

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN TRỌNG NGHĨA

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CÀ PHÊ XUẤT KHẨU TẠI CÔNG TY
TNHH MTV XUẤT NHẬP KHẨU 2-9 ĐẮK LẮK

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN HIỆP**

Phản biện 1: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 2: **PGS.TS. LÊ QUÂN**

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 02 tháng 03 năm 2014

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kinh doanh cà phê ngày nay đã chiếm một vị trí rất quan trọng trên phạm vi toàn thế giới. Đối với Việt Nam, cà phê là mặt hàng nông sản xuất khẩu chủ lực chỉ đứng sau gạo. Hàng năm xuất khẩu cà phê đem về cho nền kinh tế một lượng ngoại tệ không nhỏ, đồng thời giải quyết hàng nghìn công ăn việc làm cho người lao động trong nước.

Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắc Lắc (Simexco Đắklắc) , qua gần 20 năm hoạt động đã khẳng định là một trong những doanh nghiệp xuất khẩu cà phê hàng đầu của Việt Nam. Hằng năm, doanh số, kim ngạch xuất khẩu, khối lượng hàng hóa thu mua, chế biến đều tăng trưởng vượt bậc. Từ năm 1994 đến 2012 xuất khẩu gần 1,3 triệu tấn cà phê (18,9 triệu bao). Trong suốt giai đoạn 2008-2011, kim ngạch xuất khẩu cà phê trung bình đạt khoảng 137 triệu USD/ năm, sản lượng cà phê xuất khẩu đạt trung bình 78.067 tấn/ năm. Bên cạnh đó công ty đã và đang mở rộng phạm vi hoạt động ra thị trường nước ngoài với kết quả khả quan và tăng trưởng nhanh trong các năm qua. Hầu như các công ty xuất khẩu nào đã trải qua giai đoạn xuất khẩu ban đầu đều đặt ra vấn đề làm thế nào để ổn định và phát triển thị trường bền vững. Tuy nhiên, hiện nay Công ty đang phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức, đặc biệt là sự gia nhập thị trường của các tập đoàn nước ngoài, các công ty, văn phòng đại diện nước ngoài đã tham gia mạnh mẽ vào kinh doanh cà phê xuất khẩu tại Việt Nam và cạnh tranh trực tiếp với Công ty. Nhu cầu của thế giới cũng có nhiều thay đổi, đặc biệt là nhu cầu về cà phê có chất lượng cao, được chế biến sâu và đa dạng ngày càng tăng. Thêm vào đó, các nguồn lực cạnh tranh của công ty càng ngày càng có biểu hiện yếu đi, đặc biệt là năng lực tài chính. Đây chính là thực tế và thách thức hết sức gay gắt đối với Công ty. Vì thế Công ty đang rất cần một định hướng chiến lược trong kinh

doanh cà phê nói chung và cà phê xuất khẩu nói riêng đúng đắn trong giai đoạn hiện nay để phát triển mạnh hơn.

Xuất phát từ thực tiễn đó, tác giả chọn đề tài “*Chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu tại Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk*” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Trong thời gian qua, có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học, hội thảo, các bài viết về xây dựng chiến lược cho vùng, doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng đề tài nghiên cứu về xây dựng chiến lược cho các doanh nghiệp kinh doanh cà phê nói chung và chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu nói riêng còn rất hạn chế. Ngoài ra, hiện nay chưa có một doanh nghiệp, hay tổ chức nào của Việt Nam nghiên cứu về xây dựng chiến lược kinh doanh cà phê cho các công ty trong nước một cách khoa học, để có thể cạnh tranh với nước ngoài.

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã tìm hiểu rất nhiều tài liệu, sách, báo và những bài viết về quản trị chiến lược, văn hóa doanh nghiệp, các tạp chí kinh tế đề cập về chiến lược kinh doanh cà phê và chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu. Tuy nhiên đa phần các đề tài đó chỉ mới dừng lại ở việc lập kế hoạch chiến lược kinh doanh xuất khẩu, một số đề tài đề cập đến vị trí, sứ mệnh và tầm nhìn hình dung về bức tranh tương lai của doanh nghiệp. Cụ thể, có thể kể đến công trình nghiên cứu, đề tài khoa học tiêu biểu như đã nêu ở cuốn luận văn.

Những vấn đề mang tính định hướng được nêu trong đề tài này, tác giả đã tham khảo chiến lược phát triển của ngành cà phê, những nhận định của các chuyên gia về xu hướng phát triển của ngành cà phê, của địa phương... tất cả các vấn đề có liên quan đến công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời trên cơ sở lý luận khoa học kết hợp với thực tiễn, đề tài đã xây dựng được chiến lược kinh doanh phù hợp trong giai đoạn phát triển 2015-2020. Đến nay, rất ít doanh nghiệp kinh

doanh cà phê có các công bố chính thức chiến lược lâu dài. Điều này lại ảnh hưởng lớn đến sự phát triển bền vững, tương lai của doanh nghiệp. Do đó, đề tài nghiên cứu **“Chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu tại Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk”** là một đề tài hoàn toàn mới, chưa có một công trình chuyên sâu, hệ thống.

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến đánh giá và xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH MTV xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk trong giai đoạn vừa qua.
- Vận dụng cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích thực tiễn để xây dựng chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu cho Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk nhằm thực thi các định hướng phát triển dài hạn của Công ty.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Các vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh nhóm sản phẩm cà phê xuất khẩu của Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phân tích chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu của Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk hiện tại và xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty đến năm 2015 và định hướng 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nói trên, ngoài các phương pháp thông thường khác luận văn này sử dụng tổng hợp các phương pháp cơ bản của khoa học quản trị thường được vận dụng trong phân tích và hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, có tính đến đặc trưng của kinh doanh xuất khẩu.

