

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

H YANG NIÊ

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ
PHẦN MÍA ĐƯỜNG ĐẮKNÔNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng, năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS Trương Sĩ Quý

Phản biện 1: PGS.TS Lê Thế Giới

Phản biện 2: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 03 tháng 11 năm 2014

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. Tính cấp thiết của đề tài

Cây mía và nghề làm mật, đường ở Việt Nam đã có từ xa xưa, nhưng công nghiệp mía đường mới được bắt đầu từ thế kỷ thứ XX. Đến năm 1994, cả nước mới có 9 nhà máy đường mía, với tổng công suất gần 11.000 tấn mía ngày và 2 nhà máy đường tinh luyện công suất nhỏ, thiết bị và công nghệ lạc hậu. Hàng năm phải nhập khẩu từ 300.000 đến 500.000 tấn đường.

Năm 1995, với chủ trương “Đầu tư chiều sâu, mở rộng các nhà máy đường hiện có, xây dựng một số nhà máy có quy mô vừa và nhỏ ở những vùng nguyên liệu nhỏ. Ở những vùng nguyên liệu tập trung lớn, xây dựng các nhà máy có thiết bị công nghệ tiến tiến hiện đại, kể cả liên doanh với nước ngoài, sản lượng đường năm 2000 đạt khoảng một triệu tấn (Nghị Quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ 8). Với chương trình này rất nhiều nhà máy đường được mọc lên. Tuy nhiên sau đó, đã có khá nhiều nhà máy làm ăn thua lỗ, đường như ngành mía đường đã có thời gian bị chững lại.

Với xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế đang diễn ra chi phối tất cả các nền kinh tế trên thế giới. Việc Việt Nam gia nhập AFTA, WTO đặt các doanh nghiệp trong nước đứng trước nhiều cơ hội và thách thức lớn lao. Để tồn tại và phát triển trong một môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp cần phải xác định cho mình hướng đi, chiến lược phát triển kinh doanh đúng đắn. Các công ty mía đường Việt Nam nói chung cũng như Công ty Cổ phần Đường Đăknông nói riêng đang đứng trước nhiều cơ hội cũng như thử thách mới. Với mong muốn có thể xây dựng một chiến lược kinh doanh thích hợp cho Công ty Cổ phần Mía Đường Đăknông, tôi đã

chọn đề tài nghiên cứu: “Hoạch Định Chiến Lược Kinh Doanh Tại Công Ty Cổ Phần Mía Đường Đăknông”.

2. Mục tiêu

Đề tài nghiên cứu, hệ thống hóa về mặt lý luận liên quan đến hoạt động hoạch định chiến lược của doanh nghiệp nhằm vận dụng vào việc hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Mía Đường Đăknông.

3. Phương pháp và phạm vi nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

✓ Dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được lấy từ nhiều nguồn như: Các dữ liệu do Công ty cung cấp; Dữ liệu lấy từ sách, báo, Internet,...

✓ Dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp thu được từ việc quan sát, khảo ý kiến chuyên gia, các nhà kinh doanh trong lĩnh vực mía đường.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài này, các phương pháp sau đây được sử dụng: Phương pháp luận của phép biện chứng và duy vật lịch sử. Các phương pháp thu thập, phân tích, tổng hợp và thống kê.

3.3. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty Mía đường Đăknông từ năm 2011 đến năm 2013, luận văn hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đường cho công ty Cổ Phần Mía Đường Đăknông trong giai đoạn 2014 đến năm 2020.

4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

4.1. Ý nghĩa khoa học

Với cách tiếp cận hệ thống các vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược của công ty, cùng với những đánh giá tổng thể và phân tích toàn diện về tình hình hoạt động cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của công ty. Từ đó, tác giả đề ra các giải pháp thiết thực nhằm giúp công ty phát triển đúng hướng.

4.2. Ý nghĩa thực tiễn

Kết quả thực tế của luận văn đã nhận diện được thực trạng cũng như hạn chế của công ty Cổ Phần Mía Đường Đắk Nông, đồng thời xây dựng chiến lược và đề xuất hệ thống các giải pháp quan trọng nhằm giúp công ty có hướng đi đúng phù hợp với khả năng của công ty.

