

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ THỊ THỦY

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN
CAO SU KON TUM

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. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1 : **PGS.TS. LÊ THẾ GIỚI**

Phản biện 2 : **PGS.TS. LÊ HỮU ẨMH**

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 01 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

Cao su là cây công nghiệp lâu năm, có nhiều triển vọng phát triển trong điều kiện tự nhiên của nước ta và là một trong mười mặt hàng xuất khẩu chủ yếu của Việt Nam hiện nay. Vị thế của ngành cao su Việt Nam trên thế giới ngày càng được khẳng định. Việt Nam là quốc gia đứng thứ năm trên thế giới về sản xuất cao su và đứng thứ tư trên thế giới về xuất khẩu cao su tự nhiên.

Không như những nông sản khác, mủ cao su sau khi thu hoạch chỉ là sản phẩm trung gian, ở nông hộ tự thân mủ cao su không thể gia tăng giá trị mà phải trải qua quá trình vận chuyển, chế biến, dự trữ, tiếp thị ... đến tay người tiêu dùng để tăng thêm giá trị. Vì thế, ngành cao su là một ngành có sự tương tác, kết hợp rất mật thiết và hài hòa giữa ngành công nghiệp/dịch vụ như một chuỗi giá trị và giá trị tăng thêm theo từng tác nhân của chuỗi. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cao su Kon Tum là một doanh nghiệp có diện tích trồng cao su lớn tại tỉnh Kon Tum. Nhưng cho đến nay công ty vẫn chưa có nghiên cứu nào về chuỗi cung ứng, việc quản trị chuỗi cung ứng chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của Ban lãnh đạo. Chính vì lẽ đó, cùng với sự thành công, cũng có lúc công ty đã gặp nhiều khó khăn khi giá cao su trên thị trường xuống thấp, có lúc thấp hơn giá thành, tình hình tiêu thụ khó khăn. Điều này thực sự là nỗi trăn trở của Ban lãnh đạo công ty cũng như chính tác giả. Đó cũng chính là lý do tác giả nghiên cứu đề tài: “***Quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH một thành viên Cao su Kon Tum***” nhằm tìm ra những bất cập trong chuỗi cung ứng tại công ty từ đó đề xuất các giải pháp khắc phục.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Luận văn tập trung nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận có liên quan đến hoạt động quản trị chuỗi cung ứng trong lĩnh vực nông nghiệp.

- Phân tích thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại công ty qua đó chỉ ra những tồn tại, hạn chế.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng tại công ty nhằm tăng giá trị toàn chuỗi .

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận, thực trạng và giải pháp để ứng dụng cơ sở lý luận quản trị chuỗi cung ứng tại công ty; như dự báo nhu cầu, định vị cơ sở vật chất, quản trị tồn kho, tiếp nhận nguyên liệu,...

Phạm vi nghiên cứu: Luận văn đi sâu nghiên cứu thực trạng và các giải pháp nhằm ứng dụng cơ sở lý luận quản trị chuỗi cung ứng tại công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum.

4. Phương pháp nghiên cứu

a. Phương pháp mô tả: Mô tả hoạt động hiện tại của công ty

b. Phương pháp thống kê, phân tích: phân tích tình hình hoạt động của công ty từ đó rút ra điểm mạnh và điểm yếu của vấn đề cung ứng hiện tại của công ty

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Tổng quan về quản trị chuỗi cung ứng

Chương 2: Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại công ty

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng của công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1.1. Định nghĩa về chuỗi cung ứng

Ngày nay, để cạnh tranh thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào, các doanh nghiệp không chỉ tập trung vào hoạt động của riêng mình mà phải tham gia vào công việc kinh doanh của nhà cung cấp cũng như khách hàng của mình. Bởi lẽ, khi doanh nghiệp muốn đáp ứng sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng họ buộc phải quan tâm sâu sắc hơn đến dòng dịch chuyển nguyên vật liệu; cách thức thiết kế, đóng gói sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp; cách thức vận chuyển, bảo quản sản phẩm hoàn thành và những mong đợi thực sự của người tiêu dùng hoặc khách hàng cuối cùng vì thực tế là có nhiều doanh nghiệp có thể không biết sản phẩm của họ được sử dụng như thế nào trong việc tạo ra sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Từ các phân tích trên có thể hiểu rằng: *Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp tham gia, một cách trực tiếp hay gián tiếp trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, thể hiện sự dịch chuyển nguyên vật liệu xuyên suốt quá trình từ nhà cung cấp ban đầu đến khách hàng cuối cùng.*

1.1.2. Một số mô hình về chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn công ty vận tải, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng *Bên trong mỗi tổ chức, chẳng hạn nhà sản xuất, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng liên quan đến việc nhận và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những chức năng này bao hàm và không bị hạn chế trong việc phát triển sản phẩm mới, marketing, sản xuất, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.*

1.1.3. Lợi ích của chuỗi cung ứng

- Lợi ích của chuỗi cung ứng là giảm bớt các trung gian.
- Vì có các nhà phân phối trung gian, do vậy nhà sản xuất có thể bố trí cơ sở sản xuất tại vị trí tốt nhất, mà không phải phụ thuộc nhiều vào vị trí của khách hàng cuối cùng.
- Thông qua việc tập trung hoạt động sản xuất ở một cơ sở lớn, nhà sản xuất hưởng lợi từ tính kinh tế nhờ quy mô. Mặt khác các nhà sản xuất không cần lưu trữ số lượng lớn sản phẩm hoàn thành, các nhà phân phối ở gần khách hàng sẽ thực hiện việc lưu trữ này.
- Nhà bán sỉ đặt các đơn hàng lớn và nhà sản xuất chiết khấu giá cho nhà bán sỉ làm cho chi phí đơn vị giảm. Nhà bán sỉ giữ nhiều loại sản phẩm tồn kho từ nhiều nhà sản xuất, cung cấp đa dạng sự lựa chọn cho khách hàng bán lẻ.