Cụ thể, trong đề tài nghiên cứu, tác giả theo trường phái thiết kế trong hoạch định chiến lược kinh doanh, gồm các bước như sau: (1) Xác định mục tiêu chiến lược; (2) Phân tích môi trường bằng các công cụ ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE) và công cụ ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE); (3) Sử dụng công cụ SWOT tổng hợp các yếu tố của ma trận EFE và ma trận IFE và đưa ra phương án chiến lược; (4) Sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) đánh giá các phương án chiến lược; (5) Đề xuất các giải pháp thực thi chiến lược; (6) Tiến hành lựa chọn chiến lược cho công ty.

6. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các bảng biểu hình vẽ, các chữ viết tắt, nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh.

Chương 2: Thực trạng chiến lược kinh doanh và phê xuất khẩu của Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk.

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh và phê xuất khẩu của Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm chiến lược

Theo Chandler (1962): “ Chiến lược là việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu”. [3,tr.10]

Năm 1980, Quin đã đưa ra định nghĩa khái quát hơn về chiến lược. Cụ thể “ Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách, và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ”. [3,tr.10]

1.1.2.Các cấp độ chiến lược

Không chỉ bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau, định nghĩa chiến lược còn khác nhau tùy theo cấp độ. Việc định nghĩa chính xác chiến lược theo cấp độ về bản chất tùy thuộc quan điểm.

a. Chiến lược cấp công ty

b. Chiến lược cấp kinh doanh

c. Chiến lược chức năng

d. Chiến lược toàn cầu

1.2. KHÁI NIỆM VÀ CÁC LOẠI HÌNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm

Như đã trình bày ở phần trên, chiến lược kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực hiện có vào những thị trường sản phẩm cụ thể. Thực chất:

Chiến lược cấp kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình.

Theo Derek F. Abell, để xây dựng chiến lược cấp kinh doanh phải giải quyết ba vấn đề chính, đó là: (1) nhu cầu khách hàng, hay điều gì được thỏa mãn (What), (2) các nhóm khách hàng hay ai được thỏa mãn (Who), và (3) các khả năng khác biệt hóa hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thỏa mãn (How). Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

* Nhu cầu khách hàng

* Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường.

* Khả năng khác biệt hóa

1.2.2. Các loại hình chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh thực chất là dựa trên các nguồn lợi thế cạnh tranh để thành công. Các doanh nghiệp sẽ có gắng một cách kiên định để tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua một chuỗi vô hạn các chiến lược.

Theo M.E. Porter (1980), có ba cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược dẫn đạo chi phí

Các lợi thế của chiến lược dẫn đạo chi phí

Bất lợi của chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược tạo sự khác biệt

Lợi thế của chiến lược tạo sự khác biệt

Bất lợi của chiến lược tạo sự khác biệt

Chiến lược tập trung

Lợi thế của Chiến lược tập trung

Bất lợi của chiến lược tập trung

1.3. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.3.1. Xác định mục tiêu chiến lược

Hệ thống mục tiêu trong công ty tùy thuộc vào từng thời kỳ, nó bao gồm mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn.

Mục tiêu dài hạn bao gồm: Thị phần, lợi nhuận của công ty, năng suất lao động, vấn đề giải quyết công ăn việc làm và đời sống người lao động.

Mục tiêu ngắn hạn thường đề cập đến lĩnh vực cụ thể và chức năng quản trị của công ty. Để xác định mục tiêu đúng đắn và hợp lý công ty cần căn cứ vào: các đối tượng hữu quan của công ty, lịch sử hình thành và phát triển của công ty, quyết định của ban giám đốc điều hành công ty và chủ sở hữu, khả năng nguồn lực và các lợi thế của công ty.

1.3.2. Phân tích môi trường

- Phân tích môi trường bên ngoài

- Phân tích môi trường bên trong

Có hai cách thức chủ yếu để phân tích tình hình bên trong của doanh nghiệp, đó là phân tích nguồn lực và phân tích chuỗi giá trị.

Phân tích các nguồn lực

+ *Khả năng tiềm tàng của doanh nghiệp*

+ *Năng lực cốt lõi*

Phân tích chuỗi giá trị

- Các hoạt động chính của công ty bao gồm các hoạt động đầu vào, sản xuất, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ.

+ *Các hoạt động cung ứng đầu vào*

+ *Sản xuất*

+ *Các hoạt động đầu ra*

+ *Marketing và bán hàng*

+ *Dịch vụ khách hàng*

+ *Quản trị nguồn nhân lực*

+ *Nghiên cứu và phát triển*

+ *Mua sắm*

+ *Cấu trúc hạ tầng của công ty*

1.3.3. Xây dựng các phương án chiến lược

Chúng ta có thể sử dụng cách tiếp cận như sau để soát xét:

Công việc của giai đoạn nghiên cứu ban đầu là hết sức quan trọng, cần thiết phải phân tích các yếu tố về môi trường bên ngoài, các yếu tố nội bộ để xây dựng một số ma trận như: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE); ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE); ma trận SWOT; ... Đây được xem như công cụ để xây dựng nên chiến lược cho công ty sau khi đã phân tích các yếu tố tác động đến chiến lược nhằm xác định yếu tố nào ảnh hưởng một cách mạnh mẽ, từ ma trận EFE và IFE đã phân tích ở trên ta tổng hợp các yếu tố vào ma trận SWOT.

Dựa vào công cụ phân tích ma trận SWOT, phân tích các yếu tố bên trong, bên ngoài để hình thành những kết hợp tối ưu.