5. Tổng quan tài liệu

Nghiên cứu trong nước

Những công trình nghiên cứu về mặt lý luận có thể kể đến như Quản trị chiến lược của PGS.TS. Lê Thế Giới, của học giả Phạm Lan Anh, Nguyễn Ngọc Tiến, Chiến lược kinh doanh quốc tế của GS.TS. Nguyễn Bách Khoa,...

Những tác phẩm này về cơ bản đều là những lý luận tổng quan về quản trị chiến lược và hoạch định chiến lược kinh doanh.

Những công trình nghiên cứu ngoài nước cũng vô cùng phong phú, ngoài những tác phẩm của các tác giả lỗi lạc như M.Porter, Fred David... thì có thể kể đến một số công trình nghiên cứu khác như cuốn Strategic Management của Colin White năm 2004, cuốn Corporate Strategy của Richard Lynch năm 2006, cuốn Management of strategy: Concepst and cases của Hitt,Ireland, và Hoskisson năm 2000.

Đề tài về CLKD trong thời gian gần đây được khá nhiều người nghiên cứu - có thể kể đến là:

Chiến lược kinh doanh nước giải khát tại Nhà máy Nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi của tác giả Huỳnh Thị Thanh Ri. Công trình nghiên cứu cũng đã hệ thống lại những lý luận cơ bản về hoạch định chiến lược kinh doanh, nêu bật được thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cụ thể và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược cho doanh nghiệp.

Những công trình nghiên cứu mang tính thực tiễn trong phạm vi một doanh nghiệp mía đường cụ thể có thể kể đến là những luận văn thạc sỹ:

Luận văn thạc sỹ " Chính sách Marketing sản phẩm đường tại công ty Cổ phần đường Kontum" của tác giả Hàn Phi Hải - Đại học Đà Nẵng. Đề tài này đi sâu nghiên cứu về chính sách marketing trong doanh nghiệp, đi sâu tìm hiểu về chính sách marketing sản phẩm đường của công ty, sau đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện chính sách marketing sản phẩm đường tại công ty Cổ phần đường Kontum.

Luận văn thạc sỹ:" Hoàn thành hệ thống phân phối tại công ty Cổ phần mía đường Đăk nông" của tác giả Lê Văn Dân. Đề tài này vận dụng các lý luận về hệ thống phân phối sản phẩm đã được nghiên cứu vào điều kiện thực tiễn của công ty nhằm hoàn thiện hệ thống phân phối tạo lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Đề tài về "Hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần mía đường Đăknông" một đề tài hoàn toàn mới, chưa có một công trình chuyên sâu, hệ thống về nghiên cứu.

6. Bố cục của đề tài

Chương 1: Tổng quan về lý thuyết.

Chương 2: Thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty cổ phần mía đường Đắk Nông.

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh tại công ty cổ phần mía đường Đắk Nông

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

1.1.2. Vai trò và tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược

1.1.3. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp

a. Chiến lược cấp Công ty

b. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (cấp đơn vị kinh doanh SBU)

✓ Các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược tạo sự khác biệt

Chiến lược tập trung

c. Chiến lược chức năng

d. Chiến lược toàn cầu

1.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia làm năm bước chính [1, tr. 31], bao gồm: (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty; (2) Phân tích môi trường bên ngoài; (3) Phân tích môi trường bên trong ; (4) Lựa chọn chiến lược và (5) Thực thi chiến lược. Nhiệm vụ phân tích môi trường bên trong và bên ngoài công ty sau đó lựa chọn chiến lược thường được xem là việc xây dựng chiến lược. Thực

thi chiến lược sẽ bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát thích hợp để đưa chiến lược vào thực hiện.

1.2.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu

1.2.2 Phân tích môi trường bên ngoài

a. Phân tích môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế
- Môi trường công nghệ
- Môi trường văn hóa xã hội
- Môi trường nhân khẩu học
- Môi trường chính trị
- Môi trường toàn cầu
- Môi trường tự nhiên

b. Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh

✓ Đặc điểm của chu kỳ ngành

Theo Michael Porter, có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người cung cấp; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

c. Các lực lượng dẫn dắt ngành

Phân tích các lực lượng dẫn dắt ngành bao gồm hai bước: Nhận diện những lực lượng dẫn dắt ngành và đánh giá tác động có thể lên ngành.

d. Các nhân tố then chốt thành công

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành đó là các yếu tố chiến lược cụ thể, các đặc tính sản phẩm, các nguồn lực, các năng lực, các khả năng cạnh tranh,....