1.1.4. Cấu trúc chuỗi cung ứng

Bức tranh đơn giản nhất của chuỗi cung ứng là khi chỉ có một sản phẩm dịch chuyển qua một loạt các tổ chức và mỗi tổ chức tạo thêm một phần giá trị cho sản phẩm.

Lấy một tổ chức nào đó trong chuỗi làm qui chiếu, nếu xét đến các hoạt động trước nó - dịch chuyển nguyên vật liệu đến - được gọi là **ngược dòng**; những tổ chức phía sau doanh nghiệp- dịch chuyển vật liệu ra ngoài - được gọi là **xuôi dòng**.

Các hoạt động ngược dòng được dành cho các nhà cung cấp. Một nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu trực tiếp đến nhà sản xuất là nhà cung cấp cấp một; nhà cung cấp đảm nhiệm việc dịch chuyển nguyên vật liệu cho nhà cung cấp cấp một được gọi là nhà cung ứng cấp hai, cứ ngược dòng như vậy sẽ đến nhà cung cấp cấp ba rồi đến tận cùng sẽ là nhà cung cấp gốc.

1.2. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.2.1. Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng

- Theo Viện quản trị cung ứng mô tả quản trị chuỗi cung ứng là việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người và công nghệ là nhân tố then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.

- Theo Hội đồng chuỗi cung ứng thì quản trị chuỗi cung ứng là việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn nguyên vật liệu và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng.

-Theo TS. Hau Lee và đồng tác giả Corey Billington trong bài báo nghiên cứu thì “quản trị chuỗi cung ứng như là việc tích hợp các hoạt động xảy ra ở các cơ sở của mạng lưới nhằm tạo ra nguyên vật liệu, dịch chuyển chúng vào sản phẩm trung gian và sau đó đến sản phẩm hoàn thành cuối cùng, và phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống phân phối”.

1.2.2. Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng

- Trước hết, quản trị chuỗi cung ứng phải cân nhắc đến tất cả các thành tố của chuỗi cung ứng; từ nhà cung ứng và các cơ sở sản xuất thông qua các nhà kho và trung tâm phân phối đến nhà bán lẻ và các cửa hàng; tác động của các thành tố này đến chi phí và vai trò của chúng trong việc sản xuất sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng. Thực ra, trong các phân tích chuỗi cung ứng, điều cần thiết là nhà phân tích phải xét đến người cung cấp của các nhà cung ứng và khách hàng của khách hàng bởi vì họ có tác động đến kết quả và hiệu quả của chuỗi cung ứng.

-Thứ hai, mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng là hiệu lực và hiệu quả trên toàn hệ thống; tổng chi phí của toàn hệ thống từ khâu vận chuyển, phân phối đến tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho trong sản xuất và thành phẩm, cần phải được tối thiểu hóa. Nói cách khác, mục tiêu của mọi chuỗi cung ứng là tối đa hóa giá trị tạo ra cho toàn hệ thống. Giá trị tạo ra của chuỗi cung ứng là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng đối với khách hàng và nỗ lực mà chuỗi cung cấp dùng vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ trong toàn chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng càng cao chứng tỏ sự thành công của chuỗi cung ứng càng lớn.

1.3. NHỮNG NỘI DUNG CHÍNH TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.3.1. Dự báo và hoạch định nhu cầu

Dự báo cung cấp một bức tranh ước tính về nhu cầu tương lai và là cơ sở cho hoạch định và các quyết định kinh doanh. Từ khi tất cả các tổ chức phải đương đầu với một tương lai không chắc chắn, thì sự sai lệch giữa dự báo và nhu cầu thực tế là điều hiển nhiên. Vì thế mục tiêu của kỹ thuật dự báo tốt là tối thiểu hóa sai lệch giữa nhu cầu thực tế và dự báo.

1.3.2. Định vị cơ sở vật chất

Xác định địa điểm cơ sở chính là việc tìm ra những vị trí địa lý tốt nhất cho các cấu thành khác nhau trong chuỗi cung cấp. Bất cứ khi nào tổ chức mở cơ sở mới đều phải ra các quyết định về xác định địa điểm.

1.3.3. Quản trị tồn kho và phân chia rủi ro

Quản trị tồn kho trong chuỗi cung ứng phức hợp là rất khó khăn và có những tác động đáng kể đến mức độ dịch vụ khách hàng và chi

phí chuỗi cung ứng trên phạm vi toàn hệ thống. Tồn kho xuất hiện trong chuỗi cung ứng dưới một vài hình thức: Tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho sản phẩm dở dang, tồn kho thành phẩm. Mỗi một loại tồn kho này cần cơ chế quản lý tồn kho riêng. Tuy nhiên việc xác định cơ chế này thực sự khó khăn bởi vì các chiến lược sản xuất, phân phối hiệu quả và kiểm soát tồn kho để giảm thiểu chi phí toàn hệ thống và gia tăng mức độ phục vụ phải xem xét đến sự tương tác giữa các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng nhưng lợi ích của việc xác định các cơ chế kiểm soát tồn kho này có thể là rất lớn.