1.3.4. Đánh giá và lựa chọn chiến lược kinh doanh

Để lựa chọn chiến lược cũng có nhiều công cụ, trong đề tài chủ yếu sử dụng công cụ ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM).

Ma trận QSPM thực tế dùng để đánh giá được tính hấp dẫn của các chiến lược khả thi có thể thay thế. Các chiến lược này được hình thành trong quá trình kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài. Doanh nghiệp có thể lựa chọn những chiến lược hấp dẫn nhất có thể kết hợp những chiến lược có số điểm cao với nhau hình thành những chiến lược phù hợp với điều kiện của mình.

1.3.5. Các giải pháp thực thi và kiểm soát chiến lược

Thực thi chiến lược là cả một quá trình triển khai và chỉ đạo thực hiện chiến lược thông qua việc áp dụng hàng loạt các biện pháp và trên cơ sở huy động một cách hiệu quả các nguồn lực nhằm biến các mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược được xác định trong kế hoạch thành kết quả hiện thực.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÀ PHÊ XUẤT KHẨU CỦA CÔNG TY TNHH MTV XUẤT NHẬP KHẨU 2-9 ĐẮK LẮK

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH MTV XUẤT NHẬP KHẨU 2-9 ĐẮK LẮK

2.1.1. Khái quát chung

2.1.2. Chức năng – nhiệm vụ của Công ty

a. Chức năng

b. Nhiệm vụ

2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty

2.1.4. Mặt hàng xuất khẩu cà phê hiện tại

Cà phê Việt Nam nói chung và đặc biệt là cà phê Đắk Lắk có chất lượng cao và có hương vị thơm ngon đặc biệt so với các loại cà phê trên thế giới.

Những mặt hàng xuất khẩu của Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk : cà phê chế biến ướt Arabica, cà phê chế biến Robusta semi Washed, cà phê chế biến khô Arabica.

2.2. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÀ PHÊ XUẤT KHẨU CỦA CÔNG TY

2.2.1. Mục tiêu chiến lược

Hiện tại, Công ty TNHH MTV xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk là một trong những nhà xuất khẩu cà phê hàng đầu của Việt Nam. Do đóng trên một địa danh nổi tiếng về cà phê, Công ty đặt ra:

Sứ mệnh: Lấy sự hài lòng khách hàng về chất lượng sản phẩm làm mục tiêu phấn đấu, thông qua đó thực hiện mục tiêu phát triển bền vững vì lợi ích tối ưu cho người lao động, cộng đồng.

Tầm nhìn: Mang thương hiệu “ Cà phê Buôn Ma Thuật” đến toàn thế giới.

Giá trị:

- Nâng tỷ trọng xuất khẩu cà phê từ 50-60% tổng sản lượng cà phê xuất khẩu;

- Củng cố và nâng cao giá trị về sự Uy tín- Chất lượng- Hiệu quả;

2.2.2. Khách hàng và thị trường mục tiêu

Khách hàng hiện tại của Công ty trong nước, bao gồm những khách hàng mua để kinh doanh trực tiếp và mua để xuất khẩu, trong đó lớn nhất là Công ty TNHH An Phúc, Công ty TNHH Anh Minh, Công ty An Tiến.

Khách hàng nước ngoài thường xuyên của Công ty là: OLAM, AMAZARO, COFFY, LOUIS, ICONA... Ngoài ra còn một số khách hàng

Công ty đang có quan hệ trao đổi thông tin: Công ty Kafffee Handels (Áo), công ty Sandali Trading (Ý), công ty Efico S.A (Bỉ).

2.2.3. Vị thế cạnh tranh

Qua bảng phân tích trên, ta thấy tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của Công ty TNHH MTV XNK 2-9 Đắk Lắk chiếm 41,64% cao hơn rất nhiều tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của các công ty còn lại trên địa bàn, trong khi ở vị trí thứ hai và thứ ba là công ty TNHH Anh Minh chiếm 20,10% và công ty TNHH DakMan Việt Nam chiếm 15,03% tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu. Điều này cho thấy, công ty XNK 2-9 Đắk Lắk đã xác định và tìm được cho mình một nguồn số lượng cà phê ổn định, có chất lượng vì vậy đem lại giá trị kinh tế lớn cho công ty.

2.2.4. Phương án chiến lược hiện tại

Với biểu hiện hành vi chiến lược, có thể thấy rằng Công ty đang sử dụng chiến lược tạo sự khác biệt hóa nhưng chỉ là đại trà. Các hành vi chiến lược cũng cho thấy điều đấy:

Với giá trị là “Uy tín- Chất lượng- Hiệu quả”, để có được Uy tín thì công ty luôn làm đúng với những cam kết đã kí với người lao động, tạo cho người lao động niềm tin, cụ thể Công ty cho nông dân gửi kho sản phẩm sau khi thu hoạch và cho tạm ứng một khoản tiền trị giá 70% giá trị hiện tại và sẽ bán trong tương lai với giá hiện tại của tương lai.

Đối với chính sách “Hiệu quả” việc xây dựng 30 điểm kinh doanh, mạng lưới thu mua rộng khắp các địa bàn từ xã cho đến thành phố, kể cả trong và ngoài tỉnh, Công ty sẽ đảm bảo được nguồn hàng ổn định, giúp cho công ty luôn sẵn sàng nguồn hàng cung cấp cho khách hàng khi khách hàng có yêu cầu.

2.2.5. Tổ chức và kiểm soát hiện tại

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG

2.3.1. Thành công

Chiến lược giúp công ty đạt được một số mục tiêu như sau:

- Sản lượng xuất khẩu cà phê hàng năm, trung bình luôn đạt từ 90-120 ngàn tấn.

