

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

LÊ CÔNG DINH

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY
CAO SU KON TUM 2011 – 2020**

Chuyên ngành : Quản trị Kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Thị Như Liêm.

Phản biện 2: TS. Nguyễn Đình Huỳnh.

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 10 năm 2011.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Công ty TNHH một thành viên Cao su Kon Tum (*gọi tắt là Công ty Cao su Kon Tum*) là doanh nghiệp trực thuộc Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam đóng chân trên địa bàn tỉnh Kon Tum. Ngành nghề kinh doanh chủ yếu là trồng và kinh doanh cao su; sự ổn định và phát triển của Công ty cao su Kon Tum có tác động lớn đến sự ổn định và phát triển của nền kinh tế xã hội, an ninh quốc phòng của tỉnh Kon Tum.

Để doanh nghiệp có thể đứng vững trong cơ chế thị trường, các nhà lãnh đạo công ty cần phải có các quyết định về vấn đề có tầm quan trọng chiến lược. Chính vì vậy, quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của các doanh nghiệp, khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp.

Từ các lý do trên, tác giả chọn đề tài: ***"Chiến lược phát triển Công ty TNHH Một thành viên cao su Kon Tum giai đoạn 2011-2020"*** để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp thạc sĩ của mình. Qua đó giúp bản thân rút ra được các vấn đề liên quan để ứng dụng vào công tác chuyên môn ở cơ quan mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số cơ sở lý luận hoạch định chiến lược;
- Đánh giá về thực trạng chiến lược Công ty cao su Kon Tum; phân tích các mặt mạnh, các mặt còn hạn chế, cơ hội, thách thức trong sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Phân tích các cơ sở xây dựng chiến lược Công ty giai đoạn 2011 - 2020;
- Xây dựng chiến lược công ty giai đoạn 2011 - 2020.

3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp: Điều tra, thống kê, phân tích, tổng hợp;
- Phương pháp chuyên gia;
- Kế thừa các kết quả nghiên cứu đã được công bố có liên quan.

4. Phạm vi nghiên cứu

Công tác xây dựng chiến lược của Công ty cao su Kon Tum giai đoạn 2011 - 2020.

5. Kết cấu của luận văn

Kết cấu luận văn, ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn tập trung vào 3 chương sau:

- + Chương 1: Cơ sở lý luận hoạch định chiến lược
- + Chương 2: Phân tích thực trạng chiến lược của Công ty Cao su
- + Chương 3: Xây dựng chiến lược Công ty cao su Kon Tum

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1. Khái niệm về chiến lược

Có rất nhiều định nghĩa về chiến lược, nhưng gần đây, Johnson và Scholer định nghĩa: *Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan.*

Một khía cạnh khác của chiến lược là còn tùy theo cấp độ; tối thiểu có ba mức chiến lược cần được nhận diện, đó là: Chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng.

Chiến lược cấp công ty: bàn đến mục đích và phạm vi tổng thể của tổ chức.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh: chủ yếu quan tâm đến các cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể.

Chiến lược chức năng (hay chiến lược hoạt động): Là các chiến lược giúp cho các chiến lược cấp kinh doanh và cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu nhờ các bộ phận cấu thành trên phương diện các nguồn lực, các quá trình, con người và kỹ năng cần thiết.

Trong phạm vi của luận văn này chỉ nghiên cứu Chiến lược cấp công ty.

1.2. Quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược.

1.3. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài

1.3.1. Môi trường vĩ mô

Các Ngành và doanh nghiệp ở trong một môi trường vĩ mô rộng lớn, bao gồm sáu phân đoạn: Kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị pháp luật và toàn cầu.

1.3.2. Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh

Theo Michael E.Porter có 5 lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; sức mạnh thương lượng của người mua; sức mạnh thương lượng của người bán; đe dọa của các sản phẩm thay thế. Các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các công ty hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.

1.3.3. Lực lượng dẫn dắt sự thay đổi trong ngành

Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những khích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

1.4. Phân tích môi trường kinh doanh bên trong

1.4.1. Phân tích chiến lược hiện tại

• Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?

Để đánh giá công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại tốt đến mức nào, nhà quản trị phải bắt đầu từ chiến lược mà công ty đang theo đuổi. Trước hết phải nắm được cách tiếp cận chiến lược của công ty, họ đang muốn trở thành người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khác biệt, hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt một khe hở thị trường.

• Các sức mạnh và điểm yếu

Một điểm mạnh là điều mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh, như: Kỹ năng; Tài sản vật chất có giá trị, tổ chức có giá trị; Tài sản vô hình đáng giá; Khả năng cạnh tranh; Liên minh hay liên doanh hợp tác...

