

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP HỒ CHÍ MINH



TRẦN THANH LUẬN

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY
CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO
SU (RUBICO) ĐẾN NĂM 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 60.34.05

GVHD: TS. NGUYỄN HỒNG PHÚ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, 2006

MỤC LỤC



MỞ ĐẦU	1
<u>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY</u>	
1.1 KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	4
1.2 NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:	5
1.2.1 Phân tích môi trường	5
1.2.2 Lựa chọn chiến lược	6
1.3 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ RA QUYẾT ĐỊNH:	10
1.3.1 Môi trường vĩ mô	10
1.3.2 Môi trường vi mô	11
1.3.3 Đánh giá tình hình nội bộ của công ty	12
1.4 CÁC BƯỚC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC	12
<u>CHƯƠNG II: HIỆN TRẠNG VÀ TRIỂN VỌNG PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO)</u>	
2.1 TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO):	15
2.1.1 Quá trình phát triển của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico)	15

2.1.2	Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) thời gian qua	17
2.2	ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO):	22
2.2.1	Môi trường vĩ mô	22
2.2.2	Môi trường vi mô	26
2.2.3	Môi trường nội bộ	34
2.3	NHẬN XÉT VỀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO)	43
	<u>CHƯƠNG III: CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO) ĐẾN NĂM 2015</u>	47
3.1	CĂN CỨ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY:	47
3.1.1	Định hướng chiến lược của ngành và Tổng công ty cao su Việt Nam	
3.1.2	Sứ mạng và mục tiêu của công ty	49
3.2	PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT ĐỂ ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC:	50
3.3	CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỀ XUẤT:	55
3.3.1	Chiến lược kết hợp nhóm S-O	55
3.3.2	Chiến lược kết hợp nhóm S-T	56
3.3.3	Chiến lược kết hợp nhóm W-O	57
3.3.4	Chiến lược kết hợp nhóm W-T	58
3.4	LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT – KINH DOANH THÍCH NGHI	58

3.5	GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC:	66
3.5.1	Chiến lược thâm nhập thị trường	66
3.5.2	Chiến lược đổi mới công nghệ	66
3.5.3	Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	69
3.5.4	Chiến lược tái cấu trúc cơ cấu tổ chức	70
3.5.5	Các chiến lược chức năng khác	71
	KẾT LUẬN	72
	KIẾN NGHỊ	73
	Kiến nghị với nhà nước	
	Kiến nghị với Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico)	

MỞ ĐẦU

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Cây cao su đã có mặt ở Việt Nam trên 100 năm và ngày càng thể hiện vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Sản phẩm cao su hiện nay là mặt hàng nông sản xuất khẩu lớn thứ 3 của Việt Nam sau gạo và cà phê. Cao su thiên nhiên là nguồn nguyên liệu chưa thể thay thế để sản xuất các mặt hàng có giá trị xuất khẩu cao trong các ngành công nghiệp khác như điện tử, xây dựng.... Ngoài ra, gỗ cao su ngày càng được ưa chuộng trên thế giới do đặc tính dễ gia công chế biến, màu sắc gỗ sáng, vân gỗ đẹp tự nhiên.

Từ năm 2000 đến nay, cùng với sự hồi phục và phát triển của nền kinh tế thế giới, ngành cao su tăng trưởng liên tục, trong khi giá dầu thô tăng vọt dao động quanh mức 70USD/thùng làm cho giá của cao su nhân tạo cao hơn so với cao su tự nhiên dẫn đến việc giá cao su quốc tế cũng như giá xuất khẩu cao su Việt Nam liên tục tăng cao. Năm 2005, giá bán bình quân của cao su Việt Nam đạt 1.500USD/tấn. Kim ngạch xuất khẩu cao su cả nước đạt trên 700 triệu USD. Có thể nói, đây chính là thời hoàng kim của Tổng công ty cao su Việt Nam nói chung và của các doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty cao su Việt Nam nói riêng.

Với kinh nghiệm hơn 20 năm hoạt động trong lĩnh vực khai thác sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu mủ cao su sơ chế, sản xuất và xuất khẩu các sản phẩm gỗ cao su gia dụng và các loại sản phẩm cao su công nghiệp khác, Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) đang đứng trước một cơ hội lớn để củng cố và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nhằm đạt mục tiêu hiệu quả kinh tế ngày càng cao hơn. Tuy nhiên, nhu cầu cấp thiết hiện nay là phải nhanh chóng xây dựng công ty thành một doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh mạnh dựa trên việc hoạch định chiến lược kinh doanh khả thi và hiệu quả phù hợp với tình hình hiện tại của công ty và thị trường.

Với lý do trên, chúng tôi chọn đề tài “**Chiến lược phát triển của công ty Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) đến năm 2015**” với mong muốn đóng góp công sức của mình vào quá trình thúc đẩy sự phát triển của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) trước mắt và trong tương lai.

II. MỤC TIÊU CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Mục tiêu của đề tài là hoạch định các chiến lược khả thi cấp công ty cho Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) giai đoạn 2006-2015. Cụ thể là:

- Phân tích môi trường hoạt động kinh doanh hiện tại của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico), xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ trong các hoạt động sản xuất và kinh doanh của công ty.
- Trên cơ sở đó, xây dựng và đánh giá các phương án chiến lược, để lựa chọn các chiến lược kinh doanh khả thi cho Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico), nhằm tăng vị thế và khả năng cạnh tranh, hội nhập của công ty trong xu thế phát triển hiện nay trước thềm Việt Nam gia nhập WTO.

III. PHẠM VI GIỚI HẠN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Đề tài nghiên cứu được xây dựng giới hạn ở những lý luận và phương pháp mang tính chất so sánh, suy luận lô-gíc trong điều kiện, đặc điểm và tình hình hiện tại của Tổng công ty cao su Việt Nam, Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico), và các doanh nghiệp cùng ngành nghề trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và cả nước.

IV. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

Để hoàn thành các yêu cầu và đáp ứng các mục tiêu trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi kết hợp nhiều phương pháp luận như: các lý thuyết về kinh tế vĩ mô, mối tương quan giữa các thị trường, chiến lược và chính sách kinh doanh, các phương pháp phân tích chiến lược tổng thể dựa trên các công cụ hoạch định theo ma trận BCG, SWOT và các chiến lược cạnh tranh của Michael E.Porter ... Số liệu nghiên cứu là số liệu thực tế tại Tổng công ty cao su Việt Nam, Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) và các công ty cùng ngành và khác ngành trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và cả nước.

V. NHỮNG KẾT QUẢ CHÍNH CỦA LUẬN VĂN:

- Vận dụng cơ sở lý luận về chiến lược phát triển của công ty
- Phân tích môi trường hoạt động kinh doanh xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ... nhằm hiểu rõ thực trạng của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico).
- Xây dựng và đánh giá các phương án chiến lược, từ đó lựa chọn các chiến lược kinh doanh khả thi cho Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico)

CHƯƠNG I:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY

1.1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:

Theo Garry D. Smith, “ *Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức: đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.*”

Theo Fred R. David, “ *Quản trị chiến lược có thể định nghĩa như một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức này đạt được những mục tiêu đề ra. Quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị, tiếp thị tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức.*”

Có rất nhiều những khái niệm khác nhau về quản trị chiến lược, tuy nhiên theo tài liệu "Chiến lược & chính sách kinh doanh" của TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, có thể tập hợp vào ba cách tiếp cận sau:

- Cách tiếp cận về môi trường: "*Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài*". Đặc điểm của cách tiếp cận này là làm cho công ty định hướng theo môi trường, khai thác cơ hội và đối phó với nguy cơ.
- Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp: "*Quản trị chiến lược là một bộ phận những quyết định và những hành động quản trị ấn định thành tích dài hạn của một công ty*". Cách tiếp cận này cho phép các nhà quản trị xác định chính

xác hơn các *mục tiêu của tổ chức*, đó là nền tảng của quản trị đồng thời cũng cho phép quản trị sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức.

- **Cách tiếp cận hành động:** "*Quản trị chiến lược là tiến hành xem xét những hoàn cảnh hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định và kiểm soát những quyết định, tập trung vào thực hiện những mục tiêu trong những hoàn cảnh hiện tại và tương lai.*"

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu tối ưu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chiến lược không nhằm vạch ra cụ thể làm thế nào để đạt được những mục tiêu đó mà chỉ tạo khung để hướng dẫn tư duy và hành động.

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh và vị thế cho doanh nghiệp.

Đặc điểm quan trọng là tất cả các chiến lược kinh doanh khi được hình thành và quan tâm vì nó được dùng để phân biệt với các kế hoạch kinh doanh khác chính là "lợi thế cạnh tranh". Thực tế, đối thủ cạnh tranh nào cũng xây dựng chiến lược riêng cho họ vì chiến lược là mục đích duy nhất và bảo đảm cho doanh nghiệp tìm kiếm và giành được lợi thế bền vững của mình trước các đối thủ cạnh tranh.

1.2 NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:

1.2.1 Phân tích môi trường:

Để xây dựng chiến lược kinh doanh, việc nghiên cứu các yếu tố môi trường là rất quan trọng, nó giúp cho doanh nghiệp có thể nhận diện được những cơ hội để nắm bắt và thấy được những nguy cơ để đề phòng.

Môi trường là những yếu tố, lực lượng, thể chế tồn tại tác động, ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường của doanh nghiệp gồm có môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và hoàn cảnh nội tại.

MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC CẤP ĐỘ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

(Nguồn : Danny R. Arnold, Garry D. Smith, Bobby G. Bizzell, Chiến lược & Sách lược kinh doanh. Nhà Xuất Bản TP Hồ Chí Minh 1998 [3, Trang 48])

Những cơ hội

Những mối đe dọa

Môi trường vĩ mô

1. Các Yếu tố Kinh tế.
2. Các yếu tố chính phủ, luật pháp và chính trị.
3. Các yếu tố công nghệ.
4. Các yếu tố xã hội.
5. Các yếu tố tự nhiên.

Môi trường vi mô (mô trường ngành)

1. Đối thủ cạnh tranh
2. Nhà cung cấp
3. Nhà phân phối
4. Chủ nợ
5. Khách hàng
6. Các sản phẩm thay thế
7. Các đối thủ tiềm ẩn

Hoàn cảnh nội bộ

1. Nguồn nhân lực.
2. Nghiên cứu và phát triển.
3. Sản xuất.
4. Tài chính, kế toán.
5. Marketing.
6. Văn hoá, tổ chức (nề nếp)

Điểm mạnh

Điểm Yếu

Sự phối hợp các điểm mạnh, yếu với các cơ hội và nguy cơ này sẽ cho phép hình thành ma trận SWOT và các phương án chiến lược có thể lựa chọn.

1.2.2 Lựa chọn chiến lược:

Mỗi doanh nghiệp đều có những điểm mạnh, điểm yếu riêng biệt và môi trường hoạt động đặc thù của mình. Vì thế một chiến lược giúp cho doanh nghiệp này thành công nhưng chưa chắc hiệu quả trong doanh nghiệp khác, tình huống khác. Sự phát triển đặt doanh nghiệp đứng trước sự lựa chọn về các lĩnh vực kinh doanh và thị trường. Công ty có thể chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh, phát triển theo hướng hội nhập dọc, hoặc thực hiện đa dạng hóa vào các lĩnh vực kinh doanh mới. Mục tiêu của việc phân tích cấu trúc kinh doanh là để lựa chọn tập hợp các sản phẩm (dịch vụ) thích hợp thông qua việc xem xét tổng quát triển vọng tương lai của từng lĩnh vực kinh doanh. Để xác định cấu trúc kinh doanh, các nhà quản trị cần tìm các phương án chiến lược có thể có, từ đó lựa chọn các chiến lược từ tập hợp các chiến lược theo cách tiếp cận khác nhau.

Nếu công ty kinh doanh đa ngành, có thể lựa chọn tập hợp các lĩnh vực kinh doanh phù hợp có thể đạt được nhờ sử dụng một hoặc nhiều các công cụ phân tích cấu trúc ngành kinh doanh. Các doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ phân tích cấu trúc ngành kinh doanh sau đây:

- Ma trận BCG
- Ma trận GE
- Ma trận BCG mới
- Ma trận SPACE
- Ma trận chiến lược chính

Hoặc có thể xác định vị trí doanh nghiệp theo hai tiêu thức: tài sản hữu hình, vô hình cao hay thấp. Ngoài ra còn có thể nhận dạng các doanh nghiệp theo ba, bốn hay nhiều thông số khác nhau...

Chiến lược là phương thức hoạt động lâu dài. Do đó những đặc điểm cơ bản có gốc rễ trong bản chất kinh tế và công nghệ của ngành mới là cần đặc biệt chú trọng, khác nhiều với các yếu tố có tính chất ngắn hạn chỉ ảnh hưởng nhất thời đến việc cạnh tranh và mức lợi nhuận ngắn hạn của doanh nghiệp. Việc lựa chọn chiến lược còn phụ thuộc khía cạnh văn hoá, yếu tố chính trị và vai trò của ban quản trị chiến lược chi phối lớn nhất trong việc lựa chọn chiến lược.

Qua quá trình phân tích môi trường, các nhà chiến lược có những nhận định chủ quan dựa trên những thông tin khách quan về chính trị, văn hoá, đạo đức và trách nhiệm xã hội, họ đề ra những kết hợp chiến lược và phân tích khả năng có tính khả thi này và lựa chọn tiến trình hành động cụ thể. Theo cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, theo mức độ, phạm vi bao quát của chiến lược có thể chia thành 3 cấp:

- Chiến lược cấp công ty - doanh nghiệp kinh doanh đa ngành: tập trung giải quyết các vấn đề:
 - Phân bổ nguồn tài nguyên như thế nào.
 - Lãnh vực nào nên phát triển
 - Lãnh vực nào nên duy trì
 - Lãnh vực mới nào nên tham gia
 - Lãnh vực nào nên loại bỏ
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh đơn ngành: tập trung xác định phương thức hoạt động đối với từng lãnh vực kinh doanh của một công ty đa ngành hoặc một SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) hoặc của một xí nghiệp hoạt động ngành. Chiến lược này tập trung vào vấn đề: làm thế nào để vượt qua các lực lượng cạnh tranh? Phòng thủ hay tấn công? Dựa vào chi phí thấp hay khác biệt sản phẩm, hay tập trung trọng điểm? Đây cũng là trọng tâm của các chiến lược cạnh tranh.

Theo Michael E. Porter [6]: “*Mục đích của chiến lược cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh trong ngành là tìm được một vị trí trong ngành, nơi công ty có thể chống chọi lại với những lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất hoặc có thể tác động đến chúng theo cách có lợi cho mình*”

- Chiến lược chức năng: Xác định phương thức hành động của từng bộ phận chức năng: Marketing, nghiên cứu phát triển sản phẩm, sản xuất, nhân sự, tài chính, thông tin.... để hỗ trợ, đảm bảo việc thực thi các chiến lược của công ty, chiến lược cạnh tranh của đơn vị. Hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược của các SBU và chiến lược công ty gồm:
 - Chiến lược marketing
 - Chiến lược quản trị nguyên vật liệu và mua hàng
 - Chiến lược R&D (chiến lược lý thuật công nghệ)
 - Chiến lược sản xuất (dịch vụ) / hoạt động
 - Chiến lược tài chính
 - Chiến lược nguồn nhân lực

Đa số các doanh nghiệp nhỏ và một số các doanh nghiệp lớn không có cấp bộ phận hay đơn vị kinh doanh chiến lược nên những nhiệm vụ ở cấp chiến lược kinh doanh đơn ngành cũng được cấp công ty xem xét giải quyết.

Quan điểm, tiêu chuẩn lựa chọn chiến lược:

Việc lựa chọn chiến lược dựa trên các căn cứ lựa chọn sau:

Một là, ưu thế của ngành và công ty, thông qua phân tích các mặt sau:

- Sức mạnh hoặc vị trí tương đối của công ty so với đối thủ.
- Căn cứ mức lợi nhuận / vốn đầu tư cao trong tương lai của ngành.
- Phân tích chuỗi giá trị của khách hàng, công ty và đối thủ cạnh tranh.

Hai là, mục tiêu: chiến lược được lựa chọn có cho phép đạt mục tiêu không?

Ba là, nguồn tài chính, điều kiện tài chính.

Bốn là, căn cứ trình độ, khả năng của công ty: tùy thuộc chất lượng và mức độ các khả năng, năng lực khác nhau của công ty mà lựa chọn chiến lược.

Năm là, căn cứ pháp luật và phản ứng của các đối tượng hữu quan như người cung cấp hàng hóa, liên minh, khách hàng.

Sáu là, xác định đúng thời điểm (thời cơ) để đầu tư cho cơ hội kinh doanh.

1.3 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ RA QUYẾT ĐỊNH:

1.3.1 Môi trường vĩ mô:

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp công ty trả lời cho câu hỏi: công ty đang trực diện với những yếu tố nào. Thông thường, chúng ta chọn các yếu tố chủ yếu sau đây của môi trường vĩ mô để nghiên cứu: các yếu tố kinh tế, các yếu tố chính phủ và chính trị, yếu tố xã hội, yếu tố tự nhiên và yếu tố công nghệ. Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô nói trên có thể ảnh hưởng đến công ty một cách độc lập hoặc trong mối liên kết các yếu tố khác.

a. Các yếu tố kinh tế: các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn đến các công ty chủ yếu là: lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, các cân thanh toán, chính sách tài chính tiền tệ

b. Yếu tố chính phủ và chính trị: các yếu tố chính phủ và chính trị có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các công ty. Công ty phải tuân theo các quy định về thuế mướn, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo, môi trường...Đồng thời hoạt động của Chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội và nguy cơ đối với công ty.

c. Yếu tố xã hội: Khi một hay nhiều yếu tố xã hội thay đổi chúng có thể tác động đến công ty chẳng hạn như xu hướng doanh số, khuôn mẫu tiêu khiển, khuôn mẫu hành vi xã hội ảnh hưởng phẩm chất đời sống, cộng đồng kinh doanh.

d. Yếu tố tự nhiên: tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết định trong kinh doanh từ lâu đã được các công ty thừa nhận. Tuy nhiên những yếu tố này liên quan đến việc bảo vệ môi trường thiên nhiên đã gần như bị bỏ quên cho tới gần đây.

e. Yếu tố công nghệ: đa số các công ty, doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào các cơ sở công nghệ ngày càng hiện đại. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang tập trung vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện đại có thể khai thác trên thị trường.

1.3.2 Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô bao gồm bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với công ty, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Có 05 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế. Để đề ra được một chiến lược thành công thì công ty phải phân tích từng yếu tố chủ yếu này một cách cặn kẽ. Sự hiểu biết các yếu tố này giúp công ty nhận ra được các mặt mạnh, mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó đang phải đương đầu.

a. Đối thủ cạnh tranh: Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh rất quan trọng cho một công ty với nhiều lý do khác nhau. Các đối thủ cạnh tranh nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào các đối thủ cạnh tranh.

b. Những khách hàng (người mua): Khách hàng là một phần không thể tách rời của công ty, khách hàng trung thành là một lợi thế lớn của công ty. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng và mong muốn làm tốt hơn.

c. Những nhà cung cấp: Các công ty bao giờ cũng phải liên kết với các nhà cung cấp để được cung cấp các tài nguyên khác nhau cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình như nguyên vật liệu, thiết bị, nhân công, vốn...Việc nghiên cứu để hiểu biết về những nhà cung cấp các nguồn lực cho doanh nghiệp là không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường.