Với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế hiện nay, cơ hội giao thương hàng hóa giữa các nước trên thế giới sẽ càng phát triển hơn. Nước ta đang tiến hành thực hiện chính sách ngoại thương tập trung hướng về xuất nhập khẩu, đưa ra các biện pháp hiện hữu giúp cho chính sách này được thực hiện một cách toàn diện và hoàn chỉnh hơn.

2.3.2. Hạn chế

Tuy nhiên, bên cạnh những thành công, vẫn còn một số hạn chế mà nguyên nhân là do Công ty chưa hoàn thiện một chiến lược phát triển cụ thể và khoa học, công ty chưa sử dụng hiệu quả các nguồn lực một cách tối ưu, thương hiệu Công ty vẫn đứng sau một số thương hiệu nổi tiếng khác như Trung Nguyên, Nestle, Vinacafe, Công ty chưa có bộ phận nghiên cứu và phát triển riêng.

Hệ thống sản xuất chế biến hiện đại của Công ty chưa được đưa vào hoạt động tối đa, năm 2011 Công ty mới đặt ra mục tiêu là 70% lượng hàng xuất khẩu được chế biến trực tiếp từ nhà máy chế biến của Công ty, như vậy, có nghĩa là hiện nay có ít nhất là 30% lượng hàng xuất khẩu của Công ty không được sản xuất theo dây chuyền hiện đại của nhà máy Công ty. Hoặc cà phê sẽ được chế biến ở các nhà máy cũ chưa được trang bị trang thiết bị hiện đại, hoặc được thuê gia công từ bên ngoài. Với khâu chế biến đầu vào như vậy sẽ không đảm bảo được chất lượng sản phẩm, không quản lý, nắm bắt được quy cách phẩm chất hàng hóa, chịu chi phí thuê cao. Đó là hạn chế mà Công ty đang dần dần khắc phục trong những năm tới.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÀ PHÊ XUẤT KHẨU CỦA CÔNG TY TNHH MTV XNK 2-9 ĐẮK LẮK

3.1. QUAN ĐIỂM CHỦ ĐẠO VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Xây dựng chiến lược kinh doanh cà phê xuất khẩu Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đắk Lắk tuân thủ chiến lược cấp công ty là tiếp tục định hướng tăng trưởng tập trung; Phải có mục tiêu rõ ràng; phải có phương án và các giải pháp có khả năng thực thi.

Mục tiêu chiến lược:

Công ty xác định mục tiêu hướng đến năm 2015 là: 70% lượng hàng giao dịch sản phẩm sẽ được chứng thực của quốc tế.

- Đến năm 2015, tổng doanh thu là 5.500 tỷ đồng; Lợi nhuận là 30 tỷ đồng. Tăng sản lượng xuất khẩu cà phê chiếm từ 12-15 % sản lượng cà phê của cả nước.

- Tiếp tục củng cố thị trường truyền thống là Châu Âu, đồng thời khai thác các thị trường mới.

3.3. DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG NHẬP KHẨU CÀ PHÊ XUẤT KHẨU VIỆT NAM

Hiệp hội Cà phê - Ca cao Việt Nam đưa ra dự báo niên vụ 2013-2014, sản lượng cà phê thu hoạch của Việt Nam sẽ nằm trong khoảng 22-22,5 triệu bao (60kg) do tình hình khô hạn đầu năm 2013 ảnh hưởng đến quá trình kết quả và đợt mưa đầu vụ thu hoạch cũng làm rụng trái dẫn đến giảm sản lượng.

Diện tích cây cà phê toàn tỉnh Đắk Lắk ước tính trong niên vụ 2013-2014 khoảng 202.500 ha, trong đó diện tích cho sản phẩm là 192.000 ha, sản lượng cà phê nhân ước đạt 432.000 tấn (năng suất bình quân là 2,25 tấn/ha).

3.4. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.4.1. Phân tích môi trường vĩ mô

a. Môi trường kinh tế

Tóm lại, các yếu tố kinh tế vĩ mô nêu trên được dự báo gia đoạn (2011-2015) sẽ là khó khăn cho nền kinh tế Việt Nam, điều này ảnh hưởng đến môi trường đầu tư cũng như hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp cà phê nói chung và công ty TNHH MTV XNK 2-9 Đắk Lắk nói riêng.

b. Môi trường công nghệ

Trong bối cảnh ấy, một mặt sẽ tạo điều kiện cho Công ty TNHH MTV XNK 2-9 Đắk Lắk trong việc thay đổi công nghệ chế biến, đưa ra thị trường những sản phẩm có chất lượng tốt nhất, mặt khác cũng là thách thức đối với công ty trong việc đầu tư mua sắm dây chuyền thiết bị mới thường xuyên, từ đó làm tăng giá trị khấu hao tài sản, đây là nguyên nhân chính làm tăng giá thành sản phẩm, chịu sức ép cạnh tranh từ các đối thủ mới, xuất hiện đối thủ tiềm ẩn.

c. Môi trường văn hóa- xã hội

Cùng với sự tăng lên của dân số thế giới, tốc độ đô thị hóa cũng diễn ra ngày càng mạnh mẽ, cùng với đó thu nhập bình quân đầu người sẽ tăng lên trên phạm vi toàn cầu, đây là nguyên nhân chính sẽ làm tăng nhu cầu về tiêu thụ các sản phẩm cà phê nói chung, theo các chuyên gia và tổ chức chuyên nghiệp trong việc dự báo xu hướng diễn biến của thị trường cà phê, trong thời gian tới nhu cầu về các sản phẩm cà phê trên thế giới sẽ tiếp tục tăng mạnh. Đây chính là cơ hội cho các doanh nghiệp sản xuất cà phê nói chung, đặc biệt là các đơn vị có khối lượng xuất khẩu các sản phẩm cà phê lớn như Công ty XNK 2-9 Đắk Lắk. Tuy nhiên, nhiều bộ phận dân cư chưa có thói quen tiêu dùng sản phẩm cà phê, đặc biệt là dân cư ở vùng thu nhập thấp cũng đặt ra nhiều vấn đề cho công ty.