1.2.3. Phân tích bên trong

a. Điểm mạnh và điểm yếu

b. Lợi thế cạnh tranh

✓ Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó.

✓ Các nguồn lực

Nguồn lực hữu hình bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, nguồn vật chất, kỹ thuật

Nguồn lực vô hình gồm nhân sự, sáng kiến, danh tiếng.

✓ Khả năng tiềm tàng

Là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn và được xem như nguồn tạo ra khả năng. Các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh.

c. Công cụ tạo dựng các năng lực cốt lõi

Công cụ thứ nhất là bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững.

Công cụ thứ hai là phân tích chuỗi giá trị.

1.2.4 Phân tích chiến lược và lựa chọn

a. Chiến lược dẫn đạo chi phí

b. Chiến lược tạo sự khác biệt

c. Chiến lược tập trung

1.2.5 Phản hồi và kiểm tra

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÍA ĐƯỜNG ĐẮKNÔNG

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển công ty

2.1.2. Thông tin cơ bản

2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Hiện tại, cơ cấu tổ chức và quản lý của công ty chia theo chức năng. Gồm: Hội đồng quản trị; Ban giám đốc và 4 phòng chức năng, 2 bộ phận.

2.2. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY MÍA ĐƯỜNG ĐẮKNÔNG

2.2.1. Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực của công ty

2.2.2. Tình hình xây dựng sứ mệnh và mục tiêu của công ty

2.2.3. Công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh

Việc xây dựng kế hoạch của công ty hiện nay được thực hiện theo qui trình sau:

- ✓ **Xác định mục tiêu kế hoạch của công ty**
- ✓ **Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh**
- ✓ **Phân bổ kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm**
- ✓ **Thiết lập biện pháp để thực hiện kế hoạch**
- ✓ **Công tác kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch**

2.2.4 Ưu và nhược điểm của chiến lược hiện tại

a. Ưu điểm

b. Nhược điểm

2.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

2.3.1. Phân tích nguồn lực

a) Nguồn nhân sự

b. Cơ sở vật chất và kỹ thuật

✓ Diện tích sử dụng

Tổng diện tích sử dụng: 51.876 m²

**Bảng 2.2 Bảng danh mục tài sản của công ty có giá trị đến
31/12/2012**

STT	DANH MỤC TSCĐ	NGUYÊN GIÁ	GIÁ TRỊ CÒN LẠI
I	VĂN PHÒNG CÔNG TY	11,245,780,000	7,614,800,330
1	Nhà cửa, vật kiến trúc	7,058,693,000	4,887,977,998
2	Phương tiện vận tải	3,907,487,000	2,600,465,557
3	Thiết bị văn phòng	152,000,000	75,680,008
4	Tài sản vô hình	127,600,000	50,676,767
II	NHÀ MÁY ĐƯỜNG	137,650,187,855	63,568,332,151
1	Nhà cửa, vật kiến trúc	17,522,539,255	3,504,507,851
2	Máy móc thiết bị	120,127,648,600	60,063,824,300
	TỔNG CỘNG	148,895,967,855	71,183,132,481

Nguồn: Phòng tài chính kế toán

✓ Nguồn lực kỹ thuật - công nghệ

✓ Vùng nguyên liệu

Từ khi đi vào hoạt động công ty đã xây dựng chiến lược quy hoạch vùng nguyên liệu 3200 ha. Và hàng năm công ty đã đầu tư thêm để mở rộng diện tích vùng nguyên liệu đảm bảo cho sản xuất. Tháng 09 năm 2013, Công ty đã được UBND Tỉnh ĐắkLắk phê duyệt quy hoạch bổ sung vùng nguyên liệu lên 7.355 ha.

c. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.3 Một số chỉ tiêu tài chính của công ty