1.3.3 Đánh giá tình hình nội bộ của công ty:

Tất cả các công ty đều có những điểm mạnh, điểm yếu trong các lĩnh vực kinh doanh. Không công ty nào mạnh hay yếu đều nhau ở mọi mặt. Những điểm mạnh và yếu bên trong cùng với những cơ hội và nguy cơ bên ngoài và nhiệm vụ rõ ràng là những điểm cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu và chiến lược cho công ty. Các công ty phải cố gắng phân tích một cách cặn kẽ các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu và nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó, đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm, phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm các lĩnh vực chức năng như: nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính kế toán, marketing và nề nếp tổ chức chung...

1.4 CÁC BƯỚC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC:

Từ những năm 1960 đến nay, khi chiến lược trở nên quan trọng và phổ biến, các chuyên gia quản lý trong quá trình nghiên cứu, xây dựng chiến lược cho các công ty đã tìm ra và sử dụng nhiều phương pháp, kỹ thuật chuyên dụng để lập kế hoạch chiến lược. Một số kỹ thuật quan trọng để hình thành một chiến lược có thể được sắp xếp theo một qui trình ra quyết định gồm 3 giai đoạn như sau:

<u>GIAI ĐOẠN 1: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO</u>				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)		Ma trận Hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)
<u>GIAI ĐOẠN 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</u>				
Ma trận mối nguy cơ – cơ hội – điểm mạnh – điểm yếu (SWOT)	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận bên trong bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính
<u>GIAI ĐOẠN 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH</u>				
Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

Giai đoạn 1: Giai đoạn nhập vào

Giai đoạn này tóm tắt các thông tin cơ bản đã được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược. Quá trình hình thành này bao gồm phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Các kỹ thuật quản trị chiến lược như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh ... thường được chọn sử dụng trong giai đoạn này.

Trong luận văn này các công cụ ma trận EFE, ma trận IFE sẽ được vận dụng.

Giai đoạn 2: Giai đoạn kết hợp

Đây là giai đoạn tập trung vào việc đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn bằng cách sắp xếp, kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài quan trọng. Các kỹ thuật có thể sử dụng trong giai đoạn này bao gồm: ma trận SWOT, ma trận vị trí chiến lược và phân tích hành động (SPACE), ma trận BCG, ma trận các yếu tố bên trong bên ngoài (IE), ma trận chiến lược chính...

Trong khuôn khổ đề tài và với đặc điểm của doanh nghiệp nên chỉ sử dụng SWOT, BCG vì nó phù hợp với tình hình thực tế cũng như các dữ liệu có thể đáp ứng được. Mặt khác, đây là hai phương pháp thông dụng, dễ thực hiện, khá đầy đủ và phần nào ít tốn thời gian.

Giai đoạn 3: Giai đoạn quyết định

Đây là giai đoạn cuối cùng để chọn ra các chiến lược cho doanh nghiệp theo đuổi. Các chiến lược chọn ra này phải xếp theo thứ tự ưu tiên chiến lược nào thực hiện trước, chiến lược nào thực hiện sau. Để chọn ra các chiến lược, các nhà quản lý có thể sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM). Việc quyết định chọn chiến lược nào thuộc thẩm quyền của những nhà quản lý cao nhất trong mỗi công ty.

Trong luận văn này chỉ sơ bộ chọn ra các chiến lược thích hợp để kiến nghị doanh nghiệp nên theo đuổi dựa trên việc phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh của doanh nghiệp như về tài chính, nhân sự, marketing, đối thủ cạnh tranh, luật pháp.... Tiêu thức để chọn lựa chiến lược là:

- Đảm bảo đạt được những mục tiêu của công ty.
- Tính hiệu quả của việc thực thi chiến lược.
- Tính khả thi (khả thi về tài chính, nhân sự, trình độ kỹ thuật công nghệ, các qui định của chính phủ,...).

Tất cả các kỹ thuật trong quy trình hình thành chiến lược đều đòi hỏi sự kết hợp giữa khả năng trực giác và quá trình phân tích. Việc sử dụng các kỹ thuật cho phép thực hiện việc phân tích, tổng hợp rất nhiều yếu tố tác động, đánh giá chúng một cách khách quan, diễn giải thành công theo phương pháp tư duy mạng.

CHƯƠNG II:

HIỆN TRẠNG VÀ TRIỂN VỌNG PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO)

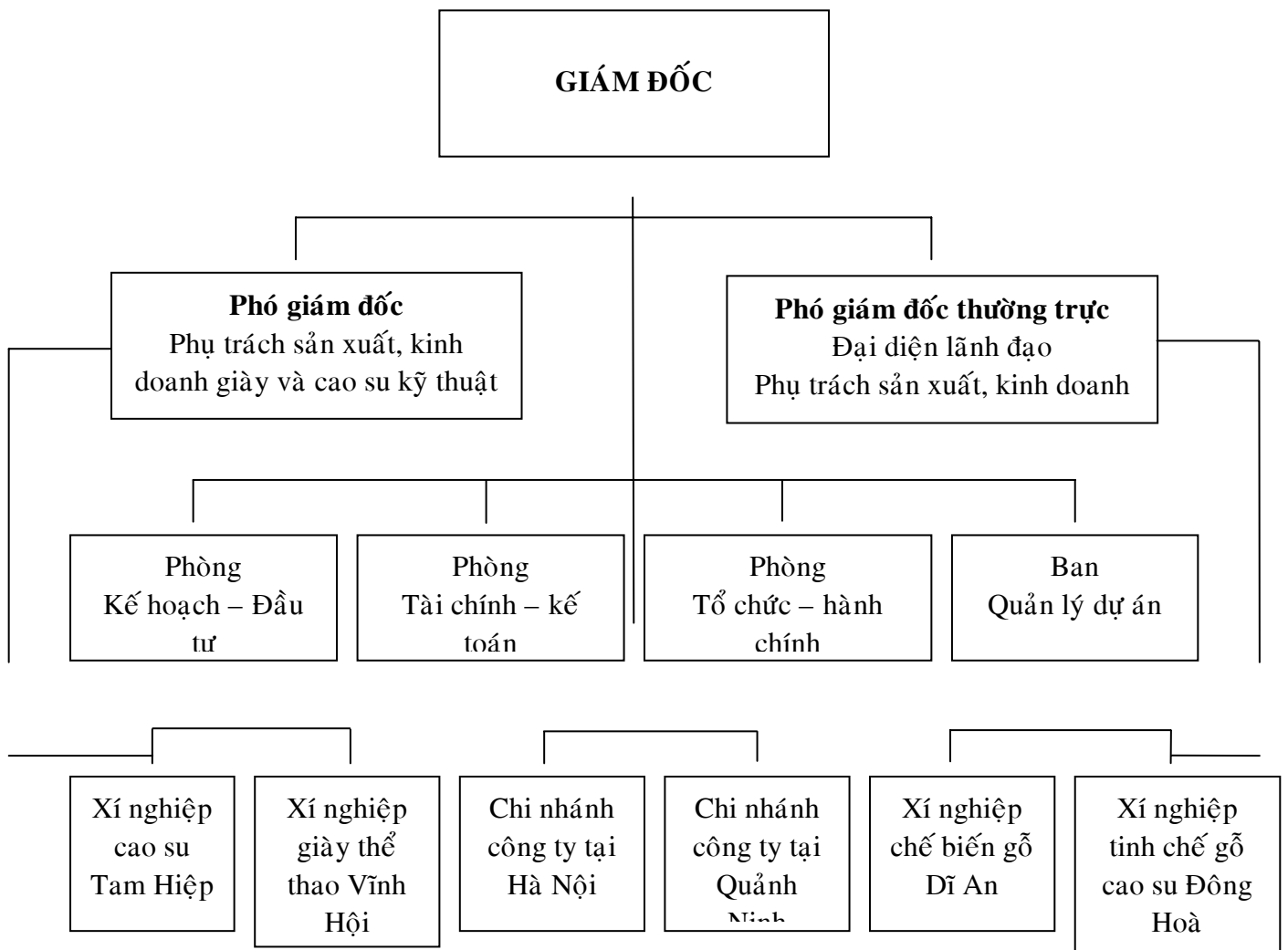
2.1 TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO):

2.1.1 Quá trình phát triển của Công ty cổ phần công nghiệp xuất nhập khẩu cao su (Rubico):

Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (RUBICO) tiền thân là một doanh nghiệp nhà nước hạch toán kinh tế độc lập, đơn vị thành viên của Tổng công ty cao su Việt Nam, đã được cổ phần hoá vào năm 2004. Đơn vị đại diện phần vốn nhà nước là Tổng Công ty Cao su Việt Nam nắm giữ 58% vốn, người lao động trong doanh nghiệp sở hữu 32,18% vốn và phần còn lại (khoảng 9,8% vốn) do cổ đông ngoài doanh nghiệp sở hữu.

Hoạt động chính của công ty là khai thác sản xuất và kinh doanh xuất nhập khẩu gỗ cao su sơ chế, các loại gỗ rừng trồng và các loại gỗ khác; sản xuất và xuất nhập khẩu các sản phẩm gỗ gia dụng, vỏ ruột xe, sản phẩm cao su kỹ thuật, giày dép các loại; kinh doanh xuất nhập khẩu cao su và các sản phẩm nông lâm thủy hải sản khác.... Công ty có hệ thống các đơn vị trực thuộc như Xí nghiệp giày thể thao Khánh Hội, Xí nghiệp tinh chế gỗ cao su Đông Hoà, Xí nghiệp cao su Tam Hiệp, Xí nghiệp chế biến gỗ Dĩ An và các chi nhánh công ty ở Quảng Ninh, Hà Nội.

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo nguyên tắc là có Hội đồng quản trị (05 thành viên), Ban kiểm soát (03 thành viên) do đại hội cổ đông bầu ra và Giám đốc công ty do Hội đồng quản trị bổ nhiệm. Giám đốc là người đại diện pháp luật của công ty, đồng thời chịu trách nhiệm trước toàn diện về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trước Tổng công ty cao su Việt Nam, các cổ đông của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico). Bộ máy tổ chức của công ty được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của công ty Rubico

Bộ máy tổ chức của công ty được phân chia thành 02 cấp quản lý:

Cấp quản lý công ty: thực hiện chế độ hạch toán kinh tế độc lập. Cấp quản lý này bao gồm giám đốc, 02 phó giám đốc giúp việc và các bộ phận tham mưu:

- Phòng Tổ chức – Hành chính
- Phòng Tài chính – Kế toán
- Phòng Kế hoạch – Đầu tư
- Phòng Kinh doanh – Xuất nhập khẩu
- Ban quản lý dự án

Cấp quản lý xí nghiệp, chi nhánh trực thuộc công ty: thực hiện chế độ hạch toán kinh tế phụ thuộc gồm:

- Xí nghiệp chế biến gỗ Đông Hoà
- Xí nghiệp chế biến gỗ Dĩ An
- Xí nghiệp giấy thể thao Vĩnh Hội
- Xí nghiệp cao su Tam Hiệp
- Chi nhánh công ty tại Hà Nội
- Chi nhánh công ty tại Quảng Ninh

Qua sơ đồ trên, ta thấy được cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty thuộc cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng. Do vậy, nhiệm vụ quản lý được phân công cho các đơn vị theo từng chức năng riêng biệt. Người lãnh đạo đơn vị có quyền hạn như lãnh đạo cấp cao đối với các đơn vị chức năng của mình đồng thời cũng chịu mọi trách nhiệm về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị mình quản lý. Với mô hình này, công ty đang thu hút các nhà quản lý giỏi có trình độ chuyên môn cao tham gia chỉ đạo các vấn đề và nhờ đó góp phần làm cho gọn nhẹ hoạt động của cơ chế lãnh đạo trực tuyến chức năng theo hàng dọc từ trên xuống dưới.

2.1.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) trong thời gian qua:

2.1.2.1 Cơ cấu vốn đầu tư và các sản phẩm của công ty:

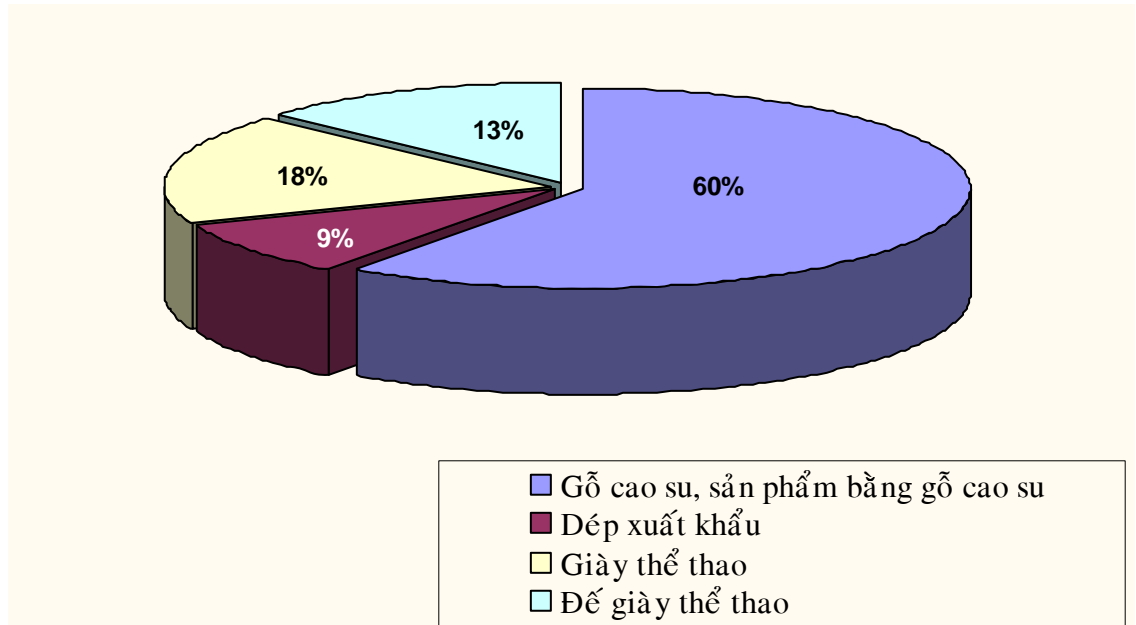
Các sản phẩm chính của công ty hiện nay là giày thể thao các loại, đế giày, dép, sandal, tấm EVA, các loại đồ gia dụng, các sản phẩm cao su kỹ thuật, các sản phẩm đồ gỗ làm bằng gỗ cao su, sấm lốp. Trong đó, các mặt hàng xuất khẩu chính của công ty chủ yếu là:

- Giày thể thao (gia công)
- Sản phẩm đồ gỗ làm bằng gỗ cao su (xuất khẩu trực tiếp)
- Đế giày (chủ yếu là gia công chuyển tiếp – bán cho các công ty sản xuất và xuất khẩu giày thể thao)
- Dép xuất khẩu

Bảng 2.1: Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu của công ty Rubico năm 2005:

Mặt hàng	Kim ngạch (USD)	Tỷ trọng (%)
Gỗ cao su, sản phẩm bằng gỗ cao su	11.970.000	60
Dép xuất khẩu	1.795.500	9
Giày thể thao	3.591.000	18
Đế giày thể thao	2.593.500	13
Tổng cộng	19.950.000	100

(Nguồn: Phòng kinh doanh – xuất nhập khẩu)



Sơ đồ 2.2: Biểu đồ cơ cấu mặt hàng xuất khẩu

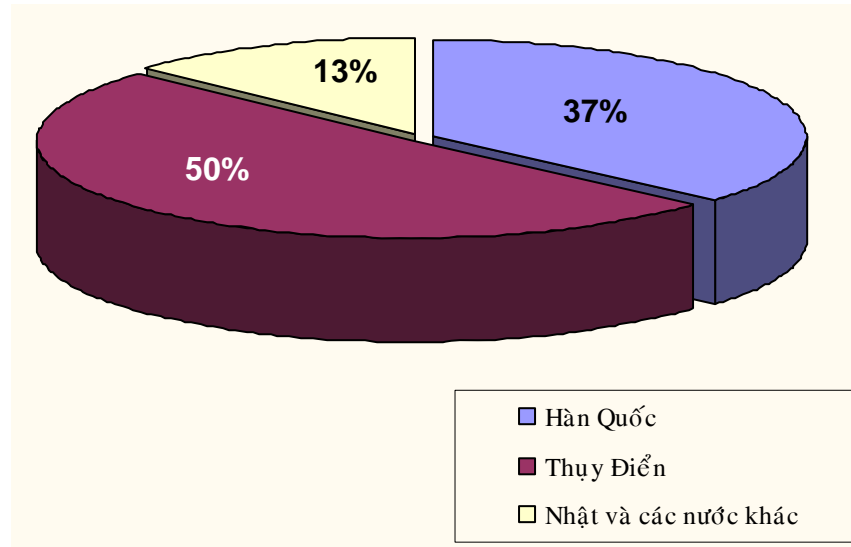
2.1.2.2 Thị trường tiêu thụ và xuất khẩu:

Mạng lưới kinh doanh của công ty khá rộng lớn trong đó thị trường ngoài nước chiếm gần 80% doanh thu của công ty, kinh doanh nội địa chiếm khoảng 20% doanh thu. Về thị trường xuất khẩu, công ty chủ yếu xuất khẩu sản phẩm sang các thị trường Thụy Điển, Hàn Quốc, Nhật, Đức, Mỹ, các nước EU...

Bảng 2.2: Cơ cấu thị trường xuất khẩu của công ty Rubico năm 2005

Thị trường	Kim ngạch (USD)	Tỷ trọng (%)
Ngoài nước	7.281.750	36,50
Hàn Quốc		
Thụy Điển	10.114.650	50,70
Nhật và các nước khác	2.553.600	12,80
Tổng cộng	19.950.000	

(Nguồn: Phòng kinh doanh – xuất nhập khẩu)



Sơ đồ 2.3: Biểu đồ cơ cấu thị trường xuất khẩu của công ty năm 2005

2.1.2.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Rubico trong năm 2005:

Nhằm hiểu rõ hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2005, ta tiến hành so sánh các chỉ tiêu kế hoạch và việc thực hiện sản xuất trong các năm 2004 và 2005 qua bảng sau:

Bảng 2.3: Tổng hợp các chỉ tiêu sản xuất năm 2004 và 2005

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2004			2005		
			Kế hoạch	Thực hiện	%	Kế hoạch	Thực hiện	%
I	Sản lượng							
	1 Khai thác gỗ cao su:	Ha	1.000	1.068	107%	1.500	1.108	74%
	Gỗ sơ chế	M ³	15.700	20.802	132%	25.000	18.844	75%
	Gỗ tinh chế	M ³	3.500	3.591	103%	4.200	5.704	136%
	2 Giày thể thao	Đôi	610.000	1.060.593	174%	1.200.000	1.439.067	120%
3 Đế giày thể thao	Đôi	4.000.000	4.803.577	120%	4.500.000	3.001.231	67%	
4 Dép	Đôi							
5 Tấm lợp EVA	Tấm	6.000	14.096	235%				
II	Giá trị tổng sản lượng							
	1 Giá trị sản lượng sản xuất	1.000đ	154.823.500	266.653.209	172%	146.735.000	189.235.451	129%
2	Giá trị sản lượng kinh doanh	1.000đ						
III	Tổng doanh thu	1.000đ	162.404.500	382.315.689	235%	259.200.000	560.133.341	216%
IV	Lợi nhuận	1.000đ	1.678.100	1.894.669	113%	1.940.000	2.028.055	105%

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Đầu tư)

Nhận xét:

Tổng doanh thu năm 2005 tăng 177.817.652.000 đồng so với năm 2004 tương ứng với tỷ lệ tăng đạt 46,51%. Kết quả này có được là nhờ vào sự gia tăng mạnh mẽ sản lượng kinh doanh của công ty năm 2005 so với năm 2004 (gần 334%), đã bù đắp cho khoản tụt giảm của sản lượng sản xuất 77.417.758 đồng. Khoản tụt giảm này do công ty đã tiến hành cắt giảm sản lượng sản xuất đế giày thể thao cũng như ngừng sản xuất tấm lợp EVA do hiệu quả kinh tế không cao.

