

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**


LÊ XUÂN HÒE

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC
CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU
BÌNH LONG ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh**
Mã số : **60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:
PGS. TS. PHƯỚC MINH HIỆP

TP. Hồ Chí Minh – Năm 2007

MỤC LỤC

Danh mục các từ viết tắt.

Danh mục các hình vẽ, bảng biểu.

MỞ ĐẦU..... Trang 1

Chương 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH VÀ

TỔNG QUAN VỀ THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ CAO SU

1.1.	CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH	4
1.1.1.	Thị trường và cạnh tranh	4
1.1.1.1.	Khái niệm về thị trường	4
1.1.1.2.	Khái niệm về cạnh tranh	4
1.1.2.	Năng lực cạnh tranh	6
1.1.2.1.	Khái niệm về năng lực cạnh tranh	6
1.1.2.2.	Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh	8
1.1.2.3.	Lợi thế cạnh tranh	8
1.1.2.4.	Tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh	9
1.1.2.5.	Các yếu tố ảnh hưởng năng lực cạnh tranh	10
1.1.3.	Chiến lược cạnh tranh	12
1.1.3.1.	Khái niệm chiến lược cạnh tranh	12
1.1.3.2.	Trình tự xây dựng chiến lược cạnh tranh	12
1.2.	TỔNG QUAN VỀ NGÀNH CAO SU VÀ THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ CAO SU	12
1.2.1.	Một số nét lớn về ngành cao su Việt Nam	12
1.2.1.1.	Nguồn gốc và sự phát triển của cây cao su ở nước ta	12
1.2.1.2.	Tầm quan trọng, lợi ích của cây cao su và vai trò của nó đối với đất nước	13
1.2.1.3.	Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn Công nghiệp	

Cao su Việt Nam	15
1.2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành cao su.....	16
1.2.2. Thị trường tiêu thụ cao su	19
Tóm tắt chương 1	21

Chương 2:

**PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH
CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG**

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG	22
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cao su Bình Long	22
2.1.2. Đặc điểm, chức năng, nhiệm vụ của Công ty cao su Bình Long	23
2.1.2.1. Đặc điểm	23
2.1.2.2. Chức năng	23
2.1.2.3. Nhiệm vụ	23
2.1.3. Quy mô và cơ cấu tổ chức của Công ty cao su Bình Long	24
2.1.3.1. Quy mô của Công ty	24
2.1.3.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy	24
2.1.3.3. Quy trình công nghệ chế biến mủ cao su	25
2.1.3.4. Cơ cấu mặt hàng cao su	26
2.2. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG	28
2.2.1. Tình hình sản xuất kinh doanh	28
2.2.2. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Công ty cao su Bình Long	31
2.2.2.1. Các nguồn lực	31
a. Nguồn nhân lực	31
b. Nguồn tài lực	33
c. Nguồn nguyên liệu đầu vào	34
2.2.2.2. Chiến lược kinh doanh của Công ty cao su Bình Long	35

2.2.2.3. Hoạt động quản trị và hệ thống thông tin	36
2.2.2.4. Nghiên cứu thị trường và các hoạt động marketing	36
a. Chất lượng sản phẩm của Công ty	36
b. Phân phối	37
c. Công tác xúc tiến thương mại	38
d. Khả năng cạnh tranh về giá	39
2.2.2.5. Thương hiệu của doanh nghiệp	39
2.2.2.6. Chất lượng dịch vụ, khả năng đáp ứng yêu cầu khách hàng	40
2.2.2.7. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong	41
2.2.3. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Công ty cao su Bình Long	43
2.2.3.1. Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vĩ mô	43
a. Yếu tố môi trường kinh tế	43
b. Yếu tố môi trường văn hóa, xã hội, nhân khẩu, y tế	44
c. Yếu tố môi trường chính trị, chính phủ, luật pháp	45
d. Ảnh hưởng của công nghệ	45
e. Ảnh hưởng của tự nhiên	46
2.2.3.2. Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vi mô	47
a. Ảnh hưởng của sản phẩm thay thế	47
b. Ảnh hưởng của các nhà cung cấp, ngành công nghiệp hỗ trợ	47
c. Ảnh hưởng của các đối thủ cạnh tranh	48
2.2.3.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	48
2.2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	50
Tóm tắt chương 2	53

Chương 3:

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC

CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGÀNH CAO SU.....	54
3.1.1. Một số quan điểm cơ bản trong sản xuất kinh doanh cao su	54

3.1.2. Mục tiêu phát triển ngành cao su và Công ty cao su Bình Long đến năm 2015.....	55
3.1.2.1. Mục tiêu phát triển ngành cao su của Chính phủ	55
3.1.2.2. Mục tiêu phát triển của Công ty cao su Bình Long	55
3.2. GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG ĐẾN NĂM 2015	56
3.2.1. Ma trận SWOT	56
3.2.2. Nhóm giải pháp về hoạt động sản xuất kinh doanh	56
3.2.2.1. Chiến lược kinh doanh	56
3.2.2.2. Quy mô và lãnh vực sản xuất kinh doanh	59
3.2.2.3. Nguồn nguyên liệu đầu vào	60
3.2.3. Nhóm giải pháp về nhân lực	62
3.2.4. Nhóm giải pháp về vốn	64
3.2.5. Nhóm giải pháp về thị trường	66
3.2.5.1. Lựa chọn thị trường mục tiêu	66
3.2.5.2. Phương thức thâm nhập thị trường	66
3.2.5.3. Các giải pháp về marketing mix	67
3.2.6. Nhóm giải pháp về công nghệ	70
3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI NHÀ NƯỚC VÀ TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM.....	73
3.3.1. Kiến nghị đối với Nhà nước	73
3.3.2. Kiến nghị đối với Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt nam	75
Tóm tắt chương 3	78
KẾT LUẬN	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO.	
PHỤ LỤC.	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CNCS	Công nghiệp cao su
CV	Constant Viscosity Độ nhớt ổn định
GDI	Genus Development Index Chỉ số phát triển giới
GDP	Gross Domestic Products Tổng sản phẩm quốc nội
HDI	Human Development Index Chỉ số phát triển con người
LĐTL	Lao động tiền lương
NT	Nông trường
RRIV	Rubber Research Institute of Vietnam Viện nghiên cứu cao su Việt Nam
SICOM	Singapore Commercial Market Thị trường thương mại Singapore
SVR	Standard Vietnam Rubber Cao su tiêu chuẩn Việt Nam
SXKD	Sản xuất kinh doanh
UNDP	United Nations Development Programme Chương trình phát triển của Liên hiệp quốc
UTXK	Ủy thác xuất khẩu
VN	Việt Nam
WTO	World Trade Organization Tổ chức thương mại thế giới
XDCB	Xây dựng cơ bản
XNK	Xuất nhập khẩu

DANH MỤC HÌNH VẼ - BẢNG BIỂU

Stt	Số hình-bảng	Tên hình vẽ - bảng biểu
01	Hình 1.1	Mô hình 5 áp lực cạnh tranh.
02	Hình 2.1	Sơ đồ cơ cấu, tổ chức bộ máy của Công ty cao su Bình Long.
03	Hình 2.2	Quy trình công nghệ chế biến mủ côm và mủ ly tâm.
04	Bảng 1.1	Các chỉ tiêu cơ bản của ngành cao su trong 10 năm (1997-2006).
05	Bảng 1.2	Kết quả SXKD của Tcty cao su Việt Nam 5 năm (2002-2006).
06	Bảng 1.3	Tình hình SX, TT, XK cao su trên thế giới năm 2002-2006.
07	Bảng 2.1	Diện tích vườn cây, sản lượng khai thác của từng nông trường.
08	Bảng 2.2	Cơ cấu sản phẩm cao su của Công ty các năm 2002-2006.
09	Bảng 2.3	Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2002-2006.
10	Bảng 2.4	Kim ngạch xuất nhập khẩu của Công ty từ năm 2002-2006.
11	Bảng 2.5	Số lượng và cơ cấu nhân lực của Công ty năm 2006.
12	Bảng 2.6	Năng suất lao động của Công ty qua các năm 2002-2006.
13	Bảng 2.7	Vốn và tỷ suất lợi nhuận /vốn của Công ty từ 2002-2006.
14	Bảng 2.8	Thị trường xuất khẩu của Công ty cao su Bình Long năm 2006.
15	Bảng 2.9	Tỷ lệ xuất khẩu của Công ty cao su Bình Long từ 2002-2006.
16	Bảng 2.10	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).
17	Bảng 2.11	Cơ cấu kinh tế 3 năm 2004, 2005, 2006 và năm 1990.
18	Bảng 2.12	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).
19	Bảng 2.13	Kết quả SXKD 2006 của Cty Dầu Tiếng, Phước Hòa, Đồng Nai.
20	Bảng 2.14	Ma trận hình ảnh cạnh tranh.
21	Bảng 3.1	Ma trận SWOT của Công ty cao su Bình Long.

Chương 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH VÀ TỔNG QUAN VỀ THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ CAO SU

1.1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH:

1.1.1. THỊ TRƯỜNG VÀ CẠNH TRANH:

1.1.1.1. Khái niệm về thị trường:

Thị trường là nơi diễn ra các hoạt động mua bán, trao đổi hàng hóa, dịch vụ. Nó phản ánh các mối quan hệ kinh tế trong quá trình sản xuất và trao đổi hàng hóa như mối quan hệ giữa người mua và người bán hay giữa các người bán với nhau, giữa các người mua với nhau. Thị trường ra đời đồng thời với sự ra đời và phát triển của nền sản xuất hàng hóa và hình thành trong quá trình lưu thông.

Theo Paul A. Samuelson, thị trường là một quá trình, trong đó người mua và người bán cùng một thứ hàng hóa tác động qua lại lẫn nhau để định ra số lượng và giá cả của hàng hóa đó. Còn theo quan điểm của Pinkdyck, thị trường là tập hợp những người mua và người bán, tác động qua lại lẫn nhau, dẫn đến khả năng trao đổi. Dù quan niệm hay diễn đạt như thế nào, cuối cùng thị trường cũng chính là mối quan hệ giữa tổng cung và tổng cầu với cơ cấu cung, cầu về một loại hàng hóa, dịch vụ nào đó.

1.1.1.2 Khái niệm về cạnh tranh:

Cạnh tranh là một khái niệm được sử dụng trong nhiều lĩnh vực, cấp độ khác nhau nhưng vẫn chưa có một định nghĩa rõ ràng và cụ thể. Ở cấp độ doanh nghiệp, cạnh tranh có thể được hiểu là sự tranh đua giữa các doanh nghiệp trong việc giành một nhân tố sản xuất hay khách hàng bằng nỗ lực nâng cao năng lực, tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội cho bản thân doanh nghiệp nhằm mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không phải đối thủ, từ đó doanh nghiệp tồn tại và nâng cao vị thế của mình trên thị trường để thu lợi

nhuận cao hơn. Do vậy, Paul A. Samuelson đã nói: “Cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp để giành khách hàng hoặc thị trường”.

Các giá trị gia tăng vượt trội dưới cái nhìn khách hàng có thể được tạo ra thông qua một hoặc một số các yếu tố như: chất lượng sản phẩm, chất lượng thời gian, chất lượng không gian, chất lượng dịch vụ, chất lượng thương hiệu, chất lượng giá cả,...

Cạnh tranh là một đặc tính tất yếu của nền kinh tế thị trường, là một cuộc đua không dứt. Cạnh tranh có thể đưa lại lợi ích cho người này và thiệt hại cho người khác nhưng xét dưới góc độ toàn xã hội, cạnh tranh luôn có tác động tích cực như sản phẩm tốt hơn, giá rẻ hơn, dịch vụ tốt hơn,... Cạnh tranh còn giúp thị trường hoạt động có hiệu quả nhờ việc phân bổ hợp lý các nguồn lực có hạn. Đây cũng chính là động lực cho sự phát triển của nền kinh tế. Tuy nhiên cạnh tranh cũng có những biểu hiện tiêu cực như cạnh tranh thiếu sự kiểm soát, cạnh tranh không lành mạnh dẫn đến sự phát triển sản xuất tràn lan, lộn xộn, tình trạng “cá lớn nuốt cá bé”, gây khủng hoảng thừa, thất nghiệp và làm thiệt hại quyền lợi người tiêu dùng.

Khoa học kỹ thuật phát triển đã đẩy mạnh nền sản xuất, sản phẩm ngày càng nhiều trên thị trường, cung càng vượt cầu thì cạnh tranh càng gay gắt. Khi tính cạnh tranh của thị trường kinh doanh ngày càng cao thì không một doanh nghiệp nào có thể tự chủ được, thậm chí sống còn được nếu như họ không tìm mọi cách khai thác lợi thế riêng của mình, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

Ngoài ra, một khái niệm mới đầu thế kỷ 21 đã được W. Chan Kim và Renée Mauborgne, hai Giáo sư tại Viện INSEAD của Pháp, đưa ra là “Chiến lược Đại dương xanh”. Có thể tóm tắt như sau: “Đại dương đỏ tượng trưng cho tất cả các ngành hiện đang tồn tại. Đây là khoảng thị trường đã được xác lập. Đại dương xanh bao gồm tất cả những ngành hiện chưa tồn tại. Đó là khoảng trống thị trường chưa được biết đến”, và “...hầu hết được tạo ra từ bên trong những thị trường đỏ bằng cách mở rộng ranh giới của ngành. Trong đại dương xanh, sự cạnh tranh là không cần thiết bởi vì luật chơi còn chưa được thiết lập”.

1.1.2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH:

1.1.2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh:

Theo lý thuyết thương mại truyền thống thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được xem xét qua lợi thế so sánh về chi phí sản xuất và năng suất. Hiệu quả của các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh được đánh giá dựa trên mức chi phí thấp. Chi phí sản xuất thấp không chỉ là điều kiện cơ bản của lợi thế cạnh tranh mà còn đóng góp tích cực cho nền kinh tế.

Theo quan điểm tổng hợp của Van Duren, Martin và Westgren thì năng lực cạnh tranh là khả năng tạo ra và duy trì lợi nhuận và thị phần trên các thị trường trong và ngoài nước, các chỉ số đánh giá năng suất lao động, công nghệ, tổng năng suất các yếu tố sản xuất, chi phí cho nghiên cứu và phát triển, chất lượng và tính khác biệt của sản phẩm, chi phí đầu vào,...

Lý thuyết tổ chức công nghiệp xem xét năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên khả năng sản xuất ra sản phẩm ở một mức giá ngang bằng hay thấp hơn giá phổ biến mà không có trợ cấp; đảm bảo cho ngành, doanh nghiệp đứng vững trước các đối thủ khác hay sản phẩm thay thế.

Michael Porter cho rằng năng lực cạnh tranh là khả năng sáng tạo ra những sản phẩm có qui trình công nghệ độc đáo để tạo ra giá trị gia tăng cao, phù hợp với nhu cầu khách hàng, có chi phí thấp, năng suất cao nhằm tăng lợi nhuận.

Như vậy, thuật ngữ “năng lực cạnh tranh” dù đã được sử dụng rộng rãi nhưng vẫn còn nhiều quan điểm khác nhau về nó, dẫn đến cách thức đo lường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp vẫn chưa được xác định một cách thống nhất và phổ biến. Tuy thế, từ các quan điểm trên, chúng ta có thể đúc kết lại như sau: *Năng lực cạnh tranh là khả năng khai thác, huy động, quản lý và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực giới hạn như nhân lực, vật lực, tài lực, ... để tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh; đồng thời, biết lợi dụng các điều kiện khách quan một cách có hiệu quả để tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ, xác lập vị thế cạnh tranh của*

mình trên thị trường; từ đó, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập và lợi nhuận cao, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, tăng trưởng và phát triển bền vững.

Năng lực cạnh tranh được phân biệt thành 4 cấp độ như sau:

- Năng lực cạnh tranh của sản phẩm hàng hóa: là khả năng sản phẩm đó bán được nhanh với giá tốt khi có nhiều người cùng bán loại sản phẩm đó trên thị trường. Năng lực cạnh tranh của sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng, giá cả, tốc độ cung cấp, dịch vụ đi kèm, thương hiệu, quảng cáo, uy tín của người bán, chính sách hậu mãi,...

- Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: là khả năng doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có năng suất và chất lượng sản phẩm cao hơn của đối thủ, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập và lợi nhuận cao để tồn tại và phát triển bền vững.

- Năng lực cạnh tranh của ngành: là khả năng ngành phát huy được những lợi thế cạnh tranh và có năng suất so sánh cao hơn giữa các ngành cùng loại.

- Năng lực cạnh tranh của quốc gia: là năng lực của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế và các đặc trưng kinh tế, xã hội khác. Năng lực cạnh tranh quốc gia có thể hiểu là việc xây dựng một môi trường cạnh tranh kinh tế chung, đảm bảo có hiệu quả phân bổ nguồn lực, để đạt và duy trì mức tăng trưởng cao, đảm bảo cho nền kinh tế phát triển bền vững.

Năng lực cạnh tranh ở bốn cấp độ trên có mối tương quan mật thiết với nhau, phụ thuộc lẫn nhau. Do đó, khi xem xét, đánh giá và đề ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, cần thiết phải đặt nó trong mối tương quan chung giữa các cấp độ cạnh tranh nêu trên. Ngoài ra, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng cần phải được tiếp cận đồng thời trên 2 góc độ:

- Các chỉ tiêu đo lường năng lực cạnh tranh như: thị phần, năng suất lao động, tỉ suất lợi nhuận, chất lượng và tính khác biệt của sản phẩm...

- Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh: đội ngũ nhân lực, bí quyết công nghệ, năng lực quản trị,... Đây là các yếu tố nền tảng để nhà quản trị đưa ra các chiến lược nhằm xây dựng và duy trì năng lực cạnh tranh lâu dài cho doanh nghiệp.

1.1.2.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh:

Nhiều nhà kinh tế học đưa ra các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khác nhau. Chúng ta có thể đưa ra đây ba nhóm tác giả tiêu biểu sau:

- Theo Goldsmith và Clutterbuck: có 3 tiêu chí đo lường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là: tăng trưởng tài sản vốn, doanh số và lợi nhuận trong 10 năm liên tục; sự nổi tiếng trong ngành như là một công ty dẫn đầu; sản phẩm được người tiêu dùng ưa chuộng.

- Theo Baker và Hart: có 4 tiêu chí để xác định năng lực cạnh tranh là: tỷ suất lợi nhuận, thị phần, tăng trưởng xuất khẩu và qui mô.

- Theo Peters và Waterman: có 7 tiêu chí để đo lường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gồm: 3 tiêu chí đo lường mức độ tăng trưởng và tài sản dài hạn được tạo ra trong vòng 20 năm là: doanh thu, lợi nhuận và tổng tài sản; 3 tiêu chí khác đo lường khả năng hoàn vốn và tiêu thụ sản phẩm là: thời gian hoàn vốn, thị phần và tỷ trọng xuất khẩu; tiêu chí cuối cùng là đánh giá lịch sử đổi mới của công ty.

Tựu trung, các cách đánh giá khác nhau cũng đều xoay quanh các tiêu chí: thị phần, doanh thu, lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận, tài sản và tài sản vô hình, phương pháp quản lý, uy tín của doanh nghiệp, tỉ lệ đội ngũ quản lý có trình độ cao và lực lượng công nhân lành nghề, vấn đề bảo vệ môi trường,... Những yếu tố đó tạo cho doanh nghiệp khả năng khai thác mọi hoạt động, tiềm năng với hiệu suất cao hơn đối thủ.

1.1.2.3. Lợi thế cạnh tranh:

Lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp là những gì làm cho doanh nghiệp ấy khác biệt và chiếm ưu thế hơn so với đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà doanh nghiệp có hay khai thác tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Việc tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh đóng một vai trò rất lớn trong sự thành công của doanh nghiệp.

Theo quan điểm truyền thống cổ điển, các nhân tố sản xuất như: đất đai, vốn, lao động là những yếu tố thuộc về tài sản hữu hình được coi là những nhân tố để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Theo Michael Porter, chi phí và sự sẵn có của các yếu tố sản xuất chỉ là một trong nhiều nguồn lực tại chỗ quyết định lợi thế cạnh tranh, không phải là yếu tố quan trọng, nếu xét trên phạm vi tương đối so với các yếu tố khác. Ông cho rằng lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp, về dài hạn, tùy thuộc nhiều vào khả năng cải tiến liên tục và nhấn mạnh đến sự tác động của môi trường đối với việc thực hiện cải tiến đó.

Một cách chung nhất, có thể chia lợi thế cạnh tranh thành hai nhóm cơ bản:

- Lợi thế về chi phí: khi tính ưu việt của nó thể hiện trong việc tạo ra sản phẩm có chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh này mang lại cho doanh nghiệp hiệu quả cao hơn và khả năng tốt hơn để chống lại việc giảm giá bán sản phẩm.

- Lợi thế về sự khác biệt hóa: khi tính ưu việt của nó dựa vào sự khác biệt của sản phẩm, làm tăng giá trị cho người tiêu dùng hoặc giảm chi phí sử dụng sản phẩm hoặc nâng cao tính hoàn thiện khi sử dụng sản phẩm. Lợi thế này cho phép doanh nghiệp có khả năng buộc thị trường chấp nhận mức giá cao hơn mức giá của đối thủ.

1.1.2.4. Tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh:

Trong nền kinh tế thị trường, để có thể tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải tạo cho mình khả năng chống chọi lại các thế lực cạnh tranh một cách có hiệu quả. Nhất là trong giai đoạn hiện nay, với tiến trình khu vực hóa, toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và những tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật, sự bùng nổ của công nghệ thông tin, tính quyết định của năng lực cạnh tranh đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp càng rõ nét. Do vậy, các doanh nghiệp phải không ngừng tìm tòi các biện pháp phù hợp và liên tục đổi mới để nâng cao năng lực cạnh tranh, vươn lên chiếm được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ thì mới có thể phát triển bền vững được.

Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp còn góp phần vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành. Từ đó, tạo ra những sản phẩm, dịch vụ ngày càng tốt hơn với giá rẻ hơn, làm cho nền kinh tế phát triển, khả năng cạnh tranh của quốc gia được nâng cao và đời sống của nhân dân được tốt đẹp hơn. Vì thế, bên cạnh nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp, trên tầm vĩ mô, Nhà nước

cần phải nhanh chóng và đồng bộ hoàn thiện các cơ chế, chính sách, hệ thống pháp luật nhằm tạo môi trường kinh doanh công bằng, lành mạnh cho các doanh nghiệp; Đồng thời, thông qua đàm phán, ký kết các cam kết quốc tế về hội nhập, xúc tiến thương mại, tạo sự thuận lợi cho doanh nghiệp xuất khẩu hàng hóa.

1.1.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:

Để có được năng lực cạnh tranh mạnh, doanh nghiệp phải trải qua một quá trình xây dựng và củng cố bộ máy tổ chức, xây dựng và thực hiện tốt các chiến lược sản xuất - kinh doanh, bao gồm: chiến lược sản xuất, chiến lược nhân sự, chiến lược công nghệ, chiến lược thị trường và đặc biệt là chiến lược cạnh tranh; tạo dựng môi trường bên trong và bên ngoài tốt để làm cơ sở vững chắc cho việc thực hiện các chiến lược trên, cũng như các hoạt động khác của doanh nghiệp. Tất cả các yếu tố trên đều có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và có thể chia ra làm hai nhóm sau:

a. Nhóm các yếu tố bên trong: phát sinh từ nội bộ doanh nghiệp, gồm:

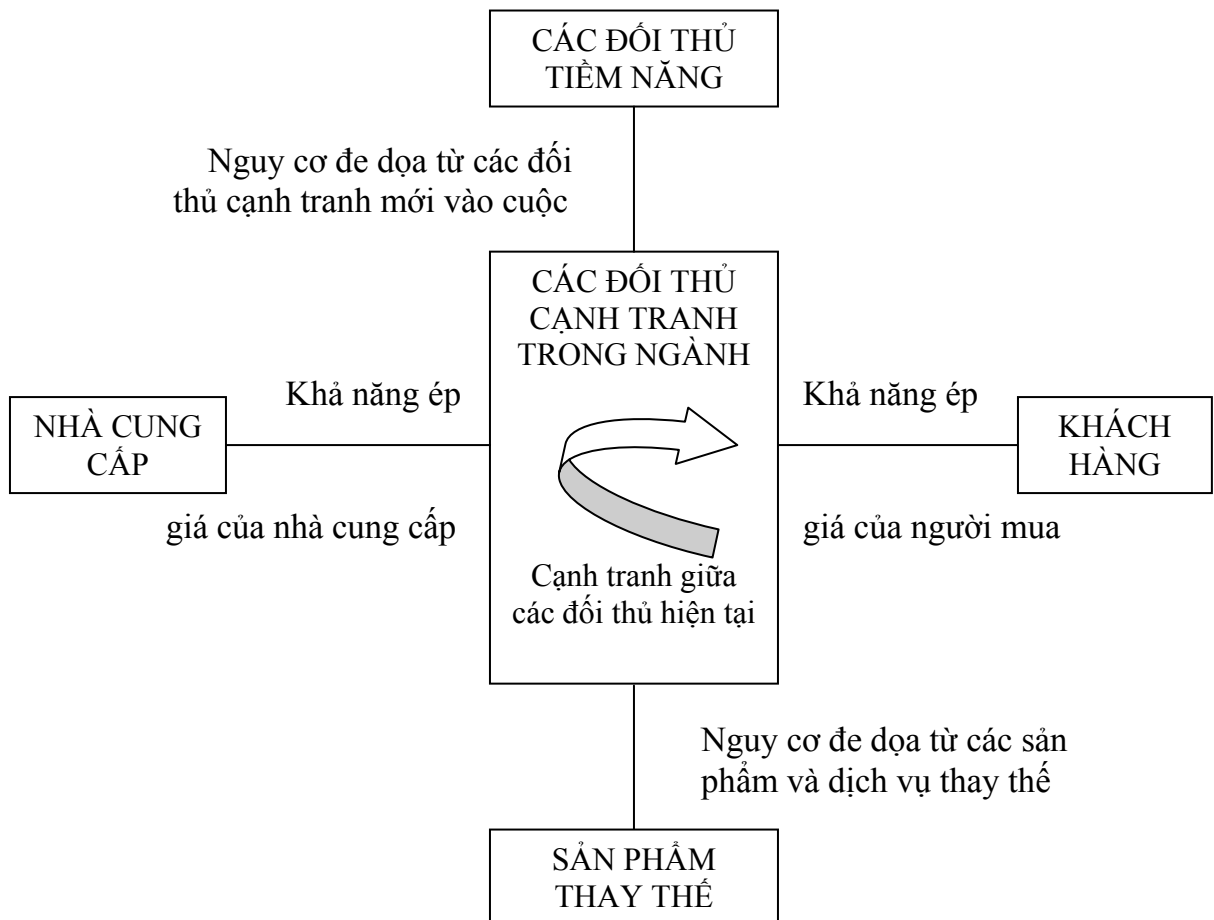
- Cơ cấu tổ chức và các chính sách, chiến lược của doanh nghiệp.
- Quản trị doanh nghiệp: gồm phương pháp và biện pháp quản lý, xây dựng thương hiệu cho sản phẩm, đào tạo nguồn nhân lực,...
- Sự sẵn sàng của các nhân tố đầu vào.
- Trình độ và nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp: trình độ tay nghề, sự hiểu biết về luật pháp và chính sách của Nhà nước, nhận thức về văn hóa tổ chức, về lao động, nhận thức về thị trường, về cạnh tranh,...

b. Nhóm các yếu tố bên ngoài: là những yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, gồm:

- *Các yếu tố môi trường vĩ mô:*
 - + Các yếu tố kinh tế: xu hướng GDP, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài,...
 - + Các yếu tố chính trị - pháp luật: mức độ ổn định chính trị, môi trường đầu tư, luật xây dựng, luật cạnh tranh, các chính sách thuế, ...
 - + Các yếu tố xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý.
 - + Các yếu tố công nghệ: xu hướng công nghệ, sản phẩm mới, ...

