

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

VÕ CHÍ CÔNG

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING
CHO SẢN PHẨM CAO SU TỰ NHIÊN
TẠI CÔNG TY 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 2011

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 1: TS. NGUYỄN HIỆP

Phản biện 2: TS. NGUYỄN ĐÌNH HUỖNH

Luận văn đã 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 10 tháng 10 năm 2011.

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. Lý do chọn đề tài

Công ty cao su Kon Tum với vị trí và vai trò chủ đạo trong ngành cao su trên địa bàn Tỉnh Kon Tum. Nhằm mục đích nghiên cứu, phân tích cơ hội và thách thức mà doanh nghiệp đã, đang và sẽ đối mặt, 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 marketing cho sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty cao su Kon Tum”** nhằm đưa ra chiến lược marketing phù hợp, giúp doanh nghiệp phát triển ngày một mạnh hơn và đạt được mục tiêu là doanh nghiệp hàng đầu không chỉ khu vực Tây Nguyên, mà còn cả nước Việt Nam.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Dựa trên việc đi sâu phân tích, đánh giá từng tác động, ảnh hưởng của các yếu tố thuận lợi, bất lợi cho hoạt động ngành cao su. Kết hợp với tình hình hoạt động thực tế của công ty cao su Kon Tum, các hoạt động marketing và kết quả của nó mang lại cho doanh nghiệp trong thời gian qua để đưa ra chiến lược marketing tổng thể cho công ty trong thời gian sắp đến. Trên cơ sở chiến lược đó, công ty sẽ định hướng, triển khai các kế hoạch chi tiết và cụ thể cho từng giai đoạn và thực hiện một cách có hiệu quả nhất, tối đa hóa lợi nhuận và quan trọng nhất là được đánh giá như là doanh nghiệp sản xuất cao su hàng đầu không chỉ trong khu vực Tây Nguyên mà còn trong khu vực cả nước.

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

Đối tượng nghiên cứu trọng tâm trong luận văn này chính là công ty cao su Kon Tum, mà cụ thể là các hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, các chính sách marketing mà doanh nghiệp đã và đang áp dụng. Bên cạnh đó, luận văn đi sâu nghiên cứu môi trường ngành ảnh hưởng đến hoạt động marketing sản phẩm cao su tự nhiên của công ty cao su Kon Tum.

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

- Thu thập số liệu thứ cấp có sẵn được lưu trữ bởi doanh nghiệp để phân tích, so sánh, đánh giá

- Thu thập số liệu sơ cấp bằng phương pháp phân tích dữ liệu, tổng hợp, thống kê.

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, nội dung nghiên cứu luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1 Cơ sở lý luận về chiến lược marketing và tiến trình xây dựng chiến lược marketing của doanh nghiệp.

Chương 2 Thực trạng hoạt động kinh doanh và công tác hoạch định chiến lược marketing tại công ty cao su Kon Tum.

Chương 3 Xây dựng chiến lược marketing cho sản phẩm cao su tự nhiên của công ty cao su Kon Tum.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING VÀ TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược marketing

1.1.1. Các khái niệm

❖ *Chiến lược*

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và chính sách điều hành các nguồn lực để đạt các mục tiêu, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững tạo giá trị gia tăng cao.

❖ *Chiến lược marketing*

Chiến lược marketing là một bộ phận chiến lược chức năng nhằm thực hiện chiến lược của công ty và của đơn vị kinh doanh.

1.1.2. Chiến lược marketing trong hệ thống chiến lược công ty

1.1.2.1. Bản chất của chiến lược marketing

Một chiến lược marketing tập trung vào việc tạo ra sự khác biệt của nó so với đối thủ cạnh tranh; Cần xác định được sự tương xứng giữa nhu cầu của khách hàng và trên cơ sở tận dụng lợi thế của doanh nghiệp, nhưng sự tương xứng này phải rõ ràng và tốt hơn hoặc mạnh hơn đối thủ cạnh tranh.

1.1.2.2. Vai trò của chiến lược marketing

Chiến lược marketing của doanh nghiệp là hệ thống các đường lối và giải pháp nhằm xác lập mối quan hệ thích ứng giữa doanh nghiệp với thị trường.

Chiến lược marketing vạch ra những nét lớn trong hoạt động marketing của một doanh nghiệp.

Chiến lược marketing là một chiến lược chức năng, nó được xem là một nền tảng có tính định hướng cho việc xây dựng các chiến lược chức năng khác.

1.1.3. Tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược marketing

1.1.3.1. Lợi thế cạnh tranh

❖ Bản chất lợi thế cạnh tranh

Theo Porter, lợi thế cạnh tranh đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm chi phí kinh doanh hoặc tạo khác biệt sản phẩm và nhờ thế khách hàng đánh giá cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.