Một điểm yếu là điều gì đó mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi, như: thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm quan trọng; Thiếu các tài sản vô hình, tài sản vật chất, tổ chức nhân sự quan trọng có tính cạnh tranh; Thiếu hay yếu các khả năng cạnh tranh trong các lĩnh vực then chốt; các điểm yếu nội bộ...

1.4.2. Bản chất của lợi thế cạnh tranh

Một công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành. Và công ty có một lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài.

1.4.3. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh

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

1.5. Những nội dung chủ yếu của chiến lược công ty

Chiến lược cấp công ty trả lời 2 câu hỏi then chốt, đó là: Công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào và công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao. Như vậy, chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.

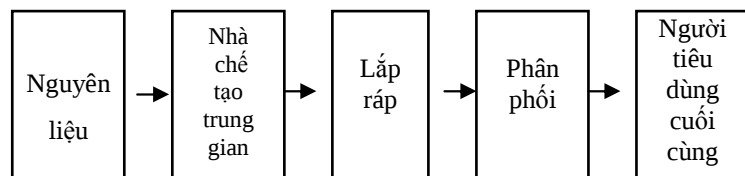
Chiến lược cấp công ty gồm các nội dung sau:

1.5.1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Là phải tập trung cạnh tranh một cách thành công trong phạm vi giới hạn của một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ.

1.5.2. Hội nhập dọc

Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (*Hội nhập về phía sau, hay ngược chiều*) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (*hội nhập về trước hay xuôi chiều*).



Hình 1.1 Chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng

Hình 1.1, chỉ ra bốn giai đoạn chính trong chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng.

Một công ty có hoạt động cơ bản ở giai đoạn lắp ráp, hội nhập ngược chiều nghĩa là nó dịch chuyển đến hoạt động chế tạo trung gian và sản xuất nguyên vật liệu. Hội nhập xuôi chiều có nghĩa là dịch chuyển đến hoạt động phân phối. Trong mỗi giai đoạn của chuỗi là một bước gia tăng giá trị vào sản phẩm.

Do đó, *hội nhập dọc chính là lựa chọn để công ty cạnh tranh trong các giai đoạn của chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng.*

Bên cạnh hội nhập xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hội nhập toàn bộ và hội nhập hình chóp

Một công ty hội nhập hoàn toàn khi nó phát tán toàn bộ đầu ra của các hoạt động nó sở hữu. Hội nhập hình chóp khi công ty mua từ các nhà cung cấp độc lập thêm vào với việc cung cấp của chính công ty, hay khi nó phát tán các đầu ra của mình tới các đầu mối độc lập thêm vào với các đầu mối của chính công ty.

* Các phương án hội nhập dọc

1.5.2.1. Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh.

Một hợp đồng ngắn hạn là một hợp đồng kết thúc trong phạm vi một năm. Lợi ích của hợp đồng ngắn hạn là thúc ép các nhà cung cấp luôn giữ giá của họ thấp ở mức thấp nhất.

1.5.2.2. Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn.

Các hợp đồng dài hạn là các mối liên hệ hợp tác lâu dài giữa hai công ty. Đặc trưng là một công ty đồng ý cung cấp cho công ty khác và công ty khác đồng ý liên tục mua từ nhà cung cấp đó nhằm hạ thấp chi phí hoặc nâng cao chất lượng đầu vào.

1.5.2.3. Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn.

Do sự thiếu tin tưởng và lo ngại bị đình trệ khi phải đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa phục vụ công ty khác, các công ty cần có liên minh chiến lược lâu dài ổn định với các công ty khác

1.5.2.4. Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.

Khai thác nguồn sáng tạo giá trị từ bên ngoài gồm các nhà thầu phụ. Dịch chuyển các hoạt động không cốt lõi của nhiều doanh nghiệp ra bên ngoài. Thuật ngữ công ty ảo dùng để mô tả các công ty theo đuổi việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược.

1.5.3. Đa dạng hóa

Chiến lược đa dạng hóa thành công sẽ tạo ra giá trị cho công ty nhờ việc tạo ra những điều kiện cho phép các đơn vị kinh doanh của công ty áp dụng các chiến lược cấp kinh doanh làm tăng thu nhập giảm chi phí. Làm tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ.

Có hai loại đa dạng hóa chủ yếu, đó là đa dạng hóa liên quan và đa dạng hóa không liên quan.

1.5.4. Soát xét lại danh mục của công ty

Là nhận dạng xem các cơ hội kinh doanh nào mà công ty nên theo đuổi. Mục đích của việc soát xét như vậy là giúp công ty xác định đơn vị nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục đưa vào danh mục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục, và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không. Có hai cách tiếp cận khác nhau.

Cách thứ nhất, sử dụng hàng loạt các kỹ thuật đã biết như ma trận hoạch định danh mục.