Bảng 2.4: Báo cáo thu nhập và chi phí

(Đơn vị tính: 1.000 đồng)

Chỉ tiêu	2004	2005
Tổng doanh thu:	82.315.689.805	560.133.341.334
Trong đó, doanh thu hàng xuất khẩu	125.014.978.850	232.586.203.051
<i>Các khoản giảm trừ</i>	<i>216.476.620</i>	<i>408.027.191</i>
Thuế xuất khẩu phải nộp		
Doanh thu thuần	382.099.213.185	559.725.314.143
Giá vốn hàng bán	364.849.630.116	540.539.715.094
Lợi tức gộp	17.249.583.069	19.185.599.049
Chi phí bán hàng	8.329.764.707	6.858.642.170
Chi phí quản lý doanh nghiệp	3.818.103.925	5.978.781.088
Lợi nhuận ròng từ hoạt động kinh doanh	5.101.714.437	6.348.175.791
Thu nhập từ hoạt động tài chính	511.606.688	814.888.364
Chi phí hoạt động tài chính	3.607.970.285	4.861.401.951
Lợi tức hoạt động tài chính	(3.096.363.597)	(4.046.513.587)
Thu nhập bất thường	755.377.472	200.409.941
Chi phí bất thường	866.059.082	474.017.040
Lợi tức bất thường	(110.681.610)	(273.607.099)
Tổng lợi tức trước thuế	1.894.669.230	2.028.055.105
Lợi tức sau thuế	1.288.450.200	1.421.385.875

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài vụ)

Nhận xét:

Doanh thu của công ty gia tăng mạnh vào năm 2005 nhưng tổng lợi tức trước thuế tăng rất ít, chỉ khoảng 10%. Nguyên nhân chính là do công ty thua lỗ trong hoạt động tài chính vốn không phải là thế mạnh của công ty. Bên cạnh đó, chi phí

nguyên vật liệu để sản xuất kinh doanh cũng chiếm tỷ trọng cao trong tổng chi phí của công ty. Giá mủ cao su và các sản phẩm liên quan liên tục tăng nhanh trong những năm gần nay.

Một chỉ tiêu không hiệu quả khác đó là chi phí quản lý doanh nghiệp tăng gần 60% so với năm 2004. Công ty tiến hành nhập máy móc thiết bị mới để phục vụ cho các nhà máy sản xuất gỗ cao su và sản xuất giày thể thao xuất khẩu cho nên chi phí khấu hao và bảo dưỡng lớn. Những chi phí này được phân bổ vào chi phí quản lý doanh nghiệp làm tăng chi phí này lên đáng kể.

Mặc dù doanh thu và lợi nhuận của công ty năm 2005 cao hơn năm 2004 nhưng tỷ suất lợi nhuận còn rất thấp, chưa tới 1%. Các chi phí đều ở mức cao. Như vậy có thể nói năm 2005 chưa phải là năm hoạt động thành công của công ty Rubico.

2.2 ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO)

2.2.1 Môi trường vĩ mô:

2.2.1.1 Các yếu tố kinh tế:

Nền kinh tế phát triển, thu nhập người dân ngày càng tăng, nhu cầu xây dựng và mua sắm đồ gỗ nội thất tăng. Bên cạnh đó, nhu cầu sản phẩm đồ gỗ tại các thị trường Nhật Bản, EU và Mỹ ngày một tăng và Việt Nam đang trở thành một trong những nước xuất khẩu đồ gỗ nội thất có chất lượng tốt và giá cạnh tranh trên thị trường thế giới.

Những năm gần nay, ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ của Việt Nam liên tục phát triển. Kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ năm 2004 đã đạt trên 01 tỷ đô-la Mỹ. Do việc khai thác gỗ rừng tự nhiên trong nước bị hạn chế đến mức thấp nhất (300.000m³/năm trong đó chỉ có 50.000m³ dành để sản xuất đồ gỗ mỹ nghệ xuất khẩu). Vì vậy, ngành chế biến đồ gỗ phải dựa chủ yếu vào gỗ nhập khẩu và gỗ

rừng trồng để sản xuất đồ gỗ xuất khẩu. Việc chế biến đồ gỗ từ gỗ cao su, do đặc điểm của gỗ cao su là phải ngâm tẩm xử lý ngay sau khi khai thác nên thường gắn chặt với khâu khai thác.

Đối với gỗ cao su nhập khẩu (chủ yếu từ Campuchia), các doanh nghiệp Việt Nam đã đầu tư các cơ sở xử lý gỗ ở Campuchia để sơ chế sau đó đưa về nước để sản xuất đồ gỗ. Hàng năm, Việt Nam phải nhập khẩu khoảng 200.000m³ gỗ cao su đã qua xử lý. Kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ cao su ước khoảng 100 triệu đô-la Mỹ/năm.

Những hạn chế của ngành chế biến đồ gỗ cao su:

- Thiếu nguồn cung cấp gỗ cao su tại chỗ
- Thiếu công nhân được đào tạo
- Thiếu công nghệ xử lý gỗ cao su và các thiết bị chế biến đồ gỗ
- Thiếu thị trường tiêu thụ

Nhìn chung, các xí nghiệp sản xuất đồ gỗ cao su của Việt Nam còn phụ thuộc nhiều vào các thương nhân Đài Loan cả về kỹ thuật công nghệ, máy móc thiết bị và thị trường tiêu thụ.

Theo Tổng công ty cao su Việt Nam, sản lượng cao su thiên nhiên của Việt Nam sẽ tăng 5-10% trong những năm tới do giá cao su thế giới tăng cao khuyến khích người nông dân tăng diện tích trồng cây cao su. Diện tích trồng cao su Việt Nam hiện nay khoảng 450.000ha, dự tính sẽ tăng lên đến 600.000ha vào năm 2010. Mặc dù, Việt Nam đang nổi lên như là một nước sản xuất và xuất khẩu cao su hàng đầu thế giới nhưng sản lượng cao su xuất khẩu hàng năm chỉ mới vào khoảng 400.000 tấn và phần lớn là sản phẩm thô. Do đó, trong tương lai, Việt Nam sẽ tiến hành chuyển dịch cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu bằng việc gia tăng năng lực chế biến cao su kỹ thuật SVR 20, cao su tờ RSS và giảm tỷ lệ chế biến các loại cao su SVRL xuống còn 30%.

Công nghiệp sản xuất các sản phẩm cao su của Việt Nam ra đời rất sớm. Nệm mút Kim Đan đã có mặt ở thị trường từ những năm 1950; nhà máy cao su Sao Vàng được xây dựng ở Hà Nội từ những năm 1960 và nhiều nhà máy khác đã có mặt ở miền Nam từ trước ngày giải phóng. Tuy nhiên, cho đến nay, ngành công nghiệp này vẫn chưa được phát triển tương xứng với vị trí một nước có nguồn nguyên liệu cao su dồi dào. Khối lượng cao su tiêu thụ trong nước phục vụ công nghiệp sản xuất các sản phẩm cao su mới đạt khoảng 10% tổng sản lượng cao su cả nước sản xuất được (khoảng 50.000 tấn/năm).

Sản phẩm của ngành cao su chủ yếu tiêu thụ nội địa; xuất khẩu chưa đáng kể. Năm 2002 trở về trước, ngành công nghiệp sản xuất các sản phẩm cao su mà nòng cốt là Tổng công ty hóa chất Việt Nam với 03 công ty (Công ty cao su Sao Vàng ở miền Bắc; Công ty cao su Đà Nẵng ở miền Trung; và Công ty cao su miền Nam) và một số công ty công nghiệp cao su địa phương chỉ xuất khẩu được khoảng 50 triệu đô-la Mỹ các sản phẩm cao su như săm lốp ô-tô, săm lốp xe đạp, xe máy, cao su kỹ thuật, găng tay cao su, giày ủng cao su,... Gần đây, đầu tư nước ngoài vào khu vực này đang tăng lên nhanh chóng với hàng chục xí nghiệp có quy mô lớn được cấp giấy phép đầu tư và triển khai xây dựng. Khu vực tư nhân và các xí nghiệp liên doanh giữa các công ty cao su và Tổng công ty Hóa chất ở khu vực thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai... cũng có sự phát triển mạnh mẽ. Kim ngạch xuất khẩu các mặt hàng này năm 2004 đã tăng vọt lên 100 triệu đô-la Mỹ và còn có triển vọng tăng nhanh trong vài năm tới.

Mục tiêu phát triển của ngành công nghiệp cao su bao gồm việc phát triển công nghiệp sản xuất sản phẩm từ latex, phát triển các sản phẩm công nghiệp cao su dùng làm nguyên phụ liệu cho ngành giày dép, may mặc nhằm hỗ trợ ngành giày dép và may mặc Việt Nam phát triển.

2.2.1.2 Các yếu tố chính trị – luật pháp:

Tình hình chính trị Việt Nam ngày càng ổn định về mọi mặt. Đây là một trong những yếu tố quan trọng tác động đến niềm tin của các doanh nghiệp Việt Nam trong việc tạo lập và triển khai các chiến lược dài hạn. Hệ thống luật pháp Việt Nam trong những năm qua đã có những chuyển biến tích cực. Nhiều văn bản luật, thông tư, nghị định có liên quan đến các hoạt động sản xuất kinh doanh được ban hành tạo nên một cách cơ bản hành lang pháp lý cho hoạt động kinh doanh như Luật Cạnh Tranh. Bên cạnh đó, Việt Nam đang ráo riết tiến hành các phiên đàm phán với các đối tác chủ yếu trong WTO nhằm gia nhập tổ chức này trong thời gian ngắn nhất. Đây chính là cơ hội cũng như thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế do việc cắt giảm thuế nhập khẩu và cho mở rộng đầu tư cho các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam.

Ngành đồ gỗ được hưởng ưu đãi đầu tư theo Luật khuyến khích đầu tư trong nước, ngành chế biến lâm sản nằm trong danh mục A theo quy định trong Nghị định 51/1999/NĐ-CP như sau: thuế suất thu nhập doanh nghiệp chỉ có 25%, miễn thuế nhập khẩu máy móc thiết bị phục vụ trực tiếp cho các dự án mà trong nước chưa sản xuất được, hoặc chưa đáp ứng yêu cầu theo Nghị định 119/1999/NĐ-CP về khuyến khích hoạt động công nghệ. Đồng thời, Bộ Thương Mại đã quyết định đưa mặt hàng gỗ xuất khẩu vào danh mục các mặt hàng được ưu tiên hỗ trợ để xuất khẩu.

2.2.1.3 Các yếu tố tự nhiên:

Nước ta có khí hậu, đất đai, thổ nhưỡng phù hợp với cây cao su, có thể cho năng suất cao ở một số khu vực. Trong đó, diện tích đất đã được chính phủ quy hoạch cho đến năm 2010 là 700.000ha. Khả năng, Việt Nam có thể mở rộng diện tích trồng cao su lên đến khoảng 1.000.000ha. Tuy nhiên, thời kỳ kiến thiết cơ bản kéo dài không dưới 6 hoặc 7 năm và thường là 9 đến 10 năm trên các vùng cao và diện tích đất xấu. Điều này có những bất lợi nhất định trong quá trình khai thác cây cao su.

2.2.1.4 Các yếu tố liên quan đến công nghệ:

Theo đánh giá của các chuyên gia, hiện nay công nghệ và trang thiết bị của ngành cao su Việt Nam đang sử dụng phần lớn là lạc hậu, chiếm khoảng 80-90% trong các trang thiết bị đang sử dụng, còn lại chỉ khoảng 10-20% là trung bình, tiên tiến. Trong cấu trúc ngành cao su Việt Nam, ngành công nghiệp chế biến sản phẩm cao su còn yếu, chưa phát triển tương xứng với các ngành khác, hiện tại chỉ tiêu thụ được khoảng 10% sản lượng cao su trong nước sản xuất ra.

Ngành chế biến đồ gỗ cao su có những bước phát triển đáng kể về sản lượng cũng như quy mô sản xuất do được đầu tư máy móc, thiết bị tiên tiến. Tuy nhiên, vẫn còn thiếu tính đồng bộ và nhất quán trong quá trình xây dựng và trang bị các nhà máy chế biến các sản phẩm đồ gỗ từ gỗ cao su, năng lực xử lý gỗ cao su còn hạn chế. Bên cạnh đó, các nhà máy sản xuất ván sợi, ván ép, gỗ đúc...để tận dụng tối đa nguồn nguyên liệu gỗ cao su như gỗ cành, gỗ ngọn vẫn còn rất ít.

Đối với ngành sản xuất giày và đế giày thể thao, Việt Nam đã và đang trở thành một trong những nước gia công giày thể thao lớn trên thế giới. Hàng loạt các công ty giày nổi tiếng như Nike, Adidas, Puma...đã tiến hành đầu tư xây dựng các nhà máy sản xuất và gia công giày thể thao quy mô lớn và cực lớn ở Việt Nam. Các nhà đầu tư châu Á, đặc biệt là từ Đài Loan, cũng đã đầu tư xây dựng các nhà máy chuyên gia công giày cho các nhãn hiệu nổi tiếng trên thế giới với quy mô hàng chục ngàn công nhân ở mỗi nhà máy. Có thể nói, các nhà máy sản xuất gia công giày thể thao có vốn đầu tư nước ngoài được trang bị máy móc thiết bị tiên tiến, hiện đại nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng, kỹ thuật khắt khe của các khách hàng lớn. Tuy nhiên, trình độ công nghệ, máy móc thiết bị ở các công ty sản xuất giày thể thao trong nước được đầu tư thiếu tính đồng bộ, dàn trải.

2.2.2. Môi trường vi mô:

2.2.2.1 Đối thủ cạnh tranh:

Công ty hiện đang hoạt động chính trong một số lĩnh vực nên ta cần xem xét các đối thủ cạnh tranh của công ty trong từng lĩnh vực cụ thể như sau:

Ngành chế biến đồ gỗ cao su hoặc gỗ cao su nguyên liệu:

Hiện nay, ngành chế biến đồ gỗ là một trong những ngành có mức độ cạnh tranh trong nội bộ ngành rất cao. Không chỉ có sự xuất hiện ngày càng nhiều các nhà máy chế biến đồ gỗ do doanh nghiệp nước ngoài đầu tư mà có cả các nhà máy chế biến đồ gỗ có quy mô lớn do doanh nghiệp trong nước đầu tư với trang thiết bị và công nghệ hiện đại, quy trình thiết kế mẫu mã mới luôn được chú trọng. Hầu hết, nguồn nguyên liệu của các nhà máy chế biến này là các loại gỗ cứng nhập khẩu từ Mỹ, New Zealand, Nam Mỹ hoặc gỗ rừng trồng trong nước. Sản lượng sản xuất và xuất khẩu của các nhà máy chế biến này rất cao, chiếm khoảng 90% kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ của Việt Nam trong năm 2004 (gần 900 triệu đô-la Mỹ).

Trong khi đó, ngành chế biến đồ gỗ từ gỗ cao su vẫn còn hạn chế do đặc tính của ngành. Gỗ cao su phải được ngâm tẩm xử lý ngay sau khi khai thác để đảm bảo yêu cầu chế biến do đó khâu chế biến gỗ cao su nguyên liệu phải gắn chặt với khâu khai thác. Các nhà máy chế biến đồ gỗ từ gỗ cao su phải được xây dựng gần vùng nguyên liệu, hoặc phải đầu tư các cơ sở xử lý gỗ để sơ chế tại vùng nguyên liệu ngay sau khi khai thác sau đó đưa về nhà máy chế biến. Cũng vì một số đặc điểm riêng có của ngành chế biến đồ gỗ từ gỗ cao su mà hiện nay số nhà máy, xí nghiệp chế biến đồ gỗ cao su hoặc gỗ cao su nguyên liệu còn tương đối ít. Xét về qui mô công ty, phân khúc thị trường, địa bàn hoạt động các doanh nghiệp chế biến gỗ cao su nguyên liệu hoặc sản phẩm đồ gỗ từ gỗ cao su, ta có thể nhận diện một số đối thủ cạnh tranh chủ yếu là các đơn vị chế biến gỗ trực thuộc Tổng Công ty cao su Việt Nam.

Bên cạnh đó, một số công ty tư nhân nằm ngoài Tổng Công ty cao su Việt Nam cũng là đối thủ cạnh tranh chính của công ty như: công ty Savimex, công ty gỗ Đức Thành.

Công ty Savimex là công ty cổ phần hoạt động sản xuất kinh doanh các mặt hàng: đồ gỗ chế biến, đồ gỗ trang trí nội thất, nông lâm sản, thủy hải sản, hàng thủ công mỹ nghệ. Trong lĩnh vực sản xuất các sản phẩm gỗ gia dụng làm bằng gỗ cao su trong nhiều năm qua. Công ty có các sản phẩm chính là các loại bàn ghế văn phòng, tủ giường, salon gia dụng làm bằng gỗ cao su đã qua xử lý. Sản phẩm đồ gỗ chế biến của công ty có uy tín lớn trên thị trường trong nước và xuất khẩu. Nguồn gỗ cao su nguyên liệu của công ty được cung cấp từ nhiều nguồn khác nhau bao gồm nguồn cung cấp trong nước và nguồn nhập khẩu từ nước ngoài (Campuchia). Công ty được trang bị máy móc, công nghệ hiện đại, đội ngũ công nhân lành nghề, gắn bó với công ty.

Công ty cổ phần chế biến đồ gỗ Đức Thành là nhà sản xuất chuyên nghiệp hàng đầu về hàng nhà bếp và gia dụng làm bằng gỗ cao su và gỗ trầm bông vàng tại Việt Nam. Khoảng 90% sản phẩm của công ty được xuất khẩu đến hơn 40 quốc gia trên khắp thế giới, trong đó Nhật Bản, EU là các thị trường trọng điểm, 10% còn lại được tiêu thụ tại Việt Nam chủ yếu thông qua các hệ thống siêu thị tại thành phố HCM, Hà Nội, Đà Nẵng và những thành phố lớn khác.

Với đội ngũ công nhân kỹ thuật khoảng 900 người, với dây chuyền máy móc, thiết bị hiện đại, Đức Thành đã đạt được nhiều thành tích về sản xuất hàng chất lượng cao và luôn giao hàng đúng hạn.

Ngành sản xuất giày, đế giày và cao su kỹ thuật:

Việt Nam là nước xuất khẩu lớn thứ 8 trên thế giới về giày với sản lượng xuất khẩu hơn 420 triệu đôi, kim ngạch xuất khẩu ước đạt 1,7 tỷ đô-la Mỹ. Hiện nay, Việt Nam có khoảng 222 doanh nghiệp hoạt động sản xuất giày, trong đó có 78 doanh nghiệp nhà nước, 44 doanh nghiệp liên doanh và hơn 100 doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài. Do đó, đối thủ cạnh tranh trong ngành giày của công ty rất nhiều. Có thể kể đến như: Biti's, Bita's, Hiệp Hưng, Thái Bình, Hùng Sáng,

Legamex, Thượng Đình... Một số nhà sản xuất giày khổng lồ như Nike, Adidas, Fila, Bata... cũng đã đặt nhà máy ở Việt Nam.

