tư vào. Vì vậy ngay từ bây giờ các doanh nghiệp cần phải định hướng phát triển cho mình sẵn sàng cho việc hội nhập và phát triển với thế giới.

Hoạt động vận tải biển thường chiếm tỷ trọng cao do nhu cầu vận chuyển một khối lượng hàng hoá lớn, là loại hình vận tải mà không có loại hình vận tải nào cạnh tranh được với nhiều ưu thế như: giá cước vận tải thấp, giá trị đầu tư trên đơn vị vận tải thấp, độ an toàn cao, đưa một khối lượng lớn hàng hoá đến tất cả

mọi nơi trên hành tinh mà các phương tiện vận tải khác nếu có đến được với chi phí rất cao.

Ngành vận tải dầu thô và các sản phẩm dầu bằng đường biển chiếm tỷ trọng lớn, nước ta có điều kiện tự nhiên và điều kiện địa lý cực kỳ thuận lợi cho hoạt động vận tải biển nói chung và vận tải xăng dầu bằng đường biển nói riêng. Với trên 3200 km bờ biển cùng với nhiều cảng nước sâu, cùng với việc xây dựng các nhà máy lọc dầu Dung Quất, nhà máy lọc dầu Nghi Sơn, kho chứa dầu ngoại quan Vân Phong, là cơ hội cho hoạt động vận tải biển nói chung và vận tải xăng dầu nói riêng phát triển.

Xuất phát từ nhu cầu phát triển ngành vận tải xăng dầu ở Việt Nam để làm nền tảng cho việc phát triển nền kinh tế một cách bền vững, giữ vững được thị phần trong nước, đủ năng lực cạnh tranh với các hãng tàu vận tải xăng dầu trong khu vực và thế giới đang hoạt động ở thị trường Việt Nam trong thời kỳ mở cửa, tác giả mạnh dạn chọn đề tài **“XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐỘI TÀU VẬN TẢI XĂNG DẦU VIỄN ĐƯƠNG CỦA TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015”** làm đề tài luận văn tốt nghiệp cho mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Phân tích nhu cầu tiêu thụ xăng dầu, năng lực vận tải trong nước và ngoài nước, năng lực đáp ứng của các công ty vận tải hiện hữu, phân tích khả năng phát triển đội tàu của tổng công ty thông qua các chiến lược.
- Đề xuất các chiến lược phát triển đội tàu vận tải xăng dầu viễn dương nhằm phát triển tổng công ty một cách bền vững trong giai đoạn hội nhập với thế giới.
- Đề thực hiện các chính sách, chủ trương của nhà nước về việc phát triển ngành đường biển, góp phần hoàn thành chiến lược kinh doanh của tổng công ty, hướng tới thị trường trong khu vực và thế giới kiến nghị với chính phủ về các chính sách nhằm đảm bảo thực hiện các chiến lược phát triển ngành vận

tải đường biển nói chung, ngành vận tải xăng dầu bằng đường biển nói riêng của Việt Nam, tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi trong tương lai.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu nhu cầu tiêu thụ xăng dầu và năng lực vận tải xăng dầu trong nước của các công ty vận tải xăng dầu đường biển hiện hữu, năng lực vận tải xăng dầu bằng đường biển của tổng công ty xăng dầu Việt Nam.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Do việc đầu tư phát triển tàu vận tải xăng dầu tại Việt Nam trải qua nhiều thời kỳ lịch sử, phát triển kinh tế, với nhiều hệ thống chính sách khác nhau, rất khó cho kết quả nghiên cứu có tính nhất quán, nhằm đảm bảo tính hiệu quả, thiết thực của đề tài nên tác giả chỉ giới hạn thu thập số liệu nghiên cứu từ năm 1996 cho đến nay, tập trung cho hoạt động vận tải từ năm 2005–2007.

Phạm vi nghiên cứu thông qua các nguồn thông tin thứ cấp là các nguồn thống kê của tổng công ty, nguồn thông tin sơ cấp về nhu cầu vận tải xăng dầu trong nước và khu vực, thông qua bảng câu hỏi để lấy ý kiến các chuyên gia trong ngành nhằm phân loại tầm quan trọng các yếu tố trong các ma trận, phân loại mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với các yếu tố, để từ đó đề tài sẽ nghiên cứu việc phát triển đội tàu vận tải xăng dầu trong tương lai thông qua các chiến lược.

