

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

MẠC THỊ HÀ

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM
PHÂN BÓN TRÊN THỊ TRƯỜNG MIỀN TRUNG
- TÂY NGUYÊN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN PHÂN BÓN
VÀ HÓA CHẤT DẦU KHÍ MIỀN TRUNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN HIỆP**

Phản biện 1: **TS. TRƯƠNG HỒNG TRÌNH**

Phản biện 2: **PGS.TS. LÊ CÔNG HOA**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 03 năm 2013.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong bối cảnh của nền kinh tế Việt Nam hiện nay và tình hình phát triển chung của ngành phân bón, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân bón có nhiều cơ hội song cũng không ít thách thức. Kể từ năm 2012, hiệu lực WTO cho ngành phân bón được áp dụng, theo đó, các Công ty nước ngoài được quyền xây dựng và phát triển hệ thống phân phối phân bón tại thị trường Việt Nam. Cũng từ năm 2012, trong nước có nhiều nhà máy sản xuất phân bón ra đời như: Nhà máy Đạm Cà Mau với công suất 800.000 tấn/năm, nhà máy Đạm Ninh Bình với công suất 560.000 tấn/năm, nhà máy Đạm Hà Bắc nâng công suất từ 150.000 tấn/năm lên 550.000 tấn/năm. Đối với sản phẩm Đạm Ure, kể từ năm 2012, nguồn cung nội địa đã vượt cầu, cộng thêm áp lực từ các nhà cung cấp nước ngoài, các doanh nghiệp Phân bón nói chung và Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí nói riêng sẽ phải đối mặt với môi trường kinh doanh mới với diễn biến phức tạp, khó lường. Bên cạnh đó, các sản phẩm phân bón thay thế cho sản phẩm Đạm Ure cũng ngày càng phát triển đa dạng về nhãn hiệu, chủng loại, do đó có khả năng làm rối loạn thị trường người tiêu dùng.

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển theo định hướng đã đề ra. Trước sự chuyển đổi của thị trường phân bón từ cung nhỏ hơn cầu sang cung vượt cầu và tính cạnh tranh trên thị trường ngày càng cao thì việc xây dựng, hoạch định chiến lược để phát triển doanh nghiệp có định hướng lâu dài đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này là hết sức cần thiết.

Với ý nghĩa đó, học viên đã chọn đề tài “ Chiến lược kinh doanh phân bón trên thị trường Miền Trung – Tây Nguyên của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung” làm đề tài luận văn thạc sĩ kinh tế của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

Một là, nghiên cứu, khái quát hóa những lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Hai là, phân tích và đánh giá chiến lược kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung.

Ba là, xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm thúc đẩy sự phát triển ổn định và bền vững của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: Trong luận văn này, học viên nghiên cứu các vấn đề liên quan đến quá trình hoạch định chiến lược, về các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung để từ đó vận dụng hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty.

Phạm vi nghiên cứu: Phạm vi nghiên cứu của đề tài là hoạt động kinh doanh phân bón của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung tại thị trường Miền Trung – Tây Nguyên, ngành phân bón Việt Nam, có xét đến tình hình sản xuất kinh doanh phân bón trên thế giới.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Là một đề tài nghiên cứu ứng dụng khoa học quản lý và kinh doanh vào một doanh nghiệp cụ thể, vì vậy các phương pháp sử dụng trong luận văn gồm: Phương pháp ứng dụng lý thuyết hệ thống; dự báo; phân tích tổng hợp; thống kê; so sánh. Cụ thể:

- Phương pháp ứng dụng lý thuyết hệ thống được áp dụng trong việc lập quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh.
- Phương pháp dự báo được áp dụng trong dự báo giá trị sản lượng và tốc độ tăng trưởng của ngành phân bón Việt Nam trong những năm tới.
- Phương pháp phân tích tổng hợp được áp dụng trong đánh giá môi trường kinh doanh.
- Phương pháp thống kê, so sánh được áp dụng trong việc thu thập, xử lý các số liệu thứ cấp.

5. Bộ cục của đề tài:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành ba chương :

Chương 1 : Các vấn đề về lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Chương 2 : Thực trạng chiến lược kinh doanh sản phẩm phân bón trên thị trường Miền Trung – Tây Nguyên của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung

Chương 3 : Hoàn thiện chiến lược kinh doanh sản phẩm phân bón tại thị trường Miền Trung – Tây Nguyên của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Qua tìm hiểu tài liệu, học viên đã phân tích thực trạng thị trường phân bón trong nước nói chung và của khu vực Miền Trung – Tây Nguyên nói riêng để đánh giá những tác động tích cực và tiêu cực đến tình hình thị trường phân bón tại khu vực Miền Trung – Tây Nguyên trong năm 2012; căn cứ vào dự báo nhu cầu phân bón đến năm 2015 từ các Sở Nông nghiệp, các Viện nghiên cứu chuyên ngành, ...; căn cứ vào định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung.