- Các yếu tố môi trường vi mô:

- + Đối thủ cạnh tranh hiện tại : lịch sử hình thành, chiến lược phát triển, mục tiêu, đánh giá năng lực, lợi thế cạnh tranh, ...
- + Khách hàng: nguồn khách hàng, thị phần, thói quen của mỗi loại khách hàng,..
- + Nhà cung cấp: nguồn cung cấp, khả năng thương lượng của nhà cung cấp.
- + Đối thủ tiềm ẩn: Sự gia nhập ngành của một số doanh nghiệp đa dạng hóa, đối thủ mới, sự lớn mạnh của doanh nghiệp yếu hơn.
- + Sản phẩm thay thế: chẳng hạn, cao su tổng hợp thay cho cao su thiên nhiên,...



Hình 1.1: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E. Porter

Nguồn: Michael E. Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb Khoa học kỹ thuật.

1.1.3. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH:

1.1.3.1. Khái niệm chiến lược cạnh tranh:

Theo Michael E. Porter, chiến lược cạnh tranh là “sự kết hợp của các kết quả cuối cùng (mục tiêu) mà doanh nghiệp đang tìm kiếm với các phương tiện (chính sách) thích ứng, nhờ đó doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình”. Như vậy, chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ gồm 2 yếu tố: mục tiêu và phương tiện. Giống như một bánh xe mà trục là mục tiêu, các chính sách chức năng phải tỏa ra từ trục và hướng về các trục.

1.1.3.2. Trình tự xây dựng chiến lược cạnh tranh:

- Phân tích môi trường hoạt động: Phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong nhằm xác định các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu làm cơ sở cho việc phân tích và đánh giá.

- Xây dựng chiến lược cạnh tranh tối ưu mới: Đánh giá tính hợp lý của các chiến lược phát triển, mục tiêu, chiến lược cạnh tranh hiện tại; Từ đó, đề ra chiến lược cạnh tranh tối ưu mới phù hợp với tình hình thực tế, dựa trên 3 chiến lược tổng quát: Chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung vào trọng điểm.

1.2. TỔNG QUAN VỀ NGÀNH CAO SU, THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ CAO SU:

1.2.1. MỘT SỐ NÉT LỚN VỀ NGÀNH CAO SU VIỆT NAM:

1.2.1.1. Nguồn gốc và sự phát triển của cây cao su ở nước ta:

Cây cao su xuất xứ từ Brasil, có tên Latinh là *Hevea Brasiliensis*, được du nhập vào Việt Nam do bác sĩ Yersin trồng thành công tại trại thí nghiệm của Viện Pasteur Suối Dầu, Nha Trang vào năm 1897. Từ đó, cây cao su ở Việt Nam được phát triển mạnh và năm 1897 được xem là thời điểm bắt đầu hiện diện của cây cao su ở Việt Nam. Tuy nhiên, do bom đạn chiến tranh, chất độc hóa học, đất nước chia cắt hai miền nên cây cao su đã trải qua những bước thăng trầm. Nếu ở thời điểm 1963, diện tích cao

su gần 150.000 ha thì sau giải phóng 1975, diện tích chỉ còn phân nửa. Trong đó, Tổng công ty cao su quản lý khoảng 55.000 ha, địa phương và tư nhân quản lý 20.000 ha.

Từ đó tới nay, ngành cao su đã tập trung nỗ lực phát triển vườn cây và công nghệ chế biến: Năm 2006, tổng diện tích cao su cả nước là 520.000 ha. Trong đó, Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam quản lý 228.000 ha, gồm: Miền đông nam bộ: 162.000 ha, Tây nguyên và Duyên hải miền trung: 56.000 ha, Nước ngoài: 10.000 ha.

1.2.1.2. Tầm quan trọng, lợi ích, vai trò của cây cao su đối với đất nước:

Sự phát triển của ngành cao su trong hơn 30 năm qua đã khẳng định vai trò, vị trí của nó đối với đất nước. Thật vậy, cây cao su không chỉ đem lại lợi ích kinh tế, xã hội, môi trường mà còn cả an ninh quốc phòng và ngành cao su đã trở thành một trong tám tập đoàn kinh tế đầu tiên của Việt Nam.

- Về kinh tế:

Cây cao su là loại cây công nghiệp có giá trị kinh tế rất cao. Mủ cao su là loại chất dẻo có độ bền cơ học cao, có tính đàn hồi lớn, không dẫn điện, không thấm khí và nước, chịu được ma sát và lực nén. Có loại chịu được nhiệt độ cao, loại chịu lạnh tốt, lại bền với hóa chất. Vì thế, cao su có công dụng rất lớn, là một trong bốn nguyên liệu chủ yếu của công nghiệp (sắt thép, xăng dầu, than đá và cao su). Đặc biệt nhất là công nghiệp chế biến: Từ các sản phẩm sơ chế của mủ cao su, người ta tìm ra có trên 50.000 mặt hàng phục vụ cho sản xuất, đời sống, công nghiệp, quốc phòng, ...

Cây cao su không chỉ cho sản phẩm chính là mủ cao su mà từ vườn cây cao su, ta còn thu được nhiều nguồn lợi quan trọng khác:

+ Trong khoảng 3 năm đầu của thời kỳ kiến thiết cơ bản, vườn cây cao su chưa khép tán, chúng ta có thể trồng xen các loại cây ngắn ngày như: lúa, ngô, đậu, ... để thu hoạch các sản phẩm phụ. Khi cây đã khép tán, dưới bóng cây cao su có thể nuôi ong lấy mật. Ngành cao su đã áp dụng đặc tính này để tăng thu nhập cho người lao động.

+ Trong thời kỳ khai thác, có thể thu lượm hạt cao su để làm giống hoặc ép lấy dầu. Tinh dầu hạt cao su được dùng trong công nghiệp sơn mài, xà phòng, chế nhựa

Ankil để dán gổ. Hạt cao su chứa từ 20 - 50% dầu. Trong chu kỳ kinh doanh, 1 ha cao su cho từ 5.000 – 6.000 kg hạt để ép được 800 – 1.000 kg dầu.

+ Cuối chu kỳ kinh doanh, có thể khai thác gổ cao su. Gổ cao su được dùng làm nguyên liệu cho công nghiệp giấy, ván ép, đồ dùng gia đình. Ngâm tẩm với hóa chất chống mối mọt, gổ cao su trở thành nguyên liệu làm hàng gia dụng như bàn, ghế, giường, tủ rất tốt. Công nghiệp chế biến sản phẩm từ gổ cao su đang phát triển mạnh.

- Về xã hội:

Hiện ngành cao su đang giải quyết công ăn việc làm cho khoảng hơn 83.000 lao động và gần 300.000 nhân khẩu. Cao su phát triển tới đâu thì các trung tâm kinh tế, văn hóa ở những vùng sâu, vùng xa, vùng cao phát triển đến đó, đặc biệt là vùng đồng bào dân tộc ít người, góp phần giảm sự cách biệt giữa miền núi và miền xuôi, giữa nông thôn và thành thị, giữa người Kinh với dân tộc thiểu số.

Thật vậy, trong 5 năm qua (2002 – 2006) ngành cao su đã đầu tư hơn 340 tỷ đồng, trong đó khu vực Tây nguyên là 107 tỷ đồng, để xây dựng 1.411 km đường giao thông (trên địa bàn Tây nguyên: 440 km), chưa kể đường lô và liên lô xây dựng trong vườn cây cao su. Riêng các công trình điện nước đã đầu tư trong 5 năm là 65 tỷ đồng, trong đó khu vực Tây nguyên chiếm 32 tỷ đồng. Đồng thời, nhờ đó cũng đẩy lùi được các tập tục lạc hậu ở các vùng rừng núi heo hút, tạo dựng dần cuộc sống mới văn minh.

- Về môi trường:

Cao su là loại cây trồng có thể thích nghi với nhiều loại địa hình, nhiều vùng sinh thái khác nhau. Có thể gọi cây cao su là “cây môi trường” vì nó có khả năng chịu hạn tốt, góp phần phủ xanh đất trống, đồi trọc, tạo sự cân bằng sinh thái: nâng cao độ phì cho đất, chắn gió, thông qua quang hợp làm trong sạch không khí. Nó còn tác dụng giữ nước, hạn chế dòng chảy nước lũ, chống xói mòn.

- Về an ninh quốc phòng:

Việc phát triển cao su dọc theo tuyến biên giới và các tỉnh Tây nguyên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với an ninh quốc phòng của cả nước. Tính đến cuối năm

2006, ngành cao su đã xây dựng được một lực lượng tự vệ mạnh với quân số khoảng 16.000 người, chiếm tỉ lệ 20% trên tổng số cán bộ, công nhân viên của ngành. Mỗi công ty cao su đều thành lập một tiểu đoàn vận tải, gồm tất cả các xe chở mủ của đơn vị, để có thể dễ dàng nhanh chóng huy động phục vụ cho an ninh quốc phòng khi cần. Lực lượng này đã góp phần không nhỏ trong việc giữ vững an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội trên địa bàn, đã phối hợp chặt chẽ với địa phương xây dựng phương án phòng thủ, chống bạo loạn. Nhờ thế, lực lượng tự vệ của cao su đã kịp thời tham gia hơn 1.000 người để chống bạo loạn theo sự điều động của Cơ quan quân sự địa phương trong hai lần bạo loạn ở Tây nguyên vừa qua.

1.2.1.3. Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn CNCS Việt Nam:

Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam được thành lập theo Quyết định số: 249/2006/QĐ-TTg ngày 30/10/2006 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở của Tổng công ty cao su Việt Nam trước đây.

Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam đã có nhiều tên gọi khác nhau qua từng thời kỳ. Từ lúc mới thành lập, Tập đoàn có tên là Ban cao su Nam bộ; Tháng 4 năm 1975 chuyển thành Tổng cục cao su thuộc Chính phủ cách mạng lâm thời Miền nam Việt Nam; Tháng 7 năm 1997 chuyển thành Tổng công ty cao su Việt Nam, trực thuộc Bộ Nông nghiệp; Tháng 3 năm 1980 chuyển thành Tổng cục cao su, trực thuộc Hội đồng Bộ trưởng; Đến năm 1989 chuyển thành Tổng công ty cao su Việt Nam, trực thuộc Bộ nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm; Từ năm 1995 chuyển sang tổ chức hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91; Đến tháng 10 năm 2006 chuyển thành Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt nam, gồm: 35 đơn vị thành viên (có vốn nhà nước chiếm trên 50%) và 13 đơn vị liên kết (có vốn nhà nước chiếm dưới 50%). Mỗi tên gọi gắn với một cách thức tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh và cơ chế quản lý, điều hành khác nhau qua mỗi thời kỳ.

Từ khi chuyển sang tổ chức hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91 và mới đây là mô hình Tập đoàn, đã mở ra những điều kiện thuận lợi để phát huy tính chủ

động, sáng tạo, tập trung và tích tụ mọi nguồn lực để tái sản xuất mở rộng và đầu tư phát triển sang các lĩnh vực khác. Hiện nay, Tập đoàn đang quản lý 228.000 ha cao su, trong đó, có 172.054 ha cao su khai thác với tổng sản lượng 326.565 tấn, đạt tổng doanh thu là 10.405 tỷ đồng, lợi nhuận 4.108 tỷ đồng (năm 2006).

1.2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành cao su:

Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam hiện đang quản lý khoảng 44% diện tích cao su của toàn ngành (Số còn lại do địa phương quản lý và cao su tiểu điền của tư nhân); nhưng lại chiếm 70% sản lượng cao su cả nước. Hơn nữa, đối tượng nghiên cứu trực tiếp của chúng ta là Công ty Cao su Bình Long – một đơn vị thành viên của Tập đoàn – nên chúng tôi xin lấy những kết quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn để đại diện cho toàn ngành:

Bảng 1.1: Các chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng ngành cao su trong 10 năm 1997-2006.

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	NĂM 1997	NĂM 2006	SO SÁNH 2006/1997
1	Diện tích khai thác	Ha	139.853	172.054	1,23
2	Năng suất bình quân	Tấn/ha	1,06	1,86	1,75
3	Sản lượng khai thác	Tấn	148.845	326.565	2,19
4	Doanh thu	Tỷ đồng	1.813	10.405	5,74
5	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	258	4.108	15,92
6	Đầu tư	Tỷ đồng	610	1.746	2,86
7	Vốn nhà nước	Tỷ đồng	4.019	7.320	1,82

Nguồn: Báo cáo tổng kết các năm 1997, 2006 của Tổng công ty cao su Việt nam.

- Qua bảng trên, ta thấy: Mặc dù trong giai đoạn này, việc gia tăng về diện tích không đáng kể do sự khó khăn về quỹ đất, nhưng mức tăng quy mô của doanh nghiệp về doanh thu, lợi nhuận, đầu tư và vốn nhà nước đều khá cao, cao hơn chỉ số trung bình của kinh tế Việt Nam. Sự gia tăng không mang tính chất đột biến mà biến chuyển dần theo hướng tăng chất lượng và mở rộng ngành nghề hoạt động. Cụ thể, diện tích chỉ

tăng 1,23 lần nhưng sản lượng tăng đến 2,19 lần, tốc độ tăng doanh thu 5,74 lần và đặc biệt là lợi nhuận tăng đến 15,92 lần. Bên cạnh đó, Tổng công ty cao su đã làm tốt việc bảo tồn và phát triển vốn nhà nước được giao: Tính từ năm 1997 là 1,82 lần, nhưng nếu tính số vốn nhà nước giao vào năm 1995 khi thành lập Tổng công ty là 2.500 tỷ đồng, thì đến cuối năm 2006 là 7.320 tỷ đồng, tăng 2,92 lần, tương đương 24% /năm.

- Tổng sản lượng cao su khai thác trong 10 năm (1997-2006) là 2,360 triệu tấn, với tốc độ tăng bình quân 21,9% /năm. Năng suất bình quân từ 1,06 tấn/ha năm 1997 tăng lên 1,86 tấn/ha vào năm 2006, tốc độ tăng bình quân là 17,5%/năm. Đặc biệt, trong năm 2004 đã có 11 nông trường đạt năng suất bình quân trên 2 tấn/ha; Năm 2005 có 01 công ty và 20 nông trường đạt năng suất bình quân 2 tấn/ha, 3 công ty đạt 1,9 tấn/ha; Năm 2006 có 7 công ty và 41 nông trường đạt năng suất bình quân trên 2 tấn/ha. Năng suất bình quân trong những năm qua không ngừng tăng lên là do Tập đoàn đã thực hiện tốt các chính sách về khoa học công nghệ, đầu tư thâm canh ngay từ những năm đầu trồng mới đi đôi với việc triển khai đồng bộ các biện pháp trong qui trình kỹ thuật và cải tiến bộ giống phù hợp với từng vùng sinh thái. Ngoài ra, để khắc phục sự khó khăn về đất đai, Tập đoàn cũng đã đầu tư sang Lào trồng mới bước đầu được 10.000 ha cao su với tổng mức đầu tư 431 tỷ đồng. Dự kiến trong những năm tới, sẽ tăng vốn đầu tư để phát triển tại Lào và Campuchia, mỗi nơi 100.000 ha.

- Giá thành cao su tiêu thụ năm 2006 là 19,81 triệu đồng, tăng 157% so với năm 2002. Song, giá bán cũng tăng lên đáng kể: năm 2006 giá bán bình quân là 30,7 triệu đồng/tấn, tăng 197% so với năm 2002, đạt mức cao nhất trong vòng 30 năm qua. Giá bán tăng nhanh do nhiều yếu tố tác động, trong đó yếu tố khách quan chính là do nhu cầu cao su thiên nhiên tăng mạnh và giá dầu mỏ trên thị trường thế giới lên cao.

- Tổng lợi nhuận sau thuế trong 5 năm (2002-2006) đạt được là 11.856 tỷ đồng, đã tạo điều kiện thuận lợi cho Tổng công ty Cao su Việt Nam tăng nhanh tích lũy để tái sản xuất mở rộng và đầu tư phát triển sang nhiều lĩnh vực khác. Tốc độ tăng lợi nhuận trong những năm gần đây lên cao; riêng năm 2006, tổng lợi nhuận đạt được là 4.108 tỷ

Bảng 1.2: Kết quả sản xuất kinh doanh của Tcty Cao su Việt Nam 5 năm (2002-2006).

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006	2002-06
I	DT, năng suất, sản lượng							
1	Tổng diện tích	1.000 ha	173	177	180	223	228	228
2	Diện tích cao su khai thác	1.000 ha	168	173	174	176	172	863
3	Năng suất bình quân	Tấn/ha	1,41	1,53	1,66	1,70	1,86	1,63
4	Sản lượng cao su khai thác	1.000 T	236	259	290	303	326	1.414
5	Sản lượng cao su tiêu thụ	1.000 T	282	270	291	316	338	1.497
II	Kết quả kinh doanh							
1	Giá thành cao su	Tr. đ/T	7,69	10,22	12,15	13,00	19,81	12,57
2	Giá bán cao su	Tr. đ/T	10,33	15,51	19,41	22,01	30,70	19,59
3	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	3.609	5.572	7.297	8.468	10.405	35.351
4	Tổng lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	784	1.576	2.385	3.003	4.108	11.856
5	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	233	488	811	1.131	1.485	4.148
III	Lao động tiền lương							
1	Lao động bình quân	1000 ng.	79,42	82,52	81,76	81,02	83,79	408,52
2	Lương bình quân tháng/ng.	Tr.đồng	1,018	1,506	2,024	2,583	3,974	2,221
IV	Tổng đầu tư	Tỷ đồng	794	842	1.018	1.513	1.746	5.913
V	Chỉ tiêu hiệu quả							
1	Tỷ suất lợi nhuận/D.thu CS	%	25,51	34,07	37,38	40,91	39,48	35,47
2	Tỷ suất lợi nhuận/Tổng DT	%	21,73	28,29	32,68	38,18	33,90	30,95
3	Tỷ suất lợi nhuận/Vốn NN	%	16,90	29,93	38,69	45,14	56,12	37,35
VI	Vốn nhà nước	Tỷ đồng	4.639	5.265	6.164	6.654	7.320	6.008

Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2002-2006 của Tổng ctty cao su VN. đồng, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu cao su là 39,48% và lợi nhuận trên vốn nhà nước là 56,12%. Các khoản nộp ngân sách nhà nước cũng không ngừng tăng lên, năm 2002 là 233 tỷ đồng thì đến năm 2006 đã tăng lên 1.485 tỷ đồng, tốc độ tăng là 5,37 lần.

1.2.2. THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ CAO SU:

- Cao su tự nhiên là loại hàng hóa có sự hồi phục lớn nhất trong vài năm gần đây. Với giá thấp kỷ lục 580 USD/tấn năm 2001, giá cao su trung bình đã lên 2.010 USD/ tấn trong suốt năm 2005 và 2.400 USD/tấn trong năm 2006; tăng 4 lần trong vòng 4 năm. Việc tăng giá cao su một phần phản ánh nhu cầu cao; đồng thời nhân tố quan trọng hơn cả là giá dầu thô cao.

Sản lượng cao su tự nhiên toàn cầu lên đến 8,7 triệu tấn trong năm 2005, tương đương với sản lượng năm 2004, và tăng lên gần 9,1 triệu tấn năm 2006. Thailand và Indonesia tiếp tục chiếm lĩnh thị trường, chiếm 34% và 26% tổng sản lượng thế giới. Việt Nam là nước sản xuất cao su lớn thứ 6 trên thế giới, sau: Thailand, Indonesia, Malaysia, Ấn Độ, Trung Quốc; và là nước xuất khẩu cao su lớn thứ 4 sau Thailand, Indonesia, Malaysia. Trung Quốc là nước tiêu thụ cao su thiên nhiên lớn nhất, với nhu cầu lớn về làm xăm lốp ô tô và hiện chiếm khoảng 21% sản lượng tiêu thụ toàn cầu.

Giá dầu thô tăng cũng làm cho sản lượng cao su tổng hợp thu hẹp còn khoảng 12 triệu tấn trong năm 2006, gần bằng sản lượng năm 2005. Bốn nhà sản xuất cao su tổng hợp hàng đầu là Hoa Kỳ, Nhật Bản, Trung Quốc và Nga chiếm hơn nửa sản lượng thế giới. Về nhu cầu, 3 nhà tiêu thụ lớn nhất là Trung Quốc, Hoa Kỳ và Nhật Bản chiếm tương ứng 22%, 16% và 10%.

Tuy nhiên, mức giá cao su thiên nhiên dự báo sẽ còn khoảng 1.920 USD/tấn trong năm 2007 do mức tăng nhu cầu về sản xuất xăm lốp ô tô sẽ giảm xuống, đặc biệt là ở Trung Quốc. Tuy nhiên, có một vấn đề không chắc chắn là giá dầu thô. Nếu giá dầu tiếp tục tăng thì chi phí sản xuất cao su tổng hợp sẽ tăng và về mặt lợi ích, người mua sẽ chuyển sang mua cao su thiên nhiên.

-Cao su Việt Nam đã được xuất khẩu đi hơn 30 nước trên thế giới; trong đó chủ yếu là các nước Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Đức và Mỹ,...Năm 2006, Việt Nam sản xuất được 510.000 tấn, xuất khẩu 697.000 tấn cao su (kể cả cao su mua của Campuchia) và đạt giá trị xuất khẩu gần 1,3 tỷ USD, đưa cao su trở thành một trong

Bảng 1.3: Tình hình sản xuất, tiêu thụ và xuất khẩu cao su thiên nhiên trên thế giới từ năm 2002-2006. ĐVT: 1.000 tấn

STT	QUỐC GIA	NĂM 2002	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005	NĂM 2006
I	Sản xuất					
1	Thái Lan	2.615	2.876	2.984	2.911	3.137
2	Indonesia	1.630	1.792	2.066	2.270	2.266
3	Malaysia	890	986	1.169	1.131	1.232
4	Ấn Độ	641	707	743	771	831
5	Trung Quốc	468	480	486	428	615
6	Việt Nam	372	380	415	436	510
7	Côte d'Ivoire	120	127	142	153	175
	Thế giới	7.344	7.992	8.645	8.682	9.064
II	Tiêu thụ					
1	Trung Quốc	1.310	1.485	1.630	1.826	2.045
2	Hoa Kỳ	1.111	1.079	1.144	1.159	1.185
3	Nhật Bản	749	784	815	859	872
4	Ấn Độ	680	717	745	786	795
5	Malaysia	408	421	403	386	415
6	Hàn Quốc	326	333	352	370	392
	Thế giới	7.546	7.966	8.319	8.742	9.035
III	Xuất khẩu					
1	Thái Lan	2.354	2.573	2.627	2.581	2.944
2	Indonesia	1.502	1.660	1.875	2.075	2.190
3	Malaysia	430	510	680	660	745
4	Việt Nam	325	325	351	371	697
	Thế giới	5.232	5.687	6.175	6.309	6.696

Nguồn: Nhóm nghiên cứu cao su Quốc tế - Vinanet.

chín mặt hàng có kim ngạch xuất khẩu trên 1 tỷ USD của Việt Nam. Trong tổng khối

lượng cao su xuất khẩu năm 2006, khoảng 65% được xuất sang Trung Quốc. Dự kiến năm 2007, Việt Nam sẽ xuất khẩu 750.000 tấn cao su các loại và giảm tỷ lệ xuất khẩu sang Trung Quốc xuống dưới 60% nhằm giảm bớt rủi ro, hạn chế bị ép giá khi số lượng tập trung vào thị trường này quá lớn; đồng thời để tăng cường khối lượng cao su xuất sang Mỹ, các nước Đông Á như Nhật Bản, Hàn Quốc,... và châu Âu, nhất là Đông Âu, Nga và Cộng hòa Séc là những thị trường mới đang phát triển mạnh; hướng tới việc xây dựng và phát triển thị trường tiêu thụ cao su ổn định lâu dài.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, chúng tôi đã trình bày Cơ sở lý luận về cạnh tranh gồm các khái niệm về thị trường, cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh; Trong đó, nhấn mạnh tầm quan trọng mang tính sống còn của việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập hiện nay và nêu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh, cũng như các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đồng thời, qua mục “Tổng quan về ngành cao su và thị trường tiêu thụ cao su”, chúng tôi đã trình bày một số nét lớn về ngành cao su Việt Nam, lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, những kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh rất khả quan của ngành trong những năm qua và thị trường tiêu thụ cao su trên thế giới hiện nay. Qua đó, chúng ta thấy được rằng: Mặc dù ngành cao su đang ở trong thời kỳ hoàng kim nhờ giá bán và lợi nhuận rất cao, hiện là nước xuất khẩu cao su lớn thứ tư trên thế giới, nhưng thị trường Trung Quốc đã chiếm đến khoảng 65% lượng cao su xuất khẩu của Việt Nam (trong đó có một số lượng lớn xuất qua đường tiểu ngạch mậu biên) là một thực trạng tiềm ẩn nhiều rủi ro, hạn chế, cần có hướng khắc phục, điều chỉnh trong tương lai.

Chương 2:

PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG:

2.1.1. LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG:

Tên Doanh nghiệp : Công ty Cao su Bình Long.

Tên giao dịch quốc tế : Binhlong Rubber Company, viết tắt BLRC.

Công ty cao su Bình Long là một doanh nghiệp nhà nước, trực thuộc Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, nằm trên địa bàn hành chính của hai huyện Bình Long và Chơn Thành thuộc tỉnh Bình Phước, với diện tích tự nhiên 16.546ha, diện tích cao su đứng 15.661 ha, sản lượng cao su sản xuất hàng năm gần 30.000 tấn các loại.

Tiền thân là Quốc doanh cao su Quản Lợi, được xây dựng trên cơ sở tiếp quản Đồn điền cao su Terre Rouge của Pháp để lại sau 1975, Công ty cao su Bình Long được chính thức thành lập theo quyết định số: 141/NN/TCCB-QĐ ngày 04/3/1993 của Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm (nay là Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn), Công ty có nhiệm vụ : Trồng trọt, chăm sóc, chế biến mủ cao su, thương nghiệp bán buôn các sản phẩm công nghiệp và hoá chất. Đăng ký doanh nghiệp tại Trọng tài kinh tế tỉnh Sông Bé (cũ) số : 100.962 ngày 12/3/1993, hoạt động theo Điều lệ của Công ty được phê chuẩn tại Quyết định số: 16/HĐQT-QĐ ngày 16/4/1996 của Hội đồng quản trị Tổng công ty cao su Việt Nam. Công ty có tư cách pháp nhân là Doanh nghiệp Nhà nước hạng 1 theo Nghị định số: 43/CP ngày 13/7/1995 của Chính phủ.

Theo lộ trình sắp xếp đổi mới các doanh nghiệp nhà nước của Chính phủ, Công ty cao su Bình Long đã được Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt nam chấp thuận cho

tiến hành cổ phần hóa vào cuối năm 2007 và hiện đang bắt đầu xúc tiến lập các hồ sơ thủ tục theo quy định.

2.1.2. ĐẶC ĐIỂM, CHỨC NĂNG VÀ NHIỆM VỤ CỦA CÔNG TY:

2.1.2.1. Đặc điểm:

Công ty cao su Bình Long trải dài trên địa bàn của hai huyện nên việc quản lý vườn cây gặp khá nhiều khó khăn, nhất là việc bảo vệ chống mất cắp mủ cao su khai thác trên vườn cây (đặc biệt là trong những giai đoạn giá mủ cao su lên cao như hiện nay). Khai thác cao su là một hoạt động mang tính chất thời vụ nông nghiệp, sản lượng tăng dần từ đầu đến cuối năm: Bình quân, quý 1: 10%, quý 2: 20%, quý 3: 30%, quý 4: 40% tổng sản lượng cả năm.

Lương công nhân được hưởng theo sản phẩm làm ra. Tổng quỹ lương được tính theo doanh thu với mức tỉ lệ được Bộ Lao động-Thương binh-Xã hội và Bộ Tài chính chấp thuận là 39,8%; Trong đó, lương của bộ phận gián tiếp chiếm 10% tổng quỹ lương, phân bổ cho các nông trường, xí nghiệp 6%, công ty bộ 4%.