Cách tiếp cận thứ hai được Gary Hamel và C.K. Prahalad đề nghị. Cách tiếp cận này dựa trên khái niệm về công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải là một danh mục đơn vị kinh doanh. Việc phát triển công ty được định hướng vào duy trì

các năng lực cốt lõi, tạo lập các năng lực mới, thúc đẩy các năng lực này bằng việc áp dụng nó vào các cơ hội kinh doanh mới.

1.5.4.1. Các công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi.

Theo Gary Hamel và C.K. Prahalad, cách tiếp cận có lợi nhất hướng đến nhận diện các cơ hội kinh doanh khác nhau là nhận thức lại công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi - chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh - và sau đó xem xét cách thức phát triển các năng lực này để duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại và thúc đẩy tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

Hamel và Prahalad giữ quan điểm cho rằng việc nhận diện các năng lực cốt lõi hiện tại là bước đầu tiên để một công ty cam kết vào quá trình ra quyết định theo đuổi các cơ hội kinh doanh. Khi công ty đã nhận diện các năng lực cốt lõi của mình Hamel và Prahalad đề nghị sử dụng ma trận tương tự như hình 1.3 để thiết lập một lịch trình tạo lập và thúc đẩy các năng lực cốt lõi tạo ra cơ hội kinh doanh mới. Ma trận này phân biệt giữa các năng lực hiện có với năng lực mới, và giữa các thị trường sản phẩm mới với hiện có.

Năng lực cốt lõi	Hiện có	Hàng đầu cộng 10	Các cơ hội to lớn
		Điền vào chỗ trống	Các không gian trống
		Hiện có	Mới
Thị trường			

Hình 1.3: Phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

1.5.4.2. Chiến lược thâm nhập.

Sau khi đã soát xét các đơn vị kinh doanh khác nhau trong danh mục của công ty, quản trị công ty có thể quyết định thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới hay không. Có ba phương tiện mà công ty có thể sử

dụng để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới: đầu tư nội bộ, mua lại và liên doanh.

1.5.5. Đầu tư mới từ bên trong

1.5.5.1 Những hấp dẫn của đầu tư mới bên trong

1.5.5.2. Cạm bẫy của tự đầu tư từ bên trong

1.5.5.3 Các chỉ dẫn cho việc đầu tư mới bên trong thành công

1.5.6. Liên doanh - một chiến lược thâm nhập

Để giảm thiểu rủi ro khi thực hiện chiến lược thâm nhập, công ty có thể gia nhập vào một liên doanh với công ty khác và sử dụng liên doanh như một phương tiện để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới.

1.5.7. Tái cấu trúc

Tái cấu trúc là một chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó. Tái cấu trúc là hiện tượng toàn cầu nhưng thất bại trong chiến lược mua lại thường kéo theo một chiến lược tái cấu trúc.

1.5.8. Chiến lược cải tổ

Nhiều công ty tái cấu trúc các hoạt động của mình, tự cắt giảm các hoạt động đã đa dạng hóa của họ, bởi vì họ muốn tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó. Do đó, một bộ phận không thể thiếu được của tái cấu trúc là phát triển một chiến lược cải tổ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hay tiếp tục duy trì của công ty.

1.5.8.1. Các nguyên nhân của sự đi xuống của công ty

Bảy nguyên nhân chính xuất hiện trong hầu hết các trường hợp công ty đi xuống là: quản trị kém; bành trướng quá mức, kiểm soát tài chính không đầy đủ; chi phí cao, phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ, không dự kiến trước được sự dịch chuyển nhu cầu, sự trì trệ của tổ chức.

1.5.8.2. Các bước đi của cải tổ

Không có mô hình chuẩn về cách thức công ty đáp ứng với sự suy giảm bởi không có tình huống duy nhất nhưng có các đặc tính chung bao gồm sự thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm tập trung của chiến lược công ty, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần thiết, từng bước cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn lại, đôi khi mua lại hay tổ chức lại các hoạt động cốt lõi.

1.6. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Đã có nhiều nghiên cứu xác định quy trình hoạch định chiến lược, trong nội dung luận văn này, tôi xin tổng hợp quy trình hoạch định chiến lược với 5 bước chính như sau:

- + Bước 1: Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của Công ty.
- + Bước 2: Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp.
- + Bước 3: Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.
- + Bước 4: Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên ngoài.
- + Bước 5: Thực thi chiến lược.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC

CÔNG TY CAO SU KON TUM

2.1. Tổng quan về Công ty Cao su Kon Tum

2.1.1. Lịch sử phát triển

Công ty Cao su Kon Tum được thành lập theo quyết định số 84/QĐ - TCCS ngày 17/8/1984 của Tổng cục Cao su Việt Nam nay là Tập Đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam.