1.3.4. Thu mua

Trong chuỗi cung ứng, mỗi tổ chức mua các nguyên vật liệu từ những nhà cung ứng ở mức xích trước nó, gia tăng giá trị và bán chúng cho khách hàng ở mức xích tiếp theo. Mỗi tổ chức, mua và bán các nguyên vật liệu xuyên suốt toàn bộ chuỗi cung ứng. Điểm bắt đầu của mỗi dịch chuyển là việc mua hàng. Việc mua hàng đưa ra cơ chế bắt đầu và kiểm soát dòng nguyên vật liệu trong chuỗi cung ứng. Mua hàng là một chức năng có nhiệm vụ thu thập tất cả các nguyên vật liệu cần thiết cho tổ chức.

1.3.5. Kho hàng

Con người sử dụng nhiều thuật ngữ khác nhau để chỉ kho hàng, chủ yếu là trung tâm phân phối và trung tâm hậu cần. Có thể mô tả trung tâm phân phối là nơi lưu trữ hàng thành phẩm đang trên đường đưa đến khách hàng cuối cùng trong khi các trung tâm hậu cần lưu trữ phối thức sản phẩm rộng hơn tại các điểm trong chuỗi cung ứng. Kho hàng là bất kỳ địa điểm nào mà ở đó hàng hóa tồn kho được lưu trữ trong quá trình lưu chuyển trong chuỗi cung ứng.

1.4. ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT CÂY CAO SU

Kết luận chương 1

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN CAO SU KON TUM

2.1. GIỚI THIỆU VÀI NÉT VỀ CÔNG TY

2.1.1. Đặc điểm chung của công ty

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty

2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

a. Diện tích:

Tổng diện tích vườn cây cao su của công ty năm 2011 là: 10.207 ha, trong đó: Diện tích cao su KTCB: 1.057 ha, diện tích cao su kinh doanh: 9.150 ha.

b. Sản lượng mở khai thác và tiêu thụ

Bảng 2.2. Bảng tổng hợp số liệu cao su khai thác từ năm 2009- 2011

T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Diện tích cao su khai thác	Ha	7.947	8.772	9.150
2	Sản lượng khai thác	Tấn	10.484	11.216	9.540
3	Năng suất khai thác	Tấn/ha	1,32	1,28	1,04

(Nguồn phòng kế toán công ty)

c. Doanh thu và lợi nhuận của công ty

Bảng 2.4. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2009- 2011

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
Doanh thu	431,301	795,168	877,318
Chi phí	347,22	586,152	571,814

Lợi nhuận trước thuế	84,081	209,016	305,504
Lợi nhuận sau thuế	63	157	229
Lợi nhuận/Doanh thu	15%	20%	26%

(Nguồn: phòng Kế toán công ty)

Sản xuất kinh doanh cao su thiên nhiên là hoạt động chính của công ty và được thể hiện rất rõ qua tỷ trọng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su trong tổng doanh thu và lợi nhuận của công ty.

d. Doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su

Bảng 2.6. Bảng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su từ năm 2009-2011

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Giá trị (tỷ đồng)	So sánh (%)	Giá trị (tỷ đồng)	So sánh Năm 2009	Giá trị (tỷ đồng)	So sánh Năm 2009
Tổng doanh thu	392,929	100%	758,484	193%	824,968	201%
Lợi nhuận trước thuế	115,405		279,707		305,294	
Thuế TNDN	28,850		69,927		76,323	
Lợi nhuận sau thuế	86,555		209,780		228,971	
Tỷ suất LN/DT	22%		27,7%		28%	

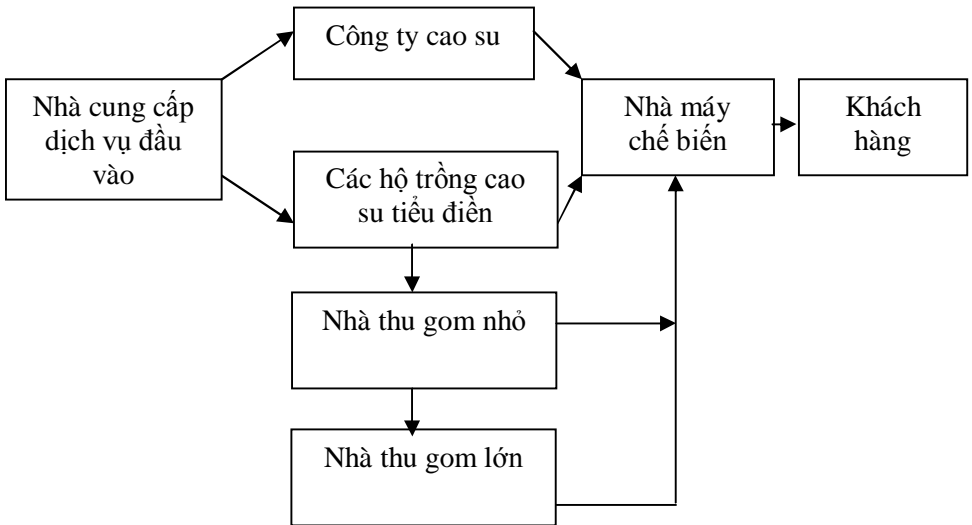
(Nguồn: Phòng kế toán công ty)

2.2. CẤU TRÚC CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM CAO SU THIÊN NHIÊN

Do giới hạn thời gian nghiên cứu và trên địa bàn tỉnh chưa có cơ sở sản xuất ra sản phẩm cuối cùng để đưa vào tiêu dùng trực tiếp nên

đề tài chỉ giới hạn ở mức nghiên cứu chuỗi cung ứng cao su từ khâu sản xuất đến khâu chế biến và tiêu thụ sản phẩm với giới hạn sản phẩm cuối cùng là mũ cao su ở dạng sơ chế.