Là một công ty cao su nên giá trị vườn cây chiếm một tỷ trọng rất lớn trong tổng giá trị tài sản cố định của công ty (trên 80%).

2.1.2.2. Chức năng:

Công ty cao su Bình Long có các chức năng chủ yếu sau:

- Trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến mủ cao su.
- Mua bán cao su sơ chế và các sản phẩm sản xuất từ cao su, các sản phẩm công nghiệp và hoá chất.
- Hoạt động đầu tư xây dựng dân dụng, công nghiệp, liên doanh liên kết,....

2.1.2.3. Nhiệm vụ:

Là một doanh nghiệp nhà nước, Công ty cao su Bình Long cũng có những nghĩa vụ như các doanh nghiệp nhà nước khác như:

- Bảo toàn và phát triển vốn, đảm bảo sản xuất kinh doanh phải có lãi.

-Nộp đúng và đủ các loại thuế cho nhà nước như: Thuế sử dụng đất, thuế giá trị gia tăng, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế xuất khẩu, thuế nhập khẩu,...

-Trích nộp đầy đủ các quỹ: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn,...theo qui định.

-Quyết toán định kỳ hàng năm và nộp báo cáo về Tổng công ty Cao su Việt Nam.

2.1.3. QUY MÔ VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY :

2.1.3.1. Quy mô của Công ty:

Khi tiếp quản đồn điền Terre Rouge của Pháp để lại, Công ty Cao su Bình Long chỉ có khoảng 8.000 ha vườn cây chất lượng kém vì bị hư hại do bom đạn trong thời kỳ chiến tranh. Đến nay, Công ty đã định hình vườn cây với diện tích 15.661 ha, giao cho 8 nông trường quản lý. Trong giai đoạn kiến thiết cơ bản trước đây, có lúc lực lượng lao động lên đến gần 12.000 công nhân; nay ổn định trong khoảng 5.200 - 5.800 người.

Bảng 2.1: Diện tích và sản lượng khai thác của từng nông trường năm 2006.

STT	NÔNG TRƯỜNG	DIỆN TÍCH(ha)	NĂNG SUẤT(T/ha)	SẢN LƯỢNG(T)
1	Trà Thanh	1.686	1,847	3.114
2	Lợi Hưng	1.587	1,884	2.990
3	Quản Lợi	2.151	2,033	4.372
4	Xa Cam	1.668	2,205	3.677
5	Xa Trạch	2.466	1,882	4.641
6	Bình Minh	1.816	2,004	3.639
7	Đồng Nơ	2.014	2,180	4.390
8	Minh Hưng	1.668	2,119	3.534
	Tổng cộng:	15.056	2,016	30.357

Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 của Công ty.

2.1.3.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy:

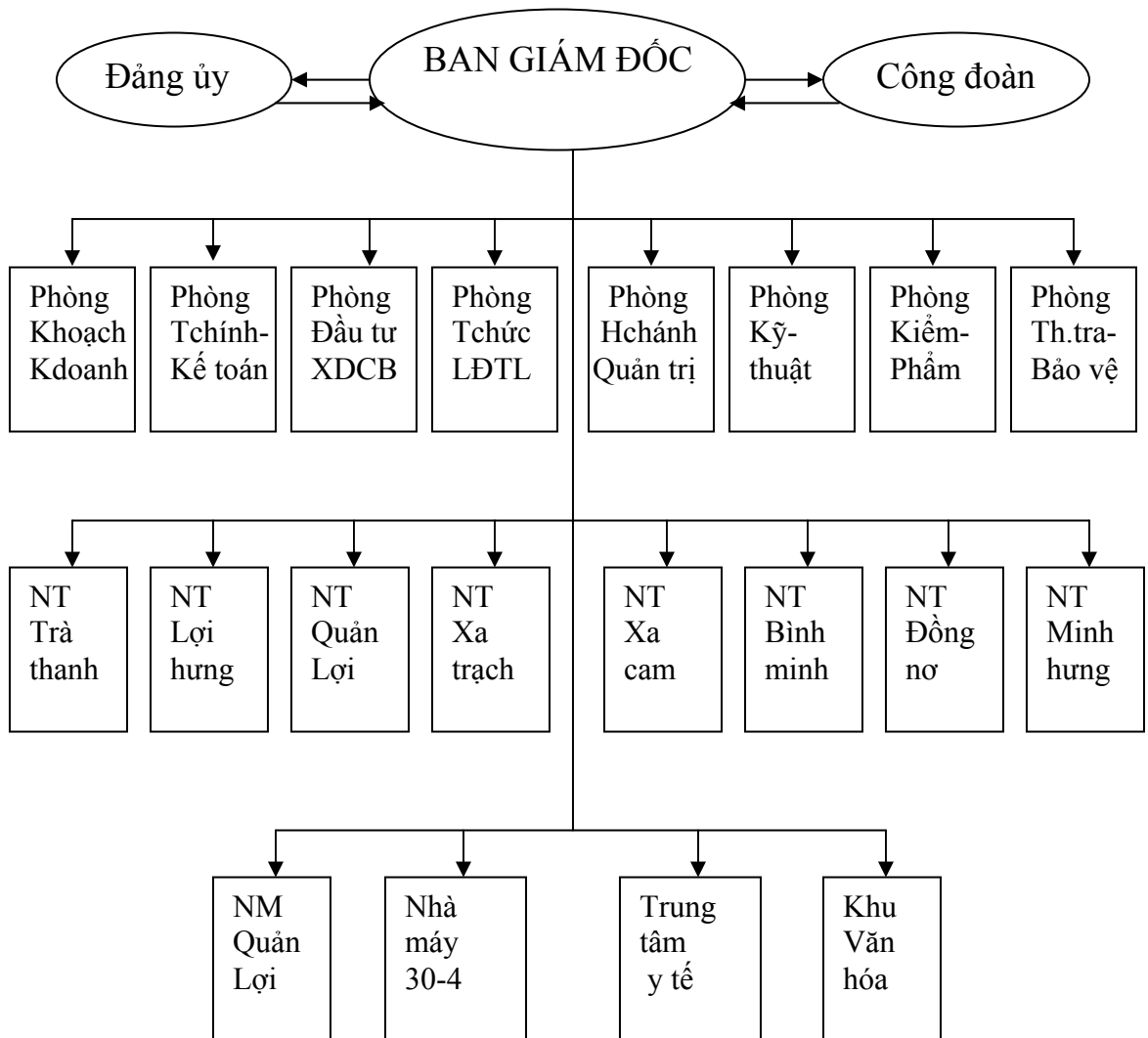
Cơ cấu tổ chức của Công ty gồm có:

- Công ty bộ: gồm Ban giám đốc, Đảng ủy, Công đoàn và 8 phòng, ban chuyên môn nghiệp vụ.

- Tám nông trường: Quản lý 15.661 ha cao su, gồm: 15.056 ha khai thác và 605 ha kiến thiết cơ bản.

- Hai nhà máy chế biến cao su: Nhà máy chế biến Quản Lợi và Nhà máy chế biến 30 tháng 4; có tổng cộng 6 dây chuyền chế biến mủ cao su, gồm: 3 dây chuyền chế biến mủ côm, 2 dây chuyền chế biến mủ tạp và 1 dây chuyền chế biến mủ ly tâm, với tổng công suất thiết kế là 30.000 tấn/năm.

- Một Trung tâm y tế và một Khu văn hóa Thác số 4, rộng 4,2 ha.



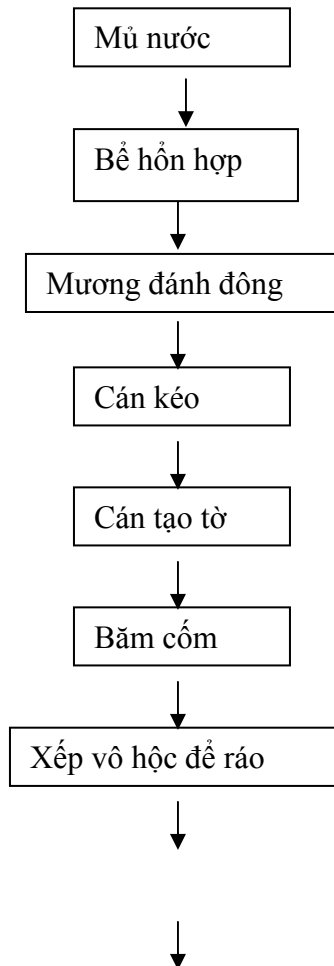
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty

2.1.3.3. Quy trình công nghệ chế biến mủ cao su:

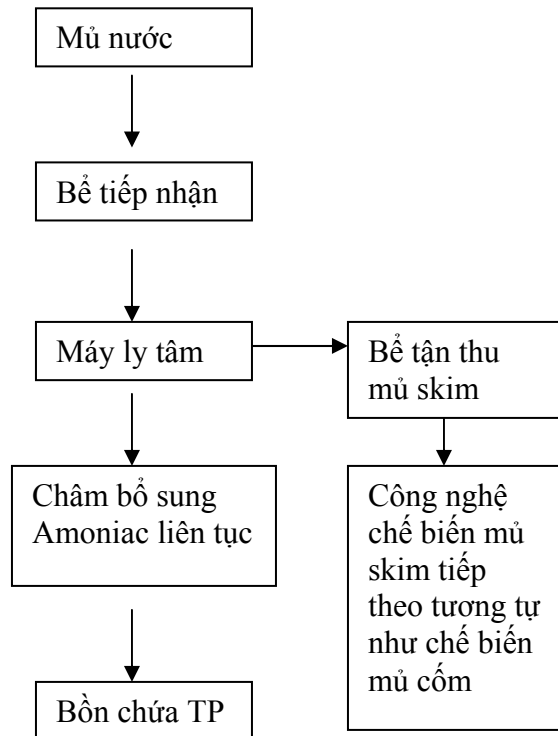
Công nghệ chế biến mủ cao su của Công ty gồm 2 dạng: Mủ côm, gồm các chủng loại: SVR CV50, SVR CV60, SVR 3L, SVR 5, SVR 10, SVR 20 (SVR: Standard Vietnam Rubber: Cao su Việt Nam tiêu chuẩn – CV: Constant Viscosity: Độ nhớt ổn định – L: Light: màu sáng) ; và mủ ly tâm HA có DRC 60% (HA: high amoniac – DRC: Dry Rubber Content: Hàm lượng cao su quy khô).

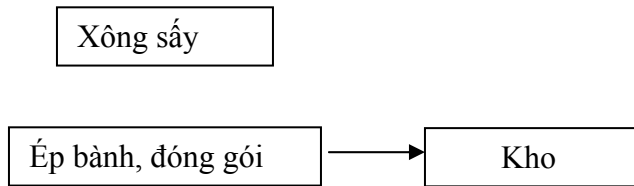
Nhìn chung, dây chuyền chế biến mủ đã được đầu tư đồng bộ và khá hiện đại, máy móc thiết bị tiên tiến, đáp ứng tương đối tốt yêu cầu sản xuất của Công ty là đa dạng hoá và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Sơ đồ công nghệ dây chuyền SẢN XUẤT MỦ CÔM



Sơ đồ công nghệ dây chuyền SẢN XUẤT MỦ LY TÂM





Hình 2.2: Quy trình công nghệ chế biến mủ côm và mủ ly tâm.

2.1.3.4. Cơ cấu mặt hàng cao su:

Giống như các công ty trồng cao su khác trong ngành, Công ty cao su Bình Long chỉ chế biến mủ nguyên liệu từ vườn cây đưa về thành các sản phẩm SVR, latex, chứ không có công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, chi tiết công nghệ,... từ cao su. Cơ cấu mủ cao su sơ chế thay đổi trong 5 năm qua theo bảng dưới đây:

Bảng 2.2: Cơ cấu sản phẩm cao su qua 5 năm (2002- 2006).

SỐ TT	CHỦNG LOẠI	2002		2003		2004		2005		2006	
		Slượng (tấn)	Tlệ (%)	Slượng (tấn)	Tlệ (%)	Slượng (tấn)	Tlệ (%)	Slượng (tấn)	Tlệ (%)	Slượng (tấn)	Tlệ (%)
1	Mủ bún côm	17.628	88,6	18.669	82,3	21.950	82,8	23.988	82,7	24.565	80,9
	- SVR CV	1.598	8,0	820	3,6	820	3,1	125	0,4	890	2,9
	- SVR 3L	14.990	75,4	16.730	73,7	19.790	74,7	22.115	76,4	21.333	70,2
	- SVR 5	160	0,8	360	1,6	250	0,9	60	0,2	49	0,2
	- SVR 10	153	0,7	204	0,9	265	1,0	748	2,6	925	3,1
	- SVR 20	330	1,7	165	0,7	123	0,5	940	3,3	794	2,6
	- Mủ tận thu	397	2,0	390	1,8	702	2,6	400	1,8	573	1,9
2	Mủ ly tâm	2.260	11,4	4.010	17,7	4.550	17,2	5.012	17,3	5.792	19,1
	Tổng cộng:	19.888	100	22.679	100	26.500	100	29.000	100	30.357	100

Nguồn: Báo cáo của Phòng Kế hoạch kinh doanh Công ty các năm 2002-2006.

Vườn cây cao su của chúng ta hiện nay được quản lý và khai thác theo phương thức đại điền: lấy mủ nước và đem về nhà máy chế biến ngay trong ngày cạo (khác

phương thức tiêu điền của các nước Malaysia, Thailand, Indonesia,...: từng diện tích vườn cây nhỏ của tiểu điền tư nhân, nên họ tổ chức cạo và cho mù chảy sau 2 hoặc 3 ngày mới thu hoạch mù đông; do vậy chi phí nhân công thấp và phù hợp với việc sản xuất các chủng loại mù 10, 20 được sử dụng trên 70% trên thị trường cao su thế giới). Sản phẩm mù côm chủ yếu thu được trong phương thức này là SVR 3L, là loại mù cấp cao nhưng được sử dụng khá hạn chế trong công nghiệp sản xuất sản phẩm cao su, nên việc tiêu thụ của nó trên thị trường cũng gặp nhiều khó khăn. Do đó, cần phải thay đổi cơ cấu sản phẩm theo chiều hướng giảm loại SVR 3L (có thể đến 50%) và tăng mù ly tâm (ở dạng nước, có hàm lượng cao su nguyên chất DRC khoảng 60%, dùng cho công nghệ nhúng và dễ tiêu thụ với giá cả khá tốt) hoặc mù SVR CV (có giá bán cao hơn SVR 3L gần 100 USD/tấn, nhưng giá thành tăng lên không đáng kể và dễ kiếm khách hàng).

Với định hướng ấy, qua bảng trên, chúng ta thấy Công ty cao su Bình Long đã có những chuyển biến trong việc thay đổi cơ cấu sản phẩm. Tuy nhiên, theo đánh giá chung vẫn chưa đạt yêu cầu. Chẳng hạn: Tỷ lệ mù SVR 3L chỉ giảm từ 75,4 % năm 2002 xuống 70,2% năm 2006 là ít, cần phải giảm nhiều hơn nữa; Mù ly tâm tăng từ 11,4% lên 19,1% là tương đối tốt, nhưng loại SVR CV lại giảm là đi ngược định hướng thị trường. Tốc độ thay đổi cơ cấu sản phẩm qua các năm khá chậm.

2.2. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG:

2.2.1. TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH:

Bảng 2.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty trong 5 năm qua (2002-2006)

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006
1	Diện tích vườn cây	ha	15.852	15.806	15.434	15.760	15.661
	<i>Trong đó</i> , khai thác	ha	14.148	14.959	14.959	15.401	15.056

2	Năng suất vườn cây	T/ha	1,406	1,516	1,771	1,883	2,016
3	Sản lượng khai thác	Tấn	19.888	22.679	26.500	29.000	30.357
4	Sản lượng chế biến	Tấn	22.855	30.597	33.900	35.000	34.889
	<i>Trong đó, thu mua</i>	Tấn	2.967	7.776	7.400	6.000	4.311
5	Sản lượng tiêu thụ	Tấn	28.339	29.642	33.587	35.217	35.658
6	Tổng doanh thu	Tỷ Đ	272	457	648	763	1.132
7	Giá bán bình quân	Tr.Đ/T	9,621	15,447	19,175	21,126	30,183
8	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ Đ	30	82	142	186	352
9	Tổng lao động	Người	5.875	5.621	5.167	5.398	5.680
10	Lương b/quân tháng	1000Đ	921	1.566	2.808	3.773	5.644
11	Tổng vốn đầu tư	Tỷ Đ	32	36	43	102	129
	-Vốn đầu tư XDCB	Tỷ Đ	32	36	32	76	62
	-Góp vốn đầu tư	Tỷ Đ	0	0	11	26	67

Nguồn: Báo cáo tổng kết của Công ty cao su Bình Long các năm 2002-2006.

Sản lượng mủ cao su khai thác trong những năm gần đây đều tăng và vượt kế hoạch Tổng công ty phê duyệt đầu năm. Từ cuối năm 2002 đến nay, giá mủ cao su trên thị trường thế giới liên tục tăng mạnh và hiện nay đạt đến mức kỷ lục trong lịch sử của ngành cao su, có lúc giá bán loại SV 3L tới 2.730 USD/tấn.

Qua bảng tổng hợp trên, chúng ta có thể thấy được bức tranh tổng quát của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cao su Bình Long, với những điểm nổi bật sau:

- Tổng diện tích vườn cây cao su không tăng, định hình ở khoảng xấp xỉ gần 16.000 ha; Thậm chí, hiện nay diện tích còn ít hơn những năm trước: 15.661 ha (năm 2006) so với 15.852 ha (năm 2002), vì một số diện tích chuyển qua xây dựng công nghiệp và giao trả lại cho địa phương để phát triển các khu dân cư theo qui hoạch chung. Tuy nhiên, diện tích cao su khai thác lại tăng trong 5 năm qua do quá trình

thanh lý vườn cây già cỗi để trồng tái canh: từ 14.148 ha năm 2002 lên 15.056 ha năm 2006.

- Đặc biệt, năng suất vườn cây tăng nhanh: từ 1,406 tấn/ha năm 2002 tăng lên 2,016 tấn/ha năm 2006; Tốc độ tăng trung bình trong 4 năm qua là 11% /năm. Trong năm 2005, Công ty có 4 nông trường gia nhập Câu lạc bộ 2 tấn/ha của ngành; Năm 2006, Công ty và thêm 1 nông trường nữa được gia nhập Câu lạc bộ này. Điều đó phù hợp với sự phát triển chung của ngành, do có thay đổi trong cơ cấu bộ giống cây trồng, cũng như qui trình khai thác (từ chu kỳ 32 năm trước đây rút xuống còn 25 năm hiện nay) và việc áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật như đã trình bày ở chương 1.

- Do năng suất tăng nên dẫn tới sản lượng cũng tăng nhanh: Từ 19.888 tấn năm 2002 lên 30.357 tấn năm 2006, tăng bình quân 13% /năm.

- Giá bán trên thị trường thế giới tăng hơn 3 lần trong 4 năm qua (Từ 9.621.000 đồng/tấn lên 30.183.000 đồng/tấn), do nhu cầu sử dụng cao su thiên nhiên tăng, trong khi mức tăng của cung không theo kịp do những nước trồng nhiều cao su như Malaysia, Thailand,...trước đây đã có lúc chặt phá cây cao su để trồng cọ dầu vì giá mủ cao su lúc ấy rất thấp. Bên cạnh đó, những bất ổn ở Trung đông – nơi sản xuất dầu mỏ lớn nhất thế giới – làm giá dầu thô tăng mạnh, dẫn đến giá cao su nhân tạo (được tổng hợp từ dầu mỏ) tăng và hệ quả là giá cao su tự nhiên cũng tăng theo. Ngoài việc bán được giá cao, bao nhiêu sản phẩm sản xuất ra đều tiêu thụ hết, không bị tồn đọng.

Bảng 2.4: Kim ngạch xuất nhập khẩu của Công ty 5 năm qua (2002- 2006).

STT	NỘI DUNG	2002		2003		2004		2005		2006	
		Slượng (tấn)	Gtrị (tỷđ)	Slượng (tấn)	Gtrị (tỷđ)	Slượng (tấn)	Gtrị (tỷđ)	Slượng (tấn)	Gtrị (tỷđ)	Slượng (tấn)	Gtrị (tỷđ)
A	Giá trị XK		68		129		297		426		649
I	Cao su	7.033	68	8.328	129	15.672	297	18.475	426	20.918	649
1	XK trực tiếp	2.818	33	7.564	119	15.672	297	16.845	390	16.787	524

	- SVR CV	441	4	138	2	67	1	2	0,05	539	21
	- SVR 3L	1.274	14	4.452	71	11.246	220	12.028	280	10.761	374
	- SVR 5	0	0	0	0	20	0,4	21	0,5	46	1
	- SVR 10	0	0	17	0,2	189	3,5	773	18	902	24
	- SVR 20	0	0	4	0,05	114	2	734	17	875	23
	- Mủ ly tâm	1.102	17	2.954	45	3.528	63	2.685	64	2.827	96
	- Mủ tận thu	0	0	0	0	506	7	598	11	833	11
2	Ủy thác XK	4.215	35	764	10	0	0	1.629	36	4.131	125
	- SVR CV	435	4	282	3	0	0	201	4	0	0
	- SVR 3L	3.779	31	482	7	0	0	1.428	32	4.131	125
II	Loại khác		0		0		0		0		0
B	Trị giá NK		0		0		0		0		0
	Tổng kim ngạch XNK		68		129		297		426		649

Nguồn: Báo cáo của Phòng Kế hoạch kinh doanh Công ty các năm 2002-2006.

- Trước tình hình thị trường có nhiều thuận lợi như thế, Công ty đã mở thêm khâu thu mua mủ cao su tiêu điện và chế biến gia công nhằm tận dụng hết toàn bộ công suất của máy móc thiết bị, tăng doanh thu cho Công ty và thu nhập cho người lao động (hưởng lương sản phẩm), ổn định an ninh trật tự trong vườn cây. Đồng thời, cũng góp phần trách nhiệm của mình đối với địa phương và xã hội trong việc giải quyết đầu ra cho các hộ tiêu điện trồng cao su. Bình quân mỗi năm thu mua được từ 4.000 – 7.000 tấn mủ các loại.

- Lợi nhuận thu được tăng hơn 11 lần (Năm 2002: lợi nhuận sau thuế là 30 tỷ đồng, năm 2006: lợi nhuận sau thuế là 352 tỷ đồng). Nhờ đó, đời sống của công nhân cũng được nâng cao: Lương bình quân của mỗi cán bộ công nhân viên năm 2006 là 5.644.000 đồng/người/tháng.

- Nhờ có lợi nhuận tích lũy nên những năm gần đây Công ty đã tham gia góp vốn đầu tư vào các dự án bên ngoài nhằm mở rộng thêm các lĩnh vực kinh doanh. Đến cuối năm 2006, Công ty đã đầu tư 67,3 tỷ đồng cho các dự án sau:

+ Công ty cổ phần thương mại, dịch vụ và du lịch cao su:	11 tỷ đồng.
+ Công ty cổ phần Việt Lào:	20 tỷ đồng.
+ Công ty cổ phần Việt Lào II:	3 tỷ đồng.
+ Dự án BOT quốc lộ 13 (Bình Phước):	18,7 tỷ đồng.
+ Dự án Khu công nghiệp Chí Linh (Hải Dương):	1 tỷ đồng.
+ Đầu tư mua cổ phần Công ty gỗ Thuận An:	12,6 tỷ đồng.
+ Công ty sản xuất bóng thể thao Geruco-Star:	1 tỷ đồng.

2.2.2. CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG:

2.2.2.1. Các nguồn lực:

a. Nguồn nhân lực:

Công ty cao su Bình Long có tổng số cán bộ công nhân viên dao động ở mức trên dưới 5.500 người trong nhiều năm nay. Hàng năm, công ty tổ chức thi tay nghề các cấp và mở lớp đào tạo công nhân cạo mủ để thay thế cho số công nhân lớn tuổi nghỉ hưu. Đối tượng được đào tạo đa số là con em công nhân trong công ty có trình độ văn hoá từ cấp hai trở lên. Do vậy, lực lượng công nhân lao động trực tiếp ổn định và có tay nghề đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Tuy nhiên, đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng được đầy đủ yêu cầu chuẩn hoá: Một số giám đốc, phó giám đốc các nông trường chưa có bằng đại học chuyên môn, nên trong điều hành chủ yếu chỉ dựa vào kinh nghiệm thực tiễn và do đó hiệu quả quản lý đôi lúc có hạn chế.

- Trình độ lao động:

Tổng số lao động hiện nay là: 5.680 người, trong đó:

+ Đại học và trên đại học: 159 người, chiếm tỷ lệ 2,80%.

+ Cao đẳng, trung cấp : 138 người, chiếm tỷ lệ 2,43%.

+ Công nhân lành nghề : 5.045 người, chiếm tỷ lệ 88,82%.

+ Lao động khác : 338 người, chiếm tỷ lệ 5,95%.

Ta thấy, số cán bộ có trình độ từ trung cấp trở lên còn chiếm tỷ lệ thấp.

- Số lượng và cơ cấu:

Bảng 2.5: Số lượng và cơ cấu nhân lực năm 2006.

STT	LAO ĐỘNG	ĐVT	SỐ LƯỢNG	TỶ LỆ (%)
I	Trực tiếp sản xuất	Người	5.163	90,90
1	Khai thác	„	3.999	70,40
2	Chế biến	„	298	5,25
3	Kiến thiết cơ bản	„	89	1,57
4	Công nhân trực tiếp khác	„	777	13,68
II	Phục vụ sản xuất	„	167	2,94
1	Hành chính sự nghiệp (y tế)	„	74	1,30
2	Nhân viên phục vụ	„	55	0,97
3	Đảng, đoàn thể	„	38	0,67
III	Quản lý	„	350	6,16
1	Công ty	„	108	1,90
2	Nông trường	„	242	4,26
	Tổng cộng	„	5.680	100,00

Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2006 của Công ty cao su Bình Long.

Lực lượng quản lý chiếm hơn 6%, phục vụ gần 3%, còn lại trên 90% là công nhân trực tiếp sản xuất là một cơ cấu tương đối hợp lý đối với một công ty cao su.

- Năng suất lao động:

Bảng 2.6: Năng suất lao động qua các năm 2002-2006.

STT	LAO ĐỘNG	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006	%TĂNG
-----	----------	-----	------	------	------	------	------	-------

								BQ/NĂM
I	Công nhân khai thác:							
1	NSLĐ trên ha cây cao	Ha/lđ	3,50	3,77	3,99	4,08	3,97	3,35
2	NSLĐ trên tấn sản phẩm	Tấn/lđ	4,78	5,71	7,02	7,68	7,47	14,07
II	Công nhân kiến thiết cơ bản	Ha/lđ	4,14	4,26	6,22	6,11	6,80	16,06

Nguồn: Báo cáo tổng kết các năm 2002-2006 của Công ty cao su Bình Long.

Từ năm 2002 đến 2006, năng suất lao động của công nhân khai thác tính trên tấn sản phẩm làm ra tăng lên bình quân 14,07% mỗi năm, đạt gần 7,5 tấn mù quy khô/người, là mức tiên tiến của ngành; Năng suất của công nhân chăm sóc vườn cây kiến thiết cơ bản cũng tăng lên bình quân 16,06% mỗi năm, đạt 6,80 ha/người trong năm 2006. Việc tăng năng suất lao động trên là do Công ty đã áp dụng phương án trả lương theo sản phẩm, là động lực trực tiếp thúc đẩy sản xuất và cơ chế khoán khá linh hoạt, tạo điều kiện cho công nhân tận dụng được lao động nhàn rỗi trong hộ gia đình phụ giúp ngoài vườn cây để tăng thu nhập.

b. Nguồn tài lực:

Với doanh thu và lợi nhuận cao như đã được trình bày trong bảng 2.3, nguồn tài lực của Công ty khá dồi dào. Vốn nhà nước tại công ty (chiếm tỷ lệ 100%) và tỷ suất lợi nhuận trên vốn nhà nước trong 3 năm qua được thể hiện trên bảng sau:

Bảng 2.7: Vốn và tỷ suất lợi nhuận /vốn từ 2002-2006

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006
1	Vốn nhà nước (chiếm 100%)	tỷ đ	287,65	298,22	322,61	455,78	472,10
2	Lợi nhuận sau thuế	tỷ đ	53,50	82,77	142,54	186,94	352,17
3	Tỷ suất lợi nhuận/vốn	%	18,60	27,75	44,18	41,01	74,59

Nguồn: Báo cáo tổng kết các năm 2002-2006 của Công ty cao su Bình Long.