Các lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ bốn nhân tố là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

a. Hiệu quả

Một công ty càng hiệu quả khi nó càng cần ít đầu vào để sản xuất một đầu ra nhất định. Bộ phận cấu thành quan trọng nhất của hiệu quả đối với nhiều công ty, đó là, năng suất lao động.

b. Chất lượng

Trong nhiều ngành, chất lượng đã trở thành một điều bắt buộc tuyệt đối để tồn tại.

c. Cải tiến

Cải tiến có lẽ là khối quan trọng nhất của lợi thế cạnh tranh. Về dài hạn, cạnh tranh có thể coi như một quá trình được dẫn dắt bằng sự cải tiến.

d. Đáp ứng khách hàng

Một công ty đáp ứng khách hàng tốt phải có khả năng nhận diện và thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

1.1.3.2. Chiến lược marketing tạo dựng lợi thế cạnh tranh công ty

✓ Đạt được sự vượt trội về hiệu quả

- Nơi thích hợp để áp dụng các chiến lược tấn công để dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm;

- Hạn chế tỷ lệ bỏ đi của khách hàng bằng việc tạo dựng lòng trung thành.

✓ *Đạt được chất lượng vượt trội*

- Tập trung vào khách hàng.

- Cung cấp các phản hồi của khách hàng về chất lượng.

✓ *Đạt được sự cải tiến vượt trội*

- Cung cấp các thông tin thị trường cho bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D).

- Làm việc với R&D để phát triển sản phẩm mới.

✓ *Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội*

- Đưa khách hàng đến với công ty, hiểu biết về khách hàng, lắng nghe nhiều nhất những gì mà khách hàng nói và đưa họ đến với công ty.

- Truyền đạt các phản hồi của khách hàng, cung cấp cho khách hàng những gì họ cần khi họ muốn, yêu cầu tốc độ đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

1.2. Tiến trình xây dựng chiến lược marketing

1.2.1. Những căn cứ xây dựng chiến lược marketing

Do chịu tác động của nhiều yếu tố, nên khi xây dựng chiến lược marketing phải xuất phát từ nhiều căn cứ khác nhau. Có ba căn cứ chủ yếu là: căn cứ vào khách hàng; căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp; căn cứ vào đối thủ cạnh tranh.

1.2.2. Xác định mục tiêu marketing

Có hai loại mục tiêu cần phải được thiết lập: Mục tiêu tài chính và mục tiêu marketing và mục tiêu marketing.

1.2.3. Phân tích môi trường bên ngoài

Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp nên sử dụng cách tiếp cận, phân chia môi trường theo cách thức ảnh hưởng thông qua môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

1.2.3.1. Môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế: Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

- Môi trường thể chế và pháp lý:

- Môi trường công nghệ - kỹ thuật:

- Môi trường xã hội, dân số, phong tục, sở thích...:

- Môi trường tự nhiên:

1.2.3.2. Môi trường ngành (môi trường vi mô)

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 lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành

- *Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng*

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.

- *Mức độ cạnh tranh của các công ty hiện có trong ngành*

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.

- *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...

- Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Các nhà cung cấp có thể mạnh mẽ 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.

- Đe dọa của các sản phẩm thay thế

Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích.

1.2.4. Phân tích môi trường bên trong

1.2.4.1. Nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp

Phân tích nguồn lực cho thấy các dự trữ về nguồn lực, khả năng và các tài sản sẵn có cho toàn bộ công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

1.2.4.2. Xác định năng lực cốt lõi

Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội là đạt được lợi thế cạnh tranh.

Các năng lực cốt lõi phải đảm bảo bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: đáng giá, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế.

1.2.5. Xác định thị trường mục tiêu

1.2.5.1. Dự báo nhu cầu thị trường

Doanh nghiệp phải ước lượng được quy mô hiện tại và tiềm năng tương lai ở các loại thị trường: thị trường tiềm năng; thị trường hiện có; thị trường hiện có và đủ điều kiện; thị trường phục vụ; thị trường đã xâm nhập.

1.2.5.2. Phân đoạn thị trường

Khái niệm: Là phân chia thị trường thành những phần khác biệt bằng những tiêu thức thích hợp, qua đó doanh nghiệp có thể triển khai các hoạt

động marketing phù hợp cho một hay một số phân đoạn thị trường.

❖ *Các phương pháp phân đoạn thường được sử dụng:*

- Phân đoạn theo địa lý:
- Phân đoạn theo đặc điểm dân số học:
- Phân đoạn theo tâm lý:
- Phân đoạn thị trường theo cách ứng xử:

1.2.5.3. Đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu

* Đánh giá 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.

* 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.

1.2.6. Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

Định vị sản phẩm hay dịch vụ được định nghĩa là là hoạt động thiết kế cung ứng và hình ảnh của công ty nhằm tạo ra một vị trí khác biệt trong tâm trí của thị trường mục tiêu.