Tuy nhiên, xét về qui mô công ty, phân khúc thị trường, địa bàn hoạt động các doanh nghiệp sản xuất giày giống công ty, ta có thể nhận diện một số đối thủ cạnh tranh chủ yếu như công ty giày Thượng Đình, công ty giày Á Châu. Do công ty đã có được riêng những khách hàng xuất khẩu truyền thống nên việc ổn định và phát triển quan hệ với các khách hàng này là mối quan tâm hàng đầu của công ty.

Ngành xây dựng, kinh doanh bất động sản:

Đây thực chất là một ngành kinh doanh tương đối mới của công ty. Tận dụng quỹ đất hiện có của công ty theo chủ trương di dời các nhà máy xí nghiệp ra ngoài địa bàn khu dân cư của thành phố Hồ Chí Minh, công ty tổ chức xây dựng kinh doanh nhà để tạo thêm nguồn vốn kinh doanh. Tổng diện tích đất đai công ty hiện đang quản lý và sử dụng là 68.758m², trong đó ở Bình Dương là 40.439m², Đồng Nai là 21.478m², và thành phố Hồ Chí Minh là 6.841m². Đây chính là tiền đề quan trọng để công ty tiến hành các hoạt động kinh doanh, đầu tư và xây dựng trong thị trường bất động sản ở Việt Nam. Các công ty xây dựng, phát triển và kinh doanh nhà của nhà nước cũng như của tư nhân sẽ là các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty.

2.2.2.2 Khách hàng:

Khi bước đầu xâm nhập vào ngành giày thể thao, công ty đã nhận gia công cho các đối tác nước ngoài. Tuy nhiên, thị trường giày thể thao trong và ngoài nước đã có nhiều biến động dẫn đến đơn hàng gia công ngày càng ít và giá gia công bị hạ thấp. Hiệu quả kinh tế rất thấp. Vì vậy, công ty đã quyết định chuyển sang sản xuất giày bảo hộ lao động phục vụ cho các đơn vị trong ngành và tiêu thụ nội địa; giày thể thao cho thị trường nội địa và xuất khẩu. Ngoài ra, công ty còn sản xuất các mặt hàng khác như đế giày, dép, tấm EVA cung cấp cho các công ty sản xuất trong ngành giày dép.

Đặc biệt, sản phẩm được xem là ổn định của công ty là sản phẩm gỗ cao su. công ty đã tạo được uy tín trên thị trường gỗ cao su nên cũng đã thu hút được nhiều đối tác, khách hàng nước ngoài. Công ty đã có được những hợp đồng dài hạn xuất khẩu sản phẩm sang khách hàng ở thị trường châu Âu (IKEA), Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật Bản, Mỹ...

2.2.2.3 Nhà cung cấp:

Đối với ngành sản xuất đồ gỗ cao su, nguồn nguyên liệu gỗ cao su khai thác trong nước do thanh lý các vườn cao su đã hết thời hạn khai thác mủ (khoảng 25 năm) hiện chưa đáng kể (khoảng 30.000m³/năm), chủ yếu phục vụ các cơ sở chế biến gỗ của Tổng công ty cao su Việt Nam bao gồm cả Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico). Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho công ty có thể chủ động ký các hợp đồng cung cấp sản phẩm dài hạn với các đối tác nước ngoài nên hoạt động sản xuất được ổn định.

Trong những năm tới, dự kiến mỗi năm Việt Nam sẽ thanh lý để trồng mới khoảng 10.000ha cao su tương ứng với 300.000m³ gỗ xẻ cao su đã qua xử lý. Đây là nguồn nguyên liệu rất quan trọng cung cấp cho ngành chế biến đồ gỗ của Việt Nam có tác dụng giảm nhập khẩu gỗ cao su đồng thời tăng giá trị xuất khẩu ròng các sản phẩm đồ gỗ của Việt Nam.

Đối với ngành sản xuất giày thể thao, đế giày, tấm EVA, cao su kỹ thuật... nguồn nguyên liệu chủ yếu là mủ cao su thiên nhiên trong nước. Hiện nay, ngành công nghiệp cao su cả nước chỉ mới sử dụng được 10% tổng sản lượng mủ cao su khai thác trong nước. Do đó, có thể nói, nguồn nguyên liệu cung cấp cho ngành công nghiệp cao su như sản xuất giày, đế giày, tấm EVA... rất dồi dào, thuận lợi.

2.2.2.4 Các sản phẩm thay thế:

Do đặc tính của gỗ cao su là nhẹ, vân gỗ có màu đặc trưng tự nhiên, sau khi được xử lý theo đúng quy trình kỹ thuật thì có thể chống mối mọt, các sản phẩm đồ

gỗ làm bằng gỗ cao su vẫn có phân khúc thị trường riêng nên nguy cơ xuất hiện các sản phẩm cạnh tranh trực tiếp hầu như là chưa có.

Tuy nhiên, các loại nguyên liệu khác để sản xuất đồ gỗ như ván ép, ván MDF ngày càng phong phú, đa dạng về chất lượng, chủng loại. Do đó, ta có thể xem các loại nguyên liệu này là đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của công ty.

Giày thể thao, đế giày, tấm EVA làm bằng cao su vẫn được ưa chuộng và sử dụng rộng rãi. Sản phẩm thay thế không có.

2.2.2.5 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico):

Sau đây là ma trận đánh giá các yếu tố của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) đã được nhận định và đánh giá bằng trực giác và lấy ý kiến tham khảo các cán bộ lãnh đạo của công ty. Các yếu tố được sắp xếp theo mức độ quan trọng đối với công ty. Sau đó, phân loại theo mức phản ứng của công ty đối với từng yếu tố:

4: phản ứng tốt nhất

3: phản ứng trên trung bình

2: phản ứng trung bình;

1: ít phản ứng

Ma trận EFE được trình bày thành bảng sau:

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Diện tích trồng cây cao su phát triển mạnh	0,04	2	0,08

	→ sản lượng mủ cao su tăng nhanh			
2	Triển vọng phát triển của ngành công nghiệp cao su (sản xuất săm, lốp)	0,05	3	0,15
3	Thị trường nước ngoài bắt đầu có xu hướng chuyển các đơn đặt hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam	0,10	3	0,3
4	Thị trường nội địa là thị trường tiềm năng về sản phẩm gỗ chế biến	0,08	2	0,16
5	Nguồn nguyên liệu gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới	0,15	4	0,6
6	Nhà nước vẫn đang có chính sách ưu đãi về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu	0,03	2	0,06
7	Giá mủ cao su đang tiếp tục tăng cao	0,05	3	0,15
8	Kinh tế Tp. HCM phát triển nhanh chóng trong những năm tới với chương trình chỉnh trang đô thị và Chính phủ mở rộng đối tượng tham gia thị trường bất động sản như Việt kiều	0,04	2	0,08
9	Cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu vẫn chủ yếu ở dạng sản phẩm thô	0,04	3	0,12
10	Áp lực cạnh tranh do hội nhập đối với các mặt hàng của các doanh nghiệp trong Asean sản xuất	0,10	2	0,2
11	Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu	0,15	4	0,6
12	Sự cạnh tranh gay gắt từ những công ty sản xuất giày có cùng quy mô	0,12	2	0,24
13	Sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, bất động sản	0,05	1	0,05
	Tổng cộng	1		2,79

Nhận xét:

Số điểm quan trọng tổng cộng là **2,79** so với số điểm trung bình là 2,5. Điều này cho ta thấy công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) có khả năng phản ứng chỉ ở mức trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu là một trong những yếu tố cản trở quá trình phát triển của công ty. Sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty hoạt động trong cùng ngành sản xuất, gia công giày, đặc biệt là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài cũng ảnh hưởng nhiều đến kế hoạch sản xuất kinh doanh của các xí nghiệp sản xuất và gia công giày trực thuộc công ty. Với lĩnh vực xây dựng và kinh doanh bất động sản, công ty chỉ mới bắt đầu thâm nhập thị trường nhưng vấp phải sự cạnh tranh quyết liệt từ các công ty đã và đang phát triển tốt. Đây cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến việc hoàn thành các mục tiêu mà công ty đề ra.

Tuy nhiên, mức phản ứng của công ty đối với các mối đe dọa nêu trên chỉ ở mức trung bình. Vì vậy, chiến lược phát triển của công ty phải tập trung nâng cao khả năng phản ứng của công ty đối với các mối đe dọa này.

2.2.2.6 Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Song song với việc phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ta sử dụng công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh để đánh giá và phân tích một cách đầy đủ hơn về những ưu điểm, nhược điểm của đối thủ cạnh tranh. Việc lập ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng trên cơ sở bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động đến đối thủ cạnh tranh và các yếu tố bên trong của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến mặt mạnh, mặt yếu của đối thủ cạnh tranh đó.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh

STT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Công ty Savimex		Công ty Đức Thành		Rubico	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Thị phần	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
2	Khả năng cạnh tranh giá	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
3	Chất lượng sản phẩm	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
4	Hiểu biết về khách hàng truyền thống	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
5	Công tác quản lý	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
6	Kinh nghiệm	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
7	Khả năng tài chính	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
8	Đội ngũ cán bộ	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
9	Định vị sản phẩm	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
10	Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
11	Mạng lưới sản xuất và tiêu thụ	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	Tổng cộng	1		3,27		3,01		3,19

Nhận xét:

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh, chúng ta có thể xếp hạng các đối thủ cạnh tranh như sau: công ty Savimex đứng thứ nhất với tổng số điểm quan trọng là cao nhất 3,27; kế đến là công ty Rubico với tổng số điểm quan trọng là 3,19; sau cùng là công ty đồ gỗ Đức Thành với tổng số điểm quan trọng là 3,01.

Công ty Savimex với đội ngũ cán bộ công nhân viên, nhà xưởng được trang bị máy móc công nghệ tiên tiến chính là một đối thủ cạnh tranh rất mạnh. Công ty Savimex ứng phó rất hiệu quả đối với các yếu tố quan trọng của môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Công ty Savimex phản ứng rất tốt đối với sự thay đổi, cạnh tranh về giá trên thị trường. Mặt khác, trong suốt quá trình phát triển của mình, công ty đã không ngừng nâng cao trình độ cho các cán bộ quản lý, đầu tư đổi mới sản phẩm.... Có thể nói, công ty Savimex là một đối thủ cạnh tranh chủ yếu với công ty Rubico trong lĩnh vực sản xuất đồ gỗ cao su.

Là một công ty tư nhân nên công ty đồ gỗ Đức Thành vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định trong công tác quản lý, tổ chức mạng lưới sản xuất cũng như sự chủ động về nguồn nguyên liệu. Tuy nhiên, đây cũng là một đối thủ đáng lo ngại khi sự khác biệt về tổng số điểm cạnh tranh so với công ty Rubico không lớn.

Nói tóm lại, công ty Rubico cần tập trung xây dựng các chiến lược phù hợp nhằm hạn chế những mặt mạnh của công ty Savimex, hoàn thiện những điểm yếu của mình, đồng thời có sự chuẩn bị phòng thủ chu đáo đối với công ty đồ gỗ Đức Thành.

2.2.3 Môi trường nội bộ:

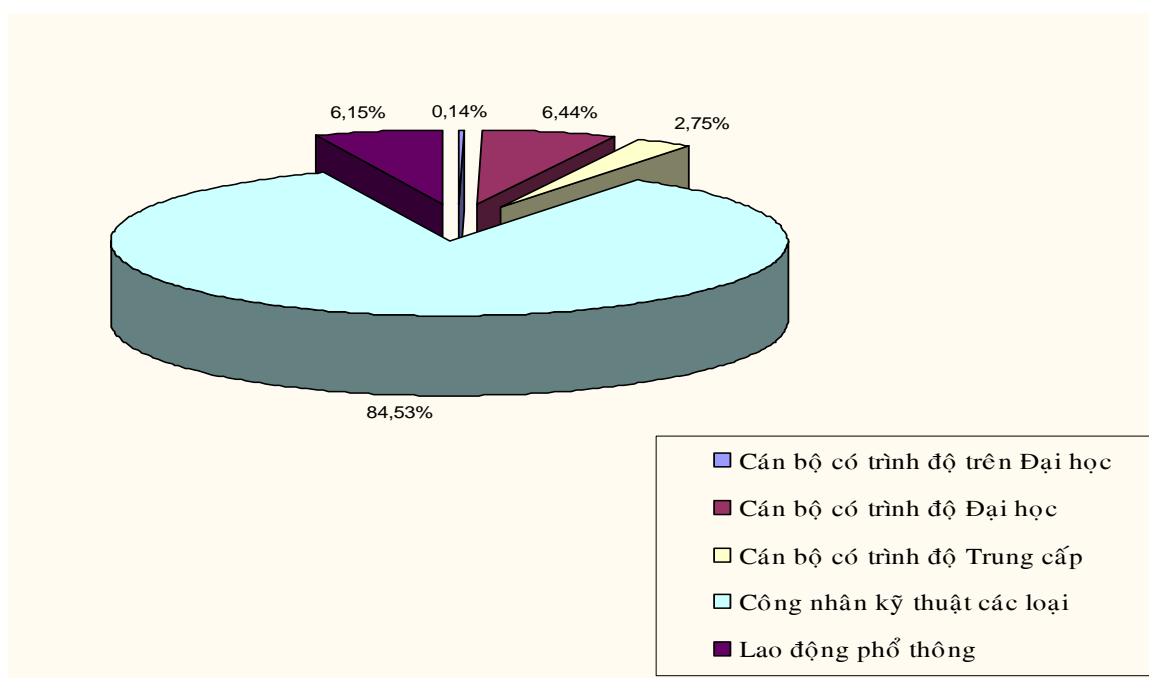
2.2.3.1 Thực trạng về nguồn nhân lực:

Hội đồng quản trị và ban giám đốc công ty là những người có kinh nghiệm lâu năm trong nghề và gắn bó lâu năm với công ty. Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc công ty được đánh giá cao với khả năng lãnh đạo và tư duy chiến lược tốt. Tổng số lao động phân theo trình độ: 1.383 người, chi tiết như sau:

Bảng 2.5: Tình hình nhân sự của công ty Rubico

Trình độ nhân sự	Số lượng (người)	Tỷ lệ
Cán bộ có trình độ trên Đại học	02	0,14%
Cán bộ có trình độ Đại học	89	6,44%
Cán bộ có trình độ Trung cấp	38	2,75%
Công nhân kỹ thuật các loại	1.169	84,53%
Lao động phổ thông	85	6,15%
Tổng cộng	1.383	100%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)



Sơ đồ 2.4: Tỷ lệ trình độ nhân sự của công ty Rubico

Nhận xét:

Tổng số cán bộ công nhân viên của công ty hơn 1.300 người thì trong đó chiếm đến 84.53% là công nhân kỹ thuật các loại, đã được đào tạo để có thể đảm nhiệm tốt hoạt động sản xuất của toàn công ty. Đây là một nguồn lực rất quan trọng cho quá trình tồn tại và phát triển của công ty. Công ty chú trọng đến quá trình đào tạo cho công nhân thường xuyên nhằm đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao của khách hàng. Đội ngũ cán bộ có trình độ Đại học chiếm tỷ lệ cao trong công ty (6,44%) sẽ là lực lượng nòng cốt trong quá trình thực hiện các

mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty một cách có hiệu quả. Số lượng lao động phổ thông với tỷ lệ 6,15% tổng số lao động của công ty chủ yếu là lao động nhập cư, chưa được đào tạo bài bản, ý thức tổ chức kỷ luật và tác phong công việc còn kém.

2.2.3.2 Phân tích tình hình tài chính của công ty:

Để đánh giá tình hình sử dụng vốn, nguồn vốn cũng như tài sản của công ty, ta tiến hành xem xét bảng cân đối kế toán của công ty trong hai năm 2004 và 2005:

Bảng 2.6: Bảng cân đối kế toán của Công ty Rubico trong năm 2005

(Đơn vị tính: đồng)

TÀI SẢN	MÃ SỐ	SỐ ĐẦU KỲ	SỐ CUỐI KỲ
A. TSLĐ VÀ ĐẦU TƯ NGẮN HẠN	100	104.350.822.357	
I. Vốn bằng tiền	110	9.502.604.787	11.191.519.541
1. Tiền mặt tại quỹ	111	1.990.300.484	1.070.804.334
2. Tiền gửi ngân hàng	112	7.512.304.303	10.120.715.207
II. Các khoản phải thu	130	42.750.737.117	59.040.767.409
1. Phải thu của khách hàng	131	16.065.125.006	21.922.776.644
2. Phải trả trước người bán	132	11.437.167.808	7.935.663.756
3. Thuế GTGT được khấu trừ	133	6.177.957.795	5.168.678.115
4. Phải thu nội bộ	134		
5. Phải thu khác	138	9.070.486.508	24.013.648.894
III. Hàng tồn kho	140	50.962.996.802	28.210.841.077
1. Hàng mua đang trên đường đi	141	166.798.800	5.352.223.268
2. Nguyên vật liệu tồn kho	142	2.583.891.300	5.684.409.671
3. Công cụ, dụng cụ tồn kho	143	179.232.869	61.098.060

4. Chi phí SXKD dở dang	144	15.048.825.474	5.311.251.008
5. Thành phần tồn kho	145	26.923.929.847	10.151.030.255
6. Hàng gửi đi bán	147	3.087.568.512	1.650.828.815
7. Hàng hoá	146	3.295.250.000	
8. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149	(322.500.000)	
IV. Tài sản lưu động khác	150	1.134.483.651	1.148.841.339
1. Tạm ứng	151	1.038.857.173	800.166.738
2. Chi phí trả trước	152	93.626.478	346.674.601
3. Thế chấp ký quỹ ngắn hạn	155	2.000.000	2.000.000
B. TSCĐ VÀ ĐẦU TƯ DÀI HẠN	200	63.951.810.228	56.416.475.409
I. Tài sản cố định	210	58.610.127.531	48.881.788.198
1. Tài sản cố định hữu hình	211	47.701.818.861	38.090.775.159
2. Tài sản cố định vô hình	211	10.908.308.670	10.791.013.039
II. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	513.883.930	181.622.917
III. Các khoản đầu tư dài hạn	220	3.749.542.023	5.562.165.407
IV. Chi phí trả trước dài hạn	231	846.461.974	1.554.104.117
V. Các khoản ký quỹ, ký cược dài hạn	240	231.794.770	236.794.770
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	250	168.302.632.585	156.008.444.775
NGUỒN VỐN	MÃ SỐ	SỐ ĐẦU KỲ	SỐ CUỐI KỲ
A. NỢ PHẢI TRẢ	300	117.093.612.025	115.820.106.884
I. Nợ ngắn hạn	310	99.891.329.724	97.358.087.629
1. Vay ngắn hạn	311	32.178.998.758	34.897.976.305
2. Nợ dài hạn đến hạn trả	312		
3. Phải trả cho người bán	313		

		29.536.791.251	14.789.361.613
4. Người mua trả tiền trước	314	15.064.636.815	15.720.271.529
5. Thuế phải nộp nhà nước	315	3.597.583.683	3.095.763.940
6. Phải trả công nhân viên	316	3.490.551.715	5.206.162.664
7. Phải trả các đơn vị nội bộ	317		
8. Các khoản phải trả, phải nộp bộ khác	318	16.022.767.502	23.648.551.578
II. Nợ dài hạn	320	17.202.282.301	18.462.019.255
1. Vay dài hạn	321	17.202.282.301	18.462.019.255
2. Nợ dài hạn	322		
III. Nợ khác	330		
B. NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU	400	51.209.020.559	40.188.337.890
I. Nguồn vốn quỹ	410	51.209.020.559	40.188.337.890
1. Nguồn vốn kinh doanh	411	57.131.712.123	38.601.639.865
2. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	412	1.104.703.069	1.104.703.069
3. Chênh lệch tỷ giá	413		
4. Quỹ phát triển kinh doanh	414	(424.783.726)	(424.783.726)
5. Quỹ dự trữ	415	(1.695.867)	(1.695.867)
6. Lãi chưa phân phối	416	(5.869.425.462)	2.028.055.105
7. Quỹ khen thưởng phúc lợi	417	(733.429.054)	(1.121.520.032)
8. Nguồn vốn đầu tư XDCB	418	1.939.476	1.939.476
II. Nguồn vốn kinh phí	420		
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	430	168.302.632.584	156.008.444.774

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài vụ)

Nhận xét:

Nhìn chung, quy mô tài sản của công ty năm 2005 giảm nhẹ so với năm 2004 (gần 8%) do công ty chủ động cân đối và giảm sản lượng tồn kho xuống chỉ còn bằng 37,70% so với năm 2004. Bên cạnh đó, công ty cũng đã nỗ lực giảm chi phí sản xuất kinh doanh dở dang chỉ bằng 35,26% so với năm 2004. “Tài sản cố định và đầu tư dài hạn” năm 2005 giảm 11,78% so với năm 2004 do công ty đã tiến hành thanh lý một số máy móc thiết bị lạc hậu tại các xí nghiệp sản xuất kinh doanh trực thuộc.

