

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ THỊ THỦY

**QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN
CAO SU KON TUM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS ĐOÀN GIA DŨNG

Đà Nẵng - Năm 2013

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Lê Thị Thủy

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Bố cục đề tài.....	4
6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu	4
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG	6
1.1. TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG.....	6
1.1.1. Định nghĩa về chuỗi cung ứng	6
1.1.2. Một số mô hình về chuỗi cung ứng.....	7
1.1.3. Lợi ích của chuỗi cung ứng.....	10
1.1.4. Cấu trúc chuỗi cung ứng	11
1.2. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG.....	13
1.2.1. Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng.....	13
1.2.2. Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng	15
1.3. NHỮNG NỘI DUNG CHÍNH TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG ..	17
1.3.1. Dự báo và hoạch định nhu cầu	17
1.3.2. Định vị cơ sở vật chất.....	20
1.3.3. Quản trị tồn kho và phân chia rủi ro.....	21
1.3.4. Thu mua.....	23
1.3.5. Kho hàng	25
1.4. ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT CÂY CAO SU	25
Kết luận chương 1	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI	
CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM.....	28

2.1. GIỚI THIỆU VÀI NÉT VỀ CÔNG TY	28
2.1.1. Đặc điểm chung của công ty	28
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty	29
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.....	30
2.2. CẤU TRÚC CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM CAO SU THIÊN NHIÊN	34
2.2.1. Chuỗi cung ứng các yếu tố đầu vào	35
2.2.2. Chuỗi cung ứng đầu ra của mủ cao su	36
2.2.3. Chức năng các thành viên tham gia chuỗi cung ứng	37
2.2.4. Quan hệ hợp tác trong chuỗi	43
2.2.5. Cơ cấu về giá trị các thành viên tham gia trong chuỗi.....	45
2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY	52
2.3.1. Dự báo nhu cầu	52
2.3.2. Định vị cơ sở vật chất.....	53
2.3.3. Tiếp nhận nguyên vật liệu.....	56
2.3.4. Hệ thống kho bãi, dự trữ	58
2.3.5. Quản trị tồn kho	59
2.4. ĐÁNH GIÁ VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY	60
2.4.1. Ưu điểm.....	60
2.4.2. Hạn chế	60
Kết luận chương 2	63
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG	
ỨNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM	64
3.1. CÁC THAY ĐỔI TRONG TƯƠNG LAI CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN	
CHUỖI CUNG ỨNG.....	64
3.1.1. Yêu cầu về chất lượng từ khách hàng cuối cùng	64
3.1.2. Giá bán sản phẩm sụt giảm và sự gia tăng chi phí đầu vào	64
3.1.3. Yêu cầu mở rộng thị trường đầu ra	65
3.2. MỤC TIÊU QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG.....	66

3.2.1. Tăng lợi ích của khách hàng cuối cùng	66
3.2.2. Đảm bảo lợi ích các thành viên trong chuỗi	67
3.3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG	
TẠI CÔNG TY.....	70
3.3.1. Hoàn thiện công dự báo	70
3.3.2. Tăng diện tích cao su trồng mới.....	72
3.3.3. Tiến hành đồn điền đổi thửa	72
3.3.4. Nâng cao năng lực của các nhà máy chế biến	73
3.3.5. Đầu tư nhà máy chế biến kết hợp đổi mới công nghệ chế biến.....	74
3.3.6. Rút ngắn thời gian tiếp nhận mủ cao su.....	77
3.3.7. Hoàn thiện mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi.....	77
Kết luận chương 3	81
KẾT LUẬN	82
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN VĂN THẠC SĨ (BẢN SAO)	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Nội dung
ANRPC	Hiệp hội các nước sản xuất cao su thiên nhiên
DRC	Hàm lượng cao su khô
KD	Kinh doanh
KTCB	Kiến thiết cơ bản
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
XDCB	Xây dựng cơ bản

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
2.1	Bảng tổng hợp diện tích vườn cây cao su năm 2011	30
2.2	Bảng tổng hợp số liệu cao su khai thác năm 2009- 2011	31
2.3	Bảng sản lượng cao su thành phẩm tiêu thụ từ năm 2009-2011	32
2.4	Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2009- 2011	33
2.5	Tỷ trọng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su năm 2011	33
2.6	Bảng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su từ năm 2009-2011	34
2.7	Định mức nhân công khai thác mủ tính cho 01 tấn mủ qui khô	46
2.8	Bảng tổng hợp doanh thu - chi phí – lợi nhuận giữ công ty và hộ nhận khoán	47
2.9	Chi phí sản xuất tính cho 01 tấn mủ cao su qui khô	48
2.10	Hiệu quả của các thành viên trong chuỗi	51
3.1	Qui hoạch phát triển cao su tỉnh Kon Tum đến năm 2020	75

DANH MỤC CÁC HÌNH

Số hiệu	Tên hình	Trang
1.1	Chuỗi cung ứng điển hình	8
1.2	Sử dụng trung gian để đơn giản chuỗi	10
1.3	Các hoạt động trong chuỗi cung ứng	11
1.4	Chuỗi cung cấp của nhà sản xuất	12
1.5	Chuỗi cung ứng tổng quát	13
2.1	Biểu đồ thể hiện sự phân bố vùng nguyên liệu	31
2.2	Biểu đồ thể hiện sự biến đổi về tiêu thụ sản lượng cao su	32
2.3	Dây chuyền chế biến mủ cao su tại nhà máy Ya Chim	54

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Số hiệu	Tên hình	Trang
2.1	Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty	30
2.2	Cấu trúc chuỗi cung ứng cao su tại công ty	35
2.3	Sơ đồ phân bố vườn cây cao su và nhà máy chế biến của công ty	55

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cao su là cây công nghiệp lâu năm, có nhiều triển vọng phát triển trong điều kiện tự nhiên của nước ta và là một trong mười mặt hàng xuất khẩu chủ yếu của Việt Nam hiện nay. Vị thế của ngành cao su Việt Nam trên thế giới ngày càng được khẳng định. Việt Nam là quốc gia đứng thứ năm trên thế giới về sản xuất cao su và đứng thứ tư trên thế giới về xuất khẩu cao su tự nhiên. Với tỷ trọng 85- 90% sản lượng được tiêu thụ tại thị trường quốc tế, kim ngạch xuất khẩu liên tục đạt trên 1 tỷ USD/năm từ năm 2006 đến nay. Theo số liệu của Tổng cục Hải quan, trong năm 2011, Việt Nam đã xuất khẩu 817 ngàn tấn cao su thiên nhiên, kim ngạch xuất khẩu đạt 3,23 tỷ USD [13].

Kon Tum một trong năm tỉnh Tây Nguyên có lợi thế về tiềm năng đất đai để mở rộng diện tích trồng cây cao su. Diện tích trồng cây cao su của tỉnh Kon Tum năm 2011 là 56.888ha, diện tích thu hoạch là 19.619 ha, sản lượng mủ khô là 26.728 tấn [2]. Ngành sản xuất kinh doanh và chế biến mủ cao su đã và đang phát triển mạnh, không những đáp ứng nhu cầu trong nước mà còn xuất khẩu ra nước ngoài.

Không như những nông sản khác, mủ cao su sau khi thu hoạch chỉ là sản phẩm trung gian, ở nông hộ tự thân mủ cao su không thể gia tăng giá trị mà phải trải qua quá trình vận chuyển, chế biến, dự trữ, tiếp thị ... đến tay người tiêu dùng để tăng thêm giá trị. Vì thế, ngành cao su là một ngành có sự tương tác, kết hợp rất mật thiết và hài hòa giữa ngành công nghiệp /dịch vụ như một chuỗi giá trị và giá trị tăng thêm theo từng tác nhân của chuỗi. Ngành cao su Việt Nam nói chung và Kon Tum nói riêng có đặc thù là: Nông dân trồng và khai thác mủ cao su, các công ty kinh doanh cao su đảm nhiệm khâu vận chuyển, chế biến, dự trữ, tiếp thị và bán hàng. Thành quả của một tác

nhân riêng lẻ trong nền công nghiệp cao su không thể mang lại lợi nhuận cho toàn ngành hàng và thực tế đã gây thiệt hại không nhỏ đến các tác nhân khác.

Tuy nhiên, bức tranh chung của ngành cao su Việt Nam nói chung và Kon Tum nói riêng trong nhiều thập kỷ qua là mỗi tác nhân tham gia đều muốn tối đa lợi nhuận và tối thiểu hóa chi phí sản xuất cho riêng mình. Thiếu hẳn sự quản lý đồng bộ, sự phối hợp và phân phối lợi nhuận công bằng giữa các tác nhân.

Vậy làm thế nào để phát triển một cách bền vững? làm thế nào để nâng cao vị thế doanh nghiệp mình trên thương trường khi mà việc cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt? Làm thế nào để các doanh nghiệp yên tâm về nguồn nguyên liệu luôn ổn định trước những biến động về giá cả của thị trường? Tác giả cho rằng, đây là nỗi trăn trở của nhiều chủ doanh nghiệp.

Michael E.Porter - chỉ rõ *“lợi thế cạnh tranh không chỉ nằm ở bản thân mỗi hoạt động mà còn ở cả mối liên kết giữa các hoạt động với nhau, với các hoạt động của nhà cung cấp và cả các hoạt động của khách hàng nữa”*[5]. Trên thực tế, chìa khóa cho thành công trong kinh doanh toàn cầu ngày nay đều liên quan tới cụm từ *“Chuỗi cung ứng”* - đây chính là câu trả lời cho những câu hỏi trên dành cho các doanh nghiệp trong ngành cao su. Chỉ khi nào chúng ta áp dụng chuỗi cung ứng trong trồng, khai thác, chế biến và xuất khẩu cao su thì khi đó chúng ta mới yên tâm về tương lai của sản phẩm cao su và sự phát triển của các doanh nghiệp. Bởi lẽ, trong chuỗi cung ứng có sự liên kết, hợp tác chặt chẽ giữa nhà nông, nhà chế biến và nhà phân phối. Điều này giúp các doanh nghiệp có được nguồn cung cấp hàng hóa, nguyên vật liệu đảm bảo chất lượng, kênh tiêu thụ hàng hóa ổn định, tránh được tình trạng tồn kho thành phẩm quá nhiều hoặc quá ít, gây ứ đọng vốn hoặc thiếu hàng.

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cao su Kon Tum là một doanh nghiệp có diện tích trồng cao su lớn tại tỉnh Kon Tum, với tổng diện

tích cao su năm 2011 là: 10.207 ha, diện tích cao su thời kỳ khai thác là : 9.150 ha, sản lượng đạt 9,54 ngàn tấn, giải quyết việc làm và tạo thu nhập cho hơn 4.500 hộ dân trong vùng. Nhưng cho đến nay công ty vẫn chưa có nghiên cứu nào về chuỗi cung ứng sản phẩm, mà các quyết định của chuỗi cung ứng đóng vai trò quan trọng trong sự thành công hay thất bại của một công ty. Hiện nay công ty quản trị chuỗi cung ứng chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của Ban lãnh đạo. Chính vì lẽ đó, cùng với sự thành công, cũng có lúc công ty đã gặp nhiều khó khăn khi giá cao su trên thị trường xuống thấp, có lúc thấp hơn giá thành, tình hình tiêu thụ khó khăn. Điều này thực sự là nỗi trăn trở của Ban lãnh đạo công ty cũng như chính tác giả . Đó cũng chính là lý do tác giả nghiên cứu đề tài: “***Quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH một thành viên Cao su Kon Tum***” nhằm tìm ra những bất cập trong chuỗi cung ứng tại công ty từ đó đề xuất các giải pháp khắc phục.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- a. Luận văn tập trung nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận có liên quan đến hoạt động quản trị chuỗi cung ứng trong lĩnh vực nông nghiệp.
- b. Phân tích thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại công ty qua đó chỉ ra những tồn tại, hạn chế.
- c. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng tại công ty nhằm tăng giá trị toàn chuỗi .

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận, thực trạng và giải pháp để ứng dụng cơ sở quản trị chuỗi cung ứng tại công ty như dự báo nhu cầu, định vị cơ sở vật chất, quản trị tồn kho, tiếp nhận nguyên vật liệu,...

Phạm vi nghiên cứu: Luận văn đi sâu nghiên cứu thực trạng và các giải pháp nhằm ứng dụng cơ sở lý luận quản trị chuỗi cung ứng tại công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum.

4. Phương pháp nghiên cứu

- a. Phương pháp mô tả: Mô tả hoạt động hiện tại của công ty
- b. Phương pháp thống kê, phân tích: phân tích tình hình hoạt động của công ty từ đó rút ra điểm mạnh và điểm yếu của chuỗi cung ứng tại công ty

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Tổng quan về quản trị chuỗi cung ứng

Chương 2: Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng của Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Liên quan đến đề tài nghiên cứu chuỗi cung ứng, hiện nay đã có nhiều đề tài đi sâu vào lĩnh vực này, như: Chuỗi cung ứng mặt hàng tôm thẻ chân trắng đông lạnh, chuỗi cung ứng rau sạch, chuỗi cung ứng của mặt hàng cá tra, cá ba sa, chuỗi cung ứng hàng dệt may, chuỗi cung ứng thanh long Bình Thuận... Tuy nhiên về lĩnh vực cao su thì chưa có đề tài nào nghiên cứu về chuỗi cung ứng. Do đó, đề tài nghiên cứu chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH Một thành viên Cao su Kon Tum là đề tài hoàn toàn mới.

Trong quá trình nghiên cứu về đề tài này, tác giả đã tham khảo một số đề tài có liên quan như sau:

- Luận văn: ***“Phân tích ngành hàng cao su trên địa bàn tỉnh Kon Tum”*** của tác giả Nguyễn Quang Hòa, năm 2008. Đề tài đã phân tích, đánh giá thực trạng sản xuất, chế biến và tiêu thụ sản phẩm của từng tác nhân tham gia

ngành hàng từ đó, đề xuất những giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy sự phát triển của ngành hàng cao su tỉnh Kon Tum trong tương lai.

- Bài tham luận tại Hội thảo ***“Phát triển bền vững ngành cao su Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế”*** do Trung tâm Thông tin và Thương mại, Bộ Công thương tổ chức năm 2008, của PGS.TS. Trần Đức Viện. Báo cáo đưa ra xu hướng phát triển của cao su thiên nhiên trong tương lai, một số giải pháp phát triển bền vững cao su Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Như vậy, đề tài nghiên cứu về chuỗi cung ứng của công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum của tác giả đi sâu vào việc nghiên cứu và phân tích vấn đề liên quan đến các khâu trồng, chế biến, tiêu thụ, mối quan hệ giữa các đối tượng trong toàn bộ chuỗi cung ứng là không bị trùng lặp với các đề tài khác.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1.1. Định nghĩa về chuỗi cung ứng

Ngày nay, để cạnh tranh thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào, các doanh nghiệp không chỉ tập trung vào hoạt động của riêng mình mà phải tham gia vào công việc kinh doanh của nhà cung cấp cũng như khách hàng của mình. Bởi lẽ, khi doanh nghiệp muốn đáp ứng sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng họ buộc phải quan tâm sâu sắc hơn đến dòng dịch chuyển nguyên vật liệu; cách thức thiết kế, đóng gói sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp; cách thức vận chuyển, bảo quản sản phẩm hoàn thành và những mong đợi thực sự của người tiêu dùng hoặc khách hàng cuối cùng vì thực tế là có nhiều doanh nghiệp có thể không biết sản phẩm của họ được sử dụng như thế nào trong việc tạo ra sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Trong một chuỗi cung ứng điển hình, doanh nghiệp mua nguyên vật liệu từ một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận, chi tiết hoặc thậm chí sản phẩm sau đó được sản xuất ở một hay một số nhà máy và được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian, cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và cải thiện mức phục vụ, các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả phải xem xét đến sự tương tác ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng, cũng được xem như mạng lưới hậu cần, bao gồm các nhà cung cấp, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối, các cửa hàng bán lẻ, cũng như nguyên vật liệu, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở (hình 1-1).

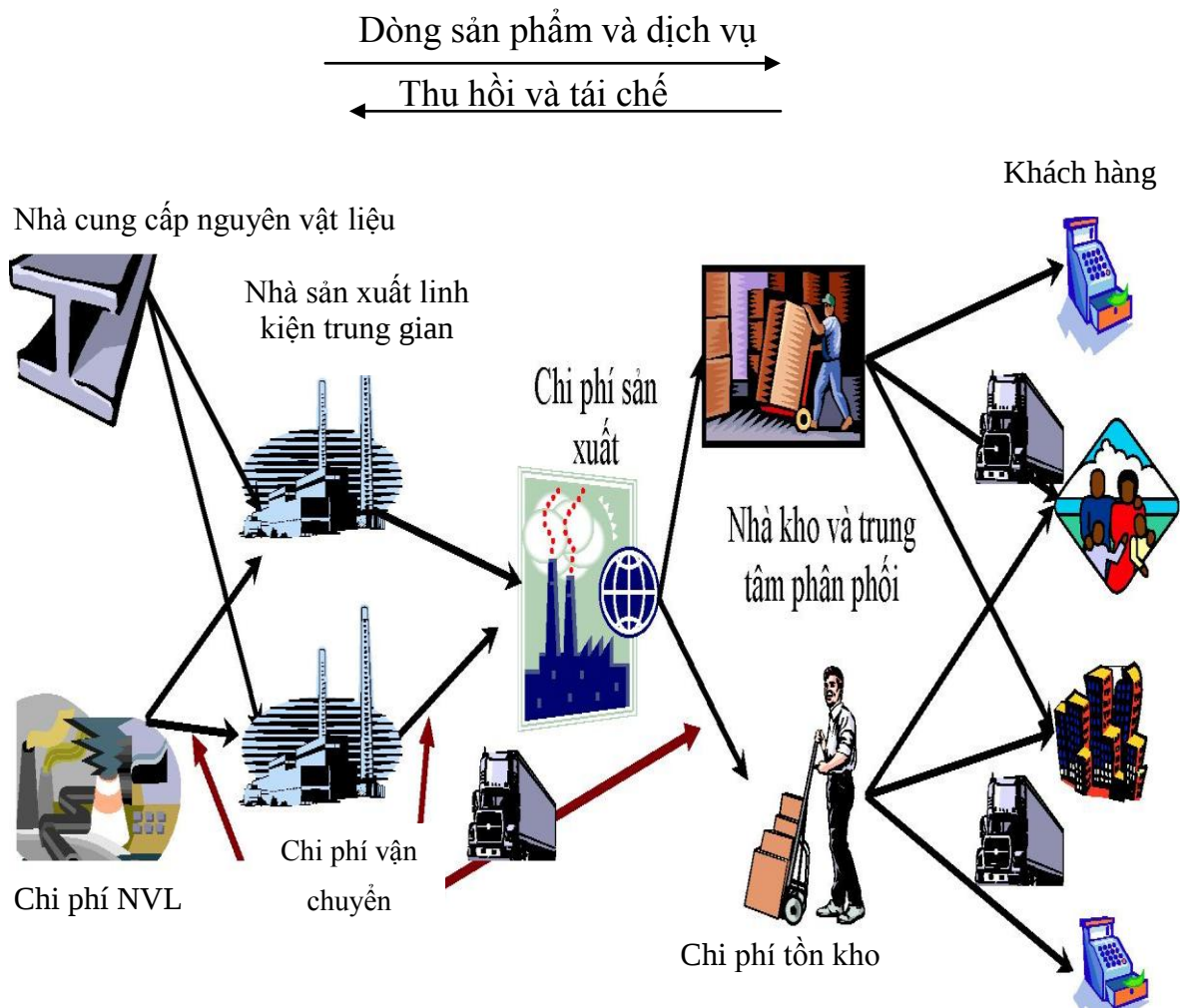
Từ các phân tích trên có thể hiểu rằng: *Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp tham gia, một cách trực tiếp hay gián tiếp trong việc đáp*

ứng nhu cầu khách hàng, thể hiện sự dịch chuyển nguyên vật liệu xuyên suốt quá trình từ nhà cung cấp ban đầu đến khách hàng cuối cùng. [8]

1.1.2. Một số mô hình về chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn công ty vận tải, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng. Ví dụ một chuỗi cung ứng bắt đầu với các doanh nghiệp khai thác nguyên liệu từ đất - chẳng hạn như quặng sắt, dầu mỏ, gỗ và lương thực và bán chúng cho các doanh nghiệp sản xuất vật liệu. Các doanh nghiệp này đóng vai trò như người đặt hàng và sau khi nhận các yêu cầu về chi tiết kỹ thuật từ các nhà sản xuất linh kiện, họ sẽ tiếp tục chế biến vật liệu này thành các vật liệu thích hợp. Đến lượt mình, các nhà sản xuất linh kiện phải đáp ứng đơn hàng và yêu cầu từ khách hàng của họ - nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng. Đầu ra của quá trình này là các linh kiện hay các chi tiết trung gian. Nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng lắp ráp sản phẩm hoàn thành, bán chúng cho người bán sỉ hoặc nhà phân phối, để rồi những thành viên này sẽ bán chúng lại cho nhà bán lẻ, những người thực hiện sứ mệnh đưa sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng. Chúng ta mua sản phẩm trên cơ sở giá, chất lượng, tính sẵn sàng, sự bảo trì và danh tiếng với hy vọng rằng chúng thỏa mãn yêu cầu mà chúng ta mong đợi. Đôi khi vì những lý do nào đó chúng ta cần trả sản phẩm hoặc các chi tiết do không đáp ứng yêu cầu hoặc đôi khi cần sửa chữa hoặc tái chế chúng, một qui trình ngược cũng rất cần thiết. Các hoạt động hậu cần ngược này cũng bao gồm trong chuỗi cung ứng.

Bên trong mỗi tổ chức, chẳng hạn nhà sản xuất, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng liên quan đến việc nhận và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những chức năng này bao hàm và không bị hạn chế trong việc phát triển sản phẩm mới, marketing, sản xuất, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.[8]



Hình 1-1: Chuỗi cung ứng điển hình

Chuỗi cung ứng điển hình như trong hình 1-1, có thể hình dung các doanh nghiệp nằm ở khu vực giữa như doanh nghiệp trung tâm. Thực tế, doanh nghiệp trung tâm không chỉ là doanh nghiệp lắp ráp sản phẩm cuối cùng, mà cũng có thể là bất cứ doanh nghiệp nào tham gia trong chuỗi cung ứng, tùy thuộc vào phạm vi tham chiếu và mục tiêu của nhà quản trị khi xem xét mô hình. Các sản phẩm sẽ đến tay người tiêu dùng theo một số hình thức của chuỗi cung ứng.