1.2.7. Các chiến lược marketing thông thường

- ❖ *Theo cách tiếp cận sản phẩm-thị trường:*
- ❖ *Theo cách tiếp cận cạnh tranh:*
- ❖ *Theo cách tiếp cận marketing – mix:*
- ❖ *Theo cách tiếp cận khách hàng:*
- ❖ *Tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược chức năng:*

1.3. Chiến lược marketing hướng đến hiệu quả vượt trội

Chiến lược marketing hướng đến hiệu quả vượt trội được xây dựng dựa trên việc thiết kế và phối hợp các yếu tố của marketing – mix. Cụ thể bao gồm:

1.3.1. Hiệu quả dựa trên chính sách sản phẩm

Chính sách sản phẩm có vị trí đặc biệt quan trọng, là cơ sở giúp công

ty xác định phương hướng đầu tư, thiết kế sản phẩm sao cho phù hợp với thị hiếu khách hàng, hạn chế rủi ro.

1.3.2. Hiệu quả dựa trên giá cả

Việc định giá sản phẩm có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số và lợi nhuận.

1.3.3. Hiệu quả dựa trên con người

Như chúng ta đã biết, con người đóng vai trò trung tâm của một tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực và tác phong làm việc của người lao động có tác động mạnh nhất đến năng suất lao động.

1.3.4. Hiệu quả dựa trên quy trình sản xuất

Là tất cả những hoạt động liên quan đến việc sản xuất và cung cấp dịch vụ.

1.3.5. Phân phối hiệu quả

Tùy theo mục tiêu và bản chất của sản phẩm và thị trường, công ty sẽ thực hiện cách thức phân phối rộng rãi, chọn lọc hay độc quyền. Trực tiếp phân phối thông qua đội ngũ bán hàng trực tiếp của công ty hay thông qua đại lý trung gian là các tổ chức.

1.3.6. Bộ máy marketing

✓ Tổ chức marketing

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc thiết kế tổ chức một bộ phận marketing.

- Một là thuê các công ty dịch vụ marketing độc lập hay là chính bản thân công ty tự thực hiện các chức năng marketing cho công ty mình.

- Hai là số lượng quản lý trong cơ cấu tổ chức theo hàng dọc.

- Ba là tốc độ phản ứng với môi trường marketing.

✓ Các hình thức tổ chức bộ phận marketing

Các bộ phận marketing hiện đại được cấu trúc theo nhiều cách khác nhau: theo chức năng, theo vùng địa lý và thị trường, theo sản phẩm hay thương hiệu và tổ chức theo ma trận.

Kết luận chương 1

Chương 1 của Luận văn đã khái quát những vấn đề cơ bản về chiến lược marketing trong doanh nghiệp. Cụ thể, đề tài tập trung vào trình bày vai trò chiến lược marketing, lợi thế cạnh tranh, các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh cũng như vai trò của chiến lược marketing trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Thêm vào đó, trên cơ sở lợi thế cạnh tranh thông qua các chiến lược chức năng, tác giả cũng đưa ra các chiến lược marketing theo hướng tiếp cận tạo dựng lợi thế cạnh tranh làm cơ sở cho việc đề xuất chiến lược marketing. Mặt khác, tiến trình xây dựng chiến lược marketing cũng được trình bày một cách cụ thể, logic làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược marketing tại công ty cao su Kon Tum. Các nội dung trình bày ở Chương 1 là cơ sở cần thiết để nghiên cứu các chương tiếp theo của luận văn.

Chương 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CAO SU TỰ NHIÊN TẠI CÔNG TY CAO SU KON TUM

2.1. Khái quát về công ty cao su Kon Tum

2.1.1. *Quá trình hình thành, phát triển và chức năng nhiệm vụ của công ty*

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 và phát triển công ty*

❖ *Quá trình hình thành*

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.

❖ *Quá trình phát triển của công ty*

Công ty cao su Kon Tum trải qua 3 giai đoạn chính: Giai đoạn 1984 – 1988; Giai đoạn 1989-1990; Giai đoạn 1990 đến nay.

2.1.1.2. *Đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty*

Để có được cao su thành phẩm trước hết phải có giai đoạn kiến thiết cơ bản (từ khi trồng mới đến khi khai thác). Mủ cao su vận chuyển từ vườn cây về nhà máy sau khi qua lưới lọc 40 inch được chế biến qua các công đoạn sau: Công đoạn 1: Xử lý nguyên liệu; Công đoạn 2: Gia công cơ học; Công đoạn 3: Gia công nhiệt và Công đoạn 4: Hoàn chỉnh sản phẩm.

2.1.2. *Cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh ở công ty*

2.1.2.1. *Khái quát cơ cấu tổ chức bộ máy ở công ty*

* **Ban giám đốc công ty:** gồm có 4 người, 01 giám đốc và 03 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

+ 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. Tình hình kinh doanh sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty

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

2.2.1.1. Khái niệm, đặc điểm và phân loại 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.

❖ 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.

2.2.1.2. 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 Kon Tum thể hiện qua các công đoạn sau: Nguyên liệu; Xác định hàm lượng mủ; Kiểm phẩm; Đóng gói; Nhập kho thành phẩm.

