

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

LÊ THỊ KIM BÌNH

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CAO SU
TỰ NHIÊN CỦA CÔNG TY CAO SU KONTUM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2010

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay hầu như không lĩnh vực nào trong đời sống kinh tế xã hội mà không sử dụng các sản phẩm được sản xuất từ mủ cao su tự nhiên, mặc dù cao su nhân tạo đã được sản xuất để thay thế cao su tự nhiên. Chính vì vậy nhu cầu cao su tự nhiên ngày càng tăng.

Xuất phát từ những nguyên nhân trên cùng với việc tìm hiểu cơ sở lý luận và thực tiễn của ngành cao su của Việt nam và ở tại địa phương tôi đã chọn đề tài **“Xây dựng chiến lược kinh doanh cao su tự nhiên của Công ty cao su Kontum”** cho luận văn tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài :

1. Phân tích xu thế thị trường về cây cao su để làm cơ sở đánh giá chiến lược kinh doanh tại đơn vị
2. Xác định năng lực cốt lõi và những hạn chế trong việc xây dựng chiến lược
- 3.Đưa ra những kiến nghị nhằm củng cố và xây dựng chiến lược kinh doanh cao su một trong những thế mạnh của Công ty cao su Kontum.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài :

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu và cũng là trọng tâm của đề tài. Từ những phân tích tình hình thực tế của Công ty cao su KonTum, kết hợp với nghiên cứu lý luận về quản trị chiến lược để đưa ra các giải pháp hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cao su KonTum đến 2015

3.2 Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Luận văn nghiên cứu những vấn đề ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh cao su tự nhiên của công ty Cao su Kontum tại địa bàn Kontum

- Thời gian: Các giải pháp đề xuất được đề cập trong luận văn có ý nghĩa từ nay đến 2015

4. Phương pháp nghiên cứu

- Kết hợp phương pháp phân tích định tính với định lượng

- Phương pháp phân tích tổng hợp

5. Phương pháp thu thập số liệu

Nguồn số liệu sơ cấp

Nguồn số liệu thứ cấp

6. Kết cấu luận văn

Chương 1. Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh

Chương 2. Hoạt động sản xuất kinh doanh sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty cao su Kontum

Chương 3. Xây dựng chiến lược kinh doanh cao su tự nhiên tại công ty cao su Kontum

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Đơn vị kinh doanh chiến lược và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1.1.1 Đơn vị kinh doanh chiến lược

**Khái niệm đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU- Strategic Business Unit)*

Đơn vị kinh doanh chiến lược là một đơn vị kinh doanh nhưng phân biệt với các đơn vị khác bởi vì đơn vị này phục vụ một thị trường bên ngoài xác định. Đơn vị kinh doanh có sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược kinh doanh riêng.

1.1.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hay chiến lược kinh doanh là tổng thể 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 cặp *sản phẩm - thị trường* cụ thể.

1.1.3 Sự cần thiết và vai trò của chiến lược kinh doanh

1.1.3.1 Sự cần thiết của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp có được một cơ sở niềm tin để tồn tại và phát triển trong môi trường luôn biến động.

1.1.3.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh

Giúp các doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, dự báo các điều kiện trong môi trường tương lai gần cũng như tương lai xa gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường kinh doanh sử dụng hiệu quả và phân bổ nguồn lực hợp lý để đạt mục tiêu chung của tổ chức.

1.2 Các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1.2.1 Chiến lược chi phí thấp nhất

Chiến lược này là duy trì mức chi phí thấp nhất trong ngành hoặc trên thị trường. Mục đích của đơn vị kinh doanh khi theo đuổi chiến lược hạ thấp chi phí là làm tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh

1.2.2 Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm

Nội dung cốt lõi của chiến lược này là làm cho sản phẩm hay dịch vụ của công ty khác biệt và nổi trội hơn sản phẩm, dịch vụ của đối thủ cạnh tranh (về hình thức, tính năng độ bền, chất lượng dịch vụ, hình ảnh thương hiệu ...)

1.2.3 Chiến lược tập trung

Công ty đeo đuổi chiến lược này chỉ tập trung vào những thị trường ngách (niche markets). Đó là những phân khúc thị trường nhỏ với đặc điểm riêng biệt. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm.

1.3. Tiến trình hoạch định chiến lược kinh doanh

1.3.1 Xây dựng mục tiêu của đơn vị kinh doanh

Mục tiêu của đơn vị kinh doanh phải phù hợp với sứ mệnh, viễn cảnh của Công ty đã được xác định trong chiến lược của toàn Công ty. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải có tính khả thi, cụ thể, gắn với thời hạn thực hiện nhất định, phải đo đếm được.

1.3.2 Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh ngành

Một ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Trong quá trình cạnh tranh các công ty này có ảnh hưởng đến các công ty khác. Nói chung, các ngành bao gồm một hỗn hợp và đa dạng các chiến lược cạnh tranh mà các công ty theo đuổi để có được mức thu nhập cao hơn trung bình.

Năm nguồn lực cạnh tranh quyết định khả năng sinh lợi của ngành

1.3.2.1 Sự đe dọa của đối thủ tiềm năng

Đối thủ tiềm ẩn bao gồm các công ty hiện nay chưa có mặt trong môi trường cạnh tranh của ngành nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai.

1.3.2.2 Sức ép từ sản phẩm thay thế

Là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hoặc các ngành hoạt động kinh doanh cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng.