Từ năm 2002 đến nay, Công ty đã không còn phải vay tín dụng cho sản xuất hay đầu tư xây dựng cơ bản. Đây là một thuận lợi lớn của ngành cao su nói chung và Công

ty cao su Bình Long nói riêng trong việc đầu tư tái sản xuất mở rộng hoặc phát triển kinh doanh ra các lĩnh vực, ngành nghề khác.

c. Nguồn nguyên liệu đầu vào:

Nguồn nguyên liệu đầu vào của Công ty cao su Bình Long chủ yếu là mù nước khai thác từ vườn cây đưa về. Các loại phân bón, hóa chất và nguyên vật liệu khác như amoniac gaz, acid acétic, acid formic, validamycine, ethrel, kiềng, chén, máng,... sử dụng trong quá trình khai thác và chế biến cao su có thể được mua dễ dàng trong nước (xin xem phụ lục 3). Như vậy, vấn đề quan trọng nhất trong việc tạo nguồn nguyên liệu là diện tích và năng suất vườn cây cao su.

- Diện tích vườn cây cao su:

Do quỹ đất đã hết nên không thể phát triển thêm diện tích trồng mới trên địa bàn hiện nay và các vùng lân cận. Vì vậy, Công ty đã góp vốn đầu tư vào công ty cao su Việt – Lào, là một công ty cổ phần gồm 10 cổ đông sáng lập là thành viên của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, có vốn điều lệ là 900 tỷ đồng, dự kiến trồng 50.000 ha cao su tại Lào và hiện đã triển khai bước một được 10.000 ha. Phần vốn góp của Công ty cao su Bình Long là 90 tỷ đồng, tương đương 10% vốn điều lệ.

Đồng thời, Công ty cao su Bình Long cũng đang lập dự án thành lập một công ty con tại Campuchia với quy mô dự kiến khoảng 10.000 ha trong khuôn khổ chương trình hợp tác trồng 100.000 ha cao su tại Campuchia được ký kết giữa Chính phủ hai nước. Vấn đề đang được tích cực xúc tiến. Tuy nhiên, những khảo sát ban đầu cho thấy sẽ còn nhiều khó khăn phía trước do tình hình đất đai cũng như môi trường chính trị, xã hội và các thủ tục, chính sách luôn thay đổi của nước bạn.

- Năng suất vườn cây cao su:

Năng suất vườn cây những năm gần đây tăng lên rõ rệt và hiện nay đạt được 2,016 tấn/ha như đã được trình bày ở tiểu mục 2.2.1 của chương này. Đây là mức năng suất tiên tiến của ngành (Công ty cao su Bình Long đứng trong top 5 của toàn ngành về năng suất vườn cây). Tuy nhiên, cũng cần nên lưu ý rằng ở một số nước như Malaysia, Trung Quốc,... người ta đã trồng thử nghiệm thành công những giống mới có năng

suất trên 3 tấn/ha và trên những vùng đất có điều kiện thổ nhưỡng khắc nghiệt hơn điều kiện trung bình hiện nay (Theo báo cáo của Đoàn công tác thuộc Viện nghiên cứu cao su Việt Nam sau chuyến khảo sát tại Viện RRIM Malaysia và Trung Quốc vào giữa năm 2006). Do vậy, Công ty cao su Bình Long, nói riêng và Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, nói chung phải đặc biệt quan tâm đến công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) nhằm tránh sự tụt hậu về mặt khoa học kỹ thuật dẫn đến giảm sút năng lực cạnh tranh trong tương lai.

Ngoài ra, Công ty cũng đã tiến hành thu mua nguyên liệu mủ nước và mủ tạp của các vườn cây tiểu điền tư nhân và nguồn nguyên liệu từ Campuchia, cũng như chế biến gia công. Tuy nhiên, nguồn nguyên liệu này không ổn định và lợi nhuận mang lại không cao.

2.2.2.2. Chiến lược kinh doanh của Công ty cao su Bình Long:

Nhìn chung, chiến lược kinh doanh của Công ty cao su Bình Long nằm trong tổng thể chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, được thiết lập và thực thi theo định hướng chuyển đổi dần cơ cấu kinh tế của ngành: tăng tỷ trọng công nghiệp, giảm tỷ trọng nông nghiệp. Do đó, thời gian qua đã tăng cường đầu tư ra bên ngoài với nhiều ngành nghề công nghiệp khác nhau. Đồng thời, quan tâm đến chất lượng cây trồng và chất lượng thành phẩm, xây dựng chiến lược, cơ cấu sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường. Tuy nhiên, các chiến lược kinh doanh này còn mang nhiều tính chất đối phó, thiếu những kế hoạch dài hơi với các bước đi cụ thể và khoa học ở từng giai đoạn cũng như tính linh hoạt, chủ động trong việc thực thi cho phù hợp với điều kiện thực tế của môi trường. Các chiến lược cụ thể trên từng lĩnh vực như: đào tạo nguồn nhân lực, marketing, khách hàng,...chưa được đi sâu nghiên cứu xây dựng một cách chủ động.

Chiến lược cạnh tranh cũng chưa được xây dựng một cách rõ ràng. Điều này có lẽ xuất phát từ những lợi thế mà Công ty cao su Bình Long, cũng như toàn ngành cao su hiện nay, đạt được khá dễ dàng do quy luật cung – cầu của thị trường mang lại trong những năm gần đây: hàng được bán đắt với giá cao, mang lại lợi nhuận lớn; Và điều đó

ít nhiều dẫn tới tâm lý ỷ lại, sự thiếu nhận thức sâu sắc về việc phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nếu muốn tồn tại và phát triển bền vững.

2.2.2.3. Hoạt động quản trị và hệ thống thông tin:

Hoạt động quản trị chưa được thực sự đổi mới theo yêu cầu. Công việc quản lý vẫn còn mang nhiều phong cách cũ, việc chỉ đạo và thực hiện đôi lúc còn in đậm dấu ấn cảm tính hơn là cơ sở khoa học; việc phối hợp giữa các bộ phận chưa thực sự nhịp nhàng, đồng bộ.

Các phòng ban nghiệp vụ, chuyên môn trong công ty đã được nối mạng nội bộ và áp dụng các phần mềm quản lý chuyên ngành như kế hoạch, kế toán, lao động tiền lương, xây dựng cơ bản,... Tuy nhiên, việc ứng dụng tin học trong khai thác thông tin trên thị trường nhằm đáp ứng cho công tác dự báo thị trường còn nhiều hạn chế; gần như luôn đi sau các đối tác nước ngoài, nên chưa đạt được hiệu quả mong muốn.

2.2.2.4. Nghiên cứu thị trường và các hoạt động Marketing:

Giai đoạn 1997 – 2001 là giai đoạn cực kỳ khó khăn đối với Công ty cao su Bình Long, nói riêng và ngành cao su, nói chung do giá cao su thế giới xuống thấp, có lúc dưới giá thành và hàng hoá tồn kho rất lớn, gây căng thẳng cho tình hình tài chính của công ty. Tuy nhiên, trong ngành cũng có những đơn vị trụ vững do đã xây dựng được khách hàng lâu dài. Rút kinh nghiệm ấy, Công ty cao su Bình Long từ đó đến nay đã quan tâm hơn tới vấn đề marketing, tuy vẫn còn nhiều hạn chế.

a. Chất lượng sản phẩm của Công ty:

Sự ổn định trong chất lượng sản phẩm là một yếu tố rất quan trọng đối với các nhà sản xuất hàng hóa từ nguyên liệu cao su sơ chế. Ý thức được điều đó nên từ năm 2002 đến nay, nhờ lợi nhuận cao, quỹ đầu tư phát triển dồi dào, Công ty cao su Bình Long đã có điều kiện tập trung nguồn vốn xây dựng cơ bản để đầu tư cho sản xuất: Máy móc, thiết bị chế biến cao su đã được liên tục nâng cấp, bổ sung; kể cả thay mới bằng những dây chuyền hiện đại, tiên tiến hơn. Nhiều cải tiến mới trong quy trình sản xuất được nghiên cứu và áp dụng: Thay công nghệ palettiser (tạo hạt bằng cách ép đùn cao su nguyên liệu thành sợi rồi cắt nhỏ) bằng công nghệ shredder (tạo hạt bằng cách

cán ép cao su thành tấm mỏng rồi băm nhỏ) tiên tiến hơn. Nhà xưởng cũng được nâng cấp, mở rộng, đáp ứng tốt yêu cầu, quy mô sản xuất và tạo bộ mặt khang trang, sạch đẹp cho nhà máy. Mủ cao su thành phẩm trước khi xuất bán cho khách hàng đều phải được kiểm tra chất lượng và cấp chứng chỉ kiểm phẩm. Đồng thời, việc quản lý chất lượng cũng được áp dụng nghiêm ngặt từ khâu khai thác nguyên liệu ngoài vườn cây và vận chuyển về nhà máy bằng nhiều biện pháp, quy trình cụ thể. Do đó, chất lượng sản phẩm được đảm bảo hơn nhiều so với trước đây. Trong mấy năm nay, hầu như không còn những khiếu nại đáng kể nào của khách hàng về chất lượng cao su của Bình Long. Tuy vậy, cũng cần phải lưu ý nhiều hơn đến chất lượng của các chủng loại sản phẩm mới đưa vào sản xuất gần đây và dự kiến sẽ phát triển nhiều trong tương lai như SVR CV50, SVR CV60, Latex LA.

b. Phân phối:

Hiện nay, Công ty cao su Bình Long đã xuất khẩu sang nhiều nước trên thế giới; Trong đó, Trung Quốc chiếm đa số với tỷ lệ 47,72% vì là thị trường lớn với 1,3 tỷ dân, nền kinh tế đang phát triển mạnh, tốc độ tăng trưởng công nghiệp cao, dễ tính và nằm sát biên giới Việt Nam.

Bảng 2.8: Thị trường xuất khẩu của Công ty cao su Bình Long năm 2006.

STT	THỊ TRƯỜNG	SẢN LƯỢNG (TẤN)	TỶ LỆ (%)
01	Trung Quốc	8.011,937	47,725
02	Đài Loan	3.803,734	22,658
03	Singapore	2.307,686	13,746
04	Pháp	783,852	4,669
05	Indonesia	747,018	4,449
06	Hàn Quốc	493,134	2,937
07	Mỹ	425,940	2,537
08	Malaysia	214,200	1,275
	Tổng cộng	16.787,514	100,00

Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh Công ty cao su Bình Long.

Tuy nhiên, thị trường này cũng tiềm ẩn nhiều bất ổn do phần lớn được xuất khẩu qua đường tiểu ngạch và dễ bị bạn hàng ép giá. Từ năm 2002, Công ty đã mở văn phòng đại diện tại thị xã Móng Cái, tỉnh Quảng Ninh để giải quyết giao dịch mậu biên với thị trường này. Do vậy, cần mở rộng, tìm kiếm các thị trường mới như Mỹ, Nhật, châu Âu và nhất là Nga, Đông Âu,... là những thị trường đang phát triển mạnh.

Năm 2006, Công ty cao su Bình Long xuất khẩu trực tiếp được 16.787 tấn / 20.919 tấn cao su xuất khẩu các loại, chiếm tỷ lệ 80,25% ; số còn lại (4.132 tấn) xuất khẩu qua đường ủy thác.

Việc xuất khẩu trực tiếp nhiều sẽ giúp nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ, nhân viên nghiệp vụ kinh doanh và tạo thế chủ động hơn cho Công ty trong việc tìm kiếm, mở rộng thị trường.

Bảng 2.9: Tỷ lệ xuất khẩu của Công ty cao su Bình Long từ 2002-2006.

CHỈ TIÊU	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006
Sản lượng (SL) tiêu thụ	Tấn	28.339	29.642	33.587	35.217	35.658
<i>Trong đó:</i> - SL xuất khẩu	Tấn	7.547	8.328	15.529	17.159	20.919
<i>Chiếm tỷ lệ</i>	%	<i>26,63</i>	<i>28,09</i>	<i>46,23</i>	<i>48,72</i>	<i>58,66</i>
- SL tiêu thụ nội địa	Tấn	20.792	21.313	18.058	18.058	14.739
<i>Chiếm tỷ lệ</i>	%	<i>73,37</i>	<i>71,91</i>	<i>53,77</i>	<i>51,28</i>	<i>41,34</i>

Nguồn: Báo cáo các năm 2002- 2006 của Công ty cao su Bình Long.

Tỷ lệ xuất khẩu tăng lên liên tục trong 5 năm qua: từ 26,63% năm 2002 tăng lên 58,66% năm 2006, là một kết quả tốt, theo đúng mục tiêu đẩy mạnh tỷ trọng xuất khẩu so với tiêu thụ nội địa của ngành và Chính phủ.

c. Công tác xúc tiến thương mại:

Hiện nay, hai năm một lần, Công ty cao su Bình Long có tổ chức hội nghị khách hàng để gặp gỡ, trao đổi với các đối tác nhằm duy trì và phát triển thị trường. Qua thực hiện, bước đầu thấy có những kết quả nhất định. Do vậy, nên thực hiện công tác này

hàng năm. Công ty cũng tham gia các hội thảo xúc tiến thương mại, các hội chợ triển lãm được tổ chức trong và ngoài nước để quảng bá thương hiệu. Công tác xúc tiến thương mại, nhìn chung, chưa được thực hiện một cách bài bản, có chiến lược, lộ trình, kế hoạch rõ ràng; còn mang nhiều tính tự phát và tất nhiên, kết quả gặt hái được chưa cao.

d. Khả năng cạnh tranh về giá:

Giá bán phải bằng hoặc trên giá sàn do Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam quy định tại từng thời điểm; nếu thấp hơn, phải xin ý kiến của lãnh đạo Tập đoàn. Trong những năm qua, hầu hết các hợp đồng mua bán mủ cao su đều trên giá sàn quy định. Giá cao su Việt Nam, nhìn chung, thấp hơn giá SICOM của thị trường Singapore khoảng 3-5%.

Giá nhân công Việt Nam được cho là thấp hơn các nước trong khu vực, nên giá thành sản phẩm hạ hơn và khả năng cạnh tranh về giá cao hơn; đặc biệt là đối với ngành cao su, chi phí nhân công chiếm đến 61,61% giá thành sản phẩm (xin xem phụ lục 4) nên khả năng cạnh tranh về giá càng rõ nét.

Tuy nhiên, cũng cần phải lưu ý rằng đối với các công ty cao su thuộc Tập đoàn (trong đó, có Công ty cao su Bình Long), lương công nhân được hưởng theo doanh thu: Theo văn bản thỏa thuận số 2611/2006/VB/BLĐ-TB-XH ngày 11/8/2006 của Bộ Lao động-Thương binh-Xã hội, quỹ lương được tính theo doanh thu với tỷ lệ 39,8%, nên trong những thời điểm giá bán cao như hiện nay, lương công nhân cũng sẽ rất cao. Năm 2006, lương bình quân là 5.644.000 đồng/người/tháng, tương đương 4.233 USD/người/năm, là mức thu nhập khá cao. Điều này làm giảm bớt đi khả năng cạnh tranh về giá như đã trình bày ở trên. Riêng đối với khu vực cao su tiểu điền, vấn đề lại khác hẳn: Người công nhân được trả lương theo mức thỏa thuận với chủ vườn, thường là bằng mức thu nhập bình quân của xã hội hiện nay hoặc cao hơn một ít.

2.2.2.5. Thương hiệu của doanh nghiệp:

Trong nền kinh tế thị trường, xây dựng và bảo hộ thương hiệu là một vấn đề có tầm quan trọng sống còn. Bởi lẽ, khách hàng hay người tiêu dùng sẽ không tìm mua

hàng hóa của mình nếu họ không biết hoặc không tin tưởng tên tuổi, nguồn gốc, xuất xứ của hàng hóa ấy. Vì thế, việc quảng bá sản phẩm, xây dựng, củng cố, phát triển và bảo hộ thương hiệu là vấn đề rất quan trọng, góp phần lớn cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ năm 2002, Công ty đã được cấp giấy chứng nhận ISO 9001:2000, tạo thuận lợi bước đầu cho việc đưa thương hiệu “Binhlong Rubber” thâm nhập vào thị trường thế giới. Đã có những bước tiến khá tốt trong công tác này, tuy còn nhiều hạn chế như: mức độ quan tâm chưa cao, các hình thức truyền tin và xúc tiến hỗn hợp còn bị giới hạn ở cả trình độ hoạch định lẫn kinh nghiệm thực hiện, kinh phí để đầu tư cho việc xây dựng thương hiệu còn ít... Nhưng, điều sâu sắc nhất cần phải được nhận thức đầy đủ là xây dựng thương hiệu doanh nghiệp không chỉ đơn thuần gồm các công việc quảng bá, giới thiệu qua các catalogue, brochure,... hay các công cụ truyền tin khác, mà phải thực sự xây dựng được hình ảnh, uy tín của Công ty trong cái nhìn của khách hàng, đối tác qua mọi mặt hoạt động, mọi lãnh vực: từ chất lượng sản phẩm đến từng cử chỉ cư xử đúng mực của nhân viên đối với khách hàng, phản ảnh trực tiếp văn hóa tổ chức,...

2.2.2.6. Chất lượng dịch vụ, khả năng đáp ứng yêu cầu khách hàng:

Trong mô hình chuỗi giá trị của Michael E. Porter, dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó gồm dịch vụ tiếp thị, bán hàng, hậu mãi,... Nhưng đặc biệt quan trọng đối với mặt hàng cao su sơ chế là việc giao hàng đúng lúc, đúng nơi, đúng chất lượng sản phẩm đã được cam kết giữa hai bên vì cao su sơ chế là nguyên liệu sản xuất đầu vào của đối tác, nên việc chậm trễ hay những sai lệch về các chỉ tiêu chất lượng sẽ làm đình trệ sản xuất, gây những hậu quả, thiệt hại lớn. Tình trạng này đôi khi Công ty cao su Bình Long vẫn còn vướng phải, thường là vào khoảng cuối quý 1, đầu quý 2 do lúc này mưa ít, việc tính toán các đơn hàng không kỹ, nên dễ dẫn tới chậm trễ trong việc giao hàng. Bên cạnh đó, trong lúc “người mua cần người bán” như hiện nay thì tâm lý lơ là, “kèo trên” dễ xảy ra thay vì phải tận dụng lợi thế, thời cơ này để xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững với khách hàng. Tuy tình trạng này không nghiêm trọng đến nỗi khách hàng khiếu kiện hay trả lại

hàng, nhưng cũng cần phải được chấn chỉnh ngay để nâng cao năng lực cạnh tranh cho đơn vị.

2.2.2.7. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE):

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong giúp các nhà quản trị chiến lược tóm tắt và đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu của các bộ phận chức năng, từ đó xác định năng lực cạnh tranh hiện tại của đơn vị.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong được xây dựng qua các bước sau:

- Để có cơ sở xác định các số liệu ở bảng ma trận này, tôi đã tổ chức tham khảo ý kiến của những chuyên gia am hiểu trong ngành bằng cách gửi bảng câu hỏi. Những chuyên gia này gồm một số chuyên viên của Tập đoàn và các trưởng, phó phòng ban của những công ty cao su thành viên ở khu vực Miền đông nam bộ (Xin xem Phụ lục 1). Bảng câu hỏi gồm các yếu tố chính được rút ra trong quá trình phân tích nội bộ ở trên và xin ý kiến đánh giá về mức độ quan trọng của từng yếu tố đó đối với sự phát triển của một công ty cao su trong ngành. Thang điểm được áp dụng cho bảng câu hỏi này là thang đo Likert 5 bậc: bậc 1 cho thấy mức ảnh hưởng thấp nhất của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành và bậc 5 là mức ảnh hưởng cao nhất (không kể yếu tố chủ yếu đó là điểm mạnh hay điểm yếu bên trong). Sau khi thu thập và xử lý các số liệu, tôi đã tính toán được mức độ quan trọng của từng yếu tố và đưa các số liệu của kết quả điều tra này vào áp dụng ở bảng ma trận trên. Mức quan trọng được ấn định bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố và tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0 (Xin xem Phụ lục 2).

- Mức độ quan trọng này dựa trên cơ sở ngành, còn trên cơ sở công ty thì được phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất (phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3) và điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4). Việc phân loại này dựa trên đánh giá chủ quan của tác giả trong quá trình phân tích các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Công ty cao su Bình Long.

- Sau đó, nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng của yếu tố đó, rồi cộng tất cả số điểm quan trọng ấy để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của công ty.

Bảng 2.10: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG (IFE)

TT	CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CỦA YẾU TỐ	PHÂN LOẠI	SỐ ĐIỂM QUAN TRỌNG
1	Sản phẩm cao su đạt chất lượng cao, thương hiệu đã có chỗ đứng trên thị trường.	0.15	4	0.60
2	Dây chuyền sản xuất khá hiện đại, đủ năng lực đáp ứng việc mở rộng thị trường.	0.12	3	0.36
3	Công nhân được đào tạo chuyên nghiệp, có tay nghề ổn định.	0.12	4	0.48
4	Khả năng về vốn và tài chính lớn, đủ khả năng đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất.	0.08	3	0.24
5	Thị trường mục tiêu rộng.	0.10	3	0.30
6	Văn hóa tổ chức chưa được xây dựng rõ nét.	0.08	2	0.16
7	Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý còn hạn chế, chưa thực sự đáp ứng được tình hình mới.	0.12	2	0.24
8	Cơ cấu tổ chức chưa gọn nhẹ, hiệu quả và chịu sự chi phối của Tập đoàn CNCS VN.	0.07	2	0.14
9	Chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh chưa được xây dựng và thực thi hiệu quả.	0.10	2	0.20
10	Hoạt động marketing còn yếu.	0.06	1	0.06
	Tổng cộng:	1.00		2.78

Nguồn: Kết quả điều tra.

Nhận xét: Tổng cộng số điểm quan trọng là 2.78 cho thấy Công ty cao su Bình Long ở mức trên trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát (Mức trung bình là 2.5). Do đó, bên cạnh việc phát huy những mặt mạnh, công ty cao su Bình Long còn phải có hướng khắc phục những mặt yếu có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp như: Hệ thống thông tin quản lý, hoạt động marketing, công tác dự báo thị trường, cơ cấu tổ chức,... Tiếp tục nâng cao trình độ cán bộ quản lý ở cấp công ty và nông trường, tăng cường thu mua mủ đông để tận dụng tối đa công suất máy móc thiết bị, đặc biệt là dây chuyền chế biến mủ tạp.

2.2.3. CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG:

2.2.3.1. Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vĩ mô:

a. Yếu tố môi trường kinh tế:

Môi trường kinh tế đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của một ngành, một doanh nghiệp. Chúng ta đang tiến hành công cuộc chuyển đổi lâu dài từ một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường, hội nhập toàn cầu hóa; và có tiềm năng tạo ra những thành công lớn về phát triển.

Thu nhập thực tế tăng bình quân 7,3% hàng năm trong vòng 10 năm qua. Năm 1993, thu nhập đầu người là 170 USD, hiện tại là 620 USD, và đến năm 2010 có thể đạt 1.000 USD. Theo công bố của Tổng cục Thống kê, tăng trưởng GDP của Việt Nam trong năm 2006 đạt 8,17%. Đây là tốc độ tăng thuộc loại cao nhất trên thế giới. Đây cũng là năm thứ 25 kinh tế Việt Nam liên tục tăng trưởng, vượt qua kỷ lục 23 năm mà Hàn Quốc đạt được tính đến năm 1997, chỉ thua mức kỷ lục 28 năm mà Trung Quốc đang nắm giữ cho đến nay. Việt Nam hiện là thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới WTO. Theo số liệu của UNDP, năm 2006, năng lực cạnh tranh của Việt Nam được xếp hạng 77 trên 125 nước, chỉ số sẵn sàng nối mạng xếp hạng 68 trên 104 nước.

Bảng 2.11: Cơ cấu kinh tế 3 năm qua: 2004, 2005, 2006 và năm 1990. ĐVT: %

STT	NGÀNH	1990	2004	2005	2006
1	Công nghiệp – xây dựng	22,70	40,09	40,97	41,52
2	Dịch vụ	38,60	38,15	38,01	38,08
3	Nông lâm thủy sản	38,70	21,76	21,02	20,40

Nguồn: Tổng cục thống kê

Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng tiến bộ: tỷ trọng công nghiệp, dịch vụ trong GDP tăng dần, tỷ trọng nông nghiệp giảm dần. Theo đánh giá của Ngân hàng thế giới, Việt Nam là một trong ba nước đi vay đã đạt được những thành quả có chất lượng cao nhất trong giai đoạn từ năm 2000 đến nay. Xuất phát là một nước nông nghiệp lạc hậu, nhưng hiện nay hơn 90% số hộ gia đình ở nông thôn Việt Nam đã sử dụng điện lưới quốc gia.

Ngành cao su cũng có những phát triển vượt bậc trong thời gian qua như đã trình bày trong chương 1; đã gia nhập “Câu lạc bộ 1 tỷ USD” với doanh số xuất khẩu là 1,3 tỷ USD năm 2006 (cả nước có tất cả 9 ngành). Đó là những thuận lợi của môi trường kinh tế đối với sự phát triển của Công ty cao su Bình Long.

b. Yếu tố môi trường văn hóa, xã hội, nhân khẩu, y tế:

Với quy mô dân số 84,108 triệu người (2006), Việt Nam là một dân tộc cần cù, hiếu khách, thông minh, phong tục tập quán cũng dễ cho người nước ngoài hòa nhập, thuận lợi cho việc hội nhập và phát triển. Mặc dù GDP theo đầu người chính thức chỉ đạt 620 USD/năm, song kết quả phát triển con người của Việt Nam là rất khả quan. Điều đó được thể hiện ở sự gia tăng liên tục của chỉ số phát triển con người HDI trong thập kỷ qua và những tiến bộ đạt được trong lĩnh vực giáo dục, y tế và mức sống ở Việt Nam. Trong tổng số 177 nước được xếp hạng về chỉ số Phát triển con người trên thế giới, Việt Nam từ vị trí 120 năm 1995, đã tiến lên vị trí 109 năm 2006. Chỉ số phát triển về giới GDI xếp hạng 11 trong tổng số 136 nước. Hiện nay, ở Việt Nam, tuổi thọ trung bình là 71, và tỷ lệ biết chữ ở người lớn (từ 15 tuổi trở lên) là 94%. Tuy nhiên,

Việt Nam vẫn còn phải đối mặt với những vấn đề nghiêm trọng trong lĩnh vực giáo dục và y tế. Tỷ lệ học hết phổ thông trong số đồng bào dân tộc thiểu số và trẻ em gái vẫn tương đối thấp. Tỷ lệ suy dinh dưỡng vẫn còn cao, đặc biệt ở trẻ em dưới 5 tuổi với 33% số trẻ em trong độ tuổi này bị thiếu cân. Việt Nam còn phải đối mặt với một số căn bệnh cũ tái phát và mới xuất hiện như bệnh lao và HIV/AIDS. Mỗi ngày có thêm khoảng 100 người bị nhiễm HIV, và số người chung sống với HIV/AIDS đã tăng gấp đôi trong giai đoạn 2002-2006 (từ khoảng 122.000 lên đến 263.000 người). Ngoài ra, số vụ tai nạn giao thông và kẹt xe ngày càng gia tăng cũng đang là vấn đề nan giải cho xã hội.