CHƯƠNG 1

CÁC VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.1 Khái niệm về chiến lược

Chiến lược được phân chia thành 3 cấp độ như sau:

- Chiến lược cấp công ty
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh
- Chiến lược chức năng

1.1.2 Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

1.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh

1.1.4 Các loại hình chiến lược kinh doanh

a) *Chiến lược dẫn đạo chi phí*

b) *Chiến lược tạo sự khác biệt*

c) *Chiến lược tập trung*

1.2 QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Quá trình xây dựng chiến lược có thể chia thành 6 bước chính, bao gồm:

- (1) Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu kinh doanh chủ yếu
- (2) Phân tích môi trường chiến lược
- (3) Phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu

(4) Thiết kế và lựa chọn chiến lược tối ưu

1.2.1. Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu kinh doanh chủ yếu

a) Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn thể hiện các mục tiêu mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Tầm nhìn mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà tổ chức muốn đạt đến.

Sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Sứ mệnh cũng được coi là một cơ sở để đáp ứng cho tầm nhìn.

b) Các mục tiêu

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà Công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

Mục tiêu của phân tích môi trường bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài ngành.

a) Phân tích môi trường vĩ mô

b) Môi trường văn hóa – xã hội

c) Môi trường toàn cầu

d) Phân tích môi trường ngành

- Phân tích môi trường ngành dựa vào mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter

Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng:

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Năng lực thương lượng của người mua

Năng lực thương lượng của nhà cung cấp

Áp lực từ các sản phẩm thay thế

1.2.3. Phân tích môi trường bên trong

- a) Các yếu tố của môi trường bên trong doanh nghiệp**
- b) Phân tích chiến lược kinh doanh hiện tại**
- c) Đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu**
- d) Đánh giá lợi thế cạnh tranh**
- e) Đánh giá năng lực cốt lõi**

1.2.4. Phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu

a) Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là việc phân chia thị trường thành những thành phần khác biệt bằng những tiêu thức thích hợp, qua đó doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp cho phân đoạn thị trường xác định. Từ đó các doanh nghiệp có điều kiện thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

b) Đánh giá các phân đoạn thị trường

Có 3 cách để xem xét lựa chọn thị trường mục tiêu đó là:

Quy mô và mức tăng trưởng của khúc thị trường

Mức độ hấp dẫn về cơ cấu của khúc thị trường

Mục tiêu và nguồn tài nguyên của công ty

c) Lựa chọn thị trường mục tiêu

Công ty có thể có các cách lựa chọn thị trường mục tiêu sau:

Tập trung vào một khúc thị trường

Chuyên môn hóa có chọn lọc

Chuyên môn hóa sản phẩm

Chuyên môn hóa thị trường

Phục vụ toàn bộ

1.2.5. Thiết kế và lựa chọn chiến lược tối ưu

a) Thiết kế chiến lược

Xây dựng chiến lược dẫn đạo chi phí

Xây dựng chiến lược tạo sự khác biệt

Xây dựng chiến lược tập trung

b) Lựa chọn chiến lược tối ưu

Các yếu tố cần xem xét khi lựa chọn chiến lược

Đánh giá chiến lược được lựa chọn

1.3. CÁC CHÍNH SÁCH CHỨC NĂNG THỰC THI CHIẾN LƯỢC

1.3.1. Chính sách Marketing

1.3.2. Chính sách Nhân sự

1.3.3. Chính sách Tài chính

1.3.4. Chính sách Quản trị sản xuất và cung ứng

1.3.5. Chính sách nghiên cứu và phát triển

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM PHÂN BÓN TRÊN THỊ TRƯỜNG MIỀN TRUNG - TÂY NGUYÊN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN PHÂN BÓN VÀ HÓA CHẤT DẦU KHÍ MIỀN TRUNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CP PHÂN BÓN VÀ HÓA CHẤT DẦU KHÍ MIỀN TRUNG

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

2.1.2. Thông tin cơ bản của Công ty

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty

2.2. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY

2.2.1 Sản phẩm, thị trường và khách hàng của Công ty

a) Sản phẩm của Công ty

b) Thị trường, khách hàng của Công ty

2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

2.2.3. Tình hình tài chính của công ty

2.3. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÂN BÓN TẠI CÔNG TY

2.3.1. Tâm nhìn và Sứ mệnh

Trong chiến lược kinh doanh của mình, Công ty đã đưa ra tầm nhìn, sứ mệnh như sau:

Tâm nhìn: Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung phấn đấu trở thành doanh nghiệp kinh doanh và phân phối phân bón hàng nhất trong khu vực Miền Trung - Tây Nguyên, hàng đầu tại Việt Nam.

Sứ mệnh: Kinh doanh và phân phối các sản phẩm phân bón có chất lượng, nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, ổn định, kịp thời phục vụ khách hàng.