Xét về tỷ trọng của TSLĐ (2004: 62% và 2005: 65%) và TSCĐ (2004: 38% và 2005: 35%) trong tổng giá trị tài sản, ta nhận thấy công ty đã chú trọng vào việc gia tăng quy mô tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn hơn là tập trung vào tài sản cố định và đầu tư dài hạn. Công ty đã cân đối bổ sung nguồn vốn lưu động cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Tuy nhiên, về lâu dài, công ty sẽ tiến tới giảm tỷ trọng TSCĐ và đầu tư dài hạn xuống mức thấp hơn hiện nay.

Xét về “Các khoản phải thu”, ta nhận thấy công ty đang bị chiếm dụng vốn lớn (gần 38% giá trị tổng tài sản của công ty). Công ty đã và đang tiến hành mở rộng thị trường tiêu thụ cho các sản phẩm giày thể thao xuất khẩu và áp dụng hình thức thanh toán trả chậm cho các đối tác nhằm thu hút khách hàng và gia tăng thị phần.

Xét về kết cấu nguồn vốn, ta nhận thấy tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu trong tổng nguồn vốn của công ty chỉ đạt 25,76% trong năm 2005. Tỷ lệ này tương đối thấp chứng tỏ khả năng độc lập về tài chính của công ty chưa cao và chắc chắn công ty không thể tự trang trải tài sản mà phải đi vay hay chiếm dụng vốn đề phục vụ cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Chính vì vậy, công ty luôn đối đầu với các khoản nợ lớn. Nhìn vào bảng trên, ta thấy nợ ngắn hạn luôn chiếm tỷ trọng cao từ 59,35% trong năm 2004 đến 62,41 trong năm 2005 trong tổng

nguồn vốn của công ty. Tính tự chủ về tài chính của công ty kém làm cho hiệu quả kinh doanh thấp đi. Công ty thường phải vay vốn ngân hàng với mức lãi suất từ 0,85% đến 1%/tháng để khắc phục tình trạng thiếu vốn kinh doanh.

2.2.3.3 Đánh giá về tình hình sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.7: Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh

(Đơn vị tính: 1.000đồng)

STT	Các chỉ tiêu chính	2004	2005	Chênh lệch 2005/2004	
				Số tiền	%
1	Giá trị tổng sản lượng	266.653.209	189.235.451	-77.417.758	-29,03%
2	Doanh thu	382.315.689	560.133.341	177.817.652	46,51%
3	Kim ngạch xuất nhập khẩu (USD)	15.149.850	19.950.000	4.800.150	31,68%
4	Vốn kinh doanh	57.131	57.131		
5	Vốn nhà nước	55.180	55.180		
6	Lợi nhuận trước thuế	1.894.669	2.028.055	133.386	7,04%
7	Lợi nhuận sau thuế	1.288.450	1.421.385	132.935	10,32%
11	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế (trên vốn nhà nước)	2,33%	2,58%	0,25%	

(Nguồn: Phòng Kinh doanh – Xuất nhập khẩu)

Nhận xét:

Tổng doanh thu năm 2005 đã tăng mạnh so với năm 2004 (46,51%). Nguyên nhân chính là do công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 từ năm 2003 vào hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty. Hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh đã có những thay đổi đáng kể. Mặt khác, công ty tập trung mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, cải tiến tăng năng suất các xí nghiệp sản xuất gỗ cao su xuất khẩu, giày thể thao xuất khẩu. Lợi nhuận trước thuế tăng 7,04% so với năm 2004. Tuy nhiên, do công ty nhập khẩu máy móc thiết bị mới trang bị cho các xí nghiệp trực thuộc nên chi phí khấu hao và bảo dưỡng lớn. Mức lợi nhuận sau thuế vì vậy cũng không cao, chỉ tăng 0,25% so với năm 2004. Hy

vọng trong vòng 5 năm tới, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty sẽ khả quan và có hiệu quả hơn.

2.2.3.4 Hoạt động tiếp thị:

Công ty chưa có được một bộ phận marketing riêng biệt. Công ty phần lớn quan hệ mua bán, gia công cao su nguyên liệu và các sản phẩm cao su với các công ty cùng ngành hoặc các đối tác Trung Quốc nên mạng lưới kinh doanh của công ty trải dài đến tận Móng Cái. Tuy ban giám đốc công ty có ý thức về công tác marketing cho công ty, thỉnh thoảng có những buổi tổ chức giao tiếp với các khách hàng quen thuộc. Nhưng nhìn chung công tác marketing của công ty còn tồn tại những vấn đề sau:

- Công tác tiếp thị quảng cáo, tìm hiểu khách hàng ... còn bị xem nhẹ. Công ty chưa có kế hoạch, chiến lược về việc thiết lập mạng lưới phân phối và tiêu thụ sản phẩm của công ty ở thị trường trong nước. Công ty chưa có bộ phận chức năng thực hiện việc này.
- Trình độ, kinh nghiệm và quá trình tập trung thực hiện các hoạt động marketing chủ yếu do phòng Xuất nhập khẩu tự tiến hành, thiếu nhân sự phụ trách cụ thể.
- Một số hoạt động marketing của công ty mang tính tự phát, nhờ công ty đã hoạt động lâu trên địa bàn, khách hàng tự tìm đến công ty. Công ty vẫn còn bị động trong quá trình tìm kiếm khách hàng mới.

2.2.3.5 Máy móc thiết bị:

Nhìn chung, máy móc thiết bị của công ty lạc hậu về công nghệ. Các bộ phận chính cần phải được sửa chữa hoặc thay thế mới hoàn toàn. Đối với những dự án giày ra đời lúc ngành giày và đế giày đang ở giai đoạn khó khăn, công ty lại tiến hành trích khấu hao theo phương pháp sản lượng tăng dần cho những năm về sau. Tuy nhiên, giai đoạn 1998-2003, sản lượng không tăng như kế hoạch dẫn đến mức trích khấu hao cho máy móc thiết bị này rất thấp. Kết quả là những máy móc

này đến nay có giá trị còn lại rất cao so với thực tế. Bên cạnh đó, do đơn hàng giày trong năm không liên tục nên trong thời gian chờ đợi, lượng công nhân biến động lớn. Khi có đơn hàng mới thì công ty phải tiến hành tuyển công nhân mới. Công ty phải tốn thêm chi phí đào tạo lại. Mặt khác, do tay nghề công nhân mới còn yếu làm ảnh hưởng đến thao tác trong sản xuất làm cho máy móc thường xuyên bị hư hỏng, dẫn đến tỷ lệ sử dụng còn lại thấp.

2.2.3.6 Văn hoá công ty:

Văn hoá của công ty đóng vai trò quan trọng trong công tác quản trị chiến lược tại công ty. Văn hóa công ty tạo ra sự khác biệt về giá trị, chuẩn mực, những nghi thức và lễ hội riêng biệt có hiệu quả cho sự phát triển của công ty và trong việc hướng dẫn các hành vi của người lao động.

Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) được hình thành trên cơ sở sáp nhập 2 đơn vị với hai phong cách quản trị khác nhau đã tạo ra những khác biệt về văn hóa trong toàn công ty. Sự khác biệt là những đặc điểm về thái độ, suy nghĩ và làm việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, khả năng nhận thức và mức độ cố gắng để hoàn thành công việc, những chuẩn mực về hành vi giữa các cá nhân trong tổ chức, những giá trị và niềm tin sẵn có mà họ mang vào tổ chức từ những đơn vị cũ.

Đối với tuyệt đại bộ phận cán bộ, công nhân viên do công tác lâu trong cơ chế bao cấp cũ nên tính cách của người lao động mang nặng tính yên phận, thụ động. Đối với bộ phận xuất nhập khẩu, do hoạt động trong lĩnh vực có cạnh tranh mạnh nên đa số cán bộ công nhân viên trong bộ phận có phong cách nhanh nhẹn, linh hoạt hơn nhưng nhược điểm là đôi khi quá nhấn mạnh đến khía cạnh lợi nhuận ngắn hạn, có thể ảnh hưởng đến mục tiêu lâu dài của công ty.

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

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong giúp chúng ta tóm tắt và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu quan trọng của các bộ phận chức năng. Đồng thời, việc

phân tích này cũng là cơ sở để đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Các yếu tố được sắp xếp theo mức độ quan trọng đối với hoạt động của công ty. Sau đó, chúng ta sẽ phân loại từ các yếu tố điểm yếu lớn nhất, điểm yếu nhỏ nhất, điểm mạnh nhỏ nhất và điểm mạnh lớn nhất so với điểm trung bình là 2,5 điểm.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố đối với công ty	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, được đào tạo	0,05	3	0,15
2	Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn	0,08	2	0,16
3	Hệ thống các xí nghiệp chức năng có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và khả năng mở rộng sản xuất	0,05	4	0,2
4	Hệ thống quản lý chất lượng đạt chứng chỉ ISO	0,10	3	0,3
5	Công ty đã xây dựng được mối quan hệ bền vững và trung thành với một số khách hàng chính	0,13	4	0,52
6	Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	0,12	3	0,36
7	Tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh	0,05	3	0,15
8	Hoạt động marketing chưa được chú trọng	0,11	4	0,44
9	Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý thiếu và yếu	0,10	3	0,3
10	Máy móc thiết bị lạc hậu về công nghệ, các hư hỏng không được sửa chữa kịp thời	0,10	3	0,3
11	Dịch vụ hỗ trợ khách hàng còn yếu	0,06	2	0,12
12	Kinh nghiệm hạn chế trong hoạt động địa ốc	0,05	1	0,05
	Tổng cộng	1,00		3,05

Nhận xét:

Kết quả trên cho thấy công ty Rubico ở mức trung bình khá về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát. Do đó, bên cạnh việc tiếp tục phát huy những điểm mạnh đang có, công ty cần phải có hướng khắc phục những điểm yếu có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng hoạt động và phát triển của công ty như: hoạt động marketing thị trường trong nước và ngoài nước chưa được chú trọng, sự lạc hậu về công nghệ của máy móc thiết bị cũng như tâm lý ỷ lại, thụ động của nhân viên vốn dĩ từng gắn bó với công ty trước khi công ty chuyển từ doanh nghiệp nhà nước sang công ty cổ phần.

2.3 NHẬN XÉT VỀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO):

Để có thể nhận xét về thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Rubico, ta tiến hành xem xét, phân tích danh mục vốn đầu tư của công ty như sau:

Bảng 2.8: Cơ cấu doanh thu và lợi nhuận của công ty Rubico năm 2005

Hạng mục	ĐVT	Doanh thu (DT)	Lợi nhuận (LN)		LN/DT
			Số tiền	%	
Gỗ sơ chế	1,000đ	56.232.000	1.124.640	18	2,00%
Gỗ tinh chế	1,000đ	69.803.223	1.375.298	22	1,97%
Giày thể thao	1,000đ	20.362.000	417.421	7	2,05%
Đế giày thể thao	1,000đ	42.492.430	637.386	10	1,50%
Kinh doanh cao su xuất khẩu	1,000đ	200.428.000	1.603.424	25	0,80%
Kinh doanh cao su nội địa	1,000đ	170.000.800	1.190.006	18	0,70%
Cộng			6.348.175		
Khác (hoạt động tài chính)	1,000đ	814.888	(4.320.120)		
Tổng cộng	1,000đ	560.133.341	2.028.055		

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài vụ)

Qua bảng trên, ta nhận thấy các hoạt động “Kinh doanh cao su xuất khẩu”, “Gỗ tinh chế”, “Gỗ sơ chế”, và “Kinh doanh cao su nội địa” chủ yếu mang lại lợi nhuận cho công ty, trong đó quan trọng nhất là hoạt động “Kinh doanh cao su xuất khẩu”. Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh khác (như hoạt động tài chính) của công ty tạo nên thua lỗ lớn cho công ty, chiếm hơn 60% tổng lợi nhuận các hoạt động của công ty.

Bảng 2.9: So sánh thị phần

Hạng mục	Thị phần (%)		Thị phần tương đối Rubico/Công ty dẫn đầu	Mức tăng trưởng doanh thu/ngành	% Lợi nhuận/doanh thu
	Rubico	Công ty dẫn đầu			
1. Gỗ sơ chế	35,75	45,14	79,20	5%	18
2. Gỗ tinh chế	37,54	48,00	78,21	12%	22
3. Kinh doanh cao su xuất khẩu	5,2	25,3	20,55	15%	25
4. Kinh doanh cao su nội địa	6,1	32,05	19,03	7%	18

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Đầu tư)

Ta nhận thấy, mức tăng trưởng doanh thu của “Gỗ sơ chế” chỉ khoảng 5%/năm do đó không nên tiếp tục phát triển vì có thể nó đang gần bão hòa giữa cung và cầu. Mặt khác, mức sinh lợi của nó chỉ hấp dẫn khi ta duy trì với sản lượng hiện tại còn nếu gia tăng sẽ gặp khó khăn về tiêu thụ vì hiện tại có rất nhiều loại hình doanh nghiệp tham gia hoạt động trong lĩnh vực này.

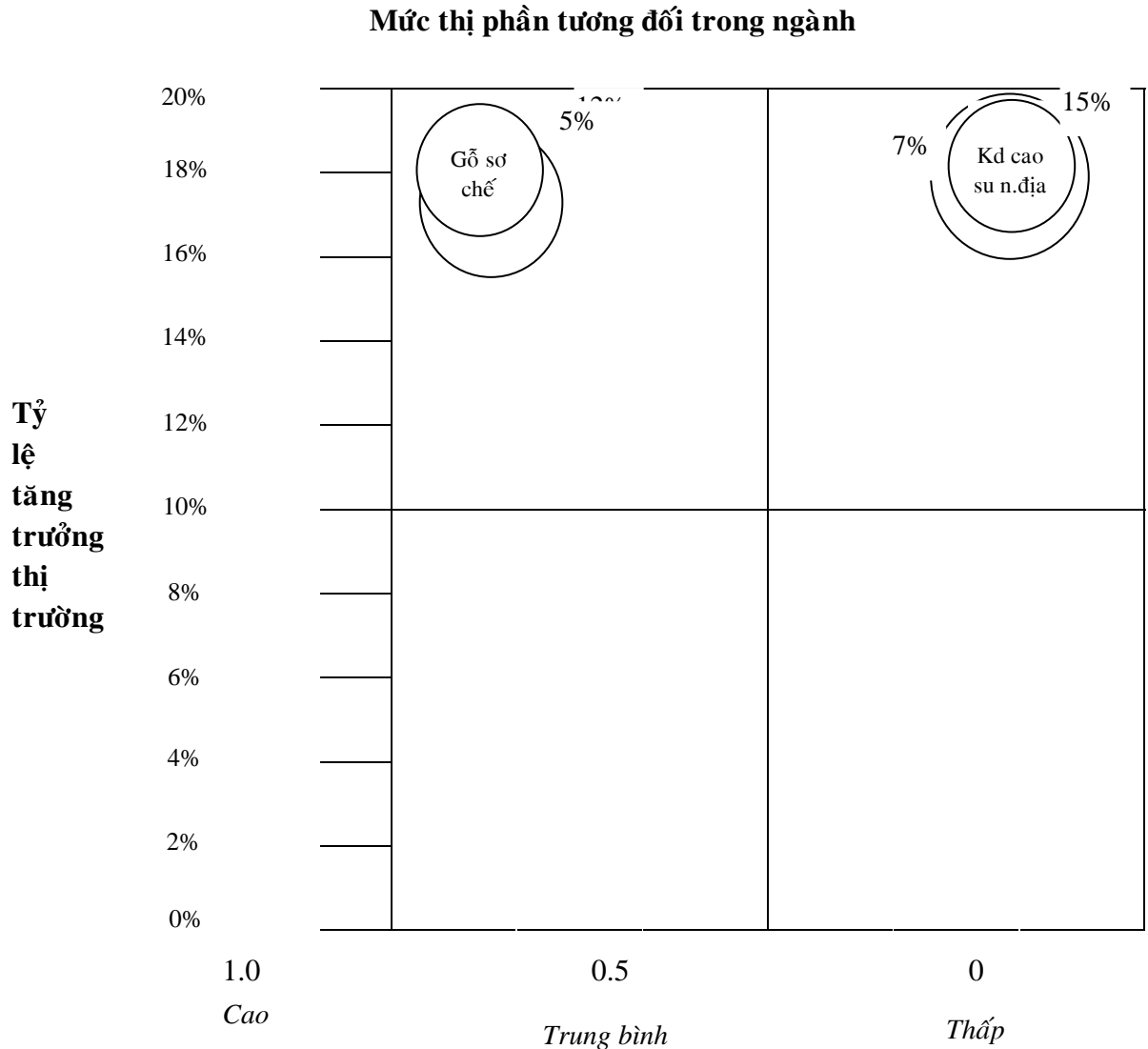
Đối với “Gỗ tinh chế” thì hoạt động này có khả năng tăng trưởng tốt hơn, mức lợi nhuận cũng tốt và công ty có lợi thế để tiến hành thu mua nguyên liệu thô từ các công ty trồng cao su trong ngành.

Đối với “Kinh doanh cao su xuất khẩu” thì hoạt động này đang phát triển rất tốt trong những năm gần đây khi giá mủ cao su liên tục tăng với tốc độ cao. Nhu cầu cao su thiên nhiên trong và ngoài nước rất cao. Do đó, công ty có thể tập

trung đẩy mạnh hoạt động này theo hướng duy trì ổn định nguồn cung cấp từ các công ty trồng và khai thác cao su trong ngành.

Đối với ‘Kinh doanh cao su nội địa’ thì công ty chú trọng gia tăng thị phần tiêu thụ trong nước. Tuy nhiên, với mức tăng trưởng khoảng 7% do nguồn cao su khai thác chủ yếu dành cho xuất khẩu chính ngạch và tiểu ngạch, công ty nên đa dạng hoá sản phẩm cung cấp cho các khách hàng hiện tại và các khách hàng tiềm năng.