2.2.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty

2.2.2.1. Tình hình sản xuất của công ty

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp số liệu khai thác sản phẩm cao su tự nhiên

T	Chỉ tiêu	Đvt	Năm	Năm	Năm	Năm	Năm
T			2006	2007	2008	2009	2010
1	Diện tích cao su khai thác	Ha	9.400	9.700	8.190	9.178	9.151
2	Sản lượng khai thác	Tấn	4.888	7.178	8.600	10.647	11.897

3	Năng suất khai thác	Tấn/ha	0,52	0,74	1,05	1,16	1,3
4	Sản lượng cao su chế biến nhập kho	Tấn	4.844	7.150	8.600	10.647	11.897

(Nguồn: Phòng kinh doanh thương mại công ty)

Tổng sản lượng sản phẩm tiêu thụ tăng mạnh qua 5 năm, sản lượng tiêu thụ năm 2010 tăng gấp 2 lần năm 2006 tương ứng với 6.027 tấn. Trong đó, chủ yếu sản lượng sản phẩm SVR 3L, RSS 3 tăng mạnh.

Đi kèm với việc tăng lên về số lượng sản phẩm sản xuất, tình hình kinh doanh của công ty còn được thể hiện cụ thể:

Bảng 2.3. Chỉ tiêu doanh thu, chi phí bán hàng và lợi nhuận sau thuế

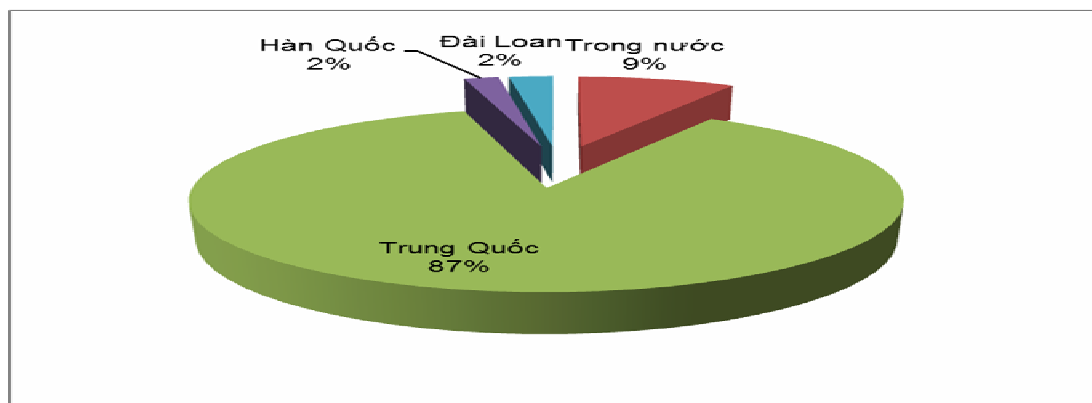
Tên loại sản phẩm	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Giá trị (tr. đồng)	TT (%)	Giá trị (tr. đồng)	TT (%)	Giá trị (tr. đồng)	TT (%)	Giá trị (tr. đồng)	TT (%)	Giá trị (tr. đồng)	TT (%)
1. Tổng doanh thu	177.409	100	276.242	100	373.321	100	392.929	100	751.720	100
- Sản phẩm SVR 3L	3.856	2,2	73.689	26,7	163.940	43,9	194.895	49,6	447.597	63,8
- Sản phẩm SVR 5	27.596	15,9	18.328	6,6	33.181	8,9	29.402	7,5	18.793	2,5
- Sản phẩm SVR 10	22.823	13,1	50.514	18,3	49.834	13,3	64.222	16,3	68.406	9,1
- Sản phẩm RSS 3	119.715	68,8	133.710	48,4	126.363	33,9	104.409	26,6	184.923	24,6
2. Tổng giá thành	117.388		206.204		278.375		297.524		496.600	
%/Tổng doanh thu	66,2		74,6		74,5		75,7		66,1	
3. Lợi nhuận trước thuế	60.021		70.038		94.946		115.405		255.120	
%/Tổng doanh thu	33,8		25,4		25,5		29,4		33,9	

(Nguồn: Phòng kinh doanh thương mại công ty)

2.2.2.2. Tình hình thị trường tiêu thụ

Doanh thu của công ty theo các vùng thị trường trong năm 2010 được minh họa rõ nét trong hình sau.

Hình 2.3. Biểu đồ tỉ trọng doanh thu tiêu thụ của công ty tại các thị trường năm 2010



Thị trường tiêu thụ hiện tại của công ty có quy mô rất lớn, mức tăng trưởng cao, chủ yếu tập trung ở thị trường Trung Quốc (chiếm 87,1% doanh thu của công ty); còn ở trong nước chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ (8,6 %).

2.2.3. Tình hình sử dụng các nguồn lực của công ty

2.2.3.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực hiện có 3.631 người cùng 3.659 hộ nhận khoán và 472 hộ liên kết sản xuất cao su. Năm 2010 là năm thứ 15 công ty áp dụng mô hình khoán ổn định vườn cây cao su cho người lao động.

2.2.3.2. Nguồn lực tài chính

Đánh giá chung nguồn tài chính công ty ngày càng lớn mạnh, cho phép công ty có khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng cường liên doanh liên kết sau khi cổ phần hóa doanh nghiệp.

