

Trên góc độ của tổ chức, môi trường kinh doanh có ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của các tổ chức hoạt động trong đó; trên góc độ của ngành, môi trường hoạt động của ngành sẽ ảnh hưởng quan trọng đến sự phát triển của ngành. Việc phân tích và nghiên cứu môi trường hoạt động của một ngành sẽ giúp cho các nhà quản trị có được những thông tin cần thiết trong hoạt động quản lý doanh nghiệp. Ngoài ra, việc phân tích môi trường kinh doanh trong và ngoài nước còn có tầm quan trọng không thể thiếu đối với các nhà nước - những nhà hoạch định chính sách phát triển từng ngành kinh tế riêng biệt cũng như toàn bộ nền kinh tế; đặc biệt là đối với những nước mà ở đó kinh tế nhà nước đóng vai trò chủ đạo và nhà nước có thể tác động vào cấu trúc ngành để định hướng việc phát triển ngành như VN. Xuất phát từ tầm quan trọng của việc nghiên cứu môi trường hoạt động của tổ chức,



MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ

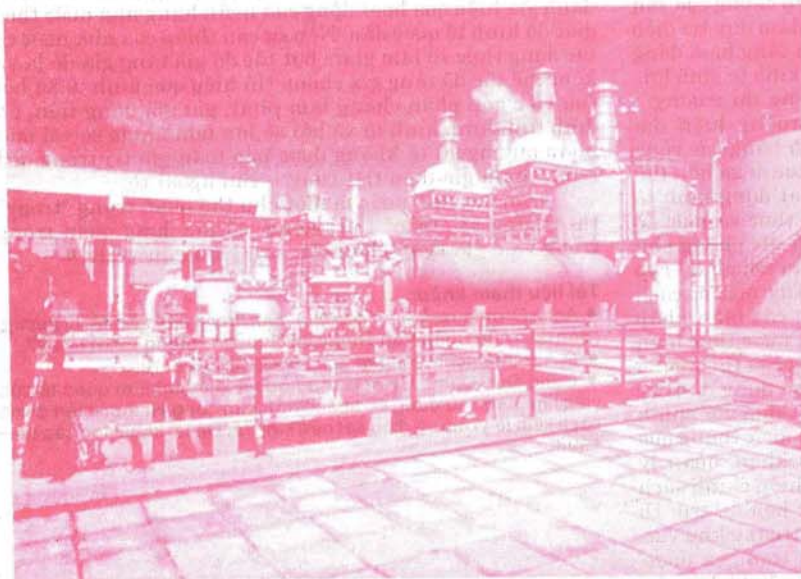
MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG VÀ CẤU TRÚC NGÀNH CỦA NGÀNH XĂNG DẦU VIỆT NAM

VÕ TẤN PHONG

dưới đây chúng tôi sẽ phân tích một số yếu tố thuộc môi trường của ngành xăng dầu VN phân tích sự tác động của các yếu tố đó đến sự phát triển ngành; qua đó rút ra những nhận xét, đánh giá về hiện trạng của ngành này để tìm những biện pháp thúc đẩy sự phát triển của ngành hướng đến mục tiêu đã định, bằng những tác động có chủ định đến cấu trúc của ngành.

Theo lý thuyết về sự bất định và sự phụ thuộc của Aldrich H.E và Mindlin S. thì môi trường là một chỉnh thể; nó vừa có thể xem như là nguồn cung cấp thông tin, vừa có thể xem như là nơi cung cấp các nguồn lực. Tức vừa là nguồn gốc của những yếu tố bất định, vừa là nơi tạo ra những sự phụ thuộc. Nói khác đi, môi trường hoạt động của tổ chức là các yếu tố bên ngoài bao trùm lên tổ chức, trực hoặc gián tiếp tạo ra những cơ hội hoặc những nguy cơ cho tổ chức.