Cấu trúc chính của chuỗi cung ứng trong sản xuất và kinh doanh cao su tại công ty được thể hiện qua sơ đồ 2.2:



Sơ đồ 2.2. Cấu trúc chuỗi cung ứng cao su tại công ty

2.2.1. Chuỗi cung ứng các yếu tố đầu vào

- **Đối với các hộ trồng cao su tiểu điền:** Các yếu tố đầu vào chính gồm có cây giống, thuốc bảo vệ thực vật, phân bón, các dụng cụ khai thác.

- **Đối với công ty:** Các yếu tố đầu vào chính gồm có cây giống, thuốc bảo vệ thực vật, phân bón, các dụng cụ khai thác được công ty cung cấp và hỗ trợ từ khi gieo trồng tới khi thu hoạch người dân đảm nhận việc chăm sóc, khai thác, bảo vệ vườn cây hoặc góp quyền sử dụng

đất, công ty sẽ trả tiền công thông qua hợp đồng ký kết giữa công ty và các hộ nhận khoán, liên kết.

2.2.2. Chuỗi cung ứng đầu ra của mủ cao su

Mủ cao su sản xuất được tiêu thụ theo 2 hướng chính.

Hướng thứ nhất: Hộ trồng cao su tiểu điền - Các nhà thu gom - Công ty chế biến và bán hàng.

Kênh 1: Hộ trồng cao su tiểu điền - các nhà thu gom nhỏ - Nhà máy chế biến - Khách hàng

Sau khi thu mua cao su từ hộ gia đình nông dân, các nhà thu gom nhỏ sẽ tiêu thụ mủ theo cách:

+ ***Bán cho các nhà thu gom lớn trên địa bàn:*** Sau khi mua mủ cao su từ các hộ, các nhà thu gom nhỏ sẽ bán lại cho các nhà thu gom lớn trong địa bàn. Kênh này diễn ra trên tất cả các huyện trong tỉnh và được áp dụng đối với các nhà thu gom có vốn nhỏ.

+ ***Bán trực tiếp cho công ty:*** Các nhà thu gom nhỏ sẽ trực tiếp bán mủ cho các nhà máy chế biến. Bán mủ theo cách này các nhà thu gom sẽ có thu nhập cao hơn so với bán qua các nhà thu gom lớn.

Kênh 2: Hộ trồng cao su tiểu điền - Thu gom lớn - Nhà máy chế biến - khách hàng.

Ngoài lượng mủ thu gom từ các nhà thu gom nhỏ, các nhà thu gom lớn còn mua trực tiếp mủ từ các hộ gia đình nông dân.

Một số nhà thu gom lớn đặt địa điểm thu mua ngay tại khu vực sản xuất cao su nên họ có thể mua trực tiếp mủ của các hộ nông dân mà không cần phải mua qua trung gian.

Hướng thứ hai: Công ty sản xuất - Công ty tiếp nhận mủ - Công ty chế biến và bán hàng.

Sau khi ký hợp đồng giao khoán vườn cây với các hộ dân công ty sẽ cung cấp vật tư, phân bón, hướng dẫn người dân trồng, chăm

sóc và thu hoạch theo quy định của công ty. Công ty sẽ trực tiếp đi thu gom sản phẩm cao su từ các hộ nông dân đã ký kết hợp đồng với công ty, đưa về chế biến thông qua các đại lý thu mua cao su của công ty.

2.2.3. Chức năng các thành viên tham gia chuỗi cung ứng

a. Mối quan hệ giữa hộ nhận khoán, liên kết và công ty

Công ty là chủ sở hữu toàn bộ vườn cây và sản phẩm thu được từ vườn cây và giao khoán sản lượng cho các hộ nhận khoán theo thông số kỹ thuật của ngành cao su. Công ty đầu tư toàn bộ chi phí trồng, chăm sóc, thu hoạch mù đối với vườn cây cao su khoán trong suốt chu kỳ kinh doanh.

Các hộ dân nhận khoán: Tiếp nhận quản lý, bảo vệ, chăm sóc vườn cây cao su do công ty giao khoán và hưởng tiền công theo tỷ lệ bằng 39% giá trị mù cao su nguyên liệu quy khô do hộ nhận khoán thu hoạch được.

b. Mối quan hệ giữa công ty và các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào

c. Quan hệ giữa công ty với khách hàng tiêu thụ

d. Chức năng của công ty

e. Chức năng của hộ nhận khoán

f. Mối quan hệ giữa các nhà thu gom và hộ trồng cao su

2.2.4. Quan hệ hợp tác trong chuỗi

2.2.5. Cơ cấu về giá trị của các thành viên tham gia trong chuỗi

a. Đối với hộ nhận khoán

Căn cứ theo hợp đồng giao, nhận khoán, hộ nhận khoán được nhận tiền công bằng 39% giá bán mù nguyên liệu quy khô bình quân trong tháng.

$$\text{Tiền nhận khoán các hộ} = 39\% \times S \times (\text{Pt} - \text{C})$$

Trong đó:

S - Sản lượng mù nước qui đổi (quy đổi thành lượng mù khô)

Pt- Giá một tấn thành phẩm xuất bán

C - Chi phí chế biến và bán hàng

Trong năm 2011, giá bán mù thành phẩm bình quân trong năm 86 triệu đồng/tấn, chi phí chế biến và chi phí bán hàng là 7,6 triệu đồng/tấn, vậy đơn giá (mù nguyên liệu qui khô) = 86 - 7,6 = 78,4 triệu đồng/tấn. Số tiền công hộ nhận khoán được nhận trên 01 tấn mù qui khô = 78,4 x 39% = 30,6 triệu đồng

b. Đối với các hộ liên kết

Cách tính tiền công cũng tương tự như đối với hộ nhận khoán, tuy nhiên hộ liên kết góp đất sản xuất do vậy họ được nhận giá trị lợi ích từ việc góp quyền sử dụng đất được tính bằng 3,7% theo giá trị của mù nguyên liệu quy khô các hộ liên kết nhập cho công ty.