2.2.3.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Toàn bộ dây chuyền chế biến mủ sơ chế của công ty được xây dựng có quy hoạch, dây chuyền sau không làm ảnh hưởng của dây chuyền trước, không chuyên sâu vào một loại sản phẩm, đáp ứng được đa dạng hóa sản phẩm của thị trường.

2.3. Thực trạng công tác hoạch định chiến lược marketing đối với sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty trong thời gian qua

2.3.1. Công tác xác định mục tiêu marketing

Công ty chưa xây dựng mục tiêu marketing cụ thể của doanh nghiệp như mục tiêu tài chính, mục tiêu marketing mà chỉ lập kế hoạch cho từng công việc theo yêu cầu sản xuất.

2.3.2. Công tác nghiên cứu, phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường vĩ mô chưa được đề cập một cách đầy đủ. Môi trường ngành, công ty chỉ mới đề cập đến các khách hàng là chủ yếu còn việc phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp, các nhà cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn công ty hầu như chưa được đề cập kỹ càng.

2.3.3. Tình hình phân tích nội bộ công ty

Công ty đã chỉ ra được các điểm mạnh của mình qua ba yếu tố là có tiềm lực về tài chính, đủ máy móc chuyên dụng và nguồn nhân lực mạnh mẽ có khả năng sản xuất khai thác với mọi điều kiện phức tạp mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm, năng suất vườn cây theo quy trình.

2.3.4. Công tác xác định thị trường mục tiêu và định vị hiện tại của công ty

Công ty chưa thực hiện ước lượng nhu cầu thị trường của từng khu vực địa lý. Công tác định vị sản phẩm của công ty chỉ thông qua việc cung cấp sản phẩm và các dịch vụ hỗ trợ, phân phối, giá và truyền thông theo tiêu chuẩn của ngành.

2.3.5. Chiến lược marketing hiện tại của công ty

Công ty chưa đầu tư cho công tác hoạch định chiến lược marketing dài hạn (5 năm) nhưng công tác xây dựng kế hoạch marketing ngắn hạn cho từng năm của công ty cũng thể hiện được định hướng chiến lược marketing hướng đến hiệu quả vượt trội, nó thể hiện rõ các quan điểm sau đây:

❖ Các hoạt động liên quan đến sản phẩm

Tất cả các sản phẩm của công ty đều mang nhãn hiệu tên của đơn vị công ty cao su Kon Tum.

❖ Các hoạt động liên quan đến giá

Sản phẩm hầu hết là mủ quy khô, xuất khẩu tiêu thụ ở thị trường ngoài nước là chủ yếu, nên chịu biến động của giá cả thị trường thế giới.

❖ *Các hoạt động liên quan đến phân phối*

Theo chính sách phân phối của công ty, thì công ty phân phối sản phẩm của mình thông qua hai kênh chính, đó là kênh trực tiếp và kênh gián tiếp.

❖ *Các hoạt động liên quan đến xúc tiến bán hàng*

Công ty thường xuyên tổ chức các kỳ hội nghị - hội thảo trao đổi kinh nghiệm sản xuất; thông qua các báo, tạp chí ngành...

❖ *Hoạt động của bộ máy marketing*

Điểm chưa hợp lý về công tác tổ chức tại công ty cao su Kon Tum, đó là chưa có bộ phận marketing độc lập. Hiện nay, nhân sự marketing vẫn thuộc phòng kế hoạch kinh doanh.

🚩 Đánh giá chung công tác hoạch định chiến lược marketing

*** *Ưu điểm***

- Công ty đã tập hợp được các nguồn lực hiện có để đáp ứng tối đa mong muốn của khách hàng. Sản phẩm cao su, cơ cấu sản phẩm được sản xuất một cách hợp lý phù hợp với nhu cầu của thị trường, tăng năng suất khai thác vườn cây hướng đến hiệu quả vượt trội làm tăng lợi thế cạnh tranh của công ty trên thị trường.

*** *Những tồn tại***

Phân tích và dự báo diễn biến của môi trường ngành còn hạn chế trong quá trình hoạch định chiến lược. Công ty đã có việc nghiên cứu, tìm hiểu nhu cầu thị trường, chưa thành một hệ thống cụ thể và chưa thường xuyên.

Công ty chưa có phòng marketing.

❖ **Nguyên nhân của những tồn tại và yếu kém**

- *Nguyên nhân khách quan*: Công ty chưa được trang bị kiến thức về quản trị chiến lược doanh nghiệp một cách 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 của công ty hiện nay vẫn còn thiếu tính khoa học, còn dựa vào ý thức chủ quan là chính.

Chương 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO SẢN PHẨM CAO SU TỰ NHIÊN TẠI CÔNG TY CAO SU KON TUM

3.1. Những căn cứ xây dựng chiến lược marketing cho sản phẩm cao su tự nhiên của công ty trong thời gian đến

Chiến lược marketing cho sản phẩm cao su tự nhiên tại công ty cao su Kon Tum dựa trên các căn cứ vào tổng quan ngành cao su tự nhiên, mục tiêu marketing của công ty, nhằm tạo nền tảng xây dựng một chiến lược marketing phù hợp và hiệu quả

3.1.1. Tổng quan ngành cao su tự nhiên Việt Nam và thế giới

3.1.1.1. Ngành cao su Việt Nam

Việt Nam đứng thứ 4 thế giới về sản lượng và giá trị xuất khẩu cao su tự nhiên và đã xuất khẩu tới khoảng 70 quốc gia và vùng lãnh thổ. Năm 2010, tổng diện tích trồng cao su của nước ta vào khoảng 715 nghìn hecta.