Các chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Ghi chú
<i>Chỉ tiêu về khả năng thanh toán</i>			
+ Hệ số thanh toán ngắn hạn: TSLĐ/Nợ ngắn hạn	0,73	0,98	
+ Hệ số thanh toán nhanh: (TSLĐ - Hàng tồn kho)/Nợ ngắn hạn	0,65	0,75	
<i>Chỉ tiêu về cơ cấu vốn</i>			
+ Hệ số Nợ/Tổng tài sản	0,66	0,70	
+ Hệ số Nợ/Vốn chủ sở hữu	2,38	3,15	
<i>Chỉ tiêu về năng lực hoạt động</i>			
+ Vòng quay hàng tồn kho: Giá vốn hàng bán /Hàng tồn kho bình quân	14,30	11,63	
+ Doanh thu thuần/Tổng tài sản	0,87	1,83	
<i>Chỉ tiêu về khả năng sinh lời</i>			
+ Hệ số Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	0,032	0,086	
+ Hệ số Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu	0,08	0,21	
+ Hệ số Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản	0,027	0,078	
+ Hệ số Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh/Doanh thu thuần	0,044	0,075	

Nguồn phòng tài chính kế toán

d. Hoạt động kinh doanh của công ty

✓ Sản phẩm và thị phần của công ty

- Sản phẩm duy nhất của công ty hiện nay là đường kính trắng RS với qui cách đóng bao là 50 kg.

- Thị phần của công ty chiếm khoảng 2% thị trường cả nước

✓ Tình hình kinh doanh của công ty mía đường Đắk Nông trong thời gian qua

d1. Sản lượng sản xuất đường qua các năm của công ty

Bảng 2.4 Tình hình sản lượng sản xuất đường qua các năm

Chỉ tiêu	ĐVT	2010	2011	2012
Diện tích mía đầu tư	Ha	3.500	4.510	4.420
Sản lượng mía ép	Tấn	122.400	179.030	170.257
Đường RS	Tấn	12.120	18.001	17.580
Mật ri	Tấn	3.844	5.940	5.106
Bùn	Tấn	293	507	482

Nguồn: Phòng kế hoạch kinh doanh

d2. Cơ cấu thị trường tiêu thụ sản phẩm đường trong thời gian qua của công ty

- Khách hàng của công ty chủ yếu là ở thị trường Thành phố Hồ Chí Minh, Buôn Ma Thuột và các khách hàng trong tỉnh. Hiện tại sản phẩm của Công ty được tiêu dùng trong tỉnh và ngoài tỉnh, bao gồm:

+ Khách hàng mua bán lẻ

+ Khách hàng mua bán sỉ

d3. Doanh thu, chi phí, lợi nhuận

e. Tình hình cải tiến kỹ thuật

Xây dựng quy trình kỹ thuật sản xuất và các định mức kinh tế kỹ thuật, có nhiều cải tiến kinh tế kỹ thuật làm tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm:

2.3.2. Phân tích chuỗi giá trị

a. Các hoạt động chính

- ***Nghiên cứu và phát triển (R&D)***
- ***Sản xuất chế biến***
- ***Lưu kho***
- ***Marketing và bán hàng:***

➤ Dịch vụ khách hàng:

b. Các hoạt động hỗ trợ

- ***Nguồn nhân lực***
- ***Thu mua nguyên liệu***
- ***Vận chuyển mía***
- ***Cơ sở hạ tầng***

2.3.3. Lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi của công ty

a. Lợi thế cạnh tranh

Được sự quan tâm của chính phủ về việc giải quyết khó khăn trong đó có ngành đường ưu tiên miễn, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp đối với đơn vị, giảm lãi suất xuống 5% / năm đối với khoản nợ vay dài hạn còn tồn đọng tại các ngân hàng thương mại, miễn, giảm tiền thuê đất . Đây là điều kiện thuận lợi để công ty giảm bớt khó khăn và có cơ hội phát triển .

b. Nhận dạng năng lực cốt lõi

Bảng 2.7 Bảng đánh giá các khả năng của công ty theo 4 chỉ tiêu của năng lực cốt lõi

Khả năng	Đáng giá	Khó bắt chước	Hiếm	Không thể thay thế
Mối quan hệ với khách hàng	có	không	không	Có
Cải tiến công nghệ	có	không	không	Không
Nguồn nhân lực lành nghề	có	không	không	Không
Mối quan hệ chặt chẽ giữa công ty với người nông dân nguồn cung ứng nguyên liệu	có	có	Có	Có