Chuỗi cung ứng đơn giản sẽ chỉ có ít thực thể tham gia, trong khi với các chuỗi phức tạp số các thực thể tham gia sẽ rất lớn. Như thế, có thể dễ nhận thấy rằng chỉ có một nguồn tạo ra lợi nhuận duy nhất cho toàn chuỗi đó

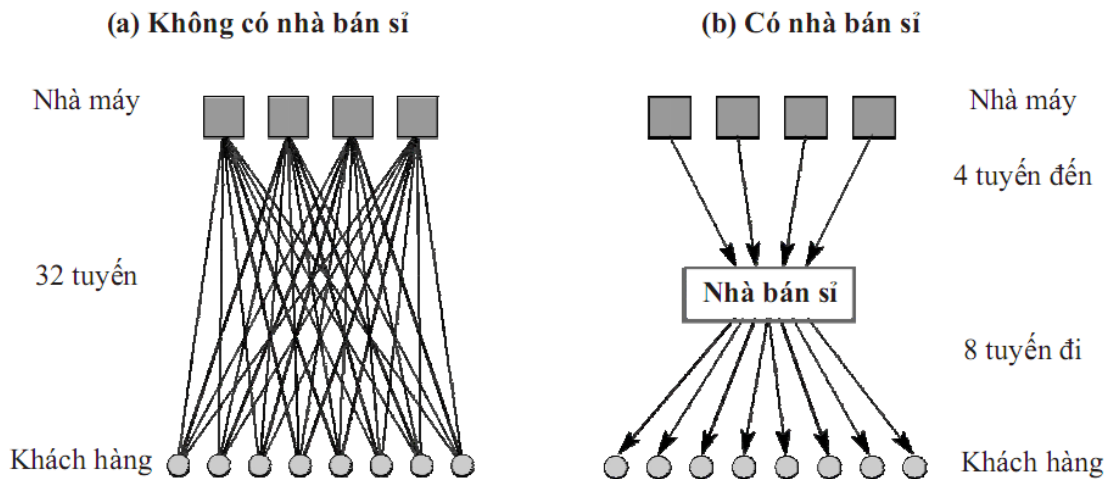
là khách hàng cuối cùng. Khi các doanh nghiệp riêng lẻ trong chuỗi cung ứng ra các quyết định kinh doanh mà không quan tâm đến các thành viên khác trong chuỗi, rốt cuộc dẫn đến giá bán cho khách hàng cuối cùng sẽ rất cao, mức phục vụ của chuỗi cung ứng thấp và nhu cầu khách hàng tiêu dùng cuối cùng có thể sẽ giảm xuống. Cùng với các thực thể chính, có rất nhiều doanh nghiệp khác liên quan một cách gián tiếp đến hầu hết các chuỗi cung ứng và họ đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Đó là các nhà cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như các công ty vận tải đường không và đường bộ, các nhà cung cấp hệ thống thông tin, các công ty kinh doanh kho bãi, các hãng môi giới vận tải, các đại lý và các nhà tư vấn. Trong đa số chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp trung tâm, vì nhờ thế họ có thể mua sản phẩm ở nơi họ cần, hoặc cho phép người mua và người bán giao tiếp một cách hiệu quả, cho phép doanh nghiệp phục vụ các thị trường xa xôi, giúp các doanh nghiệp tiết kiệm chi phí vận tải nội địa, quốc tế và cho phép doanh nghiệp phục vụ tốt khách hàng với chi phí thấp nhất có thể.

Chuỗi cung ứng luôn hàm chứa tính năng động và nó liên quan đến dòng thông tin nhất định về sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau. Mục đích then chốt của bất kỳ chuỗi cung ứng nào là nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng, trong tiến trình tạo ra lợi nhuận cho chính doanh nghiệp.

Các hoạt động chuỗi cung ứng bắt đầu với đơn đặt hàng của khách hàng và kết thúc khi khách hàng thanh toán đơn đặt hàng của họ. Thuật ngữ chuỗi cung ứng gợi nên hình ảnh sản phẩm hoặc cung cấp dịch chuyển từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất rồi đến nhà phân phối và đến nhà bán lẻ đến khách hàng dọc theo chuỗi cung ứng. Trong thực tế, nhà sản xuất có thể nhận nguyên liệu từ vài nhà cung cấp và sau đó cung ứng đến nhà phân phối. Vì

vậy, đa số các chuỗi cung ứng thực sự là các mạng lưới. Đây chính là lý do mà người ta thường xem chuỗi cung cấp như là mạng lưới hậu cần.

1.1.3. Lợi ích của chuỗi cung ứng

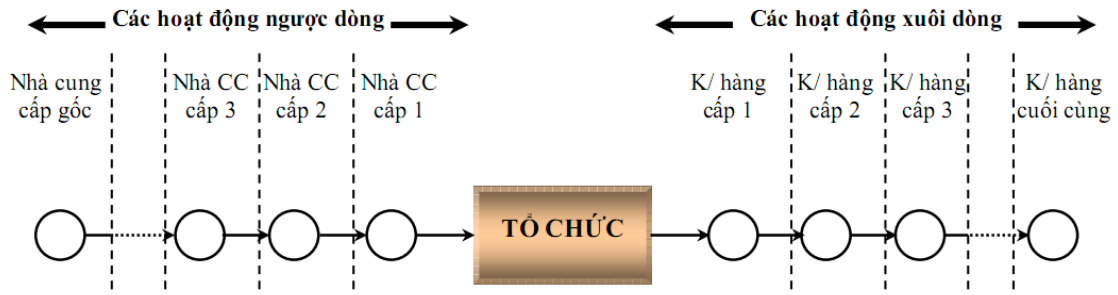


Hình 1-2: Sử dụng trung gian để đơn giản chuỗi

- Lợi ích của chuỗi cung ứng là giảm bớt các trung gian, theo hình vẽ 1-2 cho thấy khi không có nhà bán sỉ hàng hóa từ nhà máy phải qua 32 tuyến mới đến được khách hàng, tuy nhiên nếu có nhà bán sỉ thì hàng hóa từ nhà máy qua trung gian bán sỉ và tới khách hàng thông qua 8 tuyến.
- Vì có các nhà phân phối trung gian, do vậy nhà sản xuất có thể bố trí cơ sở sản xuất tại vị trí tốt nhất, mà không phải phụ thuộc nhiều vào vị trí của khách hàng cuối cùng.
- Thông qua việc tập trung hoạt động sản xuất ở một cơ sở lớn, nhà sản xuất hưởng lợi từ tính kinh tế nhờ quy mô. Mặt khác các nhà sản xuất không cần lưu trữ số lượng lớn sản phẩm hoàn thành, các nhà phân phối ở gần khách hàng sẽ thực hiện việc lưu trữ này.
- Nhà bán sỉ đặt các đơn hàng lớn và nhà sản xuất chiết khấu giá cho nhà bán sỉ làm cho chi phí đơn vị giảm. Nhà bán sỉ giữ nhiều loại sản phẩm tồn kho từ nhiều nhà sản xuất, cung cấp đa dạng sự lựa chọn cho khách hàng bán lẻ.

1.1.4. Cấu trúc chuỗi cung ứng

Bức tranh đơn giản nhất của chuỗi cung ứng là khi chỉ có một sản phẩm dịch chuyển qua một loạt các tổ chức và mỗi tổ chức tạo thêm một phần giá trị cho sản phẩm.



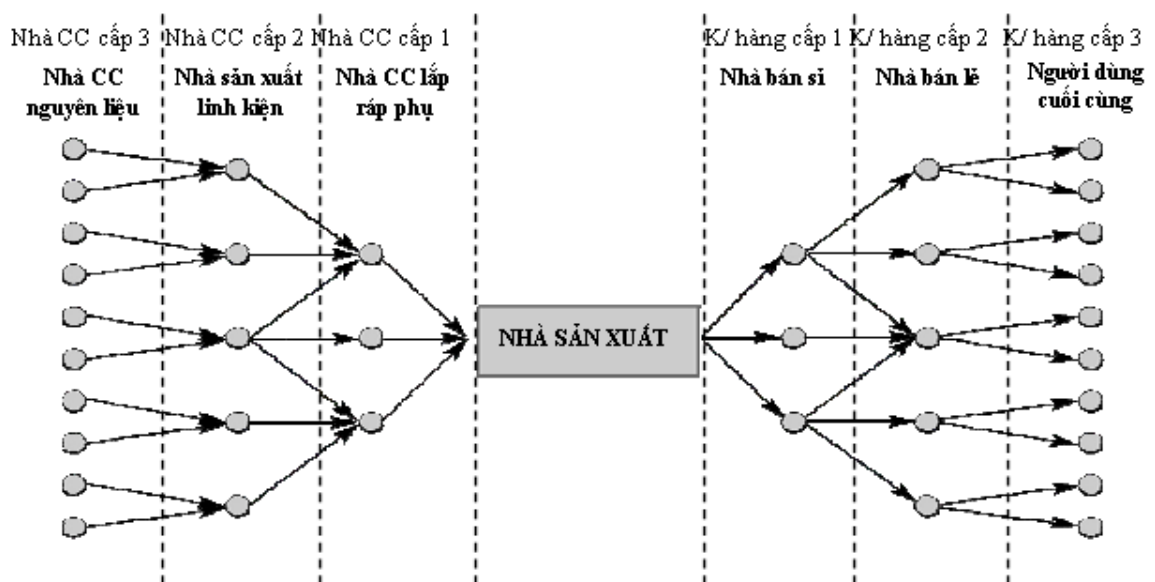
Hình 1-3: Các hoạt động trong một chuỗi cung ứng

Lấy một tổ chức nào đó trong chuỗi làm qui chiếu, nếu xét đến các hoạt động trước nó - dịch chuyển nguyên vật liệu đến - được gọi là **ngược dòng**; những tổ chức phía sau doanh nghiệp- dịch chuyển vật liệu ra ngoài - được gọi là **xuôi dòng**.

Các hoạt động ngược dòng được dành cho các nhà cung cấp. Một nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu trực tiếp đến nhà sản xuất là nhà cung cấp cấp một; nhà cung cấp đảm nhiệm việc dịch chuyển nguyên vật liệu cho nhà cung cấp cấp một được gọi là nhà cung ứng cấp hai, cứ ngược dòng như vậy sẽ đến nhà cung cấp cấp ba rồi đến tận cùng sẽ là nhà cung cấp gốc.

Khách hàng cũng được phân chia thành từng cấp. Xét quá trình cung cấp xuôi dòng, khách hàng nhận sản phẩm một cách trực tiếp từ nhà sản xuất là khách hàng cấp một, khách hàng nhận sản phẩm từ khách hàng cấp một chính là khách hàng cấp hai, tương tự chúng ta sẽ có khách hàng cấp ba và tận cùng của dòng dịch chuyển này sẽ đến khách hàng cuối cùng (hình 1-3).

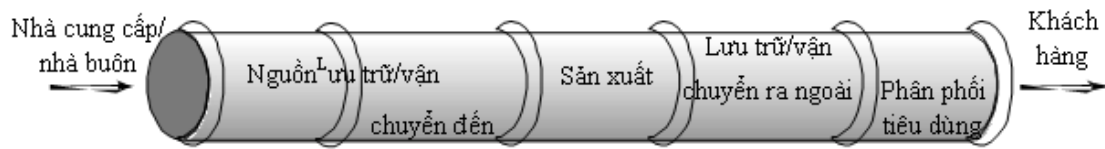
Trong thực tế, đa số các tổ chức mua nguyên, vật liệu từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và bán sản phẩm đến nhiều khách hàng, vì vậy có khái niệm chuỗi hội tụ và chuỗi phân kỳ. Chuỗi cung cấp hội tụ khi nguyên vật liệu dịch chuyển giữa các nhà cung cấp. Chuỗi cung cấp phân kỳ khi sản phẩm dịch chuyển xuyên suốt các khách hàng. Một công ty sản xuất sản phẩm cuối cùng có thể xem các nhà cung cấp lắp ráp bộ phận, cụm chi tiết là nhà cung cấp cấp 1, công ty sản xuất linh kiện là nhà cung cấp cấp 2, nhà cung cấp vật liệu là nhà cung cấp cấp 3...Chúng ta có thể xem trung gian bán sỉ như khách hàng cấp 1, nhà bán lẻ như khách hàng cấp 2 và khách hàng cuối cùng như khách hàng cấp 3 (hình 1-4)



Hình 1-4: Chuỗi cung cấp của nhà sản xuất

Quản trị chuỗi cung ứng đã trở nên thịnh hành trong suốt thập niên 1990 và tiếp tục là tâm điểm giúp các tổ chức nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường toàn cầu. Quản trị chuỗi cung ứng được ví như đường ống hoặc dây dẫn điện nhằm quản trị một cách hữu hiệu và hiệu quả dòng sản phẩm/nguyên liệu, dịch vụ, thông tin và tài chính từ nhà cung cấp của nhà cung cấp xuyên qua các tổ chức/ công ty trung gian nhằm đến với khách hàng

của khách hàng hoặc một hệ thống mạng lưới hậu cần giữa nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng (hình 1-5)



Hình 1-5: Chuỗi cung ứng tổng quát

1.2. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.2.1. Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng

- Theo Viện quản trị cung ứng mô tả quản trị chuỗi cung ứng là việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người và công nghệ là nhân tố then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.[8]

- Theo Hội đồng chuỗi cung ứng thì quản trị chuỗi cung ứng là việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn nguyên vật liệu và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng.[8]

- Theo TS. Hau Lee và đồng tác giả Corey Billington trong bài báo nghiên cứu thì “quản trị chuỗi cung ứng như là việc tích hợp các hoạt động xảy ra ở các cơ sở của mạng lưới nhằm tạo ra nguyên vật liệu, dịch chuyển chúng vào sản phẩm trung gian và sau đó đến sản phẩm hoàn thành cuối cùng, và phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống phân phối”. [8]

Tính nhất quán thể hiện trong các định nghĩa này chính là ý tưởng của sự phối hợp và hợp nhất số lượng lớn các hoạt động liên quan đến sản phẩm trong số các thành viên của chuỗi cung cấp nhằm cải thiện năng suất hoạt

động, chất lượng và dịch vụ khách hàng để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững cho tất cả các tổ chức liên quan đến việc cộng tác này.

Để quản trị thành công chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp phải làm việc với nhau bằng cách chia sẻ thông tin về những điều liên quan chẳng hạn như dự báo nhu cầu; các kế hoạch sản xuất; những thay đổi về công suất; các chiến lược marketing mới; sự phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới; sự phát triển công nghệ mới; các kế hoạch thu mua; ngày giao hàng và bất kỳ điều gì tác động đến các kế hoạch phân phối, sản xuất và thu mua.

Về mặt lý thuyết, chuỗi cung ứng hoạt động như một đơn vị cạnh tranh riêng biệt và cố hữu, thực hiện những việc mà nhiều doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp hội nhập dọc cố gắng đạt được và đã thất bại trong việc thực hiện mục tiêu này. Điểm khác biệt chính ở đây là các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng thì hoàn toàn tự do trong việc quyết định thâm nhập hoặc rời khỏi mối quan hệ chuỗi nếu quan hệ này không còn đem lại lợi ích cho họ; đó chính là tổ chức thị trường tự do nhằm giúp đỡ chuỗi cung cấp vận hành một cách hiệu quả hơn các khối liên kết dọc.

Quản trị chuỗi cung ứng nhấn mạnh đến việc định vị các tổ chức theo cách thức giúp cho tất cả các thành viên trong chuỗi đều được lợi. Vì thế, quản trị chuỗi cung ứng một cách hiệu quả phụ thuộc rất lớn vào mức độ tin tưởng, sự hợp tác, sự cộng tác và thông tin một cách trung thực và chính xác giữa tất cả các thành viên trong chuỗi. Với các công ty có văn hóa tổ chức theo kiểu truyền thống, quan tâm đến lợi ích ngắn hạn thì họ sẽ hành động với định hướng thành tích theo nhiều cách có thể tạo ra xung đột với mục tiêu của việc quản trị chuỗi cung ứng...

Các nhà quản trị phụ trách thu mua, sản xuất, hậu cần và vận tải không chỉ được trang bị những kiến thức quan trọng cần thiết về các chức năng chuỗi cung ứng mà còn phải biết đánh giá và am hiểu về mức độ tương tác

cũng như ảnh hưởng của các chức năng này đến toàn chuỗi cung ứng. Rebecca Morgan, chủ tịch của Fulcrum Consulting Works, một công ty tư vấn về quản trị chuỗi cung ứng có trụ sở ở bang Ohio (Mỹ), phát biểu rằng rất nhiều công ty đi đến các thỏa thuận mà họ gọi là sự cộng tác, sau đó cố gắng kiểm soát mối quan hệ này từ đầu đến cuối. Cách tiếp cận quản trị chuỗi cung ứng kiểu này sẽ không bao giờ thực hiện được, đặc biệt trong môi trường toàn cầu và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay. Ranh giới của các chuỗi cung ứng tích hợp rất mong manh và linh hoạt. Người ta thường nói rằng ranh giới chuỗi cung ứng kéo dài từ “nhà cung cấp cho nhà cung cấp của doanh nghiệp đến khách hàng của khách hàng của họ”; ngày nay, hầu hết những nỗ lực phối hợp quản trị chuỗi cung ứng của doanh nghiệp không vượt qua giới hạn này. Thực ra, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp nhận thấy rằng thực sự khó khăn khi nỗ lực phối hợp ngoài những khách hàng và nhà cung cấp trực tiếp quan trọng nhất của họ (trong một nghiên cứu khảo sát các doanh nghiệp thì rất nhiều đại diện của doanh nghiệp phát biểu rằng đa số các nỗ lực trong chuỗi cung ứng chỉ đối với khách hàng và nhà cung cấp bên trong của doanh nghiệp mà thôi). Tuy nhiên, theo thời gian và những kết quả thành công bước đầu, nhiều doanh nghiệp đang tự mở rộng ranh giới chuỗi cung ứng.

1.2.2. Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng

- Trước hết, quản trị chuỗi cung ứng phải cân nhắc đến tất cả các thành tố của chuỗi cung ứng; từ nhà cung ứng và các cơ sở sản xuất thông qua các nhà kho và trung tâm phân phối đến nhà bán lẻ và các cửa hàng; tác động của các thành tố này đến chi phí và vai trò của chúng trong việc sản xuất sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng. Thực ra, trong các phân tích chuỗi cung ứng, điều cần thiết là nhà phân tích phải xét đến người cung cấp của các nhà cung ứng và khách hàng của khách hàng bởi vì họ có tác động đến kết quả và hiệu quả của chuỗi cung ứng.

-Thứ hai, mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng là hiệu lực và hiệu quả trên toàn hệ thống; tổng chi phí của toàn hệ thống từ khâu vận chuyển, phân phối đến tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho trong sản xuất và thành phẩm, cần phải được tối thiểu hóa. Nói cách khác, mục tiêu của mọi chuỗi cung ứng là tối đa hóa giá trị tạo ra cho toàn hệ thống. Giá trị tạo ra của chuỗi cung ứng là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng đối với khách hàng và nỗ lực mà chuỗi cung cấp dùng vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đối với đa số các chuỗi cung ứng thương mại, giá trị liên quan mật thiết đến lợi ích của chuỗi cung ứng là sự khác biệt giữa doanh thu mà khách hàng phải trả cho công ty đối với việc sử dụng sản phẩm và tổng chi phí của cả chuỗi cung ứng. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ trong toàn chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng càng cao chứng tỏ sự thành công của chuỗi cung ứng càng lớn. Thành công của chuỗi cung ứng nên được đo lường dưới góc độ lợi nhuận của chuỗi chứ không phải đo lường lợi nhuận ở mỗi giai đoạn riêng lẻ.

Vì vậy, trọng tâm không chỉ đơn giản là việc giảm thiểu đến mức thấp nhất chi phí vận chuyển hoặc cắt giảm tồn kho mà hơn thế nữa chính là vận dụng cách tiếp cận hệ thống vào quản trị chuỗi cung ứng. Một khi chúng ta đã thống nhất về cách thức đánh giá sự thành công của chuỗi cung cấp dưới góc độ lợi nhuận của toàn chuỗi, bước kế tiếp là tìm hiểu xem nguồn gốc của doanh thu và chi phí. Đối với bất kỳ chuỗi cung ứng nào, chỉ có một nguồn doanh thu: khách hàng. Tất cả dòng thông tin, sản phẩm và tài chính tạo ra chi phí của chuỗi cung ứng. Vì vậy quản lý một cách hiệu quả các dòng này là yếu tố then chốt làm nên sự thành công của chuỗi.

- Quản trị chuỗi cung ứng liên quan đến việc quản lý các dòng dịch chuyển giữa và trong suốt các giai đoạn của chuỗi nhằm tối đa hóa lợi nhuận của toàn chuỗi. Cuối cùng, bởi vì quản trị chuỗi cung ứng tập trung vào việc

tích hợp một cách hiệu quả nhà cung cấp, người sản xuất, nhà kho và các cửa hàng, nó bao gồm những hoạt động của công ty ở nhiều cấp độ, từ cấp độ chiến lược đến chiến thuật và tác nghiệp.

- *Cấp độ chiến lược* xử lý với các quyết định có tác động dài hạn đến tổ chức. Những quyết định này bao gồm số lượng, vị trí và công suất của nhà kho, các nhà máy sản xuất, hoặc dòng dịch chuyển nguyên vật liệu trong mạng lưới
- *Cấp độ chiến thuật* bao gồm những quyết định được cập nhật ở bất cứ nơi nào ở thời điểm của quý hoặc năm. Điều này bao gồm các quyết định thu mua và sản xuất, các chính sách tồn kho và các chiến lược vận tải kể cả tần suất viếng thăm khách hàng.
- *Cấp độ tác nghiệp* liên quan đến các quyết định hàng ngày chẳng hạn như lên thời gian biểu, lộ trình của xe vận tải...