3.1.1.2. Thị trường cao su thế giới

Theo nhóm nghiên cứu cao su quốc tế IRSG, nhu cầu cao su tự nhiên thế giới sẽ tăng 1,1 triệu tấn trong năm 2012 và từ 2015 sẽ tăng 3,4 triệu tấn mỗi năm.

3.1.2. Mục tiêu chiến lược marketing

❖ Mục tiêu kinh doanh

- Giữ vững thị phần, thị trường và các khách hàng truyền thống và duy trì vị trí hiện tại của công ty trên địa bàn Tây nguyên.

❖ Mục tiêu marketing

- Sản lượng tiêu thụ: tăng sản lượng tiêu thụ cao su tự nhiên bình quân hàng năm trên 12% thị phần;

- Doanh thu: phần đầu cao hơn năm trước bình quân 20% giai đoạn 2011 - 2015.

- Chất lượng sản phẩm: nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hoá mẫu mã, chủng loại và bao bì sản phẩm.

3.1.3. Phân tích môi trường bên ngoài

3.1.3.1. Phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô

Đi sâu vào phân tích 3 ngoại cảnh vĩ mô lớn có tác động đến xây dựng chiến lược marketing trong giai đoạn 2010 – 2015 của công ty cao su Kon Tum, đó là thể chế chính trị pháp luật, tốc độ tăng trưởng kinh tế và môi trường kỹ thuật công nghệ.

❖ Môi trường chính trị – pháp luật

Việt Nam là một trong những nước có tình hình chính trị ổn định so với nhiều nước khác trên thế giới. Đây là điều kiện rất tốt cho công ty mở rộng quan hệ kinh doanh với khách hàng trong khu vực, mở rộng thị trường ra bên ngoài, tăng trưởng thị phần.

❖ Tốc độ tăng trưởng kinh tế

Bằng những chính sách điều tiết vĩ mô của Chính phủ, nước ta đã không chế được sự lạm phát đang đe dọa nghiêm trọng đến sự ổn định kinh tế. Theo Ngân hàng phát triển Châu Á ADB: Nước ta năm 2009 tốc độ tăng GDP là 5,3%, tỷ lệ lạm phát 6,8%, năm 2010 tốc độ tăng GDP 6,7%, tỷ lệ lạm phát 8,5%.

❖ Môi trường kỹ thuật và công nghệ

Công ty cao su Kontum đang đầu tư các dây chuyền sản xuất đa năng các loại sản phẩm đáp ứng với yêu cầu của thị trường.

3.1.3.2. Phân tích môi trường cạnh tranh ngành

➤ Khách hàng của công ty

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

➤ Đánh giá đối thủ cạnh tranh

Hiện nay đối thủ cạnh tranh của công ty chủ yếu là các công ty chuyên sản xuất cao su trong ngành đóng chân trên địa bàn Tây Nguyên và Miền đông Nam bộ như: công ty cao su Bình Long-Bình Phước; công ty cao su Chư Păh-Gia Lai; Dakruco; Công ty Cao Su Phú Riêng...

➤ *Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng*

Hiện nay, rào cản nhập cuộc đối với ngành khai thác và sản xuất cao su tự nhiên là tương đối thấp. Tuy nhiên khi gia nhập ngành, các công ty mới chắc chắn sẽ gặp phải những phản kháng nhất định từ các công ty hiện có.

➤ *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.

3.1.4. Phân tích nội bộ công ty

3.1.4.1. Nguồn lực và các khả năng của công ty

❖ *Nguồn nhân lực*

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 2006 đến năm 2010. 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.

❖ *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.

❖ *Nguồn lực về sản xuất và công nghệ*

Công ty cho lắp đặt hệ thống sản xuất mù côm công suất 5.000 tấn/năm, kết hợp với dây chuyền mù tờ xông khói 7.000 tấn/năm, nâng công suất thiết kế lên 12.000 tấn/năm năm 2010 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.

3.1.4.2. Xác định năng lực cốt lõi của công ty

- Nguồn lực máy móc thiết bị cơ sở vật chất hiện đại, đội ngũ công nhân viên nhiều kinh nghiệm và tay nghề cao.

- Các tiến bộ khoa học kỹ thuật trong khai thác.
- Phương pháp trả lương theo doanh thu.
- Hoạt động xúc tiến các thương hiệu sản phẩm.
- Các dịch vụ chăm sóc khách hàng hiệu quả.
- Thương hiệu uy tín đã đứng vững trên thị trường.