4. Phương pháp nghiên cứu

Việc nghiên cứu của tác giả dựa trên các tài liệu hướng dẫn quản trị chiến lược kinh doanh, tài liệu dự báo nhu cầu vận tải xăng dầu quốc tế mà tác giả đã thu thập trên Internet, cũng như nguồn dự báo mức tiêu thụ xăng dầu trong những năm vừa qua, hiện tại và tương lai của Việt Nam, lấy ý kiến của các chuyên gia là các cán bộ hoạt động trong các lĩnh vực về tàu dầu, tàu biển chở hàng rời, hàng container, tàu gas tại các công ty của Việt Nam.

Nhằm nghiên cứu các vấn đề cho kết quả một cách chính xác và hiệu quả khi áp dụng vào thực tế tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau:

4.1 Phương pháp chuyên gia

Tham khảo ý kiến các chuyên gia trong ngành vận tải xăng dầu, ngành vận tải hàng rời, ngành vận tải hàng container bằng đường biển tại Việt Nam.

4.2 Phương pháp nghiên cứu tại bàn

Các thông tin thứ cấp được thu thập và sử dụng chủ yếu từ các nguồn thống kê của tổng công ty xăng dầu Việt Nam. Nguồn thông tin nội bộ từ các báo cáo hoạt động vận tải của công ty từ năm 1996 cho đến nay...

5. Kết cấu đề tài

Đề tài gồm 3 chương:

- **Chương 1. Một số vấn đề lý luận liên quan đến chiến lược và xây dựng chiến lược của một công ty**
- **Chương 2. Xây dựng chiến lược phát triển đội tàu vận tải xăng dầu của tổng công ty đến năm 2015**
- **Chương 3. Các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển đội tàu vận tải xăng dầu đến năm 2015**

Mặc dù, đã hết sức nỗ lực cố gắng nghiên cứu thực hiện hiện đề tài này, nhưng do đây là một đề tài mới, số liệu phải thu thập từ nhiều ngành, nhiều nguồn khác nhau, nhưng quan trọng hơn cả là số liệu không được công bố công khai, nên chắc rằng luận văn còn nhiều khiếm khuyết, mong được thầy hướng dẫn, các thầy cô trong hội đồng chấm luận văn, các bạn đọc chân thành góp ý để luận văn này được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn.

Người thực hiện đề tài

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA MỘT CÔNG TY -----	1
1.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược -----	1
1.1.1. Khái niệm về chiến lược-----	1
1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược-----	2
1.1.3. Lợi ích của quản trị chiến lược-----	2
1.2. Các loại chiến lược -----	3
1.2.1. Chiến lược cấp công ty-----	3
1.2.2. Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)-----	3
1.2.3. Chiến lược cấp chức năng-----	3
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược -----	4
1.3.1. Đánh giá các yếu tố bên ngoài của tổ chức -----	4
1.3.1.1.Môi trường vĩ mô-----	5
1.3.1.2.Môi trường vi mô-----	7
1.3.2. Đánh giá tình hình bên trong của tổ chức-----	8
1.4. Công cụ xây dựng chiến lược -----	9
1.4.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài-----	10
(EFE matrix_ External Factor Evaluation matrix)	
1.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong -----	11
(IFE matrix_ Internal Evaluation matrix)	
1.4.3. Ma Trận hình ảnh cạnh tranh-----	12
1.4.4. Ma trận SWOT-----	12
1.4.5. Ma trận QSPM-----	14
1.5 Tóm tắt chương 1 -----	15