2.4. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGÀNH MÍA ĐƯỜNG

2.4.1. Phân tích ngành và cạnh tranh

a. Định nghĩa ngành

Ngành mía đường là ngành bao gồm các doanh nghiệp trồng, sản xuất đường và các phụ phẩm từ nguyên liệu là mía..

b. Mô tả ngành

c. Phân tích các lực lượng cạnh tranh trong ngành

Bảng 2.8 Năm lực lượng cạnh tranh của ngành

Năm lực lượng cạnh tranh	Mức độ đe dọa với ngành
1. Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng	Cao
2. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành	TB
3. Năng lực thương lượng của người mua	Cao
4. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp	Cao
5. Các sản phẩm thay thế	Thấp

KẾT LUẬN: Đây là một ngành không hấp dẫn.

2.4.2. Các lực lượng dẫn dắt ngành và các nhân tố then chốt thành công

a. Các lực lượng dẫn dắt ngành

- ✓ Sự thâm nhập hay rời ngành của các hãng lớn
- ✓ Thay đổi về qui định và chính sách
- ✓ Toàn cầu hóa

b. Các nhân tố then chốt cho thành công của ngành

- ✓ Sử dụng đầy đủ năng lực sản xuất để duy trì chi phí thấp
- ✓ Một mạng lưới bán buôn mạnh mẽ đến các điểm bán lẻ

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN MÍA ĐƯỜNG ĐẮKNÔNG

3.1 SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CÔNG TY CỔ PHẦN MÍA ĐƯỜNG ĐẮKNÔNG

3.1.1 Sứ mệnh

3.1.2 Mục tiêu của công ty

a. Mục tiêu dài hạn

- Phát triển diện tích đồng thời với việc đầu tư thâm canh tăng năng suất, chất lượng mía phù hợp với tiến độ triển khai thực hiện các dự án, nhanh chóng tạo vùng nguyên liệu đủ, ổn định và bền vững. Đến năm 2020 công suất mía ổn định 4000 TMN.

b. Mục tiêu ngắn hạn đến năm 2018

- Sản lượng đường 40.000 tấn/năm, chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001.

- Lợi nhuận hàng năm trên 50 tỷ VND

- Tỷ lệ chia cổ tức: 20%/năm

- Thu nhập bình quân của người lao động đạt 4-10 triệu đồng/người/tháng.

- Gia tăng lợi ích của cổ đông, CBCNV trong công ty, người trồng mía và lợi ích của cộng đồng.

3.2. PHÂN TÍCH XU HƯỚNG BIẾN ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG

3.2.1 Những biến động của môi trường bên ngoài

a. Môi trường kinh tế

✓ Tăng trưởng kinh tế và lạm phát

Bảng 3.1 Tăng trưởng kinh tế và lạm phát qua các năm

Năm	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
GDP	7.79	8.44	8.23	8.45	6.31	5,3	6,78	5,89	5,03
Tỷ lệ LP	9.5	8.4	6.6	12.36	19.89	6.52	11.75	18.13	6.81

Nguồn: Tổng cục thống kê

✓ **Lãi suất**

✓ **Tình hình biến động giá mía đường qua các năm**

b. Môi trường công nghệ

c. Môi trường văn hóa - xã hội, nhân khẩu học

d. Môi trường chính trị

Ngày 11/1/2007, Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO. Trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, Quốc hội đã ban hành và tiếp tục hoàn thiện các bộ luật. Thêm vào đó, các chính sách khuyến khích của Nhà Nước cũng có ý nghĩa rất tích cực đến công ty. Đặc biệt là các chính sách ưu đãi về thuế.