Ma trận thị phần/tăng trưởng của BCG



Nhận xét:

Như vậy, ta thấy “*Gỗ tinh chế*” nằm trong ô Ngôi Sao là biểu thị cơ hội lâu dài và tốt nhất cho sự tăng trưởng và lợi nhuận cho công ty, do đó ta không thể bỏ mà phải duy trì và đa dạng hóa sản phẩm.

“*Kinh doanh cao su xuất khẩu*” nằm trong ô Dấu Hỏi thể hiện thị phần tương đối thấp nhưng có mức tăng trưởng cao và nhiều cạnh tranh. Do đó nên tận dụng mọi thời cơ để phát triển và chiếm lấy thị phần.

“*Gỗ sơ chế*” nằm trong ô Bò Sữa thể hiện thị phần cao nhưng mức tăng trưởng thấp. Hoạt động này mang lại số dư tiền nhằm hỗ trợ cho các hoạt động “*Kinh doanh cao su xuất khẩu*”.

“*Kinh doanh cao su nội địa*” nằm trong ô Con Chó có mức tăng trưởng thấp, thị phần thấp. Công ty hết sức chú trọng đến hoạt động này nhằm tránh tình trạng vốn ứ đọng gây thiếu vốn cho các hoạt động nằm trong ô Ngôi Sao.

CHƯƠNG III:

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU ĐẾN NĂM 2015

3.1 CĂN CỨ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY

3.1.1 Định hướng chiến lược của ngành và Tổng công ty cao su Việt Nam:

3.1.1.1 Định hướng chung:

Giai đoạn 2005-2010 sẽ là giai đoạn tập trung thực hiện tốt nghị quyết Đại hội thi đua yêu nước toàn quốc lần thứ 67 và tập trung triển khai thực hiện nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X. Đây chính là thời kỳ ngành cao su đi sâu vào Đoàn kết – Trí tuệ – Dân chủ – Đổi mới đòi hỏi Tổng công ty cao su Việt Nam phải có những bước đột phá mới, tận dụng các cơ hội to lớn, chuyển mạnh sang sản xuất hàng hoá với năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh tế cao hơn. Đồng thời, việc chuyển đổi này giúp tổng công ty đủ khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Trước những thách thức và cơ hội đó, Tổng công ty cao su Việt Nam hướng tới xây dựng một nền kinh tế Nông – Công nghiệp và Dịch vụ bằng cách sản xuất hàng hoá tập trung với quy mô lớn, hiện đại, hiệu quả và bền vững, có năng suất chất lượng và sức cạnh tranh cao trên cơ sở ứng dụng các thành tựu khoa học, công nghệ tiên tiến để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường trong nước và xuất khẩu. Xây dựng công ty thành một tập đoàn kinh tế vững mạnh. Đời sống cán bộ, công nhân viên ngày càng được ấm no, hạnh phúc. Xây dựng tổng công ty thực sự

đoàn kết, công bằng, dân chủ, văn minh với cơ cấu kinh tế mới có quan hệ sản xuất phù hợp với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất.

3.1.1.2 Định hướng về sản xuất kinh doanh:

Chuyển từ định hướng sản xuất, xuất khẩu cao su nguyên liệu là chính sang định hướng ưu tiên sản xuất, xuất khẩu các sản phẩm công nghiệp cao su, sản phẩm gỗ cao su kết hợp với xuất khẩu cao su nguyên liệu.

Đối với khu vực trồng và chế biến cao su nguyên liệu:

- Tận dụng triệt để diện tích thích hợp vừa còn có thể mở rộng (khoảng 50.000ha) để trồng cao su, đưa tổng diện tích cao su cả nước lên 500.000ha và ổn định diện tích này để thâm canh tăng năng suất, đưa năng suất bình quân đạt 2 tấn/ha.
- Tăng cường đầu tư nâng cao năng lực chế biến mủ ly tâm (latex). Tăng cường đầu tư năng lực chế biến cao su kỹ thuật SVR 20, cao su tờ RSS và giảm tỷ lệ chế biến các loại cao su SVRL xuống còn 30%.

Đối với khu vực sản xuất các sản phẩm công nghiệp cao su:

- Đầu tư phát triển công nghiệp sản xuất các loại săm lốp cao su một cách hợp lý để phục vụ nhu cầu nội địa và xuất khẩu. Chú ý phát triển các loại săm lốp đặc chủng (lốp xe tải nặng, lốp xe tải nhẹ, lốp ô tô du lịch rẻ tiền...) là những mặt hàng mà các công ty sản xuất lốp lớn trên thế giới ít quan tâm sản xuất để bảo đảm cạnh tranh được với họ trong điều kiện nhà nước tiến hành bỏ bảo hộ trong ngành sản xuất săm lốp trong nước khi trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới.
- Phát triển mạnh việc sản xuất các sản phẩm cao su kỹ thuật như ống cao su, băng tải...cũng chính là những thị trường nhánh mà chúng ta có thể cạnh tranh được.
- Ưu tiên phát triển công nghiệp sản xuất các sản phẩm từ latex vì đây là lĩnh vực mà ta có lợi thế cạnh tranh do nguồn nguyên liệu và lao động dồi dào.

dào, đầu tư không lớn, thị trường tiêu thụ lớn, đặc biệt đây là lĩnh vực mà các nhà đầu tư nước ngoài rất quan tâm.

➤ Ưu tiên phát triển ngành sản xuất các sản phẩm công nghiệp dùng làm nguyên phụ liệu cho ngành giày dép, may mặc như đế giày, mũ giày, chỉ thun...

Đối với khu vực chế biến đồ gỗ cao su:

➤ Tăng cường năng lực xử lý gỗ cao su, đầu tư công nghệ và thiết bị phù hợp, cải tiến mẫu mã để chế biến hết sản lượng gỗ cao su khai thác được.

➤ Xây dựng các nhà máy sản xuất ván MDF, ván ép, gỗ dúc... để tận dụng tối đa nguồn nguyên liệu gỗ cao su khai thác trong nước kể cả gỗ cành, gỗ ngọn.

3.1.2. Sứ mạng và mục tiêu của công ty:

Công việc xây dựng, đánh giá và chọn lựa chiến lược là việc ra quyết định chủ quan dựa trên các thông tin khách quan. Dựa trên những thông tin đã trình bày ở trên, chúng ta tiến hành thiết lập những mục tiêu lâu dài, đề ra những chiến lược có khả năng thay thế và chọn lựa các chiến lược để công ty có thể hoàn thành trách nhiệm và mục tiêu của mình.

3.1.2.1 Sứ mạng của công ty:

Sản xuất đế giày, giày thể thao và các sản phẩm đồ gỗ đáp ứng cao nhất yêu cầu khách hàng, phục vụ tiêu dùng nội địa và xuất khẩu. Đồng thời, công ty sẽ nghiên cứu đầu tư mở rộng thêm một số ngành nghề mới để khai thác hết tiềm năng của công ty (vốn, nguồn nhân lực, thiết bị để sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu, dịch vụ) nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế, khả năng cạnh tranh, bảo đảm đời sống và thu nhập ổn định cho cán bộ, công nhân viên của công ty.

3.1.2.2 Mục tiêu của công ty đến năm 2015:

Trong giai đoạn 2005-2015, công ty đặt ra mục tiêu cho hoạt động sản xuất kinh doanh là khai thác hết tiềm năng về vốn, nguồn nhân lực, thiết bị để sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu, dịch vụ nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế, khả năng cạnh tranh và đảm bảo đời sống và thu nhập ổn định cho cán bộ, công nhân viên.

Mục tiêu đến năm 2010:

Tổng doanh thu đạt: 465.429.500.000 đồng

Lợi nhuận trước thuế đạt: 11.500.000.000 đồng

Mục tiêu đến năm 2015:

Tổng doanh thu đạt: 539.088.000.000 đồng

Lợi nhuận trước thuế đạt: 18.000.000.000 đồng

Bảng 3.1: Mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Rubico đến năm 2015

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	SỐ LƯỢNG GIÁ TRỊ		
			2006	2010	2015
1	Sản lượng				
	Khai thác cây cao su thanh lý	Ha	1.429	1.500	1.700
	Sản phẩm gỗ sơ chế	M3	23.417	25.500	25.500.000
	Sản phẩm gỗ tinh chế	M3	7.737	8.700	8.000
	Đế giày các loại	Đôi	5.000.000	8.000.000	7.000.000
	Cao su kỹ thuật + dân dụng	Sp	600.000	1.000.000	1.500.000
	Giày thể thao các loại	Đôi	1.235.650	2.400.000	5.500.000
	Kinh doanh mũ cao su	Tấn	8.000	12.000	21.000
	Kinh doanh khác	Tấn	3.000	5.000	8.500
2	Tổng chi phí	1.000	385.213.808	453.929.500	514.088.000
3	Tổng doanh thu	1.000	390.564.436	465.429.500	539.088.000
4	Lợi nhuận trước thuế	1.000	5.350.628	11.500.000	25.000.000
5	Lợi nhuận sau thuế	1.000	3.852.452	8.280.000	18.000.000

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Đầu tư)

3.2 PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT ĐỂ ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC:

Ma trận SWOT được xây dựng trên cơ sở nhập vào các ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), và ma trận cạnh tranh. Từ phân tích SWOT và BCG cũng như sự phản ứng của công ty đối với các yếu tố bên ngoài, bên trong cũng như so với các đối thủ cạnh tranh thì các chiến lược có thể áp dụng như chiến lược SO, ST, WO, WT được đưa ra dựa trên việc sắp xếp, kết hợp các yếu tố bên trong đối với yếu tố bên ngoài quan trọng.

Qua việc phân tích ở trên, ta có thể rút ra một số yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty Rubico và tiến hành xây dựng ma trận SWOT như sau:

Các cơ hội đối với công ty Rubico:

- ❖ Diện tích trồng cây cao su phát triển mạnh → sản lượng mủ cao su tăng nhanh
- ❖ Triển vọng phát triển của ngành công nghiệp cao su (sản xuất săm, lốp)
- ❖ Thị trường nước ngoài bắt đầu có xu hướng chuyển các đơn đặt hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam
- ❖ Thị trường nội địa là thị trường tiềm năng về sản phẩm gỗ chế biến
- ❖ Nguồn nguyên liệu gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới
- ❖ Nhà nước vẫn đang có chính sách ưu đãi về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu
- ❖ Giá mủ cao su đang tiếp tục tăng cao
- ❖ Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh phát triển nhanh chóng trong những năm tới với chương trình chỉnh trang đô thị và Chính phủ mở rộng đối tượng tham gia thị trường bất động sản như Việt kiều

Các nguy cơ đối với công ty Rubico:

- ❖ Cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu vẫn chủ yếu ở dạng sản phẩm thô

- ❖ Áp lực cạnh tranh do hội nhập đối với các mặt hàng của các doanh nghiệp trong Asean sản xuất
- ❖ Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu
- ❖ Sự cạnh tranh gay gắt từ những công ty sản xuất giày có cùng quy mô
- ❖ Sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, bất động sản

Những điểm mạnh của công ty Rubico:

- ❖ Lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, được đào tạo
- ❖ Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn
- ❖ Hệ thống các xí nghiệp chức năng có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và khả năng mở rộng sản xuất
- ❖ Hệ thống quản lý chất lượng đạt chứng chỉ ISO
- ❖ Công ty đã xây dựng được mối quan hệ bền vững và trung thành với một số khách hàng chính
- ❖ Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao

Những điểm yếu của công ty Rubico:

- ❖ Tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh
- ❖ Hoạt động marketing chưa được chú trọng
- ❖ Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý thiếu và yếu
- ❖ Máy móc thiết bị lạc hậu về công nghệ, các hư hỏng không được sửa chữa kịp thời
- ❖ Dịch vụ hỗ trợ khách hàng còn yếu
- ❖ Kinh nghiệm hạn chế trong hoạt động địa ốc

Bảng 3.2: MA TRẬN SWOT

<p>CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VÀ XUẤT NHẬP KHẨU CAO SU (RUBICO)</p>	<p><u>Cơ hội (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Diện tích trồng cây cao su phát triển mạnh → sản lượng mủ cao su tăng nhanh2. Triển vọng phát triển của ngành công nghiệp cao su (sản xuất săm, lốp)3. Thị trường nước ngoài bắt đầu có xu hướng chuyển các đơn đặt hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam4. Thị trường nội địa là thị trường tiềm năng về sản phẩm gỗ chế biến5. Nguồn nguyên liệu gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới6. Nhà nước vẫn đang có chính sách ưu đãi về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu7. Giá mủ cao su đang tiếp tục tăng cao8. Kinh tế Tp. HCM phát triển nhanh	<p><u>Nguy cơ (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu vẫn chủ yếu ở dạng sản phẩm thô2. Áp lực cạnh tranh do hội nhập đối với các mặt hàng của các doanh nghiệp trong Asean sản xuất3. Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu4. Sự cạnh tranh gay gắt từ những công ty sản xuất giày có cùng quy mô5. Sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, bất động sản
---	--	--

	<p>chóng trong những năm tới với chương trình chỉnh trang đô thị và Chính phủ mở rộng đối tượng tham gia thị trường bất động sản như Việt kiều</p>	
<p><u>Điểm mạnh (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, được đào tạo 2. Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn 3. Hệ thống các xí nghiệp chức năng có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và khả năng mở rộng sản xuất 4. Hệ thống quản lý chất lượng đạt chứng chỉ ISO 5. Công ty đã xây dựng được mối quan hệ bền vững và trung thành với một số khách hàng chính 6. Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao 	<p><u>Chiến lược S-O</u></p> <p>Kết hợp: S1, S3, S4, S5 + O3, O4, O5, O6, O7 → Thâm nhập mạnh mẽ thị trường bằng việc cung cấp những sản phẩm truyền thống có chất lượng cao, giá cả cạnh tranh, ổn định nhằm chiếm lĩnh một số thị trường và khách hàng mục tiêu: chiến lược thâm nhập thị trường</p> <p>Kết hợp: S2, S6 + O1, O2, O8 → Phát triển sản phẩm công nghiệp cao su đáp ứng thị trường trong nước và xuất khẩu; Nghiên cứu đầu tư các dự án bất động sản trên cơ sở quỹ đất hiện có của công ty: chiến lược phát triển sản phẩm</p>	<p><u>Chiến lược S - T</u></p> <p>Kết hợp: S1, S2, S3, S4, S5 + T1, T4 → nâng cao chất lượng, khác biệt hoá sản phẩm nhằm tăng khả năng cạnh tranh của công ty: chiến lược nâng cao chất lượng và khác biệt hoá sản phẩm</p> <p>Kết hợp: S1, S2, S3, S5, S6 + T2, T3 → đổi mới công nghệ sản xuất và chế biến gỗ, đầu tư sản xuất mũ cao su có hàm lượng kỹ thuật cao: chiến lược đổi mới công nghệ</p>

<p><u>Điểm yếu (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh2. Hoạt động marketing chưa được chú trọng3. Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý thiếu và yếu4. Máy móc thiết bị lạc hậu về công nghệ, các hư hỏng không được sửa chữa kịp thời5. Dịch vụ hỗ trợ khách hàng còn yếu6. Kinh nghiệm hạn chế trong hoạt động địa ốc	<p><u>Chiến lược W - O</u></p> <p>Kết hợp: W1, W3 + O1, O2, O3, O4, O5, O7 → Chú trọng công tác đào tạo, nâng cao và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ quản lý, kỹ thuật: Chiến lược phát triển nguồn nhân lực</p> <p>Kết hợp: W2, W3, W4, W5 + O2, O3, O4, O5, O7 → Liên kết, hợp tác với các công ty có tiềm lực, kinh nghiệm để phát triển sản xuất kinh doanh các sản phẩm tiềm năng, đồng thời xây dựng đội ngũ marketing riêng cho công ty: Chiến lược liên kết ngang</p>	<p><u>Chiến lược W - T</u></p> <p>Kết hợp: W1, W2, W3, W4, W5 + S2, S4, S5 → Tập trung đổi mới cơ cấu, đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ, tâm huyết nhằm đối phó có hiệu quả với các đối thủ cạnh tranh: Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức</p>
--	---	---

3.3 CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỀ XUẤT:

Qua phân tích bằng ma trận SWOT, để khai thác và tận dụng tốt nhất các cơ hội bên ngoài và điểm mạnh cho mục tiêu phát triển tăng trưởng; hạn chế các nguy cơ bên ngoài cũng như khắc phục bớt các điểm yếu nội bộ của công ty Công Ty Cổ Phần Công Nghiệp Và Xuất Nhập Khẩu Cao Su (Rubico), chúng ta có thể nhận ra có khá nhiều chiến lược có thể được sử dụng bao gồm:

3.3.1 Chiến lược kết hợp nhóm S-O

3.3.1.1 Chiến lược thâm nhập thị trường:

Như đã phân tích ở trên, nhà nước vẫn đang duy trì các chính sách thuế ưu đãi cho các doanh nghiệp sản xuất và gia công hàng xuất khẩu, đặc biệt là lĩnh vực sản xuất đồ gỗ xuất khẩu – được Bộ Thương Mại đưa vào danh mục mặt hàng ưu tiên hỗ trợ xuất khẩu. Trong khi đó, nguồn gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới. Nhu cầu về sản phẩm đồ gỗ chế biến của thị trường trong và ngoài nước tăng mạnh, đặc biệt là xu hướng chuyển các đơn hàng lớn về đồ gỗ từ các nước Asean, Trung Quốc về Việt Nam. Mặt khác, giá mủ cao su ngày càng tăng hiện nay cũng tạo thuận lợi cho hoạt động xuất khẩu mủ cao su của công ty.

Với một hệ thống các xí nghiệp sản xuất, chế biến gỗ cao su nguyên liệu và đồ gỗ cao su xuất khẩu, sản xuất và gia công giày, đế giày thể thao cùng với lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, công ty Rubico hoàn toàn có khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng trong và ngoài nước. Hơn nữa, công ty cũng đã duy trì được mối quan hệ bền vững với một lượng khách hàng lớn, truyền thống.

Kết hợp các cơ hội và điểm mạnh của mình, công ty có thể tiến hành chiến lược thâm nhập thị trường mạnh mẽ bằng việc cung cấp những sản phẩm truyền thống có chất lượng cao như gỗ cao su nguyên liệu đã qua xử lý, sản phẩm đồ gỗ gia dụng làm bằng gỗ cao su, giày thể thao, giày bảo hộ lao động. Công ty cũng sẽ tập trung xây dựng một chính sách giá cả hợp lý, có tính cạnh tranh cao và ổn định

nhằm mục đích thâm nhập một số thị trường xuất khẩu mục tiêu mới, gia tăng kim ngạch xuất khẩu sang thị trường xuất khẩu truyền thống, đồng thời tiến hành tiếp cận thị trường trong nước.

3.3.1.2 Chiến lược phát triển sản phẩm:

Do ngành công nghiệp cao su phát triển chưa tương xứng với tiềm năng của ngành cao su Việt Nam khi chỉ mới sử dụng 10% sản lượng mủ cao su được sản xuất ra, định hướng chiến lược của ngành cao su là tập trung đầu tư phát triển ngành công nghiệp cao su Việt Nam trong thời gian tới. Đây chính là điều kiện thuận lợi để công ty Rubico, với tiềm lực tài chính và ban giám đốc có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm nhiều năm trong ngành, đầu tư nghiên cứu phát triển hoạt động sản xuất các sản phẩm cao su như: săm lốp, cao su kỹ thuật cao, cao su y tế và các sản phẩm từ latex.