1.3. NHỮNG NỘI DUNG CHÍNH TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.3.1. Dự báo và hoạch định nhu cầu

Dự báo cung cấp một bức tranh ước tính về nhu cầu tương lai và là cơ sở cho hoạch định và các quyết định kinh doanh. Từ khi tất cả các tổ chức phải đương đầu với một tương lai không chắc chắn, thì sự sai lệch giữa dự báo và nhu cầu thực tế là điều hiển nhiên. Vì thế mục tiêu của kỹ thuật dự báo tốt là tối thiểu hóa sai lệch giữa nhu cầu thực tế và dự báo. Vì dự báo là tiên đoán về tương lai, do vậy để có được dự báo chính xác yêu cầu chúng ta phải phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến nhu cầu, tác động của những nhân tố này và đánh giá xem liệu rằng những yếu tố này còn tiếp tục ảnh hưởng đến nhu cầu trong tương lai hay không? Hơn nữa cả người mua và người bán nên chia sẻ thông tin liên quan để có được sự dự báo thống nhất nhằm có được những quyết định chính xác về cung và cầu. Lợi ích của việc cải thiện công tác dự báo không chỉ đem lại cho các doanh nghiệp địa phương mà còn với

những đối tác thương mại trong chuỗi cung ứng. Với áp lực cạnh tranh hiện nay, sự cộng tác (hoặc hợp tác và chia sẻ thông tin) giữa người mua và người bán chính là quy luật hơn là ngoại lệ. Thực hiện dự báo chính xác giúp giảm mức tồn kho, giảm cận dự trữ hàng hóa, kế hoạch sản xuất đều đặn, hạ thấp chi phí và cải thiện dịch vụ khách hàng. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, khách hàng ngày càng yêu cầu nhiều hơn và hiểu biết hơn. Thị trường phát triển trong một môi trường “kéo” với khách hàng cho nhà cung cấp biết họ muốn sản phẩm nào cũng như thời gian cần chúng. Nếu nhà bán lẻ không có được sản phẩm cần thiết với mức giá thích hợp vào đúng lúc thì họ sẽ tìm kiếm công ty khác có thể đáp ứng nhu cầu của họ. Bất kỳ sự thiếu hụt hàng hóa tạm thời nào cũng gây nên sự sụt giảm rất lớn về doanh thu, lợi nhuận và mối quan hệ khách hàng. Quản trị nhu cầu trở nên thách thức đáng kể vì phải dự báo yêu cầu của khách hàng trong tương lai một cách chính xác là điều rất khó khăn. Để tích hợp chuỗi cung cấp thành công, nhà cung cấp phải có khả năng dự báo chính xác nhu cầu để có thể sản xuất và phân phối đúng số lượng khách hàng cần vào đúng thời gian và mức giá thích hợp. Có nhiều cách để cân bằng giữa cung và cầu. Có một cách để thực hiện điều này đối với nhà cung cấp là giữ tồn kho lớn để phân phối hàng hóa đến khách hàng bất cứ lúc nào. Cách thức này sẽ tối đa hóa doanh thu nhưng có chi phí cao nhất do phải giữ tồn kho và khả năng write-downs vào cuối mùa bán hàng. Một cách tiếp cận khác chính là định giá linh hoạt. Trong giai đoạn nhu cầu tăng cao, giá bán sản phẩm tăng để giảm thiểu nhu cầu. Chiết khấu giá có thể được sử dụng để gia tăng doanh thu trong những thời kỳ hàng hóa tồn kho quá nhiều hoặc nhu cầu thấp. Tuy nhiên chiến lược này cũng có thể dẫn đến mất doanh thu cũng như cận dự trữ và vì thế nó không được xem xét là cách tiếp cận lý tưởng hoặc sự cộng tác thân thiện để thỏa mãn nhu cầu. Trong ngắn hạn, các doanh nghiệp có thể sử dụng giải pháp làm thêm giờ, hợp đồng bên ngoài

hoặc công nhân tạm thời để gia tăng năng suất nhằm đáp ứng nhu cầu cho sản phẩm và dịch vụ của họ. Mặc dù vậy, trong thời gian chuyển tiếp doanh nghiệp sẽ mất doanh thu khi họ thực hiện đào tạo công nhân và chất lượng cũng gặp phải vấn đề khó khăn.

Vì vậy điều thiết yếu và mang tính cấp bách chính là các nhà cung cấp dọc theo chuỗi phải tìm cách để đáp ứng tốt hơn giữa cung và cầu để có được mức chi phí, chất lượng và dịch vụ khách hàng tối ưu cho phép họ cạnh tranh với các chuỗi cung cấp khác.

Các kỹ thuật dự báo: Gồm các phương pháp định tính và các phương pháp định lượng

Các phương pháp định tính: Các phương pháp dự báo định tính là cách tiếp cận để dự báo dựa trên việc đánh giá dựa vào trực giác hoặc phán đoán và thường được sử dụng khi thông tin bị hạn chế. Những thảo luận về bốn mô hình dự báo định tính phổ biến như sau: Hội đồng ý kiến các nhà quản trị; Phương pháp Delphi; Tổng hợp lực lượng bán hàng; Khảo sát tiêu dùng.

Các phương pháp định lượng: Các mô hình dự báo định lượng sử dụng các kỹ thuật toán học dựa trên dữ liệu quá khứ và có thể bao gồm các biến ngẫu nhiên để dự báo nhu cầu. Dự báo chuỗi thời gian dựa trên giả định rằng tương lai là dựa trên khuynh hướng hoặc sự mở rộng của quá khứ, vì vậy các dữ liệu của quá khứ có thể được sử dụng để dự đoán nhu cầu tương lai. Dự báo kết hợp giả định rằng một hoặc nhiều nhân tố có liên hệ với nhu cầu và vì thế có thể được sử dụng để dự báo nhu cầu tương lai. Đối với những dự báo trong khoảng thời gian dài, cách thức tốt nhất là kết hợp cả dự báo định tính và dự báo định lượng.

Các mô hình dự báo chuỗi thời gian

- Mô hình dự báo bình quân trượt đơn giản

Dự báo bình quân trượt n giai đoạn sẽ là:

$$F_{t+1} = \frac{\sum_{i=t-n+1}^t A_i}{n}$$

Trong đó, F_{t+1} = dự báo cho giai đoạn $t+1$

n = số giai đoạn để tính trung bình trượt

A_i = nhu cầu thực ở giai đoạn i

- Mô hình dự báo dựa trên bình quân trượt có trọng số n giai đoạn, công thức tính dự báo là:

$$F_{t+1} = \sum_{i=t-n+1}^t w_i \times A_i$$

Trong đó, F_{t+1} = dự báo cho giai đoạn $t+1$

n = số giai đoạn để tính trung bình trượt

A_i = nhu cầu thực ở giai đoạn i

W = trọng số ấn định cho giai đoạn i với $\sum w_i = 1$

Phương pháp bình quân trượt trọng số cho phép phân tích sâu hơn về số liệu hiện tại để phản ánh sự thay đổi nhu cầu.

1.3.2. Định vị cơ sở vật chất

Xác định địa điểm cơ sở chính là việc tìm ra những vị trí địa lý tốt nhất cho các cầu thành khác nhau trong chuỗi cung cấp. Bất cứ khi nào tổ chức mở cơ sở mới đều phải ra các quyết định về xác định địa điểm. Khi công ty Toyota xây dựng nhà máy lắp ráp mới, hoặc khi Burger King mở nhà hàng mới, hoặc Trung Nguyên thâm nhập vào thị trường mới, Kinh đô mở chi nhánh mới, họ phải ra những quyết định về xác định địa điểm tốt nhất. Đây là những quyết định quan trọng ảnh hưởng đến thành tích của tổ chức trong nhiều năm. Nếu một tổ chức phạm sai lầm mở cơ sở mới ở địa điểm không thích hợp- có lẽ sau khi đầu tư hàng tỷ đồng - nó không thể đơn giản đóng cửa và dịch chuyển đến địa điểm tốt hơn. Tiến hành kinh doanh hoặc hoạt động ở vị trí sai lầm có thể không mang lại kết quả tốt, lợi nhuận giảm sút nhưng dịch

chuyển lại rất khó khăn. Dĩ nhiên chỉ có một giải pháp là phải lựa chọn đúng vị trí ở nơi đầu tiên. Khi Nissan mở nhà máy ở Sunderland thuộc miền đông bắc nước Anh, họ đã nỗ lực rất nhiều trong việc lựa chọn địa điểm và kết quả giờ đây nhà máy này là nơi sản xuất xe hơi hiệu suất nhất ở Châu Âu. Nhưng nếu họ lựa chọn sai vị trí sẽ dẫn đến năng suất có thể thấp, gặp phải những nhà cung cấp không đáng tin cậy, nguyên vật liệu kém, sản phẩm chất lượng thấp và chi phí cao. Đúng địa điểm không đảm bảo chắc chắn sự thành công cho tổ chức nhưng sai địa điểm lại chắc chắn sẽ dẫn đến thất bại.

1.3.3. Quản trị tồn kho và phân chia rủi ro

- Quản trị tồn kho trong chuỗi cung ứng phức hợp là rất khó khăn và có những tác động đáng kể đến mức độ dịch vụ khách hàng và chi phí chuỗi cung ứng trên phạm vi toàn hệ thống. Tồn kho xuất hiện trong chuỗi cung ứng dưới một vài hình thức: Tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho sản phẩm dở dang, tồn kho thành phẩm. Mỗi một loại tồn kho này cần cơ chế quản lý tồn kho riêng. Tuy nhiên việc xác định cơ chế này thực sự khó khăn bởi vì các chiến lược sản xuất, phân phối hiệu quả và kiểm soát tồn kho để giảm thiểu chi phí toàn hệ thống và gia tăng mức độ phục vụ phải xem xét đến sự tương tác giữa các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng nhưng lợi ích của việc xác định các cơ chế kiểm soát tồn kho này có thể là rất lớn.

Hai vấn đề quan trọng trong quản trị tồn kho là: Dự báo nhu cầu và tính toán số lượng đặt hàng.

Một hệ thống tồn kho là một tập hợp các thủ tục xác định bao nhiêu tồn kho sẽ được bổ sung, mỗi lần bao nhiêu, thời điểm nào, các máy móc thiết bị, nhân sự thực hiện các thủ tục một cách hiệu quả.

Mỗi hệ thống tồn kho bao giờ cũng yêu cầu những phí tổn để vận hành nó, phí tổn đó phụ thuộc vào: Phương pháp kiểm soát tồn kho, qui mô của việc phục vụ khách hàng hay khả năng chống lại sự cạn dự trữ trong thời gian

đặt hàng, số lượng tồn kho bổ sung mỗi lần đặt hàng.

Hệ thống tồn kho hiệu quả sẽ làm giảm tối thiểu các chi phí thông qua việc lựa chọn phương pháp kiểm soát tồn kho và tính toán hợp lý các thông số cơ bản của hệ thống tồn kho.

Các nhà tài chính muốn giữ mức tồn kho thấp và sản xuất mềm dẻo để công ty có thể đáp ứng nhu cầu nhưng sẽ hạ thấp đầu tư vào tồn kho. Thực tế, tồn kho như một lớp đệm lót giữa nhu cầu và khả năng sản xuất. Khi nhu cầu biến đổi mà hệ thống sản xuất có thể điều chỉnh khả năng sản xuất của mình thì hệ thống sản xuất sẽ không cần đến lớp đệm lót tồn kho. Với cách nhìn nhận như vậy các nỗ lực đầu tư sẽ hướng vào một hệ thống sản xuất linh hoạt, điều chỉnh sản xuất nhanh, thiết lập quan hệ tốt với các nhà cung cấp để có thể đặt hàng sản xuất và mua sắm nhanh với qui mô nhỏ.

Các nhà sản xuất muốn có thời gian vận hành sản xuất dài để sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị, lao động. Họ tin rằng hiệu quả sản xuất, đặt hàng với qui mô lớn có thể bù đắp những lãng phí mà tồn kho cao gây ra, điều này sẽ dẫn đến tồn kho cao.

Như vậy, cùng mục tiêu giảm thấp các phí tổn liên quan đến tồn kho song cách nhìn nhận vấn đề có thể theo những chiều hướng khác nhau. Trong những điều kiện nhất định lượng tồn kho hợp lý cần được xét một cách toàn diện.

- Phân chia rủi ro gợi ý rằng tính biến động của nhu cầu được giảm nếu nhà hoạch định kết hợp nhu cầu ở các vị trí khác nhau, thì nhu cầu của một khách hàng sẽ được bù đắp bởi nhu cầu thấp hơn của một khách hàng khác. Việc giảm sự biến động này cho phép tồn kho bảo hiểm và vì thế giảm tồn kho bình quân.

Có thể tóm tắt ba điểm then chốt thực hiện phân chia rủi ro đó là: Tồn kho trung tâm giảm cả tồn kho bảo hiểm và tồn kho trung bình; phương sai

càng lớn thì lợi nhuận mà nhà kho trung tâm đạt được càng cao, đây là lợi ích cao của việc phân chia rủi ro; Lợi ích của việc phân chia rủi ro lệ thuộc vào diễn biến nhu cầu từ một thị trường liên quan đến nhu cầu ở một thị trường khác.

1.3.4. Thu mua

Trong chuỗi cung ứng, mỗi tổ chức mua các nguyên vật liệu từ những nhà cung ứng ở mức xích trước nó, gia tăng giá trị và bán chúng cho khách hàng ở mức xích tiếp theo. Mỗi tổ chức, mua và bán các nguyên vật liệu xuyên suốt toàn bộ chuỗi cung ứng. Điểm bắt đầu của mỗi dịch chuyển là việc mua hàng. Việc mua hàng đưa ra cơ chế bắt đầu và kiểm soát dòng nguyên vật liệu trong chuỗi cung ứng. Mua hàng là một chức năng có nhiệm vụ thu thập tất cả các nguyên vật liệu cần thiết cho tổ chức. Nhiều giao dịch không phải thuộc loại mua hàng, mà bao gồm cả việc thuê, hợp đồng, trao đổi, quà tặng, mượn... Vì vậy một số người thích sử dụng thuật ngữ “thu mua”. “Thu mua” và “mua hàng” thường có ý nghĩa như nhau. Thông thường, mặc dù việc mua hàng thường đề chỉ việc mua thật sự, trong khi thu mua (mua, thuê, hợp đồng...) cũng như những công việc liên quan đến việc lựa chọn các nhà cung ứng, thương lượng, thỏa thuận các điều khoản, thực hiện, kiểm soát năng lực của nhà cung ứng, nhận nguyên vật liệu, vận chuyển, kho hàng và nhận hàng hóa từ các nhà cung ứng. Thu mua thường không tự thực hiện việc vận chuyển nguyên vật liệu, mà nó tổ chức việc chuyển giao chúng. Nó chuyển thông điệp về những nguyên vật liệu cần thiết, và sắp xếp sự thay đổi quyền sở hữu và vị trí của chúng. Nhưng chức năng khác, như vận chuyển, mới thật sự dịch chuyển chúng. Do vậy việc thu mua nói chung liên quan đến việc xử lý thông tin. Nó thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn, phân tích chúng và chuyển thông tin trong chuỗi cung ứng.

Tầm quan trọng của thu mua: Nếu chúng ta nhìn rộng ra thì việc thu

mua hình thành mối liên kết cơ bản giữa các tổ chức trong chuỗi cung ứng, và nó cung cấp cơ chế cho việc phối hợp các dòng nguyên vật liệu giữa khách hàng và nhà cung ứng. Tại mỗi điểm trong chuỗi cung ứng, việc thu mua truyền thông điệp ra tuyến sau nhằm mô tả những gì mà khách hàng mong muốn, và truyền thông điệp ra tuyến trước nhằm thông tin những gì mà các nhà cung ứng sẵn có. Sau đó thương lượng các điều khoản và điều kiện giao hàng. Nếu chúng ta nhìn hạn chế hơn, việc thu mua rõ ràng là một chức năng cơ bản trong mỗi tổ chức.

Việc thu mua không chỉ quan trọng, mà nó còn chiếm một phần chi tiêu lớn, đối với một công ty sản xuất điển hình, 60% chi tiêu là dành cho nguyên vật liệu. Do vậy việc thu mua ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sản xuất của công ty, vì vậy chỉ một cải tiến nhỏ ở khâu này cũng sẽ đem lại lợi ích đáng kể cho công ty.

Mục đích của thu mua: Mục đích chung của việc thu mua là đảm bảo tổ chức được cung ứng nguyên vật liệu một cách tin cậy. Các mục tiêu cụ thể của thu mua bao gồm:

- Tổ chức dòng luân chuyển nguyên vật liệu uy tín và không bị gián đoạn
- Tiếp cận thường xuyên với các bộ phận sử dụng, hiểu nhu cầu của họ
- Tìm kiếm các nhà cung ứng tốt, làm việc thường xuyên với họ và phát triển mối quan hệ cùng với họ.

- Mua nguyên liệu đảm bảo chất lượng, giao hàng đúng thời gian và địa điểm

- Thương lượng mức giá và các điều kiện mua bán phù hợp

- Dịch chuyển nguyên vật liệu trong chuỗi cung ứng thật nhanh.

- Nắm bắt tình hình thị trường, như việc tăng giá sắp xảy ra, sự khan hiếm hàng...

Tổ chức việc thu mua: Thông thường việc thu mua được tổ chức như

một bộ phận riêng lẻ để tận dụng các lợi ích của việc mua hàng được tập trung hóa. Những lợi ích này bao gồm:

Kết hợp các đơn đặt hàng cùng một loại nguyên vật liệu để tận dụng được các khoản chiết khấu số lượng lớn.

Phối hợp các hoạt động có liên quan để giảm chi phí vận chuyển, giữ tồn kho và quản lý

Tiếp xúc một cách nhất quán với các nhà cung ứng và cung cấp cho họ thông tin nhất quán.

1.3.5. Kho hàng

Con người sử dụng nhiều thuật ngữ khác nhau để chỉ kho hàng, chủ yếu là trung tâm phân phối và trung tâm hậu cần. Có thể mô tả trung tâm phân phối là nơi lưu trữ hàng thành phẩm đang trên đường đưa đến khách hàng cuối cùng trong khi các trung tâm hậu cần lưu trữ phối thức sản phẩm rộng hơn tại các điểm trong chuỗi cung ứng. Những tên khác được sử dụng như “trung tâm trung chuyển” để chỉ các cơ sở không chỉ tồn kho hàng mà còn thực hiện công việc khác. Kho hàng là bất kỳ địa điểm nào mà ở đó hàng hóa tồn kho được lưu trữ trong quá trình lưu chuyển trong chuỗi cung ứng. Kho hàng là một phần cơ bản của hầu hết các chuỗi cung ứng. Olsem nhận định rằng: “Chúng ta đã chứng kiến cái chết được dự báo nhiều lần của khái niệm kho hàng, đặc biệt là với sự phát triển của triết lý JIT đáp ứng nhanh, đáp ứng khách hàng hiệu quả, cung ứng trực tiếp và dòng phân phối liên tục”.

1.4. ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT CÂY CAO SU

- Trong số các cây công nghiệp, cao su là cây dài ngày với đặc điểm nổi bật đó là thời gian khai thác lâu, trồng một lần và cho khai thác trong nhiều năm. Sản xuất cao su qua 2 thời kỳ: Thời kỳ kiến thiết cơ bản là 7 năm, thời kỳ kinh doanh 20 năm.

- Cây cao su được trồng chủ yếu dựa vào nước trời, do vậy không cạnh

tranh nước tưới với các cây trồng khác và tránh được khủng hoảng do khai thác nguồn nước mặt và nước ngầm quá mức. Ở những nơi địa hình cao, nước ngầm thấp, không thích hợp với các cây dài ngày khác thì cao su vẫn chịu đựng được tình trạng khô héo kéo dài.

- Tại Việt Nam, cao su sinh trưởng tốt trong giới hạn vĩ độ địa lý từ 15 độ vĩ Bắc đến 5 độ vĩ Nam và trên các loại đất như feralit vàng đỏ hay vàng nhạt, đất bazan nâu đỏ, hoặc đất nâu vàng trên phù sa cổ. Khu vực sinh thái phù hợp để trồng cao su phải có các điều kiện: độ cao dưới 700m không bị ngập úng, không có lớp kết von hoặc tầng sỏi, đá trong phạm vi độ sâu 80 cm cách mặt đất. Độ dốc dưới 30%, nhiệt độ bình quân năm từ 25⁰C đến 28⁰C, với lượng mưa trung bình trên 1.500 mm, giờ nắng trung bình hàng năm 1.600 giờ.

- Sản phẩm thu được từ cây cao su rất đa dạng. Với những tính chất dẻo như đàn hồi, dẻo, không thấm nước, nên sản phẩm mủ cao su là nguyên liệu chính để sản xuất hơn 50.000 loại sản phẩm và vật dụng hàng ngày. Ngoài ra, bên cạnh sản phẩm chính là mủ cao su, gỗ cao su cũng là nguyên liệu để sản xuất một số loại vật dụng hàng ngày như bàn ghế, tủ, giường...

- Sản phẩm cao su có giá trị kinh tế cao, trong thời gian tới, nhu cầu tiêu thụ sản phẩm mủ cao su là rất lớn vì sức ép sản xuất xăng lốp ô tô, đáp ứng nhu cầu đi lại của người dân khi mức sống được nâng lên, mặt khác, do giá dầu thô tăng làm giá cao su nhân tạo cao, các nhà công nghiệp chuyển sang sử dụng cao su thiên nhiên.

Kết luận chương 1

Chương 1 của Luận văn đã khái quát những nội dung cơ bản về Quản trị chuỗi cung ứng. Cụ thể, đề tài đã tập trung vào việc trình bày các khái niệm về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng, mục tiêu, lợi ích của chuỗi cung ứng. Trong chương này tác giả cũng đã nêu các nội dung chính trong quản trị chuỗi cung ứng như: Dự báo và hoạch định nhu cầu, định vị cơ sở vật chất, thu mua, kho hàng ...

Đây là cơ sở lý luận giúp tác giả thực hiện công việc nghiên cứu phân tích thực trạng chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH MTV cao su Kon Tum qua đó đánh giá những ưu điểm và hạn chế của chuỗi cung ứng làm cơ sở đưa ra các giải pháp hoàn thiện.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN CAO SU KON TUM

2.1. GIỚI THIỆU VÀI NÉT VỀ CÔNG TY

2.1.1. Đặc điểm chung của công ty

- Tên công ty: CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN CAO SU KON TUM
- Địa điểm giao dịch: 258, Phan Đình Phùng, thành phố Kon Tum, tỉnh Kon Tum



- Loại hình doanh nghiệp: Doanh nghiệp Nhà nước
- Lịch sử hình thành: Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cao su Kon Tum là doanh nghiệp nhà nước được thành lập theo QĐ 87/TCCB-QĐ ngày 17/8/1984 của Tổng cục Cao su, nay là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam. Công ty có tư cách pháp nhân thực hiện chế độ hạch toán độc lập, chịu trách nhiệm trước Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam về kế hoạch sản xuất và tài chính.

Công ty có các đơn vị trực thuộc và diện tích vườn cây hầu hết nằm dọc theo Quốc lộ 14 và 24 nên rất thuận tiện cho việc vận chuyển mủ cao su. Công ty có phạm vi hoạt động tương đối rộng, với nhiều đơn vị sản xuất và

vườn cây nằm cách xa nhau, văn phòng công ty đặt tại trung tâm thành phố Kon Tum.

a. Chức năng nhiệm vụ của công ty

+ Chức năng chính là: Trồng mới, chăm sóc, khai thác, chế biến sản phẩm cao su thiên nhiên.

+ Bên cạnh những chức năng chính, công ty còn thực hiện một số chức năng khác như: Xây dựng, sản xuất phân bón, thương mại, du lịch...

b. Sản phẩm chính của công ty

- Sản phẩm chính của công ty là mủ cao su thiên nhiên.

- Ngoài ra còn có các sản phẩm khác như phân bón, kinh doanh dịch vụ du lịch, nhà hàng, khách sạn...