1.3.2.3 Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Các nhà cung cấp có thể mạnh sẽ trở thành nguy cơ khi họ đòi nâng giá và sử dụng các biện pháp để ép doanh nghiệp phải trả giá cao hoặc cho họ giảm chất lượng sản phẩm cung cấp, giảm dịch vụ đi kèm. Trái lại các nhà cung cấp có vị thế thường đem lại cho doanh nghiệp có hội đạt lợi thế cạnh tranh về giá cả hoặc chất lượng sản phẩm trên thị trường.

1.3.2.4 Năng lực thương lượng của người mua sản phẩm

Khách hàng là những người mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, là nhân tố quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị nhất của hãng. Để thoả mãn nhu cầu khách hàng và đem lại lợi nhuận, cần thiết phải phân loại khách hàng trên cơ sở các yếu tố địa lý, nhân khẩu học, thái độ, tâm lý...

1.3.2.5 Cạnh tranh của các công ty hiện có

Đối thủ cạnh tranh là các công ty hiện đang hoạt động cùng ngành kinh doanh với doanh nghiệp có vị thế vững vàng trên thị trường, là áp lực mạnh nhất đối với các doanh nghiệp vì họ đều mong muốn tăng lợi nhuận cho công ty của mình.

1.3.3 Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

1.3.3.1 Môi trường vĩ mô

+ Nhân tố kinh tế

- Xu hướng tổng sản phẩm quốc nội và tổng sản phẩm quốc dân
- Lãi xuất
- Tỷ lệ lạm phát
- Cán cân thanh toán, tỷ giá hối đoái

+ Nhân tố thể chế và pháp lý

+ Nhân tố công nghệ:

+ Nhân tố xã hội, dân số, phong tục, sở thích...

+ Nhân tố tự nhiên

1.3.3.2 Phân tích chiến lược hiện tại của đơn vị kinh doanh

Để tìm ra chiến lược hợp lý và hiệu quả, đơn vị kinh doanh phải phân tích những đặc tính cụ thể của đơn vị kinh doanh : nguồn lực, tiềm lực và năng

lực cốt lõi của đơn vị kinh doanh đó để hiểu sâu hơn về lợi thế cạnh tranh và khả năng chiến lược của đơn vị kinh doanh.

1.3.3.3 Phân tích các nguồn lực hình thành chiến lược cạnh tranh

*** Nguồn lực vô hình và hữu hình**

Nguồn lực là tổng thể các yếu tố : Tổ chức, kỹ thuật, nhân sự, vật chất, tài chính ...của công ty, nguồn lực được chia thành 2 loại đó là nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình

Nguồn lực hữu hình : Có thể nhìn thấy được định lượng được như các nguồn tài chính, các nguồn tổ chức, các nguồn vật chất, các nguồn kỹ thuật.

Nguồn lực vô hình: Không thể đo lường chính xác như nguồn nhân sự, nguồn sáng kiến, các nguồn lực danh tiếng

1.3.3.4 Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau.

Các năng lực cốt lõi phải đảm bảo bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: Đáng giá, hiếm, khó bắt chước, và không thể thay thế. Các khả năng tiềm tàng không thỏa mãn bốn tiêu chuẩn đó không phải là năng lực cốt lõi.

1.3.3.5 Phân tích chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị là tổng hợp các hoạt động của doanh nghiệp nhằm làm tăng giá trị. Trong chuỗi giá trị có các nhóm sau

Nhóm hoạt động chính thì bao gồm dãy năm loại hoạt động :

1- Đưa nguyên vật liệu vào kinh doanh; 2- Vận hành, sản xuất- kinh doanh; 3- Vận chuyển ra bên ngoài; 4- Marketing và bán hàng; 5- Cung cấp các dịch vụ liên quan. (Đây là nhóm tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm)

Nhóm hỗ trợ chứa các hoạt động tạo ra giá trị bao gồm:

1- Hạ tầng, 2- Quản trị nhân lực, 3- Công nghệ, 4 - Mua sắm.

- *Yếu tố marketing*: Là những yếu tố liên quan đến nghiên cứu thị trường khách hàng và hệ thống thông tin marketing.

- *Yếu tố về nhân lực*: Chất lượng bộ máy lãnh đạo và các quản trị viên.
- *Yếu tố tài chính*: Khả năng huy động vốn trên các thị trường tài chính.
- *Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ*: Vị trí của đơn vị kinh doanh, chi nhánh, phòng giao dịch của đơn vị kinh doanh

1.3.4 Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

1.3.4.1 Phân đoạn thị trường

a. Khái niệm

Phân đoạn thị trường là phân chia thị trường thành những phần khác biệt (nhưng trong mỗi phần lại tương đối đồng nhất) bằng những tiêu thức thích hợp, từ đó sẽ thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng, đạt được các mục tiêu marketing của mình.

b. Các tiêu thức và phương pháp phân đoạn thị trường

- Phân đoạn theo địa lý
- Phân đoạn theo đặc điểm dân số học.
- Phân đoạn theo tâm lý.
- Phân đoạn theo cách ứng xử (Behavior Segmentation)

1.3.4.2 Đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu

Đánh giá các phân đoạn thị trường là công việc đầu tiên mà các đơn vị phải thực hiện trước khi lựa chọn thị trường mục tiêu. Dựa vào kết quả đánh giá các phân đoạn thị trường, tiếp theo các đơn vị kinh doanh phải tiến hành lựa chọn nên phục vụ bao nhiêu phân đoạn thị trường cụ thể nào.

1.3.5 Định vị trên thị trường mục tiêu.