2.3.2. Mục tiêu kinh doanh

Đến năm 2015, Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung phấn đấu thực hiện:

Đối với sản phẩm Ure: Thị phần 70% (*tương đương 270-300 ngàn tấn/năm*)

Đối với sản phẩm NPK: Tiêu thụ hơn 100 ngàn tấn/năm

2.3.3. Thị trường mục tiêu hiện tại

Thị trường tiêu thụ phân bón của Công ty là khu vực Miền Trung – Tây Nguyên. Tại thị trường này, hàng năm công ty tiêu thụ hơn 200 ngàn tấn phân bón các loại, trong đó sản phẩm phân bón Ure chiếm vai trò chủ đạo mang lại lợi nhuận cho Công ty.

2.3.4. Định hướng chiến lược hiện tại

2.3.5. Công tác xây dựng, thực thi và kiểm tra đánh giá, cập nhật chiến lược

a) Những căn cứ để xây dựng chiến lược

b) Công tác triển khai thực hiện chiến lược

c) Công tác kiểm tra, đánh giá và cập nhật chiến lược

2.4. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY.

2.4.1. Những ưu điểm

Công ty đã xây dựng chiến lược kinh doanh cùng với những kế hoạch thực hiện mục tiêu trong ngắn hạn, nhờ đó các mục tiêu năm của Công ty được hoàn thành vượt mức, doanh thu và lợi nhuận có tăng trưởng qua các năm, duy trì được sự ổn định và tăng trưởng trong bối cảnh tình hình kinh tế trong nước và thế giới rất khó khăn.

2.4.2. Những tồn tại

Sứ mệnh Công ty chưa thể hiện rõ trách nhiệm của Công ty đối với khách hàng là nhà phân phối và người tiêu dùng.

Chưa có phòng Marketing chuyên biệt chịu trách nhiệm theo dõi nghiên cứu thị trường, sự biến động của nhu cầu khách hàng, đối thủ cạnh tranh. Do vậy việc phân tích khách hàng, đối thủ cạnh tranh, đối thủ tiềm ẩn chưa đảm bảo tính sát thực và cụ thể của chiến lược.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM PHÂN BÓN TẠI THỊ TRƯỜNG MIỀN TRUNG – TÂY NGUYÊN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN PHÂN BÓN VÀ HÓA CHẤT DẦU KHÍ MIỀN TRUNG

3.1. ĐÁNH GIÁ TẦM NHÌN, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

3.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh

a) Tầm nhìn

Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung phấn đấu trở thành doanh nghiệp kinh doanh và phân phối phân bón hạng nhất trong khu vực Miền Trung - Tây Nguyên, hàng đầu tại Việt Nam.

b) Sứ mệnh

Chia sẻ và hợp tác với nhà cung cấp, đảm bảo đôi bên cùng có lợi; Luôn quan tâm đến CBNV, môi trường làm việc chuyên nghiệp, thu nhập ổn định; Chia sẻ trách nhiệm với cộng đồng và mang lại lợi ích cao nhất cho cổ đông.

3.1.2. Xác định lại mục tiêu:

Đến năm 2017, Công ty phấn đấu thực hiện:

- Thị phần:

Sản phẩm Ure : Chiếm 60% (tương đương 230 - 250 ngàn tấn/năm)

Sản phẩm phân bón khác: chiếm 10% (tương đương 150 – 170 ngàn tấn)

- Doanh thu: Đạt 3.500 tỷ đồng

- Lợi nhuận trước thuế: Đạt 55 tỷ đồng

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Môi trường vĩ mô

a) *Môi trường kinh tế*

Đồng Việt Nam mất giá so với đồng đô la Mỹ làm giảm khả năng nhập khẩu và có lợi cho sử dụng hàng trong nước và xuất khẩu.

Các nhà nhập khẩu và sản xuất phân bón ở Việt Nam chưa có mối liên kết chặt chẽ dẫn tới nhập quá nhiều so với nhu cầu, trên thị trường có hiện tượng làm giá, dẫn tới giá phân bón biến động thất thường.

b) *Môi trường pháp luật*

Chính sách “tam nông”

Quy hoạch đất đai đảm bảo an ninh lương thực chưa được phê duyệt, tình hình lấy đất nông nghiệp cho đô thị và công nghiệp vẫn đang tiếp diễn mạnh.

Luật bảo vệ môi trường tác động không chỉ đối với sản xuất mà cả trong phân phối, sử dụng phân bón và tiết kiệm năng lượng. Để đạt được các yêu cầu này, chắc chắn chi phí sẽ tăng thêm do phải đầu tư các giải pháp xử lý hoặc bù trừ phát thải dioxit carbon.

c) *Môi trường nhân khẩu học*

Với tốc độ tăng dân số như hiện nay, vấn đề an ninh lương thực cần được Nhà nước đặc biệt quan tâm, nhất là trong bối cảnh diện tích trồng lúa được dự báo ngày càng giảm do công nghiệp hóa, đô thị hóa và biến đổi khí hậu.

d) *Môi trường công nghệ*

Trong công nghệ sản xuất phân bón: Hiện tại, công nghệ sản xuất ure của PVFCCo vẫn là công nghệ hiện đại của thế giới, ít gây ô nhiễm môi trường so với sản xuất ure từ than. Đối với NPK, hiện có 4 cấp: công nghệ hóa chất chất tạo hạt, công nghệ nung chảy tạo hạt,

công nghệ dùng hơi nước tạo hạt và phối trộn 3 loại hạt N, P & K. Đối với sản xuất phân hữu cơ và vi sinh, công nghệ tùy thuộc vào nguồn nguyên liệu đầu vào như rác thải, phân bùn, si than....