c. Đối với công ty

Trong năm 2011 giá bán bình quân là 86 triệu đồng/ tấn

Giá thành tiêu thụ bình quân: 54,174 triệu đồng/ tấn

Lợi nhuận/tấn sản phẩm tiêu thụ: 31,848 triệu đồng/ tấn.

d. Đối với các hộ trồng cao su tiểu điền

Lợi nhuận các hộ là: 66.000.000 - 34.000.000 = 32.000.000 đồng

e. Đối với các đại lý thu gom

Hiệu quả hoạt động của các đại lý thu gom:

Cách tính toán giá thu mua và giá nhập mù cao su cho các nhà máy chế biến của các đại lý thu gom được tính như sau:

Giá thu mua: $G \times DRC \times SL$

Trong đó: G: Giá mủ cao su nước; DRC: Hàm lượng mủ cao su khô; SL: Số lượng.

Chênh lệch giữa giá mua và giá bán: 1.200đồng/ kg mủ nước, qui ra mủ khô chênh lệch 4.000 đồng/kg.

Bảng 2.10: Hiệu quả của các thành viên trong chuỗi
(tính trên 1 tấn sản phẩm mủ qui khô)

Nội dung	Doanh thu (1.000đ)	Chi phí (1.000đ)	Lợi nhuận	
			Giá trị (1.000đ)	LN/C P (%)
1. Kênh thứ 1				
Hộ nhận khoán	30.600	24.000	6.600	27%
Công ty cao su	86.000	54.152	31.848	59%
2. Kênh thứ 2				
Hộ trồng cao su tiểu điền	66.000	34.000	32.000	94%
Các nhà thu gom	4.000	2.600	1.400	54%
Công ty cao su	86.000	73.600	12.400	17%

Qua số liệu thống kê trên, cho thấy: Theo kênh thứ nhất thì lợi nhuận chủ yếu thuộc về phía công ty cao su. Cơ cấu lợi nhuận này cần được tính toán lại sao cho lợi ích của các hộ nhận khoán và công ty được phân chia hợp lý hơn. Đối với kênh thứ 2 lợi nhuận cao nhất thuộc về các hộ trồng cao su tiểu điền, cơ cấu lợi nhuận tương đối hợp lý, điều này khuyến khích người dân tăng diện tích trồng cao su tiểu, phù hợp với qui hoạch phát triển cao su của tỉnh.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY

2.3.1. Dự báo nhu cầu

a. Dự báo nhu cầu sử dụng cao su thiên nhiên trên thế giới

b. Tình hình dự báo của công ty

2.3.2. Định vị cơ sở vật chất

2.3.3. Tiếp nhận nguyên vật liệu

a. Các yêu cầu kỹ thuật trong việc thu hoạch mủ

b. Chủ thể trong việc tiếp nhận mủ:

c. Xác định hàm lượng mủ

2.3.4. Hệ thống kho bãi, dự trữ

2.3.5. Quản trị tồn kho

2.4. ĐÁNH GIÁ VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY

2.4.1. Ưu điểm

- Công ty có qui trình trồng khai thác và chế biến mủ cao su khép kín từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ do vậy có thể quản lý chặt chẽ chất lượng sản phẩm.

- Giữa công ty và các hộ nhận khoán, liên kết có hợp đồng giao nhận khoán qui định rõ ràng quyền lợi và nghĩa vụ của các bên, qua đó giúp cho các hộ dân nhận khoán yên tâm gắn bó lâu dài với cây cao su.

- Các nhà máy chế biến đặt tại các địa điểm tập trung diện tích khai thác lớn do vậy có thể tiết kiệm chi phí vận chuyển, bảo quản.

- Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008, đảm bảo nguồn nguyên liệu tốt, được phân loại ngay từ đầu, công tác kiểm phẩm, phân loại sản phẩm luôn được thực hiện kịp thời và nghiêm túc làm cho chất lượng sản phẩm mủ được nâng lên, giữ tín nhiệm với khách hàng trong và ngoài nước.

- Công ty có đội ngũ công nhân có tay nghề cao, thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng kỹ thuật để nâng cao tay nghề.

2.4.2. Hạn chế

Ngoài những ưu điểm nổi bật như trên, chuỗi cung ứng của công ty vẫn còn một số hạn chế sau:

- Vườn cao su khoán, liên kết, do diện tích nhỏ lẻ, phân tán, đan xen lẫn nhau nên hầu hết các nông trường không phân chia được khu cạo, dẫn đến công tác quản lý và bảo vệ vật tư sản phẩm gặp nhiều khó khăn.

- Đơn giá mua của công ty đưa ra để thanh toán cho các hộ nhận khoán, liên kết thường chưa sát với giá thị trường.

- Công ty chưa đầu tư nhiều cho việc nghiên cứu nhu cầu thị trường để sản xuất ra các chủng loại sản phẩm mua theo nhu cầu thị trường, qua đó nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm.

- Công ty còn thiếu sự liên kết với các nhà nhập khẩu cũng như khách hàng trong nước.

- Trong các năm qua, tỷ lệ thành phẩm tiêu thụ thông qua hình thức xuất khẩu và ủy thác xuất khẩu còn thấp.