Với quỹ đất hiện có của công ty nằm ở các tỉnh Đồng Nai, Bình Dương và thành phố Hồ Chí Minh, công ty hoàn toàn có khả năng đầu tư phát triển mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh một cách lâu dài. Tuy nhiên, để thực hiện tốt chính sách của UBND thành phố Hồ Chí Minh trong việc di dời các đơn vị sản xuất đang đóng trên địa bàn thành phố ra ngoài ô hoặc các tỉnh lân cận, công ty cần phải có kế hoạch di dời Xí nghiệp giày thể thao Vĩnh Hội ở quận 4 theo đúng chủ trương đề ra. Nhằm tận dụng có diện tích nhà xưởng tại quận 4 sau khi di dời, công ty cần nghiên cứu đầu tư và khai thác có hiệu quả các dự án bất động sản tại vị trí này.

3.3.2 Chiến lược kết hợp nhóm S-T:

3.3.2.1 Chiến lược nâng cao chất lượng và khác biệt hoá sản phẩm:

Do cơ cấu sản phẩm mủ cao su xuất khẩu của Việt Nam ở dạng sản phẩm thô vẫn chiếm tỷ trọng lớn; sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp FDI hoặc trong nước sản xuất giày, đế giày, công ty Rubico có thể tận dụng các điểm mạnh của mình thực hiện việc đầu tư nghiên cứu nâng cao chất lượng sản phẩm truyền thống, đặc biệt nâng cao khả năng sử dụng nguồn nguyên liệu mủ cao su thô trong

quá trình sản xuất các sản phẩm công nghiệp cao su. Bên cạnh đó, công ty cần thực hiện chiến lược khác biệt hoá các sản phẩm hiện có của công ty nhằm tăng tính cạnh tranh và khả năng tiếp cận một số thị trường và khách hàng tiềm năng.

3.3.2.2 Chiến lược đổi mới công nghệ:

Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế mang lại nhiều cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp trong nước, nhưng đồng thời cũng tạo nên áp lực cạnh tranh đối với các mặt hàng mà các doanh nghiệp ở các nước khác đang sản xuất một cách có hiệu quả. Trong khi đó, trình độ công nghệ và máy móc thiết bị của một số ngành sản xuất như sản xuất giày thể thao, đế giày, gỗ cao su và đồ gỗ làm bằng gỗ cao su còn lạc hậu. Đứng trước một loạt các thách thức trên, và trong xu thế tình hình cạnh tranh với các doanh nghiệp trong và ngoài nước đang ngày càng trở nên gay gắt, công ty Rubico phải cấp thiết tiến hành đổi mới công nghệ tại các xí nghiệp sản xuất trực thuộc nhằm duy trì sự tồn tại và phát triển của công ty.

3.3.3 Chiến lược kết hợp nhóm W-O:

3.3.3.1 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

Với hàng loạt các cơ hội để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và trước mắt là để tồn tại trong môi trường cạnh tranh khắc nghiệt, nguồn nhân lực chính là yếu tố then chốt quyết định đến sự thành công hay thất bại công ty. Do đó, tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh còn sót lại sau khi công ty cổ phần hoá vào năm 2004; đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung gian vừa yếu lại vừa thiếu chính là các lực cản lớn trong việc thực hiện các chiến lược kinh doanh của công ty. Vì vậy, công ty Rubico cần phải tiến hành ngay chiến lược hội nhập về phía trước: chú trọng công tác đào tạo, nâng cao và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ quản lý, kỹ thuật

3.3.3.2 Chiến lược liên kết ngang:

Công ty cần phải có một khoảng thời gian nhất định để xây dựng một đội ngũ marketing vững mạnh, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như đầu tư đổi

mới các máy móc thiết bị. Nhằm đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không bị ngưng trệ, công ty Rubico phản cân nhắc việc thực hiện chiến lược liên kết ngang: Liên kết, hợp tác với các công ty có tiềm lực, kinh nghiệm để phát triển sản xuất kinh doanh các sản phẩm tiềm năng, đồng thời xây dựng đội ngũ marketing riêng cho công ty. Đặc biệt, chiến lược này rất thích hợp cho hoạt động nghiên cứu đầu tư vào lĩnh vực xây dựng và kinh doanh bất động sản – một lĩnh vực hoàn toàn mới đối với công ty.

3.3.4 Chiến lược kết hợp nhóm W-T

3.3.4.1 Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức:

Qua quá trình phân tích tình hình nội bộ của công ty, chúng ta đã nhận diện các điểm yếu của công ty Rubico vốn vẫn là những trở ngại lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty hiện nay. Trước áp lực cạnh tranh mạnh mẽ của các công ty trong cùng lĩnh vực, cũng như nguy cơ vẫn đang tồn tại trong ngành, các điểm yếu này trở thành những “tử huyệt” có thể đẩy công ty đến bờ vực của sự phá sản. Vì vậy, công ty Rubico cần tập trung đổi mới cơ cấu, đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ, tâm huyết; đẩy mạnh việc áp dụng triệt để các hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000:2001 nhằm đối phó có hiệu quả với các đối thủ cạnh tranh; duy trì sự tồn tại và phát triển của công ty.

3.4 LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT – KINH DOANH THÍCH NGHI:

Qua phân tích ở các phần trên, chúng ta đã đưa ra một số chiến lược. Tuy nhiên, công ty Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico) với tiềm lực hạn chế của mình, công ty không thể đồng thời theo đuổi tất cả các chiến lược trên. Việc lựa chọn chiến lược được quyết định dựa trên cơ sở sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Ma trận QSPM cho phép chúng ta có thể đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế để từ đó lựa chọn chiến lược phù hợp.

Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm S-O

Các yếu tố quan trọng		Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phân loại	Thâm nhập thị trường		Phát triển sản phẩm mới		
			AS	TAS	AS	TAS	
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG							
Lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, được đào tạo	S1	3	4	12	3	9	
Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn	S2	2	3	6	4	8	
Hệ thống các xí nghiệp chức năng có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và khả năng mở rộng sản xuất	S3	4	4	16	3	12	
Hệ thống quản lý chất lượng đạt chứng chỉ ISO	S4	3	4	12	3	9	
Công ty đã xây dựng được mối quan hệ bền vững và trung thành với một số khách hàng chính	S5	4	4	16	3	12	
Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	S6	3	3	9	4	12	
Tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh	W1	3	2	6	2	6	
Hoạt động marketing chưa được	W	4	3	12	2	8	

chú trọng	2						
Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý thiếu và yếu	W 3	3	2	6	3	9	
Máy móc thiết bị lạc hậu về công nghệ, các hư hỏng không được sửa chữa kịp thời	W 4	3	3	9	1	3	
Dịch vụ hỗ trợ khách hàng còn yếu	W 5	2	2	4	1	2	
Kinh nghiệm hạn chế trong hoạt động địa ốc	W 6	1	3	3	4	4	
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI							
Diện tích trồng cây cao su phát triển mạnh, sản lượng mủ cao su tăng nhanh	O1	2	2	4	4	8	
Triển vọng phát triển của ngành công nghiệp cao su (sản xuất săm, lốp)	O2	3	2	6	4	12	
Thị trường nước ngoài bắt đầu có xu hướng chuyển các đơn đặt hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam	O3	3	4	12	1	3	
Thị trường nội địa là thị trường tiềm năng về sản phẩm gỗ chế biến	O4	2	3	6	2	4	
Nguồn nguyên liệu gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới	O5	4	4	16	1	4	
Nhà nước vẫn đang có chính sách ưu đãi về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu	O6	2	3	6	1	2	

Giá mủ cao su đang tiếp tục tăng cao	O7	3	4	12	1	3	
<i>Kinh tế Tp. HCM phát triển nhanh chóng trong những năm tới với chương trình chỉnh trang đô thị; Chính phủ mở rộng đối tượng tham gia thị trường bất động sản như Việt kiều</i>	O8	2	2	4	4	8	
Cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu vẫn chủ yếu ở dạng sản phẩm thô	T1	3	2	6	3	9	
Áp lực cạnh tranh do hội nhập đối với các mặt hàng của các doanh nghiệp trong Asean sản xuất	T2	2	2	4	2	4	
Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu	T3	4	3	12	1	4	
Sự cạnh tranh gay gắt từ những công ty sản xuất giày có cùng quy mô	T4	2	2	4	1	2	
Sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, bất động sản	T5	1	1	1	3	3	
TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN				204		160	

Nhận xét:

Qua phân tích ma trận QSPM cho nhóm S-O ta thấy: chiến lược thâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là **204**, trong khi đó chiến lược phát triển sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) chỉ **160**. Trong giai đoạn này, công ty Rubico nên tập trung cho chiến lược thâm nhập thị trường trong dài hạn và chiến lược phát triển sản phẩm trong ngắn hạn.

Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm S-T

Các yếu tố quan trọng		Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phân loại	Nâng cao chất lượng		Đổi mới công nghệ		
			A S	TAS	A S	TAS	
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG							
Lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, được đào tạo	S1	3	3	9	3	9	
Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn	S2	2	3	6	4	8	
Hệ thống các xí nghiệp chức năng có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và khả năng mở rộng sản xuất	S3	4	4	16	3	12	
Hệ thống quản lý chất lượng đạt chứng chỉ ISO	S4	3	4	12	3	9	
Công ty đã xây dựng được mối quan hệ bền vững và trung thành với một số khách hàng chính	S5	4	4	16	4	16	
Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	S6	3	3	9	4	12	
Tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh	W1	3	3	9	3	9	
Hoạt động marketing chưa được chú trọng	W2	4	2	8	2	8	

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý thiếu và yếu	W 3	3	2	6	3	9	
Máy móc thiết bị lạc hậu về công nghệ, các hư hỏng không được sửa chữa kịp thời	W 4	3	4	12	3	9	
Dịch vụ hỗ trợ khách hàng còn yếu	W 5	2	1	2	1	2	
Kinh nghiệm hạn chế trong hoạt động địa ốc	W 6	1	1	1	1	1	
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI							
Diện tích trồng cây cao su phát triển mạnh, sản lượng mủ cao su tăng nhanh	O1	2	1	2	2	4	
Triển vọng phát triển của ngành công nghiệp cao su (sản xuất săm, lốp)	O2	3	2	6	3	9	
Thị trường nước ngoài bắt đầu có xu hướng chuyển các đơn đặt hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam	O3	3	3	9	2	6	
Thị trường nội địa là thị trường tiềm năng về sản phẩm gỗ chế biến	O4	2	2	4	1	2	
Nguồn nguyên liệu gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới	O5	4	1	4	2	8	
Nhà nước vẫn đang có chính sách ưu đãi về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu	O6	2	1	2	2	4	
Giá mủ cao su đang tiếp tục tăng cao	O7	3	1	3	2	6	

Kinh tế Tp. HCM phát triển nhanh chóng trong những năm tới với chương trình chỉnh trang đô thị và Chính phủ mở rộng đối tượng tham gia thị trường bất động sản như Việt kiều	O8	2	1	2	1	2	
Cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu vẫn chủ yếu ở dạng sản phẩm thô	T1	3	3	9	2	6	
Áp lực cạnh tranh do hội nhập đối với các mặt hàng của các doanh nghiệp trong Asean sản xuất	T2	2	3	6	4	8	
Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu	T3	4	2	8	4	16	
Sự cạnh tranh gay gắt từ những công ty sản xuất giày có cùng quy mô	T4	2	2	4	2	4	
Sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, bất động sản	T5	1	1	1	1	1	
TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN				166		180	

Nhận xét:

Qua phân tích ma trận QSPM cho nhóm S-T ta thấy: chiến lược đổi mới công nghệ có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là **180**, trong khi đó chiến lược nâng cao chất lượng và khác biệt hoá sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) chỉ **166**. Do đó, trong giai đoạn này, công ty Rubico nên tập trung cho chiến lược đổi mới công nghệ trong dài hạn và chiến lược nâng cao chất lượng và khác biệt hoá sản phẩm trong ngắn hạn.

Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm W-O

Các yếu tố quan trọng		Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phân loại	Hội nhập về phía trước		Liên kết ngang		
			A S	TA S	A S	TAS	
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG							
Lượng công nhân kỹ thuật dồi dào, được đào tạo	S1	3	3	9	2	6	
Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn	S2	2	3	6	2	4	
Hệ thống các xí nghiệp chức năng có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và khả năng mở rộng sản xuất	S3	4	2	8	3	12	
Hệ thống quản lý chất lượng đạt chứng chỉ ISO	S4	3	3	9	3	9	
Công ty đã xây dựng được mối quan hệ bền vững và trung thành với một số khách hàng chính	S5	4	3	12	1	4	
Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	S6	3	2	6	3	9	
Tâm lý ỷ lại, kém năng động trong hoạt động sản xuất kinh doanh	W1	3	4	12	3	9	
Hoạt động marketing chưa được chú trọng	W2	4	3	12	3	12	

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý thiếu và yếu	W 3	3	4	12	4	12	
Máy móc thiết bị lạc hậu về công nghệ, các hư hỏng không được sửa chữa kịp thời	W 4	3	2	6	3	9	
Dịch vụ hỗ trợ khách hàng còn yếu	W 5	2	2	4	3	6	
Kinh nghiệm hạn chế trong hoạt động địa ốc	W 6	1	1	1	1	1	
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI							
Diện tích trồng cây cao su phát triển mạnh, sản lượng mủ cao su tăng nhanh	O1	2	3	6	1	2	
Triển vọng phát triển của ngành công nghiệp cao su (sản xuất săm, lốp)	O2	3	3	9	3	9	
Thị trường nước ngoài bắt đầu có xu hướng chuyển các đơn đặt hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam	O3	3	4	12	3	9	
Thị trường nội địa là thị trường tiềm năng về sản phẩm gỗ chế biến	O4	2	3	6	3	6	
Nguồn nguyên liệu gỗ cao su thanh lý sẽ tăng cao trong thời gian tới	O5	4	2	8	2	8	
Nhà nước vẫn đang có chính sách ưu đãi về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu	O6	2	1	2	1	2	
Giá mủ cao su đang tiếp tục tăng	O7	3	1	3	1	3	

cao							
Kinh tế Tp. HCM phát triển nhanh chóng trong những năm tới với chương trình chỉnh trang đô thị và Chính phủ mở rộng đối tượng tham gia thị trường bất động sản như Việt kiều	O8	2	1	2	1	2	
Cơ cấu sản phẩm cao su xuất khẩu vẫn chủ yếu ở dạng sản phẩm thô	T1	3	1	3	1	3	
Áp lực cạnh tranh do hội nhập đối với các mặt hàng của các doanh nghiệp trong Asean sản xuất	T2	2	3	6	2	4	
Công nghệ, trang thiết bị chế biến gỗ cao su còn lạc hậu	T3	4	2	8	3	12	
Sự cạnh tranh gay gắt từ những công ty sản xuất giày có cùng quy mô	T4	2	3	6	3	6	
Sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, bất động sản	T5	1	1	1	1	1	
TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN				169		160	

Nhận xét:

Qua phân tích ma trận QSPM cho nhóm W-O ta thấy: chiến lược hội nhập về phía trước có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là **169**, trong khi đó chiến lược liên kết ngang có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là **160**. Tuy sự khác biệt về tổng số điểm hấp dẫn của 2 chiến lược này không lớn nhưng công ty Rubico có thể tập trung cho chiến lược hội nhập về phía trước trong dài hạn và chiến lược phát triển sản phẩm trong ngắn hạn.

Nói tóm lại, qua việc phân tích ma trận QSPM chúng ta có thể rút ra một số chiến lược được lựa chọn đối với công ty Rubico như sau:

Nhóm chiến lược	Tên chiến lược	Nội dung chủ yếu
CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY	Chiến lược thâm nhập thị trường (S1, S3, S4, S5 + O3, O4, O5, O6, O7)	Thâm nhập mạnh mẽ thị trường bằng việc cung cấp những sản phẩm truyền thống có chất lượng cao, giá cả cạnh tranh, ổn định nhằm chiếm lĩnh một số thị trường và khách hàng mục tiêu.
	Chiến lược đổi mới công nghệ (S1, S2, S3, S5, S6 + T2, T3)	Đổi mới công nghệ sản xuất và chế biến gỗ, đầu tư sản xuất mũ cao su có hàm lượng kỹ thuật cao.
CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG	Chiến lược phát triển nguồn nhân lực (W1, W3 + O1, O2, O3, O4, O5, O7)	Chú trọng công tác đào tạo, nâng cao và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ quản lý, kỹ thuật.
	Chiến lược tái cấu trúc cơ cấu tổ chức (W1, W2, W3, W4, W5 + S2, S4, S5)	Tập trung đổi mới cơ cấu, đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ, tâm huyết nhằm đối phó có hiệu quả với các đối thủ cạnh tranh.

3.5 GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3.5.1 Chiến lược thâm nhập thị trường:

➤ Tập trung đầu tư, mở rộng hoạt động sản xuất của các xí nghiệp trực thuộc nhằm nâng cao lực sản xuất các sản phẩm truyền thống của từng xí nghiệp: Xí nghiệp chế biến gỗ cao su Đông Hoà; Xí nghiệp chế biến gỗ Dĩ An; Xí nghiệp giày Vĩnh Hội; Xí nghiệp cao su Tam Hiệp.

➤ Tăng cường thêm lực lượng công nhân kỹ thuật có tay nghề cao để có thể đáp ứng yêu cầu thâm nhập thị trường mục tiêu và mở rộng thị trường trong nước.

➤ Áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000:2001 cho tất cả các xí nghiệp trực thuộc. Đối với các xí nghiệp chế biến gỗ và đồ gỗ cao su xuất khẩu, công ty tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm đạt các tiêu chuẩn xuất khẩu sang các thị trường khó tính nhưng rất tiềm năng như Mỹ, EU. Một trong những vấn đề công ty cần quan tâm chính là tiến hành áp dụng tiêu chuẩn ISO về môi trường cho các xí nghiệp này nhằm nâng cao tính cạnh tranh trên thị trường. Các xí nghiệp phải được tiêu chuẩn hoá về hệ thống xử lý nước thải, môi trường làm việc của công nhân và môi trường xung quanh.

➤ Tiếp tục duy trì và phát triển mối quan hệ bền vững với các khách hàng truyền thống như Hàn Quốc, Nhật Bản, Thụy Điển. Duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu bền vững, tăng lợi nhuận. Tăng cường đầu tư nghiên cứu các sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu của các khách hàng này. Vào thời điểm thích hợp, công ty có thể cân nhắc phát triển mối quan hệ với các khách hàng này lên một vị trí mới. Ví dụ như quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà phân phối độc quyền trong một quốc gia, nhóm quốc gia, mặt hàng, nhóm mặt hàng. Sự hợp tác sẽ luôn tuân theo quy tắc “Win-Win” (Hai bên cùng có lợi) sẽ giúp cho công ty có thể hoạch định kế hoạch sản xuất và chiến lược phát triển trong thời gian dài.

➤ Duy trì và bổ sung ngân sách dồi dào cho hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, hoạt động marketing, tìm kiếm và tiếp cận các khách hàng và

thị trường mục tiêu. Nghiên cứu cẩn thận nhu cầu hiện nay của các thị trường mục tiêu, thị hiếu và các yêu cầu về chất lượng cũng như mẫu mã của các sản phẩm.