2.1.1.1. Giai đoạn từ 1984 - 1995

Do thiếu vốn đầu tư trầm trọng nên công ty chỉ trồng được 1.656 ha cao su (bình quân 150 ha/năm), đời sống của người lao động hết sức khó khăn, nhiều người đã xin nghỉ việc hoặc xin chuyển công tác khác.

2.1.1.2. Giai đoạn từ năm 1996 đến nay

Đã thực hiện phủ xanh ở 7/9 huyện - thành phố trong tỉnh Kon Tum, với tổng diện tích rất lớn, tính đến 31/12/2009 toàn công ty có 10.101,08 ha cao su.

2.1.2. Các lĩnh vực kinh doanh

- Khai hoang, trồng mới, chăm sóc, khai thác, chế biến và tiêu thụ mủ cao su nguyên liệu;
- Sản xuất cây giống cao su phục vụ trồng mới;
- Các dịch vụ khoa học kỹ thuật cao su;
- Xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp;
- Hoá chất, phân bón, và cao su;
- Thương nghiệp buôn bán;
- Liên doanh liên kết với tất cả các đối tác trong và ngoài nước về chăm sóc, khai thác và chế biến mủ cao su...

2.1.3. Vùng nguyên liệu

Tính đến năm 2010, diện tích cao su toàn tỉnh là 43.139 ha, trong đó diện tích cao su tiểu điền 20.426 ha, chiếm 47,35% tổng diện tích, tốc độ tăng diện tích bình quân từ năm 2000 - 2010 đạt khoảng 11,747%/năm. Riêng Công ty Cao su Kon Tum có 8.772,54 ha diện tích cao su khai thác và 1.424,02 ha cao su kiến thiết cơ bản.

2.1.4. Sản phẩm chính

Hiện nay Công ty có 5 loại sản phẩm chính đang được sản xuất và tiêu thụ gồm: SVR 3L, SVR 5, SVR 10, RSS 3, RSS 1.

2.1.5. Tổ chức bộ máy

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và các mối liên hệ:

+ Hội đồng thành viên: Là cơ quan đại diện chủ sở hữu (Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam) tại công ty.

+ Tổng Giám đốc Công ty: Là người đứng đầu, toàn quyền điều hành, quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công.

+ Các phó Giám đốc Công ty:

- Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật - tổ chức:

- Phó Giám đốc phụ trách XD/CB - kinh doanh:

+ Các trưởng phó phòng ban:

+ Các phòng ban Công ty:

- Phòng Kỹ thuật:

- Phòng KCS:

- Phòng Kế toán tài vụ:

- Trang thiết bị và văn phòng phẩm;

- Phòng Kinh doanh:

- Phòng Kế hoạch - XD/CB:

- Phòng Tổ chức - Lao động xã hội:
- Phòng Thanh tra bảo vệ - Quân sự động viên:
- Phòng Thi đua văn thể:
- Văn phòng:
- + Các nông trường, Xí nghiệp, Đội sản xuất và nhà máy chế

biến trực thuộc Công ty:

- + Các đơn vị hành chính sự nghiệp:
- Trung tâm y tế Công ty:
- Trường Mầm non Công ty:

2.2. Thực trạng chiến lược của Công ty trong thời gian qua

2.2.1. Sứ mệnh

Huy động tối ưu nguồn lực con người và vật chất của Công ty để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng hàng đầu, với mức giá hợp lý, thoả mãn thích đáng nhu cầu của khách hàng với trách nhiệm cao nhất.

2.2.2. Mục tiêu phát triển giai đoạn 2006 - 2010

- (1) Từng bước phấn đấu vươn lên vị trí hàng đầu trong ngành cao su Việt Nam;
- (2) Giữ vững uy tín thương hiệu Công ty trong mọi lĩnh vực hoạt động;
- (3) Phát triển Công ty với việc ứng dụng công nghệ tiên tiến, cơ cấu lại vườn cây có hiệu quả; xâm nhập và khai thác thị trường; đa dạng hoá hoạt động và hình thức sở hữu vốn;
- (4) Bảo vệ các quyền lợi hợp pháp của người lao động;
- (5) Hành động có trách nhiệm với cộng đồng, xã hội và môi trường.

2.2.3. Nội dung của chiến lược Công ty hiện tại

Trong thời gian qua, công tác hoạch định chiến lược tại Công ty chưa được nghiên cứu, áp dụng một cách có chủ định, có cơ sở khoa

học. Các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị được thực hiện trên cơ sở kế hoạch ngắn hạn được lập hàng năm cho từng công việc theo yêu cầu sản xuất, tuy nhiên đã thể hiện được định hướng chiến lược phát triển của Công ty thông qua hội nhập dọc.