d. Môi trường nhân khẩu học

Việt Nam nói chung và khu vực Tây nguyên nói riêng có nguồn nhân lực dồi dào, giá rẻ. Cơ cấu lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc tại thời điểm 1/7 hàng năm phân theo thành thị nông thôn của Tỉnh Đắk Lắk cho 3 năm 2010,2011, sơ bộ 2012 cũng tăng lên theo từng năm, từ 49,06 % năm 2010- 54,64% năm 2012 (*Nguồn: Theo số liệu của Cục thống kê Đắk Lắk năm 2012*). Với nguồn nhân lực dồi dào, là cơ hội để công ty hạ thấp chi phí, từ đó cho ra những sản phẩm có mức giá cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu. Tuy vậy, thị trường tiêu dùng chủ yếu lại tập trung ở các khu vực đô thị.

e. Môi trường chính trị-pháp luật

Để kiểm soát giá cả phê xuất khẩu, nhất là các hợp đồng giao hàng tương lai và kỳ hạn; kiểm soát, ngăn ngừa hiện tượng ép giá thu mua, hạ giá xuất khẩu từ các nhà xuất khẩu và thương nhân nước ngoài, điều cần thiết là các doanh nghiệp chế biến, kinh doanh cà phê Việt Nam phải được vay đủ vốn lưu động và có thể chủ động điều tiết lượng hàng bán ra.

f. Môi trường toàn cầu

Nền kinh tế thế giới đang có những vận động mạnh mẽ theo xu hướng chuyển dịch từ Tây sang Đông, đã và đang ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược phát triển kinh tế của hầu hết các quốc gia trên thế giới. Khu vực Châu Á- Thái Bình Dương được coi là khu vực phát triển sôi động nhất thế giới và chiếm tới trên 30% thị phần trong xuất nhập khẩu toàn cầu.

3.4.2. Phân tích môi trường ngành

a. Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Sự đe dọa của các đối thủ tiềm tàng phụ thuộc nhiều vào các rào cản xâm nhập ngành. Xét với ngành kinh doanh cà phê xuất khẩu thì rào cản thâm nhập không lớn. Do vậy, sự đe dọa của các đối thủ mới xâm nhập vào ngành là một đe dọa lớn và luôn hiện hữu trong quá trình tồn tại và hoạt động của các công ty trong ngành.

Có thể nói rằng ngành cà phê nói chung và đối với Công ty XNK 2-9 Đắk Lắk nói riêng đang chịu một áp lực cạnh tranh từ sự xâm nhập vào ngành của các công ty khác, đặc biệt là sự đe dọa của công ty nước ngoài.

b. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Trước tiên các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê của tỉnh Đắk Lắk gặp phải sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu khác từ các tỉnh cũng sản xuất và kinh doanh xuất khẩu cà phê như: Lâm Đồng, Gia Lai, Đắk Nông, Bình Phước, Sơn La; Công ty cà phê Trung Nguyên, Vinacafe, như ở Lâm Đồng là Công ty cổ phần chè-cà phê Di Linh.

Các chi nhánh và doanh nghiệp FDI trên địa bàn tỉnh như Công ty TNHH Dakman Việt Nam, Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam, Chi nhánh Công ty TNHH Olam, Chi nhánh Công ty TNHH Amajaro Việt Nam, Chi nhánh Công ty TNHH Neumann Gruppe tại Đắk Lắk.

e. Các sản phẩm thay thế

Là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hoặc các ngành hoạt động kinh doanh cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng. Để giảm sức ép của nguy cơ này, các Công ty cần phải nghiên cứu kỹ khuynh hướng giá cả mới của các sản phẩm thay thế và dự báo sự phát triển của chúng trong tương lai.

Sức ép của sản phẩm thay thế là hạn chế thị trường, lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Các sản phẩm thay thế thường là kết quả của sự bùng nổ công nghệ, nhưng đối với sản phẩm cà phê ít có nguy cơ hơn các sản phẩm khác. Vì vậy, Công ty cần phải biết chú ý đến nhu cầu, giá cả, chất lượng của sản phẩm và quan trọng là phải biết vận dụng công nghệ mới

3.4.3. Cơ hội và thách thức

Qua phân tích Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE) ta thấy: ở mức quan trọng 0.06 “Rào cản thương mại” và” cạnh tranh cao” là 2 yếu tố ở bên ngoài ảnh hưởng mạnh nhất đến thành công của việc xuất

khẩu, mức phân loại 2 cho yếu tố này cho thấy rằng các chiến lược của công ty chưa ứng phó có hiệu quả với “cạnh tranh cao”. Tuy nhiên các chiến lược của công ty lại có phản ứng tốt với “Thông tin thị trường” và “Khoa học công nghệ”. Tính tổng số điểm quan trọng là 2.61 cao hơn mức trung bình 2.5 cho thấy công ty chỉ ở mức trung bình về các vấn đề chiến lược và ứng phó có hiệu quả với các nhân tố bên ngoài.