Khi đã xác định được thị trường mục tiêu, các đơn vị kinh doanh cần phải quyết định chiếm được vị trí nào trong phân đoạn đó. Vị trí của một sản phẩm thể hiện mức độ đánh giá của khách hàng về sản phẩm đó, tức là vị trí sản phẩm chiếm được trong tâm trí khách hàng so các sản phẩm cạnh tranh khác trên cơ sở những đặc điểm khác biệt chiếm ưu thế.

1.3.6 Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu.

1.3.6.1. Xây dựng các chiến lược kinh doanh tổng quát

- Xây dựng chiến lược chi phí thấp

+ Khi chọn chiến lược hạ thấp chi phí không chú ý đến việc phân đoạn thị trường mà thường cung cấp sản phẩm cho khách hàng trung bình.

- Xây dựng chiến lược khác biệt hoá sản phẩm

+ Khi chọn theo chiến lược khác biệt không muốn tăng chi phí không cần thiết và cố gắng giữ chúng gần bằng với những đơn vị theo chiến lược chi phí thấp.

- Xây dựng chiến lược tập trung

+ Khi đơn vị kinh doanh đã lựa chọn phân đoạn thị trường, đơn vị kinh doanh theo chiến lược tập trung bằng cách hoặc là khác biệt hoá sản phẩm hoặc là có chi phí thấp.

1.3.6.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

a. Đánh giá các chiến lược được xây dựng

- Đối với chiến lược chi phí thấp.

* Thuận lợi:

+ Đơn vị có lợi thế về chi phí để phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh.

+ Ít bị tác động bởi sự tăng giá các yếu tố đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh

* Khó khăn

+ Phải nỗ lực tìm phương pháp sản xuất và cung ứng dịch vụ với chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

+ Đối thủ cạnh tranh dễ dàng bắt chước một cách dễ dàng

- Đối với chiến lược khác biệt hoá sản phẩm

* Thuận lợi:

+ Sự khác biệt và trung thành nhãn hiệu tạo nên một rào cản với các đơn vị khác cố thâm nhập vào ngành .

* Khó khăn:

Sự đa dạng của nhu cầu thị trường là khó khăn lớn cho việc tạo ra những sản phẩm độc đáo mà lại phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng

- Đối với chiến lược tập trung trong kinh doanh

* Thuận lợi:

Uy tín về các sản phẩm dịch vụ tạo nên sự trung thành của khách hàng làm giảm mối đe dọa từ các sản phẩm dịch vụ khác thay thế.

* Khó khăn:

Sự thay đổi công nghệ hay thị hiếu khách hàng sẽ làm giảm vị thế cạnh tranh của đơn vị.

b. Lựa chọn chiến lược tối ưu

Để có được chiến lược tối ưu các đơn vị kinh doanh cần phải phân tích những điểm mạnh, yếu cũng như thời cơ, thách thức trên thị trường, các mục tiêu đã định ra, kết quả phân tích, xác định các hoạt động, lợi thế cạnh tranh mà đơn vị đã tạo ra.

KẾT LUẬN

Từ cơ sở lý luận trên chúng ta thấy rằng sự thành công hay thất bại của một ngành kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào việc khai thác và tận dụng tối đa khả năng sẵn có của mình. Để có chiến lược phù hợp cần phải thiết lập mục tiêu, đánh giá vị trí hiện tại, xác định các nguồn lực và năng lực cốt lõi, để xây dựng chiến lược phù hợp.

Sau khi đánh giá, doanh nghiệp sẽ lựa chọn chiến lược kinh doanh cho ngành nhà hoạch định sẽ chuyển sang giai đoạn lựa chọn chiến lược. Để có được lựa chọn đúng đắn, cần kết hợp đầy đủ các biến nội lực cũng như các biến môi trường khách quan.

CHƯƠNG 2: HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH SẢN PHẨM CAO SU TỰ NHIÊN CỦA CÔNG TY CAO SU KONTUM

2.1. Khái quát về công ty cao su Kontum(KORUKO)

2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển và chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cao su Kon Tum

Thông tin tổng quát về Công ty:

- Tên Công ty : CÔNG TY CAO SU KON TUM
- Tên bằng tiếng Anh : KONTUM RUBBER COMPANY (KORUCO)
- Địa chỉ : 258, Phan Đình Phùng, thành phố Kon Tum, tỉnh Kon Tum
- Mã số thuế: 6100104839
- Loại hình doanh nghiệp: Doanh nghiệp Nhà nước - Thành lập năm 1984

2.1.1.1. Quá trình hình thành Công ty

Công ty cao su Kontum là một doanh nghiệp nhà nước được thành lập theo QĐ 87/TCCB-QĐ ngày 17/8/1984 của Tổng cục Cao su, nay là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam

2.1.1.2. Quá trình phát triển của Công ty

Công phát triển qua 3 giai đoạn : 1984-1988;1989-1990;1990 đến nay

2.1.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty

- Chức năng:

Công ty Cao su Kon Tum là một doanh nghiệp nhà nước với chức năng chính là: trồng mới, chăm sóc, khai thác, sơ chế và tiêu thụ sản phẩm cao su tự nhiên

- Nhiệm vụ

+ Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký, chịu trách nhiệm trực tiếp trước nhà nước và cấp trên về hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

2.1.1.4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty

Công ty cao su Kon Tum là doanh nghiệp nhà nước. Công ty chuyên trồng mới, khai thác, chế biến và tiêu thụ mủ cao su.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh ở Công ty Cao su Kon Tum

2.1.2.1. Khái quát cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh ở Công ty:

* *Ban giám đốc Công ty:* gồm có 4 người, 01 giám đốc và 3 phó giám đốc giúp việc trên các lĩnh vực được giám đốc phân công. Giám đốc là người chịu trách nhiệm cao nhất về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

2.1.2.2 Những ngành nghề kinh doanh chủ yếu

- Ngành nghề kinh doanh chính:

+ Trồng và chế biến các sản phẩm cao su thiên nhiên.