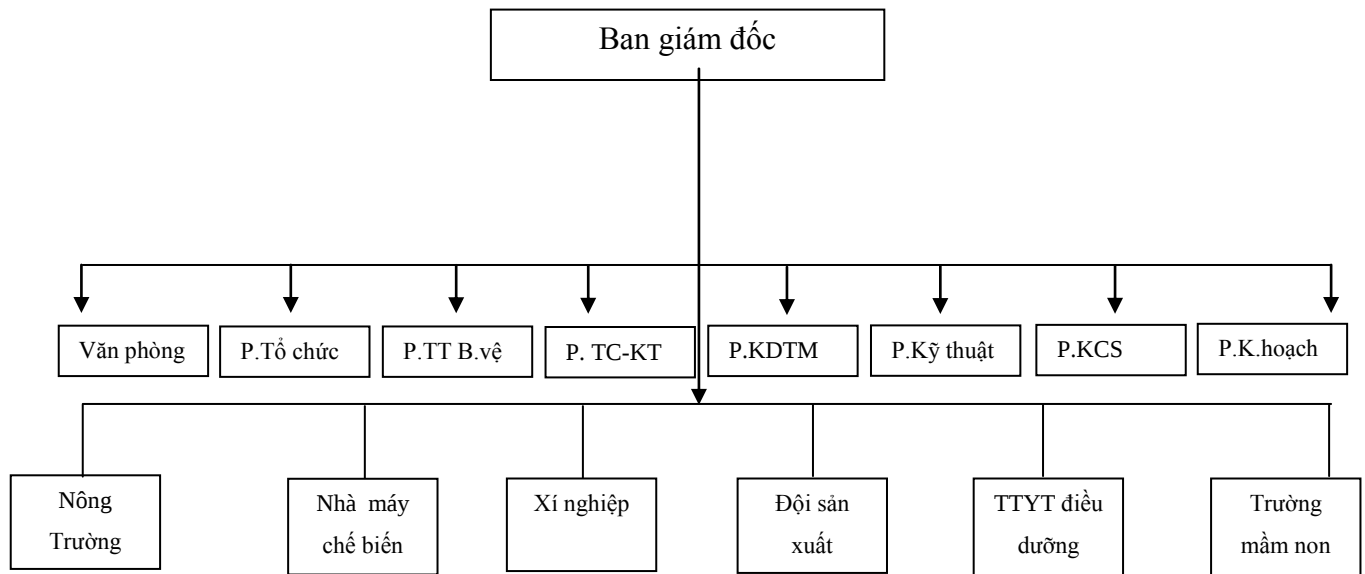
c. Vai trò của ngành kinh doanh cao su

Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của công ty là trồng, chăm sóc, thu hoạch và chế biến cao su, ngoài ra công ty còn có các đơn vị sản xuất kinh doanh phụ như: Xí nghiệp sản xuất phân bón, xí nghiệp cơ khí kinh doanh tổng hợp, xí nghiệp kinh doanh nông sản. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2011 của công ty cho thấy doanh thu từ hoạt động sản xuất và kinh doanh cao su là nguồn thu chính của công ty chiếm 94 % doanh thu và 99,93 % lợi nhuận của công ty. Vì vậy trong quá trình thực hiện nghiên cứu về quản trị chuỗi cung ứng tại công ty, tác giả chỉ tập trung nghiên cứu về chuỗi cung ứng đối với sản phẩm cao su thiên nhiên.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty

Công ty có mô hình quản lý và cơ cấu tổ chức sản xuất theo kiểu chức năng, nhân viên tập trung vào các phòng ban chức năng. Mỗi phòng ban chức năng đảm nhận công việc theo chuyên môn, các phòng căn cứ vào sự tương đồng về công việc, hoạt động đồng thời dưới sự lãnh đạo của cấp trên trực tiếp và lãnh đạo chức năng. Giữa các phòng ban có quan hệ chức năng,

thường xuyên hợp tác với nhau, tham mưu cho lãnh đạo và cùng nhau hoàn thành nhiệm vụ để đạt được mục tiêu chung của công ty đề ra. Tổ chức bộ máy của công ty được thể hiện theo sơ đồ 2.1:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty

2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

a. Diện tích:

Tổng diện tích vườn cây cao su của công ty năm 2011 là: 10.207 ha, trong đó: Diện tích cao su KTCB: 1.057 ha,

Diện tích cao su kinh doanh: 9.150 ha,

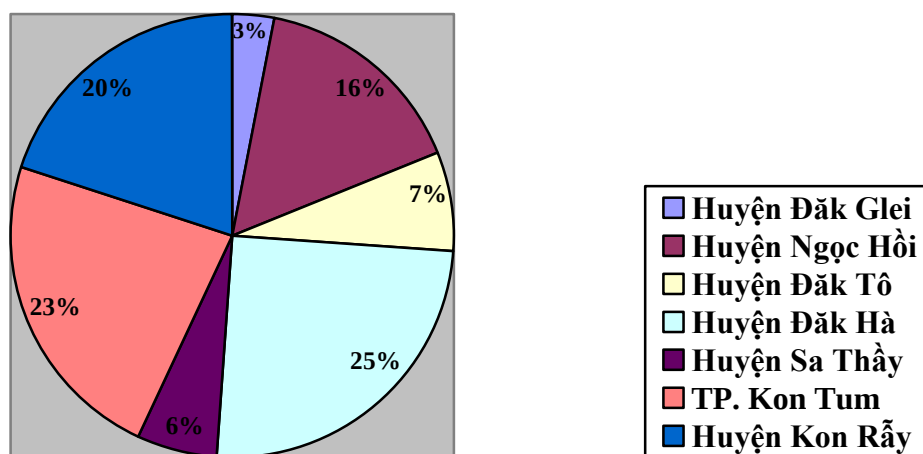
Diện tích cao su của công ty được phân bố trên địa bàn tỉnh theo các vùng, cụ thể như bảng 2.1:

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp diện tích vườn cây cao su năm 2011

TT	Địa bàn (huyện, TP)	Tổng diện tích (ha)	Trong đó	
			KTCB	Kinh doanh
1	Đắk Gle	333,63	333,63	
2	Ngọc Hồi	1.672,85		1.672,85

3	Đăk Tô	620,52	7,56	612,76
4	Đăk Hà	2.521,99	98,07	2.423,92
5	Sa Thầy	675,41		675,41
6	TP. Kon Tum	2.353,29	17,57	2.335,72
7	Kon Rẫy	2.029,36	600,1	1.428,76
	Cộng	10.207	1.057	9.150

(Nguồn phòng Kế hoạch - XD CB Công ty)



Hình 2.1. Thể hiện sự phân bố vùng nguyên liệu

b. Sản lượng mỏ khai thác và tiêu thụ

Bảng 2.2. Bảng tổng hợp số liệu cao su khai thác từ năm 2009-2011

T	Chỉ tiêu	Đvt	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Diện tích cao su khai thác	Ha	7.947	8.772	9.150
2	Sản lượng khai thác	Tấn	10.484	11.216	9.540
3	Năng suất khai thác	Tấn/ha	1,32	1,28	1,04

(Nguồn phòng kế toán công ty)

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy diện tích khai thác từ năm 2009 là 7.947 ha, sản lượng mủ khai thác 10.484 tấn. Năng suất khai thác bình quân đạt 1,32 tấn/ha, sản lượng cao su chế biến nhập kho đạt 7.947 tấn, đến năm 2011 diện tích khai thác đã tăng lên 9.150 ha.

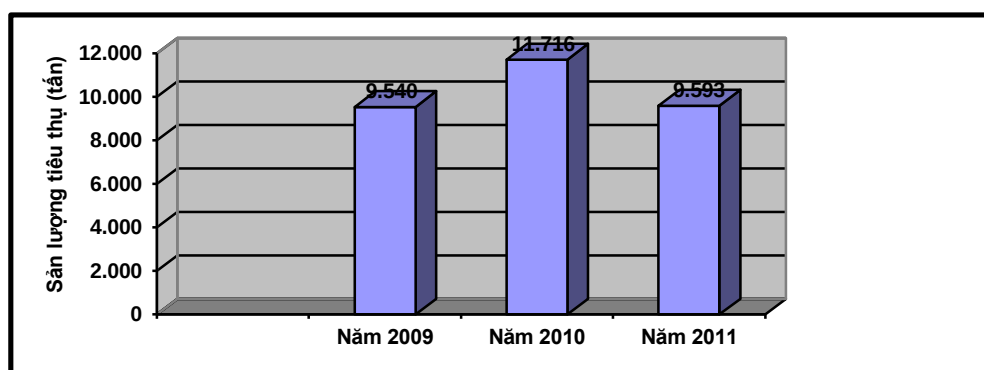
Song song với việc tăng lên về sản lượng khai thác, sản lượng tiêu thụ mủ cao của công ty cũng đều tăng, sản lượng tiêu thụ cao nhất đạt 11.716 tấn trong năm 2010:

Bảng 2.3. Sản lượng cao su thành phẩm tiêu thụ từ năm 2009- 2011

Đơn vị tính: tấn

Năm	Sản lượng tiêu thụ	Trong đó			
		Khách hàng trong nước	TT	Khách hàng nước ngoài	TT
2009	9.540	9.540	100%		
2010	11.716	10.336	88%	1.380	12%
2011	9.593	6.959	72,5%	2.634	28,5%

(Nguồn: Phòng kinh doanh thương mại công ty)



Hình.2.2.Thể hiện sự biến đổi về tiêu thụ sản lượng cao su

Trong các năm qua, ngoài những bạn hàng truyền thống trong nước, công ty tiếp tục xây dựng những bạn hàng nước ngoài để xuất khẩu trực tiếp

mủ cao su, do vậy việc tiêu thụ mủ cao su trong các năm gần đây tương đối thuận lợi.

c. Doanh thu và lợi nhuận của công ty

Giai đoạn 2009 - 2011 là giai đoạn phát triển mang tính chất quyết định của công ty, khi công ty mạnh dạn đầu tư vào khoa học kỹ thuật, mở rộng thị trường, đào tạo nhân lực, nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm tạo nền tảng vững chắc cho những bước phát triển tiếp theo của mình. Đi kèm với việc tăng lên về số lượng sản phẩm sản xuất, tình hình kinh doanh của công ty ngày càng phát triển, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước.

Bảng 2.4. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2009- 2011

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
Doanh thu	431,301	795,168	877,318
Chi phí	347,22	586,152	571,814
Lợi nhuận trước thuế	84,081	209,016	305,504
Lợi nhuận sau thuế	63	157	229
Lợi nhuận/ Doanh thu	15%	20%	26%

(Nguồn: phòng Kế toán công ty)

Sản xuất kinh doanh cao su thiên nhiên là hoạt động chính của công ty và được thể hiện rất rõ qua tỷ trọng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su trong tổng doanh thu và lợi nhuận của công ty.

Bảng 2.5. Tỷ trọng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su năm 2011

TT	Chỉ tiêu	Tổng (tỷ đồng)	K D cao su	Tỷ trọng	KD phụ	Tỷ trọng
1	Doanh thu	877,318	824,968	94%	52,35	6%
2	Lợi nhuận trước thuế	305,504	305,294	99,9%	0,21	0,07%

(Nguồn: phòng Kế toán công ty)

d. Doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su

Bảng 2.6. Bảng doanh thu và lợi nhuận của sản phẩm cao su từ 2009-2011

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Năm 2009</i>		<i>Năm 2010</i>		<i>Năm 2011</i>	
	Giá trị (tỷ đồng)	So sánh (%)	Giá trị (tỷ đồng)	So sánh Năm 2009	Giá trị (tỷ đồng)	So sánh Năm 2009
Tổng doanh thu	392,929	100%	758,484	193%	824,968	201%
Lợi nhuận trước thuế	115,405		279,707		305,294	
Thuế TNDN	28,850		69,927		76,323	
Lợi nhuận sau thuế	86,555		209,780		228,971	
Tỷ suất LN/DT	22%		27,7%		28%	

(Nguồn: Phòng kế toán công ty)

- Về doanh thu: Mặc dù trong năm 2011 do thời tiết khí hậu diễn biến thất thường, vườn cây khai thác của công ty bị bệnh phấn trắng kèm theo nắng hạn kéo dài làm cho vườn cây phục hồi chậm, dẫn đến sản lượng khai thác giảm so với năm 2010. Nhưng trong năm 2011 giá cao su xuất bán luôn ở mức cao, đặc biệt là những tháng đầu năm, do đó doanh thu từ cao su của công ty trong năm vẫn đạt 824,968 tỷ đồng, tăng 201% so với năm 2009.

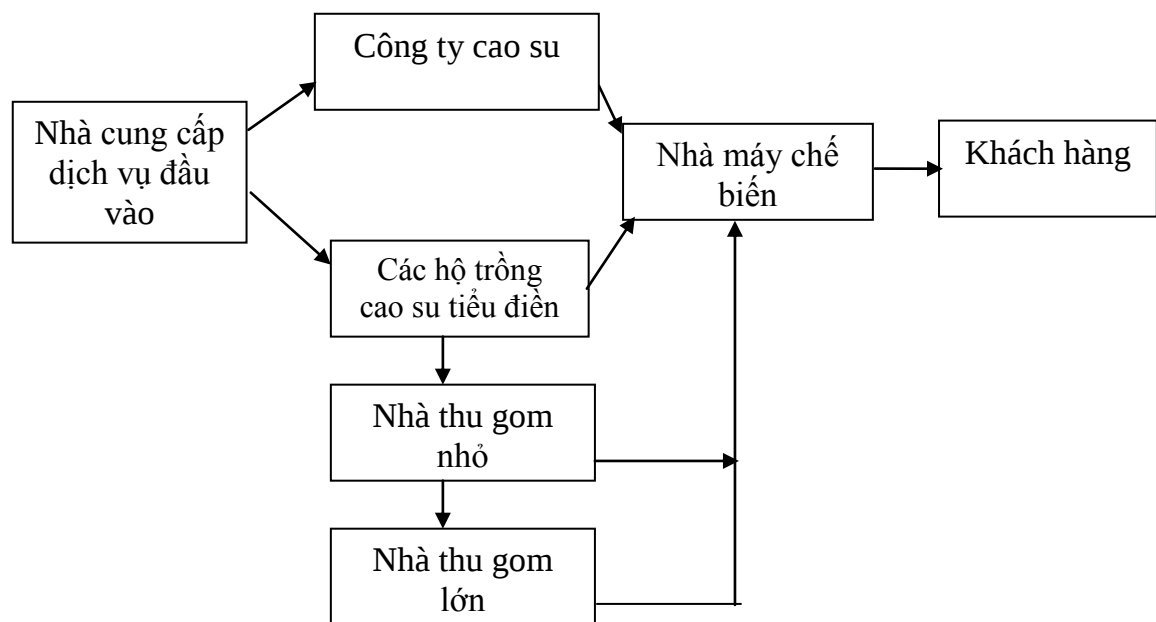
- Trong khi đó, tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên tổng doanh thu từ năm 2009, 2010 và 2011 lần lượt là 22%, 27,7%, 28%. Xét về tổng thể đây là những con số tương đối cao, điều này cho thấy tốc độ tăng trưởng rõ rệt của lĩnh vực kinh doanh cao su.

2.2.CẤU TRÚC CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM CAO SU THIÊN NHIÊN

Do giới hạn thời gian nghiên cứu và trên địa bàn tỉnh chưa có cơ sở sản xuất ra sản phẩm cuối cùng để đưa vào tiêu dùng trực tiếp nên đề tài chỉ giới

hạn ở mức nghiên cứu chuỗi cung ứng cao su từ khâu sản xuất đến khâu chế biến và tiêu thụ sản phẩm với giới hạn sản phẩm cuối cùng là mũ cao su ở dạng sơ chế.

Cấu trúc chính của chuỗi cung ứng trong sản xuất và kinh doanh cao su tại công ty được thể hiện qua sơ đồ 2.2:



Sơ đồ 2.2. Cấu trúc chuỗi cung ứng cao su tại công ty

2.2.1. Chuỗi cung ứng các yếu tố đầu vào

- **Đối với các hộ trồng cao su tiểu điền:** Các yếu tố đầu vào chính gồm: cây giống, thuốc bảo vệ thực vật, phân bón, các dụng cụ khai thác.

- **Đối với công ty cao su:** Các yếu tố đầu vào chính gồm có cây giống, thuốc bảo vệ thực vật, phân bón, các dụng cụ khai thác được công ty cung cấp và hỗ trợ từ khi gieo trồng tới khi thu hoạch. Các hộ nhận khoán chịu trách nhiệm trồng, chăm sóc, khai thác, bảo vệ vườn cây hoặc góp quyền sử dụng đất, công ty sẽ trả tiền công thông qua hợp đồng ký kết giữa công ty và các hộ nhận khoán, liên kết.

2.2.2. Chuỗi cung ứng đầu ra của mủ cao su

Mủ cao su sản xuất được tiêu thụ theo 2 hướng chính.

Hướng thứ nhất: Hộ trồng cao su tiểu điền - Công ty chế biến và bán hàng.

Kênh 1: Hộ trồng cao su tiểu điền - nhà thu gom nhỏ - Nhà máy chế biến - Khách hàng

Thực trạng của việc thu mua cao su từ các hộ trồng cao su tiểu điền trên địa bàn tỉnh hiện nay được thể hiện như sau: Do sản lượng khai thác hàng ngày của các hộ nông dân thường rất ít, đường giao thông trong khu vực sản xuất không đủ điều kiện cho xe chở mủ của các nhà máy đến tận lô để mua mủ nước trực tiếp từ các hộ nông dân. Vì vậy, người nông dân thường xử lý thành mủ đông và cất trữ trong các nhà chứa ở khu vực sản xuất đợi các nhà thu gom nhỏ ở địa phương đến rồi bán.

Sau khi thu mua cao su từ hộ gia đình nông dân, các nhà thu gom nhỏ sẽ tiêu thụ mủ theo 2 cách:

+ ***Bán cho các nhà thu gom lớn trên địa bàn:*** Sau khi mua mủ cao su từ các hộ dân, các nhà thu gom nhỏ sẽ bán lại cho các nhà thu gom lớn trong địa bàn. Kênh này diễn ra trên tất cả các huyện trong tỉnh và được áp dụng đối với các nhà thu gom có vốn nhỏ.

Các nhà thu gom lớn có tiềm lực về vốn và mối quan hệ bạn hàng thân thiết với các công ty, nhưng lại không có đủ nhân lực đến từng hộ để thu gom. Do vậy họ đã xây dựng mạng lưới các nhà thu gom nhỏ ở các xã để thu gom mủ. Mủ sau khi được gom từ các hộ sẽ được tập kết ở một địa điểm thuận lợi trong xã hoặc chuyển đến tập kết tại kho chứa của các thu nhà gom lớn. Lúc đó nhà thu gom lớn sẽ đưa xe đến để vận chuyển đến các nhà máy chế biến. Hướng này thường được thực hiện phổ biến.

+ ***Bán trực tiếp cho công ty:*** Các nhà thu gom nhỏ sẽ trực tiếp bán mủ cho các nhà máy chế biến (nếu lượng mủ cao su mua được nhiều) hoặc liên kết với nhau từ 3 - 4 hộ để thuê xe vận chuyển đến bán trực tiếp đến nhà máy. Bán mủ theo cách này các nhà thu gom nhỏ sẽ có thu nhập cao hơn so với bán qua các nhà thu gom lớn. Hình thức này áp dụng đối với một số nhà thu gom có tiềm lực về vốn và cũng là bạn hàng truyền thống của công ty.

Kênh 2: Hộ trồng cao su tiểu điền - nhà thu gom lớn - nhà máy chế biến - khách hàng.

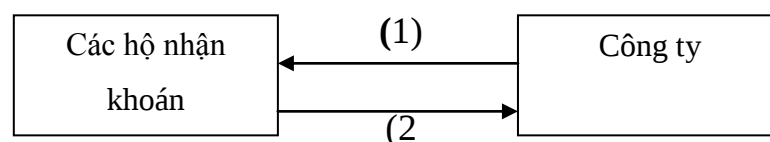
Ngoài lượng mủ thu gom từ các nhà thu gom nhỏ, các nhà thu gom lớn còn mua trực tiếp mủ từ các hộ gia đình nông dân. Một số nhà thu gom lớn đặt địa điểm thu mua ngay tại khu vực sản xuất cao su nên họ có thể mua trực tiếp mủ của các hộ nông dân mà không cần phải mua qua trung gian.

Hướng thứ hai: Công ty sản xuất - công ty tiếp nhận mủ - Công ty chế biến và bán hàng.

Sau khi ký hợp đồng giao khoán vườn cây với các hộ dân công ty sẽ cung cấp vật tư, phân bón, hướng dẫn người dân trồng, chăm sóc và thu hoạch theo quy định của công ty. Công ty sẽ tiếp nhận sản phẩm giao khoán từ các hộ nông dân đã ký kết hợp đồng với công ty, đưa về chế biến và bán hàng.

2.2.3. Chức năng các thành viên tham gia chuỗi cung ứng

a. Mối quan hệ giữa hộ nhận khoán, liên kết và công ty



- Sản xuất của công ty được gắn liền với ba mô hình, đó là mô hình cao su đại điền, mô hình giao khoán và mô hình liên kết với các hộ dân địa phương.

- Các hộ nhận khoán, liên kết và công ty có mối quan hệ ràng buộc với nhau thông qua hợp đồng giao khoán chăm sóc và thu hoạch mủ cao su.

(1) - Công ty là chủ sở hữu toàn bộ vườn cây và sản phẩm thu được từ vườn cây và giao khoán sản lượng cho các hộ nhận khoán theo thông số kỹ thuật của ngành cao su.

- Công ty đầu tư toàn bộ chi phí trồng, chăm sóc, thu hoạch mủ đối với vườn cây cao su khoán trong suốt chu kỳ kinh doanh.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng tay nghề cho các hộ nhận khoán để phục vụ việc quản lý, chăm sóc, bảo vệ và thu hoạch đúng qui trình kỹ thuật.

- Thông báo các quy định về yêu cầu kỹ thuật chăm sóc, bảo vệ, khai thác mủ cao su, định mức tiền công khi thực hiện công việc và các vấn đề liên quan khác cho bên nhận khoán để thực hiện.

- Cung cấp đầy đủ và kịp thời vật tư, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, công cụ lao động cần thiết, trang bị bảo hộ lao động theo định mức cho bên nhận khoán.

- Tiến hành thu nhận và nghiệm thu mủ cao su do bên nhận khoán giao nộp.

- Thanh toán tiền công cho bên nhận khoán theo đúng qui định. Sau khi thực hiện đầy đủ các công việc khoán trong tháng tiền công của bên nhận khoán được xác định bằng 39% giá trị mủ cao su nguyên liệu quy khô do hộ nhận khoán thu hoạch được (tính giá bình quân trong tháng, trừ chi phí chế biến và bán hàng), hộ liên kết được hưởng thêm lợi ích từ việc góp quyền sử dụng đất là 3,7% giá trị mủ nguyên liệu quy khô nhập cho công ty. Tiền công được trả bằng tiền mặt, thanh toán cho bên nhận khoán không quá ngày 25 của tháng sau.

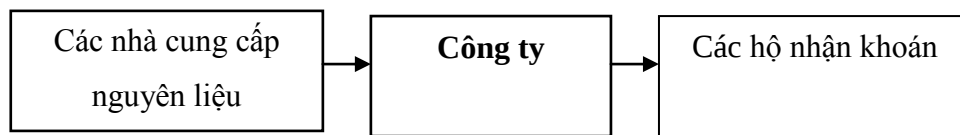
(2) - Các hộ dân nhận khoán: Tiếp nhận quản lý, bảo vệ, chăm sóc vườn cây cao su do công ty giao khoán đúng vị trí, diện tích và số lượng cây

đã có đồng thời thực hiện đúng quy chế chăm sóc, thu hoạch mủ cao su.