e. Môi trường tự nhiên

3.2.2. Những thay đổi có thể có của môi trường bên trong

a. Tiềm năng mở rộng thị trường

b. Chi phí nguyên vật liệu, vật tư, máy móc nhập khẩu giảm đáng kể

b. Đầu tư nước ngoài tăng

c. Tạo áp lực về năng lực cạnh tranh

d. Nhận thức về hội nhập chưa đầy đủ, sâu sắc

e. Thay đổi cách thức sản xuất đã tồn tại lâu nay

f. Chịu tác động của của thị trường thế giới thường xuyên biến động

3.3. NĂNG LỰC CỐT LÕI

Mối quan hệ giữa người trồng mía và doanh nghiệp chế biến mía đường

3.4. XÂY DỰNG PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC

3.4.1 Chiến lược chi phí thấp

a. Về chỉ tiêu lợi nhuận

Ba yếu tố cấu thành giá thành của đường là chi phí nguyên liệu mía 62,7% tổng chi phí, chi phí chế biến 32,8% và chi phí lưu thông bán hàng 1,53% (Theo luận án tiến sỹ kinh tế Nguyễn Hữu Điệp). Các yếu tố quyết định chi phí chế biến tại các nhà máy đường là công suất chế biến, công nghệ chế biến và khả năng phát huy công suất tại các nhà máy đường.

b. Về chi phí

Chi phí chủ yếu cho chiến lược này là hoàn thiện công nghệ, máy móc thiết bị cũ, và chi phí đào tạo, khảo nghiệm giống mía. Vì vậy chi phí cho thực hiện chiến lược này là thấp.

c. Về khả năng thực hiện

+ *Về nguồn lực tài chính*: So với các chiến lược khác thì chiến lược này cần ít nhất về nguồn lực tài chính vì vậy mà tự bản thân công ty cũng có thể tự tài trợ cho chiến lược này.

+ *Về nguồn lực vật chất*: Với nguồn lực vật chất hiện nay của công ty, việc thực hiện chiến lược này hoàn toàn là có khả năng thực hiện được. Nó tận dụng triệt để nguồn lực vật chất hiện có của công ty.

+ *Về nguồn nhân lực*: Với trình độ của đội ngũ lao động hiện nay của công ty đang thực hiện thì việc thực hiện chiến lược này là hoàn toàn có thể được.

3.4.2 Chiến lược liên doanh, liên kết

Thứ nhất chiến lược này được sử dụng để giảm tổn thất khi Công ty vào thị trường mới hay trong những thị trường cạnh tranh khốc liệt. Công ty cần liên doanh với các công ty khác trong nước (ngắn hạn và dài hạn) để tạo sức mạnh cạnh tranh khi tham gia thị trường thế giới mà dự đoán là rất khốc liệt cho ngành đường.

Thứ hai công ty cần liên kết với các nhà cung cấp nguyên liệu mía cho công ty để đảm bảo đủ nguyên liệu sản xuất khi năng suất ngày càng tăng lên. Tạo mối quan hệ mật thiết với người trồng mía để nâng cao hiệu quả cho việc đầu tư tăng năng suất cho cây mía giảm giá thành sản phẩm.

a. Về chỉ tiêu lợi nhuận

Hiện tại công ty cũng đã tổ chức hợp tác liên kết với các nhà cung cấp nguyên liệu. Mặt khác khi tiến hành hoạt động liên doanh liên kết mà công ty không gắn với hoạt động nghiên cứu thị trường thì cũng khó đảm bảo mục đích vì lợi nhuận.

b. Về chi phí

Khi thực hiện chiến lược này đòi hỏi rất nhiều về chi phí như chi phí nghiên cứu khách hàng mà công ty sẽ tiến hành hoạt động liên doanh liên kết, chi phí thuê thêm đội ngũ cán bộ chuyên trách trong lĩnh vực kinh doanh mà công ty sẽ mở rộng và lâu dài công ty sẽ phải tăng số lượng đội ngũ quản lý vùng nguyên liệu trong công ty và từ đó dẫn đến rất nhiều chi phí khác liên quan đến lao động.

c. Về khả năng thực hiện

+ *Về nguồn lực tài chính:* công ty không cần nhiều tài chính so với hai chiến lược trên nên với sự hỗ trợ vốn từ vốn vay đầu tư cho

vùng nguyên liệu công ty có khả năng thực hiện được chiến lược này.

+ *Về nguồn lực vật chất*: Khi thực hiện chiến lược này công ty cần phải nghiên cứu sự không công bằng giữa các giai đoạn sản xuất hay trong một giai đoạn sản xuất. Điều này yêu cầu công ty phải có giải pháp chiến lược ở phạm vi rộng. Ngoài ra công ty cũng phải tiến hành đầu tư các trạm quản lý nguyên liệu. Vì vậy so với hai chiến lược trên chiến lược này là rất phức tạp trong việc thực hiện. Đòi hỏi công ty phải nghiên cứu kỹ thị trường.