+ Ngoài ra để đáp ứng nhu cầu phát triển, nhu cầu thị trường. Công ty đang mở rộng, phát triển thêm một số ngành liên quan, có lợi thế.

2.2. Tổng quan về sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty cao su Kontum

2.2.1 Khái niệm và đặc điểm sản phẩm cao su tự nhiên.

Khái niệm sản phẩm cao su thiên nhiên là loại nguyên liệu sau khi sơ chế có tính đàn hồi và độ co dãn cao, khi kết hợp với những hợp chất khác tạo ra sản phẩm nguyên liệu phục vụ cho sản xuất công nghiệp và tiêu dùng.

2.2.2 Phân loại sản phẩm cao su tự nhiên

Hiện nay Công ty có 4 loại sản phẩm chính đang được sản xuất và tiêu thụ gồm: SVR 3L, SVR 5, SVR 10, RSS 3

2.2.3 Quy trình tổ chức sản xuất sản phẩm cao su tự nhiên

Để dễ hiểu và phân tích có logic quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm từ cao su thiên nhiên tại Công ty cao su KonTum có thể qua các công đoạn sau: Nguyên liệu, Xác định hàm lượng mủ, Kiểm phẩm, Đóng gói, Nhập kho thành phẩm

2.2.4 Tình hình và kết quả sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên

Một số số liệu về tình hình kinh doanh cao su tự nhiên của công ty như sau:

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp số liệu sản xuất và chế biến cao su tự nhiên

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
1	Diện tích cao su khai thác	Ha	7.300	9.400	9.700	10.340	8.000
2	Sản lượng khai thác	Tấn	2.597	4.844	7.150	8.600	10.354
3	Năng suất khai thác	Tấn/ha	0,36	0,52	0,74	1,05	1,3
4	Sản lượng cao su CB nhập kho	Tấn	2.597	4.844	7.150	7.700	10.354

2.2.4.1 Sản lượng tiêu thụ

Trong những năm gần đây vườn cây của công ty cao su KonTum đưa vào kinh doanh gặp rất nhiều khó khăn trong sản xuất kinh doanh, do giá cả cao su trên thị trường xuống thấp, có lúc thấp hơn giá thành, tình hình tiêu thụ khó khăn. Do vậy sản lượng mủ cao su tiêu thụ giảm dần qua các năm

2.2.4.2. Doanh thu cao su tự nhiên của Công ty cao su Kontum

Doanh thu tiêu thụ tăng chậm lại qua các năm là do tình hình cao su thế giới trong những năm qua nhiều biến động và rớt giá liên tục do vậy nên doanh thu những năm sau tăng ít hơn so với năm trước.

2.2.4.3 Lợi nhuận

Do doanh thu tiêu thụ tăng chậm qua các năm nên lợi nhuận trước thuế cũng giảm dần, do tình hình giá cao su trên thế giới có nhiều biến động và giảm giá liên tục

2.3 Vai trò và vị trí ngành kinh doanh cao su tự nhiên trong hoạt động kinh doanh của công ty cao su Kontum và tại địa bàn Kontum

2.3.1 Đối với Tỉnh Kontum

Công ty cao su KonTum là doanh nghiệp đầu tiên đưa cây cao su về trồng tại Kontum. Đến nay cây cao su trở thành một trong những cây sản xuất hàng hóa mũi nhọn của tỉnh,

2.3.2 Đối với công ty cao su Kontum

Phương án khoán và liên kết đã giúp công ty mở rộng nhanh diện tích, thoát khỏi tình trạng trì trệ như trước đây, người dân có việc làm và thu nhập ổn định từ đất.

2.4 Thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty cao su trong thời gian qua

2.4.1 Công tác xây dựng mục tiêu kinh doanh

Hàng năm Công ty thường dựa vào báo cáo tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của năm trước đó kết hợp với phân tích thị trường tiêu thụ, giá cả thị trường, sự tăng trưởng kinh tế, sự cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường và năng lực vườn cây phòng Kế hoạch và xây dựng cơ bản thảo luận, xin ý kiến ban giám đốc lập kế hoạch sản xuất kinh doanh cho năm tiếp theo.

2.4.2. Công tác nghiên cứu môi trường ngành kinh doanh

2.4.2.1 Môi trường ngành hàng cao su tự nhiên trong nước

Diện tích gieo trồng cao su trong cả nước theo thời gian ngày càng tăng, theo đó sản lượng và năng suất cũng được cải tiến rõ rệt

Ở nước ta hiện nay, cao su tự nhiên chiếm khoảng 30% tổng diện tích cao su toàn quốc. Đây là khu vực hiện đang có nhiều lợi thế trong quản lý, chăm sóc, khai thác và hiệu quả sản xuất.

2.4.2.2 Qui mô thị trường nước ngoài của ngành hàng cao su tự nhiên

**** Nguồn cung cao su tự nhiên của thế giới***

Nhu cầu cao su ngày càng tăng trên thế giới trong khi việc tăng nguồn cung cao su tự nhiên gặp khó khăn do diện tích đất trồng không được mở rộng, thiên tai xảy ra trong vài năm gần đây làm giảm nguồn cung cao su của các nước Đông Nam Á.