CHƯƠNG 2. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐỘI TÀU VẬN TẢI XĂNG DẦU CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẾN NĂM 2015 -----	16
2.1 Giới thiệu khái quát về tổng công ty -----	16
2.1.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của tổng công ty-----	17
2.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2007 của tổng công ty-	17
2.1.2.1. Nhập khẩu-----	17
2.1.2.2. Xuất bán-----	18
2.1.2.3. Kết quả về tài chính-----	18
2.2. Giới thiệu khái quát về thị trường vận tải xăng dầu -----	19
2.2.1 Thị trường vận tải xăng dầu quốc tế đến năm 2015-----	19
2.2.2. Thị trường vận tải xăng dầu Việt Nam đến năm 2015-----	25
2.2.2.1. Dự báo tiêu thụ xăng dầu của VN đến 2015-----	26
2.2.2.2. Tình hình nhập khẩu xăng dầu của VN trong giai đoạn 2000 đến năm 2007-----	27
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển đội tàu công ty ---	28
2.3.1. Dự báo tác động của các nhà máy lọc dầu đến hoạt động nhập khẩu dầu của công ty đến 2015-----	28
2.3.2. Dự báo tác động kho ngoại quan Vân Phong đến việc phát triển đội tàu-----	33
2.3.3. Dự báo tác động việc đầu tư đội tàu viễn dương đối với đội tàu hiện hữu của công ty-----	35
2.4. Phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của công ty -----	36
2.4.1 Môi trường vĩ mô-----	36
2.4.2. Môi trường vi mô-----	40
2.4.3. Các cơ hội và nguy cơ của công ty-----	44
2.5. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của công ty (EFE) -----	48
2.6. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của công ty (IFE) -----	50

2.7. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của công ty-----	52
2.8. Ma trận SWOT -----	53
2.9. Ma trận QSPM-----	55
2.10. Độ lệch giữa giá thuê và giá cước vận tải khi phát triển đội tàu---	63
2.10.1. Chi phí quản lý và khai thác-----	70
2.10.2. Tỷ suất nội hoàn (IRR)-----	70
2.10.3. Thời gian hoàn vốn-----	71
2.10.4. So sánh chi phí vốn với giá cho thuê tàu trần-----	71
2.10.5 So sánh tổng chi phí quản lý và vốn phí với giá thuê Định hạn-----	71
2.10.6. Chi phí vận tải trung bình-----	71
2.11. Tóm tắt chương 2-----	73

CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐỘI TÀU VẬN TẢI XĂNG DẦU ĐẾN NĂM 2015-----

3.1. Phương án đầu tư-----	74
3.2. Các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển đội tàu-----	74
3.2.1. Chiến lược phát triển đội tàu với phương án mua tàu đa năng-----	74
3.2.2. Chiến lược tăng cường công tác marketing và phát triển thương hiệu-----	78
3.2.3. Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức-----	79
3.3. Kiến nghị -----	81
3.3.1. Đối với nhà nước-----	81
3.3.2. Đối với công ty-----	82
3.4. Tóm tắt chương 3-----	83

KẾT LUẬN-----

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế và nhu cầu tiêu thụ xăng dầu Việt Nam giai đoạn 1996–2007	26
Bảng 2.2.	Bảng tổng lượng xăng dầu Việt nam nhập khẩu và sản lượng do tổng công ty nhập từ 2000 – 2007	28
Bảng 2.3.	Bảng dự báo năng lực 2 nhà máy lọc dầu (Dung Quất và Nghi Sơn) khi hoạt động hết công suất	30
Bảng 2.4.	Bảng dự báo nhu cầu nhập khẩu xăng dầu của Việt Nam và sản lượng xăng dầu do tổng công ty nhập đến 2015	31
Bảng 2.5.	Bảng dự báo lượng DO do tổng công ty nhập khẩu đến năm 2015	31
Bảng 2.6.	Bảng giá thế giới từ 4/2007 đến 6/2008	46
Bảng 2.7.	Năng lực đóng tàu dầu của một số nước trên thế giới đến 2009	47
Bảng 2.8.	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của tổng công ty	48
Bảng 2.9.	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của tổng công ty	50
Bảng 2.10.	Ma trận hình ảnh cạnh tranh của tổng công ty	52
Bảng 2.11.	Ma trận SWOT của tổng công ty	53
Bảng 2.12.	Ma trận QSPM (Nhóm S+O)	55
Bảng 2.13.	Ma trận QSPM (Nhóm S+T)	57
Bảng 2.14.	Ma trận QSPM (Nhóm W+O)	59
Bảng 2.15.	Ma trận QSPM (Nhóm W+T)	61
Bảng 2.16.	Mức giá thuê trần tàu Aframax	64
Bảng 2.17.	Mức giá thuê định hạn tàu Aframax	64
Bảng 2.18.	Đơn giá nhiên liệu chạy máy giai đoạn 2001 – 2007	65