3.5. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.5.1. Phân tích các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

Qua bảng số liệu trên, ta thấy: tổng số lao động của Công ty hàng năm tăng, năm 2010 là 350 người, năm 2011 là 370 người tăng 20 người, tương ứng tăng 5,7%. Năm 2012 là 400 người tăng so với năm 2011 là 30 người, tương ứng tăng 8,1%. Trong đó tổng số lao động gián tiếp cũng tăng khá mạnh, cụ thể năm 2010 là 200 người, năm 2011 là 210 người, tăng 10 người, tương ứng tăng 5%. Năm 2012 là 235 người tăng so với năm 2011 là 25 người, tương ứng tăng 11,9%. Điều này chứng tỏ Công ty đang phát triển nguồn nhân lực, khả năng quản lý để phục vụ cho sự mở rộng sản phẩm.

b. Nguồn lực tài chính

Năng lực tài chính có vai trò quan trọng mang tính quyết định lớn đến sự thành bại trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, qua đó nó còn thể hiện sức mạnh của mỗi doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh. Với số vốn điều lệ 545 triệu đồng, đây được xem là mức vốn quá nhỏ so với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh. Qua một thời gian hoạt động, đến nay tổng số vốn chủ sở hữu của Công ty đã lên đến hơn 1.271 tỷ đồng.

Với năng lực về nguồn vốn khá mạnh như hiện nay, đây cũng được đánh giá một trong những thế mạnh của Công ty, có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác trong tương lai, vì nó cho phép đảm bảo khả năng tài chính tốt để thực thi các chiến lược một cách an toàn.

c. Nguồn lực tổ chức

Hiện nay Công ty có hơn 400 cán bộ công nhân viên, đa số là những người có kinh nghiệm lâu năm, đây là một thế mạnh của Công ty cần phát huy hết tác dụng. Song bên cạnh đó, nhất là công nhân Công ty vẫn còn điểm yếu, ngoài ra công tác quản lý kinh doanh còn thiếu và yếu, chưa có linh hoạt và quyết đoán trong kinh doanh.

d. Nguồn lực vật chất

Ngày nay công nghệ máy móc ngày càng tiến bộ, công suất máy được cải tiến rõ rệt. Với những nhà xưởng, trang thiết bị của Công ty được xây dựng và sử dụng từ 2005 cho đến nay, có thể không còn phù hợp. Các đối thủ cạnh tranh sẽ tận dụng sự phát triển vũ bão của công nghệ để tập trung đầu tư, nếu Công ty không có chiến lược đầu tư, thay thế hay nâng tầm của Công ty lên sẽ khó cạnh tranh với các đối thủ.

3.5.2. Phân tích khả năng tiềm tàng

Trong nước, công ty TNHH MTV XNK 2-9 Đắk Lắk cũng chịu tác động của các doanh nghiệp có yếu tố đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp được sự hậu thuẫn về vốn bởi công ty nước ngoài họ sẽ thu hút được một số lượng lớn khách hàng là các đơn vị, dự án của các doanh nghiệp tham gia sáng lập. Do vậy, nguy cơ cạnh tranh là rất lớn. Hiện nay, trên địa bàn thành phố Buôn Ma Thuột có một số doanh nghiệp được đầu tư bằng 100% vốn nước ngoài như: Công ty cà phê Đak Man Việt Nam, Công ty cà phê Ấn Độ.... Đây cũng chính là đối thủ cạnh tranh tiềm tàng với công ty XNK 2-9 Đắk Lắk.

3.5.3. Nhận dạng các năng lực cốt lõi

Qua phân tích cạnh tranh và nguồn lực ta thấy đặc tính các năng lực cốt lõi của công ty thể hiện ở Bảng 3.10 như sau:

TT	DANH MỤC	TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ				KẾT LUẬN
		Đáng giá	Hiếm	Khó bắt chước	Không thể thay thế	
1	Danh tiếng	Thương hiệu công ty 2-9 Đăk Lăk đã tồn tại và phát triển hơn 20 năm	X	X	0	Bình Đẳng
2	Nguồn nhân lực	Nguồn nhân sự trẻ, năng động sáng tạo đã giúp công ty gặt hái nhiều giá trị và cơ hội	có ít đối thủ xây dựng được với toàn bộ đội ngũ cán bộ chủ chốt có 10-12 năm kinh nghiệm	Quá trình xây dựng và phát triển nguồn nhân lực của cty 2-9 là sự kết tinh của chính sách thu hút, đào tạo qua nhiều năm	X	Lợi thế bền vững
3	Cơ sở vật chất, hạ tầng	X	0	0	0	Bình Đẳng
4	Khả năng tài chính	X	X	0	0	Lợi thế tạm thời

3.5.4. Điểm mạnh và điểm yếu

Qua phân tích Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE) ta thấy: Tổng số điểm được đánh giá là 2.99 trên mức trung bình 2.5 cho thấy công ty phát huy tốt các mặt mạnh của mình, tuy nhiên còn tồn tại nhiều vấn đề cần khắc phục. Qua việc phân tích trên có thể xác định năng lực lõi của Công ty TNHH MTV Xuất nhập khẩu 2-9 Đăk Lăk được xếp ở mức phân loại 4 là “Cơ sở vật chất kỹ thuật tốt” tốt đáp ứng được các đơn hàng lớn, “Uy tín thị trường”, bên cạnh đó nhờ “chất lượng sản phẩm theo chuẩn”, “khả năng đáp ứng khách hàng”, “xây dựng vùng cà phê có chứng nhận” tốt mà làm cho “Công tác phát triển thị trường” đạt hiệu quả cao.

Như vậy “Đáp ứng vượt trội và chất lượng vượt trội” là những lợi thế cần được công ty phát huy hơn nữa trong thời gian sắp tới, tuy nhiên cần khắc phục những điểm chưa tốt như công tác “Thiếu vốn kinh doanh”, “trình độ cán bộ còn nhiều hạn chế” được xếp ở mức phân loại 1.