+ *Về nguồn nhân lực*: Cần có cung cách quản lý thay đổi, chế tài mềm dẻo trong quản lý nguyên liệu.

3.5. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

3.5.1. Dựa vào năng lực cốt lõi

Chiến lược mà Công ty cổ phần mía đường Đắk Nông lựa chọn là Chiến lược chi phí thấp và chiến lược liên doanh liên kết.

3.5.2. Dựa vào các thuận lợi của công ty

3.5.3. Chiến lược lựa chọn

Qua quá trình phân tích chiến lược như trên thì chiến lược trước mắt mà công ty nên lựa chọn là chiến lược chi phí thấp kết hợp với chiến lược kết hợp về phía trước.

3.6. CÁC GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

3.6.1 Đối với chiến lược chi phí thấp

a. Nâng cao hệ số sử dụng máy móc thiết bị

b. Giải pháp giảm chi phí nguyên liệu đầu vào

c. Đầu tư công nghệ mới cho nông dân tăng năng suất cho cây mía

✓ Phân tích đất là một khâu quan trọng.

✓ Đầu tư giống mới, phân bón, thủy lợi cho vùng trồng mía

d. Tận dụng triệt để nguồn phụ phẩm từ sản xuất

3.6.2. Đối với chiến lược liên doanh liên kết

Công ty có thể áp dụng các hình thức sau:

- Ký kết hợp đồng đầu tư bao tiêu ổn định sản phẩm

- Liên kết với hình thức cùng đầu tư

3.7. KIẾN NGHỊ

3.7.1 Đối với nhà nước

- Quản lý chặt chẽ đường nhập lậu, hỗ trợ về chính sách cho các doanh nghiệp tìm kiếm thị trường nước ngoài xuất khẩu sản phẩm giảm lượng hàng tồn kho.

- Nhà nước nên phân chia vùng nguyên liệu và thống nhất mức giá.

- Tiếp tục duy trì những chính sách ưu đãi cho ngành như: Thuế nhập khẩu đường, chương trình tín dụng cho nông dân.

- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn và chương trình xúc tiến thương mại tổ chức cho các doanh nghiệp tham gia hội chợ.

- Ưu tiên cho vay vốn lãi suất ưu đãi để các nhà máy đầu tư công nghệ hiện đại đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

- Qui hoạch vùng nguyên liệu mía tạo nên sự ổn định về nguồn nguyên liệu cho các công ty đường.

- Có những chính sách và giải pháp thực hiện tốt mối liên kết 4 nhà (nhà nước- nhà khoa học- nhà doanh nghiệp – nhà nông). Mục tiêu là nâng cao sản lượng, chất lượng mía nguyên liệu, bình ổn giá, đảm bảo công bằng.

3.7.2 Đối với ngành

Thực hiện cam kết cạnh tranh lành mạnh, không gian lận thương mại, làm ảnh hưởng đến uy tín chung của toàn ngành

KẾT LUẬN

Ngày nay xu thế khu vực hóa và toàn cầu hóa cùng với tiến trình hội nhập kinh tế và tự do hóa thương mại đang diễn ra mạnh mẽ, đã và đang tạo ra nhiều hơn những cơ hội cũng như thách thức cho các công ty mía đường Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần mía đường Đăknông nói riêng.

Những công ty thiếu tầm nhìn chiến lược, không có một chiến lược kinh doanh dài hạn mà chỉ đề ra các chiến lược kinh doanh trong ngắn hạn nên năng lực cạnh tranh không cao. Từ đó cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh vì nó giúp các công ty xác định rõ ràng được mục tiêu, vạch ra các con đường đi hợp lý và phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu để đảm bảo đi đến mục tiêu đã định trong quỹ thời gian cho phép. Hy vọng những ý kiến đưa ra trong luận văn này sẽ là tài liệu bổ ích để công ty cổ phần mía đường Đăknông khắc phục những vấn đề khó khăn trong việc hoạch định chiến lược của công ty.