Bảng 2.19. Bảng tổng hợp đơn giá chi phí quản lý và khai thác tàu Aframax----	68
Bảng 2.20. Công thức tính các chỉ số kinh tế quản lý và khai thác-----	69
Bảng 2.21. Dự tính chi phí khai thác-----	72
Bảng 2.22. Bảng tính chi phí vận tải = chi phí khai thác+chi phí thuê tàu-----	72

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1.	Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức-----	4
Hình 2.1.	Biểu đồ mức tăng trưởng kinh tế trung bình hàng năm ở các khu vực kinh tế lớn-----	20
Hình 2.2.	Dự báo tình hình sử dụng năng lượng trên thế giới đến 2025-----	21
Hình 2.3.	Bảng dự báo nhu cầu năng lượng thế giới từ năm 2007 – 2015-----	21
Hình 2.4.	Biểu đồ dự báo mức tiêu thụ dầu thế giới theo ngành kinh tế giai đoạn từ 2003 – 2030-----	22
Hình 2.5.	Biểu đồ dự báo đội tàu dầu thế giới cỡ 55.000 – 120.000 DWT đến năm 2010-----	23
Hình 2.6.	Sơ đồ 1 số tuyến chính vận tải dầu thô trên thế giới năm 2005-----	24
Hình 2.7.	Biểu đồ tổng hợp và dự báo giá thuê tàu dầu tàu cỡ 55.000–120.000 DWT giai đoạn 2000 – 2012-----	24
Hình 2.8.	Kho xăng dầu ngoại quan Vân phong-----	34
Hình 2.9.	Biểu đồ kế hoạch thay thế đội tàu dầu trên Thế giới từ 1991-2010-----	45
Hình 2.10.	Biểu đồ kế hoạch thanh thải tàu dầu vỏ đơn đến 2015-----	45

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

- 1/ **AFRAMAX** Average freight rate Assessment 80.001dwt - 120.000dwt
- 2/ **BARREL** Đơn vị đo lường dầu =159 litres 42 US gallons
- 3/ **CF** Cost Freight - Phương thức giao nhận ngoại thương
- 4/ **CIF** Cost insurance freight - Phương thức giao nhận ngoại thương
- 5/ **DH (Double hull)** Double side, double bottom - Thân tàu vỏ kép, đáy đôi
- 6/ **DWT** Dead weight tonne - Đo lường sức chứa của tàu đvt=tấn
- 7/ **EIA** Energy information administration - Cơ quan thông tin năng lượng
- 8/ **FOB** Free on Board - Phương thức giao nhận ngoại thương
- 9/ **HANDYMAX** 30.001dwt -50.000dwt
- 10/ **IEA** International energy agency - Tổ chức năng lượng thế giới
- 11/ **IMO** International maritime organization - Tổ chức hàng hải quốc tế
- 12/ **LR1** Long range one - 50.000 dwt - 80.000 dwt
- 13/ **LR2** Long range two - 80.000 dwt - 120.000 dwt
- 14/ **MARPOL** Marine policy - Chính sách về hàng hải
- 15/ **MEPC** Marine environment protection committee - Tổ chức bảo vệ môi trường biển
- 16/ **METRIC TON** 1000 kg = 7,1 barrels
- 17/ **OPEC** Organization of petroleum exporting countries - Tổ chức các quốc gia xuất khẩu dầu mỏ
- 18/ **P&I insurance** Protection and indemnity - Bảo hiểm trách nhiệm chủ tàu
- 19/ **SH (Single hull)** Single side, single bottom - Thân tàu vỏ đơn, đáy đơn
- 20/ **SHIP-BROKER** Công ty môi giới mua bán tàu biển