Riêng đối với ngành cao su, vấn đề văn hóa, xã hội có ý nghĩa liên quan rất lớn, tác động không ít đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Chẳng hạn: Nơi nào tình hình an ninh, trật tự xã hội ổn định thì nạn trộm cắp mũ ngoài vườn cây sẽ ít đi, sản lượng mũ khai thác của vườn cây ấy lên cao; Vườn cây cao su phát triển đến đâu thì bệnh tật - đặc biệt là bệnh sốt rét vàng da - được đẩy lùi đến đó;...

c. Yếu tố môi trường chính trị, chính phủ, luật pháp:

Việt Nam có một nền chính trị ổn định là tiền đề hết sức quan trọng để thu hút các doanh nghiệp nước ngoài vào làm ăn, cũng như tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước yên tâm phát triển sản xuất.

Với những chiến lược phát triển đúng đắn đã thực sự tạo ra nhiều kết quả tốt đẹp trong thời gian qua, Chính phủ Việt Nam đang đẩy mạnh tiến trình cải cách về thể chế để tạo ra nền tảng vững chắc cho hoạt động kinh tế bền vững. Từ đầu năm 2000, Luật Doanh nghiệp đã góp phần tạo thêm gần 40.000 doanh nghiệp ngoài quốc doanh và hơn một triệu việc làm mới. Rồi đến Hiệp định thương mại Việt – Mỹ; việc gia nhập Tổ chức thương mại quốc tế WTO (năm 2006) đã tạo cơ hội tiếp cận thị trường rất lớn cho hàng hóa xuất khẩu của Việt Nam. Riêng mặt hàng cao su, thuế xuất khẩu là 0%.

Tuy vậy, hệ thống pháp luật của chúng ta còn nhiều kẽ hở, nhiều khiếm khuyết cần phải được nhanh chóng hoàn thiện cho phù hợp với tình hình thực tiễn và thông lệ

quốc tế, thực sự tạo được hành lang pháp lý đầy đủ cho các doanh nghiệp hoạt động một cách thuận lợi và bình đẳng.

d. Ảnh hưởng của công nghệ:

Công nghệ đóng vai trò rất quan trọng trong sản xuất, ảnh hưởng lớn đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc sử dụng công nghệ tiên tiến sẽ làm giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành, rút ngắn thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và vì thế sẽ làm tăng lợi thế cạnh tranh của sản phẩm và doanh nghiệp. Công nghệ chế biến mủ cao su không quá phức tạp. Malaysia là quốc gia đứng đầu về chế tạo dây chuyền chế biến mủ côm; Đức, Pháp là những quốc gia chuyên chế tạo máy ly tâm để sản xuất mủ kem. Trước đây, ngành cao su, trong đó có Công ty cao su Bình Long, thường nhập thiết bị từ các quốc gia này. Đến năm 2002, Tổng công ty cao su Việt Nam (theo chủ trương của Chính phủ) không cho nhập những thiết bị có thể sản xuất được trong nước như lò xông, các máy cán creper,... Những thiết bị được chế tạo trong nước có giá rẻ hơn nhiều so với thiết bị ngoại nhập, chỉ bằng khoảng hơn phân nửa, và chất lượng cũng thấp hơn. Do đó, điều này cũng cần nên xem xét lại vì làm ảnh hưởng tới sản xuất và giảm tính cạnh tranh để phát triển.

Công nghệ sinh học phát triển đã góp phần lai tạo những bộ giống mới có năng suất cao hơn, thích nghi được với những vùng thổ nhưỡng khắc nghiệt và đa dạng như LH 83-85, Rica 130, LH 92-95,... thay cho các giống cũ đã thoái hóa, lạc hậu như GT 1, VM 515, PB 260, RRIM 600,... Công nghiệp chế biến các sản phẩm từ cao su nguyên liệu như vỏ, ruột xe, băng chuyền cao su, hàng gia dụng bằng nhựa, sản phẩm cao su y tế, các sản phẩm nhúng,... của Việt Nam chưa được phát triển nên sản lượng cao su thiên nhiên tiêu thụ nội địa ít hơn nhiều so với xuất khẩu.

e. Ảnh hưởng của tự nhiên:

Việt Nam có những điều kiện tự nhiên thuận lợi cho việc phát triển kinh tế: khí hậu, đất đai, tài nguyên thiên nhiên dồi dào, hơn 3.000 km bờ biển với nguồn thủy sản, dầu khí đầy tiềm năng, không nằm trên vành đai núi lửa, động đất của khu vực,... Đặc

biệt là vị trí địa lý rất thuận lợi cho giao thương buôn bán trong khu vực và trên thế giới, là cửa ngõ của Đông Nam Á.

Đối với ngành cao su, chúng ta có thể xét ảnh hưởng của yếu tố tự nhiên theo hai hướng: hướng tác động của tự nhiên đối với doanh nghiệp trồng, khai thác cao su và ngược lại, tác động của vườn cây cao su đối với môi trường tự nhiên. Theo hướng thứ nhất, khí hậu nhiệt đới và thổ nhưỡng Việt Nam rất phù hợp cho cây cao su tăng trưởng, đặc biệt là đất đỏ bazan ở Miền đông Nam bộ. Hơn nữa, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, những loại giống mới cũng đã được lai tạo cho phù hợp với cả điều kiện khí hậu, thổ nhưỡng ở Tây nguyên, Duyên hải Miền trung và Tây Bắc bộ. Do vậy, có thể nói yếu tố tự nhiên rất thuận lợi cho sự phát triển của cao su.

Theo hướng thứ hai, vườn cây cao su sẽ giúp bảo vệ môi trường thiên nhiên vì tầng xanh che phủ của nó, bởi bản thân vườn cao su cũng là rừng cây (Tuy vẫn còn có ý kiến chưa thống nhất việc xem vườn cây cao su là rừng). Việc tác động môi trường do quá trình chế biến cao su không thực sự đáng quan ngại, vì công nghệ xử lý nước thải cao su không quá phức tạp và các công ty cao su trong ngành đều đã có nhà máy xử lý nước thải hoạt động.

2.2.3.2. Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vi mô:

a. Ảnh hưởng của sản phẩm thay thế:

Sản phẩm thay thế là một trong những yếu tố của môi trường vi mô làm cho tính cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt, nhất là trong thời đại ngày nay với sự tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật và tính đa dạng, thời trang trong thị hiếu tiêu dùng. Tuy vậy, điều này đối với ngành cao su nói chung và Công ty cao su Bình Long nói riêng thì mức độ ảnh hưởng không nhiều, ít nhất cũng là trong giai đoạn hiện nay. Bởi vì, cao su nhân tạo không thể thay thế hoàn toàn cho cao su thiên nhiên trong công nghệ chế tạo các sản phẩm cao su. Chẳng hạn, trong công nghệ sản xuất vỏ xe hơi (chiếm trên 70% sản lượng cao su tiêu thụ trên thế giới), lượng cao su nhân tạo pha trộn chỉ có thể chiếm đến tối đa 50%. Hơn nữa, hiện nay giá dầu mỏ tăng cao do những

bất ổn ở Trung Đông, làm cho giá cao su nhân tạo cũng tăng cao. Các nhà khoa học đang nghiên cứu những sản phẩm có thể thay thế cho cao su, nhưng điều này có lẽ sẽ cần nhiều thời gian trong tương lai.

b. Ảnh hưởng của các nhà cung cấp, các ngành công nghiệp hỗ trợ:

Cao su là một loại cây công nghiệp dài ngày. Nguyên liệu chính của các công ty cao su là mủ nước, mủ đông do công ty tự tổ chức khai thác từ vườn cây của mình hoặc thu mua từ các hộ tiểu điền. Các nguyên vật liệu phụ như phân bón, hóa chất, thuốc bảo vệ thực vật, thuốc kích thích mủ,... đều có thể dễ dàng tìm mua trong nước và được các nhà cung cấp tranh nhau dành bán. Tương tự thế, các dịch vụ vận chuyển hàng hóa, logistics cũng được nhiều nhà cung cấp chào mời với giá cả cạnh tranh. Ngoài ra, một số lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ khác do công ty tự sản xuất và cung cấp để tăng tính chủ động và mở mang ngành nghề như thảm nylon để quấn các bánh cao su, palette gỗ làm thùng chứa hoặc shrinkwrap để bọc các kiện cao su thành phẩm 1,2 tấn. Nước sản xuất cũng do công ty tự đầu tư khai thác bằng các hệ thống giếng thu nước mặt và giếng khoan nước ngầm (nhà máy Quản Lợi), hồ nhân tạo do đắp đập để cung cấp nước cho sản xuất, tưới tiêu và cải tạo cảnh quang môi trường (nhà máy 30 tháng 4).

Do vậy, trên bình diện tổng quan thì các nhà cung cấp, các ngành công nghiệp hỗ trợ có sức mạnh mặc cả đối với doanh nghiệp, nhưng riêng với ngành cao su và Công ty cao su Bình Long thì ảnh hưởng này không đáng kể.

c. Ảnh hưởng của các đối thủ cạnh tranh:

Việt Nam đã chính thức gia nhập Hiệp hội cao su thế giới từ năm 2000. Đây là một thuận lợi lớn cho các doanh nghiệp trồng và chế biến cao su Việt Nam, tuy rằng giá bán hiện nay của chúng ta thường thấp hơn giá SICOM của thị trường Singapore khoảng 3% - 5% do uy tín thương hiệu của chúng ta chưa cao.

Trong nội bộ ngành, đối thủ cạnh tranh chính của Công ty cao su Bình Long là các công ty cao su ở Miền đông Nam bộ. Trong đó, chủ yếu là các công ty lớn như

Công ty cao su Dầu Tiếng, Công ty cao su Đồng Nai, Công ty cao su Phước Hòa,... Tuy cùng là những đơn vị thành viên của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, nhưng những công ty này đều có những sản phẩm có thể cạnh tranh mạnh với Công ty cao su Bình Long. Các công ty cao su khác ở Tây nguyên và Duyên hải Miền trung thì quy mô sản xuất nhỏ, mới được thành lập sau này, và năng suất bình quân thấp hơn do điều kiện khí hậu, thổ nhưỡng có nhiều khắc nghiệt, nên tính cạnh tranh thấp hơn nhiều so với các công ty Miền đông Nam bộ. Các doanh nghiệp, nhà máy chế biến cao su tư nhân, các hộ tiểu điền chủ yếu xoay quanh trục xương sống của các công ty cao su thuộc Tập đoàn. Bản thân họ không đủ năng lực cạnh tranh với các công ty này.

2.2.3.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

Qua những phân tích trên, chúng ta xây dựng ma trận đánh giá sự tác động của các yếu tố bên ngoài và mức độ phản ứng của Công ty cao su Bình Long trước những tác động ấy. Phương thức tiến hành xây dựng ma trận EFE như sau:

Bảng 2.12: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI (EFE)

TT	CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CỦA Y TỐ	PHÂN LOẠI	SỐ ĐIỂM QUAN TRỌNG
1	Việt nam đã được gia nhập AFTA, WTO, mở ra nhiều cơ hội mới cho việc mở rộng thị trường.	0.12	4	0.48
2	Nhà nước vẫn đang có những chính sách ưu đãi về thuế đối với những mặt hàng xuất khẩu.	0.10	2	0.20
3	Được sự hỗ trợ của chính quyền trong việc bảo vệ an ninh trật tự trên địa bàn vườn cây cao su.	0.08	3	0.24
4	Môi trường chính trị của Việt Nam ổn định, nhiều doanh nghiệp nước ngoài vào làm ăn.	0.15	3	0.45
5	Đất đỏ bazan của vùng nguyên liệu rất phù hợp với cây cao su nên năng suất vườn cây cao.	0.12	4	0.48
6	Doanh nghiệp nhà nước vẫn đang giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế.	0.10	2	0.20
7	Chính phủ có nhiều quan tâm, hỗ trợ đối với sự phát triển của ngành cao su.	0.10	3	0.30
8	Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các công ty cao su Dầu Tiếng, Đồng Nai, Phước Hòa.	0.10	2	0.20
9	Sản lượng xuất khẩu còn lệ thuộc nhiều vào thị trường chính là Trung Quốc.	0.08	3	0.24
10	Hỗ trợ xúc tiến thương mại của NN chưa cao.	0.05	1	0.05
	Tổng cộng:	1.00		2.84

Nguồn: Kết quả điều tra.

- Để có cơ sở xây dựng ma trận, tôi lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công của Công ty như đã được nhận diện trong quá trình phân

tích các yếu tố bên ngoài ở trên, bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa, nguy cơ ảnh hưởng đến Công ty cao su Bình Long và ngành cao su, nói chung.

- Để xác định mức độ quan trọng của mỗi yếu tố (xét trên góc độ ngành), tôi đã tổ chức lấy ý kiến của các chuyên gia trong ngành với phương pháp và cách thức xử lý số liệu tương tự như trường hợp ma trận IFE đã trình bày ở tiểu mục 2.2.2.7. (Xin xem Phụ lục 1 và 2).

- Việc phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công (cột áp cuối của ma trận) nhằm cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của Công ty cao su Bình Long phản ứng với các yếu tố này, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng thấp. Các số liệu này do đánh giá chủ quan của tác giả dựa trên những phân tích đã được trình bày.

- Sau đó, nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng của yếu tố đó, rồi cộng tất cả số điểm quan trọng ấy để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của công ty.

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.84 (so với mức trung bình là 2.5) cho thấy khả năng phản ứng của Công ty cao su Bình Long chỉ dừng ở mức trên trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Hơn nữa, các yếu tố như mức độ cạnh tranh từ các đối thủ, hỗ trợ xúc tiến thương mại là những yếu tố ảnh hưởng quan trọng, nhưng mức độ phản ứng của Công ty còn thấp.

2.2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Song song với việc phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, để có thể đánh giá và phân tích một cách đầy đủ hơn về những ưu thế và nhược điểm của các đối thủ cạnh tranh, ta sử dụng công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh. Ở đây, chúng ta so sánh với ba đối thủ cạnh tranh chính ở khu vực Miền đông Nam bộ là Công ty cao su Dầu Tiếng, Công ty cao su Đồng Nai và Công ty cao su Phước Hòa.

- **Công ty cao su Dầu Tiếng:** Diện tích vườn cây: 29.250 ha, nằm trên địa bàn hai huyện Bến Cát, Dầu Tiếng, thuộc tỉnh Bình Dương, được đánh giá là một trong

những doanh nghiệp dẫn đầu của ngành cao su. Qua nhiều năm, Công ty cao su Dầu Tiếng đã khẳng định được thương hiệu của mình với chất lượng sản phẩm và thị trường ổn định, dịch vụ khách hàng tốt, hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

- **Công ty cao su Phước Hòa:** có qui mô tương tự Công ty cao su Bình Long (15.409 ha), nhưng vị trí thuận lợi hơn do gần Thành phố Hồ Chí Minh (cách khoảng 60 km); Vườn cây khá sung sức và nằm trên hai huyện Tân Uyên, Phú Giáo, thuộc tỉnh Bình Dương. Cùng với Dầu Tiếng, Phước Hòa cũng có chiến lược phát triển công ty tốt nên đã có sự chuyển đổi cơ cấu sản phẩm khá mạnh, cũng như xây dựng được các Khu công nghiệp trên vùng đất cao su do Công ty quản lý.

- **Công ty cao su Đồng Nai:** là đơn vị có diện tích lớn nhất trong ngành (36.247 ha), trải dài trên các huyện Xuân Lộc, Long Khánh, Thống Nhất, Định Quán, thuộc tỉnh Đồng Nai; Vườn cây già khá nhiều, nên năng suất không được cao lắm; Có vị trí thuận lợi do chạy dọc theo quốc lộ 1A và gần các cảng biển lớn. Tuy nhiên, địa bàn quá rộng cũng làm ảnh hưởng tới hiệu quả của công tác quản lý.

Bảng 2.13: Kết quả SXKD của CTCS Dầu Tiếng, Phước Hòa, Đồng Nai năm 2006.

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	DẦU TIẾNG	PHƯỚC HÒA	ĐỒNG NAI
1	Diện tích vườn cây	ha	29.250	15.409	36.247
	<i>Trong đó, khai thác</i>	ha	25.716	13.812	31.252
2	Năng suất vườn cây	T/ha	2,07	2,01	1,70
3	Sản lượng khai thác	Tấn	53.409	27.759	53.240
4	Sản lượng chế biến	Tấn	55.290	33.545	46.061
	<i>Trong đó, thu mua</i>	Tấn	0	5.854	334
5	Sản lượng tiêu thụ	Tấn	54.445	31.519	51.509
6	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.851	1.045	1.771
7	Giá bán bình quân	Tr.đồng/T	32,43	31,77	29,62
8	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	492	243	476
9	Tổng lao động	Người	12.367	5.744	15.392
10	Lương b/quân tháng	1000đồng	5.347	5.520	3.724
11	Tổng vốn đầu tư	Tỷ đồng	198	79	158

Nguồn: Báo cáo tổng kết 2006 của Công ty caosu Dầu Tiếng, Phước Hòa, Đồng Nai

- Trong ma trận hình ảnh cạnh tranh dưới đây, các hệ số về mức độ quan trọng được lấy theo kết quả khảo sát ở phụ lục 1 và 2. Việc lập danh mục các yếu tố chính ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp và tổ chức lấy ý kiến tham khảo của các chuyên gia am hiểu trong ngành về mức độ quan trọng của mỗi yếu tố, cũng như xử lý số liệu thu thập được tiến hành tương tự như đối với các ma trận IFE, EFE ở phần trước.

Việc phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh của từng công ty dựa trên đánh giá chủ quan của tác giả sau khi khảo sát thực tế và tham khảo ý kiến của một số người có liên quan (vì là những công ty trong ngành nên việc qua lại tham quan, học tập lẫn nhau khá dễ dàng, thuận lợi).

Bảng 2.14: MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG SO VỚI CÁC CÔNG TY CAO SU KHÁC TRONG NGÀNH

CÁC YẾU TỐ CHÍNH ẢNH HƯỞNG LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG	BÌNH LONG		DẦU TIẾNG		PHƯỚC CHÒA		ĐỒNG NAI	
		Phân loại	Tổng điểm	Phân loại	Tổng điểm	Phân loại	Tổng điểm	Phân loại	Tổng điểm
1. Thương hiệu sản phẩm	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2. Chiến lược phát triển	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3. Khả năng tài chính	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.40	3	0.24
4. Giá cả sản phẩm	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
5. Năng suất vườn cây	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28
6. Dịch vụ, chính sách đối với khách hàng.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
7. Thị phần	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8. Quản lý, điều hành	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
9. Văn hóa tổ chức	0.07	2	0.30	3	0.45	3	0.30	2	0.30
10. Lợi thế vị trí địa lý	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Tổng cộng:	1.00		3.09		3.68		3.22		2.72

Nguồn: Kết quả điều tra.

Nhận xét: Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh, ta có thể xếp hạng các đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty cao su Dầu Tiếng đứng vị trí thứ nhất (3.68 điểm), Phước Hòa xếp vị trí thứ hai (3.22 điểm), Bình Long đứng vị trí thứ ba (3.09 điểm), Đồng Nai đứng thứ tư (2.72 điểm). Với số điểm trên, ta thấy công ty cao su Dầu Tiếng, công ty cao su Phước Hòa là những đối thủ cạnh tranh rất mạnh. Đặc biệt, tổng số điểm quan trọng của Công ty cao su Dầu Tiếng là 3.68 cho thấy họ là đối thủ mạnh nhất, ứng phó rất hiệu quả với các yếu tố bên trong và bên ngoài. Công ty cao su Đồng Nai có tổng số điểm quan trọng thấp hơn Bình Long trong thời điểm hiện tại, nhưng là đối thủ cũng rất đáng lo ngại. Do vậy, công ty cao su Bình Long cần hướng tới sự hạn chế những mặt mạnh của Dầu Tiếng, Phước Hòa; khắc phục những điểm yếu của mình như: tăng cường công tác đào tạo cán bộ nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, điều hành, quan tâm hơn nữa tới việc xây dựng văn hóa tổ chức, từng bước nâng cao thị phần của Công ty trên thị trường quốc tế,...

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã cho ta bức tranh tổng quát về Công ty Cao su Bình Long với những đặc điểm, quy mô, cơ cấu tổ chức, cơ cấu mặt hàng, quá trình hình thành và phát triển, cũng như những nét sơ phát về quy trình công nghệ chế biến cao su.

Ở chương này, chúng ta đã tập trung phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của Công ty Cao su Bình Long với những mặt mạnh, mặt yếu, các cơ hội, thách thức dựa trên sự ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài, gồm những yếu tố môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Từ đó, xây dựng được các ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, làm tiền đề cho việc xây dựng ma trận SWOT, sẽ được thực hiện ở chương sau.

Chương 3:

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH CAO SU:

3.1.1. MỘT SỐ QUAN ĐIỂM CƠ BẢN TRONG SẢN XUẤT KINH DOANH CAO SU:

Để sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả lâu dài, năng lực cạnh tranh được nâng lên một cách bền vững, chúng tôi xin đưa ra một số quan điểm cơ bản cho sự phát triển của ngành cao su và Công ty cao su Bình Long như sau:

- Là doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là hiệu quả sản xuất kinh doanh và lợi nhuận. Bên cạnh đó, phải tích cực góp phần thực hiện mục tiêu kinh tế - xã hội của đất nước và tạo điều kiện thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa; thể hiện được vai trò chủ đạo của doanh nghiệp nhà nước.

- Phát huy tiềm năng đất đai, lao động, thị trường tiêu thụ, vốn của doanh nghiệp và trong nhân dân để thúc đẩy ngành cao su, nói chung và Công ty cao su Bình Long, nói riêng phát triển, đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất, góp phần tăng trưởng cho nền kinh tế nước nhà.

- Khuyến khích nhiều thành phần kinh tế tham gia trồng cao su, trong đó lấy quốc doanh làm chủ đạo; kết hợp phát triển kinh tế với bảo vệ an ninh quốc phòng; góp phần làm trong sạch môi trường sinh thái.

- Sản xuất kinh doanh phải gắn với thị trường theo phương châm đa phương hóa thị trường, coi việc duy trì và mở rộng thị trường trong và ngoài nước là điều kiện sống còn của doanh nghiệp.

- Đa dạng hóa sản phẩm và chuyển đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng giảm chủng loại SVR 3L, tăng các loại SVR CV50, 60 và mủ latex; áp dụng tiến bộ khoa học kỹ

thuật, phương tiện quản lý tiên tiến để tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm; nghiên cứu và đưa vào ứng dụng những bộ giống mới để nâng cao năng suất vườn cây, chất lượng sản phẩm nhằm tiến tới chiếm giữ lợi thế cạnh tranh so với các nước trong khu vực.

3.1.2. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGÀNH CAO SU VÀ CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG ĐẾN NĂM 2015:

3.1.2.1. Mục tiêu phát triển ngành cao su của Chính phủ:

- Cao su là cây công nghiệp rất được sự quan tâm của Chính phủ. Năm 1996, Thủ tướng Võ Văn Kiệt đã phê duyệt chương trình phát triển cao su đến năm 2005: phải phấn đấu mở rộng diện tích lên mức thấp là 500.000 ha, cao là 700.000 ha. Sau 10 năm thực hiện (1996-2006), chúng ta chỉ đạt được ở mức thấp: Diện tích cao su cả nước được nâng lên khoảng hơn gấp đôi, từ 254.000 ha lên 520.000 ha hiện nay. Phát biểu tại lễ ra mắt Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam hôm 22/4/2007, Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Tấn Dũng đã chỉ đạo: “Các bộ ngành, chính quyền địa phương cùng Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam phải phối hợp trong việc mở rộng diện tích cao su để đến năm 2015, phấn đấu nâng diện tích cao su nước ta lên 1 triệu ha”. Như vậy, đòi hỏi cả nước cần phát triển thêm xấp xỉ gần 500.000 ha nữa (riêng Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam sẽ có 480.000 ha, chưa tính cao su trồng ở Lào và Campuchia). Đây là một thách thức rất lớn, nhưng không phải là không khả thi nếu chúng ta quy hoạch lại đất rừng một cách hợp lý.

- Mở rộng diện tích để Việt Nam có thể đạt sản lượng 1 triệu tấn cao su trước năm 2015 là cần thiết, nhưng đó là chiến lược lâu dài, bởi dù với tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện nay thì thời gian kiến thiết cơ bản của cây cao su cũng phải kéo dài tới 5 năm. Nghĩa là, nếu định hình được 1 triệu ha cao su vào năm 2015 thì đến năm 2020 chúng ta mới có thể khai thác hết diện tích đã trồng. Như vậy, để tăng sản lượng trong những năm trước mắt, giải pháp duy nhất là đầu tư thâm canh, tăng cường áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất và nâng cao năng lực quản lý.

3.1.2.2. Mục tiêu phát triển của Công ty cao su Bình Long:

Mục tiêu đến năm 2015 của Công ty cao su Bình Long là phần đầu trở thành một trong những công ty hàng đầu của ngành cao su trong lĩnh vực trồng, chăm sóc, chế biến và xuất khẩu cao su; tham gia đầu tư, góp vốn liên doanh các dự án trong và ngoài ngành. Một số chỉ tiêu dự kiến đến năm 2015 như sau:

- Diện tích: 25.000 ha, gồm: 16.000 ha hiện hữu (tính tròn), 2.000 ha do Tỉnh Bình Phước giao lại ở khu vực rừng phòng hộ Tà Thiết, khoảng 7.000 ha trồng mới tại Campuchia (Chưa tính diện tích do Công ty cổ phần Việt-Lào quản lý tại Lào).

- Năng suất toàn vườn cây đạt bình quân khoảng 1,9 tấn/ha:

- + Năng suất vườn cây hiện hữu: 2,4 tấn/ha.

- + Năng suất bình quân vườn cây trồng mới tại Tà Thiết và Lào: 1 tấn/ha (vì mới đưa vào khai thác).

- Sản lượng: 47.500 tấn/năm.

- Cơ cấu sản phẩm: SVR 3L chiếm 40%; SVR CV50, 60 chiếm 35%; latex chiếm 20%; các loại khác chiếm 5%.

- Doanh thu đạt trên 100 triệu USD/năm, trong đó doanh thu từ các nguồn đầu tư ra ngoài ngành chiếm từ 25 – 30%.

- Xây dựng được một thị trường tiêu thụ ổn định với lượng khách hàng lâu dài và được duy trì bởi một năng lực cạnh tranh mạnh mẽ.