2.2.4. Tổ chức thực hiện chiến lược.

Do công tác hoạch định chiến lược của công ty chưa được xây dựng một cách có hệ thống và cơ sở khoa học nên chiến lược phát triển công ty được xây dựng và thể hiện thông qua việc xây dựng và thực hiện kế hoạch hàng năm của Công ty.

2.3. Đánh giá thực trạng chiến lược của công ty

2.3.1. Lợi thế cạnh tranh

2.3.1.1. Bản chất lợi thế cạnh tranh

- Điều kiện cần: Lợi nhuận ròng biên của công ty và lợi nhuận ròng biên trung bình của ngành.
- Điều kiện đủ: Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua tăng năng xuất lao động, giảm chi phí, giá thành sản phẩm.

2.3.1.2. Nguồn gốc tạo lợi thế cạnh tranh

a. Nguồn lực hữu hình:

- Các nguồn lực tài chính.
- Các nguồn lực vật chất.
- Nguồn nhân lực.

b. Nguồn lực vô hình:

- + Giá trị thương hiệu: Sản phẩm cao su thiên nhiên Koruco.
- + Nguồn danh tiếng.

c. Các khả năng tiềm tàng.

d. Năng lực cốt lõi

Quy mô vườn cây và khả năng tài chính có ưu thế hơn, nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo chuyên nghiệp,

danh tiếng tạo dựng gần 30 năm tồn tại và khả năng quản trị sáng tạo, thể hiện thông qua bảng sau:

Bảng 2.5. Đánh giá lợi thế cạnh tranh của công ty

Lợi thế cạnh tranh	Đáng giá	Hiếm	Khó bắt chước	Không thể thay thế	Kết cục
Quy mô	có	có	không	có	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
Tài chính	có	không	có	không	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
Nhân lực	có	không	không	có	Bình đẳng
Danh tiếng	có	có	có	có	Lợi thế cạnh tranh bền vững
Khả năng quản trị	có	có	có	có	Lợi thế cạnh tranh bền vững

2.3.2. Thành tựu chiến lược

2.3.2.1. Thành tựu thị trường

Khách hàng của Công ty có thể chia thành 3 vùng thị trường khác nhau như nhóm khách hàng trong nước, nhóm khách hàng thuộc thị trường Trung Quốc và nhóm khách hàng thuộc thị trường Hàn Quốc - Đài Loan.

2.3.2.2. Thành tựu Tài chính

5 năm gần đây, các chỉ tiêu về LN trước thuế, tỷ suất LN/vốn NN, nộp NS NN và thu nhập của người lao động liên tục tăng lên.

2.3.3. Các điểm yếu và nguyên nhân

2.3.3.1. Điểm yếu

2.3.2.2. Nguyên nhân

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CAO SU KON TUM

3.1. Cơ sở xây dựng chiến lược công ty cho giai đoạn 2011 - 2020

3.1.1. Tình hình sản xuất và dự báo nhu cầu cao su thế giới

3.3.1.1. Tình hình sản xuất

Nguồn cung cao su sẽ tiếp tục khan hiếm cho đến năm 2018 khi sản xuất tăng trưởng chậm như hiện nay. Diện tích trồng cao su toàn cầu sẽ giảm trong giai đoạn 2012-2018.

3.1.1.2. Dự báo nhu cầu tiêu thụ

Sự thiếu hụt nguồn cung sẽ tiếp tục và sẽ thiếu cho đến năm 2018 ngay cả khi nhu cầu chỉ tăng ở mức vừa phải. Thiếu hụt cao su thiên nhiên có thể sẽ lên đến 1 triệu tấn vào năm 2020 do nhu cầu từ các nhà sản xuất lốp xe đã đẩy tiêu thụ lên khoảng 15,4 triệu tấn.

3.1.2. Định hướng phát triển của cao su Việt Nam

Tới năm 2020, chuyển đổi sản xuất cao su nguyên liệu và định hướng phát triển sản xuất cao su công nghiệp, xuất khẩu cao su thành phẩm kết hợp với cao su nguyên liệu. Hiện nay, xuất khẩu mới chỉ là sản phẩm thô. Trong tương lai gần cần chú ý hoàn thiện hệ thống chế biến mủ cao su - phát triển các xưởng sản xuất nhỏ với các loại sản phẩm phù hợp, nâng cao chất lượng chế biến.

3.1.3. Định hướng phát triển của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam

Đến năm 2025 đầu tư, khai thác một cách có hiệu quả nhất nguồn lực là các vườn cây cao su, nhà máy chế biến; đa dạng sản phẩm nông nghiệp trên cơ sở tận dụng triệt để và hiệu quả quỹ đất được giao. Nâng cao năng lực cán bộ, năng suất lao động và nâng cao đời sống, thu nhập của người lao động.