e) Một số nhân tố khác ảnh hưởng đến sản xuất nông nghiệp tại khu vực

Ngành nông nghiệp Việt Nam đã và đang phải thâm canh tăng vụ, kết hợp nuôi trồng thủy sản với trồng lúa. Tuy nhiên hiện nay Việt Nam sử dụng quá nhiều và không hiệu quả phân bón nên Nhà nước đã có chương trình “3 giảm, 3 tăng” để giảm lượng phân bón. Như thế nhu cầu phân bón ở Việt Nam tăng chậm.

3.2.2. Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh

a) Các đặc tính nổi bật của môi trường ngành

Quy mô

Ngành có quy mô nhỏ về cả số lượng doanh nghiệp và tổng tài sản. Trong đó, chiếm đa số (76% tổng số doanh nghiệp) là doanh nghiệp quy mô nhỏ với số lao động nhỏ hơn 50 người và Tổng tài sản chưa đến 50 tỷ đồng.

Thị phần

Các doanh nghiệp Phân bón Việt Nam đang hoạt động chủ yếu trên hai lĩnh vực chính: sản xuất và thương mại (nhập khẩu) và kinh doanh 6 sản phẩm chính: Phân Đạm, NPK, Lân, DAP, Kali và SA. Hiện tại, các doanh nghiệp này mới chỉ sản xuất được 4 loại chính là Đạm, NPK, Lân và DAP trong khi Kali và SA phải nhập khẩu hoàn toàn.

Tình hình cung cầu

Nhu cầu hàng năm vào khoảng 8 – 9 triệu tấn, trong đó sản xuất trong nước chỉ đáp ứng được khoảng 60% nhu cầu, còn lại phải nhập khẩu.

Các nhà máy phân bón trong nước sản xuất trung bình khoảng 5 – 6 triệu tấn phân bón một năm và sản lượng được duy trì tương đối ổn định.

Tình hình hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành:

Tăng trưởng nguồn vốn không cao nhưng tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cao hơn trung bình các ngành trong nền kinh tế.

Lợi nhuận tương đối cao nhưng không ổn định, đối mặt với rủi ro từ việc giá cả biến động rất lớn

b) Phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của ngành

- Đối thủ cạnh tranh:

Hiện tại, đối thủ cạnh tranh của Đạm Phú Mỹ là những sản phẩm đồng dạng, đó là Đạm Hà Bắc, Đạm Ninh Bình, và một số đạm ure có xuất xứ từ Trung Quốc. Tuy thị phần của Đạm Phú Mỹ vẫn đang chiếm ưu thế trên thị trường nhưng không phải không đáng lo ngại với những sản phẩm đồng dạng trên thị trường khi mà các đơn vị này đang ra sức để làm thị trường, chiếm lĩnh thị phần tại các thị trường trong điểm trong khu vực.

- Nhà cung cấp:

Nhà cung cấp sản phẩm phân bón cho Công ty là Tổng Công ty phân bón và Hóa chất Dầu khí. Mặc dù hoạt động độc lập nhưng đây là Công ty mẹ, là cổ đông lớn của Công ty nên không có sự đe dọa về việc nâng giá bán hay phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào. Ngoài việc tiêu thụ sản phẩm, Công ty còn thực hiện nhiệm vụ quảng bá, xây dựng và phát triển thương hiệu sản phẩm phân bón của Tổng Công ty.

- Khách hàng:

Khách hàng có thể được xem như một mối đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc yêu cầu dịch vụ tốt hơn dẫn đến việc tăng chi phí hoạt động của các công ty trong ngành.

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:

Đặc thù của ngành sản xuất là vốn đầu tư lớn, được Nhà nước cân nhắc khi đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất, vì vậy việc xuất hiện đối thủ tiềm ẩn trong nước là có thể kiểm soát được. Mối lo ngại là các nhà sản xuất nước ngoài, khi mà các điều khoản hội nhập WTO được thực hiện, các nhà sản xuất nước ngoài sẽ tấn công vào thị trường Việt Nam mà chúng ta khó kiểm soát, lường trước được về chính sách bán hàng, giá cả, chính sách hậu mãi... làm cho tính cạnh tranh của thị trường ngày càng cao.