3.6. PHÂN TÍCH CÁC PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC

3.6.1. Ma trận SWOT

3.6.2. Phân tích các phương án chiến lược

Chiến lược 1: Chiến lược tập trung

Chiến lược này công ty cần triển khai theo hướng phát triển thị trường và sản phẩm cà phê có chất lượng cao. Để làm được điều này, công ty cần phải đẩy mạnh công tác nghiên cứu, phân tích và đánh giá các nhu cầu thị trường để có chiến lược đầu tư, phát triển sản phẩm sạch chất lượng cao. Đồng thời nâng cao công tác lập kế hoạch, dự báo chính xác nhu cầu thị trường, để lập các phương án thực hiện tốt nhất.

Chiến lược này đã khai thác được các năng lực cốt lõi hiện có của công ty đó là diện tích đất rộng, vị trí thuận lợi, thương hiệu có từ lâu đời.

Chiến lược 2: Chiến lược tạo sự khác biệt hóa

Ngoài ra với lợi thế về đất đai, vị trí địa lý, am hiểu về lĩnh vực cà phê, do đó cũng cần thực hiện chiến lược tạo sự khác biệt hóa để tiếp cận tốt hơn các khách hàng tiềm năng, đa dạng hóa sản phẩm và gia tăng thị phần. Đó là mở rộng mạng lưới các chi nhánh, văn phòng đại diện tại các thành phố lớn để dễ dàng tiếp cận khách hàng và nắm bắt thị trường cá nước trên thế giới tốt hơn.

Chiến lược này đã khai thác được các năng lực cốt lõi hiện có của công ty đó là phát huy tận dụng tối đa diện tích đất đai, vị trí địa lý, và tạo lập các năng lực mới như nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào, từ sự liên kết với người trồng cà phê ở địa phương.

Chiến lược 3: Chiến lược dẫn đạo chi phí

Nội dung của chiến lược này là sử dụng lợi thế về đất đai, vị trí địa lý thuận lợi, đội ngũ quản lý nhiều kinh nghiệm, am hiểu nhiều lĩnh vực trong ngành cà phê. Chiến lược này nhằm gia tăng doanh thu bằng cách kinh doanh mở rộng sản phẩm trên cơ sở nguồn lực hiện có, để phát huy hiệu quả ngành nghề kinh doanh cốt lõi của công ty, đồng thời tăng cường đầu tư cho các sản phẩm khác liên quan như hồ tiêu, cao su mà công ty có nguồn lực và tiềm năng lợi thế nhằm gia tăng giá trị, tăng thu nhập, giảm chi phí.

Để giải quyết vấn đề này, đòi hỏi công ty phải tập trung đầu tư hạ tầng, khoa học kỹ thuật-công nghệ, quy hoạch diện tích đất hợp lý.

Chiến lược này công ty phải tập trung năng lực cốt lõi mới: năng lực tài chính, nhân sự, khoa học kỹ thuật và công nghệ.

Chiến lược 4: Chiến lược kết hợp

Công ty sẽ tập trung vào lĩnh vực cà phê là chủ yếu, bên cạnh đó để tạo giá trị cho công ty thông qua việc chia sẻ các nguồn lực hiện có mà công ty có lợi thế về đất đai.

Là doanh nghiệp xuất khẩu cà phê có uy tín thị trường, có khả năng đáp ứng khách hàng tốt, thương hiệu của công ty được đăng ký bảo hộ tạo cho công ty cơ hội để mở rộng thị trường.

3.7. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

3.7.1. Đánh giá các phương án chiến lược

+Chiến lược tập trung: (Tóm tắt chiến lược) Kết hợp S6O4,5 Chất lượng sản phẩm được nâng cao, với số lượng khách hàng lớn và quy mô thị trường lớn giúp công ty có cơ hội mở rộng thị trường, đa dạng hóa sản phẩm.

Ưu điểm: Mở rộng thị trường; đa dạng hóa sản phẩm; Tránh được rủi ro vì không đầu tư sản phẩm mới; Tiết kiệm nguồn vốn, và khai thác tốt các nguồn lực sẵn có.

Nhược điểm: Không thực hiện được mục tiêu phát triển sản phẩm mới.

+ Chiến lược tạo sự khác biệt: (Tóm tắt chiến lược) Kết hợp S3,6T2 Hội nhập kinh tế, dẫn đến cạnh tranh không lành mạnh, với uy tín trên thị trường, có số lượng khách hàng lớn, sản phẩm chất lượng cao có chứng nhận giúp công ty thỏa mãn yêu cầu của khách hàng

Ưu điểm: Tận dụng vùng nguyên liệu dồi dào, khả năng đáp ứng khách hàng tốt.

Nhược điểm: Cạnh tranh không lành mạnh, không được sự bảo hộ của nhà nước.

+ Chiến lược dẫn đạo chi phí (Tóm tắt chiến lược): kết hợp S5+ O5 với hệ thống quản lý chất lượng, sẽ kiểm soát được chất lượng sản phẩm đầu ra cùng với đó với doanh nghiệp tạo được quy mô thị trường lớn, giúp doanh nghiệp tạo lợi thế so với đối thủ cạnh tranh.

Ưu điểm và nhược điểm: chiến lược cho phép tận dụng các năng lực hiện có đó là hệ thống quản lý đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra, tuy nhiên hạn chế của chiến lược là tốn kém chi phí để đầu tư cho hệ thống, mặc khác các đối thủ cũng sẽ cải tiến về hệ thống quản lý của đơn vị mình. Cạnh tranh về chi phí sẽ không hiệu quả trong trường hợp này.