3.2. GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG ĐẾN NĂM 2015:

3.2.1. MA TRẬN SWOT:

Trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường bên trong, bên ngoài và mục tiêu của Công ty cao su Bình Long, tôi xây dựng ma trận SWOT sau:(Xin xem trang kế)

Dựa trên ma trận SWOT này, cũng như thực trạng và mục tiêu đã được đề ra đến năm 2015, tôi xin đề xuất một số giải pháp trên từng lĩnh vực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty cao su Bình Long như sau:

3.2.2. NHÓM GIẢI PHÁP VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH:

3.2.2.1. Chiến lược kinh doanh:

Từ phân tích thực tế cho thấy chiến lược kinh doanh của Công ty cao su Bình Long hiện nay chưa được nghiên cứu xây dựng và thực thi một cách cụ thể. Để đạt

Bảng 3.1: Ma trận SWOT của Công ty cao su Bình Long. *Nguồn: Tác giả tự tính.*

SWOT	<p>Các cơ hội (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Việt nam gia nhập WTO, tạo ra nhiều cơ hội mới. 2. Những chính sách ưu đãi về thuế đ/v mặt hàng xuất khẩu. 3. Môi trường chính trị của Việt nam ổn định, nhiều doanh nghiệp nước ngoài vào làm ăn. 4. Được sự hỗ trợ chặt chẽ của chính quyền địa phương trong việc bảo vệ vườn cây cao su. 5. Doanh nghiệp nhà nước vẫn giữ vai trò chủ đạo nền kinh tế. 6. Thị trường tiêu thụ thuận lợi và giá dự đoán vẫn còn tiếp tục cao trong vài năm tới. 	<p>Các đe dọa (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Việc mất cấp mủ cao su ở vườn cây còn khá phổ biến. 2. Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các nước trong khu vực và các công ty cao su trong ngành. 3. Đe dọa của sản phẩm thay thế trong tương lai do giá cao su thiên nhiên quá cao. 4. Hỗ trợ xúc tiến thương mại của Việt nam còn yếu. 5. Việc mở rộng diện tích cao su trong và ngoài nước gặp nhiều khó khăn.
<p>Các mặt mạnh (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sản phẩm cao su đạt chất lượng cao, thương hiệu đã có dần chỗ đứng trên thị trường. 2. Dây chuyền sản xuất khá hiện đại, đủ năng lực đáp ứng việc mở rộng thị trường. 3. Công nhân được đào tạo chuyên nghiệp, có tay nghề ổn định và gắn bó với doanh nghiệp. 4. Khả năng về tài chính mạnh, đủ đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất. 5. Thị trường mục tiêu rộng. 	<p>Kết hợp S-O</p> <p>*$S_1S_2S_3S_4S_5+O_1O_2O_3O_5O_6$</p> <p>=> Xây dựng chiến lược phát triển cho doanh nghiệp, phát triển thị trường; xác định chiến lược cạnh tranh phù hợp theo từng giai đoạn.</p> <p>*$S_1S_2S_3S_5+O_1O_2O_3O_4O_6$</p> <p>=> Chiến lược thâm nhập thị trường Mỹ, Châu Âu,... bằng những sản phẩm có chất lượng cao như SVR CV 50, 60, latex LA, giá cả cạnh tranh.</p>	<p>Kết hợp S-T</p> <p>* $S_1S_2 S_3S_4S_5 + T_2T_4$:</p> <p>=> Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm; Chuyển đổi cơ cấu sản phẩm phù hợp yêu cầu thị trường.</p> <p>* $S_1S_2 S_3S_5 + T_2T_3$:</p> <p>=> Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm. Tạo những sản phẩm có chỉ tiêu kỹ thuật đặc trưng.</p> <p>*$S_3S_4 + T_1T_5$:</p> <p>=> Tăng năng suất vườn cây, chống thất thoát mủ.</p>

<p>Các mặt yếu (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> Hệ thống thông tin quản lý còn yếu, hiệu quả chưa cao. Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý còn hạn chế, chưa đáp ứng được tình hình mới. Cơ cấu tổ chức còn chồng chéo và chịu sự chi phối của Tập đoàn cao su Việt nam. Chiến lược marketing để mở rộng thị trường còn yếu kém. Tính chất khai thác đại điền không phù hợp với việc sản xuất các loại mủ SVR10,20 thông dụng . 	<p>Kết hợp W-O</p> <p>* $W_1W_2W_3 + O_1O_3O_6$: => Chiến lược đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả, đặc biệt là đào tạo nâng cao năng lực quản trị của ban điều hành.</p> <p>* $W_4W_5 + O_1O_2O_5O_6$: => Chiến lược đầu tư hướng về thị trường.</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược marketing để nâng cao thương hiệu và mở rộng thị trường. Chuyển đổi cơ cấu sản phẩm phù hợp nhu cầu thị trường. 	<p>Kết hợp W-T</p> <p>* $W_2W_3 + T_2T_3$: => Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu, độc lập hơn về bố trí nhân sự để chủ động trong kinh doanh và đối phó với đối thủ cạnh tranh.</p> <p>* $W_5 + T_2T_3T_4$: => Chiến lược đầu tư đổi mới công nghệ thích hợp cho quá trình sản xuất.</p>
--	---	---

được mục tiêu khai thác và tiêu thụ hết 47.500 tấn vào năm 2015, nhất thiết phải có một chiến lược kinh doanh khả thi với những bước đi phù hợp cho từng giai đoạn.

Qua ma trận SWOT, xin đề xuất một số chiến lược sau:

- Chiến lược S/O:

+ Xây dựng chiến lược phát triển cho doanh nghiệp, phát triển thị trường đến năm 2015, với tầm nhìn đến năm 2025 và xác định chiến lược cạnh tranh phù hợp cho từng thời điểm.

+ Đẩy mạnh chiến lược thâm nhập thị trường Mỹ, Châu Âu,... bằng những sản phẩm có chất lượng cao như SVR CV 50, 60, latex LA, giá cả cạnh tranh. Chú trọng công tác nghiên cứu và phát triển (R&D), các chiến lược marketing.

- Chiến lược S/T:

+ Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm; Chuyển đổi cơ cấu sản phẩm phù hợp theo yêu cầu thị trường: Phấn đấu đến năm 2015, tỷ lệ SVR 3L chỉ còn chiếm 40%.

+ Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm; Tạo những sản phẩm có chỉ tiêu kỹ thuật đặc trưng, đặc biệt lưu ý loại latex HA, LA (high amoniac, low amoniac) rất phù hợp với thổ nhưỡng của vùng Bình Long. Tăng năng suất vườn cây, tăng cường biện pháp bảo vệ và kết hợp chặt chẽ với địa phương để chống thất thoát mủ.

- Chiến lược W/O:

+ Chiến lược đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả, đặc biệt là đào tạo nâng cao năng lực quản trị của ban điều hành, của cán bộ quản lý vì đây hiện đang còn là điểm yếu của Công ty cao su Bình Long như đã trình bày ở chương 2.

+ Chiến lược đầu tư hướng về thị trường; Đẩy mạnh chiến lược marketing để nâng cao thương hiệu và mở rộng thị trường, nhất là trong điều kiện hiện nay Việt Nam đã gia nhập WTO là một cơ hội tốt, cần được tận dụng để khắc phục điểm yếu.

+ Chuyển đổi dần cơ cấu sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của thị trường.

- Chiến lược W/T:

+ Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu, độc lập hơn về bố trí nhân sự để chủ động trong kinh doanh và đối phó với đối thủ cạnh tranh.

+ Chiến lược đầu tư đổi mới công nghệ thích hợp cho quá trình sản xuất, nhất là thiết bị lò xông mù: trước mắt, nên sử dụng lò xông nhập ngoại cho đến khi công nghệ trong nước có thể đáp ứng được yêu cầu.

* Hiệu quả của giải pháp:

Với các chiến lược kinh doanh trên, Công ty cao su Bình Long sẽ vận dụng để đưa ra các giải pháp phù hợp với tình hình thực tiễn ở từng giai đoạn trong quá trình phát triển nhằm tận dụng mọi cơ hội, vượt qua thách thức, phát huy các mặt mạnh, khắc phục các điểm yếu để khẳng định vị thế cạnh tranh của mình. Mục tiêu là mở rộng và thâm nhập được các thị trường đầy tiềm năng như Mỹ, Châu Âu, và một số quốc gia phát triển ở Đông Á như Nhật Bản, Hàn Quốc,...

3.2.2.2. Quy mô và lãnh vực sản xuất kinh doanh:

Công ty cao su Bình Long, như bất cứ doanh nghiệp nào, muốn nâng cao năng lực cạnh tranh để tồn tại và phát triển lâu dài phải tính đến vấn đề mở rộng quy mô sản xuất và phát triển thêm các lãnh vực kinh doanh mà mình có ưu thế.

- Về diện tích trồng cao su: Với mục tiêu 25.000 ha đã được sơ bộ thông qua Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam và đang bắt đầu khởi động ở khâu khảo sát, cần có những biện pháp cụ thể cho từng giai đoạn thì mới có thể thành công được vì

vấn đề đất đai trong nước cũng như ở nước bạn (Campuchia) rất phức tạp. Trước mắt, nên tập trung vào 2.000 ha ở trong nước (Khu vực lâm trường Tà Thiết do tỉnh Bình Phước giao lại) và thực hiện thăm dò từng bước ở nước bạn.

- Cần xây dựng thêm một nhà máy chế biến với quy hoạch mặt bằng tổng thể cho 3 dây chuyền có tổng công suất là: $7.500 \text{ tấn} \times 3 = 22.500 \text{ tấn}$, và tính toán thời điểm triển khai xây dựng từng dây chuyền một để đảm bảo phân kỳ đầu tư hợp lý, đáp ứng mục tiêu chế biến 47.500 tấn vào năm 2015. Hơn nữa, diện tích cao su tiểu điền của các hộ dân trên địa bàn hai huyện Bình Long và Chơn Thành hiện nay xấp xỉ gần bằng diện tích cao su của Công ty (khoảng 16.000 ha) và sẽ cung cấp một lượng lớn mủ cao su nguyên liệu trong thời gian tới, trong khi hiện nay chỉ mới có một vài nhà máy chế biến của tư nhân được đầu tư sơ sài, nhỏ lẻ, còn nhà máy của Công ty đã gần đạt công suất tối đa.

- Với các Công ty cao su trong ngành, đặc biệt là các công ty Miền đông Nam bộ, nên có một chiến lược liên kết, hợp tác, trao đổi kinh nghiệm lẫn nhau để tạo sức mạnh chung nhằm đối phó với các đối thủ cạnh tranh của nước ngoài; học tập theo lời khuyên “hợp lực với người cạnh tranh” của Robert Allio – Chủ tịch Federal Express’s – hay áp dụng “Chiến lược đại dương xanh” của W.Chan Kim và Renée Mauborgne ở Học viện Quản trị INSEAD của Pháp. Hiệp hội Cao su Việt Nam (VRA) cần phát huy hơn nữa vai trò của mình đối với các doanh nghiệp cao su trong nước; đồng thời, phải khẳng định được vị trí của mình trong Hiệp hội cao su thế giới mà Việt Nam đã gia nhập từ năm 2000.

- Với nguồn tài chính dồi dào hiện nay, Công ty có đủ điều kiện để tìm kiếm và lựa chọn các cơ hội đầu tư có hiệu quả để tham gia vào các dự án sản xuất kinh doanh ngoài ngành như: đầu tư xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng khu công nghiệp, sản xuất và xuất khẩu các sản phẩm gỗ cao su, các dự án thủy điện, các dự án BOT giao thông,... Tiếp tục quản lý tốt phần vốn 67,3 tỷ đồng đã góp vào các công ty cổ phần trong ngành, đảm bảo hiệu quả đầu tư. Đây là giải pháp có tính lâu dài, nhằm phát huy

hiệu quả sử dụng vốn và bù đắp những lúc sản phẩm chính (cao su) bị rớt giá trên thị trường, giúp Công ty đứng vững qua giai đoạn khó khăn.

* Hiệu quả của giải pháp:

Giải pháp này giúp cho Công ty phát triển bền vững cả về quy mô lẫn các lĩnh vực, ngành nghề; tạo sự liên kết hữu cơ giữa các đơn vị trong doanh nghiệp; nhờ đó, có được sức mạnh tổng hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh.

3.2.2.3. Nguồn nguyên liệu đầu vào:

Nguyên liệu đầu vào gồm nguyên liệu chính là mủ nước từ vườn cây khai thác đưa về và các nguyên vật liệu phụ.

- Mủ nước cao su: cần lưu ý các vấn đề chính sau:

+ Chất lượng: Phải đảm bảo nguyên liệu không bị lẫn tạp chất, lá cây, pha nước,...Áp dụng nghiêm ngặt những quy định trong quy trình khai thác đã được phổ biến đến từng công nhân; Chấm điểm kỹ thuật và phân loại mủ để làm cơ sở trả lương hàng tháng; Dùng chế độ thưởng phạt rõ ràng song song với các đòn bẩy kinh tế khác để kích thích và chế tài người công nhân cũng như cán bộ quản lý ngoài vườn cây nhằm thực hiện tốt các quy định đảm bảo chất lượng. Vấn đề này, Công ty cao su Bình Long đã thực hiện tốt thời gian qua, cần được tiếp tục duy trì và phát huy hơn nữa.

+ Tránh thất thoát mủ ngoài vườn cây: Nạn trộm cắp mủ ngoài vườn cây những năm gần đây đã trở nên phổ biến trong toàn ngành do giá mủ lên cao và trình độ, ý thức, cuộc sống của người dân ở những vùng sâu, vùng xa còn quá thấp, nhất là đối với đồng bào dân tộc ít người. Do vậy, cần phải tăng cường công tác bảo vệ kết hợp với tuyên truyền, giáo dục và tạo điều kiện công ăn việc làm cho người dân. Kết hợp chặt chẽ với chính quyền địa phương – đặc biệt là chính quyền cấp xã, ấp – trong công tác này để có những biện pháp hiệu quả hơn.

+ Tăng tốc kế hoạch trồng tái canh: để thay thế các vườn cây già cỗi, năng suất thấp bằng những bộ giống mới có năng suất cao hơn. Chu kỳ cây cao su hiện nay được rút xuống còn 25 năm, thay vì 32 năm như trước đây, cho phù hợp với những phương

pháp khoa học kỹ thuật tiên bộ được áp dụng trong quá trình khai thác nhằm nâng cao năng suất vườn cây. Do đó, với gần 16.000 ha vườn cây cao su hiện hữu, bình quân mỗi năm Công ty cao su Bình Long phải thanh lý, trồng tái canh khoảng 600 ha - 650 ha (trồng tái canh của Công ty năm 2005: 325 ha, năm 2006: 246 ha là khá ít so với yêu cầu) để bảo đảm cho nguồn nguyên liệu được ổn định; Từ đó, dẫn đến sự ổn định trong khâu chế biến, tiêu thụ và bố trí nhân lực.

+ Đầu tư thâm canh vườn cây: Song song với việc mở rộng diện tích, cần thiết phải đẩy mạnh đầu tư thâm canh bằng cách tăng cường phân bón từ vườn cây kiến thiết cơ bản đến vườn cây kinh doanh, sử dụng thuốc kích thích mù đúng quy trình, áp dụng các biện pháp kỹ thuật tiên tiến như RRIMFLOW, G-FLEX,... để đưa năng suất vườn cây hiện nay đến năm 2015 đạt bình quân 2,4 tấn/ha như mục tiêu đã đề ra ở trên (Hiện nay, Công ty cao su Bình Long chỉ mới tăng cường phân bón và sử dụng thuốc kích thích mù).

+ Đẩy mạnh công tác thu mua mủ cao su tư nhân, kể cả mủ đông từ Campuchia đưa về để tăng thêm nguồn nguyên liệu đầu vào, đồng thời góp phần quản lý an ninh trật tự ngoài vườn cây. Thực tiễn cho thấy: những đơn vị làm tốt công tác thu mua như Nông trường Quán Lợi, Nông trường Minh Hưng,... thì tình hình trật tự ngoài vườn cây cũng ổn định hơn những nông trường khác.

- Các nguyên vật liệu phụ: gồm kiềng, chén, máng (để cạo mủ), phân bón, hóa chất, thuốc bảo vệ thực vật, thuốc kích thích mù,... có thể dễ dàng tìm mua trong nước hoặc qua các nhà nhập khẩu. Những mặt hàng này có kế hoạch sử dụng cụ thể ở từng thời điểm trong năm, nên hoàn toàn có thể hợp đồng cung cấp dài hạn theo tiến độ với các nhà cung cấp hoặc tự nhập khẩu để hạ giá thành và chủ động trong sản xuất, thay vì mua từng đợt như hiện nay (xin xem thêm Phụ lục 3).

* Hiệu quả của giải pháp:

Giải pháp này là một bài toán tổng hợp giúp tăng nguồn nguyên liệu đầu vào cả về chất lượng lẫn số lượng và từ nhiều phương thức khác nhau. Thực hiện tốt giải pháp này sẽ giúp cho Công ty cao su Bình Long tăng được lợi thế cạnh tranh của mình.

3.2.3. NHÓM GIẢI PHÁP VỀ NHÂN LỰC:

Nguồn nhân lực ngày càng chiếm vị trí quan trọng trong môi trường các nguồn lực do sự tiến bộ như vũ bão của khoa học kỹ thuật – trong đó có khoa học quản lý, sự bùng nổ của công nghệ thông tin và xu hướng hội nhập, toàn cầu hóa đã làm cho cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Thành công hay thất bại, trước hết xuất phát từ tư duy rồi đến hành động của con người. Do vậy, cần đặc biệt quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nếu muốn nâng cao năng lực cạnh tranh. Đối với Công ty cao su Bình Long, xuất phát từ thực trạng, chúng ta đưa ra những giải pháp về nguồn nhân lực trên hai lực lượng chính sau:

- Cán bộ quản lý: Tuy những năm gần đây đã có nhiều chuyển biến trong việc nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ quản lý, nhưng nhìn chung, vẫn còn nhiều mặt hạn chế. Phải ý thức được rằng đây chính là cái đầu của Công ty, mọi quyết định quản lý tốt hay xấu, hiệu quả ít hay nhiều, dẫn đến thành công hay thất bại đều xuất phát từ đây. Với những mục tiêu phát triển đã được trình bày ở đầu chương, nhất thiết phải đặc biệt lưu tâm tới việc đào tạo lực lượng này thì mới có thể đáp ứng được một cách hiệu quả những yêu cầu, nhiệm vụ mới. Do vậy, cần phải chú trọng từ khâu tuyển chọn nhân sự đầu vào phải đạt tiêu chuẩn đề ra đến việc liên tục bồi dưỡng, đào tạo và đào tạo lại trong suốt quá trình công tác để theo kịp sự phát triển chung của thời đại. Và trong quá trình ấy, cũng cần mạnh dạn cắt bỏ đi những nhân tố ỳ lỳ lạc hậu, không đáp ứng được yêu cầu; cũng như mạnh dạn đề bạt, tiến cử những tài năng trẻ đang sẵn sàng cống hiến trí lực của mình cho sự nghiệp chung của đơn vị. Tuyệt đối không vị nể và ô dù.

- Lực lượng lao động trực tiếp: Với 5.163 người, lực lượng lao động trực tiếp chiếm đến 90,9% tổng số nhân lực của Công ty; trong đó, đóng vai trò chủ yếu là công nhân khai thác và chế biến mủ, chiếm 75,65% (4.297 người). Lực lượng này của Công ty cao su Bình Long hiện nay khá ổn định, lành nghề. Do vậy, chúng tôi chỉ xin đề xuất một số giải pháp nhằm tiếp tục duy trì và phát triển hơn nữa sự ổn định và lành nghề ấy, cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người công nhân:

+ Tuyển chọn đầu vào phải đạt các yêu cầu tối thiểu sau: Trình độ văn hóa từ cấp hai trở lên, đã qua lớp đào tạo tay nghề cao mủ do Công ty mở hàng năm với kết quả tốt, ưu tiên dành cho dân địa phương tại chỗ và đặc biệt là con em công nhân cao su để tạo sự gắn bó ổn định lâu dài. Và đây cũng là nguồn lao động dự trữ khá tốt cho sự phát triển của Công ty sau này.

+ Duy trì và phát triển phong trào luyện tay nghề, thi thợ giỏi hàng năm từ cấp tổ, đội đến nông trường, Công ty và toàn ngành nhằm phát hiện những cá nhân ưu tú để tiếp tục đào tạo phát triển, tạo không khí thi đua nâng cao tay nghề cũng như ý thức của người công nhân trong quá trình sản xuất. Qua thực tiễn, cũng đã có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật được đề xuất và đưa vào áp dụng xuất phát từ lực lượng trực tiếp này: Chẳng hạn, sáng kiến tạo bộ số để in số cây cao su của một công nhân Nông trường Quản Lợi đã được áp dụng rộng rãi trong toàn công ty (Hơn 5 triệu cây cao su khai thác của Công ty cao su Bình Long đều được đánh số cụ thể tại vườn cây).

+ Không ngừng tuyên truyền giáo dục đến từng công nhân (bằng nhiều hình thức như phổ biến bản tin nội bộ, phát tờ rơi, lồng ghép trong các phong trào văn thể mỹ,...) về nghĩa vụ và trách nhiệm tuân thủ quy trình kỹ thuật, giữ gìn vườn cây trong quá trình khai thác để đảm bảo hiệu quả lâu dài cho suốt chu kỳ của cây cao su. Song song đó, cần áp dụng các biện pháp chế tài, gắn chất lượng sản phẩm, chất lượng vườn cây với đơn giá tiền lương của người công nhân để thúc đẩy họ.

+ Áp dụng mô hình khoán cho người công nhân một cách linh hoạt, cho phép gia thuộc được vào vườn cây để hỗ trợ họ các khâu phụ như rải chén, vệ sinh miệng

cao, bồi thuốc kích thích mũ,...nhằm tận dụng lao động nhàn rỗi trong hộ gia đình để tăng thu nhập, giúp nâng cao đời sống người công nhân.

+ Quỹ đào tạo được huy động từ nhiều nguồn (kinh phí đào tạo trong cơ cấu giá thành, quỹ phúc lợi, đóng góp của cán bộ công nhân viên,...) và phải được sử dụng đúng mục tiêu, trong đó bao gồm cả phần “khuyến học, khuyến tài” dành cho con em công nhân của Công ty để dự trữ cho nguồn nhân lực trong tương lai.

+ Ngoài ra, công tác thi đua khen thưởng cần đổi mới để thực sự ghi nhận được những thành quả cụ thể của từng người và trở thành đòn bẩy kích thích trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh, tránh lối mòn bình bầu chung chung như hiện nay. Đồng thời, đẩy mạnh phong trào thể dục thể thao, văn nghệ quần chúng nhằm tạo sân chơi và những món ăn tinh thần bổ ích cho người lao động, bù đắp lại sự cống hiến, gấn bó của họ đối với công ty.

* Hiệu quả của giải pháp:

Thực hiện tốt các giải pháp trên giúp cho Công ty cao su Bình Long ổn định và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu trước mắt cũng như lâu dài cho sự phát triển bền vững của Công ty khi mà chất lượng nguồn nhân lực ngày càng đóng vai trò quan trọng trong xu thế hội nhập toàn cầu, cạnh tranh gay gắt.

3.2.4. NHÓM GIẢI PHÁP VỀ VỐN:

Dự kiến đến năm 2015, nhu cầu vốn của Công ty cao su Bình Long để thực hiện các kế hoạch đầu tư phát triển và sản xuất kinh doanh của mình khoảng 1.500 tỷ đồng. Để giải quyết vấn đề này, chúng ta có thể áp dụng các giải pháp sau:

- Tích lũy vốn từ lợi nhuận và khấu hao: Nguồn khấu hao hàng năm của Công ty khoảng 30 tỷ đồng, được trích lập vào quỹ đầu tư phát triển để tái sản xuất mở rộng. Năm 2006, quỹ đầu tư phát triển tích lũy được từ năm 2005 trở về trước chuyển qua là 130 tỷ đồng. Theo Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03/12/2004 của Chính phủ và Thông tư số 33/2005/TT-BTC ngày 29/4/2005 của Bộ Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định trên thì toàn bộ lợi nhuận hình thành từ nguồn vốn nhà nước, doanh nghiệp

phải nộp cho Nhà nước. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp có nhu cầu đầu tư thì sẽ được để lại một phần. Như vậy, với lợi nhuận cao như những năm gần đây (Năm 2005: 186 tỷ đồng, năm 2006: 352 tỷ đồng và năm 2007 dự kiến bằng khoảng 2006) thì hàng năm có thể khai thác từ nguồn này khoảng từ 80-100 tỷ đồng. Như vậy, có thể tài trợ được khoảng 60-70% nhu cầu vốn của Công ty.

- Nguồn vốn thặng dư từ cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước: Theo lộ trình đã được Chính phủ phê duyệt, cuối năm 2007 Công ty cao su Bình Long sẽ tổ chức cổ phần hóa. Qua kinh nghiệm thực tế của các Công ty cao su Miền đông Nam bộ đã được cổ phần hóa trong năm 2006 vừa qua như Công ty cao su Đồng Phú, Công ty cao su Tây Ninh (có quy mô gần bằng 2/3 so với Công ty cao su Bình Long) thì thặng dư vốn cổ phần sau khi đấu giá là rất lớn, khoảng 300 tỷ đồng. Đây cũng là một nguồn vốn quan trọng cho việc đầu tư phát triển của đơn vị.

- Nguồn vốn vay từ các ngân hàng trong và ngoài nước hoặc huy động góp vốn từ cán bộ công nhân viên: Đối với các Công ty cao su, việc vay vốn ở các ngân hàng khá dễ dàng do là khách hàng quen thuộc, uy tín từ trước nay và tài sản thế chấp là vườn cây nằm ngay trên địa bàn. Đồng thời, với nguồn thu nhập khá cao trong những năm gần đây, cán bộ công nhân viên của ngành cao su cũng muốn đầu tư sinh lợi vào các dự án mà Công ty làm chủ đầu tư hoặc liên doanh liên kết, được đánh giá là có hiệu quả - Và thực tế, cán bộ công nhân viên của Công ty hiện nay đã có góp vốn vào một số dự án như: Công ty Chế biến gỗ Thuận An, Khu công nghiệp Chí Linh,...

Như vậy, các nguồn vốn có thể huy động được để tài trợ cho những dự án phát triển của Công ty cao su Bình Long theo như mục tiêu đã đề ra đến năm 2015 là rất khả thi. Vấn đề đặt ra là phải quản lý việc sử dụng các nguồn vốn này như thế nào cho đúng mục đích và đạt hiệu quả cao nhất.

* Hiệu quả của giải pháp:

Giải pháp này giúp Công ty cao su Bình Long chủ động về nguồn vốn đầu tư phát triển, mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh và cải tiến trang thiết bị, công nghệ, đầu tư thâm canh,...góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.2.5. NHÓM GIẢI PHÁP VỀ THỊ TRƯỜNG:

Trong nhóm giải pháp này, chúng ta xem xét những vấn đề về thị trường mục tiêu, các phương thức thâm nhập thị trường, việc nâng cao thương hiệu, và các vấn đề về marketing mix.

3.2.5.1. Lựa chọn thị trường mục tiêu:

Cao su thiên nhiên là nguyên liệu cho rất nhiều ngành công nghiệp ở nhiều nước sử dụng. Do đó, chúng ta không chọn những phân khúc thị trường hẹp, mà xác định một thị trường mục tiêu rộng. Tuy nhiên, sản phẩm cao su sơ chế của chúng ta phần lớn là từ chủng loại 3L trở lên, là loại cao su chất lượng cao, nên cần lưu ý đến các nước Âu, Mỹ - là những thị trường có yêu cầu cao về chất lượng mà chúng ta chưa thâm nhập được nhiều.

- Tiếp tục phát triển những thị trường hiện có: như Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan, Úc,...Chúng ta vẫn xác định Trung Quốc là một thị trường lớn (Năm 2006, Công ty cao su Bình Long xuất khẩu sang thị trường này 8.011 tấn, chiếm 47,725% tổng sản lượng cao su xuất khẩu trực tiếp của Công ty), nhưng phải cố gắng phát triển các thị trường khác nhằm giảm bớt rủi ro, tránh bị ép giá khi tập trung quá nhiều vào thị trường này.

- Thâm nhập vào các thị trường tiềm năng: Đẩy mạnh việc thâm nhập vào thị trường Mỹ và các nước Châu Âu; đặc biệt lưu ý đến Nga và các nước Đông Âu là những nước đang có tiềm năng phát triển mạnh và điều thuận lợi là đã có quá trình giao lưu hữu nghị với Việt Nam lâu dài.

3.2.5.2. Phương thức thâm nhập thị trường:

- Xuất khẩu gián tiếp: Đối với những thị trường mới, chúng ta thường phải thông qua kênh trung gian của các nhà xuất khẩu để có thể đưa sản phẩm của mình thâm nhập và tạo dần uy tín thương hiệu, cũng như có điều kiện để tìm hiểu những yêu cầu của khách hàng. Công ty cao su Bình Long có thể xuất ủy thác qua Ban xuất nhập khẩu của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt nam hoặc một số nhà xuất khẩu khác để giải quyết trong trường hợp này.

- Xuất khẩu trực tiếp: Tiếp tục đẩy mạnh xuất khẩu trực tiếp. Mặc dù năm 2006, Công ty cao su Bình Long xuất khẩu trực tiếp được 80,25% tổng sản lượng cao su xuất khẩu (16.787 tấn / 20.919 tấn), nhưng gần 50% số này xuất qua đường tiểu ngạch và mậu biên Trung Quốc là chính, do đó chưa giúp nâng cao được năng lực thương mại quốc tế của đội ngũ nhân viên nghiệp vụ. Cần lưu ý vấn đề này để tập trung xây dựng bộ phận chuyên trách về marketing và xuất nhập khẩu - mà thực trạng hiện nay của Công ty cao su Bình Long còn nhiều hạn chế - nhằm đảm bảo công tác chuyên môn được thực hiện một cách hiệu quả nhất khi thâm nhập vào thị trường Âu, Mỹ.