Ở góc độ của một doanh nghiệp, môi trường kinh doanh được xét trên



hai cấp độ: (1) môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát) và (2) môi trường ngành (môi trường tác nghiệp). Môi trường vĩ mô bao gồm các thành tố: (1) môi trường kinh tế; (2) môi trường chính trị và pháp luật; (3) môi trường dân số; (4) môi trường văn hoá - xã hội; (5) môi trường khoa học và công nghệ; và (6) môi trường quốc tế. Môi trường ngành bao gồm 6 lực lượng cạnh tranh: (1) các đối thủ cạnh tranh hiện tại; (2) các đối thủ cạnh tranh tiềm năng; (3) các sản phẩm thay thế; (4) người mua và các nhà phân phối; (5) các nhà cung cấp; và (6) yếu tố chính phủ.

1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

Ngành xăng dầu VN là một ngành trọng yếu của nền kinh tế quốc dân, và là một nhánh quan trọng thuộc công đoạn dưới (downstream) của ngành dầu khí - ngành công nghiệp mũi nhọn trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của VN. Do tính chất ngành, do các yếu tố cấu trúc ngành và do những tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, nên ngành xăng dầu VN có những đặc trưng riêng.

Xét về môi trường kinh tế vĩ mô, ngành xăng dầu chịu ảnh hưởng bởi tốc độ tăng trưởng nền kinh tế; lãi suất tiền tệ; tỷ giá hối đoái và lạm phát. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế: mức độ tăng trưởng kinh tế bình quân khoảng 8,5% của VN trong những năm qua đã tạo cho ngành xăng dầu những cơ hội mở rộng phát triển. Mức tăng trưởng bình quân của nhu cầu xăng dầu trong những năm qua đạt từ 12-13%. Yếu tố lãi suất tiền tệ có ảnh hưởng đến ngành xăng dầu nhưng không lớn, do nhu cầu về xăng dầu là ít co dãn và tỷ suất lợi nhuận của ngành xăng dầu là tương đối cao (ngành được xếp vào khu vực có lợi nhuận siêu ngạch, độc quyền - có phụ thu). Tỷ giá hối đoái là yếu tố có tác động lớn đến ngành xăng dầu vì: (1) mặt hàng nhập khẩu hoàn toàn và thanh toán bằng USD; (2) là mặt hàng chịu nhiều loại thuế, phụ thu với thuế suất cao và dựa vào giá CIF (có những mặt hàng chịu thuế đến gần 85% giá CIF); thông thường khi tỷ giá tăng 1% thì giá thành xăng dầu sẽ tăng từ 1,5 đến gần 2%, nếu các yếu tố khác không thay đổi. Lạm phát cao cũng ảnh hưởng đến ngành xăng dầu, tuy mức độ không nghiêm trọng như đối với các ngành khác, do nhu cầu xăng dầu ít co dãn và lợi nhuận bình quân của ngành xăng dầu VN là tương đối cao, đảm bảo đủ bù đắp những rủi ro do yếu tố lạm phát gây ra.

Ngành xăng dầu chịu ảnh hưởng rất mạnh bởi các yếu tố thuộc môi trường dân số vì, nó quyết định đến số cầu của ngành. Trong thời gian qua, dân số gia tăng nhanh chóng đã

tác động đến tốc độ tăng trưởng của ngành. Trong thời gian tới, nếu chỉ xét riêng về tác động của yếu tố dân số, cầu sẽ còn tăng mạnh, tạo những cơ hội cho các doanh nghiệp trong ngành. Ngược lại, do xu hướng của xã hội VN đã bắt đầu quan tâm đến việc bảo vệ môi trường như: phòng chống các sự cố tràn dầu gây ô nhiễm nguồn nước, mặt đất; giảm độ độc hại của khí thải;... điều này sẽ tạo ra những nguy cơ nhất định cho ngành và các doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu, nếu xét từ góc độ chi phí.

Cho đến nay trên bình diện thế giới vẫn chưa có những phát minh khoa học công nghệ nào có tác động lớn và mang tính cách đột phá đến ngành xăng dầu. Trong điều kiện VN, các yếu tố khoa học và công nghệ khó có khả năng tạo ra những ảnh hưởng lớn như: thay đổi cấu trúc ngành, thay đổi các yếu tố chi phí và lợi thế nhờ qui mô - tức ảnh hưởng đến tính chất cạnh tranh của ngành.