Kết luận chương 2

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CAO SU KON TUM

3.1. CÁC THAY ĐỔI TRONG TƯƠNG LAI CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHUỖI CUNG ỨNG

3.1.1. Yêu cầu về chất lượng từ khách hàng cuối cùng

3.1.2. Giá bán sản phẩm sụt giảm và sự gia tăng chi phí đầu vào.

3.1.3. Yêu cầu mở rộng thị trường đầu ra

3.2. MỤC TIÊU QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

3.2.1. Tăng lợi ích của khách hàng cuối cùng

Để đảm bảo chất lượng hàng hóa theo yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, trong công tác chế biến mũ cao su cần từng bước thay đổi cơ cấu chủng loại sản phẩm mũ theo nhu cầu thị trường, giữ vững chất lượng sản phẩm, thường xuyên nắm bắt diễn biến thị trường để có đối sách phù hợp. Làm tốt công tác kiểm phẩm, vận hành tốt hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008.

3.2.2. Đảm bảo lợi ích các thành viên trong chuỗi

Chuỗi cung ứng là sự thiết kế xây dựng, tổ chức liên kết toàn bộ các hoạt động từ sản xuất, chế biến, phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng, phù hợp với một chất lượng sản phẩm và một thị trường cụ thể đã thiết kế, sao cho ngày càng có nhiều lợi nhuận và phân phối lợi nhuận cho các thành viên tham gia một cách minh bạch và công bằng.

Xác định tỷ lệ hưởng lợi giữa các hộ nhận khoán và công ty theo hướng gia tăng tỷ lệ lợi nhuận mà các hộ nhận khoán được hưởng, đảm bảo tiền công của các hộ nhận khoán không cách quá nhiều so với lương công nhân của công ty.

a. Đề xuất về tỷ lệ phân chia lợi ích giữa công ty và các hộ nhận khoán, liên kết.

Dựa vào vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2009-2011, thông qua việc tham khảo ý kiến của các hộ dân tham gia nhận khoán, tác giả đề xuất tỷ lệ hưởng lợi của các hộ nhận khoán là 48%, của công ty là 52%.

b. Tổ chức mua nguyên vật liệu phục vụ sản xuất hợp lý hơn.

c. Phát triển thị trường tiêu thụ

3.3.CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY

3.3.1. Hoàn thiện công tác dự báo

Cao su là sản phẩm chịu ảnh hưởng lớn về giá cả, sản lượng sản xuất, tình hình tiêu thụ trên thị trường thế giới, nhất là những nước có ngành công nghiệp sản xuất ô tô phát triển như: Nhật Bản, Mỹ, Trung Quốc...

Với phương thức dự báo hiện nay của công ty mới chỉ hoàn toàn dựa vào kế hoạch sản xuất của mình mà chưa chú trọng đến việc tìm hiểu các thông tin về giá cả cũng như nhu cầu thị trường.

Do vậy công ty cần có nghiên cứu sâu hơn về thị trường tiêu thụ cao su trong nước cũng như thế giới, qua đó đưa ra dự báo nhu cầu ít nhất là trong ngắn hạn để làm cơ sở xây dựng kế hoạch sản xuất phù hợp, định giá sản phẩm linh hoạt. Đối với những thời điểm thị trường có nhu cầu tiêu thụ cao su cao, công ty cần có biện pháp đẩy mạnh sản xuất thông qua việc tính toán cho công nhân làm thêm giờ, vận hành hết công suất của nhà máy chế biến.

Việc dự báo lượng cung của mủ cao su tự nhiên phụ thuộc vào diện tích trồng cao su, chu kỳ khai thác, sản lượng khai thác, do vậy để có nguồn dữ liệu dự báo đáng tin cậy thì công ty nên xây dựng cơ sở dữ liệu của vườn cây trong đó tập trung vào các yếu tố: Diện tích, địa điểm, đối tượng nhận khoán.

3.3.2.Tăng diện tích cao su trồng mới

Trong thời gian tới công ty cũng nên có kế hoạch mở rộng diện tích cao su để tận dụng nguồn nhân lực dồi dào cũng như mối liên hệ sẵn có với các hộ nhận khoán, liên kết trong việc trồng và khai thác cao su nhằm tận dụng tối đa công suất thiết kế của các nhà máy chế biến.

3.3.3.Tiến hành dần dần đổi thửa

Diện tích vườn cây giao khoán, liên kết của các hộ dân bình quân thấp (trên dưới 1 ha/hộ) do đó khi giá mủ cao su trên thị trường thấp, thu nhập từ vườn cây nhận khoán và liên kết chiếm tỷ trọng thấp so với các khoản thu nhập khác của họ. Từ đó, các hộ dân thờ ơ với vườn cây, chấp hành thời gian cạo kém. Ngược lại khi giá mủ cao su trên thị trường tự do tăng cao, một số hộ đã tự ý cạo mủ không theo kế hoạch của công ty, cạo vào ban đêm để lấy mủ đem ra ngoài bán, gây thất thoát cho công ty. Mặt khác, vườn cao su khoán, liên kết, do diện tích nhỏ lẻ, phân tán, đan xen lẫn nhau nên hầu hết các nông trường không phân chia được khu vực cạo, điều này sẽ dẫn đến khó khăn trong việc quản lý và bảo vệ vật tư, sản phẩm.