3.2.5.3. Các giải pháp về Marketing mix:

Vấn đề marketing mix sẽ đề cập đến các giải pháp cho từng chữ P một của 4P: Product (sản phẩm), Price (giá cả), Place (phân phối), Promotion (xúc tiến).

- Chính sách sản phẩm:

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, việc đầu tiên phải chú trọng là không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm đảm bảo uy tín với khách hàng, mang lại cho họ hình ảnh tích cực của doanh nghiệp và từ đó tạo cho thương hiệu vị trí ngày càng vững chắc trên thị trường. Chất lượng sản phẩm của Công ty cao su Bình Long hiện nay đã có dần chỗ đứng trên thị trường thế giới, được sự tin cậy của khách hàng. Tuy vậy, chúng ta phải liên tục quan tâm tới vấn đề này và trước nhất, phải xuất phát từ ý thức: Chất lượng sản phẩm ở đây phải được hiểu một cách đầy đủ từ chất lượng cao su sơ chế đến bao bì, đóng gói, tem nhãn,... Chất lượng cao su phải được kiểm tra một cách nghiêm ngặt trước khi cấp chứng chỉ kiểm phẩm. Nên sử dụng nhiều hơn bao bì

“shrinkwrap” (loại bao bì ép bằng tấm nhựa trong PE lên kiện cao su 1,2 tấn, có đế gỗ) thay cho bao bì cổ điển là các thùng pallette làm bằng các thanh gỗ ghép, dễ bị ẩm mốc, mối mọt; Tem nhãn phải đẹp, đúng quy định; “Marking” phải rõ ràng, chính xác để tránh nhầm lẫn khi giao nhận.

Thị trường Âu, Mỹ sử dụng nhiều chủng loại cao su CV 50, 60 (Constant Viscosity – độ nhớt ổn định), là loại có giá bán cao nhất hiện nay (cao hơn loại 3L khoảng 80 – 100 USD, trong khi giá thành chỉ tăng hơn từ 15 – 20 USD) và phù hợp với cao su nguyên liệu dạng nước trong quy trình chế biến. Do vậy, Công ty cao su Bình Long nên có ngay biện pháp hữu hiệu, cụ thể – chứ không phải chỉ kéo dài ở ý tưởng như hiện nay – để tập trung mạnh vào việc sản xuất chủng loại này trong quá trình chuyển đổi cơ cấu sản phẩm nhằm tranh thủ thời cơ thuận lợi, khi mà hiện nay chủng loại CV 50, 60 chưa được sản xuất nhiều tại Việt nam. Đây cũng là hướng để thực hiện chiến lược khác biệt hóa sản phẩm một cách hữu hiệu như đã đề ra trong ma trận SWOT ở phần trên. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng có một số phức tạp nhất định trong quy trình công nghệ chế biến của loại cao su này, nên theo tôi, cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) của đơn vị để hỗ trợ nhiều hơn cho mục tiêu phát triển sản xuất.

Ngoài ra, cần phải có sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng ban chuyên môn (phòng kế hoạch kinh doanh, phòng quản lý chất lượng) và hai nhà máy chế biến để việc đặt hàng, sản xuất, giao nhận được thực hiện nhịp nhàng, đúng tiến độ, đảm bảo “chữ Tín” với khách hàng. Trong thời gian qua, thực tế đã có không ít trường hợp thiếu sự nhịp nhàng ấy, làm ảnh hưởng tới uy tín Công ty. Do vậy, cần phải nghiêm túc rút kinh nghiệm và chấn chỉnh ngay để chiến lược kinh doanh của Công ty được thực hiện tốt.

- Chiến lược giá:

Phù hợp nhất đối với sản phẩm cao su sơ chế, theo tôi, là nên áp dụng cả hai chính sách giá cả: linh hoạt và ổn định.

+ Giá linh hoạt: áp dụng cho các khách hàng vắng lai nội địa, thường mua cao su để xuất qua Trung quốc theo đường mậu biên. Dạng khách hàng này thường “nhảy cóc”, không lâu dài và chúng ta sẽ bán giá theo từng thời điểm lên xuống của thị trường nhằm tối đa hóa lợi nhuận.

+ Giá ổn định: được hiểu là ổn định tương đối trong một khoảng thời gian nhất định, áp dụng cho những khách hàng truyền thống, những hợp đồng dài hạn, buôn bán qua đường chính ngạch và thường lấy giá SICOM của thị trường Singapore chiết khấu đi vài phần trăm (hiện nay, thường từ 3-5%). Chính sách giá ổn định sẽ tạo sự yên tâm và niềm tin cho khách hàng, giúp họ chủ động trong kế hoạch sản xuất của mình và từ đó tạo sự gắn kết lâu dài. Điều này giúp chúng ta giữ được khách hàng khi gặp lúc thị trường khó khăn.

- Giải pháp về phân phối:

Chúng ta đã xác định mục tiêu là giảm bớt sự lệ thuộc vào thị trường Trung Quốc và đẩy mạnh việc thâm nhập thị trường Âu, Mỹ. Với thị trường Âu, Mỹ thì hệ thống phân phối của họ đã được hình thành từ lâu đời và rất chặt chẽ. Công ty cao su Bình Long muốn thâm nhập hàng hóa của mình vào thị trường này thì có thể vận dụng một trong những cách sau:

+ Thông qua các thương vụ Việt Nam ở nước ngoài hoặc các Tham tán thương mại của nước ngoài tại Việt Nam để tiếp cận với các nhà nhập khẩu nước ngoài, từ đó phát triển mối quan hệ xúc tiến thương mại. Cũng nên lưu ý đến các nhà phân phối lớn của các trung tâm thương mại phát triển trong khu vực như Singapore, Hongkong, Hàn Quốc, Nhật Bản,...

+ Liên kết với các Công ty đa quốc gia của các nước Âu, Mỹ để thành lập các liên doanh hoặc làm nhà cung cấp dài hạn theo kế hoạch phân phối của họ.

+ Lực lượng kiều bào Việt Nam ở nước ngoài cũng là những đầu mối quan trọng giúp chúng ta thâm nhập vào thị trường quốc tế qua các hình thức hợp tác đầu tư, liên doanh liên kết, văn phòng đại diện,...

- Chiến lược xúc tiến:

+ Khảo sát thị trường: Để chọn lựa được thị trường mục tiêu phù hợp, việc đầu tiên là phải làm tốt khâu khảo sát thị trường. Việc này có thể được thực hiện qua nhiều cách: Tổ chức các đoàn cán bộ chuyên môn có trình độ, kinh nghiệm, am hiểu về thị trường nước ngoài trực tiếp đi khảo sát, thâm nhập ở các thị trường mục tiêu; Nắm bắt tình hình qua các kênh thông tin báo chí, tạp san chuyên đề, internet; Tham gia các cuộc triển lãm hội chợ, hội thảo, đàm phán hoặc phỏng vấn trực tiếp,... Cần lưu ý là phải có kế hoạch triển khai sau khi khảo sát cũng như cần giữ được các mối quan hệ với các đối tác sau khi tham gia hội thảo, hội chợ để phát triển tiếp việc xúc tiến thương mại, nếu không thì những chuyến đi này sẽ trở thành lãng phí.

+ Đẩy mạnh việc quảng bá thương hiệu trên mạng internet. Công ty cao su Bình Long đã xây dựng website của mình, nhưng nội dung lẫn hình thức còn nghèo nàn, các thông tin không được cập nhật đầy đủ; Cần nâng cấp để phát huy được hiệu quả cao hơn. Đồng thời, đẩy mạnh thương mại điện tử, là phương tiện mua bán nhanh chóng, tiện lợi được áp dụng rộng rãi ở các nước phát triển; Thực hiện trao đổi, đàm phán và ký kết hợp đồng mua bán qua e-mail, fascimile.

+ Chú trọng đến việc khai thác sự hỗ trợ của các cơ quan Việt Nam và lực lượng Việt kiều ở nước ngoài, các tổ chức nước ngoài tại Việt Nam. Đây là một kênh xúc tiến ít tốn kém, nhưng nếu thực hiện tốt sẽ mang lại hiệu quả không ít.

*** Hiệu quả của giải pháp:**

Nhóm giải pháp về mở rộng và phát triển thị trường sẽ giúp cho Công ty cao su Bình Long lựa chọn thị trường mục tiêu, xác định các phương thức thâm nhập thị trường sao cho phù hợp với từng đối tượng; Các giải pháp về marketing mix giúp cho đơn vị ý thức được tầm quan trọng của vấn đề marketing và từ đó thực hiện tốt các chính sách sản phẩm, áp dụng các chiến lược giá một cách linh hoạt, hiệu quả, tổ chức xúc tiến thương mại đúng hướng để mở rộng các kênh phân phối trên thị trường thế

giới. Cạnh tranh là một thuộc tính của thị trường, do vậy, thực hiện tốt các giải pháp về thị trường sẽ giúp Công ty nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

3.2.6. NHÓM GIẢI PHÁP VỀ CÔNG NGHỆ:

- Nhìn chung, dây chuyền công nghệ sơ chế cao su của Công ty cao su Bình Long hiện nay khá hiện đại, chỉ cần lưu ý chủ yếu vấn đề lò xông (dryer) – như đã trình bày ở chương 2. Trong quy trình chế biến cao su khối, lò xông đóng vai trò rất quan trọng đối với chất lượng mũ thành phẩm. So sánh giữa lò xông Gold Star của Malaysia lắp đặt ở nhà máy 30/4 với các lò xông sản xuất trong nước của nhà máy Quản Lợi, ta thấy rõ sự chênh lệch về chất lượng thiết bị làm ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất như thế nào. Do đó, theo tôi cần phải có sự thay đổi trong cách giải quyết cụ thể – chứ không phải chủ trương chung – của nhà nước và của ngành cao su để cho phép doanh nghiệp nhập khẩu những thiết bị này khi mà việc sản xuất trong nước chưa đáp ứng được yêu cầu.

- Những thiết bị khác của dây chuyền mũ khối như máy cán (crepper), máy cán cắt (slabcutter), máy băm thô (prebreaker, hammermill), máy băm tinh (shredder), băng tải, máy bơm,... đều có thể sử dụng tốt các thiết bị sản xuất trong nước như hiện nay để giảm chi phí đầu tư và chủ động khi cần thay thế phụ tùng.

- Đối với dây chuyền chế biến mũ ly tâm, các máy ly tâm Westfalia do Đức sản xuất được Công ty đầu tư sử dụng trong vài năm gần đây là loại hiện đại, hiệu suất cao. Do vậy, khi cần mở rộng dây chuyền ly tâm, nên tiếp tục trang bị loại máy Westfalia này để bảo đảm tính đồng bộ của máy móc thiết bị (thay vì các loại khác cũng hiện đại và có tính năng tương tự, như máy Alfa Laval chẳng hạn). Cần lắp đặt ngay hệ thống hút khí cưỡng bức để giải quyết vấn đề mùi amoniac trong khu vực sản xuất mũ ly tâm, đảm bảo sức khỏe cho công nhân trực tiếp sản xuất.

- Đối với các thiết bị kiểm phẩm, tiếp tục trang bị các máy móc theo tiến độ kế hoạch như máy soi màu, máy đo độ nhớt, tro, đạm,... để đảm bảo độ chuẩn xác của số liệu và tốc độ thí nghiệm mẫu nhằm nâng cấp phòng thí nghiệm đạt chuẩn quốc gia.

- Cần lưu ý đẩy nhanh tốc độ xây dựng hệ thống xử lý nước thải của nhà máy chế biến Quản Lợi (đã bắt đầu xây dựng các hạng mục phụ trong năm 2006) và nâng cấp hệ thống xử lý nước thải của nhà máy 30/4 (dự kiến năm 2007) để đảm bảo vấn đề môi trường đang được đặc biệt quan tâm. Công nghệ xử lý các hệ thống này nên áp dụng theo quy trình của các công ty môi trường Singapore, tuy giá thành cao hơn các quy trình công nghệ trong nước nhưng đảm bảo hiệu quả lâu dài và đã được chứng minh qua thực tế khảo sát.

- Tiếp tục đầu tư phát triển các công nghệ phụ trợ như máy thổi bao PE (để bọc các bánh mủ cao su), xưởng đóng pallette (để làm bao bì cho các kiện cao su 1,2 tấn), máy ép shrinkwrap,... nhằm hạ giá thành và chủ động hơn trong sản xuất; Nâng cấp xưởng cơ khí để đảm bảo tốt cho việc sản xuất thùng chứa mủ, kiềng đỡ chén mủ, máng dẫn mủ và công tác sửa chữa thường xuyên, trung tiêu tu máy móc thiết bị, xe vận chuyển mủ,....

- Ứng dụng mạnh mẽ công nghệ tin học vào các khâu của quá trình sản xuất từ quản lý, thiết kế đến sản xuất, kiểm tra chất lượng sản phẩm. Công ty đã áp dụng hệ thống ISO 9001: 2000 từ năm 2002; Cần tiếp tục duy trì và áp dụng thêm hệ thống quản lý chất lượng IEC 17025 cho phòng Quản lý chất lượng để nâng cao uy tín thương hiệu với khách hàng; Từ đó, nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị.

- Hợp tác kinh doanh để phát triển công nghiệp sản xuất sản phẩm cao su từ nguyên liệu cao su sơ chế như vỏ ruột xe, nệm cao su, sản phẩm nhúng,... Đây là một hướng đi đúng đắn, mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn nhiều so với chỉ xuất khẩu cao su sơ chế, nhưng đòi hỏi phải giải quyết những vấn đề lớn như công nghệ, thị trường, vốn, nhân lực,... và chịu sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp đã có thương hiệu mạnh từ lâu trên thế giới. Vậy nên, cần có sự liên doanh, hợp tác của nhiều bên - nhất

là các đối tác nước ngoài trong từng ngành nghề chuyên môn - thì mới có khả năng thành công được.

* Hiệu quả của giải pháp:

Những giải pháp về công nghệ sẽ giúp cho Công ty cao su Bình Long xác định việc đổi mới công nghệ hay duy trì công nghệ cũ như thế nào cho phù hợp và hiệu quả nhất đối với từng dây chuyền sản xuất hay từng chủng loại thiết bị cụ thể, vừa giảm chi phí đầu tư, vừa đạt yêu cầu kỹ thuật; nhất là trong bối cảnh Việt Nam đã gia nhập AFTA và WTO, sự giao lưu trao đổi hàng hóa và công nghệ dễ dàng, thuận lợi hơn trước rất nhiều, nhưng đồng thời, sự ảnh hưởng của công nghệ đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng sẽ tăng lên.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI NHÀ NƯỚC VÀ TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM:

3.3.1. KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI NHÀ NƯỚC:

* Về vấn đề phát triển cao su:

Mục tiêu phát triển của ngành cao su, mà trong đó đầu tàu là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, đã được Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Tấn Dũng chỉ đạo: “Đến năm 2015, ngành cao su phải đạt được diện tích 1 triệu ha”. Theo ý kiến của Ông Lê Quang Thung, Tổng Giám đốc Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam hiện nay, thì trước mắt, chúng ta phải phấn đấu đến năm 2010 đạt được 700.000 ha cao su và sản lượng đạt 810.000 tấn. Đây là một thách thức rất lớn mà ngành cao su muốn vượt qua, cần phải có sự hỗ trợ tích cực của các Bộ, ngành và địa phương có liên quan. Tôi xin mạnh dạn đưa ra một số kiến nghị như sau:

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (NN&PTNT) cần điều chỉnh lại quy hoạch đất rừng để có nguồn dôi dư giao cho ngành cao su phát triển diện tích. Hiện nay, đất rừng Bộ NN&PTNT quy hoạch là 19 triệu ha, trong đó có 13 triệu ha có rừng, 6 triệu ha chưa có rừng. Trong 13 triệu ha rừng, rừng đặc dụng là 2 triệu ha, rừng phòng hộ thực tế chỉ 6 triệu ha (theo quy hoạch là 9 triệu ha), rừng kinh tế 5 triệu ha

(quy hoạch là 8 triệu ha). Từ thực tế trên, và cũng theo sự chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, Bộ NN&PTNT cần phải quy hoạch, điều chỉnh lại đất rừng. Có thể giảm rừng phòng hộ còn 6 triệu ha theo thực tế, rừng đặc dụng 2 triệu ha, rừng kinh tế 8 triệu ha. Tổng diện tích đất rừng là 16 triệu ha thay vì 19 triệu ha như trước đây. Trong quỹ đất đôi ra 3 triệu ha, hoàn toàn có được vài trăm ngàn ha đất thích hợp để trồng cao su.

- Lãnh đạo Ủy ban nhân dân các tỉnh có diện tích đất quy hoạch trồng cao su như các tỉnh Tây nguyên, Duyên hải Miền trung, Tây bắc bộ phải hết sức tích cực hỗ trợ cho Tập đoàn trong công tác đền bù, giải tỏa, thu hồi đất bị lấn chiếm trái phép để thực hiện theo quy hoạch, xem đó là nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương mình (và thực sự là như thế, vì Tập đoàn có phát triển được cao su đại điền thì mới tạo được hạt nhân, cơ sở cho nhân dân địa phương phát triển vườn cây tiểu điền đi theo), bởi đây là một vấn đề hết sức phức tạp mà chỉ có chính quyền địa phương mới có thể giải quyết được.

- Hiện nay, các dự án phát triển cao su ở Tây nguyên và Duyên hải Miền Trung để tạo điều kiện làm việc cho đồng bào dân tộc ít người phần lớn đều ở vùng sâu, vùng xa nên phải đầu tư đường sá, cầu cống, thủy lợi rất tốn kém. Do đó, đề nghị Thủ tướng Chính phủ hỗ trợ một phần vốn ngân sách trong chương trình giao thông nông thôn để đầu tư cho các hạng mục nói trên.

- Đề nghị Chính phủ phê duyệt chủ trương thí điểm giao một số lâm trường hoạt động không hiệu quả cho Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam quản lý để khai thác quỹ đất trồng cao su.

- Đối với kế hoạch đầu tư phát triển 100.000 ha cao su tại Lào và 100.000 ha cao su tại Campuchia, cần có sự tác động mạnh của Chính phủ Việt Nam với Chính phủ Lào và Chính phủ Campuchia để xác định những cam kết hợp tác cùng phát triển đã được ký kết giữa hai Nhà nước. Nếu không, việc thực hiện có thể sẽ rất khó khăn, vì bước đầu triển khai đã gặp khá nhiều vướng mắc, bất đồng trong việc giao nhận đất, cơ chế hợp tác, quyền lợi các bên,...đặc biệt đối với Campuchia, tình hình chính trị - xã

hội của bạn không mấy ổn định. Đồng thời, đề nghị Thủ tướng Chính phủ chỉ đạo các Bộ giúp đỡ, hướng dẫn, tạo điều kiện thuận lợi cho Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam trong việc đầu tư phát triển cao su sang hai nước bạn nói trên.

*** Về các chính sách quản lý nhà nước:**

- Những năm gần đây tình trạng trộm cắp mũ ngoài vườn cây diển ra khá phổ biến, dẫn tới thiệt hại cho doanh nghiệp và mất an ninh trật tự trên địa bàn. Đã có không ít trường hợp xô xát giữa bảo vệ công ty và dân địa phương lên lô cao su trộm mũ, thậm chí dẫn đến chết người. Do vậy, đề nghị các cơ quan chức năng Nhà nước sớm ban hành những văn bản pháp quy điều chỉnh cụ thể đối với những trường hợp này, cũng như có những biện pháp can thiệp, hỗ trợ nhằm lập lại trật tự an toàn xã hội trên các vùng cao su.

- Đề nghị Chính phủ nên điều chỉnh lại quy định không cho nhập khẩu các thiết bị có thể sản xuất được trong nước (cụ thể ở đây là lò xông mũ cao su, như đã trình bày ở mục 3.2.5) để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp đổi mới công nghệ theo kịp các nước trong khu vực; đồng thời để tránh sự ỷ lại của các doanh nghiệp cơ khí chế tạo trong nước do được bảo hộ, không nâng cao được năng lực cạnh tranh của mình.

- Nhà nước cần có chủ trương, chính sách, biện pháp cụ thể trong việc quy hoạch, đầu tư cho sự phát triển ngành công nghiệp sản xuất các sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp từ nguyên liệu cao su sơ chế; đồng thời có những chính sách hỗ trợ phù hợp để khuyến khích ngành này phát triển nhanh chóng, đáp ứng nhu cầu tiêu thụ trong nhân dân và lợi ích kinh tế cho nước nhà.

- Đề nghị các Bộ và Chính phủ sớm quyết định cơ cấu tổ chức, bộ máy và phê duyệt Điều lệ của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, giúp cho Tập đoàn thuận lợi trong hoạt động theo quy chế mới.

3.3.2. KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI TẬP ĐOÀN CAO SU VIỆT NAM:

*** Về cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý:**

- Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam cần có sự điều chỉnh về cơ cấu tổ chức và bộ máy điều hành tại Công ty mẹ cho phù hợp với mô hình hoạt động mới. Chẳng hạn:

+ Không nên để tồn tại song song hai ban có chức năng, nhiệm vụ chồng chéo nhau như Ban kế hoạch – đầu tư và Ban hợp tác đầu tư. Hoàn toàn có thể xác nhập hai ban này thành một, vừa tinh giảm cơ cấu tổ chức vừa tập trung đầu mối chỉ đạo.

+ Ban kỹ thuật hiện nay gồm hai bộ phận chính: nông nghiệp (phụ trách vườn cây) và cơ điện (phụ trách máy móc thiết bị) hoạt động gần như độc lập hoàn toàn với nhau. Để hợp lý hơn, theo tôi nên chuyển bộ phận cơ điện qua Ban Xây dựng cơ bản thành Ban Xây dựng cơ bản – Cơ điện, vì hai lãnh vực này có tính chất và quan hệ gần nhau hơn là lãnh vực cây trồng.

+ Ban Xuất nhập khẩu cần xác định chức năng nhiệm vụ chính của mình là thăm dò, tìm hiểu, thâm nhập, tổ chức các hoạt động xúc tiến thương mại và tham mưu cho lãnh đạo ra những quyết sách đúng đắn về định hướng thị trường, chiến lược thị trường, chính sách giá cả tại từng thời điểm nhằm phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm ổn định lâu dài cho cả Tập đoàn; thay vì nghiêng nhiều về việc mua bán mủ cao su như hiện nay. Muốn đẩy mạnh hoạt động mua bán này, Tập đoàn có thể thành lập một đơn vị thành viên mới là Công ty Xuất nhập khẩu cao su, có tư cách pháp nhân đầy đủ, thay cho Ban Xuất nhập khẩu thực hiện việc mua bán cao su.

+ Cần tăng thêm bộ máy tham mưu cho Hội đồng quản trị, tuyển chọn những chuyên gia có năng lực, kinh nghiệm trên từng lãnh vực. Có thể áp dụng hình thức biên chế chính thức hoặc cộng tác tư vấn nhằm giúp cho lãnh đạo có những quyết định đúng đắn, phù hợp, hiệu quả.

- Đối với các Công ty thành viên – là những doanh nghiệp có tư cách pháp nhân đầy đủ – Tập đoàn không nên can thiệp quá sâu (bằng cách này hay cách khác) vào công tác tổ chức cũng như những hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể mà điều lệ đã đưa ra, nhằm để phát huy tính chủ động sáng tạo của các đơn vị cơ sở.

*** Về lãnh vực sản xuất kinh doanh:**

- Kế hoạch mở rộng diện tích của các công ty cao su, nói chung và Công ty cao su Bình Long, nói riêng nằm trong mục tiêu tổng thể của ngành cao su, mà nòng cốt là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, đã được Nhà nước phê duyệt. Do vậy, đề nghị Tập đoàn có chương trình hành động cụ thể để giúp cho các công ty thành viên tháo gỡ những vướng mắc gặp phải trong quá trình thực hiện, đặc biệt là về vấn đề đất đai.

- Hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam cần đóng vai trò trung tâm, quy tụ sức mạnh của các công ty thành viên để thành lập và đẩy mạnh hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp cao su, hiện đang còn khá yếu kém. Đây là lãnh vực có giá trị gia tăng cao hơn nhiều so với xuất khẩu cao su sơ chế đơn thuần. Phát triển tốt ngành này sẽ góp phần không nhỏ cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

- Đối với các dự án đầu tư ngoài ngành: Đây là một chủ trương hoàn toàn đúng đắn, phù hợp với bản chất của Tập đoàn là phát triển đa ngành nghề, liên doanh liên kết, và đặc biệt thuận lợi trong thời điểm hiện nay khi mà ngành cao su có một tiềm lực kinh tế dồi dào; thực hiện tốt chủ trương này sẽ giúp cho Tập đoàn phát triển vững chắc. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện cần có sự cân nhắc, tính toán một cách khoa học, cụ thể, dựa trên những phân tích, đánh giá khách quan để nắm bắt được những cơ hội đầu tư tốt, chọn lựa được những dự án có hiệu quả kinh tế cao. Tuyệt đối tránh những quyết định chủ quan, duy ý chí, thiếu cơ sở hoặc mệnh lệnh: lãnh đạo quyết trước rồi mới giao cho các ban chức năng hợp thức hóa thủ tục; vì làm thế sẽ triệt tiêu chức năng tham mưu của các ban, hạn chế sự phát huy dân chủ, trí tuệ tập thể, tâm huyết của những người có tài, đức và tất nhiên sẽ dễ dẫn đến sai lầm. Tôi thấy cần kiến nghị một điều khá hiển nhiên như thế này, bởi vì thực tế thời gian qua đã có xảy ra không ít những trường hợp tương tự như trên.

- Tập đoàn cần đầu tư mạnh vào công tác nghiên cứu và phát triển (R&D); Có kế hoạch chi đạo và hỗ trợ cho Viện nghiên cứu cao su Việt Nam RRIV – là một thành viên thuộc Tập đoàn – đẩy mạnh việc nghiên cứu và lai tạo các bộ giống mới có năng suất cao, có tính năng kỹ thuật ưu việt hơn để sớm đưa vào ứng dụng. Công tác này đóng một vai trò cực kỳ quan trọng, cần phải được nhận thức và thực hiện một cách đầy đủ, nghiêm túc (mà trong thời gian qua, chúng ta chưa làm được). Nếu không, nguy cơ tụt hậu sẽ rất dễ xảy ra.

- Việc ra thông báo giá sản cao su tại từng thời điểm, được áp dụng cho tất cả các đơn vị thành viên trong Tập đoàn, là cần thiết để làm cơ sở pháp lý cho hợp đồng mua bán cao su của các Công ty cao su và tránh sự cạnh tranh không tốt trong nội bộ ngành. Tuy nhiên, phải tăng cường hơn nữa công tác này để đảm bảo tính cập nhật theo kịp những diễn biến của thị trường thế giới, đồng thời nâng cao mức độ chính xác của các dự báo.

- Đối với các dự án đầu tư phát triển cao su tại Lào và Campuchia, đề nghị Tập đoàn có hướng dẫn cụ thể về hình thức “hợp tác đầu tư 3-2” (Phía Việt nam: Đầu tư kỹ thuật – Giống – Tiêu thụ; phía Lào: Đất – Lao động) mà Chính phủ Lào đưa ra thay cho hình thức thuê đất áp dụng trước đây. Đồng thời, đề nghị thành lập các văn phòng đại diện của Tập đoàn ở hai nước này để tập hợp đầu mối nhằm giải quyết các thủ tục đầu tư, đăng ký pháp nhân, hỗ trợ kịp thời cho các đơn vị thành viên trong Tập đoàn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở mục tiêu phát triển chung của ngành đã được Chính phủ chấp thuận, chúng tôi xây dựng mục tiêu cụ thể của Công ty Cao su Bình Long đến năm 2015. Với mục tiêu đặt ra ấy, dựa vào thực trạng và những chiến lược tổng quát trong ma trận SWOT, chương này đã tập trung xây dựng các giải pháp cụ thể trên từng lĩnh vực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty, gồm:

- Nhóm giải pháp về hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Nhóm giải pháp về nhân lực.
- Nhóm giải pháp về vốn.
- Nhóm giải pháp về thị trường.
- Nhóm giải pháp về công nghệ.