Các yếu tố chính trị và pháp luật cũng có ảnh hưởng lớn đến ngành xăng dầu. Do ngành xăng dầu hiện nay là ngành độc quyền của thiếu số; ngành đóng góp nguồn thu quan trọng cho ngân sách nhà nước; ngành có tác động quan trọng đến nền kinh tế quốc dân;... Nhà nước đã có những chính sách quản lý việc kinh doanh xăng dầu như: giá trần bán lẻ thống nhất cả nước, thu lệ phí giao thông qua giá xăng dầu, thu thuế tiêu thụ đặc biệt, phụ thu đối với xăng dầu, quản lý đầu mối nhập khẩu và kinh doanh theo qui chế của một ngành kinh doanh có điều kiện;... Tuy nhiên, xu hướng dần dần Nhà nước sẽ nới lỏng những qui định để giảm bớt rào cản tham gia vào ngành. Điều này sẽ tạo thêm nhiều nguy cơ cho các doanh nghiệp hiện tại.

Môi trường quốc tế cũng là yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ đến ngành xăng dầu VN. Xăng dầu là mặt hàng tiêu chuẩn hóa về chất lượng sản phẩm, và cơ sở để tính toán giá cả để giao dịch mua bán và trao đổi gần như được thống nhất trên thị trường thế giới. Trên phạm vi toàn thế giới, xăng dầu là thị trường độc quyền của thiếu số; các công ty kinh doanh xăng dầu là các công ty toàn cầu khổng lồ và chúng nắm giữ hầu hết các quốc gia nên mọi biến động của môi trường quốc tế ảnh hưởng đến ngành xăng dầu sẽ được các công ty này truyền dẫn một cách nhanh chóng. Do tất cả xăng dầu tiêu thụ ở VN là nhập khẩu, nên mọi sự biến động về cung cầu, về giá cả trên thế giới sẽ có tác động trực tiếp đến cung cầu và giá cả trong nước.

2. Các yếu tố thuộc cấu trúc ngành

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại: Do xăng dầu chủ yếu là từ nhập khẩu, nên trong phần phân tích các đối thủ cạnh tranh hiện tại của cấu trúc

ngành, chúng tôi chỉ sẽ xem những doanh nghiệp đầu mối nhập khẩu và kinh doanh cấp 1 như là những người cung. Hiện tại trong ngành xăng dầu gồm 6 doanh nghiệp nhà nước, được xếp theo thứ tự thị phần như sau: (1) Tổng công ty xăng dầu VN - PETROLIMEX: được thành lập năm 1956 và có truyền thống kinh doanh lâu đời. Đây là Tổng công ty trực thuộc Bộ Thương mại (TCT 90). Petrolimex là doanh nghiệp chuyên doanh xăng dầu và các dịch vụ cho ngành xăng dầu như vận tải, bảo hiểm, thiết kế và xây dựng các công trình chuyên ngành xăng dầu... có tầm hoạt động trên toàn quốc với hơn 45 doanh nghiệp thành viên. Thị phần bán buôn của Petrolimex năm 1998 khoảng 60%; bán lẻ - khoảng 30%. Nếu xét về qui mô, Petrolimex là một doanh nghiệp lớn của VN. Mặc dù là doanh nghiệp kinh doanh, nhưng Nhà nước vẫn còn giao cho Petrolimex một số chức năng quản lý nhà nước đối với ngành như: công bố giá bán lẻ để các doanh nghiệp khác dựa theo; kiến nghị các tiêu chuẩn kỹ thuật liên quan đến ngành; kiến nghị về việc điều chỉnh giá trần bán lẻ, vấn đề thuế; bảo quản nguồn xăng dầu dự trữ quốc gia;... (2) Công ty dầu khí Sài Gòn - SAIGONPETRO: là doanh nghiệp trực thuộc Thành ủy TP Hồ Chí Minh. Saigonpetro là công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm từ dầu khí như xăng dầu, khí đốt, dầu nhờn. Ngoài việc là đầu mối nhập khẩu sản phẩm tinh chế, Saigonpetro còn có một nhà máy lọc dầu với công nghệ lọc đơn giản, công suất khoảng 350 ngàn tấn dầu thô/năm. Thị trường của Saigonpetro tập trung ở một số tỉnh thành ở phía Nam. Thị phần bán buôn của Saigonpetro năm 1988 khoảng 17%; thị phần bán lẻ là không đáng kể. Xét về qui mô, Saigonpetro là công ty lớn của TP Hồ Chí Minh và là loại trung bình lớn của VN. (3) Công ty thương mại kỹ thuật và dầu tư - PETEC: được thành lập năm 1981, thuộc Bộ Thương mại, và là doanh nghiệp theo Nghị định 388/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng. (Tiền thân của Petec là Công ty Xuất nhập khẩu Dầu khí - Petechim; cuối năm 1994, Thủ tướng quyết định chuyển chức năng xuất khẩu dầu thô cùng dịch vụ nhập khẩu thiết bị và kỹ thuật dầu khí từ Bộ Thương mại sang cho Tổng công ty Petrovietnam, và đổi tên công ty XNK dầu khí Petechim thành Công ty Thương mại kỹ thuật và dầu tư - Petec). Công ty Petec là công ty kinh doanh tổng hợp, nhưng xăng dầu là mặt hàng chính yếu. Thị phần bán buôn của công ty Petec năm 1998 khoảng 15%; thị phần bán lẻ là không đáng kể. Xét về qui mô, Petec là doanh nghiệp loại