- Sản phẩm thay thế:

. Hiện nay tỷ lệ sử dụng phân đơn vẫn chiếm ưu thế hơn nhưng xu hướng sử dụng phân hỗn hợp sẽ tăng lên do: Công nghệ sản xuất phân hỗn hợp đơn giản, dễ dàng đầu tư; sản phẩm dễ sử dụng, phù hợp cho từng loại cây, từng vùng đất, từng thời kỳ sinh trưởng và phát triển của cây. Ngoài ra phân bón Ure có thể được thay thế bằng các loại phân có gốc Nitơ khác như DAP, SA. Vì vậy mà sự đe dọa từ các sản phẩm thay thế ở mức độ cao.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Phân tích nguồn lực

a) Các nguồn lực hữu hình

Tài chính: Là một Công ty Cổ phần trong đó Tổng Công ty Phân bón và Hóa chất Dầu khí chiếm 75% vốn điều lệ, còn lại là cổ đông chiến lược, cổ đông ngoài và CBNV Công ty. Tổng Công ty là đơn vị có nguồn tài chính mạnh. Với lợi nhuận hàng nghìn tỷ đồng

mỗi năm, Tổng Công ty luôn có sẵn nguồn vốn dồi dào để đầu tư vào hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Nguồn vật chất: Công ty có hệ thống kho bãi và văn phòng làm việc tại Quy Nhơn, Gia Lai, DakLak, Quảng Nam, Đà Nẵng, thuận tiện trong việc lưu trữ hàng hóa tại các thời điểm thấp điểm và đáp ứng nhanh nhu cầu thị trường khi vào vụ cao điểm. Đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng khi nhận hàng và phân phối tại khu vực Miền Trung – Tây Nguyên.

Công nghệ: Sản phẩm Đạm Phú Mỹ được sản xuất bằng công nghệ của Châu Âu, hiện đại bậc nhất thế giới. Ngoài ra, nhà máy sản xuất còn có phòng thí nghiệm với máy móc hiện đại, các mẫu sản phẩm trước khi đưa ra thị trường đều được kiểm định về chất lượng, do đó hạn chế tối đa sản phẩm bị lỗi hay không đạt chất lượng như đã công bố. Chính điều đó mà sản phẩm Đạm Phú Mỹ đã được người nông dân trên cả nước tin dùng và rất an tâm khi mua sản phẩm Đạm Phú Mỹ.

b) Các nguồn lực vô hình

Nhân sự: Khu vực Miền Trung được xem là nơi khó để các doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao do các cá nhân giỏi, được đào tạo bài bản thường có xu hướng tập trung các thành phố lớn để có cơ hội phát triển và hoàn thiện bản thân hơn. Tuy nhiên với những lợi thế cơ bản của Công ty là có môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, có chính sách đãi ngộ tốt, nguồn thu nhập ổn định, do đó Công ty đã thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao từ nhiều miền của đất nước.

Danh tiếng: Thương hiệu của sản phẩm Đạm Phú Mỹ đã có uy tín trên thị trường, đã được hầu hết người nông dân biết đến và tin dùng. Thương hiệu PVFCCo Central của Công ty mặc dù chưa được

nhiều người tiêu dùng biết đến nhưng Công ty cũng đã nỗ lực để gắn thương hiệu sản phẩm vào thương hiệu Công ty.

3.3.2. Phân tích năng lực cốt lõi

Trên cơ sở phân tích các nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình của Công ty, để phân tích và xác định năng lực cốt lõi của Công ty, cần đánh giá khả năng của Công ty theo 4 tiêu chuẩn của năng lực cốt lõi là: đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế được.

Khả năng công nghệ:

Đáng giá: công nghệ sản xuất hiện đại trên thế giới, sản phẩm chất lượng ổn định, đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng thế giới. Đây là khả năng đáng giá, giúp tạo lợi thế cạnh tranh cho Công ty.

Hiếm: Hiện tại ở Việt Nam có 4 nhà máy sản xuất Đạm Ure, công nghệ áp dụng đều là những công nghệ hiện đại, tiên tiến trên thế giới. Công nghệ sản xuất của Nhà máy Đạm Phú Mỹ khác với 3 nhà máy còn lại. Tại thị trường trong nước thì đây là một yếu tố khác biệt của Công ty so với đối thủ.

Khó bắt chước: Hiện tại công nghệ sản xuất đều phải nhập khẩu từ nước ngoài, kể cả công tác vận hành trong thời gian đầu cũng phải thuê chuyên gia nước ngoài, tuy nhiên, nếu có khả năng về tài chính thì các doanh nghiệp có thể đầu tư.

Không thể thay thế: Công nghệ là một yếu tố then chốt của doanh nghiệp. Vì mức đầu tư cao nên trước khi quyết định đầu tư, các doanh nghiệp đều phải xác định công nghệ sản xuất trước, do đó đây là một yếu tố không thể thay thế đối với nhiều doanh nghiệp nói chung và nhà máy Đạm Phú Mỹ nói riêng.

Khả năng xây dựng thương hiệu:

Đáng giá: Uy tín và sự tin tưởng của khách hàng vào chất lượng sản phẩm của Công ty đã được hình thành ngay từ những ngày

dầu thành lập, duy trì và phát triển cho đến nay. Trên thị trường hiện nay, sản phẩm Đạm Phú Mỹ là sự lựa chọn hàng đầu của các nhà phân phối cũng như người sử dụng sản phẩm.