**** Nguồn cầu cao su tự nhiên của thế giới***

Mức tiêu thụ cao su tự nhiên trên toàn thế giới ước tính tăng trung bình 2,3%/năm, đặc biệt là Ấn Độ và Trung Quốc tăng khá nhanh khoảng 7%/năm. Nhu cầu cao su tự nhiên thế giới đang trên đà tăng mạnh.

2.5 Phân tích tình hình nội bộ công ty

Công ty tiến hành phân tích các vấn đề sau:

- Năng lực máy móc thiết bị, Công ty đã xác định một cách rõ ràng về số lượng và năng suất khai thác sản phẩm của mình trong hiện tại, quan tâm đến việc tăng năng suất và cường độ sản xuất trong quá trình kinh doanh

- Nguồn nhân lực, với lực lượng cán bộ nhân viên quản lý điều hành sản xuất trải nghiệm trong ngành cùng với lực lượng trẻ có nhiều khả năng tiếp cận và đảm nhiệm tốt công việc.

Trên cơ sở phân tích hai vấn đề đó, công ty đã chỉ ra được các điểm mạnh của mình qua hai yếu tố là có đủ máy móc chuyên dụng và nguồn nhân lực mạnh mẽ, khả năng sản xuất khai thác với mọi điều kiện phứt tạp mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm.

2.6 Công tác xây dựng thương hiệu sản phẩm cao su tự nhiên của công ty cao su Kontum

Chiến lược xây dựng thương hiệu của công ty cao su Kontum là chiến lược kết hợp tên thương hiệu với tên sản phẩm.

2.7 Đánh giá những ưu điểm và tồn tại trong công tác kinh doanh cao su tự nhiên hiện nay của Công ty

2.7.1. Ưu điểm

- Không ngừng nghiên cứu dây chuyền sản xuất để cải tiến công nghệ cho phù hợp, sản xuất sản phẩm cho chất lượng cao, công suất đáp ứng với sản lượng sản xuất ra, giảm được chi phí đầu tư, nâng cao tay nghề cho công nhân, hạn chế hư hỏng tránh phải sửa chữa và thay thế, giảm được chi phí trong sản xuất.

2.7.2 Những tồn tại

Công ty vẫn chưa có phương án chiến lược khác nhau để so sánh, dự phòng nhằm giúp công ty lựa chọn phương án chiến lược tối ưu cho sản xuất kinh doanh hay phương án dự phòng khi có sự cố đột xuất xảy ra, giảm được rủi ro.

2.7.3 Nguyên nhân của những tồn tại và yếu kém

- *Nguyên nhân khách quan*: Công ty chưa có kiến thức về quản trị chiến lược doanh nghiệp đầy đủ và khoa học trong điều kiện của một nền kinh tế thị trường.

- *Nguyên nhân chủ quan*: Công tác chủ động tiếp cận để thu thập thông tin, phương pháp xử lý thông tin trong môi trường kinh doanh hiện nay vẫn còn thiếu tính khoa học, còn dựa vào ý thức chủ quan là chính.

CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CAO SU TỰ NHIÊN TẠI CÔNG TY CAO SU KONTUM

3.1 Xu hướng của ngành sản xuất kinh doanh cao su trong nước và thế giới

3.1.1 Xu hướng ngành sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên trong nước

3.1.1.1. Sản xuất

Theo số liệu ước tính của Tổng cục Thống kê sản xuất cao su trong nước trong năm 2010 có chiều hướng tăng cả về diện tích và sản lượng. Diện tích tăng 6,8% và sản lượng tăng 9,7% so với năm 2008.

3.1.1.2. Xuất khẩu

Theo Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam (VRG), số hợp đồng xuất khẩu dài hạn của các công ty thành viên VRG năm 2009 giảm mạnh so với năm 2008. Trong 11 tháng đầu năm 2009, số hợp đồng dài hạn của VRG chỉ đạt 50.000 tấn, dự kiến cả năm đạt 70.000 tấn (giảm 85.000 tấn so với 2008). Tuy nhiên, trong bối cảnh kinh tế suy thoái, các tập đoàn công nghiệp, sản xuất ô tô giảm mạnh kế hoạch sản xuất, thì số hợp đồng dài hạn đạt mức như trên tương đối cao.

3.1.1.3 Biến động giá

Theo Hiệp hội cao su Việt Nam (VRA), từ nửa cuối tháng 11/2009 đến nay, giá cao su xuất khẩu (các loại) có mức tăng trung bình từ 200-220 USD/tấn (từ 2.200-2.440 USD/tấn).

3.1.2 Xu hướng ngành sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên trên thế giới

3.1.2.1 Nhu cầu cao su tự nhiên trên thế giới

Nhu cầu về cao su thiên nhiên toàn cầu sẽ tăng 1,1 triệu tấn trong năm 2012 và từ 2015 sẽ tăng 3,4 triệu tấn mỗi năm.

3.1.2.2 Xu hướng giá cao su tự nhiên trên thế giới

Giá cao su thế giới tăng trở lại do một số nguyên nhân tác động : Nhu cầu tiêu thụ cao su trên thế giới đang trên đà hồi phục, trong khi sản lượng cao su của các nước sản xuất cao su lớn trên thế giới đều suy giảm; suy thoái kinh tế

thế giới chạm đáy và bắt đầu hồi phục kéo theo sự hồi phục của giá dầu thô; nhu cầu tăng dự trữ cao su của Trung Quốc....

3.2. Sứ mệnh và mục tiêu sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên của công ty cao su Kontum

3.2.1 Sứ mệnh kinh doanh

Hoạt động sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên là ngành chủ lực, tạo thế phát triển bền vững.