3.2. Xác định thị trường mục tiêu

3.2.1. Dự báo nhu cầu thị trường cao su tự nhiên giai đoạn 2011-2015

Sản lượng cao su thiên nhiên toàn cầu năm 2011 sẽ tăng 8% lên mức 10,06 triệu tấn so với mức 9,32 triệu tấn năm ngoái nhờ thời tiết tốt và dự báo xa hơn cho giai đoạn 2011-2015, 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.

3.2.2. Phân khúc thị trường

*** Phân khúc theo tiêu thức địa lý**

- **Thị trường trong nước:** Thị trường trong nước khá nhỏ bé so với thị trường xuất khẩu. Nhu cầu về sản phẩm cao su của thị trường trong nước chỉ chiếm khoảng 10-15% tổng sản lượng mủ cao su sản xuất hàng năm.

- **Thị trường Châu Á:** Đây là thị trường phát triển rất mạnh. Châu Á chính là thị trường mục tiêu của công ty, trong đó Trung Quốc là thị trường tiêu thụ lớn nhất.

*** Phân khúc theo thế mạnh của ngành công nghiệp có sử dụng cao su nguyên liệu**

Phân khúc thị trường theo thế mạnh của ngành công nghiệp có sử dụng cao su nguyên liệu: phân vùng các thị trường có các ngành công nghiệp chế biến ô tô, giày dép, sản phẩm đồ chơi, nệm, cao su y tế. Các ngành công nghiệp này thường tập trung và phát triển ở một số thị trường như trong nước và Châu Á.

3.2.3. Đánh giá mức hấp dẫn của các phân đoạn

Để đánh giá các phân đoạn thị trường cần xem xét ba yếu tố: Thứ

nhất là quy mô và mức tăng trưởng của phân đoạn thị trường; *Thứ hai* là mức độ hấp dẫn về cơ cấu của phân đoạn thị trường; và *Thứ ba* là mục tiêu và nguồn lực của doanh nghiệp. Ta có thể lựa chọn hai thị trường mục tiêu đó là Trung Quốc và trong nước.

3.2.4. Chọn thị trường mục tiêu

Đó là thị trường trong nước và Châu Á, trong đó Trung Quốc là thị trường tiêu thụ lớn nhất. Cả hai thị trường này lại tiêu thụ các loại sản phẩm khác nhau nên có thể lựa chọn để làm thị trường mục tiêu và xây dựng chiến lược marketing cho hai thị trường này.

3.3. Định vị sản phẩm

Sản phẩm cao su tự nhiên của công ty được sản xuất định chuẩn kỹ thuật (TSR) theo tiêu chuẩn Việt Nam về cao su thiên nhiên TCVN3769-2004, tên gọi là SVR (Standard Vietnam Rubber) dựa trên tiêu chuẩn cao su thế giới.

3.4. Chiến lược marketing đề xuất – Chiến lược marketing hướng đến hiệu quả vượt trội

Chiến lược này sẽ được xây dựng dựa trên sự kết hợp đan xen giữa các yếu tố thị trường, khách hàng truyền thống, tổ chức bộ máy marketing và các công cụ marketing như:

3.4.1. Thông qua thị trường hiện tại, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm

3.4.1.1. Phát triển các thị trường hiện tại

Công ty cần trực tiếp đưa sản phẩm của mình đến chào hàng các khách hàng khác với các điều kiện về thanh toán, vận tải, bảo quản thích hợp và ưu ái hơn các doanh nghiệp khác để mở rộng thị trường.

3.4.1.2. Thâm nhập và mở rộng thị trường

Ngoài thị trường truyền thống Trung Quốc, mục tiêu của công ty phát triển và mở rộng thị trường Châu Á và các nước Châu Âu. Đây là những thị trường khó tính nhưng lại là thị trường tiềm năng.

3.4.2. Thông qua các công cụ marketing

3.4.2.1. Thông qua năng suất 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 chế biến ra bốn loại sản phẩm khác nhau có ký hiệu (SVR 3L, SVR 5, RSS 3, SVR 10).

* *Về chọn giống*, Chọn các giống cây có năng suất cao như PB 235, GT1, RRI V2, RRI V4 đưa vào trồng mới và đẩy mạnh trồng thử nghiệm giống cây RRIM 3001 cho năng suất mủ 3 tấn/ha/năm...

* *Về giai đoạn vận chuyển mủ cao su*, cần phải rút ngắn thời gian.

* *Trong sản xuất*, phải luôn tuân thủ đúng những quy định đối với sản xuất các sản phẩm RSS 3, SVR 3L, SVR 5, SVR 10.

* *Về chất lượng, chủng loại sản phẩm*, chú trọng đến chất lượng sản phẩm SVR 3L và RSS 3.

* *Về bao bì đóng gói*, đáp ứng được các yêu cầu.

3.4.2.2. Thông qua việc định giá sản phẩm

Đưa thêm dịch vụ hàng hóa đi kèm với giá: Với phương pháp này công ty nên có nhiều mức chiết khấu khác nhau tùy theo khả năng thanh toán và sản lượng tiêu thụ của khách hàng. Công ty cũng cần thống nhất giá bán các sản phẩm của mình.