lớn của Bộ Thương mại và trung bình lớn của VN. (4) Công ty Xăng dầu hàng không - VINAPCO: là doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty hàng không (Tổng công ty 91), được chính thức trở thành đầu mối kinh doanh xăng dầu từ năm 1995. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là cung cấp nhiên liệu JET A1 và các nhiên liệu phục vụ cho các phương tiện tại các phi cảng. Gần đây, Vinapco mở rộng các đối tượng khách hàng. Thị phần bán buôn của Vinapco năm 1998 khoảng 5%; thị phần bán lẻ là không đáng kể. Xét về qui mô, Vinapco được xếp vào loại doanh nghiệp chuyên ngành và loại vừa. (5) Công ty Thương mại dầu khí PETECHIM: là doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty dầu khí VN - Petrovietnam, được thành lập từ cuối năm 1994 (sau khi Nhà nước chuyển chức năng XK dầu thô và dịch vụ nhập khẩu thiết bị dầu khí từ công ty Petec sang cho Petrovietnam). Thị phần bán buôn của Petechim năm 1998 khoảng 3%; lĩnh vực bán lẻ Petechim chưa tham gia. Xét về qui mô, Petechim là công ty chuyên doanh loại vừa. Tuy nhiên, đây là công ty có tiềm năng phát triển mạnh trong một vài năm tới, khi nhà máy lọc dầu Dung Quất ra đời. Và cuối cùng là (6) Công ty xăng dầu 165: là đơn vị của Bộ Quốc phòng, được Nhà nước cho phép nhập khẩu xăng dầu từ năm 1999. Tuy được phép nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu nhưng trên thực tế đây là đơn vị thiếu những điều kiện để nhập khẩu và kinh doanh một cách có hiệu quả.

Nhìn chung, nếu xét trên góc độ của nguồn cung thì ngành xăng dầu hiện nay là tương đối tập trung, có 6 doanh nghiệp nhà nước đang cạnh tranh lẫn nhau. Do sản phẩm xăng dầu là tiêu chuẩn hoá, dịch vụ cung ứng khách hàng ít có tính dị biệt, nên giá là công cụ cạnh tranh chủ yếu của các doanh nghiệp. Ngoài ra, xét về qui mô, giữa doanh nghiệp dẫn đầu và các doanh nghiệp còn lại có độ khác biệt tương đối lớn; ngoại trừ Công ty xăng dầu 165, 4 doanh nghiệp còn lại có qui mô không khác biệt nhiều. Từ đó, các doanh nghiệp trong ngành có sự lệ thuộc chiến lược với nhau. Thông thường, Petrolimex - là đơn vị dẫn đầu, ấn định trật tự trong ngành. Tuy nhiên, những lúc thị trường biến động khó kiểm soát, các doanh nghiệp nhỏ lại là những đối thủ đáng ngại hơn. Ngoài ra, do chi phí cố định và chi phí lưu kho cao; công suất để đạt đến hiệu quả nhờ qui mô là tương đối lớn và hiệu quả nhờ qui mô là rất rõ rệt; nhu cầu biến động mạnh theo mùa (nhất là vào mùa mưa, khi nhu cầu chỉ còn khoảng 50 - 60% của mùa khô); mức độ đặt cược và sự quyết tâm của các doanh nghiệp đối với việc