Xây dựng và phát triển ngành cao su tự nhiên, thành một ngành kinh tế mũi nhọn của Tỉnh

Phấn đấu đến năm 2015, góp phần đưa Việt Nam trở thành một nước sản xuất và xuất khẩu cao su hàng đầu trên thế giới

3.2.2 Mục tiêu sản xuất kinh doanh

Đối với khách hàng: Gia tăng sản lượng sản phẩm cao su sơ chế sản xuất ra đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng. Tìm các biện pháp tối ưu hóa sản xuất, nhằm hạ giá thành sản phẩm.

Đối với nhà cung cấp: Quan hệ tốt với các nhà cung ứng để đảm bảo cung cấp nguồn nguyên liệu, ổn định khi công ty mở rộng sản xuất, đáp ứng chất lượng sản phẩm và hạ giá thành.

Đối với xã hội: Phải phát triển đúng theo định hướng Nhà Nước, tránh không để thất thoát, bảo toàn và phát triển nguồn vốn của Nhà Nước

3.3.1 Môi trường vĩ mô

Đi sâu vào phân tích 2 ngoại cảnh vĩ mô lớn có tác động đến hoạch định chiến lược kinh doanh trong giai đoạn 2009 – 2015 của công ty cao su Kontum, đó là tốc độ tăng trưởng kinh tế, đầu tư mở rộng sản xuất và công nghệ.

3.3.1.1 Môi trường kinh tế

Vào những năm trước đây (trước năm 2008) nền kinh tế nước ta có tốc độ tăng trưởng khá cao, có năm đạt 8,5% đứng đầu khu vực Đông Nam Á. Tuy nhiên vào cuối năm 2007 bắt đầu có những dấu hiệu lạm phát và năm 2008 mức tăng trưởng kinh tế nước ta chỉ còn khoảng 6,2%, chỉ số giá tiêu dùng tới 19,89% .

3.3.1.2 Môi trường kỹ thuật và công nghệ

Sự phát triển của kỹ thuật công nghệ có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp đặc biệt là ngành cao su tự nhiên của công ty cao su Kontum. Công ty đầu tư 3 dây chuyền sản xuất gồm dây chuyền sản xuất sản phẩm mũ tờ RSS 3, dây chuyền sản xuất mũ côm SVR 3 L, SVR 5, dây chuyền sản xuất mũ tạp gồm SVR 10 và SVR 20. Như vậy theo yêu cầu của khách hàng công ty sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu.

3.3.1.3 Yếu tố chính trị pháp luật và định hướng của Nhà nước

Theo đánh giá của các chuyên gia Việt Nam là một trong những nước có tình hình chính trị ổn định so với nhiều nước khác trên thế giới.

Hệ thống pháp luật ngày càng được bổ sung và hoàn thiện, tạo điều kiện bình đẳng cho các doanh nghiệp cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động kinh doanh của mình.

3.3.1.4 Yếu tố tự nhiên

Địa hình: Địa hình của tỉnh Kontum khá đa dạng: Đồi núi, cao nguyên và vùng trũng xen kẽ nhau.

Chính sự đa dạng của địa hình nên có tác động tích cực đến quy trình sản xuất và kinh doanh cao su tự nhiên của công ty cao su Kontum

3.3.1.5 Yếu tố nhân khẩu

Kontum là tỉnh có dân số trẻ. Đến năm 2007, dân số toàn tỉnh là 389.745 người. Kontum có 22 dân tộc cùng sinh sống.

Chính lực lượng lao động trẻ của Tỉnh nên công ty mạnh dạn thực hiện chính sách khoán chăm sóc thu hoạch cao su tự nhiên đem lại hiệu quả rất khả quan cho sản lượng cao su tự nhiên của công ty.

3.4 Phân tích môi trường cạnh tranh ngành cao su tự nhiên

Để phân tích môi trường tác nghiệp, xác định giới hạn của sản phẩm và giới hạn địa lý của môi trường thì đầu ra cho sản phẩm là quan trọng nhất.

3.4.1 Khách hàng của Công ty

Khách hàng của công ty bao gồm khách hàng trong nước, nhóm khách hàng thuộc thị trường Trung Quốc và nhóm khách hàng thuộc thị trường Hàn Quốc – Đài Loan.

3.4.2 Đánh giá đối thủ cạnh tranh

Hiện nay đối thủ cạnh tranh của công ty chủ yếu là sản phẩm của các công ty lớn chuyên sản xuất cao su trong ngành và cao su tiểu điền. Trong 2 đối thủ trên thì khả năng đe dọa đến công ty nhiều nhất là 28 doanh nghiệp trong nước.

3.4.3 Sản phẩm thay thế

Sản phẩm có thể thay thế cho cao su thiên nhiên phụ thuộc rất nhiều vào sản phẩm tận thu từ dầu mỏ, trong khi dầu mỏ ngày một cạn kiệt. Do vậy sản phẩm cao su tự nhiên khó bị thay thế bởi sản phẩm khác

3.4.4. Nhà cung cấp

- Nguồn nguyên liệu nhập khẩu chủ yếu từ các nước Indonesia, Trung Quốc, Mỹ, Italia, Pháp và các nước Đông âu.

- Nguồn nguyên liệu và vật tư trong nước như công ty thuốc trừ sâu Sài Gòn, công ty cung ứng thuốc trừ sâu Đà Nẵng.