- Ký nhận sản lượng giao khoán hàng năm và chủ động thực hiện các công việc chăm sóc, bảo vệ vườn cây, thu hoạch mủ theo đúng kế hoạch, quy trình kỹ thuật do công ty hướng dẫn.

Đối với phương án liên kết, các hộ liên kết được tính thêm một phần giá trị quyền sử dụng đất là 3,7% .

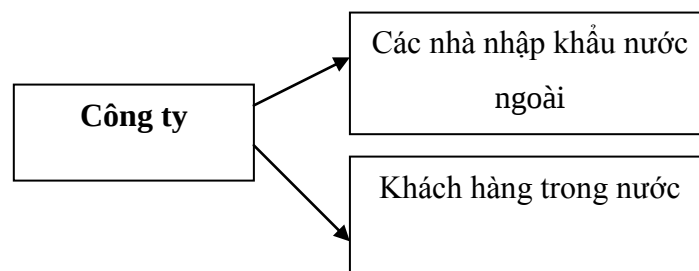
b. Mỗi quan hệ giữa công ty và các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào



Nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào để trồng và khai thác cao su gồm: Phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, vật tư phụ tùng thay thế, các loại vật tư khai thác chế biến mủ cao su, đồ trang bị bảo hộ lao động...

Hàng năm Phòng Kế hoạch - XD/CB của công ty và các phòng nghiệp vụ liên quan xây dựng kế hoạch mua sắm vật tư, hàng hóa phục vụ sản xuất kinh doanh trong năm trình Tổng Giám đốc duyệt làm căn cứ để mua hàng. Vật tư hàng hóa được mua theo tiến độ theo kế hoạch được duyệt phù hợp với tiến độ sản xuất trong năm tránh trường hợp mua nhiều để lâu trong kho làm mất phẩm cấp chất lượng hàng hóa và lãng phí vốn.

c. Quan hệ giữa công ty với khách hàng tiêu thụ



Công ty luôn đề cao và coi trọng công tác thị trường , coi trọng chữ tín với khách hàng. Đối với công ty, thị trường là thước đo giá trị sản phẩm , làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và ngày càng hoàn thiện là mục tiêu hàng đầu mà cán bộ công nhân viên của công ty luôn ra sức phấn đấu. Chính vì vậy mà các sản phẩm của công ty luôn được khách hàng chấp nhận và đánh giá cao.

Hiện nay, sản phẩm cao su tự nhiên của công ty được tiêu thụ chủ yếu qua hai hình thức bán hàng đó là bán cho khách hàng trong nước và bán cho các nhà nhập khẩu nước ngoài.

- Với hình thức bán cho khách hàng trong nước: Đây thường là khách hàng truyền thống của công ty, tuy nhiên giữa công ty và khách hàng chỉ có hợp đồng theo từng đợt mua hàng, chưa có hợp đồng dài hạn.

- Với hình thức bán cho các nhà nhập khẩu nước ngoài:

- + Hình thức xuất khẩu trực tiếp công ty bán hàng theo giá FOB và cũng chỉ hợp đồng mua bán theo từng chuyến hàng. Hiện nay, sản phẩm cao su tự nhiên của công ty được tiêu thụ chủ yếu ở thị trường Trung Quốc , Hàn Quốc, Đài Loan. Các đối tác xuất khẩu của công ty bao gồm: Dala group company Limited - Ukraine và OPC-FAO international Limited - Hong Kong...

- + Hình thức ủy thác cho Tập đoàn Cao su xuất khẩu: Hàng năm công ty ký hợp đồng ủy thác, có qui định số lượng hàng xuất trong năm, trong tháng, căn cứ vào hạn mức đó công ty giao hàng cho Tập đoàn xuất khẩu và trích hoa hồng cho tập đoàn với mức 1% doanh thu bán hàng.

- Giá bán sản phẩm dựa trên giá sàn của tập đoàn Cao su công bố hàng tháng, dựa vào giá sàn công ty tính toán giá bán sau khi thỏa thuận với khách hàng với điều kiện là không được thấp hơn giá sàn của Tập đoàn thông báo.

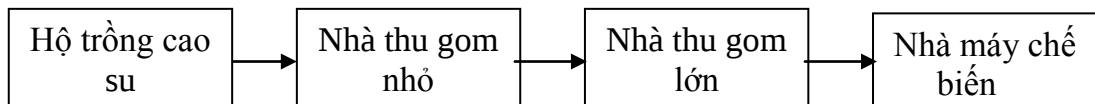
d. Chức năng của công ty

- Công ty có chức năng quản lý điều hành sản xuất thông qua các Nông trường.
- Đầu tư toàn bộ vốn trồng, chăm sóc, thu hoạch mủ đối với cây cao su khoán trong suốt chu kỳ kinh doanh.
- Cung cấp vật tư, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, công cụ lao động cần thiết, trang bị bảo hộ lao động... cho các hộ nhận khoán
- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng tay nghề cho các hộ nhận khoán.
- Tiếp nhận mủ cao su, chế biến và bán hàng.

e. Chức năng của hộ nhận khoán

- Chăm sóc, bảo vệ vườn cây và thu hoạch mủ cao su theo yêu cầu kỹ thuật và thời gian qui định của công ty.
- Giao nộp toàn bộ mủ cao su thu hoạch hàng ngày cho công ty theo đúng nội quy, quy chế chăm sóc thu hoạch mủ cao su tại đúng nơi quy định.

f. Mối quan hệ giữa các nhà thu gom và hộ trồng cao su



Hệ thống các nhà thu gom (lớn và nhỏ) đã đóng vai trò tích cực trong việc mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm cho nông dân, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh với các công ty hiện đang có mặt trên địa bàn, chống hiện tượng độc quyền mua, tạo nhiều cơ hội cho nông dân trong việc tiêu thụ sản phẩm.

➤ ***Phương thức thanh toán***

Thanh toán bằng tiền mặt ngay khi giao mủ. Thậm chí, một số hộ trồng cao su cần tiền trước có thể ứng trước khoảng 10 - 30% tùy theo tình hình

thực tế và thỏa thuận giữa hai bên. Điều này vừa giúp hộ dân có tiền để mua vật tư phân bón, lại vừa giúp các nhà thu gom có nguồn hàng ổn định

➤ *Hợp đồng thu mua mủ cao su*

Hiện nay, việc mua bán trao đổi giữa hộ nông dân và nhà thu gom chỉ là những thỏa thuận miệng, không có hợp đồng mua bán. Điều này đem lại nhiều bất lợi cho cả hai bên khi một trong hai không có thiện chí trong giao dịch. Chẳng hạn, hộ trồng cao su có thể bị ép giá khi vào chính vụ, khi số lượng nguyên liệu cung cấp trên thị trường vượt cầu, hay đại lý có thể bị chiếm dụng tiền mặt khi ứng trước cho người trồng, nhưng khi đến lúc thu hoạch, người trồng lại bán cho một đại lý khác.

Những rủi ro của việc thu mua

- Công việc mua bán của các hộ thu gom chỉ kết thúc khi được nhà máy chế biến chấp nhận lượng mủ nhập. Do đó, khi nhà máy kiểm tra thấy mủ không đạt nồng độ, bị pha trộn tạp chất, nhà máy sẽ mua với giá mủ tạp và như vậy giá mủ sẽ rất thấp, nếu người thu gom không có kinh nghiệm thì sẽ rất dễ bị thua lỗ.

- Phần lớn kiến thức về nhận biết nồng độ mủ cao su của các nhà thu gom chỉ dựa vào kinh nghiệm truyền nhau mà có. Vì vậy, những nhà thu gom có ít kinh nghiệm rất khó thu về lợi nhuận cao, mà ngược lại có thể bị thua lỗ.

Như vậy, có thể thấy nghề thu mua mủ cao su của các hộ thu gom cũng tồn tại nhiều rủi ro và các rủi ro này rất dễ xảy ra mà họ không thể kiểm soát hết được. Để hạn chế các rủi ro này các nhà thu gom cần phải có kiến thức về khoa học kỹ thuật đảm bảo khâu nhận biết nồng độ mủ ngay tại vườn cây và kỹ thuật bảo quản mủ, cũng như thực hiện mua bán bằng hợp đồng kinh tế để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên.

2.2.4. Quan hệ hợp tác trong chuỗi

Giữa công ty, các nhà thu gom và các hộ gia đình đã có sự hợp tác với nhau trong quá trình vận hành của chuỗi, thể hiện chủ yếu dưới các hình thức:

- Công ty hỗ trợ cho các nhà thu gom lớn trong việc xác định nồng độ mủ; ưu tiên trong việc nhập hàng và thông tin biến động giá cả. Tuy nhiên việc hỗ trợ vốn, giúp đỡ về cơ sở vật chất kỹ thuật hay bao tiêu những đợt hàng đã thu mua của nông dân nhưng chưa kịp vận chuyển về công ty để bán trong trường hợp cao su rớt giá thì chưa có.

- Các nhà thu gom ở xã hỗ trợ vốn và phân bón cho người nông dân trong địa bàn xã dưới dạng cho mượn tiền trước hoặc bán nợ phân bón. Đến mùa thu hoạch thì các hộ nông dân sẽ bán cao su cho những nhà thu gom này và thanh toán bù trừ nếu họ cảm thấy giá cả mà các nhà thu gom này đưa ra là hợp lý. Nếu không muốn bán cho những nhà thu gom này thì hộ nông dân sẽ bán cho nhà thu gom khác và hoàn trả số tiền đã ứng trước mà không gặp khó khăn hay trở ngại nào từ phía người thu gom đã đầu tư. Sự hợp tác này có ưu điểm là nhờ có sự hỗ trợ vốn và phân bón này mà người nông dân có điều kiện để chăm sóc cho vườn cây cao su, giúp vườn cây nhanh chóng phục hồi và cho mủ chất lượng cao hơn sau 1 năm thu hoạch; các nhà thu gom có nguồn hàng dồi dào và có chất lượng để thu mua. Tuy nhiên, hình thức này cũng có những hạn chế nhất định của nó là:

- + Thứ nhất, mặc dù người nông dân có thể bán cho người thu gom khác nếu họ thấy giá cả không hợp lý, nhưng họ vẫn bị ép cấp, ép giá. Nguyên nhân là do người nông dân bị hạn chế về mặt thông tin, họ chỉ tham khảo giá từ các nhà thu gom trong địa phương hoặc tham khảo từ những hộ nông dân khác mà không biết giá từ các công ty đưa ra là bao nhiêu.

- + Những nhà thu gom cũng có thể bị mất vốn hoặc bị chiếm dụng vốn khi các hộ nông dân gặp rủi ro như gãy vườn cây; cố tình không bán cao su

cho những nhà thu gom đã đầu tư vốn, phân bón mà bán cho người khác để tránh trả nợ.

Giữa các nhà thu gom với nhau trong cùng một địa phương cũng có sự hợp tác chung vốn và nguồn lực để cùng nhau thu mua với khối lượng lớn, quan hệ hợp tác của họ cũng khá chặt chẽ. Hình thức hợp tác này được thể hiện chủ yếu dưới dạng cùng chung vốn và chung mức giá mua với nhau rồi sau đó phân tán khắp địa bàn một xã để tiến hành thu mua. Sau khi đã mua đủ số lượng, họ thuê xe vận chuyển đến các công ty để bán và chung lãi lỗ. Sự hợp tác này sẽ tạo ra thuận lợi cho các nhà thu gom khi tham gia, họ có thể thu gom với khối lượng lớn và bán trực tiếp cho các công ty nhưng ngược lại nó cũng tạo nên hiện tượng thông đồng về giá cả để ép giá người nông dân.

Giữa các nhà thu gom nhỏ và các nhà thu gom lớn đã có mối quan hệ mua bán lâu dài với nhau nên thường có sự hợp tác khá chặt chẽ. Thông thường các công ty chỉ thông báo sự thay đổi về giá cho một vài nhà thu gom lớn trong cùng một địa phương vì vậy các nhà thu gom nhỏ có quan hệ mua bán thường xuyên với các nhà thu gom lớn này cũng được các nhà thu gom lớn báo lại mỗi khi có sự biến động về giá. Nếu các nhà thu gom nhỏ không nằm trong mối quan hệ hợp tác này sẽ không cập nhật thông tin nhanh bằng những người có hợp tác, vì vậy những nhà thu gom nhỏ không hợp tác thường mua với giá cũ (giá cũ cao hơn giá mới) trong khi các công ty đã mua theo giá mới nên rủi ro bị lỗ là cao hơn.

Mặc dù vậy sự cạnh tranh trong chuỗi cũng đã bắt đầu xuất hiện, đặc biệt là sự cạnh tranh mua giữa các nhà thu gom nhỏ trong cùng một địa bàn xã, giữa các nhà thu gom lớn với nhau trong cùng một huyện. Sự cạnh tranh mua thể hiện ở sự cạnh tranh về giá, phương thức thanh toán. Điều này đã tác động tích cực đến vấn đề chống độc quyền mua làm ảnh hưởng đến lợi ích của người nông dân.

2.2.5. Cơ cấu về giá trị của các thành viên tham gia trong chuỗi

a. Đối với hộ nhận khoán:

Căn cứ theo hợp đồng giao, nhận khoán, hộ nhận khoán được nhận tiền công bằng 39 % giá bán mủ nguyên liệu quy khô bình quân trong tháng.

- Giá bán mủ nguyên liệu quy khô bình quân trong tháng bằng giá bán mủ thành phẩm chế biến từ mủ nguyên liệu trong tháng trừ chi phí chế biến và chi phí bán hàng.

- Giá trị mủ nguyên liệu quy khô trong tháng công ty thanh toán cho các hộ nhận khoán bằng sản lượng mủ nguyên liệu quy khô trong tháng bên nhận khoán giao nộp nhân với giá bán mủ nguyên liệu quy khô bình quân nhân tỷ lệ được hưởng.

Số tiền các hộ nhận khoán được hưởng thể hiện qua công thức sau:

$$\text{Tiền nhận khoán các hộ} = 39\% \times S \times (Pt - C)$$

Trong đó: S - Sản lượng mủ nước qui đổi (quy đổi thành lượng mủ khô)

Pt- Giá một tấn thành phẩm xuất bán

C - Chi phí chế biến và bán hàng

Công ty tiếp nhận mủ của các hộ nhận khoán là mủ nước hoặc mủ đông, sau đó qui đổi ra mủ khô để thanh toán tiền nhận khoán với tỷ lệ qui khô trung bình (đối với mủ nước) là 30% và mủ đông là 40%.

Trong năm 2011, giá bán mủ thành phẩm bình quân trong năm 86 triệu đồng/tấn, chi phí chế biến và chi phí bán hàng theo kế hoạch đã được Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam phê duyệt là 7,6 triệu đồng/tấn, vậy đơn giá (mủ nguyên liệu quy khô) = $86 - 7,6 = 78,4$ triệu đồng/tấn.

Số tiền công hộ nhận khoán được nhận trên 01 tấn mủ quy khô là:

$$\text{Tiền công} = 78,4 \times 39\% = 30,6 \text{ triệu đồng}$$

Nếu tính bình quân 01 hộ có 2 lao động nhận khoán 2 ha, năng suất mủ cao su khai thác trong năm 2011 là 1,04 tấn/ ha. Số mủ cao su của hộ nhận khoán khai thác được là: $2 \times 1,04 = 2,08$ tấn.

Tiền công = $2,08 \times 78,4 \times 39\% = 63,6$ triệu đồng

Tính trung bình tiền công 1 người/ tháng = 2,65 triệu đồng.

Bảng 2.7. Định mức nhân công khai thác mủ tính cho 01 tấn mủ qui khô

STT	Hạng mục công việc	Định mức công/tấn	Đơn giá/ công	Thành tiền 1.000 đ
	Phần giao khoán cho các hộ dân			
1	Làm cỏ hàng + luống	7	200	1.400
2	Bón phân 2 lần/ năm	5	200	1.000
3	Phát cỏ giữa hàng, đường lô	2	200	400
4	Phòng trừ sâu bệnh	7	200	1.400
5	Phát dọn, chống cháy, quét lá	8	200	1.000
6	Thu hoạch mủ nước	84	200	16.800
7	Thu hoạch mủ tạp	7	200	1.400
	Cộng	120		24.000

(Nguồn: Phòng kế toán công ty)

✓ *Lợi nhuận của hộ nhận khoán:*

Theo số liệu tính toán ở trên thì lợi nhuận mà các hộ nhận khoán được hưởng tính cho 01 tấn mủ khô là: $30,6 - 24 = 6,6$ triệu đồng/ tấn.

Nhận xét:

Với mức tiền công trung bình 01 tháng như trên, so với thu nhập của các ngành nghề khác trên địa bàn tỉnh cũng chỉ mới ở mức trung bình, mặc dù lao động khai thác cao su là nghề độc hại cao.

Mức thu tính theo đơn giá như trên thường không ổn định trong suốt chu kỳ kinh doanh của cây cao su, vì giá mủ cao su thường xuyên biến động,

so sánh với các năm gần đây thì giá mỏ năm 2011 đang ở mức tương đối cao. Nếu tính theo giá mỏ tháng 1/2012 khoảng 67 triệu đồng/tấn, thì mức tiền công bình quân chỉ đạt 2 triệu đồng/ người/tháng. Mức thu nhập còn thấp so với các ngành nghề khác trên địa bàn. Thông thường vẫn có hiện tượng khi giá cao su xuống thấp, đơn giá tiền công không đảm bảo, dẫn đến các hộ nhận khoán không còn mặn mà với việc khai thác mỏ. Mặt khác, đối với các hộ nhận khoán có diện tích <01 ha/ hộ, thì mức thu nhập từ việc nhận khoán trồng cao su không đủ trang trải cuộc sống.

b. Đối với các hộ liên kết

Cách tính tiền công cũng tương tự như đối với hộ nhận khoán, tuy nhiên hộ liên kết góp đất sản xuất do vậy họ được nhận giá trị lợi ích từ việc góp quyền sử dụng đất được tính bằng 3,7% theo giá trị của mỏ nguyên liệu quy cho các hộ liên kết nhập cho công ty.

c. Đối với công ty

Trong năm 2011 giá bán bình quân là 86 triệu đồng/tấn

Giá thành tiêu thụ bình quân: 54,174 triệu đồng/tấn

Lợi nhuận/ tấn sản phẩm tiêu thụ: 31,848 triệu đồng/tấn.

Doanh thu và lợi nhuận của công ty và các hộ nhận khoán được tổng hợp ở bảng 2.8:

Bảng 2.8. Bảng tổng hợp doanh thu - chi phí – lợi nhuận giữa công ty và hộ nhận khoán

Chủ thể	Doanh thu (tỷ đồng)	Chi phí (tỷ đồng)	Lợi nhuận (tỷ đồng)	Tỷ trọng LN/CP
Công ty	86	54,17	31,85	59%
Hộ nhận khoán	30,6	24	6,6	27%

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy, tỷ lệ lợi nhuận của công ty cao hơn nhiều so với lợi nhuận của các hộ nhận khoán được hưởng. Đây là nguyên

nhân khiến các hộ nhận khoán luôn có ý kiến thắc mắc yêu cầu công ty tính toán lại tỷ lệ lợi ích được hưởng giữa các hộ nhận khoán và công ty.

d. Đối với các hộ trồng cao su tiểu điền

- Sau khi khai hoang hoàn chỉnh các hộ dân tiến hành trồng mới và chăm sóc cao su, thời gian này kéo dài khoảng 7 năm, được gọi là thời kỳ KTCB. Từ năm thứ 8 trở đi là thời kỳ khai thác cao su. Các khoản chi sản xuất bao gồm chi phí nhân công chăm sóc và khai thác mủ cao su, chi phí vật tư phân bón gồm: urê, lân, kali, chi phí vật tư khai thác, chi phí thuốc BVTV.

Bảng 2.9: Chi phí sản xuất tính cho 01 tấn mủ cao su qui khô

TT	Hạng mục chi phí	ĐVT	Tổng số
	Sản lượng (tính cho toàn bộ chu kỳ khai thác 20 năm/ha)	Tấn	24
1	Nhân công chăm sóc, khai thác	Đồng	480.000.000
2	Chi phí vật tư, phân bón, vật tư khai thác, thuốc bảo vệ thực vật	Đồng	280.000.000
3	Lãi vay	Đồng	55.000.000
4	Tổng cộng	Đồng	815.000.000
5	Chi phí cho 01 tấn mủ qui khô	Đồng	34.000.000

(Nguồn: Phòng kế toán công ty và các hộ dân trồng cao su)

- Doanh thu trung bình các hộ dân bán cho đại lý và công ty trong năm 2011 ở mức 66 triệu đồng/tấn mủ quy khô

- Lợi nhuận các hộ là: $66.000.000 - 34.000.000 = 32.000.000$ đồng

e. Đối với các đại lý thu gom

- Chi phí thu mua và bảo quản cao su: theo các nhà thu gom lớn trên địa bàn toàn tỉnh thì để thu mua một ngày 1,2 tấn cao su cần 3 chiếc xe máy, 100 thùng nhựa, 1 người làm nhiệm vụ đổ mủ vào thùng và bốc vác. Chi phí

cho việc thu mua và bảo quản hết khoảng 210.000 đồng trong đó bao gồm 50.000 đồng tiền xăng xe máy, 100.000 đồng tiền công lao động, 60.000 đồng tiền khấu hao xe máy, thùng và kho bảo quản. Như vậy, bình quân 1 kg cao su chịu chi phí từ 170 - 200 đồng cho việc thu mua và bảo quản.

- Chi phí vận chuyển và bốc vác cao su lên xuống xe: chi phí vận chuyển cho một chuyến xe từ nơi sản xuất ra nhà máy hết khoảng 500.000 - 700.000 đồng và khoảng 100.000 đồng tiền công lao động bốc vác. Nếu xe chở cao su mủ nước thì chở được 2 tấn, nếu xe chở cao su mủ đông thì chở được 5 - 6 tấn. Như vậy, bình quân chi phí vận chuyển 1 kg cao su từ nơi sản xuất ra nhà máy hết hết từ 500- 650 đồng cho cao su mủ nước và từ 200- 260 đồng cho cao su mủ đông.

Như vậy, giá trị của cao su mủ nước đã tăng lên từ 670- 850 đồng/kg cho việc thu mua, bảo quản và vận chuyển từ hộ gia đình nông dân đến các công ty chế biến; tương tự giá trị cao su mủ đông cũng tăng lên từ 370- 460 đồng/kg. Cùng với sự gia tăng về mặt giá trị thì chất lượng mủ cao su trong giai đoạn này cũng tăng lên, cao su trở nên nguyên chất hơn do hàm lượng nước trong mủ bị đào thải ra khi đông đặc; nhưng ngược lại trọng lượng mủ lại giảm đi đáng kể. Yếu tố này là một thành phần tạo nên lợi nhuận cũng như sự thua lỗ đối với những người thu mua cao su. Đây là một đặc điểm khác biệt đặc thù của thị trường thu mua cao su và cũng là một rủi ro rất lớn đối với những người thu mua mới bước vào thị trường và chưa có kinh nghiệm.