+ Chiến lược kết hợp (Tóm tắt chiến lược):

Kết hợp S7+S6+O3,O4,O5 (chiến lược tập trung), kết hợp S3,S6+T2 (chiến lược tạo sự khác biệt hóa), công ty tập trung vào thị trường hiện có đồng thời phát triển thêm thị trường mới, nâng cao chất lượng thỏa mãn ngày càng cao nhu cầu của người tiêu dùng.

Ưu và nhược điểm: Chiến lược này cho phép công ty tận dụng cơ hội kinh doanh hiện tại, khai thác được năng lực sản xuất kinh doanh hiện có.

Tuy nhiên chiến lược này đòi hỏi chi phí lớn, bộ máy quản lý phải hoạt động hiệu quả năng động hơn.

3.7.2. Lựa chọn chiến lược

Qua phân tích những ưu nhược điểm của các phương án chiến lược, đề xuất phương án chiến lược mà công ty TNHH MTV XNK 2-9 ĐẮK LẮK nên chọn là “**Chiến lược kết hợp**”

3.8. CÁC GIẢI PHÁP THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.8.1. Giải pháp về tổ chức

Tăng cường hiệu lực quản lý, điều hành của Cty XNK 2-9 Đắk Lắk đối với các đơn vị thành viên nhằm tăng cường tích cực, tập trung, chuyên môn hoá và hợp tác sản xuất, nâng cao khả năng và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Sắp xếp, bố trí quy mô sản xuất phân tán hiện nay, xây dựng mô hình quản lý mới theo hướng Công ty vùng (kiểu Công ty mẹ).

3.8.2. Giải pháp về kiểm soát

Tăng cường vai trò của Hiệp hội cà phê Buôn Ma Thuột; xây dựng và tổ chức thực hiện việc quản lý và dự dưng chỉ dẫn địa lý cà phê Buôn Ma Thuột. Cần đề xuất các chính sách hỗ trợ và xúc tiến ngay việc đăng kí bảo hộ chỉ dẫn địa lý cà phê Buôn Ma Thuột trên thị trường thế giới.

Cần triển khai các biện pháp quản lý như kiểm tra, siết chặt hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh mua bán cà phê trên địa bàn tỉnh, phối hợp với Hiệp hội cà phê-ca cao Việt Nam kiến nghị với Chính phủ, Bộ ngành nhằm tháo gỡ các khó khăn về chính sách thuế cho hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp.

3.8.3. Giải pháp về đầu tư

Hiện nay công ty chủ yếu xuất khẩu cho các khách hàng truyền thống là các nhà phân phối ở Mỹ và Châu Âu trên kênh gián tiếp. Định hướng của Công ty là mở rộng và phát triển kênh bán hàng trực tiếp.

Vốn là vấn đề vô cùng quan trọng và nan giải đối với Cty XNK 2-9 Đắk Lắk, nếu không đủ vốn (thiếu vốn kinh doanh) công ty không thể vực dậy trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, một mặt có thể huy động vốn hỗ trợ

từ phía chính phủ, mặt khác vô cùng quan trọng và mang ý nghĩa quyết định đó là bản thân Cty XNK 2-9 Đắc Lắc phải vận động để tạo nguồn vốn cho mình.

Đề nghị các chi nhánh ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh ưu tiên nguồn vốn, và thời gian vay vốn áp dụng từ mức trung và dài hạn cho các doanh nghiệp thu mua cà phê xuất khẩu, tăng nguồn tín dụng vào đầu mùa vụ và tháng 1, 2 hàng năm.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Hoạch định chiến lược kinh doanh là vấn đề có ý nghĩa sống còn, là phương pháp hữu hiệu để các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng hướng đi của mình trong quá trình phát triển.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ chúng ta tiến hành phân tích khả năng khắc phục các yếu tố đó. Từ đó đưa ra các phương án chiến lược và tiến hành đánh giá các phương án chiến lược để tìm ra phương án chiến lược phù hợp nhất với đơn vị mình, đó là chiến lược cá biệt hóa tập trung. Tuy nhiên để nâng cao hiệu quả công tác hoạch định chiến lược kinh doanh tại công ty xin kiến nghị một số vấn đề sau:

Đối với Nhà nước:

Hoàn thiện quy hoạch phát triển ngành, tránh tình trạng phát triển tự phát không có quản lý, quy hoạch ngành là căn cứ để xây dựng các chiến lược phát triển cho từng đơn vị địa phương, cũng như các doanh nghiệp.

Tạo và đảm bảo giống cà phê tốt, có giá trị thương mại cao, tạo bước đột phá phát triển.

Cần có chính sách hỗ trợ nhiều hơn trong việc nhập khẩu máy móc thiết bị, chuyên gia công nghệ để doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm.

Xây dựng trung tâm nghiên cứu chuyên về cà phê nhằm cung cấp giống cà phê tốt, kỹ thuật trồng, chăm sóc, chế biến..

Ủy ban nhân dân tỉnh Đắk Lắk cần hỗ trợ công ty nhiều hơn trong lĩnh vực xúc tiến thương mại.

Đối với các doanh nghiệp trong ngành

Hiệp hội cà phê – Cacao Việt Nam (Vicofa) phải làm tốt hơn nữa vai trò là cầu nối giữa các doanh nghiệp trong ngành để hỗ trợ các doanh nghiệp về thông tin, chiến lược phát triển ngành, xúc tiến thương mại.

Các doanh nghiệp kinh doanh cà phê trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk kết hợp với Trung tâm XTTM và Du lịch Đắk Lắk hàng năm tổ chức hội nghị, hội thảo để các doanh nghiệp trong ngành đóng góp ý kiến, tăng cường sự hợp tác, thực hiện chiến lược phát triển chung.