Các giải pháp này đặt trên nền tảng phát huy nội lực là chính (các yếu tố bên trong); Bên cạnh đó, tận dụng các cơ hội và hạn chế ảnh hưởng của các nguy cơ từ môi trường bên ngoài (các yếu tố bên ngoài).

Đồng thời, tôi cũng xin đề xuất một số kiến nghị đối với Nhà nước và Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam, nhằm giúp tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc, cũng như tạo điều kiện thuận lợi hơn cho ngành cao su, nói chung và Công ty cao su Bình Long, nói riêng tiếp tục phát triển bền vững.

KẾT LUẬN

Ngành cao su Việt Nam – trong đó, Công ty cao su Bình Long là một thành viên – đang có những điều kiện hết sức thuận lợi: Được sự quan tâm hỗ trợ của Nhà nước, mức tăng trưởng và lợi nhuận hàng năm cao, thị trường tiêu thụ tốt, là một trong tám Tập đoàn kinh tế đầu tiên của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, là thành viên của Câu lạc bộ xuất khẩu trên một tỷ USD,... Tuy nhiên, nó cũng tiềm ẩn những thách thức cần phải sớm được nhận dạng để kịp thời có giải pháp phù hợp nhằm tránh những bất lợi, những nguy cơ tụt hậu về sau. Với xu thế toàn cầu hóa và bối cảnh Việt Nam đã được gia nhập WTO, những thuận lợi và khó khăn này càng rõ nét, đặc biệt là sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường thế giới.

Với Luận văn này, tôi mong muốn được đóng góp một phần cho Công ty cao su Bình Long trong việc đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh của mình, những mặt mạnh, mặt yếu, những cơ hội, thách thức để từ đó tìm ra những giải pháp khả thi và vận dụng một cách tốt nhất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị. Đồng thời, tôi cũng xin mạnh dạn kiến nghị một số vấn đề đối với các Bộ, ngành của Chính phủ cũng như Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam nhằm tháo gỡ những vướng mắc, tạo điều kiện thuận lợi hơn cho quá trình phát triển của ngành cao su, nói chung và Công ty cao su Bình Long, nói riêng.

Do những hạn chế về thời gian và khả năng, chắc chắn Luận văn sẽ còn những thiếu sót nhất định, kính mong được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của Quý Thầy, Cô nhằm giúp cho nghiên cứu này được hoàn thiện hơn. Tôi xin chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Bộ Thương mại (2006), *Đề án phát triển xuất khẩu giai đoạn 2006-2010*.
2. Công ty Cao su Bình Long (1996-2006), *Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh*.
3. Fred R. David (2006), *Khái luận về Quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Liên Diệp – Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược & Chính sách kinh doanh*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
5. Hoàng Văn Hải (2005), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các Doanh nghiệp Việt nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Tạp chí Quản lý kinh tế, số 2.
6. Michael Hammer và James Champy (1999), *Tái lập Công ty: Tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh*, Nxb Tp. HCM.
7. Hồ Đức Hùng (2004), *Quản trị Marketing*, Tài liệu lưu hành nội bộ Trường Đại học Kinh tế Tp. HCM.
8. W. Chan Kim và Renée Mauborgne (2006), *Chiến lược Đại dương xanh*, Nxb Tri thức, Hà Nội.
9. Michael E. Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb Khoa học kỹ thuật.
10. Trương Thị Minh Sâm (2003), *Những luận cứ khoa học của việc phát triển nguồn nhân lực công nghiệp cho vùng kinh tế trọng điểm phía nam*, Nxb Khoa học Xã hội, Tp. Hồ Chí Minh.
11. Trần Sửu (2006), *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa*, Nxb Lao động.
12. Don Taylor và Jeanne Smalling Archer (2004), *Đế cạnh tranh với những người khổng lồ*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
13. Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam (1996-2006), *Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh*.
14. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh*

- về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp, Nxb Tổng hợp Tp.HCM.
15. Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Thống kê, Hà nội.
 16. Đỗ Nguyễn Ngân Tuyền (2006), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu gỗ Thành phố Hồ chí Minh sang thị trường EU*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ chí Minh.

Tiếng Anh:

17. Siegfried P. Gudergan (2001), *Contemporary Marketing Management*, Pearson Custom Publishing, Australia.
18. Michael E. Porter (1985), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
19. World Economics Forum (2005), *Global Information Technology report 2004 - 2005*.

Một số website:

18. www.agroviet.gov.vn
19. www.binhlongrubber.com.vn
20. www.caosuvietnam.saigonnet.vn
21. www.gso.gov.vn
22. www.undp.org.vn
23. www.vietrade.gov.vn
24. www.vinanet.com.vn
25. www.vneconomy.com.vn
26. www.vra.com.vn

PHỤ LỤC 1:

THAM KHẢO Ý KIẾN CỦA CHUYÊN GIA

Để xác định mức độ quan trọng (ảnh hưởng) của các yếu tố môi trường bên trong, các yếu tố môi trường bên ngoài đối với năng lực cạnh tranh của các công ty cao su và việc so sánh lợi thế cạnh tranh giữa các công ty này, làm cơ sở để lập các ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, tôi đã tổ chức tham khảo ý kiến của các chuyên gia am hiểu trong ngành. Nội dung cụ thể như sau:

- Phương pháp điều tra: Phỏng vấn miệng, thư, email.
- Thời gian điều tra : Tháng 4,5 năm 2007.
- Cách thức đo lường: Áp dụng loại thang đo năm mức độ của Rennis Likert.
- Đối tượng điều tra: Các chuyên viên của Tập đoàn và một số trưởng, phó phòng ban, cán bộ nghiệp vụ của các công ty cao su Bình Long, Dầu Tiếng, Phước Hòa, Lộc Ninh. Tổng số bảng câu hỏi gửi đi là 50, phân bổ như sau:

- + Tập đoàn: 10.
- + Công ty cao su Bình Long: 15.
- + Công ty cao su Dầu Tiếng: 10.
- + Công ty cao su Phước Hòa: 10.
- + Công ty cao su Lộc Ninh: 5.

Số bảng trả lời thu về: 39, số được chọn lọc để thống kê, đánh giá:32.

- Cách xử lý thông tin: Do số lượng mẫu ít nên chúng tôi sử dụng phần mềm Excel để tính toán các trọng số.
- Kết quả thu thập và xử lý các dữ liệu để xác định trọng số của các yếu tố được trình bày ở phụ lục 2.
- Bảng câu hỏi được trình bày ở trang sau.

BẢNG CÂU HỎI THAM KHẢO Ý KIẾN CHUYÊN GIA

Kính chào Quý Ông/Bà,

Chúng tôi là học viên Cao học, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ chí Minh, đang thực hiện đề tài nghiên cứu: “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cao su Bình Long đến năm 2015” nhằm mục đích tìm ra những giải pháp cụ thể giúp Công ty cao su Bình Long nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, đóng góp vào sự phát triển của ngành cao su và nền kinh tế đất nước, nói chung.

Đề đề tài phản ánh được thực tế khách quan, thu thập được những ý kiến quý báu của các chuyên gia am hiểu trong ngành, xin Ông/Bà vui lòng bớt chút thời gian cho ý kiến về một số vấn đề sau (*xin đánh dấu vào ô thích hợp*).

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn.

1. Xin Ông/Bà cho biết mức độ quan trọng của các yếu tố sau đối với năng lực cạnh tranh của các công ty cao su thuộc Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam:

STT	YẾU TỐ	(Ít)Mức độ quan trọng(Nhiều)				
01	Chiến lược phát triển kinh doanh	1	2	3	4	5
02	Thương hiệu, chất lượng sản phẩm	1	2	3	4	5
03	Hiệu suất sử dụng, tính hiện đại của thiết bị	1	2	3	4	5
04	Khả năng về vốn, tài chính	1	2	3	4	5
05	Thị trường mục tiêu rộng	1	2	3	4	5
06	Sự ổn định, lành nghề của lực lượng công nhân	1	2	3	4	5
07	Trình độ đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý	1	2	3	4	5
08	Văn hóa tổ chức	1	2	3	4	5
09	Cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành	1	2	3	4	5
10	Hoạt động marketing	1	2	3	4	5

2. Xin Ông/Bà cho biết mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài sau đây đối với năng lực cạnh tranh của các công ty cao su thuộc Tập đoàn:

STT	YẾU TỐ	(Ít)Mức độ quan trọng(Nhiều)				
		1	2	3	4	5
01	Việt nam đã được gia nhập AFTA, WTO	1	2	3	4	5
02	Môi trường chính trị của Việt nam ổn định	1	2	3	4	5
03	Quan tâm của Chính phủ đ/v phát triển ngành	1	2	3	4	5
04	Ưu đãi về thuế đối với mặt hàng xuất khẩu	1	2	3	4	5
05	Sự phù hợp của thổ nhưỡng vùng nguyên liệu	1	2	3	4	5
06	Vai trò chủ đạo của DNNN trong nền kinh tế	1	2	3	4	5
07	Sự hỗ trợ bảo vệ trật tự v.cây của địa phương	1	2	3	4	5
08	Sự cạnh tranh của các công ty c.su miền đông	1	2	3	4	5
09	Sự lệ thuộc vào thị trường chính Trung quốc	1	2	3	4	5
10	Hỗ trợ xúc tiến thương mại của Nhà nước	1	2	3	4	5

3. Xin Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đối với lợi thế cạnh tranh của các công ty cao su thuộc Tập đoàn CNCS Việt Nam:

STT	YẾU TỐ	(Ít)Mức độ quan trọng(Nhiều)				
		1	2	3	4	5
01	Chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh	1	2	3	4	5
02	Thương hiệu, chất lượng sản phẩm	1	2	3	4	5
03	Giá cả sản phẩm	1	2	3	4	5
04	Thị phần	1	2	3	4	5
05	Khả năng tài chính	1	2	3	4	5
06	Dịch vụ, chính sách đối với khách hàng	1	2	3	4	5
07	Năng suất vườn cây	1	2	3	4	5
08	Quản lý điều hành / Nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
09	Văn hóa tổ chức	1	2	3	4	5
10	Lợi thế về vị trí địa lý	1	2	3	4	5

4. Nếu Ông/Bà cho rằng các yếu tố trên là chưa đầy đủ hoặc không chính xác, xin Ông/Bà vui lòng đóng góp bổ sung các yếu tố mà Ông/Bà cho là cần thiết:

- Bổ sung thêm các yếu tố môi trường bên trong quyết định đến năng lực cạnh tranh của các công ty cao su:

.....
.....
.....

- Bổ sung thêm các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực cạnh tranh của các công ty cao su:

.....
.....
.....

- Bổ sung thêm các yếu tố được xem là lợi thế cạnh tranh giữa các công ty cao su hiện nay:

.....
.....
.....

5. Các thông tin cá nhân:

Các thông tin cá nhân chỉ giúp chúng tôi đánh giá trong khâu xử lý số liệu. Chúng tôi bảo đảm giữ kín những thông tin mà quý Ông/Bà cung cấp.

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin riêng về cá nhân sau:

Tên cơ quan hiện đang công tác:.....

Chức vụ hiện nay:.....

Số năm làm việc trong ngành cao su:.....

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà.

Trân trọng.

PHỤ LỤC 2:
THU THẬP VÀ XỬ LÝ DỮ LIỆU (TÍNH ĐIỂM QUAN TRỌNG CỦA CÁC YẾU TỐ)

* Sau khi thu thập được các dữ liệu, chúng tôi sử dụng phần mềm Excel để tính toán

* Phương pháp tính số điểm quan trọng (trọng số) của các yếu tố như sau:

Điểm của mỗi mức độ = Số bậc của mức độ

- ấy

(Ví dụ: Điểm của mức độ 2 = 2; Điểm của mức độ 5 = 5)

- Điểm mỗi yếu tố = Tổng số (Số người chọn ở mỗi mức độ x điểm của mức độ ấy)

(Ví dụ: Điểm của yếu tố 1, bảng 3 = $6 \times 1 + 7 \times 2 + 9 \times 3 + 7 \times 4 + 3 \times 5 = 90$)

- Trọng số (hay: Số điểm quan trọng) của mỗi yếu tố = Điểm của yếu tố ấy / Điểm tổng cộng của tất cả các yếu tố.

(Ví dụ: Trọng số của yếu tố 1, bảng 3 = $90 / 894 = 0.10067$, lấy tròn: 0.10).

Các trọng số (Số điểm quan trọng) trên phản ảnh tầm quan trọng tương đối của mỗi yếu tố đối với sự thành công của công ty trong ngành, và được áp dụng để lập các ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh của công ty.

* Số liệu thu thập và kết quả tính toán được thể hiện ở các bảng sau:

Bảng 1: Các yếu tố bên trong quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

STT	YẾU TỐ	Số người chọn ở các mức độ					Điểm cho mỗi yếu tố	Trọng số	Làm tròn
		1	2	3	4	5			
1	Chiến lược	5	8	7	6	6	96	0.09756	0.1
2	Thương hiệu	1	0	2	6	23	146	0.14837	0.15
3	Thiết bị	4	2	6	11	9	115	0.11687	0.12
4	Tài chính	9	10	5	6	2	78	0.07927	0.08
5	Thị trường	5	8	6	6	7	98	0.09959	0.1
6	Tay nghề công nhân	4	3	4	9	12	118	0.11992	0.12

7	Đội ngũ cán bộ	2	6	5	6	13	118	0.11992	0.12
8	Văn hóa tổ chức	6	13	6	4	3	81	0.08232	0.08
9	Cơ cấu tổ chức	9	12	5	5	1	73	0.07419	0.07
10	Marketing	15	10	3	3	1	61	0.06199	0.06
	Tổng cộng:	60	72	49	62	77	984	1	1

Bảng 2: Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

STT	YẾU TỐ	Số người chọn ở các mức độ					Điểm cho mỗi yếu tố	Trọng số	Làm tròn
		1	2	3	4	5			
1	VN gia nhập AFTA, WTO	3	4	7	8	10	114	0.11987	0.12
2	Môi trường chính trị	0	2	3	8	19	140	0.14721	0.15
3	Quan tâm của CP	7	4	9	6	6	96	0.10095	0.1
4	Ưu đãi về thuế	5	8	7	9	3	93	0.09779	0.1
5	Phù hợp của thô nhượng	4	4	5	7	12	115	0.12093	0.12
6	Vai trò của DNNN	8	7	3	8	6	93	0.09779	0.1
7	Bảo vệ của đại phương	9	7	10	4	2	79	0.08307	0.08
8	Sự cạnh tranh	5	9	5	7	6	96	0.10095	0.1
9	Sự lệ thuộc TT T quốc	13	7	4	6	2	73	0.07676	0.08
10	Xúc tiến thương mại	21	7	0	3	1	52	0.05468	0.05
	Tổng cộng:	75	59	53	66	67	951	1	1

Bảng 3: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đối với lợi thế cạnh tranh.

STT	YẾU TỐ	Số người chọn ở mỗi mức độ					Điểm cho mỗi yếu tố	Trọng số	Làm tròn
		1	2	3	4	5			
1	Chiến lược	6	7	9	7	3	90	0.10067	0.1
2	Thương hiệu	4	5	7	8	8	107	0.11969	0.12
3	Giá cả	6	3	6	9	8	106	0.11857	0.12
4	Năng suất	6	2	3	3	18	121	0.13535	0.14
5	Tài chính	16	5	4	4	3	69	0.07718	0.08
6	Dịch vụ khách hàng	6	8	8	7	3	89	0.09955	0.1
7	Thị phần	16	4	4	2	6	74	0.08277	0.08
8	Nguồn nhân lực	4	3	6	12	7	111	0.12416	0.12
9	Văn hóa tổ chức	14	12	3	2	1	60	0.06711	0.07
10	Vị trí địa lý	13	9	6	2	2	67	0.07494	0.07
	Tổng cộng:	91	58	56	56	59	894	1	1

STT	TÊN VẬT TƯ	ĐVT	TỔNG CỘNG	SỬ DỤNG CHO			
				TÁI CANH 538,92 Ha	KTCB 358,42 Ha	KHAI THÁC 15.056 Ha	CHẾ BIẾN 34.889 T
I	Phân bón						
1	Urê	Tấn	2.946	27	44	2.875	
2	Lân	Tấn	3.409	1.180	132	2.097	
3	Kali	Tấn	2.266	42	11	2.213	
4	Phân hữu cơ	Tấn	5.341	552		4.789	
5	Komix nước	Lít	1.000		1.000		
6	Phân khác	Lít	0				
II	Hóa chất						
1	Acid Acêtic	Kg	112.090				112.090
2	Acid Formic	Kg	0				
3	Amoniac gaz	Kg	175.000				175.000
4	Amoniac nước	Kg	209.600			209.600	
5	Bisulfate de sud	Kg	8.200				8.200
6	Acid sulfuric	Kg	0				
7	Vaseline	Kg	3.000			3.000	
8	Glyphosate	Lít	1.000		1.000		
9	Vôi	Kg	15.000	15.000			
10	Thuốc trừ sâu	Kg	900	900			
12	Ethrel	Kg	28.000			28.000	
13	Mancozeb	Kg	1.500			1.500	
14	Validamycine	Lít	8.000			8.000	

**PHỤ LỤC 3: BẢNG TỔNG HỢP NHU CẦU VẬT TƯ CHỦ YẾU NĂM 2006
CỦA CÔNG TY CAO SU BÌNH LONG**

Nguồn: Báo cáo của Phòng Kế hoạch Công ty cao su Bình Long năm 2006

PHỤ LỤC 4: GIÁ THÀNH VÀ QUỸ TIỀN LƯƠNG NĂM 2006

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	THỰC HIỆN 2006
I	GIÁ THÀNH		
1.1	Giá thành sản phẩm tồn kho đầu năm	Đồng/tấn	17,466,618
1.2	Giá thành sản xuất SP bình quân trong năm	“	18,160,290
	a/. Giá thành khai thác mủ nước bình quân	“	14,617,925
	b/. Giá thành thu mua mủ tươi bình quân	“	29,130,976
	c/. Chi phí cao su sơ chế bình quân	“	1,749,085
	d/. Giá thành sản xuất mủ khai thác	“	16,367,010
	e/. Giá thành sản xuất mủ thu mua	“	30,880,061
1.3	Giá thành BQ của SP tồn kho đầu kỳ, SX và TM	“	18,088,712
1.4	Chi phí quản lý doanh nghiệp	“	1,212,342
1.5	Chi phí bán hàng BQ	“	343,954
	- Chi phí bán hàng cao su XK & UTXK	“	483,264
	- Chi phí bán hàng nội tiêu	“	134,144
1.6	Giá thành tiêu thụ bình quân (1.3 + 1.4 + 1.5)	“	19,645,008
	- Giá thành cao su khai thác bình quân	“	18,227,806
	- Giá thành cao su thu mua bình quân	“	30,996,443
1.7	Tổng giá thành tiêu thụ	1.000đ	624,391,762
II	TIỀN LƯƠNG:		
	Tổng quỹ lương:	1.000đ	384,701,009
	- Sản xuất kinh doanh cao su	“	380,516,431
	- Xây dựng cơ bản	“	2,887,112
	- Khác	“	1,297,466
III	TỶ LỆ TIỀN LƯƠNG / GIÁ THÀNH:	%	61,61

PHỤ LỤC 5: DIỄN BIẾN DIỆN TÍCH, NĂNG SUẤT, SẢN LƯỢNG CỦA TẬP ĐOÀN CNCS VN GIAI ĐOẠN 2001 -2005

Đơn vị tính: Diện tích khai thác (ha), sản lượng (tấn), năng suất (tấn/ha/năm)

TT	CÔNG TY	2005			2004			2003			2002			2001		
		Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất
Đông Nam Bộ		146.689	267.440	1,823	150.332	259.086	1,723	151.454	273.981	1,571	148.420	213.894	1,441	145.953	212.185	1,454
1	Bà Rịa	7.356	13.054	1,775	7.802	13.185	1,690	13.043	21.390	1,640	12.735	19.357	1,520	12.830	18.732	1,460
2	Bình Long	15.402	29.307	1,903	15.317	26.680	1,742	15.019	22.679	1,510	14.206	19.888	1,400	12.894	19.083	1,480
3	Dầu Tiếng	26.889	52.517	1,953	27.797	53.150	1,912	28.204	51.050	1,810	27.783	48.343	1,740	28.102	47.211	1,680
4	Đồng Nai	31.311	50.353	1,608	31.919	48.350	1,515	32.393	44.387	1,370	32.713	41.872	1,280	33.138	42.085	1,270
5	Đồng Phú	8.859	15.724	1,771	8.641	14.140	1,636	88.89	12.000	1,350	8.480	10.600	1,250	7.753	10.854	1,400
6	Lộc Ninh	8.406	16.083	1,913	9.063	15.615	1,723	85.24	14.065	1,650	8.189	11.710	1,430	8.092	10.520	1,300
7	Phú Riềng	15.004	27.497	1,833	16.287	26.525	1,629	17.021	22.979	1,350	17.359	18.921	1,090	16.789	21.322	1,270
8	Phước Hòa	14.367	27.345	1,903	14.992	28.770	1,919	15.852	29.167	1,840	15.851	26.630	1,680	15.771	26.022	1,650
9	Tây Biên	6.053	12.051	1,991	5.794	10.591	1,828	5.260	8.522	1,620	4.352	6.180	1,420	4.009	6.455	1,610
10	Tây Ninh	6.057	12.139	2,004	6.288	11.320	1,800	6.024	10.180	1,690	5.620	9.049	1,610	5.479	8.602	1,570
11	Bình Thuận	1.360	1.113	0,818	802	850	1,060	650	761	1,170	649	701	1,080	649	610	0,940
12	Viện NCCS	594	1.032	1,737	600	1.000	1,667	574	810	1,410	483	643	1,330	447	689	1,540
13	CP Hòa Bình	5.031	9.225	1,834	5.031	8.910	1,771									
Tây Nguyên		25.777	30.771	1,194	20.817	25.326	1,217	17.789	20.879	1,174	16.192	18.244	1,127	15.002	16.423	1,095
14	Chư Păh	2.761	3.120	1,130	2.221	2.325	1,047	1.280	1.702	1,330	1.219	1.402	1,150	1.217	1.400	1,150
15	Chư Prông	4.175	5.585	1,338	4.021	4.771	1,186	4.231	4.400	1,040	3.467	3.883	1,120	2.868	3.528	1,230
16	Chư Sê	4.838	7.000	1,447	4.271	6.400	1,498	3.931	5.346	1,360	3.474	4.899	1,410	3.223	4.254	1,320
17	Eah'Leo	3.365	3.510	1,043	2.714	2.750	1,013	2.017	2.219	1,100	1.649	1.682	1,020	1.746	1.624	0,930
18	Kom Tum	4.427	4.210	0,951	2.299	2.200	0,957	1.176	1.705	1,450	1.287	1.647	1,280	1.046	1.517	1,450
19	Krông Buk	1.847	3.146	1,703	1.666	2.680	1,609	1.672	2.407	1,440	1.631	1.924	1,180	1.395	1.716	1,230
20	Mang Yang	4.364	4.200	0,962	3.625	4.200	1,159	3.483	3.100	0,890	3.465	2.807	0,180	3.506	2.384	0,680
DHMT		3.218	5.370	1,669	3.339	5.400	1,617	3.371	5.158	1,530	2.998	4.197	1,400	2.585	3.716	1,300
21	Quảng Trị	3.218	5.370	1,669	3.339	5.400	1,617	3.371	5.158	1,530	2.998	4.197	1,400	2.585	3.716	1,300
Tổng cộng		175.684	303.581	1,728	174.489	289.812	1,661	172.615	264.018	1,530	167.610	236.335	1,410	163.814	232.324	1,418

: **DIỄN BIẾN DIỆN TÍCH, NĂNG SUẤT, SẢN LƯỢNG CỦA TẬP ĐOÀN CNCS VN GIAI ĐOẠN 1996 - 2000**

Đơn vị tính: Diện tích khai thác (ha), sản lượng (tấn), năng suất (tấn/ha/năm)

TT	CÔNG TY	2000			1999			1998			1997			1996		
		Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất	Diện tích KT	S.lượng	Năng suất
Đông Nam Bộ		142.732	201.050	1,409	138.274	184.038	1,331	133.091	155.212	1,166	128.572	140.096	1,090	120.594	125.712	1,042
1	Bà Rịa	12.559	18.730	1,491	11.719	17.873	1,525	11.042	15.635	1,416	10.802	14.292	1,148	10.462	13.339	1,275
2	Bình Long	13.126	17.800	1,356	12.547	16.654	1,327	12.429	13.920	1,120	11.732	12.424	1,059	11.173	10.954	0,980
3	Dầu Tiếng	27.828	44.720	1,607	27.654	39.214	1,418	27.255	34.804	1,277	26.884	32.987	1227	25.911	27.848	1,075
4	Đồng Nai	32.960	40.870	1,204	33.051	39.628	1,199	31.442	35.089	1,116	30.540	35.060	1,148	29.428	34.367	1,168
5	Đồng Phú	6.997	9.530	1,362	6.602	8.715	1,320	6.304	7.388	1,172	5.816	6.473	1,113	5.082	5.417	1,066
6	Lộc Ninh	7.169	8.015	1,118	6.701	6.235	1,027	5.566	5.082	0,913	5.573	4.152	0,745	4.960	4.667	0,941
7	Phú Riềng	16.382	23.132	1,412	15.625	20.062	1,284	15.221	16.500	1,084	14.379	14.235	0,990	12.320	11.377	0,923
8	Phước Hòa	15.856	24.530	1,547	15.747	22.927	1,456	15.748	17.165	1,090	15.247	12.335	0,809	14.404	11.241	0,780
9	Tây Biên	3.996	5.500	1,376	3.806	4.781	1,256	3.637	3.375	0,928	3.346	2.752	0,822	2.549	2.035	0,798
10	Tây Ninh	5.258	8.223	1,564	4.852	7.370	1,519	4.448	5.769	1,297	4.253	5.006	1,177	4.405	4.467	1,014
11	Bình Thuận	600	571	0,952	600	579	0,965	564	485	0,860	556	380	0,68			
Tây Nguyên		14.292	13.627	0,953	12.661	11.778	0,930	11.051	9.913	0,897	9.383	7.562	0,806	7.292	5.115	0,701
14	Chư Păh	1.416	1.441	1,018	1.268	1.161	0,916	1.116	1.006	0,901	1.116	760	0,681	899	611	0,680
15	Chư Prông	2.857	3.904	1,083	2.537	2.754	1,086	2.206	2.109	0,956	1.920	1.712	0,892	1.658	1.402	0,846
16	Chư Sê	2.956	3.510	1,187	2.741	3.103	1,132	2.435	3.294	1,353	2.088	2.031	0,973	1.311	1.205	0,919
17	Eah'Leo	1.730	1.140	0,815	1.683	1.260	0,749	1.483	1.105	0,745	1.391	950	0,683	1.052	670	0,637
18	Kom Tum	953	1.012	1,062	852	890	1,045	657	636	0,968	457	453	0,991	373	250	0,670
19	Krông Buk	1.475	1.350	0,915	1.147	1.240	1,081	1.357	1.050	0,774	1.058	905	0,855	896	537	0,599
20	Mang Yang	2.906	1.810	0,623	2.433	1.370	0,563	1.797	713	0,397	1.353	751	0,555	1.103	440	0,399
DHMT		2.843	2.609	0,918	2.717	1.810	0,666	2.392	1.434	0,599	1.898	1.187	0,625	1.306	567	0,434
21	Quảng Trị	2.843	2.609	0,918	2.717	1.810	0,666	2.392	1.434	0,599	1.898	1.187	0,63	1.306	567	0,434
Tổng cộng		159.867	217.286	1,359	153.652	197.626	1,286	146.534	166.559	1,137	139.853	148.845	1,064	129.292	131.394	1,016

Nguồn: Dữ liệu thống kê vườn cây các CTCS