3.4.2.3. Thông qua con người, mà cụ thể là nhân viên của công ty

Công ty cần tập trung vào việc đào tạo, huấn luyện và nâng cao hơn nữa trình độ, kỹ năng khai thác mủ cao su cho đội ngũ công nhân kỹ thuật. Kiện toàn bộ máy quản lý, điều hành theo các hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn ISO 9000, ISO 14000...

3.4.2.4. Thông qua quy trình sản xuất

Cần thường xuyên kiểm tra, theo dõi để khắc phục những lỗi, những sai phạm trong quá trình thực hiện một cách kịp thời.

3.4.2.5. Phân phối hiệu quả

- Đối với phương án phân phối qua trung gian: vẫn nên duy trì áp dụng tại những thị trường truyền thống, những khách hàng quen thuộc.

- Đối với phương án phân phối trực tiếp: được áp dụng chủ yếu tại những thị trường mục tiêu mới.

3.4.2.6. Truyền thông, xúc tiến

✓ Thông điệp cần truyền thông Tiếp tục khắc họa thêm đậm nét hình ảnh thương hiệu KORUCO trong tâm trí khách hàng.

✓ Các công cụ truyền thông gợi ý.

* Về quảng cáo: Công ty nên sử dụng Brochure, Catalogue.

* Sử dụng internet, giao diện điện tử với đầy đủ các thông tin về sản phẩm, chi phí vận chuyển, cách thức đăng ký mua bán online (trực tuyến)...

* Hội chợ triển lãm, tham gia các chương trình xúc tiến thương mại

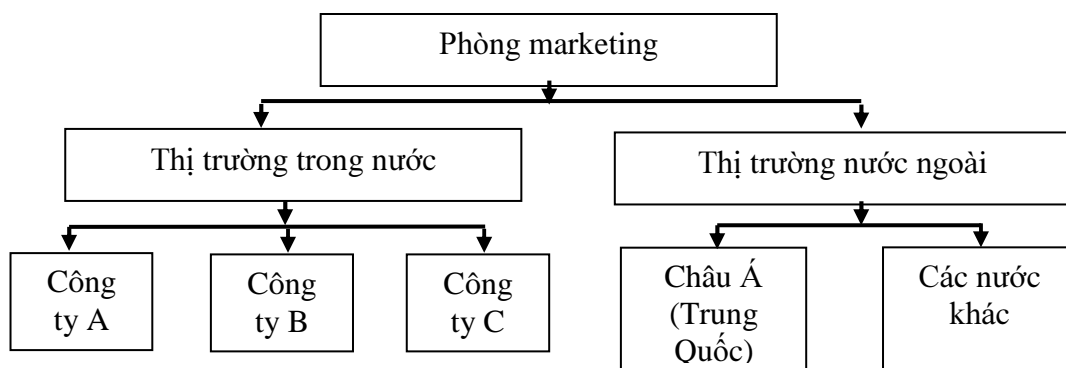
Tham gia các hội chợ triển lãm về mặt hàng cùng ngành trong nước và quốc tế, tạo điều kiện để khách hàng đến với công ty trong thời gian sớm nhất.

3.4.2.7. Tổ chức của bộ phận marketing

❖ Cơ cấu phòng marketing

Phòng marketing thực hiện các chức năng marketing như nghiên cứu thị trường, xây dựng và triển khai các chiến lược giá, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, quảng cáo khuyến mãi và kiểm tra quá trình thực hiện Cơ cấu phòng marketing của công ty được trình bày như sau:

Sơ đồ 3.1. Sơ đồ tổ chức bộ phận marketing của công ty



KẾT LUẬN

Nhằm giúp công ty đối phó với sự cạnh tranh, gia tăng thị phần và ngày càng khẳng định được vị trí của sản phẩm trong tâm trí khách hàng; luận văn đã thực hiện việc xây dựng chiến lược marketing cho công ty một cách có căn cứ khoa học với những đóng góp cụ thể như sau:

- Khái quát và hệ thống hoá những vấn đề lý luận về chiến lược và chiến lược marketing vận dụng vào điều kiện của công ty cao su Kon Tum.

- Phân tích một cách đầy đủ và chính xác hoạt động sản xuất kinh doanh và tình hình chiến lược marketing của công ty trong thời gian qua.

- Căn cứ vào việc nghiên cứu lý luận; phân tích thực trạng sản xuất kinh doanh, phân tích chiến lược kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của công ty để tiến hành định vị sản phẩm; phân tích các chính sách marketing của công ty;...để từ đó làm căn cứ tiến hành xây dựng chiến lược marketing của công ty theo những bước đi cụ thể và khoa học.

Với chiến lược marketing như vậy, sẽ đưa công ty cao su Kon Tum với lợi thế là đơn vị đầu ngành vươn cao, vươn xa hơn nữa, góp phần thực hiện thắng lợi Nghị Quyết Đại hội Đại biểu lần thứ XIV Đảng bộ tỉnh Kon Tum và Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh tỉnh Kon Tum giai đoạn 2011-2015.