Để khắc phục những hạn chế trên, công ty nên thực hiện phương án dồn điền, đổi thửa, những hộ có diện tích nhận khoán, liên kết < 1 ha nên vận động nhượng lại cho các hộ khác có diện tích lớn hơn hoặc 2 - 3 hộ tập trung nhượng lại cho một hộ. Việc dồn điền đổi thửa sẽ giải quyết được tình trạng sản xuất manh mún, tạo điều kiện thuận lợi để áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, đưa cơ giới hóa vào sản xuất, giúp giảm chi phí sản xuất và tăng hiệu suất lao động, nâng cao thu nhập cho các hộ nhận khoán. Quy mô diện tích vườn cây cao su cho một hộ phải trên 2,5 ha thì thu nhập mới đảm bảo cho cuộc sống và sinh hoạt của một hộ.

3.3.4. Nâng cao năng lực hoạt động của các nhà máy chế biến

Để có đủ sản phẩm nguyên liệu cho các nhà máy chế biến, công ty cần :

- Phối hợp với chính quyền địa phương nơi trồng cao su để tổ chức tập huấn về kỹ thuật, công ty cam kết đầu tư phân bón, vật tư cho người nông dân đồng thời ký kết các hợp đồng thu mua.

- Phát huy năng lực thu mua ở các địa điểm thu mua hiện có tại địa phương bằng cách chuyển đến vị trí thuận lợi cho người nông dân, tiến hành thanh toán tiền mặt tại chỗ cho người nông dân.

3.3.5. Đầu tư nhà máy chế biến kết hợp với đổi mới công nghệ chế biến

a. Xây dựng nhà máy chế biến

Theo Đề án xây dựng và phát triển các ngành kinh tế mũi nhọn và sản phẩm kinh tế chủ lực của tỉnh Kon Tum đến năm 2020, cao su và các sản phẩm chế biến từ cao su là 1 trong 9 sản phẩm chủ lực của tỉnh. Trong dự án qui hoạch phát triển cao su tỉnh Kon Tum giai đoạn 2008- 2015 diện tích trồng cao su của toàn tỉnh sẽ là 78.400 ha, trong đó diện tích trồng cao su tại huyện Sa Thầy đến năm 2015 là 40.000 ha. Hiện tại toàn tỉnh có 4 nhà máy chế biến quy mô lớn với tổng công suất thiết kế 24.000 tấn/ năm. Như vậy, công suất chế biến của các nhà máy giai đoạn 2012 - 2020 còn thiếu 26.000 tấn/ năm cho năm 2015 và thiếu 66.000 tấn/năm cho năm 2020.

b. Đổi mới công nghệ chế biến

Để từng bước đa dạng hóa sản phẩm nhằm đáp ứng ngày càng cao của thị trường, ngoài các dây chuyền công nghệ hiện có, trong thời gian tới công ty cũng nên đầu tư cho việc đổi mới công nghệ chế biến mủ cao su nhằm nâng cao giá trị của sản phẩm. Đổi mới công nghệ sản xuất trên cơ sở lựa chọn cơ cấu sản phẩm chế biến phù hợp với thị trường và có hiệu quả sản xuất cao.

c. Đầu tư công nghệ chế biến gỗ cao su

Hiện nay mặt hàng gỗ cao su đang được tiêu thụ khá mạnh. Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam chủ trương đa dạng hóa sản phẩm cây cao su (ngoài mủ) nhằm tăng thu nhập khai thác đất

nông nghiệp; trong đó, gỗ cao su được xem là mặt hàng chiến lược của ngành.

Trong năm 2011 giá gỗ cao su đã lên mức 6 triệu đồng/m³. Hàng năm, trên địa bàn tỉnh nói chung và công ty đều có vườn cây đã hết thời gian thu hoạch mũ đưa vào thanh lý. Do vậy, để tận dụng giá trị của gỗ cao su, công ty nên có bước đột phá về đầu tư xây dựng những cơ sở chế biến các sản phẩm gỗ cao su với công nghệ hiện đại để góp phần đưa công nghiệp chế biến đồ gỗ trên địa bàn tỉnh phát triển.

3.3.6. Rút ngắn thời gian tiếp nhận mũ cao su

Sản phẩm chính của cây cao su là mũ nước, chiếm 75 - 85% tổng sản lượng vườn cây, số còn lại là mũ tạp. Chất lượng mũ nước ảnh hưởng lớn đến chất lượng cao su sơ chế mũ cốm, mũ tờ, mũ kem... Mũ nước tốt có thể chế biến ra mũ loại I đạt 95 - 98% tổng sản phẩm mũ cao su sơ chế hàng năm. Mũ nước được khai thác từ vườn cây phải được bảo quản tốt, chuyển tới nhà máy ngay trong ngày và được chế biến với công nghệ hiện đại, sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao trong kinh doanh sản xuất cao su thiên nhiên.

3.3.7. Hoàn thiện mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi

Để đẩy mạnh sự phát triển của ngành cao su trong thời gian tới cần tập trung vào các giải pháp sau:

- Đối với công ty và các hộ trồng cao su tiểu điền, cần tập trung đầu tư thâm canh, đồng thời mạnh dạn rút ngắn thời gian khai thác đối với các vườn cây kém hiệu quả, chất lượng thấp từ đó có thể tăng năng suất, hạ giá thành sản phẩm.

Trong việc phát triển mở rộng diện tích cần chú ý đến việc lựa chọn loại giống và cơ cấu giống phù hợp có năng suất cao và có mức

đầu tư chăm sóc hợp lý để nâng cao chất lượng vườn cây.

- Đối với các nhà máy chế biến, tập trung nghiên cứu để nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm chế biến; đồng thời, đổi mới công nghệ sản xuất trên cơ sở lựa chọn cơ cấu sản phẩm chế biến phù hợp với thị trường và có hiệu quả sản xuất cao. Nghiên cứu và sản xuất các sản phẩm theo hướng phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng khách hàng, từng vùng thị trường với giá cả cạnh tranh nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh.