Rất khó có thể đưa ra một con số chính xác về giá bán và chênh lệch giá bán giữa các trung gian trong chuỗi do giá cả luôn biến động và phụ thuộc vào mức độ hao hụt của cao su. Tuy nhiên, qua tìm hiểu tại một số hộ nông dân, nhà thu gom cho đến các công ty chế biến và xuất khẩu cao su trong tỉnh có thể đưa ra một số nhận xét như sau:

Trên thực tế, ngoài việc hưởng chênh lệch về giá mua của các hộ dân và giá nhập cho nhà máy chế biến, khi thỏa thuận giá với người nông dân, nhà thu gom luôn dùng cách tính giá nhập nhằm để ép giá người nông dân.

Chẳng hạn: Cách tính giá cho 1 kg mủ nước được tính như sau: lấy 500g mủ nước đem rán khô trên chảo lửa ga, có thể thu được khoảng 200g mủ khô (tương tự mủ cốm của nhà máy chế biến), để tính giá cho 1 kg mủ nước. Giá mủ cốm được các nhà thu gom hạ xuống 4 - 5 giá so với giá của các công ty đưa ra để thu mua cho người nông dân. Bằng lập luận mủ sẽ hao hụt trong quá trình bảo quản và vận chuyển để đánh lừa người nông dân, nhà thu gom tiếp tục trừ 5 - 10 kg/tạ đối với mủ nước và từ 10 - 15 kg/tạ đối với mủ đông 2- 3 ngày. Nhưng theo cách tính trên ta thấy cách tính giá này đã loại bỏ hết hao hụt cho nhà thu mua.

Từ những phân tích trên cho thấy để nâng cao thu nhập cho người nông dân và nâng cao chất lượng mủ cao su, cần thiết phải rút ngắn chuỗi cung bằng cách tăng khả năng tiếp cận với các công ty chế biến và xuất khẩu cao su thông qua việc các công ty này thiết lập các đại lý thu mua tại địa phương.

Hiệu quả hoạt động của các đại lý thu gom:

Cách tính toán giá thu mua và giá nhập mủ cao su cho các nhà máy chế biến của các đại lý thu gom được tính như sau:

Giá thu mua: $G \times DRC \times SL$

Trong đó: - G: Giá mủ cao su nước
 - DRC: Hàm lượng mủ cao su khô
 - SL: Số lượng

Hàm lượng mủ cao su thay đổi theo thời gian thu hoạch: ở đầu vụ tỷ lệ DRC khoảng 50%, cuối vụ khoảng 25%, trong khi đó giá mủ cao su cũng thường xuyên thay đổi. Giả sử tỷ lệ mủ qui khô ở mức 40%, giá thu mua là 550 đồng, ta có:

Giá thu mua: 550 đồng x 40 = 22.000 đ/kg

Giá nhập cho các nhà máy chế biến : 580 đồng x 40 = 23.200 đ/kg

Chênh lệch giữa giá mua và giá bán: 1.200đồng/ kg mủ nước, qui ra mủ khô chênh lệch 4.000 đồng/ kg.

Bảng 2.10: Hiệu quả của các thành viên trong chuỗi
(tính trên 1 tấn mủ qui khô)

Nội dung	Doanh thu (1.000đ)	Chi phí (1.000đ)	Lợi nhuận trước thuế	
			Giá trị (1.000đ)	LN/CP (%)
1. Kênh thứ 1				
Các hộ nhận khoán, liên kết	30.600	24.000	6.600	27%
Công ty cao su	86.000	54.152	31.848	59%
2. Kênh thứ 2				
Các hộ trồng cao su tiểu điền	66.000	34.000	32.000	94%
Các nhà thu gom	4.000	2.600	1.400	54%
Công ty cao su	86.000	73.600	12.400	17%

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu tính toán)

Nhận xét: Qua số liệu thống kê trên, cho thấy: Theo kênh thứ nhất thì lợi nhuận chủ yếu thuộc về phía công ty cao su. Cơ cấu lợi nhuận này cần được tính toán lại sao cho lợi ích của các hộ nhận khoán và công ty được phân chia hợp lý hơn. Đối với kênh thứ 2 lợi nhuận cao nhất thuộc về các hộ trồng cao su tiểu điền, cơ cấu lợi nhuận tương đối hợp lý, điều này khuyến khích người dân tăng diện tích trồng cao su tiểu, phù hợp với qui hoạch phát triển cao su của tỉnh.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY

2.3.1. Dự báo nhu cầu

a. Dự báo nhu cầu sử dụng cao su thiên nhiên trên thế giới

Từ năm 2007 đến nay, thị trường cao su thiên nhiên của thế giới luôn ở mức cung không đáp ứng đủ nhu cầu tiêu thụ. Theo Hiệp hội các nước sản xuất cao su thiên nhiên (ANRPC), sản lượng cao su vẫn sẽ tăng thấp trong những năm 2012, 2013. Đặc biệt từ năm 2016 dự kiến sản lượng cao su có thể giảm. Mặc dù lượng cầu chỉ tăng ở mức vừa phải nhưng với mức cung chậm thì lượng thiếu hụt cao su tự nhiên có thể sẽ duy trì đến năm 2018[13]. Trong 5 năm trở lại đây, tỷ trọng sản lượng tiêu thụ cao su tự nhiên và cao su nhân tạo luôn duy trì ở tỷ lệ lần lượt là 43% và 57%, với xu thế gia tăng sử dụng nguồn nguyên liệu có khả năng tái tạo như cao su tự nhiên và hạn chế sử dụng nguyên liệu không có khả năng tái tạo như dầu thô, cùng với những đặc tính không thể thay thế của cao su tự nhiên nên nhu cầu đối với nguồn nguyên liệu này vẫn tiếp tục duy trì trong dài hạn, đặc biệt trong ngành sản xuất xăm lốp.

b. Tình hình dự báo của công ty

Hiện nay tại công ty chưa có dự báo về nhu cầu tiêu thụ cao su tại thị trường trong nước cũng như thế giới. Công ty mới chỉ dự báo sản lượng năm kế hoạch dựa trên diện tích vườn cây đưa vào khai thác và năng suất mù để tính toán lượng cung trong năm.

$$SL = DT \times NS_{bq}$$

- SL - Sản lượng khai thác trong năm
- DT - Diện tích cao su kinh doanh
- NS - Năng suất bình quân/ ha

Nhận xét: Trong môi trường kinh doanh ngày nay, khách hàng ngày càng có những yêu cầu cao hơn. Vì vậy nếu nhà cung cấp không có sản phẩm cần thiết với mức giá hợp lý và đúng lúc thì họ sẽ tìm đến nhà cung cấp khác.

Việc công ty chưa có dự báo nhu cầu thị trường, đây là một hạn chế lớn. Mặt khác giá của mặt hàng cao su chủ yếu dựa vào nhu cầu tiêu thụ của thế giới do vậy nếu không có dự báo nhu cầu tiêu thụ thì công ty sẽ không có được kế hoạch sản xuất hợp lý, khi giá cao thì không có đủ hàng cung cấp ra thị trường, khi giá thấp không thể xuất bán sẽ dẫn đến tồn kho và ứ đọng vốn.

Mặt khác, do không dự đoán được nhu cầu thị trường dẫn đến việc công ty không thể định giá bán một cách linh hoạt, điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận .

2.3.2. Định vị cơ sở vật chất

- Giá trị vật chất lớn nhất của công ty chính là đất và vườn cây cao su, tính đến năm 2011 tổng diện tích cao su của công ty là: 10.207 ha, trong đó diện tích cao su thời kỳ kiến thiết cơ bản là: 1.057 ha chiếm 10,4%, diện tích cao su thời kỳ khai thác là: 9.150 ha, chiếm 89,6% tổng diện tích.

Trong đó, diện tích cao su đại điền là : 4.881,46 ha chiếm 47,8%

Diện tích cao su giao khoán là: 4.302,57 ha, chiếm 42,2%

Diện tích cao su liên kết: 1.022,82 ha, chiếm 10%

- Các nhà máy chế biến mủ cao su: Công ty có 02 nhà máy chế biến mủ đặt tại 02 vùng tập trung nhiều diện tích cao su khai thác nhất.

+ Nhà máy tại xã Yachim - TP Kon Tum có công suất thiết kế 10.500 tấn/ năm. Địa điểm đặt nhà máy ngay tại TP. Kon Tum, khu vực có diện tích cao su chiếm 23%, diện tích cao su của toàn công ty, nhà máy tiếp nhận và chế biến mủ cao su của các vùng lân cận tại huyện Đắk Hà, huyện Kon Rẫy. Tổng số diện tích cao su nhà máy chịu trách nhiệm tiếp nhận và sơ chế chiếm 75% tổng diện tích cao su của công ty.

+ Nhà máy tại huyện Ngọc Hồi có công suất thiết kế 5.000 tấn/ năm. Nhà máy tiếp nhận và sơ chế cao su tại các vùng thuộc địa bàn các huyện Sa Thầy, Đắk Tô, Đắk Glei.

Khoảng cách gần nhất từ vườn cây đến nhà máy là 500m, vườn cây xa nhất khoảng 50km.

Hàng ngày tại các nhà máy chế biến bộ phận tiếp nhận mủ nhập mủ nguyên liệu của Nông trường cho nhà máy, cùng phòng quản lý chất lượng tiến hành lấy mẫu để xác định hàm lượng DRC mủ nước, cân đo xác định khối lượng, kiểm tra chất lượng mủ nguyên liệu trước khi đưa vào dây chuyền sản xuất. Toàn bộ dây chuyền chế biến mủ sơ chế của công ty được xây dựng có quy hoạch, dây chuyền sau không bị ảnh hưởng của dây chuyền trước, không chuyên sâu vào một loại sản phẩm, đáp ứng được đa dạng hóa sản phẩm của thị trường. Đồng thời tránh được hàng hóa sản xuất ra phải tồn kho dễ bị ứ đọng vốn.

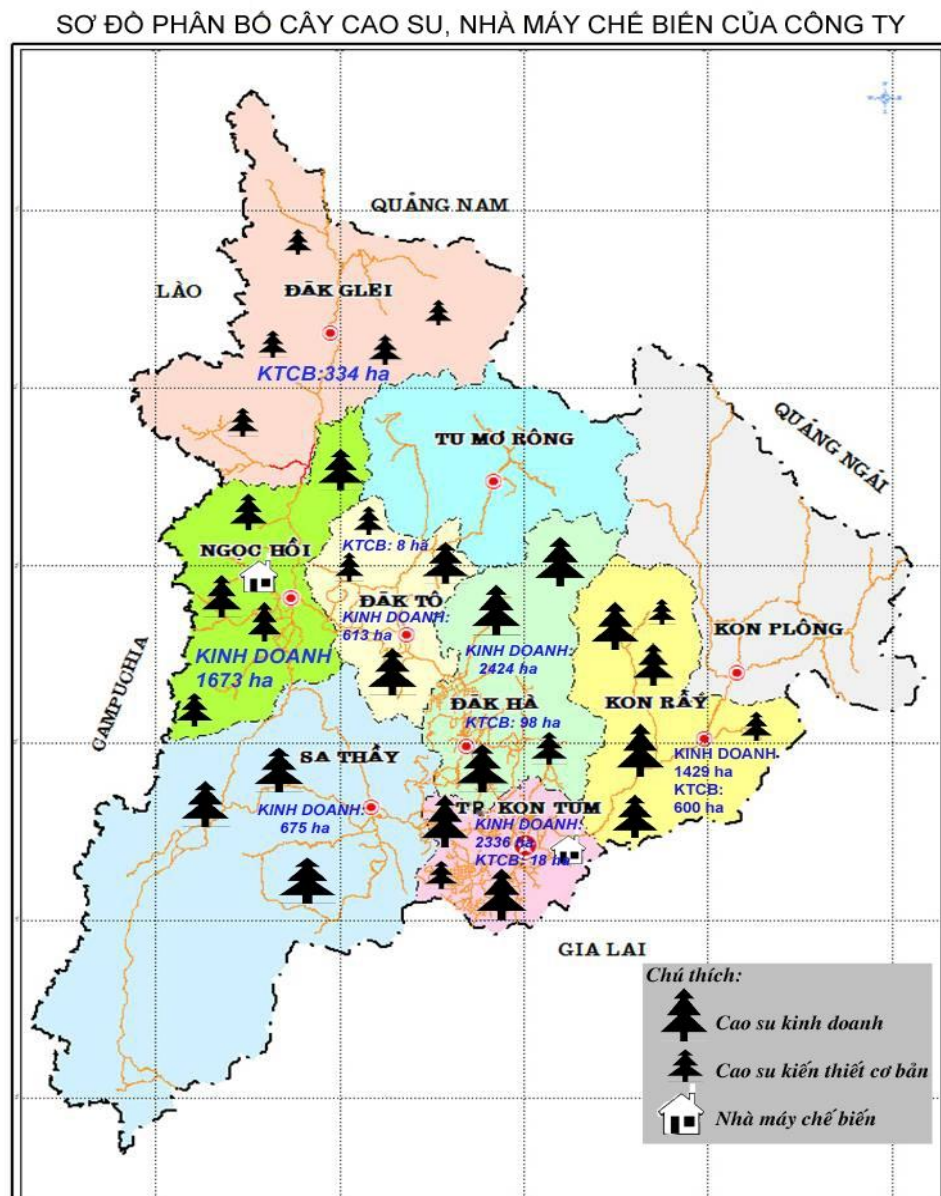


Hình 2.3. Dây chuyền chế biến mủ cao su tại nhà máy Ya Chim

+ Phân bố diện tích vườn cây cao su của công ty phù hợp với quy hoạch cao su của toàn tỉnh. Cao su được trồng tại các địa điểm có điều kiện khí hậu, thổ nhưỡng phù hợp do vậy đa số vườn cây của công ty sinh trưởng và phát triển tốt. Tuy nhiên diện tích giao khoán cho từng hộ dân còn ít (trung bình 1,4 ha/hộ), diện tích vườn cao su giao khoán và vườn cao su đại diện còn đan xen nhau dẫn đến khó khăn trong việc quản lý, khai thác, bảo vệ vườn cây.

+ Các nhà máy chế biến đặt tại 02 vùng nguyên liệu chính của công ty, cơ sở hạ tầng tại nơi đặt nhà máy đảm bảo, nhà máy được đặt dọc theo quốc lộ 24 nên thuận tiện cho việc vận chuyển thành phẩm đi tiêu thụ.

+ Công nghệ của các nhà máy chế biến tuy đã được nâng cấp nhưng cũng chỉ sản xuất được các sản phẩm cao su thô, do vậy giá trị gia tăng của sản phẩm chưa cao.



Sơ đồ 2.3. Sơ đồ phân bố vườn cây cao su và nhà máy chế biến của công ty

2.3.3. Tiếp nhận nguyên vật liệu

a. Các yêu cầu kỹ thuật trong việc thu hoạch mủ

- + Thời vụ thu hoạch mủ: Mở miệng cạo các vườn cây mới đưa vào khai thác được tiến hành vào các tháng 3- 4 và tháng 10 hàng năm. Đối với cạo úp, mở miệng cạo vào các tháng 3 - 4, 7 hoặc 9.
- + Công việc trước và sau khi cạo mủ từng cây: Trước khi cạo mủ, phải bóc mủ dây, mủ chén, sửa lại kiềng, máng, lau sạch chén và úp trên kiềng. Cạo xong ngửa chén lên và dẫn mủ chảy vào chén rồi mới qua cạo cây khác. Đối với giống mau đông mủ, sau khi cạo xong nhỏ vào chén mủ 3-5 giọt ammoniac nồng độ 3-5%. Dung dịch ammoniac do các nhà máy sơ chế cung cấp. Trút mủ theo thứ tự cây nào cạo trước trút trước, dùng vét để tận thu mủ trong chén, đặt chén lại vị trí cũ để hứng mủ chảy trễ, tránh trút sót mủ.
- + Giờ trút mủ - Giao nhận mủ: Thời gian chờ trút mủ tùy thuộc vào thời tiết, nếu ở thời tiết khô ráo sau 5-6 giờ mủ sẽ đông. Những ngày trời chuyển mưa có thể trút mủ sớm hơn, mủ trút xong được đưa ngay về trạm giao nhận.
- + Giao nhận mủ: Khi đổ mủ từ thùng trút sang thùng chứa phải dùng rây lọc mủ với kích thước lỗ 5mm. Sau khi trút xong, người lao động thu hoạch mủ về trạm giao cho tổ trưởng cân đo số lượng mủ nước, mủ tạp.. của từng phần cây, ghi đầy đủ số liệu vào phiếu theo dõi sản lượng, có ghi cả phần chất lượng mủ, sau đó sẽ tập trung để đưa về nhà máy. Khi đổ mủ nước từ bồn chứa vào bồn của xe mủ có lưới lọc với kích thước lỗ 3mm. Từ 50- 100 ha lập một trạm giao nhận mủ, có mái che, giàn để mủ tạp và bể nước để tráng rửa thùng.
- + Thời gian giao nhận mủ nước thực hiện trong từng ngày, đảm bảo từ khi trút mủ nước đến khi sơ chế không quá 24 giờ, nếu quá thời gian trên phẩm cấp của sản phẩm sẽ bị giảm sút.

b. Chủ thể trong việc tiếp nhận mủ

Nguồn mủ của diện tích cao su đại điền: Với hình thức này diện tích trồng cao su do công ty sở hữu, công ty giao cho các nông trường thay mặt công ty tiến hành trồng, khai thác. Người lao động làm việc tại các nông trường thuộc biên chế của công ty và được công ty thanh toán tiền lương và các chế độ phúc lợi khác.

- Nguồn mủ nhập về từ các hộ nhận khoán, liên kết:

Các hộ nhận khoán trực tiếp ký kết hợp đồng nhận khoán trồng, chăm sóc và khai thác vườn cây theo phương án khoán của công ty đã được các cấp có thẩm quyền phê duyệt. Nông trường là người trực tiếp điều hành quá trình sản xuất của hộ nhận khoán. Khi vườn cây đến thời kỳ khai thác các hộ dân tiến hành cạo mủ và nộp lại sản phẩm cho công ty thông qua các Nông trường. Đến thời kỳ khai thác, nông trường phân công cán bộ nhận mủ trực tiếp của người lao động để tính quy khô mủ cho người lao động theo quy chế của công ty.

- Nguồn mủ thu mua từ các hộ trồng cao su tiểu điền thông qua các nhà thu gom: Ngoài việc tiếp nhận và chế biến mủ từ diện tích vườn cao su khoán và liên kết, những năm qua công ty đã thu mua mủ cao su từ các hộ trồng cao su tiểu điền để chế biến và tổ chức tiêu thụ.

c. Xác định hàm lượng mủ

Lượng mủ cao su công ty thu mua và tiếp nhận từ các hộ sản xuất có 3 dạng: Mủ nước, mủ đông, mủ tạp, sau đó công ty tiến hành qui đổi thành cao su qui khô để tính đơn giá thanh toán.

Tỷ lệ qui đổi từ mủ tạp sang mủ khô: $1 \text{ kg mủ tạp} = 0,453 \text{ kg mủ khô}$

Tỷ lệ qui đổi từ mủ đông sang mủ khô: $1 \text{ kg mủ đông} = 0,393 \text{ kg mủ khô}$

Tỷ lệ qui đổi từ mủ nước sang mủ khô: việc xác định tỷ lệ qui khô của mủ nước được tính riêng cho từng lô hàng, khi nhập mủ bộ phận KCS sẽ lấy mẫu

sau đó rang khô để tính tỷ lệ quy khô cho từng lô hàng, vào đầu vụ tỷ lệ sẽ cao hơn cuối vụ, tỷ lệ bình quân cho cả vụ vào khoảng 30%.

2.3.4. Hệ thống kho bãi, dự trữ

- Kho chứa nguyên liệu: Tại mỗi Nông trường đều có 01 kho chứa nguyên vật liệu đầu vào như vật tư, hóa chất, dụng cụ cạo mủ...

- Kho chứa thành phẩm: Được bố trí 02 kho tại 02 nhà máy chế biến và 01 kho dự trữ tại công ty.

Hiện nay theo quy trình sản xuất của công ty thì mủ nước nhập về được sản xuất trong ngày do vậy tại nhà máy chế biến không có kho chứa mủ nước, mủ nhập về nhà máy được đưa ngay vào dây chuyền sản xuất.

Kho chứa thành phẩm yêu cầu phải sạch sẽ thông thoáng và khô ráo, các pallet được xếp ngay ngắn theo từng lô hàng, không được xếp quá 3 lớp lên nhau, lô cách lô 0,5m. Trong quá trình lưu kho, cao su thành phẩm được bảo quản tốt, tránh ánh nắng trực tiếp, tránh nơi ẩm ướt và phải được sắp xếp đúng vị trí thể hiện trong sơ đồ kho với đầy đủ ký hiệu nhận dạng về chủng loại.

Thành phẩm sản xuất ra được đưa vào kho chứa tại nhà máy chờ xuất bán, trường hợp vào mùa cao điểm lượng thành phẩm tồn kho nhiều, kho tại nhà máy không có khả năng chứa hết thì sẽ được vận chuyển về kho dự trữ tại công ty để xuất bán.

Các kho chứa thành phẩm của công ty có khả năng đáp ứng đủ nhu cầu chứa thành phẩm sản xuất ra trong tất cả các thời điểm trong năm.

Các nhà máy chế biến có nhiệm vụ bảo vệ an toàn tuyệt đối kho mủ thành phẩm của công ty tại nhà máy. Các kho đều được trang bị phương tiện phòng cháy chữa cháy theo qui định.

2.3.5. Quản trị tồn kho

Công ty đã ban hành quy trình kế toán nhập - xuất mủ cao su thành phẩm, để làm căn cứ quản lý.

Hàng ngày, thủ kho công ty có mặt tại nhà máy chế biến, cùng với thủ kho của nhà máy và tổ kiểm phẩm tiếp quản thành phẩm ra lò. Biên bản nhập kho thành phẩm được lập hàng ngày, thủ kho công ty tại nhà máy là người chịu trách nhiệm chính trong việc nhập - xuất mủ thành phẩm và báo cáo số liệu về công ty.

Khi nhận được lệnh xuất kho mủ thành phẩm đã được lãnh đạo công ty ký, thủ kho công ty xuất kho giao hàng cho người nhận hàng.

Cuối mỗi tháng, các đơn vị đều tổ chức kiểm kê thực tế kho, xác định thừa thiếu và nguyên nhân, lập bảng tổng hợp nhập - xuất - tồn kho, kiểm tra chất lượng hàng hóa tồn kho.

Do lượng thành phẩm sản xuất ra được xuất bán luôn nên sản lượng tồn kho cuối kỳ hàng năm của công ty thường chiếm tỷ trọng nhỏ.