3.1.4. Phân tích môi trường kinh doanh của công ty.

3.1.4.1. Các thay đổi môi trường (từ năm 2011 trở đi)

- Yếu tố chính trị, pháp luật.

- Chính sách của Nhà nước:

Chính sách về xuất - nhập khẩu:

Chính sách về môi trường:

Chính sách quy hoạch vùng, địa phương:

3.1.4.2. Yếu tố kinh tế

+ Tác động của sự biến động tỉ giá:

+ Lãi suất cho vay của Ngân hàng thương mại:

+ Chu kỳ kinh tế:

+ Chính sách thuế được áp dụng:

+ Sự biến động giá dầu mỏ trên thị trường thế giới:

3.1.4.3. Yếu tố công nghệ

Những tiến bộ công nghệ trong sản xuất cao su gồm 2 lĩnh vực:

Vườn cây khai thác và chế biến.

3.1.4.4. Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh

Lực lượng cạnh tranh	Kết luận
Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng	Thấp
Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành	Cao
Năng lực thương lượng của người mua	Thấp
Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp	Cao
Các sản phẩm thay thế	Thấp

3.1.4.5. Chu kỳ ngành.

Từ năm 1950 đến nay giá cao su có nhiều biến động lớn và phụ thuộc chặt chẽ vào giá dầu mỏ thế giới. Giai đoạn (1950-2006), năm có giá cao su cao nhất là 2.108 USD/tấn (năm 2006), giá cao su thấp nhất là 332,6 USD/tấn (năm 1972). Thời kỳ 1995 - 2006 giá cao su thế giới có nhiều biến động mạnh; năm 1995 giá cao su bình quân là 1.494 USD/tấn thì đến năm 1999 giảm còn 601 USD/tấn.

3.1.4.6. Các lực lượng dẫn dắt ngành

+ Khả năng mở rộng quy mô vườn cây tại địa phương hạn chế.

+ Toàn cầu hóa:

+ Phát triển của khoa học công nghệ.

3.1.4.7. Các nhân tố then chốt cho thành công trong ngành.

+ Phát triển dựa trên nguồn lực.

+ Cung ứng sản phẩm với chất lượng cao, ổn định.

* Đánh giá sự phù hợp chiến lược và yêu cầu xây dựng chiến lược công ty.

Hiện nay chưa được xây dựng chiến lược cấp công ty một cách hệ thống, có cơ sở khoa học. Trong giai đoạn tới, cần xây dựng chiến lược phát triển công ty một cách khoa học và tổ chức thực hiện hiệu quả chiến lược đã xây dựng.

3.2. Xây dựng chiến lược Công ty

3.2.1. Xác định sứ mệnh

- Từng bước vươn lên trở thành lá cờ đầu trong ngành cao su;

- Giữ vững uy tín thương hiệu Công ty đã có;

- Đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng;

- Phát huy vai trò của người lao động, bảo vệ các quyền lợi hợp pháp của người lao động;

- Có trách nhiệm với cộng đồng xã hội và môi trường.

3.2.2. Mục tiêu phát triển

+ Sản lượng mủ cao su tăng từ 11.200 tấn năm 2010 lên 14.250 tấn năm 2015 và đến năm 2020 sản lượng mủ cao su của công ty là 21.000 tấn.

+ Năng suất tăng từ 13 tạ mủ khô /ha năm 2010 lên 15 tạ mủ khô/ha vào năm 2015 và 20 tạ mủ khô /ha đến năm 2020.

+ Tăng lợi nhuận trước thuế từ 212.850 triệu đồng năm 2010 lên 295.102 triệu đồng năm 2015 và đến năm 2020 là 530.266 triệu đồng.

+ Tiếp tục duy trì chất lượng sản phẩm và uy tín thương hiệu.

+ Giữ vững thị trường và khách hàng hiện có, thâm nhập và mở rộng thị trường khó tính như thị trường Mỹ, Nhật v.v...

3.2.3. Lựa chọn chiến lược tối ưu

Hiện tại, xét theo chuỗi sản xuất từ khâu chuẩn bị vật tư, cây giống và trồng... tới khi ra sản phẩm và tiêu thụ cao su thiên nhiên trên thị trường, công ty đã tham gia vào tất cả các khâu. Tuy nhiên, hoạt động chính của Công ty là trồng và khai thác mủ cao su. Đây cũng là khâu tạo ra doanh thu và lợi nhuận chính cho Công ty. Vì vậy, có thể nói hiện nay Công ty đã thực hiện chiến lược hội nhập dọc. Thực hiện hội nhập dọc về phía sau, Công ty đã thực hiện sản xuất cây giống cho trồng mới cao su của đơn vị; sản xuất phân bón cho hoạt động chăm sóc cao su, thuộc loại hội nhập dọc hình chóp. Thực hiện hội nhập dọc về phía trước, đã tổ chức chế biến, tiêu thụ toàn bộ mủ thô được sản xuất ra và thuộc loại hội nhập dọc toàn bộ.