- Đối với các hộ thu gom, hiệu quả hoạt động phụ thuộc vào khối lượng sản phẩm thu gom được. Trong thời gian qua, do khối lượng sản phẩm cao su tỉnh Kon Tum còn ít nên hoạt động của tác nhân này còn hạn chế. Tuy nhiên, định hướng phát triển cao su trong thời gian tới là tập trung mở rộng quy mô diện tích, do đó, khối lượng sản phẩm tạo ra sẽ rất lớn. Do đó, nếu tác nhân thu gom tổ chức tốt khâu thu mua, mở rộng mối quan hệ với các cơ sở chế biến, các cơ sở tiêu thụ sản phẩm thì không những nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của chính bản thân tác nhân này mà còn nâng cao được hiệu quả hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng.

Mặt khác, với việc tập trung mở rộng sản xuất với quy mô lớn, tạo ra nhiều sản phẩm sẽ tạo ra những khó khăn nhất định trong việc tiêu thụ sản phẩm của cả người sản xuất cũng như các nhà máy chế biến, do vậy, cần có cơ chế khuyến khích để mở rộng các tác nhân trung gian tiêu thụ sản phẩm tham gia vào chuỗi cung ứng để từ đó nâng cao được hiệu quả hoạt động của toàn bộ chuỗi. Tăng cường sự hợp tác trực tiếp giữa công ty với người nông dân trồng cao su là một giải pháp quan trọng nhất để rút ngắn chuỗi cung.

- Đối với các hộ trồng cao su tiểu điền: Khối lượng cao su thu hoạch trong ngày thường nhỏ lẻ và phân tán vì vậy để thiết lập mối

quan hệ trực tiếp giữa công ty và người nông dân trồng cao su là rất khó. Nguyên nhân chủ yếu là công ty không có đủ điều kiện về lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật, hơn nữa tổ chức theo hướng này chi phí rất cao.

Vì thế, hình thức hợp tác thích hợp nhất trong giai đoạn này phải trải qua 2 giai đoạn:

+ *Thứ nhất*, công ty hợp tác với các nhà thu gom lớn ở trong tỉnh trong việc bao tiêu sản phẩm thông qua các hợp đồng cụ thể. Trong các hợp đồng này ghi rõ số lượng, chủng loại và chất lượng sản phẩm, giá cả cao su biến động theo cung cầu thị trường Thế giới, vì vậy công ty phải có trách nhiệm thông báo giá kịp thời cho các nhà thu gom và cam kết mua đúng với giá đã thông báo.

+ *Thứ hai*, trên cơ sở đó các nhà thu gom lớn sẽ hợp tác trực tiếp với các hộ nông dân trong việc cung ứng vật tư và bao tiêu sản phẩm.

- Đối với các hộ nhận khoán, liên kết

+ Công ty cần xác định rõ bản chất của hợp đồng khoán, liên kết vườn cây cao su, các điều khoản của hai hợp đồng này đảm bảo chặt chẽ, đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên tham gia.

+ Xây dựng điều chỉnh tỷ lệ lợi ích được hưởng giữa công ty và người nhận khoán, hộ liên kết trên nguyên tắc tính đúng, tính đủ và đảm bảo hài hòa lợi ích giữa người dân và công ty. Việc áp dụng đơn giá tính tỷ lệ tiền công cho các hộ nhận khoán và liên kết phải sát với giá thị trường, tránh xảy ra những mâu thuẫn giữa công ty và các hộ nhận khoán.

+ Tăng cường tổ chức các lớp tập huấn, phổ biến kỹ thuật, cách phòng trừ sâu bệnh, kỹ thuật cạo mủ cho các hộ nhận khoán, liên kết.

Kết luận chương 3

KẾT LUẬN

Để đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững, cạnh tranh và hội nhập quốc tế, Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum cần chú trọng đến công tác nghiên cứu và áp dụng quản trị chuỗi cung ứng tại công ty, việc áp dụng quản trị chuỗi cung ứng sẽ giúp cho công ty thiết lập mối liên kết giữa các nông hộ, nhà máy chế biến, đại lý thu mua và khách hàng nhằm nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm và năng lực cạnh tranh cho công ty.

Sau khi nghiên cứu về lý luận và thực tiễn, luận văn tác giả đã hoàn thành một số nhiệm vụ sau:

- Nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận có liên quan đến quản trị chuỗi cung ứng.

- Đánh giá thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của công ty, từ đó rút ra những ưu điểm và hạn chế.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện chuỗi cung ứng tại công ty, bao gồm các giải pháp liên quan đến: Hoàn thiện công tác dự báo, nâng cao năng lực của các nhà máy chế biến, hoàn thiện mối quan hệ hợp tác trong chuỗi, tiến hành đồn điền đổi thửa, rút ngắn thời gian tiếp nhận mủ cao su...

Việc quản trị thành công chuỗi cung ứng tại công ty sẽ giúp gia tăng giá trị lợi nhuận không những cho công ty mà còn đem lại lợi ích cho các tác nhân tham gia trong chuỗi. Điều này thúc đẩy các tác nhân tham gia trong chuỗi cung ứng phát huy hết khả năng và lợi thế của mình thông qua việc đầu tư mở rộng diện tích trồng cao su, đầu tư thêm nhà máy chế biến, nâng cao chất lượng, đa dạng sản phẩm, mở rộng thị trường tiêu thụ,... qua đó đem lại giá trị gia tăng cho toàn bộ chuỗi.