phát triển kinh doanh là lớn;... nên việc cạnh tranh trong ngành xăng dầu là rất gay gắt và thường xuyên xảy ra chiến tranh giá, đặc biệt là trong khâu bán buôn. Hơn nữa, do các doanh nghiệp trên thuộc cùng một thành phần kinh tế (kinh tế nhà nước) - quyền sở hữu tách rời hoàn toàn khỏi quyền quản lý và chủ sở hữu cùng chỉ là đại diện của một chủ thể rộng lớn hơn, trừu tượng hơn là "toàn dân",... nên tính chất cạnh tranh giữa các doanh nghiệp này mang một sắc thái riêng; đôi khi các doanh nghiệp này cạnh tranh lẫn nhau mang tính tiêu diệt. Điều đáng lưu ý là, trong thời gian gần đây, Petrolimex mở rộng quyền tự chủ kinh doanh cho các doanh nghiệp thành viên của mình tại các khu vực tỉnh thành phố trong cả nước, các doanh nghiệp này cạnh tranh lẫn nhau nên đã làm cho ngành xăng dầu có xu hướng phân tán.

Sản phẩm thay thế: hiện nay, mối nguy cơ đối với ngành xăng dầu xuất phát từ các sản phẩm thay thế là không lớn; ngoại trừ một số mặt hàng như diesel, mazut... được sử dụng dưới dạng chất đốt, đã dần dần được thay thế bằng khí đốt. Tuy nhiên, giữa giá xăng dầu và giá khí đốt cũng có những tương quan nhất định, nên các sản phẩm này thay thế lẫn nhau nhưng khó có thể loại trừ nhau. Theo những dự đoán của các chuyên gia năng lượng, thì trong tương lai gần vẫn khó có sản phẩm nào có thể thay thế hoàn toàn được xăng dầu, nếu không có những phát minh đột biến.

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng: cho đến nay, ngành xăng dầu là ngành hàng kinh doanh có điều kiện, do Nhà nước độc quyền quản lý và chỉ có một số ít các doanh nghiệp nhà nước được phép nhập khẩu và kinh doanh. Từ đó, chuỗi giá trị (value chain) mà các sản phẩm xăng dầu tạo ra cho người người tiêu dùng được phân bổ tập trung vào các doanh nghiệp ở khâu nhập khẩu. Vì vậy, nhiều nhà phân phối trung gian, các nhà đại lý bán lẻ luôn luôn tìm cách hội nhập dọc ngược chiều để chia sẻ lợi nhuận với các doanh nghiệp đầu mối. Mặt khác, cho đến nay các doanh nghiệp khai thác dầu khí vẫn xuất bán dầu thô với những mức lợi nhuận mỏng, chưa nói có thể phải bán thấp hơn giá thành khai thác (thí dụ như vào thời điểm cuối năm 1998, giá bán dầu Bạch Hổ VN chỉ vừa đủ bù đắp chi phí khai thác) nên các doanh nghiệp khai thác dầu khí có xu hướng xây dựng nhà máy lọc dầu để cung cấp cho thị trường và thay thế vị trí các doanh nghiệp nhập khẩu (từ nay cho đến năm 2002 dự kiến sẽ ra đời nhà máy lọc dầu Dung Quất liên

doanh giữa Petrovietnam và Zarusbejneft của Nga). Ngoài ra, lĩnh vực phân phối trong nước vẫn đóng cửa đối với các công ty nước ngoài. Nhưng trong xu hướng phải hòa nhập vào nền kinh tế thế giới và khu vực thì việc mở cửa đối với thị trường xăng dầu là điều không thể tránh khỏi. Do đó, các công ty dầu siêu quốc gia, với tiềm lực lớn như Shell, Exxon - Mobil, Caltex,... sẽ là những đối thủ tiềm năng đáng sợ của các doanh nghiệp trong ngành hiện nay.