Hiếm: Nhà máy Đạm Phú Mỹ hiện tại một trong hai nhà máy sản xuất phân Đạm lớn nhất Việt Nam. Mỗi công ty có cách xây dựng thương hiệu riêng cho mình để ngày càng lớn mạnh, thương hiệu Đạm Phú Mỹ có những đặc trưng riêng, khách hàng có thể nhận biết được ngay mà không thể lẫn với những thương hiệu khác.

Khó bắt chước: Thương hiệu được hình thành và gắn liền với những lợi thế, những đặc thù riêng của Công ty, nó là yếu tố vô hình mang bản sắc riêng của Công ty nên khó có thể bắt chước.

Không thể thay thế: Đây là khả năng riêng của mỗi Công ty, và xây dựng thương hiệu theo định hướng chiến lược riêng của từng Công ty, mỗi công ty có những lợi thế và đặc trưng riêng để làm nên thương hiệu. Công ty đã xây dựng thương hiệu trên những nền tảng cơ bản đây là yếu tố khó thay thế.

Khả năng quản trị nguồn nhân lực:

Đáng giá: Với chính sách nhân sự tốt, chế độ đãi ngộ cao, môi trường làm việc chuyên nghiệp và có nhiều cơ hội để phát triển nên Công ty thu hút được nguồn nhân lực giỏi, có kinh nghiệm và được đào tạo, rèn luyện bài bản, chuyên nghiệp, đáp ứng đòi hỏi yêu cầu cao trong công việc.

Hiếm: Hiện nay trong ngành phân bón, cũng có nhiều đơn vị có kinh nghiệm hoạt động trên 20 năm nhưng để có thể làm việc trong một môi trường hiện đại, chuyên nghiệp, đòi hỏi yêu cầu chuyên môn và tư duy cao thì không không thể ai cũng có thể đáp ứng ngay được.

Khó bắt chước: đây là nguồn lực vô hình, là bí quyết và đặc trưng riêng của doanh nghiệp nên khó có thể bắt chước được.

Không thể thay thế: Xét trong bối cảnh hiện tại, cách thức tổ chức, điều hành của Công ty là phương pháp quản trị hiệu quả do đó là một khả năng không thể thay thế.

Khả năng về nguồn vật chất:

Đáng giá: Hiện tại công ty đã đầu tư thành lập chi nhánh, hệ thống kho bãi tại các vùng tiêu thụ trọng điểm, giúp hệ thống phân phối tiếp cận nguồn hàng nhanh chóng, kịp thời cung cấp nhu cầu thị trường.

Hiếm: Hệ thống kho bãi của Công ty được đặt tại những vùng trọng điểm, tuy nhiên nếu có nguồn tài chính thì các đối thủ cũng có thể đầu tư xây dựng được nên không thể là một khả năng hiếm.

Khó bắt chước: trong điều kiện cạnh tranh, đối thủ có thể sẵn sàng đầu tư để xây dựng hệ thống tại các thị trường mục tiêu để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Không thể thay thế: Việc đầu tư xây dựng các Chi nhánh, hệ thống kho bãi đều theo định hướng chiến lược của Công ty để thực hiện mục tiêu dài hạn nên sẽ gắn với hoạt động kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên, khi đối thủ cũng có hệ thống thì khách hàng có thể có nhiều lựa chọn.

Qua phân tích trên, có thể nhận thấy năng lực cốt lõi của Công ty là khả năng xây dựng thương hiệu và khả năng quản trị nguồn lực.

3.4. PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

3.4.1. Phân tích tiềm năng thị trường trong thời gian tới

Tại thị trường Tây Nguyên, xét nhu cầu Ure, hai tỉnh Gia Lai và DakLak đã chiếm hơn 90% nhu cầu của khu vực. Đây là thị

trường cây công nghiệp lâu năm do đó nhu cầu phân bón ít biến động do cơ cấu cây trồng tương đối ổn định.

Khu vực Miền Trung là thị trường cây công nghiệp, cây lương thực ngắn ngày, chủ yếu là Lúa và sắn. Tại tám tỉnh thuộc khu vực Miền Trung thì 4 tỉnh có nhu cầu tiêu thụ phân bón cao đó là Bình Định, Quảng Ngãi, Quảng Nam và Quảng Trị. Nhu cầu phân bón của 4 tỉnh này chiếm khoảng 66% tổng nhu cầu tại khu vực.

Từ 2012, sản xuất trong nước tăng mạnh, dự báo từ năm 2013 lượng cung sẽ vượt cầu khoảng 1 triệu tấn phân Ure nếu các nhà máy sản xuất hết công suất.

3.4.2. Phân đoạn thị trường

Cách thức phân đoạn theo địa lý: Dựa vào đặc thù của từng vùng đất gắn với loại cây trồng tại vùng đó. Hiện tại khu vực Miền Trung – Tây Nguyên được phân đoạn thành 2 thị trường đó là thị trường cây công nghiệp lâu năm và thị trường những cây lương thực, cây công nghiệp ngắn ngày. Các cây công nghiệp lâu năm được trồng tập trung ở vùng Tây Nguyên, còn các cây lương thực và công nghiệp ngắn ngày được trồng phổ biến ở khu vực Miền Trung.