Nhận xét: Như đã phân tích ở phần trước, hiện nay công ty chưa có dự báo về tình hình tiêu thụ cao su, do vậy công tác quản trị tồn kho vẫn còn mang tính thụ động. Việc sản xuất chỉ dựa trên số lượng mủ khai thác theo từng chu kỳ, sau đó nhập vào nhà máy chế biến, khi nào có đơn hàng thì làm thủ tục xuất bán. Tuy nhiên trong công tác quản trị tồn kho việc xác định lượng hàng tồn kho nhiều hay ít sẽ ảnh hưởng đến doanh thu của doanh nghiệp. Chẳng hạn tại thời điểm tháng 9 năm 2011 giá cao su thành phẩm có lúc đã lên đến hơn 90 triệu đồng/ tấn, nếu công ty không dự đoán được xu hướng của thị trường mà giữ lại mức tồn kho cao thì vào thời điểm cuối năm giá sụt giảm có lúc chỉ còn 67 triệu đồng/ tấn, như vậy chỉ với 01 tấn hàng tồn kho công ty đã mất đi tới 23 triệu đồng. Ngược lại nếu sản xuất ra đến đâu

tiêu thụ đến đó thì cũng sẽ dẫn đến tình trạng khi giá mủ cao su trên thị trường tăng cao thì công ty lại không có hàng để bán.

2.4. ĐÁNH GIÁ VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY

2.4.1. Ưu điểm

- Công ty có qui trình trồng khai thác và chế biến mủ cao su khép kín từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ do vậy có thể quản lý chặt chẽ chất lượng sản phẩm.

- Giữa công ty và các hộ nhận khoán, liên kết có hợp đồng giao nhận khoán qui định rõ ràng quyền lợi và nghĩa vụ của các bên, qua đó giúp cho các hộ dân nhận khoán yên tâm gắn bó lâu dài với cây cao su.

- Các nhà máy chế biến đặt tại các địa điểm tập trung diện tích khai thác lớn do vậy có thể tiết kiệm chi phí vận chuyển, bảo quản.

- Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008, đảm bảo nguồn nguyên liệu tốt, được phân loại ngay từ đầu, công tác kiểm phẩm, phân loại sản phẩm luôn được thực hiện kịp thời và nghiêm túc làm cho chất lượng sản phẩm mủ được nâng lên, giữ tín nhiệm với khách hàng trong và ngoài nước.

- Công ty có đội ngũ công nhân có tay nghề cao, thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng kỹ thuật để nâng cao tay nghề. Lao động của các hộ nhận khoán, liên kết cũng thường xuyên được đào tạo kỹ thuật trồng, chăm sóc và khai thác cao su. Công nhân cạo mủ cao su đều có chứng chỉ thông qua đào tạo kỹ thuật khai thác mủ cao su.

2.4.2. Hạn chế

Ngoài những ưu điểm nổi bật như trên, chuỗi cung ứng của công ty vẫn còn một số hạn chế sau:

- Vườn cao su khoán, liên kết, do diện tích nhỏ lẻ, phân tán, đan xen lẫn nhau nên hầu hết các nông trường không phân chia được khu cạo, dẫn đến công tác quản lý và bảo vệ vật tư sản phẩm gặp nhiều khó khăn. Trong những năm qua tuy công tác bảo vệ vườn cây luôn là vấn đề được quan tâm đặc biệt, tuy nhiên vẫn không tránh khỏi tình trạng một phần lượng mủ cao su tươi bị mất trộm trong thời kỳ khai thác, gây thiệt hại cho công ty cũng như người nhận khoán.

- Đơn giá mủ của công ty đưa ra để thanh toán cho các hộ nhận khoán, liên kết thường chưa sát với giá thị trường.

- Công ty chưa đầu tư nhiều cho việc nghiên cứu nhu cầu thị trường để sản xuất ra các chủng loại sản phẩm mủ theo nhu cầu thị trường, qua đó nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm.

- Công ty còn thiếu sự liên kết với các nhà nhập khẩu cũng như khách hàng trong nước. Có thể nói nguyên nhân khách hàng không bị ràng buộc vào doanh nghiệp là vì đầu ra chúng ta hoàn toàn phụ thuộc vào khách hàng - các nhà nhập khẩu. Thực trạng tại công ty cho thấy, mặc dù là một trong những doanh nghiệp có diện tích cao su lớn nhưng công ty chưa có một hợp đồng dài hạn nào với các nhà nhập khẩu cũng như khách hàng trong nước. Khi phát sinh nhu cầu, các nhà nhập khẩu chủ động tìm đến công ty đặt đơn hàng, những hợp đồng thương mại giữa công ty và khách hàng chỉ là những hợp đồng ngắn hạn một lần. Nếu lần sau, nhà nhập khẩu có nhu cầu nhưng họ tìm được nhà cung ứng tốt hơn công ty họ sẵn sàng ra đi mà không bị chịu bất cứ trách nhiệm hay thiệt hại gì.

Sự thiếu liên kết này chính là nguyên nhân dẫn đến sự bấp bênh trong khâu tiêu thụ của công ty và cũng là của nhiều doanh nghiệp sản xuất cao su của Việt Nam. Để hạn chế được những tác động bất lợi của yếu tố này, công ty cần có những chiến lược bán hàng hiệu quả và phù hợp trong tương lai.

- Trong các năm qua, tỷ lệ thành phẩm tiêu thụ thông qua hình thức xuất khẩu và ủy thác xuất khẩu còn thấp. Mặt khác công ty cũng chưa quan tâm nhiều đến việc tìm kiếm khách hàng, nhằm đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, không nên tập trung nhiều vào một khách hàng lớn nào, đề phòng trường hợp khách hàng ngừng giao dịch sẽ dẫn đến khó khăn trong khâu tiêu thụ sản phẩm.

Kết luận chương 2

Chương 2 của Luận văn đi sâu phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh nói chung và thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại công ty.

Cụ thể: Tiến hành phân tích về doanh thu, chi phí, lợi nhuận của các tác nhân tham gia trong chuỗi cung ứng, qua đó rút ra ưu điểm và hạn chế cần khắc phục. Ngoài ra, chương 2 đã tiến hành phân tích về thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại công ty như: Dự báo nhu cầu, định vị cơ sở vật chất, tiếp nhận nguyên liệu, hệ thống kho bãi, dự trữ, quản trị tồn kho một cách cụ thể nhằm làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng ở chương 3.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CAO SU KON TUM

3.1. CÁC THAY ĐỔI TRONG TƯƠNG LAI CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHUỖI CUNG ỨNG

3.1.1. Yêu cầu về chất lượng từ khách hàng cuối cùng

Trong công nghiệp 70% cao su thiên nhiên được dùng để làm thành các chất dính, các đai dây chuyền máy, bộ phận xe hơi, các đồ thổi phồng được. Sự phát triển của ngành cao su trong đó cao su thiên nhiên gắn liền với sự phát triển của những ngành kỹ thuật hiện đại và gắn liền với tăng trưởng kinh tế thế giới. Hiện nay, chủng loại sản phẩm chính của công ty là SVR 3L và RSS, đối với các loại sản phẩm này, khách hàng ngày càng chú trọng nhiều đến chất lượng sản phẩm, nhất là đối với các thị trường khó tính như EU, Bắc Mỹ... Tuy nhiên, công ty cũng mới chỉ chú trọng sản xuất ra các sản phẩm mà mình có thể mạnh, chưa có nghiên cứu sâu về thị trường để sản xuất ra các chủng loại sản phẩm vừa phù hợp với nhu cầu của thị trường lại vừa mang lại giá trị gia tăng cao cho sản phẩm.

Vì vậy việc công ty tạo dựng được uy tín ngay từ đầu trong tâm trí khách hàng là điều hết sức quan trọng. Trong thời gian tới, việc cải tiến chất lượng và sản xuất khối lượng lớn sản phẩm là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công của công ty.

3.1.2. Giá bán sản phẩm sụt giảm và sự gia tăng chi phí đầu vào

Theo Hiệp hội Nghiên cứu Cao su, nhu cầu cao su trên toàn thế giới năm 2012 vào khoảng 27,2 triệu tấn, tăng 5,84% so với năm 2011. Nhưng do nhu cầu sử dụng cao su tổng hợp tăng cao, cộng với sản lượng cao su tự nhiên

tăng mạnh ở nhiều nước nên thị trường cao su tự nhiên trong năm 2012 được dự báo sẽ ở vào tình trạng cung vượt cầu. Giá cao su xuất khẩu trung bình 5 tháng đầu năm đạt 3.037 USD/tấn, giảm 30,5% so với cùng kỳ năm 2011.

Theo đó, các chuyên gia cao su Việt Nam cũng như quốc tế dự báo giá cao su trong những tháng tới sẽ giảm do nguồn cung dư thừa, giá dầu giảm và nhu cầu tăng chậm tại một số nước tiêu thụ cao su lớn như Trung Quốc, Mỹ.

Theo dự báo của Tập đoàn Cao su Việt Nam: “Sau năm 2011 tăng cao, giá cao su năm 2012 khó có thể duy trì được mức như vậy. Để đạt được mục tiêu giá bán 67 triệu đồng/tấn cũng không hề dễ dàng”.[14]

Mặt khác so với cùng kỳ năm ngoái thì giá nguyên liệu đầu vào và chi phí nhân công đều tăng, do đó năm 2012 được dự đoán sẽ là năm khó khăn đối với ngành cao su Việt Nam nói chung cũng như tình hình kinh doanh của công ty nói riêng.

3.1.3. Yêu cầu mở rộng thị trường đầu ra

Để mở rộng thị trường xuất khẩu, không thể không chú trọng đến công tác nghiên cứu và phát triển thị trường. Việc tìm hiểu thị trường đồng nghĩa với việc chúng ta tìm hiểu về khách hàng tiềm năng và đối thủ cạnh tranh và xem hai nhân tố đó kết hợp như thế nào. Một khi công tác nghiên cứu thị trường được thực hiện tốt sẽ giúp công ty đưa ra một loạt các quyết định quan trọng liên quan về sản phẩm, các mặt hàng cần mua bán, đối tượng phục vụ, giá bán... và quan trọng nhất là định hướng phát triển của của doanh nghiệp.

Hơn 80% sản lượng cao su thiên nhiên của Việt Nam được xuất khẩu, trong đó có các thị trường: Trung Quốc, Mỹ, EU, Nhật Bản, Đông Âu ...

Tuy nhiên chất lượng cao su xuất khẩu còn thấp và chủ loại không phong phú, chủ yếu là cao su khối SVR3L chiếm khoảng 70% tổng sản lượng xuất khẩu. Trung Quốc là khách hàng lớn nhất chiếm trên 70% kim ngạch xuất khẩu. Mặt hàng xuất khẩu sang Trung Quốc chủ yếu là sản phẩm SVR3L

chiếm tỷ trọng khoảng 90%. Giá bán cao su sang thị trường Nga và Nhật Bản cao hơn so với Trung Quốc nhưng yêu cầu cao hơn về chất lượng và chủng loại sản phẩm nên sản lượng xuất khẩu sang các thị trường này còn khá thấp. Hiện tại, các sản phẩm cao su của Việt Nam hầu như chưa đáp ứng được nhu cầu của các đối tác này. Phần lớn các sản phẩm cao su xuất khẩu đều ở dạng thô nên khả năng cạnh tranh với các quốc gia như Malaysia, Indonesias ... không cao, không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng cao cấp. Do vậy các doanh nghiệp cần đầu tư nâng cao chất lượng sản phẩm để có thể thâm nhập vào các thị trường tiềm năng như Nga, Nhật Bản...

Bên cạnh đẩy mạnh xuất khẩu, công ty nên quan tâm hơn đến thị trường nội địa, trong đó trọng tâm là các đơn vị sản xuất săm lốp thuộc Tập đoàn Hóa chất.

3.2. MỤC TIÊU QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

3.2.1. Tăng lợi ích của khách hàng cuối cùng

Để đảm bảo chất lượng hàng hóa theo yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, trong công tác chế biến mủ cao su cần từng bước thay đổi cơ cấu chủng loại sản phẩm mủ theo nhu cầu thị trường, giữ vững chất lượng sản phẩm, thường xuyên nắm bắt diễn biến thị trường để có đối sách phù hợp. Làm tốt công tác kiểm phẩm, vận hành tốt hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008.

Tăng cường hướng dẫn cho các hộ nhận khoán về cách bón phân, xử lý sâu bệnh, tránh tình trạng khai thác khi cao su chưa đến tuổi, đồng thời sớm đưa ra chiến lược ổn định giá cho cây cao su.

Tiếp tục giữ mối quan hệ với khách hàng truyền thống để ổn định đầu ra cho sản phẩm, mở rộng, tìm khách hàng nước ngoài để ủy thác xuất khẩu và xuất khẩu trực tiếp, nâng cao tỷ lệ sản phẩm xuất khẩu trực tiếp.

3.2.2. Đảm bảo lợi ích các thành viên trong chuỗi

Chuỗi cung ứng là sự thiết kế xây dựng, tổ chức liên kết toàn bộ các hoạt động từ sản xuất, chế biến, bán hàng, phù hợp với một chất lượng sản phẩm và một thị trường cụ thể đã thiết kế, sao cho ngày càng có nhiều lợi nhuận và phân phối lợi nhuận cho các thành viên tham gia một cách minh bạch và công bằng.

Việc xác định tỷ lệ hưởng lợi giữa các hộ nhận khoán và công ty vẫn còn nhiều bất cập, dẫn đến xảy ra mâu thuẫn giữa các hộ nhận khoán với công ty. Để giải quyết hài hòa lợi ích các bên cần tính toán nâng tỷ lệ lợi nhuận mà các hộ nhận khoán được hưởng, đảm bảo tiền công của các hộ nhận khoán không cách quá nhiều so với lương công nhân của công ty.

a. Đề xuất về tỷ lệ phân chia lợi ích giữa công ty và các hộ nhận khoán, liên kết.

Như đã phân tích ở chương 2, tỷ lệ giao khoán giữa công ty và các hộ nhận khoán còn tương đối thấp vì vậy trong những năm qua đã xảy ra hiện tượng các hộ nhận khoán, liên kết có ý kiến thắc mắc, khiếu kiện, vì tỷ lệ được hưởng của các hộ nhận khoán, liên kết như hiện nay còn tương đối thấp. Ngoài ra việc xác định hàm lượng mủ chưa thuyết phục, giá mủ thông báo của công ty thường thấp hơn giá thị trường.

Để giải khắc phục những tồn tại trên, công ty cần thiết phải xây dựng điều chỉnh tỷ lệ lợi ích được hưởng giữa công ty và người nhận khoán, liên kết trên nguyên tắc tính đúng, tính đủ và đảm bảo hài hòa lợi ích giữa người dân và doanh nghiệp.

Dựa vào vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2009 - 2011, thông qua việc tham khảo ý kiến của các hộ dân tham gia nhận khoán, tác giả đề xuất tỷ lệ hưởng lợi của các hộ nhận khoán là 48%, của công ty là 52%.

Theo số liệu về chi phí và giá bán sản phẩm của năm 2011
Số tiền công hộ nhận khoán được nhận trên 01 tấn mủ qui khô là:

$$\text{Tiền công} = 78,4 \times 48\% = 37,6 \text{ triệu đồng}$$

$$\text{Mức tiền công người/ ha/ tháng} = 37,6 : 12 = 3,13 \text{ triệu đồng.}$$

Qua số liệu tính toán trên cho thấy, nếu công ty nâng tỷ lệ được hưởng lợi của hộ nhận khoán, liên kết lên mức từ 48% thì tỷ lệ hưởng lợi của các hộ dân sẽ được nâng lên một cách rõ rệt, giúp cho các hộ dân ổn định cuộc sống, yên tâm chăm sóc vườn cây tốt hơn nữa, điều này không những mang lại hiệu quả kinh tế cho người dân mà còn có khả năng đem lại doanh thu cao hơn cho công ty nhờ sản lượng thu hoạch cao hơn.

b. Tổ chức mua nguyên vật liệu phục vụ sản xuất hợp lý hơn

Ngoài nguyên liệu chính để sản xuất cao su là mủ cao su, công ty còn phải nhập các vật tư, hóa chất, dụng cụ phục vụ cho việc trồng chăm sóc, khai thác chế biến và vận chuyển cao su.

Công ty tiến hành mua nguyên vật liệu dựa trên nhu cầu sử dụng của các Nông trường gửi về theo định kỳ, để đảm bảo đủ nhu cầu vật tư cho sản xuất và tránh tồn kho quá nhiều, bộ phận chịu trách nhiệm mua vật tư nên thường xuyên cập nhật nhu cầu của các bộ phận sử dụng. Bên cạnh đó có thể kết hợp các đơn hàng cùng một loại nguyên liệu để tận dụng được các khoản chiết khấu. Chi phí nguyên vật liệu phụ để chế biến cao su cũng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí sản xuất của công ty, do vậy ngoài việc theo dõi biến động của giá cao su, để giảm chi phí thì công ty cần theo dõi biến động về giá nguyên vật liệu đầu vào như: vật tư, phân bón để đưa ra các quyết định mua.

c. Phát triển thị trường tiêu thụ

Đối với việc tiêu thụ sản phẩm công ty nên đàm phán để ký được hợp đồng tiêu thụ sản phẩm với các khách hàng lớn, giúp ổn định đầu ra cho sản

phẩm. Hiện nay, một số đơn vị xuất khẩu, vì thiếu các thông tin cập nhật hàng ngày, mà vội đưa hàng ra tiêu thụ, khiến cho nguồn cung có lúc không điều tiết được nên bị thiệt hại nhiều tỷ đồng do bị ép giá. Những khó khăn của hoạt động xuất khẩu cao su qua đường tiểu ngạch không chỉ bây giờ mới xuất hiện, mà đã tồn tại từ những tháng cuối năm ngoái, vì phía Trung Quốc muốn chuyển hoạt động kinh doanh sang chính ngạch, giữa lúc nhu cầu yếu vì tác động của kinh tế toàn cầu.

Vì vậy trong thời gian tới công ty nên phát triển định hướng thị trường theo các hướng như sau:

Phát triển các thị trường hiện tại

Hiện nay sản phẩm cao su của công ty, chủ yếu được bán qua trung gian nên giá bán của công ty thường thấp hơn so với giá bán thực tế tại thị trường các nước đó. Điều này làm cho giá trị của sản phẩm bị giảm sút. Để khắc phục vấn đề này, công ty cần tiến hành nghiên cứu thị trường, nhất là các thị trường mục tiêu để xác định những khách hàng tiềm năng.

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

Thâm nhập và mở rộng thị trường

Ngoài thị trường truyền thống Trung Quốc, mục tiêu của công ty phát triển và mở rộng thị trường Châu Á và các nước Châu Âu. Đây là những thị trường khó tính nhưng lại là thị trường tiềm năng. Để làm được điều này, công ty cần từng bước thực hiện:

+ Đầu tư cho công tác nghiên cứu nhu cầu của thị trường, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, sản xuất những sản phẩm theo tiêu chuẩn và những đòi hỏi riêng của các khúc thị trường này.

+ Thực hiện tiếp cận với các khách hàng mới thông qua các hội chợ triển lãm quốc tế của các công ty sản xuất có sử dụng nguyên liệu cao su.

+ Xây dựng website của công ty để giới thiệu thông tin về công ty và quảng bá sản phẩm của công ty nhằm tìm kiếm các nhà nhập khẩu nước ngoài và xây dựng thương hiệu, tránh tình trạng phụ thuộc quá nhiều vào các nhà nhập khẩu Trung Quốc.

Hiện tại, nhu cầu cao su trong nước tương đối hạn chế nhưng không phải là không có, công ty cần tích cực hơn nữa trong việc tìm kiếm các đối tác trong nước. Trong tương lai, ngành công nghiệp trong nước phát triển, nhu cầu về cao su thiên nhiên tăng lên, thị trường nội địa hứa hẹn sẽ là một thị trường tiêu thụ cao su lớn mà công ty cần khai thác.

3.3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY

3.3.1. Hoàn thiện công tác dự báo

Cao su là sản phẩm chịu ảnh hưởng lớn về giá cả, sản lượng sản xuất, tình hình tiêu thụ trên thị trường thế giới, nhất là những nước có ngành công nghiệp sản xuất ô tô phát triển như: Nhật Bản, Mỹ, Trung Quốc...

Các loại nông sản (gạo, lúa mì, đậu nành ...) đều được tổ chức Lương nông Liên hiệp quốc (FAO), các hiệp hội ngành hàng.. dự báo số lượng, mức độ tăng số lượng tiêu thụ sản phẩm hàng hóa và dự báo giá bán buôn sản phẩm cho 10-15 năm tới. Riêng với cao su chỉ dự báo sản lượng, mức tiêu thụ cho 1 niên vụ tiếp theo, không có nghiên cứu dự báo trung và dài hạn về giá các loại sản phẩm cao su được tiêu thụ trên thị trường thế giới. Vì vậy, giá cao su thiên nhiên xuất khẩu của Việt Nam trong các năm qua luôn luôn biến động. Vào thời điểm tháng 6/2011 giá cao thành phẩm xuất bán trên thị trường đã có lúc lên đến 100 triệu đồng/ tấn, nhưng tới tháng 01/2012 giá chỉ

quanh mốc 67 triệu đồng/tấn. Điều này cho thấy sự biến động về giá là rất lớn trong một thời gian ngắn.

Với phương thức dự báo hiện nay của công ty mới chỉ hoàn toàn dựa vào kế hoạch sản xuất của mình mà chưa chú trọng đến việc tìm hiểu các thông tin về giá cả cũng như nhu cầu thị trường.

Trong thời gian tới công ty cần có nghiên cứu sâu hơn về thị trường tiêu thụ cao su trong nước cũng như thế giới, qua đó đưa ra dự báo nhu cầu ít nhất là trong ngắn hạn để làm cơ sở xây dựng kế hoạch sản xuất phù hợp, định giá sản phẩm linh hoạt. Đối với những thời điểm thị trường có nhu cầu tiêu thụ cao su cao, công ty cần có biện pháp đẩy mạnh sản xuất thông qua việc tính toán cho công nhân làm thêm giờ, vận hành hết công suất của nhà máy chế biến.

Mặc dù chiếm ưu thế về khí hậu, thổ nhưỡng, đội ngũ công nhân có tay nghề kỹ thuật cao, nhưng nhiều thách thức vẫn đang chờ đợi các doanh nghiệp ngành cao su nói chung và công ty nói riêng như biến động giá, diễn biến thời tiết thất thường... Để đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất, công ty cần luôn theo dõi sát sao diễn biến giá thị trường cao su trong nước và trên thế giới để có kế hoạch phát triển diện tích trồng cao su phù hợp.

Việc dự báo lượng cung của mủ cao su tự nhiên phụ thuộc vào diện tích trồng cao su, chu kỳ khai thác, sản lượng khai thác, do vậy để có nguồn dữ liệu dự báo đáng tin cậy thì công ty nên xây dựng cơ sở dữ liệu của vườn cây trong đó tập trung vào các yếu tố: Diện tích, địa điểm, đối tượng nhận khoán.