Quyền lực của các nhà cung cấp: phần lớn nguồn xăng dầu ở VN được nhập khẩu từ các nước trong khu vực châu Á như Singapore, Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Malaysia,... với nhiều nhà cung cấp như Shell, Esso, Caltex, Petronas, Sumitomo, Sangyong, Jomo,..., và rất nhiều nhà thương mại trung gian khác; mặt khác, do tập quán trong thương mại đối với mặt hàng xăng dầu là tất cả các yếu tố gần như được tiêu chuẩn hoá (chất lượng sản phẩm, điều kiện cung cấp, điều kiện thanh toán,...) nên việc thay đổi nguồn cung cấp hầu như rất dễ dàng. Từ đó, quyền lực của các nhà cung cấp đối với các doanh nghiệp trong ngành là rất thấp.

Quyền lực của người mua và các nhà phân phối: do việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành ngày càng gay gắt và cấu trúc ngành ngày càng phân tán nên quyền lực của người mua, bao gồm người tiêu dùng, các nhà phân phối trung gian và các đại lý, ngày càng tăng. Người tiêu dùng dần dần càng ngày càng yêu cầu chất lượng phục vụ ở các cửa hàng bán lẻ cao hơn; hộ tiêu dùng công nghiệp càng ngày càng yêu cầu chất lượng sản phẩm, tiêu chuẩn kỹ thuật và vệ sinh môi trường đối với sản phẩm cao hơn, giá cả sản phẩm ngày một cạnh tranh hơn và điều kiện thanh toán ngày càng ưu đãi hơn; các đại lý và các nhà trung gian phân phối ngày càng gây sức ép để các doanh nghiệp trong ngành cạnh tranh nhau thỏa mãn yêu cầu của họ là chiết khấu và đại lý phí ngày càng cao, thời hạn tín dụng thương mại ngày càng dài, chi phí marketing ngày càng tốn kém.

Yếu tố chính phủ: những nguy cơ do yếu tố Chính phủ có thể tạo ra là: (1) Nhà nước có thể điều chỉnh giá trần bán buôn và bán lẻ nhằm bảo vệ lợi ích cho người tiêu dùng, mà đôi lúc vì lý do chính trị giá trần có thể bị duy trì ở mức thấp; (2) Nhà nước có thể điều chỉnh các mức thuế và phụ thu làm tác động mạnh đến giá thành; (3) Do Nhà nước quản lý hạn ngạch nhập khẩu, và việc điều chỉnh hạn ngạch vẫn thường xảy ra nên có lúc cũng đã làm ảnh hưởng các hợp đồng nhập khẩu dài hạn (term con-

tract) của các doanh nghiệp.