Năng lực cốt lõi của Công ty xét về quy mô vườn cây, năng lực tài chính của công ty chiếm lợi thế cạnh tranh tạm thời. Về nhân lực có lợi thế bình đẳng. Riêng về danh tiếng và khả năng quản trị thì Công ty có lợi thế cạnh tranh bền vững do đơn vị đã có bề dày kinh

nghiệm hoạt động gần 30 năm. Đã xây dựng được thương hiệu cao su thiên nhiên Koruco có uy tín trên thị trường trong và ngoài nước và có khả năng về quản trị.

Chiến lược hội nhập dọc của Công ty Cao su Kon Tum giai đoạn 2011-2020 nên tập trung thực hiện theo các phương án sau:

+ Hội nhập về phía sau (hay ngược chiều):

- Tiếp tục đầu tư vào khâu sản xuất giống để tạo giống mới có năng suất cao, có khả năng chống chịu bệnh tật và thích nghi với khí hậu, thời tiết..., hạ giá thành sản phẩm để tiến tới đáp ứng đủ nhu cầu Công ty.

- Áp dụng phương án Liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn nhằm tìm kiếm các đối tác phù hợp, cung cấp vật tư, hóa chất, trang thiết bị... với chất lượng ổn định, giá cả thấp...

- Thiết lập các mối quan hệ hợp tác dài hạn với các công ty khác, giảm bớt các nguy cơ người tham gia thất hứa trong các thỏa thuận mua bán cung cấp vật tư, hóa chất, trang thiết bị...

+ Hội nhập phía trước (hay xuôi chiều):

- Tiếp tục đầu tư vào khâu chế biến thông qua đổi mới công nghệ nhằm đa dạng hóa sản phẩm, tăng chất lượng, giảm giá thành sản phẩm. Thông qua đó làm tăng thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm cao su.

- Tiếp tục đầu tư vào hoạt động phân phối và tìm kiếm thị trường ổn định, lâu dài, giá bán cao.

- Hoặc có thể áp dụng hình thức liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn (tùy theo đối tượng) trong tiêu thụ sản phẩm nhằm bán được sản phẩm liên tục cho các nhà tiêu thụ với giá cả ổn định.

- Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn với các đối tác trung tiêu thụ sản phẩm để đạt được các liên minh chiến lược lâu dài ổn định với

các công ty khác.

- Về lâu dài, Công ty có thể xem xét đầu tư vào sản xuất các sản phẩm phục vụ sản xuất hay tiêu dùng từ chính nguồn nguyên liệu cao su thiên nhiên của Công ty.

3.2.4. Các giải pháp phát triển.

3.2.4.1. Giải pháp về ổn định nguồn nguyên liệu.

3.2.4.2. Giải pháp về thị trường.

3.2.4.3. Các giải pháp công nghệ.

3.2.4.4. Giải pháp về tổ chức sản xuất.

+ Kích thích các ý tưởng cải tiến kỹ thuật.

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

3.2.4.5. Các giải pháp về marketing.

Gồm các chính sách sau đây:

+ Chính sách sản phẩm.

+ Chính sách phân phối.

+ Chính sách lôi kéo khách hàng mới và giữ chân khách hàng hiện có.

- Kỹ năng giao tiếp

- Dịch vụ chăm sóc khách hàng

- Gây dựng lòng trung thành của nhân viên

- Gây dựng và đảm bảo chữ tín

- Năng động và linh hoạt

- Sự có mặt đúng lúc của người có thẩm quyền

- Nhớ tên khách hàng

- Luôn để ý đến thông tin phản hồi từ phía khách hàng

3.2.4.6. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực.

- Tuyển dụng thêm cán bộ quản lý và kỹ thuật phù hợp với các

nhiệm vụ sản xuất kinh doanh mới kết hợp với đào tạo và đào tạo lại cho lực lượng cán bộ hiện có.

- Sắp xếp lại cơ cấu tổ chức theo hướng giảm những bộ phận dư thừa, hoạt động không hiệu quả.

- Luôn xác định con người là yếu tố có tính chất quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp..

3.2.4.7. Các giải pháp về đầu tư.

- Phân bổ vốn đầu tư hợp lý, cân nhắc thứ tự ưu tiên để đầu tư cho từng dự án.

- Bảo đảm các trình tự, thủ tục trong đầu tư theo các quy định của Nhà nước.

- Phải có quan điểm thật sự tiết kiệm trong đầu tư tránh lãng phí, tránh đầu tư các hạng mục không cần thiết hoặc chưa thật sự cần thiết.