➤ Đẩy mạnh hoạt động marketing ở thị trường *ngoài nước*, đặc biệt chiến lược marketing mix phải được nghiên cứu kỹ lưỡng và xây dựng hoàn chỉnh với sự tư vấn của các nhà tư vấn marketing chuyên nghiệp. Có thể nói, hoạt động marketing chính là yếu tố quan trọng nhất quyết định cho sự thành công hoặc thất bại của chiến lược thâm nhập thị trường này. Trước xu thế các khách hàng lớn trên thế giới bắt đầu chuyển các đơn hàng từ Trung Quốc và các nước Asean sang Việt Nam, hoạt động marketing có hiệu quả sẽ thu hút sự quan tâm của các khách hàng tiềm năng này đến sản phẩm của công ty.

➤ Đẩy mạnh hoạt động marketing ở thị trường *trong nước* vốn có nhu cầu về các sản phẩm đồ gỗ làm bằng gỗ cao su. Thiết lập một hệ thống phân phối, cửa hàng giới thiệu sản phẩm tại một số thị trường chính như Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng. Đa dạng chủng loại sản phẩm cung cấp cho thị trường trong nước bằng cách đầu tư cho đội ngũ thiết kế mẫu mã, đưa ra nhiều kiểu dáng hợp thị hiếu người tiêu dùng với giá cả cạnh tranh.

➤ Xây dựng chính sách giá cả thích hợp và linh hoạt cho từng thị trường truyền thống từ đó làm tiền đề tiến hành thâm nhập các thị trường tiềm năng. Việc xây dựng giá phải dựa trên giá cả cạnh tranh với các sản phẩm của các doanh nghiệp cùng ngành, lợi thế cạnh tranh của công ty, quan hệ cung cầu của thị trường, chính sách ưu đãi của nhà nước về thuế đối với các mặt hàng xuất khẩu. Phải tận dụng tối đa ưu thế của công ty trong quá trình xây dựng các chính sách và chiến lược giá cả.

➤ Tăng cường hoạt động xuất khẩu gỗ cao su sang khách hàng truyền thống và các khách hàng mới với sự hỗ trợ của Tổng công ty cao su Việt Nam. Nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần, gia tăng kim ngạch xuất khẩu khi giá gỗ cao su vẫn đang ở mức cao.

3.5.2 Chiến lược đổi mới công nghệ

➤ Thực hiện việc đầu tư mở rộng và nâng cấp các xí nghiệp chế biến gỗ (Xí nghiệp chế biến gỗ Dĩ An, Xí nghiệp chế biến gỗ Đông Hoà), xí nghiệp cao su (Xí nghiệp cao su Tam Hiệp, Xí nghiệp giày Vĩnh Hội). Nâng công suất chế biến các xí nghiệp chế biến gỗ đạt 30.000m³/gỗ tinh chế/năm.

➤ Đầu tư mới thiết bị công nghệ dây chuyền phun sơn treo tự động, máy chuyên dùng hoạt động theo chương trình CNC cho Xí nghiệp chế biến gỗ cao su Đông Hoà. Đầu tư mới đồng bộ máy móc chế biến gỗ tiêu chuẩn châu Âu và Đài Loan cho Xí nghiệp chế biến gỗ Dĩ An. Trong đó trang bị hệ thống tẩm áp lực và lò sấy hơi nước điều khiển tự động và hệ thống phun sơn treo.

➤ Để nâng cao năng suất và chất lượng giày thể thao, đầu tư thêm 24 dây chuyền may và 4 dây chuyền gò đồng bộ nhằm đạt công suất 10 triệu đôi/năm (năm 2010) với cơ cấu 50% sản phẩm giày chất lượng cao, 50% sản phẩm giày chất lượng trung bình.

➤ Ngoài đế giày cao su, đầu tư thêm thiết bị để sản xuất đế EVA và PU theo công nghệ ép phun nhằm đa dạng hoá sản phẩm theo yêu cầu thị trường, đạt công suất 20 triệu đôi/năm.

➤ Tập trung đầu tư, nghiên cứu các sản phẩm mới như compound, cao su kỹ thuật, dân dụng, dụng cụ học tập... nhằm tận dụng hết công suất máy móc thiết bị, lực lượng lao động và vốn đầu tư.

3.5.3 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

➤ Chiến lược này ngày càng giữ vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển một cách bền vững ở bất kỳ doanh nghiệp nào, đặc biệt trong bối cảnh tình hình cạnh tranh đang trở nên gay gắt giữa các doanh nghiệp cùng ngành, và các doanh nghiệp trong nước với các doanh nghiệp nước ngoài với nhau. Kiểm soát

chủ động nguồn nhân lực chính là cơ sở cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

➤ Chú trọng công tác đào tạo, nâng cao và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ quản lý, kỹ thuật. Phân bổ kinh phí thích hợp cho kế hoạch đào tạo lại cho cán bộ – công nhân viên hiện nay của công ty.

➤ Xây dựng các chính sách rõ ràng về tuyển dụng, bố trí nhân sự và phát triển nghề nghiệp cho các cán bộ quản lý và công nhân kỹ thuật.

➤ Xây dựng chính sách khuyến khích người lao động tự học để nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ như hỗ trợ chi phí, tạo cơ hội thử thách, thăng tiến, tăng thu nhập cho nhân viên sau khi hoàn tất khoá học.

➤ Kiểm tra định kỳ trình độ tay nghề của công nhân kỹ thuật. Có chế độ đãi ngộ thích đáng đối với các công nhân có tay nghề cao như nâng bậc lương, bổ nhiệm các vị trí cao hơn nhằm khuyến khích người lao động hoàn thiện trình độ tay nghề của mình.

➤ Thực hiện các chính sách thu hút người giỏi về công ty (cho cả bộ phận sản xuất và quản lý) như: lương bổng hấp dẫn, cổ phần ưu đãi, khen thưởng động viên kịp thời, tạo cơ hội để nâng cao trình độ.

➤ Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, đặc biệt tại các xí nghiệp sản xuất chế biến hàng xuất khẩu.

3.5.4 Chiến lược tái cấu trúc cơ cấu tổ chức:

➤ Tập trung đổi mới cơ cấu, đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ, tâm huyết nhằm đối phó có hiệu quả với các đối thủ cạnh tranh. Xây dựng lại cơ cấu tổ chức phù hợp với từng ngành sản xuất riêng biệt, trong đó chú trọng đến tầm hạn quản trị cấp trung gian nhằm đảm bảo việc thực thi triệt để các quyết định của cấp trên, phát huy khả năng sáng tạo của cấp dưới, tránh sự trùng lặp trong quản lý.

➤ Sắp xếp bộ máy tổ chức ở các xí nghiệp trực thuộc theo hướng tinh gọn, đảm bảo mối quan hệ tốt giữa các bộ phận trong tổ chức để thông tin được truyền đi nhanh chóng, kịp thời. Cân nhắc hợp lý tỷ lệ giữa khối lượng công việc và số lượng lao động, tránh tình trạng dư thừa lao động.

➤ Thành lập *bộ phận marketing* với đội ngũ nhân viên nhiều kinh nghiệm, dưới sự quản lý trực tiếp của Ban Giám Đốc. Nhiệm vụ chính của bộ phận này bao gồm:

- Xây dựng các chiến lược marketing mix cho toàn bộ công ty và từng xí nghiệp trực thuộc trong mỗi giai đoạn phát triển cụ thể.
- Đẩy mạnh việc giới thiệu thương xuyên công ty và các sản phẩm với các khách hàng hiện tại và các khách hàng tiềm năng.
- Xây dựng website riêng cho công ty nhằm quảng bá hình ảnh công ty cho các khách hàng trong và ngoài nước. Việc quản trị và cập nhật thông tin trên website phải được chú trọng và tiến hành đầy đủ. Tránh tình trạng thông tin lạc hậu tồn tại trên website trong thời gian dài.
- Công ty có thể mạnh chủ động về nguồn nguyên liệu đầu vào. Do đó, công ty có thể tiến hành các chính sách đột phá về giá trong một khoảng thời gian nhất định ở thị trường trong và ngoài nước.

➤ Thành lập *bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D)* để tiến hành nghiên cứu, thiết kế các mẫu mã mới nhằm đa dạng hoá các chủng loại sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh và phát triển của công ty.

➤ Xây dựng không khí làm việc tích cực, tạo sự hưng phấn trong công việc. Giải quyết kịp thời các mâu thuẫn nảy sinh trong công ty trên cơ sở vì mục tiêu và lợi ích của công ty.

➤ Thiết lập hệ thống thông tin có hiệu quả nhằm phản ánh kịp thời các thông tin tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, thông tin về thị trường, đối thủ cạnh tranh, nguồn nhân lực. Đảm bảo cho thông tin phải được báo cáo, phản ánh kịp

thời cho Ban Giám Đốc. Từng bước áp dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý, chỉ đạo sản xuất kinh doanh như xây dựng mạng LAN trong văn phòng công ty và từng xí nghiệp trực thuộc. Đầu tư nối mạng trong toàn bộ công ty từ văn phòng đến các xí nghiệp và chi nhánh trực thuộc công ty ở các địa bàn khác nhau.

➤ Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ chặt chẽ vì lợi ích chung của toàn công ty. Tránh tạo tâm lý căng thẳng cho cán bộ – công nhân viên. Hệ thống kiểm soát nội bộ này nếu thực hiện tốt sẽ giúp cho công ty có thể cải tiến, sửa chữa kịp thời các điểm bất cập, kiểm soát được quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, giảm chi phí của công ty, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

3.5.5 Các chiến lược chức năng khác:

➤ Thực hiện các chính sách kiểm soát và quản lý chi phí. Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn, quy trình quản lý tiền mặt. Công ty có biện pháp mời gọi vốn đầu tư của khách hàng và áp dụng phương thức thanh toán linh hoạt theo tiến độ sản xuất. Trong trường hợp cần huy động vốn lớn để đầu tư mở rộng sản xuất, công ty có thể tiến hành phát hành cổ phiếu với lãi suất cạnh tranh.

➤ Hoàn thiện quy chế tài chính cho các xí nghiệp trực thuộc. Tiến hành định kỳ các hoạt động kiểm toán nội bộ và thuê đơn vị kiểm toán độc lập hàng năm.

➤ Thành lập công ty cổ phần đầu tư hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, kinh doanh bất động sản. Tận dụng quỹ đất hiện có của công ty theo chủ trương di dời các nhà máy, xí nghiệp ra ngoài địa bàn khu dân cư của tp. Hồ Chí Minh, công ty tổ chức xây dựng và kinh doanh nhà ở để tạo thêm nguồn vốn đầu tư đổi mới máy móc, thiết bị, tạo thêm việc làm và ổn định đời sống cán bộ – công nhân viên.

KẾT LUẬN

Trong quá trình đổi mới về kinh tế, nhất là trong giai đoạn hiện nay, Chính phủ đã có những chủ trương dứt khoát, mạnh mẽ trong việc thúc đẩy việc cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nhằm tạo động lực mới cho sự phát triển của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nói chung và công ty Rubico, nói riêng, muốn tồn tại và phát triển sau khi cổ phần hoá cần phải chủ động xây dựng một chiến lược sản xuất kinh doanh tốt phù hợp với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Luận văn tốt nghiệp với đề tài “***Chiến lược phát triển của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico)***” nhằm giải quyết được hai mục tiêu chính, đó là:

➤ ***Mục tiêu thứ nhất:*** Phân tích môi trường hoạt động kinh doanh xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico)

➤ ***Mục tiêu thứ hai:*** Xây dựng và đánh giá các phương án chiến lược, từ đó lựa chọn các chiến lược kinh doanh khả thi cho Công ty cổ phần công nghiệp và xuất nhập khẩu cao su (Rubico)

Kết quả đạt được đã trả lời cho *mục tiêu thứ nhất* bao gồm:

○ Luận văn đã đạt được mục đích phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của công ty cũng như các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài có ảnh hưởng lớn đến quá trình phát triển của công ty. Việc nhận diện các yếu tố này giúp công ty có cái nhìn tổng quát về tình hình hiện tại của mình để có thể tiến hành các bước điều chỉnh thích hợp trong ngắn hạn.

○ Luận văn đã nêu được các yếu tố quan trọng cần thiết cho việc hoạch định chiến lược phát triển của công ty, đặc biệt khi công ty chỉ mới tiến hành cổ phần hoá trong năm 2004.

Kết quả đạt được đã trả lời cho *mục tiêu thứ hai*, cụ thể như sau:

○ Luận văn đã căn cứ vào việc phân tích và đánh giá tình hình nội bộ của công ty, dựa trên sự so sánh với các đối thủ cạnh tranh theo một số tiêu chuẩn nhất định. Luận văn đã nêu lên 6 điểm mạnh và 6 điểm yếu của công ty Rubico.

○ Luận văn đã dựa vào các phân tích môi trường bên ngoài, tìm ra các yếu tố là cơ hội, cũng như các yếu tố là nguy cơ đối với quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Luận văn đã nêu lên được 8 cơ hội và 5 nguy cơ đối với công ty.

○ Trong mối tương quan ma trận SWOT giữa việc kết hợp các điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu nhằm khai thác được các thời cơ bên ngoài và hạn chế các nguy cơ, luận văn đã đưa ra 7 chiến lược cụ thể. Các chiến lược này không chỉ giúp công ty có thể phát triển hoạt động của mình theo mục tiêu đề ra cho đến năm 2015. Sau các bước lựa chọn, luận văn đề xuất 4 giải pháp chiến lược tổng hợp cụ thể:

- Chiến lược thâm nhập thị trường
- Chiến lược đổi mới công nghệ
- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực
- Chiến lược tái cấu trúc cơ cấu tổ chức

KIẾN NGHỊ

KIẾN NGHỊ VỚI NHÀ NƯỚC

Kim ngạch xuất khẩu của các sản phẩm đồ gỗ chế biến ngày càng tăng mạnh và chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam. Đối với ngành sản xuất đồ gỗ bằng cây cao su, nguồn nguyên liệu trong nước vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu sản xuất. Do đó, các nhà sản xuất phải tiến hành nhập khẩu gỗ cao su nguyên liệu và phụ thuộc khá nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu này. Trước những khó khăn đó, ngành sản xuất và chế biến đồ gỗ cao su xuất khẩu rất cần sự hỗ trợ của nhà nước trong một số lĩnh vực sau:

- Nhà nước cần có các chính sách ưu đãi, khuyến khích về thuế, vốn đầu tư cho việc tăng diện tích trồng cây cao su trên cả nước, đặc biệt đối với một số khu vực có lợi thế để phát triển cây cao su trên diện rộng như Bình Dương, Đồng Nai, Nam Trung Bộ, Tây Nguyên.
- Hướng phát triển đầu tư trồng cây cao su ở các nước láng giềng như Lào, Campuchia đang là một trong những giải pháp nhằm chủ động nguồn nguyên liệu (mủ và gỗ) trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của các công ty trong nước. Điển hình là Công ty cao su Việt Lào vừa mới thành lập nhằm đầu tư trồng mới tổng diện tích gần 10.000ha cao su theo dự án phát triển vùng nguyên liệu cao su tại Lào. Tổng vốn đầu tư cho dự án này là 22 triệu đô-la Mỹ. Đối với các dự án như trên, Nhà nước cần có các chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp ở tầm vĩ mô như việc ký kết các hiệp định bảo hộ đầu tư với nước bạn, hỗ trợ tư vấn pháp lý cho việc triển khai thực hiện dự án một cách nhanh chóng, hiệu quả.
- Áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp ngoài nước gia tăng khi Việt Nam hội nhập kinh tế thế giới. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải tích cực tiến hành đầu tư, nâng cấp, đổi mới máy móc, thiết bị và nhà nước cần có các chính sách hỗ trợ về vốn cho các doanh nghiệp sản xuất, chế biến sản phẩm

xuất khẩu để đầu tư cho hoạt động sản xuất, kinh doanh (như lãi suất ưu đãi trong thời gian dài, miễn giảm thuế thu nhập doanh nghiệp)

➤ Theo định hướng chiến lược của ngành cao su, việc xây dựng ngành công nghiệp cao su được ưu tiên phát triển nhằm nâng cao khối lượng cao su sử dụng trong công nghiệp chế biến. Do đó, Nhà nước cần khuyến khích thu hút đầu tư trong và ngoài nước vào khu vực sản xuất các sản phẩm công nghiệp cao su, đặc biệt là các sản phẩm latex; đưa ngành công nghiệp này vào danh mục ưu đãi đầu tư. Bộ Thương Mại cần có các chính sách khuyến khích phát triển sản xuất các nguyên phụ liệu cho ngành công nghiệp chế biến cao su trong nước để giảm lệ thuộc vào nhập khẩu từ nước ngoài, trước mắt giảm thuế các mặt hàng nguyên phụ liệu nhập khẩu ngành cao su xuống còn 5-10%.

KIẾN NGHỊ VỚI CÔNG TY RUBICO:

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn đã nêu ra một số điểm yếu còn tồn tại trong công ty cũng như các nguy cơ đe dọa từ môi trường bên ngoài. Các chiến lược được đề xuất có khả năng hạn chế được các điểm yếu, nguy cơ và tạo điều kiện cho công ty phát triển mạnh mẽ trong giai đoạn tới. Tuy nhiên, để thực hiện tất cả các chiến lược đề xuất là một áp lực rất lớn. Vì vậy, công ty cần phải có nỗ lực rất nhiều trong quá trình thực hiện các chiến lược này. Ban giám đốc công ty trong quá trình điều hành cần nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm khắc phục một số điểm cụ thể như sau:

- Công ty chưa có một bộ phận marketing cho thị trường trong và ngoài nước.
- Công ty chưa có bộ phận nghiên cứu và phát triển các sản phẩm, thị trường mới.
- Công ty chưa chú trọng nhu cầu của thị trường nội địa đối với các sản phẩm của công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO



1. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2003), Chiến lược & Chính sách kinh doanh, NXB Thống Kê.
2. Don Taylor, Jeanne Smalling archer (2004), Để cạnh tranh với những người khổng lồ, NXB Thống Kê.
3. TS. Thái Trí Dũng (2004), Tâm lý học quản trị kinh doanh, NXB Thống Kê, TP HCM.
4. Fred R. David (2003), Khái luận về quản trị chiến lược – bản dịch Việt ngữ, NXB Thống Kê, Hà Nội.
5. TS. Bùi Lê Hà, TS. Nguyễn Đông Phong, TS.Ngô Thị Ngọc Huyền (2001), Quản trị kinh doanh quốc tế, NXB Thống Kê, TP HCM.
6. Ian Chaston (1999), Marketing định hướng vào khách hàng, bản dịch Việt ngữ, - NXB Đồng Nai.
7. Nguyễn Hữu Lam (1998), Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, NXB Giáo Dục, TP HCM.
8. Michael E. Poter (1996), Chiến lược cạnh tranh – bản dịch Việt ngữ, NXB Khoa học- Kỹ thuật, TP.HCM.
9. PGS.TS Đồng Thị Thanh Phương (2004), Quản trị sản xuất & dịch vụ, NXB Thống Kê, TP.HCM.
10. Rowan Gibson Biên tập (2004), Tư duy lại tương lai- Bản dịch Việt ngữ, NXB trẻ.
11. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu - NXB TP.HCM.
12. Tập thể tác giả (2005), Những thành tựu xuất sắc trong thời kỳ đổi mới của Tổng công ty cao su Việt Nam – NXB Giao thông vận tải.
13. Tài liệu dùng cho Hội thảo Vững tàu tổ chức ngày 8/7/2005 do Bộ Thương Mại và Hiệp hội cao su Việt Nam tổ chức.