3. Những vấn đề rút ra từ việc phân tích

Nếu dựa vào tốc độ tăng trưởng của ngành, cấu trúc và qui mô các doanh nghiệp hiện tại, đặc tính các yếu tố rào cản trong ngành... thì có thể khẳng định rằng ngành xăng dầu của VN đang ở trong giai đoạn bắt đầu tăng trưởng. Mức độ tăng trưởng của ngành xăng dầu phụ thuộc rất nhiều vào mức độ phát triển của nền kinh tế. Theo dự đoán, trong những năm tới của thời kỳ công nghiệp hóa và hiện đại hóa của đất nước, ngành xăng dầu sẽ cất cánh với tốc độ tăng trưởng nhanh nếu cấu trúc ngành phù hợp với tính chất của ngành và chiến lược phát triển ngành. Tính chất của ngành xăng dầu là ngành phát triển nhanh; ngành đòi hỏi đầu tư lớn, nhất là trong lĩnh vực lọc hoá dầu, và việc phân bổ đầu tư là rất quan trọng; lĩnh vực khai thác dầu khí là hoạt động có tỷ lệ rủi ro cao (ngay cả ở Ả-rập Saudi xác suất khoan thấy dầu cũng chỉ đạt đến khoảng 75%); các công ty xăng dầu thường là những công ty đa quốc gia khổng lồ; sản phẩm xăng dầu là ngành hàng mang lại cho người tiêu dùng những giá trị lớn; cạnh tranh trong ngành xăng dầu là mang tính quốc tế cao. Như vậy, để ngành xăng dầu có thể phát triển và đủ điều kiện để cạnh tranh với các công ty nước ngoài, một trong những yêu cầu đầu tiên là ngành phải có một mức lợi nhuận bình quân tương đối cao, có tích lũy để tập trung sản xuất. Điều này cho thấy, việc định dạng cấu trúc ngành xăng dầu là rất quan trọng vì cấu trúc ngành sẽ là yếu tố quyết định quá trình phát triển, mức độ phát triển và chất lượng phát triển của ngành. Những vấn đề mà ngành xăng dầu VN đang phải đối diện là: xu hướng nới lỏng các qui định về quản lý các điều kiện kinh doanh của ngành xăng dầu hiện nay; xu hướng buộc phải mở cửa thị trường cho các công ty nước ngoài được kinh doanh; chiều hướng hội nhập dọc về hướng hạ nguồn của các công ty khai thác dầu khí ở VN và hội nhập dọc về hướng thượng nguồn của các doanh nghiệp bán lẻ, các trung gian phân phối; xu hướng phi tập trung hóa đối với các doanh nghiệp thành viên của các tổng công ty kinh doanh xăng dầu lớn... đã tạo nên những tiền đề thúc đẩy cấu trúc ngành thay đổi theo hướng phân tán. Điều đó sẽ dẫn đến một tất yếu là cạnh tranh trong ngành xăng dầu sẽ gia tăng và lợi nhuận ngành sẽ bị sụt giảm nhanh chóng.

Qua việc phân tích môi trường kinh doanh của ngành xăng dầu VN, đặc biệt là qua việc phân tích cấu trúc ngành cho phép chúng ta rút ra một số vấn đề liên quan đến việc định

hướng phát triển ngành xăng dầu cho phù hợp với yêu cầu là một bộ phận quan trọng của ngành mũi nhọn trong chính sách phát triển kinh tế của Nhà nước VN. *Thứ nhất*, với xu hướng tất yếu phải hoà nhập vào nền kinh tế quốc tế và khu vực, ngành xăng dầu VN, các doanh nghiệp Nhà nước kinh doanh hiện nay sẽ phải hoạt động dưới áp lực cạnh tranh của các công ty toàn cầu khổng lồ. Đây là một trong những mối nguy cơ lớn nhất của ngành xăng dầu VN trong những năm tới. *Thứ hai*, với cấu trúc ngành như hiện nay thì các doanh nghiệp Nhà nước không những không hợp tác mà còn đang cạnh tranh với nhau gay gắt. Đây là điều không bình thường, nhưng lại là lôgic, do điều kiện tổ chức và quản lý của chủ sở hữu. Việc cạnh tranh mang tính chất tiêu diệt giữa các doanh nghiệp Nhà nước lớn không những làm suy yếu thành phần kinh tế chủ đạo, mà còn bóp chết các thành phần kinh tế khác với nguồn lực nhỏ bé hơn. Do đó, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức ngành xăng dầu và tổ chức lại các doanh nghiệp Nhà nước theo hướng tập trung là điều cần thiết. *Thứ ba*, do Nhà nước muốn quản lý ngành xăng dầu nên Chính phủ là một trong các lực lượng có tác động quyết định đến việc phát triển ngành. Từ đó, trong các chính sách như quản lý giá trần, quản lý hạn ngạch và đầu mối, quản lý qui bình ổn giá từ nguồn phụ thu, quản lý tài nguyên và môi trường, chính sách thuế đối với ngành... phải nhằm mục tiêu thúc đẩy phát triển ngành và ổn định thị trường, hơn là kiểm chế và tạo nguồn thu cho ngân sách và chỉ đáp ứng những mục tiêu ngắn hạn như hiện nay. Mặt khác, Nhà nước cần lập ra một tổ chức quản lý nhà nước về ngành dầu khí một cách tập trung hơn để tổ chức này nghiên cứu một cách có hệ thống về các vấn đề liên quan đến ngành dầu khí và hoạch định những chiến lược phát triển ngành. Hiện nay, việc quản lý ngành rất phân tán; cụ thể: Tổng công ty dầu khí Petrovietnam - thực hiện vai trò quản lý ngành dầu khí nói chung và tập trung ở phần thượng nguồn (upstream); Bộ Thương mại - quản lý về hạn ngạch nhập khẩu xăng dầu và kinh doanh xăng dầu trong nước, qui hoạch kho tàng dự trữ; Ban vật giá chính phủ - quản lý về giá cả xăng dầu, quản lý qui bình ổn xăng dầu; Bộ Tài chính - quyết định về các mức thuế đặc thù của ngành xăng dầu... Từ đó các chính sách và các biện pháp được ban hành thường rời rạc, thiếu đồng bộ, thiếu định hướng việc phát triển ngành; các công cụ quản lý không hỗ trợ với nhau, chưa nói mâu thuẫn nhau... *Thứ tư*, về cơ bản, ngành