- Lựa chọn các đối tác có kinh nghiệm, uy tín, có năng lực về tài chính, công nghệ để hợp tác đầu tư.

- Tăng cường quản lý đầu tư, thực hiện các yêu cầu về đánh giá giám sát đầu tư, bảo đảm chất lượng công trình, đánh giá được hiệu quả đầu tư.

3.2.4.8. Các giải pháp về tài chính.

Khi Công ty thực hiện chiến lược hội nhập dọc, nhất là hội nhập dọc xuôi chiều sẽ phát sinh nhu cầu vốn lớn. Công ty cần nghiên cứu triển khai hình thức thuê tài chính. Đây là loại hình thích hợp với Công ty, có ưu điểm không phải thế chấp tài sản.

3.3. Kiến nghị.

3.3.1. Đối với Chính phủ.

Có chính sách ưu tiên đối với người lao động là dân tộc thiểu số bằng việc giảm thuế thu nhập doanh nghiệp cho diện tích cao su do

công nhân là dân tộc thiểu số quản lý để tăng chi phí tiền lương cho đối tượng này, giúp họ thoát nghèo hay đào tạo nghề, ưu đãi về vốn với lãi suất thấp, giúp họ làm chủ mảnh đất của họ.

Hỗ trợ doanh nghiệp xúc tiến thương mại, giúp doanh nghiệp vững vàng hơn trong cơ chế thị trường.

3.3.2. Đối với UBND tỉnh Kon Tum

Cây cao su đã được xác định là cây xóa đói giảm nghèo với Tây nguyên và duyên hải miền Trung. Cao su là loại cây mẫn cảm với thời tiết và thổ nhưỡng, do vậy phải được tuyên truyền sâu rộng trong nhân dân, để nhân dân nhất là người dân tộc thiểu số coi nó là một cây công nghiệp hàng hóa, dễ trồng mang lại hiệu quả kinh tế cao để nhân dân đưa cây cao su vào cơ cấu cây trồng tại địa phương.

Trồng cây cao su bằng nhiều hình thức, đa dạng cách trồng nhưng phải lồng ghép giữa cao su đại điền với cao su tiểu điền. Doanh nghiệp giữ vai trò bà đỡ trong nhân dân, giúp nhân dân thực hiện các quy định kỹ thuật, giống, đào tạo khai thác và thu mua sản phẩm, tức là cả đầu vào và đầu ra. Có như vậy mới giúp người trồng cao su yên tâm sản xuất, do đó vai trò của địa phương trong việc lãnh đạo là rất quan trọng.

3.3.3. Đối với Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam

Tổ chức nhiều hội nghị mang tầm quốc tế và khu vực để tổng kết thực tiễn và đưa ra các chương trình xúc tiến thương mại thiết thực, giao lưu hội nhập kinh tế quốc tế, tìm thị trường có tính định hướng cao.

Thông qua Hiệp hội và Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, thành lập quỹ hỗ trợ xuất khẩu để hạn chế rủi ro, thống nhất các cơ chế chính sách, tránh bán phá giá.

KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu và thực hiện đề tài “Chiến lược phát triển Công ty Cao su Kon Tum giai đoạn 2011-2020”, mặc dù vẫn còn hạn chế nhất định nhưng luận văn đã làm rõ được những vấn đề rất thiết thực nhằm không ngừng hoàn thiện và phát triển một cách bền vững các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở hoạch định một chiến lược kinh doanh phù hợp, giúp các nhà quản trị nghiên cứu vận dụng phần nào vào công việc quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Những đóng góp của luận văn tập trung vào những vấn đề cụ thể sau đây:

Cơ sở lý luận về chiến lược cấp công ty có thể vận dụng vào điều kiện cụ thể của Công ty, giúp Công ty định hướng được chiến lược kinh doanh của mình phù hợp với tình hình thực tế.

Đề tài này đã đánh giá được hiện trạng về công tác xây dựng chiến lược ở Công ty cao su Kon Tum. Trên cơ sở đó đã xây dựng, lựa chọn chiến lược tối ưu để phát triển công ty trong tình hình mới. Từ đó, Công ty có cơ sở để đổi mới công tác xây dựng kế hoạch phù hợp với quy mô ngày càng phát triển của Công ty, giúp cho Công ty chủ động trong sản xuất kinh doanh, tạo đà phát triển trong nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế.

Trên cơ sở chiến lược tối ưu được lựa chọn, đề tài đã đề xuất các chính sách, giải pháp thực hiện chiến lược giai đoạn 2011-2020 và các kiến nghị đối với Chính phủ, đối với địa phương để tạo điều kiện cho ngành cao su (nói chung) phát triển và Công ty cao su Kon Tum nói riêng thực hiện được mục tiêu định hướng của mình trong giai đoạn 2011 - 2020./.