Cách thức phân đoạn theo khách hàng: Dựa vào đặc tính của người tiêu dùng, khách hàng sử dụng sản phẩm phân bón được phân thành hai nhóm:

- Nhóm thứ nhất: là khách hàng mua với số lượng lớn trong năm và mua từng đợt theo mùa vụ, không thường xuyên.

- Nhóm thứ hai: là khách hàng mua với số lượng nhỏ và mua thường xuyên hơn. Đây là những hộ nông dân trồng cây lương thực, cây công nghiệp ngắn ngày, tập trung chủ yếu ở khu vực Miền Trung.

3.4.3. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Như đã phân tích, thị trường Tây Nguyên chiếm khoảng 67% nhu cầu phân bón của khu vực, và trong thời gian qua, Công ty cũng đã cung cấp cho thị trường này khoảng 70% sản lượng hàng của Công ty. Tuy chiếm khoảng 32% nhu cầu của toàn khu vực, nhưng công ty cũng không nên xem nhẹ thị trường 8 tỉnh Miền Trung này.

Với tiềm lực, khả năng của mình, Công ty không bỏ qua thị trường nào cả, mà sẽ phục vụ toàn bộ khu vực thị trường được quản lý. Vì vậy, Công ty lựa chọn thị trường mục tiêu theo cách phục vụ toàn bộ thị trường với hình thức marketing phân biệt theo đoạn thị trường và khách hàng.

3.5. THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TỐI ƯU

3.5.1. Phân tích các phương án chiến lược kinh doanh có thể lựa chọn

a) Chiến lược dẫn đạo chi phí

Nếu lựa chọn chiến lược này, Công ty phải lập cấu trúc cho phép Công ty cung cấp các sản phẩm với chi phí thấp hơn đối thủ. Mục tiêu trên hết của chiến lược là tính hiệu quả và giảm chi phí so với đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Với khả năng hiện tại thì Công ty có thể thực hiện được lược này. Tuy nhiên, mục tiêu của Công ty là tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận, do đó đây chưa phải là chiến lược tối ưu cho Công ty.

b) Chiến lược khác biệt hóa

Ure là sản phẩm phân đơn, thành phần chính là Nito (đạm) chiếm tối thiểu là 46%. Để tạo sự khác biệt hóa sản phẩm này cần phải có quá trình nghiên cứu: Hoặc là tăng thành phần Nito hoặc dùng thêm các chất khác để làm giảm sự thất thoát đạm của sản phẩm. Tuy nhiên khi sử dụng hóa chất vào để sản xuất nông nghiệp

cần phải nghiên cứu kỹ vì về lâu dài, các chất “phụ gia“ đó có thể làm hại môi trường tự nhiên, phá vỡ kết cấu tự nhiên của đất, ảnh hưởng đến cây trồng, Với vị thế của mình, Công ty theo đuổi chiến lược tạo sự khác biệt hóa là hợp lý.

c) Chiến lược tập trung

Đối với Công ty, thị trường được xác định trong phạm vi 11 tỉnh Miền Trung – Tây Nguyên. Với nguồn lực của Công ty đặt trong thị trường giới hạn, Công ty có đủ khả năng để đáp ứng dần trải toàn bộ thị trường một cách hiệu quả, không cần sử dụng chiến lược tập trung.

3.5.2. Lựa chọn phương án chiến lược tối ưu

Trên cơ sở các tiền đề đã phân tích ở trên, chiến lược kinh doanh sản phẩm phân bón của Công ty được chọn là chiến lược khác biệt hóa. Khác biệt hóa sản phẩm chính và dịch vụ nhằm mang lại sự thỏa mãn cho khách hàng cao hơn đối thủ cạnh tranh. Vì không trực tiếp sản xuất nên đối với sản phẩm chính, Công ty sẽ đề xuất Tổng Công ty nghiên cứu phát triển các tính năng của sản phẩm nhằm đáp ứng yêu cầu về chống sự thất thoát trong quá trình sử dụng và cải thiện môi trường trong lâu dài. Đây là vấn đề mà hiện tại Tổng Công ty cũng đang quan tâm, nghiên cứu để phát triển sản phẩm theo hướng tối ưu nhất nên sẽ thuận lợi trong việc thực thi chiến lược kinh doanh của Công ty.

Như vậy, chiến lược khác biệt hóa sẽ tiến hành cải tiến, làm mới sản phẩm bằng cách thêm chất bọc cho sản phẩm phân Ure hiện tại, giúp giảm sự thất thoát trong quá trình sử dụng sản phẩm. Sản phẩm được làm mới phù hợp với hầu hết các loại cây trồng tại khu vực Miền Trung – Tây Nguyên nên Công ty sẽ không phân biệt thị trường mà cung cấp sản phẩm mới cho toàn bộ thị trường Công ty đang quản lý. Việc tạo sự khác biệt sản phẩm này sẽ làm nâng cao

năng lực cạnh tranh của Công ty, tạo giá trị vượt trội về tính năng của sản phẩm mà hiện tại các sản phẩm cạnh tranh trên thị trường chưa có được. Với tính năng mới của sản phẩm cùng với việc triển khai kế hoạch quảng bá, xúc tiến bán hàng phù hợp từng thời điểm, từng khu vực thị trường sẽ giúp Công ty phát triển và tăng thị phần đối với sản phẩm Ure, đồng thời nâng cao uy tín, vị thế của Công ty trên thị trường, giúp cho công tác kinh doanh các sản phẩm phân bón tự doanh được thuận lợi hơn.