3.5 Phân tích môi trường nội bộ đối với hoạt động sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên

3.5.1 Nguồn nhân lực của hoạt động sản xuất kinh doanh cao su tự nhiên tại công ty

Bộ máy cán bộ công nhân viên được bố trí gọn nhẹ phù hợp với tình hình sản xuất qua từng giai đoạn nhưng vẫn đảm bảo được sản xuất từ năm 2003 đến năm 2007. Tùy theo quy mô mở rộng sản xuất của từng năm mà số cán bộ công nhân viên, hộ nhận khoán được tăng lên cho phù hợp.

3.5.2 Nguồn lực tài chính

Các trung gian tài chính các hệ thống tín dụng nhất là hệ thống ngân hàng đã có sự hỗ trợ quan tâm ưu đãi rất lớn về nguồn vốn hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

3.5.3 Nguồn lực về sản xuất và công nghệ

Công ty cho lắp đặt hệ thống sản xuất mù cốm công suất 4.000 tấn/năm, kết hợp với dây chuyền mù tờ xông khói 3.000 tấn/năm, đảm bảo kỹ thuật và chất lượng cao, đáp ứng với năng suất vườn cây, để đáp ứng với yêu cầu thị

trường nhất là thị trường xuất khẩu hiện nay, có nhiều khách hàng khó tính. Qua đây cũng tạo điều kiện cho ngành cơ khí trong nước phát triển.

3.5.4 Phân tích chuỗi giá trị ngành cao su

Chuỗi giá trị của ngành cao su bao gồm các giai đoạn sau

- Các đầu vào cụ thể : Nguyên liệu đầu vào của ngành cao su là giống cây và phân bón như các loại phân bón vô cơ, loại phân sinh hoá.

- Sản xuất : Bao gồm hoạt động trồng, thu hoạch và bảo quản.

- Chế biến : Lấy từ đơn vị về không chống đông, Xác định khối lượng, Kiểm tra: màu sắc, trạng thái, tạp chất, DRC, pH, hàm lượng NH₃, thời gian tiếp nhận để phân hạng Lọc qua lưới lọc 40 hoặc 60 mesh, DRC pha loãng 16-20 %, khuấy đều 5 phút, lắng từ 10- Đánh đông bằng axit acetic 2-3% hoặc axit formic 1- 2%, pH từ 5-5,5, thời gian đông tụ tối thiểu 6 giờ, tối đa 24 giờ Tờ mũ đi qua 4 cặp trục cán có kích thước Dài 850-900mm, rộng 400-450mm, dày 2,5- Ít nhất 3 giờ và không quá 12 giờ, Thời gian sấy 4 ngày, nhiệt độ biến thiên từ 40-70 0C, Phân thành 4 hạng RSS 1, RSS 2, RSS 3, RSS 4, Ép thành bánh 33,33 kg, 35 kg hoặc đóng thành bánh, Nhập kho kho sạch, thoáng, không ẩm ướt, nền kho bằng phẳng. Nhiệt độ không quá 40 0C. Các bánh xếp theo lô nọ cách lô kia 0,5m.

- Thương mại: Bao gồm hoạt động vận chuyển phân phối và bán, khi vận chuyển thường tuân thủ theo nguyên tắc lô hàng nào nhập trước thì xuất trước.

- Tiêu thụ : Đây là giai đoạn chuẩn bị sử dụng, vì cao su tự nhiên là sản phẩm thô, cho nên để đến tay người tiêu thụ cuối cùng thì phải trải qua các công đoạn sản xuất khác nhau tùy vào đặc thù sản phẩm(găng tay, xăm lốp, giày dép...)

3.5.5 Xác định năng lực cốt lõi của công ty

- Nguồn lực máy móc thiết bị cơ sở vật chất là một trong những yếu tố góp phần thúc đẩy cho sự phát triển của công ty sản xuất cao su tự nhiên.

- Đội ngũ công nhân viên nhiều kinh nghiệm và tay nghề cao đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục và đi đúng hướng trong xu thế toàn cầu hóa hiện nay.

- Thương hiệu uy tín đã đứng vững trên thị trường trong mấy mươi năm qua cũng là một thế mạnh để công ty có được vị thế trên thị trường như hiện nay.

3.6 Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

Hiện nay khúc thị trường của ngành cao su chưa được xây dựng hoàn chỉnh do khả năng cung ứng của ngành cao su tự nhiên chưa đáp ứng được nhu cầu.

Hiện nay khách hàng ngoài nước tiêu thụ sản phẩm cao su tự nhiên lớn nhất là Trung Quốc và khách hàng thứ hai là các doanh nghiệp sản xuất săm lốp ô tô, xe máy và sản phẩm cơ bản dành cho nhóm khách hàng này là sản phẩm RSS3, loại mũ tời là chính.

Tóm lại trên cơ sở phân tích ngành kinh doanh và môi trường nội bộ tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành cao su tự nhiên ta có thấy thực trạng của ngành như sau

+ Sự khác biệt hóa sản phẩm tại đơn vị đối với ngành ở mức thấp vì như trên đã phân tích hiện nay nhu cầu đối với sản phẩm cao su tự nhiên rất cao

+ Công ty hiện đang chọn chiến lược hạ thấp chi phí cho sản phẩm cao su tự nhiên không chú ý đến việc phân đoạn thị trường mà thường cung cấp sản phẩm cho khách hàng trung bình. Với cách này, đơn vị kinh doanh tập trung tăng quy mô phục vụ, lợi dụng ưu thế về kỹ thuật, công nghệ.