xăng dầu đang bị chia cắt theo chiều ngang - phần thượng nguồn (upstream) tách khỏi phần hạ nguồn (downstream) (xuất khẩu dầu thô - nhập sản phẩm tinh chế). Điều này làm cho việc dịch chuyển các công đoạn của chuỗi giá trị gia tăng (value chain) trong ngành (nhằm mục đích phân bổ lợi nhuận ngành) đang gặp khó khăn. Việc phân bổ không phù hợp chuỗi giá trị của ngành sẽ có ảnh hưởng nhất định đến quá trình tích lũy, phân bổ đầu tư trong ngành và cuối cùng là ảnh hưởng đến sự phát triển ngành. Từ đó, việc tạo nên một liên kết dọc ngầm định hay bằng một cơ chế rõ ràng là cần thiết để cấu trúc ngành xăng dầu được hợp lý hơn. Thứ năm, với cấu trúc ngành hiện nay - nhiều loại hình doanh nghiệp và nhiều cơ quan chủ quản, Nhà nước sẽ không có thể thực hiện được những chủ trương đổi mới quản lý doanh nghiệp theo hướng xóa bỏ dần cơ chế bộ và các cấp hành chính quản lý trực tiếp các doanh nghiệp. Thứ sáu, để ngành xăng dầu VN có thể phát triển nhanh chóng và từng bước đủ khả năng cạnh tranh với các công ty nước ngoài, cần thiết phải đẩy mạnh quá trình tích tụ và tập trung cao độ tư bản, tập trung sản xuất. Để làm được điều này, một trong những yêu cầu đầu tiên là phải giảm bớt sự phân tán của ngành, mà một trong những điều kiện cần thiết là phải sắp xếp lại các doanh nghiệp Nhà nước công ty nước hiện nay theo hướng làm giảm việc cạnh tranh chỉ bằng giá, tăng cường sự hợp tác trên nhiều lĩnh vực từ khâu nghiên cứu, sản xuất, marketing... *Cuối cùng*, cần thiết xem xét chủ trương cổ phần các doanh nghiệp Nhà nước, kể cả doanh nghiệp lớn (các TCT 91,90) trong ngành để có thể thực hiện được mục tiêu tập trung và tích tụ tư bản để tập trung sản xuất, và tạo tiền đề cơ bản cho việc thay đổi cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp Nhà nước và thay đổi cơ cấu ngành theo hướng phát triển các tập đoàn kinh doanh lớn và đủ sức cạnh tranh với các đối thủ tiềm năng trong tương lai ■

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học*, NXB Thống kê, 1995.
2. Masseron, Jean, *Kinh tế các Hydrocacbua*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà nội, 1984.
3. Porter, Michael E., *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà nội, 1996.
4. Hill, Charles W.L., *Strategic Management*, Houghton Mifflin, Boston, 1989.
5. Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1998.