Như đã phân tích ở trên, môi trường kinh doanh phân bón đang có sự thay đổi lớn đó là chuyển trạng thái từ cung nhỏ hơn cầu sang cung lớn hơn cầu. Việc tạo sự khác biệt hóa sản phẩm với tính năng vượt trội sẽ đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, giúp Công ty tăng lợi thế cạnh tranh thị trường, do đó chiến lược khác biệt hóa mà Công ty đã lựa chọn phù hợp với môi trường kinh doanh hiện tại và xu hướng phát triển trong tương lai.

3.6. HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH CHỨC NĂNG

3.6.1. Chính sách Marketing

Chính sách giá

Thực hiện theo chính sách giá của Chính phủ tại những thời điểm cần điều chỉnh giá. Bên cạnh đó, Công ty xây dựng chính sách giá, hình thức thanh toán, cơ chế thưởng, phạt (đối với đại lý tiêu thụ sản phẩm) hợp lý.

Chính sách sản phẩm

Công ty sẽ đầu tư vào việc nghiên cứu thị trường về sản phẩm, mẫu mã bao bì cũng như những dịch vụ mà Công ty đang áp dụng để cải tiến và đáp ứng tốt nhất nhu cầu thị trường

Chính sách phân phối

Tiếp tục tìm kiếm, phát triển Đại lý/Cửa hàng tại các vùng tiêu thụ trọng điểm, mục tiêu của Công ty. Xây dựng quy chế kinh doanh

sản phẩm phù hợp với nhu cầu phát triển hệ thống, đảm bảo đôi bên cùng có lợi.

Xây dựng phương án logistics, đầu tư xây dựng các kho đầu mối đảm bảo hàng hóa lưu thông suốt, nhanh chóng, kịp thời mùa vụ và mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Chính sách xúc tiến thương mại

Thành lập bộ phận marketing riêng biệt để đảm bảo nhân sự triển khai các hoạt động xúc tiến thương mại của Công ty.

Phối hợp với các viện nghiên cứu để xây dựng các giải pháp canh tác nông nghiệp, nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm.

Tăng cường các hoạt động nhằm phát triển thương hiệu, ưu tiên thực hiện các chương trình gắn liền khách hàng như: Tổ chức hội thảo, hội nghị khách hàng, các chương trình tri ân, chăm sóc khách hàng.

3.5.2. Chính sách nguồn nhân lực

Xây dựng định biên nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển của Công ty và các chính sách đãi ngộ thích đáng.

Tuyển dụng nhân sự chất lượng cao, có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc cao, tâm huyết, có tư duy quản trị tốt.

Có kế hoạch, mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng vị trí, từng giai đoạn, đảm bảo ứng dụng kết quả đào tạo vào công việc cụ thể. Chú trọng công tác đào tạo nội bộ.

Giữ uy tín đối với người lao động, phải thống nhất giữa lời nói và hành động. Công tác đánh giá CBNV thực hiện công khai, công bằng.

Xây dựng chương trình triển khai văn hóa doanh nghiệp của Công ty đến với người lao động một cách hiệu quả.

3.5.3. Chính sách tài chính

Để đáp ứng nhu cầu vốn cho chiến lược phát triển, ngoài việc sử dụng nguồn vốn chủ sở hữu, lợi nhuận để lại và khấu hao hàng năm, Công ty sẽ xem xét các hình thức huy động vốn từ các nguồn: phát hành thêm cổ phiếu; góp vốn cổ phần và vay từ các tổ chức tín dụng trong, ngoài nước và từ PVFCCo;

Sử dụng nguồn vốn tự có và huy động các nguồn vốn khác một cách hiệu quả như: tăng vòng quay vốn hàng tồn kho; giảm các chi phí trung gian...;

KẾT LUẬN

Trong môi trường kinh doanh biến động như ngày nay, thì việc cạnh tranh để tồn tại và phát triển là một việc đầy khó khăn và thử thách đối với không ít doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực phân bón. Mặc dù có những lợi thế nền tảng nhưng Công ty Cổ phần Phân bón và Hóa chất Dầu khí Miền Trung cần phải tập trung xây dựng và triển khai chiến lược để đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của Công ty trong hiện tại cũng như tương lai. Do đó công ty cần phát huy nội lực, giá trị cốt lõi và tận dụng những cơ hội từ môi trường bên ngoài, dự báo những khó khăn, rủi ro mà Công ty có thể gặp phải để kịp thời điều chỉnh kế hoạch, đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả, phát triển ổn định và vươn đến viễn cảnh trong tương lai mà Công ty đã xác định.