+ Công ty đã tận dụng và phát triển được những năng lực có thể giảm chi phí so với đối thủ cạnh tranh như thực hiện phương án khoán chăm sóc cây cao su, tăng được năng suất và sản lượng mũ cao su trên mỗi ha, ứng dụng công nghệ mới để quản lý sản xuất và nguyên liệu

Những yếu tố trên kết hợp năng lực cốt lõi có thể đáp ứng được nhu cầu sản xuất và tiêu thụ cao su tự nhiên rất phù hợp để xây dựng chiến lược chi phí thấp cho ngành cao su tự nhiên tại công ty cao su Kontum

Tuy nhiên chiến lược này cũng sẽ gặp một số hạn chế như sau

+ Đối thủ cạnh tranh cũng có thể thực hiện khoán chăm sóc vườn cây cao su và ứng dụng công nghệ mới

+ Khi nguồn cung và cầu được cân đối thì việc chuyên tâm vào chiến lược chi phí thấp sẽ bỏ qua nhu cầu của khách hàng, đây là yếu tố làm giảm thị phần của đơn vị trên thị trường.

+ Công ty sẽ gặp một số khó khăn trong việc tìm kiếm những công nghệ và cung ứng thấp hơn đối thủ cạnh tranh

Do vậy để thực hiện tốt chiến lược chi phí thấp cho ngành cao su tự nhiên công ty cần phải có các giải pháp cụ thể để thực thi chiến lược tránh được những hạn chế vừa nêu.

3.7 Các giải pháp thực thi chiến lược

3.7.1 Thực hiện chính sách khách hàng

Qua nghiên cứu cho thấy chìa khóa thành công trong kinh doanh hiện đại chính là việc duy trì lượng khách hàng ổn định, tức là khoảng 80% lợi nhuận của công ty đến từ 20% số lượng khách hàng ổn định và trung thành.

3.7.2 Giải pháp Marketing

*** Chính sách sản phẩm**

Các sản phẩm hiện nay đang sản xuất, Công ty cần duy trì ổn định về chất lượng, mẫu mã, nhãn mác, bao bì, đóng gói giữ vững chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000,

*** Chính sách giá**

Đưa thêm dịch vụ hàng hóa đi kèm với giá: Khi thấy thị trường có yêu cầu giá thấp hơn, thay vì giảm giá thì đưa thêm dịch vụ cho cùng khối lượng sản phẩm, tức là tăng thêm số lượng.

*** Chính sách phân phối**

- Tuyển chọn và nâng cao năng lực bán hàng cho đội ngũ kinh doanh tại phòng kinh doanh thương mại của công ty.

*** Chính sách xúc tiến**

Công ty cần tăng cường công tác quảng bá thương hiệu và sản phẩm trên một số phương tiện công chúng như tivi, mạng Internet

3.7.3. Chính sách nhân sự

Cố gắng xây dựng môi trường hòa hợp trong nội bộ doanh nghiệp với phương châm **“doanh nghiệp luôn luôn tạo mọi điều kiện để cán bộ nhân viên cống hiến hết mình vì doanh nghiệp”**.

Phân quyền gắn với cấp bậc, chức danh quản trị, tức là hệ chỉ huy trực tuyến, hình thức phân quyền, có cả hình thức phân quyền ngang và phân quyền dọc.

3.7.4. Chính sách tài chính

Nguồn tài chính là yếu tố không thể thiếu để thực hiện chiến lược chung của công ty. Chiến lược tài chính gồm 2 nội dung chủ yếu là xây dựng chính sách tạo vốn và sử dụng vốn hợp lý. Công ty cao su Kontum thường sử dụng một số kênh tín dụng để hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.7.5. Chính sách về tổ chức

* *Kích thích các ý tưởng cải tiến kỹ thuật*

* *Sắp xếp và tổ chức nơi làm việc để tối ưu hóa hiệu quả công việc*

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Để phát triển ngành cao su tự nhiên đảm bảo được nguồn cung nhu cầu dự báo. Công ty cao su Kontum nên xây dựng chiến lược cụ thể cho ngành, đây cũng là nội dung và mục đích nghiên cứu của đề tài **“Xây dựng chiến lược kinh doanh cao su tự nhiên tại công ty cao su Kontum”**, mặc dù vẫn còn hạn chế nhất định nhưng luận văn cũng đã định hướng việc xây dựng chiến lược chi phí thấp cho ngành cao su tự nhiên, bên cạnh chiến lược đa dạng hóa của toàn công ty.

2. Kiến nghị

2.1. Về phía Chính phủ

Cần phải điều tra đánh giá lại rừng, đất chưa có rừng và đất trồng cây nông nghiệp chưa đạt hiệu quả cao ở Tây Nguyên

Có chính sách ưu tiên đối với người lao động là dân tộc thiểu số

2.2. Đối với địa phương

Cần có các chính sách phù hợp khuyến khích các doanh nghiệp trong và ngoài địa phương đầu tư công nghệ nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm cao su

2.3. Đối với ngành cao su

Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam cần đa dạng hóa thị trường xuất khẩu cao su, tránh dồn quá nhiều vào một thị trường (Trung Quốc) như hiện nay.

2.4. Đối với ngành ngân hàng và tổ chức tín dụng

Đề nghị các ngân hàng cùng nhau tháo gỡ cho các doanh nghiệp vay vốn để đầu tư dài hạn bằng 2/3 chu kỳ kinh doanh của cây cao su. Do đặc thù cây cao su phải do thời kỳ kiến thiết cơ bản là 7 năm.

Trên đây là những kiến nghị nhằm giúp ngành công nghiệp cao su Việt Nam hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh doanh của mình.