Cơ sở dữ liệu vùng nguyên liệu của công ty có thể thiết kế như sau:

Mã huyện: 1- 9

Mã xã: 10- 90

Diện tích trồng cao su: S

Diện tích cao su đưa vào khai thác: S1

Sản lượng: SL

Quản lý vườn cây: Hộ nhận khoán, hộ liên kết, công ty

Hàng năm công ty nhập dữ liệu về diện tích, sản lượng của vườn cây tại từng xã để có nguồn dữ liệu giúp cho việc dự báo sản lượng cung có độ tin cậy cao hơn.

3.3.2. Tăng diện tích cao su trồng mới

Diện tích trồng cao su của tỉnh Kon Tum đến năm 2011 là 56.888 ha [2], theo số liệu của dự án qui hoạch phát triển cao su tỉnh Kon Tum giai đoạn 2008-2015 dự kiến diện tích trồng cao su của toàn tỉnh sẽ là 78.400 ha [6]. Trong khi đó diện tích cao su của công ty có đến năm 2011 mới chỉ là 10.207 ha là chưa tương xứng với tiềm năng cũng như thế mạnh của công ty vốn là một doanh nghiệp kinh doanh cao su lớn trên địa bàn. Vì vậy trong thời gian tới công ty cũng nên có kế hoạch mở rộng diện tích cao su để tận dụng nguồn nhân lực dồi dào cũng như mối liên hệ sẵn có với các hộ nhận khoán, liên kết trong việc trồng và khai thác cao su nhằm tận dụng tối đa công suất thiết kế của các nhà máy chế biến. Cao su là cây trồng dài ngày, vì thế để phát triển bền vững, công ty nên lựa chọn những loại giống có trữ lượng mủ cao, chất lượng tốt vào trồng tại những vùng mới, tư vấn hỗ trợ cho bà con nông dân, về cách bón phân, xử lý sâu bệnh, tránh tình trạng khai thác khi cao su chưa đến tuổi, đồng thời sớm đưa ra chiến lược ổn định giá cho cây cao su.

3.3.3. Tiến hành đồn điền đổi thửa

Diện tích vườn cây giao khoán, liên kết của công ty là: 5.325ha, số hộ nhận khoán liên kết là: 4.596 hộ, diện tích giao, nhận khoán, liên kết bình quân thấp (trên dưới 1 ha/hộ) do đó khi giá mủ cao su trên thị trường thấp, thu nhập từ vườn cây nhận khoán và liên kết chiếm tỷ trọng thấp so với các khoản thu nhập khác của họ. Từ đó, các hộ dân thờ ơ với vườn cây, chấp hành thời

gian cạo kém. Ngược lại khi giá mủ cao su trên thị trường tự do tăng cao, một số hộ đã tự ý cạo mủ không theo kế hoạch của công ty, cạo vào ban đêm để lấy mủ đem ra ngoài bán, gây thất thoát cho công ty. Mặt khác, vườn cao su khoán, liên kết, do diện tích nhỏ lẻ, phân tán, đan xen lẫn nhau nên hầu hết các nông trường không phân chia được khu vực cạo, điều này sẽ dẫn đến khó khăn trong việc quản lý và bảo vệ vật tư, sản phẩm.

Để khắc phục những hạn chế trên, công ty nên thực hiện phương án dồn điền, đổi thửa, những hộ có diện tích nhận khoán, liên kết < 1 ha nên vận động nhượng lại cho các hộ khác có diện tích lớn hơn hoặc 2 - 3 hộ tập trung nhượng lại cho một hộ. Việc dồn điền đổi thửa sẽ giải quyết được tình trạng sản xuất manh mún, tạo điều kiện thuận lợi để áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, đưa cơ giới hóa vào sản xuất, giúp giảm chi phí sản xuất và tăng hiệu suất lao động, nâng cao thu nhập cho các hộ nhận khoán. Quy mô diện tích vườn cây cao su cho một hộ phải trên 2,5 ha thì thu nhập mới đảm bảo cho cuộc sống và sinh hoạt của một hộ. Mặt khác theo khả năng cạo của một lao động, có thể đảm nhận cạo được từ 0,8 đến 1 ha trong 1 ngày. Nếu thực hiện chế độ cạo d3 thì cứ 3 ngày vườn cây được cạo 1 lần, còn lại 2 ngày nghỉ. Như vậy để đảm bảo lao động thường xuyên có việc làm và trong điều kiện cho phép mỗi lao động cạo mủ có thể nhận chăm sóc và khai thác từ 2,5 đến 3 ha, nếu được ở mức này mới đảm bảo hiệu suất lao động.

Chuyển đổi diện tích nhận khoán, liên kết và diện tích giao cho công nhân thành những vùng riêng biệt, tạo thuận lợi cho việc chăm sóc, khai thác và quản lý vườn cây hiệu quả hơn.

3.3.4. Nâng cao năng lực hoạt động của các nhà máy chế biến

Hiện nay công ty có 2 nhà máy chế biến cao su, nhưng năng lực hoạt động của 2 nhà máy này trong thời gian gần đây vẫn còn hạn chế. Vì thế, việc

nâng cao năng lực hoạt động của 2 nhà máy này là rất cần thiết, góp phần to lớn vào việc tiêu thụ mủ cao su cho người nông dân, tăng giá trị kim ngạch xuất khẩu của công ty, tạo công ăn việc làm cho người dân địa phương.

Vấn đề gặp phải hiện nay của 2 nhà máy là: Thứ nhất, công ty không cạnh tranh nổi với các nhà thu gom lớn, nhỏ trong thu mua. Thứ hai, đầu ra chưa ổn định. Để giải quyết 2 vấn đề cơ bản trên tác giả mạnh dạn đề xuất những giải pháp sau:

- Phối hợp với chính quyền địa phương nơi trồng cao su để tổ chức tập huấn về kỹ thuật, công ty cam kết đầu tư phân bón, vật tư cho người nông dân đồng thời ký kết các hợp đồng thu mua. Trong quá trình thu mua, thông qua phương tiện thông tin đại chúng của địa phương như loa truyền thanh để cập nhật và thông báo sự biến động giá cả đến người nông dân.

- Phát huy năng lực thu mua ở các địa điểm thu mua hiện có tại địa phương bằng cách chuyển đến vị trí thuận lợi cho người nông dân, tiến hành thanh toán tiền mặt tại chỗ cho người nông dân, tránh tình trạng thủ tục, giấy tờ phiền hà hoặc thanh toán chậm. Đồng thời ký kết hợp đồng với các nhà thu gom lớn để họ trở thành đại lý thu mua cho công ty ở những địa phương mà công ty không thể đặt địa điểm thu mua hoặc chi phí thu mua cao.

3.3.5. Đầu tư nhà máy chế biến kết hợp với đổi mới công nghệ chế biến.

a. Xây dựng nhà máy chế biến

Trong dự án qui hoạch phát triển cao su tỉnh Kon Tum giai đoạn 2008-2015 diện tích trồng cao su của toàn tỉnh sẽ là 78.400 ha, trong đó diện tích trồng cao su tại huyện Sa Thầy đến năm 2015 là 40.000 ha[6]. Theo Đề án xây dựng và phát triển các ngành kinh tế mũi nhọn và sản phẩm kinh tế chủ lực của tỉnh Kon Tum đến năm 2020, cao su và các sản phẩm chế biến từ cao

su là 1 trong 9 sản phẩm chủ lực của tỉnh. Số liệu chi tiết về qui hoạch phát triển cao su của tỉnh đến năm 2020 được thể hiện tại bảng 3.1.

Bảng 3.1: Qui hoạch phát triển cao su tỉnh Kon Tum đến năm 2020

STT	Hạng mục	ĐVT	Năm		
			2011	2015	2020
1	Diện tích trồng cao su	Ha	56.888	78.400	>80.000
2	Diện tích cao su khai thác	Ha	19.619	35.000	66.500
3	Năng suất bình quân	Tạ/ha	1,36	13,4	13,5
4	Sản lượng	Tấn	26.728	50.000	90.000

(Nguồn: Đề án xây dựng phát triển các ngành kinh tế mũi nhọn và sản phẩm chủ lực của tỉnh Kon Tum đến năm 2020)

Hiện tại toàn tỉnh có 4 nhà máy chế biến quy mô lớn với tổng công suất thiết kế 24.000 tấn/năm.

Như vậy, công suất chế biến của các nhà máy giai đoạn 2012 - 2020 còn thiếu 26.000 tấn/năm cho năm 2015 và thiếu 66.000 tấn/năm cho năm 2020.

Để tăng qui mô phát triển thời gian tới, công ty nên xem xét đầu tư xây dựng mới 01 nhà máy chế biến tại huyện Sa Thầy để đón nhận nguồn nguyên liệu cao su của các hộ trồng cao su tiểu điền cũng như nguồn nguyên liệu của công ty tại địa bàn.

b. Đổi mới công nghệ chế biến

Để từng bước đa dạng hóa sản phẩm nhằm đáp ứng ngày càng cao của thị trường, ngoài các dây chuyền công nghệ hiện có, trong thời gian tới công ty cũng nên đầu tư cho việc đổi mới công nghệ chế biến mủ cao su nhằm nâng cao giá trị của sản phẩm. Đổi mới công nghệ sản xuất trên cơ sở lựa chọn cơ

cấu sản phẩm chế biến phù hợp với thị trường và có hiệu quả sản xuất cao. Chuyển dịch cơ cấu sản phẩm, nâng cao chất lượng mủ nguyên liệu. Hiện nay, đối với các loại sản phẩm cao cấp SVR3L và SVR5L thị trường thế giới nhu cầu ít, trong khi đó, sản phẩm loại SVR10 và SVR20 chế biến từ mủ tạp, được tiêu thụ chính, chiếm khoảng 70% tổng nhu cầu thị trường thế giới [4]. Do vậy, công ty nên đầu tư thiết bị, tăng năng lực sản xuất các loại sản phẩm thị trường cần nhiều và ổn định như SVR10 và SVR20, đồng thời, cần đa dạng hoá các loại sản phẩm như các loại sản phẩm cao su xông khói và tờ đánh đông, sản phẩm mủ Latex...

Công nghệ chế biến mủ cao su của công ty hiện nay mới chỉ dừng lại ở dạng sơ chế, mặt hàng sản xuất chủ yếu là bán thành phẩm. Với yêu cầu cạnh tranh ngày càng cao trên thị trường thì trong thời gian tới công ty sẽ khó dành được thị phần. Để có thể phát triển bền vững, công ty cần đổi mới công nghệ chế biến nhằm đa dạng hóa sản phẩm, giảm xuất khẩu nguyên liệu thô, nâng cao thương hiệu trên thị trường, nhằm đáp ứng nhu cầu của các thị trường như EU, Bắc Mỹ, Nhật ... và giảm sự lệ thuộc vào thị trường Trung Quốc.

c. Đầu tư công nghệ chế biến gỗ cao su

Hiện nay mặt hàng gỗ cao su đang được tiêu thụ khá mạnh. Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam chủ trương đa dạng hóa sản phẩm cây cao su (ngoài mủ) nhằm tăng thu nhập khai thác đất nông nghiệp; trong đó, gỗ cao su được xem là mặt hàng chiến lược của ngành.

Theo Bộ Công Thương, nguồn nguyên liệu cho ngành xuất khẩu gỗ đang thiếu trầm trọng. Mỗi năm chúng ta phải nhập 80% gỗ nguyên liệu, hơn nữa nguồn gỗ nguyên liệu nhập khẩu cũng ngày càng cạn kiệt, gây nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ [15]. Trong năm 2011 giá gỗ cao su đã lên mức 6 triệu đồng/m³. Hàng năm, trên địa bàn tỉnh nói chung và công ty đều có vườn cây đã hết thời gian thu hoạch mủ đưa vào thanh lý. Do vậy, để

tận dụng giá trị của gỗ cao su, công ty nên có bước đột phá về đầu tư xây dựng những cơ sở chế biến các sản phẩm gỗ cao su với công nghệ hiện đại để góp phần đưa công nghiệp chế biến đồ gỗ trên địa bàn tăng nhanh, trong đó có sự đóng góp quan trọng của gỗ cao su để nâng cao giá trị của các nguyên liệu từ gỗ cao su trong những năm tới.

3.3.6. Rút ngắn thời gian tiếp nhận mủ cao su

Sản phẩm chính của cây cao su là mủ nước, chiếm 75 - 85% tổng sản lượng vườn cây, số còn lại là mủ tạp. Chất lượng mủ nước ảnh hưởng lớn đến chất lượng cao su sơ chế mủ côm, mủ tờ, mủ kem... Mủ nước tốt có thể chế biến ra mủ loại I đạt 95 - 98% tổng sản phẩm mủ cao su sơ chế hàng năm. Mủ nước được khai thác từ vườn cây phải được bảo quản tốt, chuyển tới nhà máy ngay trong ngày và được chế biến với công nghệ hiện đại, sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao trong kinh doanh sản xuất cao su thiên nhiên.

Do đó, kinh doanh sản xuất cao su thiên nhiên phải được tổ chức tập trung trên quy mô lớn. Mặt khác, do đặc điểm sản xuất mang tính sinh học của sản xuất cao su thiên nhiên nên cần phải xác lập những người chủ cụ thể trên từng diện tích vườn cây cao su phù hợp với khả năng kiểm soát, quản lý của họ, để mang lại hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

3.3.7. Hoàn thiện môi quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi

Để đẩy mạnh sự phát triển của ngành cao su trong thời gian tới cần tập trung vào các giải pháp sau:

- Đối với công ty và các hộ trồng cao su tiểu điền, cần tập trung đầu tư thâm canh, đồng thời mạnh dạn rút ngắn thời gian khai thác đối với các vườn cây kém hiệu quả, chất lượng thấp từ đó có thể tăng năng suất, hạ giá thành sản phẩm. Trong việc phát triển mở rộng diện tích cần chú ý đến việc lựa

chọn loại giống và cơ cấu giống phù hợp có năng suất cao và có mức đầu tư chăm sóc hợp lý để nâng cao chất lượng vườn cây, đảm bảo tỷ lệ cây sống đạt trên 90%.

- Đối với các nhà máy chế biến, tập trung nghiên cứu để nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm chế biến; đồng thời, đổi mới công nghệ sản xuất trên cơ sở lựa chọn cơ cấu sản phẩm chế biến phù hợp với thị trường và có hiệu quả sản xuất cao. Nghiên cứu và sản xuất các sản phẩm theo hướng phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng khách hàng, từng vùng thị trường với giá cả cạnh tranh nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh. Các sản phẩm hiện nay đang sản xuất, công ty cần duy trì ổn định về chất lượng, mẫu mã, nhãn mác, bao bì, đóng gói giữ vững chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, nghiên cứu và xây dựng phương án đa dạng hóa sản phẩm, đầu tư quy mô sản xuất lớn hơn, hiện đại hơn.

- Đối với các hộ thu gom, hiệu quả hoạt động phụ thuộc vào khối lượng sản phẩm thu gom được. Trong thời gian qua, do khối lượng sản phẩm cao su tỉnh Kon Tum còn ít nên hoạt động của tác nhân này còn hạn chế. Tuy nhiên, định hướng phát triển cao su trong thời gian tới là tập trung mở rộng quy mô diện tích, do đó, khối lượng sản phẩm tạo ra sẽ rất lớn. Do đó, nếu tác nhân thu gom tổ chức tốt khâu thu mua, mở rộng mối quan hệ với các cơ sở chế biến, các cơ sở tiêu thụ sản phẩm thì không những nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của chính bản thân tác nhân này mà còn nâng cao được hiệu quả hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng.

Mặt khác, với việc tập trung mở rộng sản xuất với quy mô lớn, tạo ra nhiều sản phẩm sẽ tạo ra những khó khăn nhất định trong việc tiêu thụ sản phẩm của cả người sản xuất cũng như các nhà máy chế biến, do vậy, cần có cơ chế khuyến khích để mở rộng các tác nhân trung gian tiêu thụ sản phẩm

tham gia vào chuỗi cung ứng để từ đó nâng cao được hiệu quả hoạt động của toàn bộ chuỗi. Tăng cường sự hợp tác trực tiếp giữa công ty với người nông dân trồng cao su là một giải pháp quan trọng nhất để rút ngắn chuỗi cung.

- Đối với các hộ trồng cao su tiểu điền: Khối lượng cao su thu hoạch trong ngày thường nhỏ lẻ và phân tán vì vậy để thiết lập mối quan hệ trực tiếp giữa công ty và người nông dân trồng cao su là rất khó. Nguyên nhân chủ yếu là công ty không có đủ điều kiện về lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật, hơn nữa tổ chức theo hướng này chi phí rất cao. Vì vậy hình thức hợp tác thích hợp nhất trong giai đoạn này là:

+ *Thứ nhất*, công ty hợp tác với các nhà thu gom lớn ở trong tỉnh trong việc bao tiêu sản phẩm thông qua các hợp đồng cụ thể. Trong các hợp đồng này ghi rõ số lượng, chủng loại và chất lượng sản phẩm, giá cả cao su biến động theo cung cầu thị trường Thế giới, vì vậy công ty phải có trách nhiệm thông báo giá kịp thời cho các nhà thu gom và cam kết mua đúng với giá đã thông báo, trường hợp giá cả biến động quá nhanh khiến các nhà thu gom không theo kịp thì công ty phải có chính sách cụ thể để hỗ trợ nhà thu gom.

+ *Thứ hai*, trên cơ sở đó các nhà thu gom lớn sẽ hợp tác trực tiếp với các hộ nông dân trong việc cung ứng vật tư và bao tiêu sản phẩm.

- Đối với các hộ nhận khoán, liên kết:

+ Công ty cần xác định rõ bản chất của hợp đồng khoán, liên kết vườn cây cao su, các điều khoản của hai hợp đồng này đảm bảo chặt chẽ, đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên tham gia.

+ Xây dựng điều chỉnh tỷ lệ lợi ích được hưởng giữa công ty và người nhận khoán, hộ liên kết trên nguyên tắc tính đúng, tính đủ và đảm bảo hài hòa lợi ích giữa người dân và công ty. Việc áp dụng đơn giá tính tỷ lệ tiền công

cho các hộ nhận khoán và liên kết phải sát với giá thị trường, tránh xảy ra những mâu thuẫn giữa công ty và các hộ nhận khoán.

+ Tăng cường tổ chức các lớp tập huấn, phổ biến kỹ thuật, cách phòng trừ sâu bệnh, kỹ thuật cạo mủ cho các hộ nhận khoán, liên kết.

Kết luận chương 3

Vận dụng kiến thức về chuỗi cung ứng trong chương 1 và tình hình thực tế cũng như những ưu điểm và hạn chế của chuỗi cung ứng tại công ty trong chương 2, tác giả đã từng bước phân tích từng đối tượng, từng khâu trong chuỗi, tìm ra các giải pháp giúp công ty, các nhà thu gom, các hộ trồng cao su xích lại gần nhau hơn, thuận lợi cho công tác kiểm tra, giám sát chất lượng và số lượng nguyên liệu đầu vào, giúp các hộ trồng cao su yên tâm sản xuất, mở rộng diện tích trồng cao su theo quy hoạch chung, qua đó góp phần nâng cao thu nhập cho người dân trên địa bàn tỉnh.

KẾT LUẬN

Để đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững, cạnh tranh và hội nhập quốc tế, Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum cần trú trọng đến công tác nghiên cứu và áp dụng quản trị chuỗi cung ứng tại công ty, việc áp dụng quản trị chuỗi cung ứng sẽ giúp cho công ty thiết lập mối liên kết giữa các nông hộ, nhà máy chế biến, đại lý thu mua và khách hàng nhằm nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm và năng lực cạnh tranh cho công ty.

Sau khi nghiên cứu về lý luận và thực tiễn, luận văn tác giả đã hoàn thành một số nhiệm vụ sau:

- Nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận có liên quan đến quản trị chuỗi cung ứng.
- Đánh giá thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của công ty, từ đó rút ra những ưu điểm và hạn chế.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện chuỗi cung ứng tại công ty, bao gồm các giải pháp liên quan đến: Hoàn thiện công tác dự báo, nâng cao năng lực của các nhà máy chế biến, hoàn thiện mối quan hệ hợp tác trong chuỗi, tiến hành đồn điền đổi thửa, rút ngắn thời gian tiếp nhận mủ cao su...

Việc quản trị thành công chuỗi cung ứng tại công ty sẽ giúp gia tăng giá trị lợi nhuận không những cho công ty mà còn đem lại lợi ích cho các tác nhân tham gia trong chuỗi. Điều này thúc đẩy các tác nhân tham gia trong chuỗi cung ứng phát huy hết khả năng và lợi thế của mình thông qua việc đầu tư mở rộng diện tích trồng cao su, đầu tư thêm nhà máy chế biến, nâng cao chất lượng, đa dạng sản phẩm, mở rộng thị trường tiêu thụ,... qua đó đem lại giá trị gia tăng cho toàn bộ chuỗi.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum (2011), *Quy chế giao nhận mủ thành phẩm, Quy trình kế toán nhập - xuất vật tư, thành phẩm*
- [2] Cục Thống kê tỉnh Kon Tum (2011), *Niên giám Thống kê tỉnh Kon Tum năm 2011*, Kon Tum.
- [3] Phạm Thị Như Hiền, Nguyễn Hoàng Dũng, Đỗ Huy Bình, *Quản trị chiến lược chuỗi cung ứng*, NXB Lao động - Xã hội.
- [4] Nguyễn Quang Hòa (2008), *Phân tích ngành hàng cao su tỉnh Kon Tum*, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Nông nghiệp Hà Nội
- [5] Maichael E. Porter (2010), *Lợi thế cạnh tranh*, Nhóm dịch giả DTBooks và NXB trẻ.
- [6] Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Kon Tum (2008), *Dự án quy hoạch phát triển cao su tỉnh Kon Tum giai đoạn 2008- 2015*, Kon Tum.
- [7] Tập đoàn Cao su Việt Nam (2004), *Quy trình trồng cây cao su*, Hà Nội.
- [8] Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng, *Bài giảng Quản trị chuỗi cung ứng*
- [9] Ủy ban Nhân dân tỉnh Kon Tum (2011), *Đề án xây dựng và phát triển các ngành kinh tế mũi nhọn và sản phẩm chủ lực của tỉnh đến năm 2020*, Kon Tum.
- [10] Đoàn Thị Hồng Vân (2002), *Quản trị cung ứng*, NXB Thống Kê
- [11] Đoàn Thị Hồng Vân (2006), *Quản trị Logistics*, NXB Thống Kê
- [12] PGS.TS. Trần Đức Viện (2008), *Phát triển bền vững ngành cao su Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Bài tham luận tại hội thảo phát triển bền vững ngành cao su Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế,

do Trung tâm Thông tin và Thương mại - Bộ Công thương tổ chức năm 2008.

Trang Websise

- [13] <http://www.baohaiquan.vn/pages/kim-ngach-hang-hoa-xuat-nhap-khau-nam-2011-tang-297.aspx>, truy cập ngày 05/8/2012
- [14] <http://caosuvietnam.net/caosuvietnam/index.php>, truy cập 25/5/2012
- [15] <http://sandep.com.vn/news/detail/?id=5>, truy cập 20/10/2012