



BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA ĐÀO TẠO SAU ĐẠI HỌC

----- ☞ ☛ ☞ -----

TIỂU LUẬN MÔN HỌC
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

ĐỀ TÀI:

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
KINH DOANH CÀ PHÊ
CỦA CÔNG TY CP TRUNG NGUYÊN
GIAI ĐOẠN 2010 – 2020**

GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh
Nhóm 17 Lớp QTKD Đêm 1 – K19

TT	Họ, tên và lớp của học viên	Ngày sinh	% thực hiện	Ký tên
1	Mai Thanh Chi – Đêm 1	01/8/1986	75	
2	Trương Hoàng Chính – Đêm 1 (Nhóm trưởng)	05/5/1971	100	
3	Trần Nguyễn Băng Dương – Đêm 1	06/01/1985	100	
4	Trần Ngân Giang – Đêm 1	07/7/1985	100	
5	Lê Huy Hải – Đêm 1	10/02/1984	100	
6	Phạm Thu Hiền – Đêm 1	23/01/1986	70	
7	Trương Quang Khánh – Đêm 1	30/5/1982	65	

Tp. Hồ Chí Minh, tháng 8 năm 2010

LỜI NÓI ĐẦU

Việt Nam đang ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới, đứng trước làn sóng toàn cầu hóa mang lại nhiều thuận lợi cũng như những rủi ro có thể xảy đến với doanh nghiệp, hàng hóa Việt Nam làm cách nào để xâm nhập được ngày càng nhiều thị trường có khả năng doanh lợi cao đi đôi với việc duy trì và phát triển thị trường đã được tiếp cận, việc này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tự trang bị cho mình một chiến lược phù hợp và khả thi nhất đối với những thị trường mục tiêu đã chọn. Do đó một chiến lược hợp lý, vừa có tính khoa học vừa mang tính thực tiễn cao thực sự là một yêu cầu bức thiết của những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đặc biệt là những sản phẩm có thương hiệu riêng.

Công ty Cổ phần Trung Nguyên là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh cà phê hàng đầu cả nước. 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. Chính vì vậy, Nhóm 17 chúng tôi đã quyết định chọn đề tài “**Chiến lược phát triển kinh doanh cà phê của Công ty Cổ phần Trung Nguyên giai đoạn 2010 – 2020**” làm tiểu luận kết thúc môn học Quản trị chiến lược.

a. Mục tiêu nghiên cứu

Vận dụng cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích thực tiễn để xây dựng chiến lược kinh doanh cho những dòng sản phẩm cà phê từ đó đề xuất một số giải pháp chiến lược phát triển những dòng sản phẩm này nhằm đạt được lợi nhuận tối ưu cho Công ty Cổ phần Trung Nguyên giai đoạn từ đây đến năm 2020.

b. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của tiểu luận

Đề tài dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn của thị trường mục tiêu để xây dựng chiến lược giúp doanh nghiệp tìm hiểu rõ thị trường này với những bước đi cụ thể, hợp lý.

c. Kết cấu của tiểu luận

Tiểu luận ngoài các phần như lời nói đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, phần nội dung chính gồm 3 chương:

- Chương 1: Giới thiệu về Công ty Cổ phần Trung Nguyên.
- Chương 2: Thực trạng về môi trường kinh doanh.
- Chương 3: Các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Mặc dù Nhóm đã nhiều nỗ lực cố gắng cùng với sự giúp đỡ tận tâm của Thầy hướng dẫn Hoàng Lâm Tịnh nhưng do thời gian nghiên cứu hạn hẹp nên cũng không thể tránh khỏi những thiếu sót. Mong nhận được sự góp ý chân tình của thầy hướng dẫn và quý thầy cô...

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN TRUNG NGUYÊN	5
I. Thông tin chung về công ty CP Trung Nguyên.....	5
1. Thông tin chung về doanh nghiệp.....	5
2. Quá trình hình thành và phát triển	5
3. Chức năng nhiệm vụ và lĩnh vực hoạt động	7
II. Cơ cấu tổ chức	8
1. Sơ đồ tổ chức	8
2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban	10
III. Các sản phẩm và dịch vụ tiêu biểu	11
1. Dòng sản phẩm cà phê rang xay	11
2. Dòng sản phẩm cà phê hòa tan.....	11
IV. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của 03 năm 2007, 2008 và 2009	12
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH.....	13
A. Môi trường vĩ mô	13
I. Chính trị, luật pháp, chính phủ.....	13
1. Ảnh hưởng môi trường luật pháp đến doanh nghiệp	13
2. Ảnh hưởng môi trường chính trị quốc tế đến doanh nghiệp.....	15
II. Kinh tế	16
III. Công nghệ	17
IV. Văn hóa – xã hội	20
B. Môi trường vi mô.....	20
I. Môi trường ngành kinh doanh.....	21
1. Khách hàng	22
2. Đối thủ cạnh tranh	25
3. Nhà cung cấp	30
II. Môi trường nội bộ	30
1. Nguồn nhân lực.....	30
2. Nguồn lực vật chất.....	31
3. Nguồn lực vô hình	33
4. Các bộ phận chức năng chuyên môn chủ yếu	36
III. Đánh giá dây chuyền giá trị dòng sản phẩm cà phê của Công ty Cổ phần Trung Nguyên	41
1. Các hoạt động chủ yếu	41
2. Các hoạt động hỗ trợ	44

C. Kết luận	46
I. Xác định Lợi thế cạnh tranh	46
II. Phân tích SWOT.....	49
III. Bản tuyên bố về Sứ mệnh.....	49
IV. Mục tiêu chiến lược	50
1. Mục tiêu chiến lược dài hạn.....	50
2. Mục tiêu ngắn hạn	51
3. Tiêu chuẩn của mục tiêu chiến lược	51
CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG	53
I. Phân tích cấu trúc ngành kinh doanh	53
II. Phương án chiến lược cấp công ty.....	54
1. Mục đích	55
2. Nội dung chiến lược	55
3. Cơ sở thực hiện chiến lược (ưu thế của Ngành và của Công ty)	58
III. Các chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế	59
1. Tiếp tục phát huy thành công của công tác PR	59
2. Thực hiện châm ngôn “Có đi ắt sẽ đến”	60
3. Xây dựng mô hình chuỗi quán cafe và tiêu chuẩn nhượng quyền mới trên thị trường quốc tế	60
4. Thành lập các đại lý phân phối	61
5. Giải quyết các vấn đề cần đặt ra khi tiến hành xâm nhập thị trường Quốc tế	62
IV. Chiến lược của các đơn vị cơ sở và các chiến lược chức năng.....	63
1. Chiến lược của các SBU.....	63
2. Chiến lược các đơn vị chức năng.....	69
KẾT LUẬN.....	75
TÀI LIỆU THAM KHẢO	76
PHỤ LỤC.....	77
Phụ lục 1: Hệ thống các cửa hàng của Trung Nguyên.....	77
Phụ lục 2 : Các sản phẩm của Tập đoàn Trung Nguyên.....	80

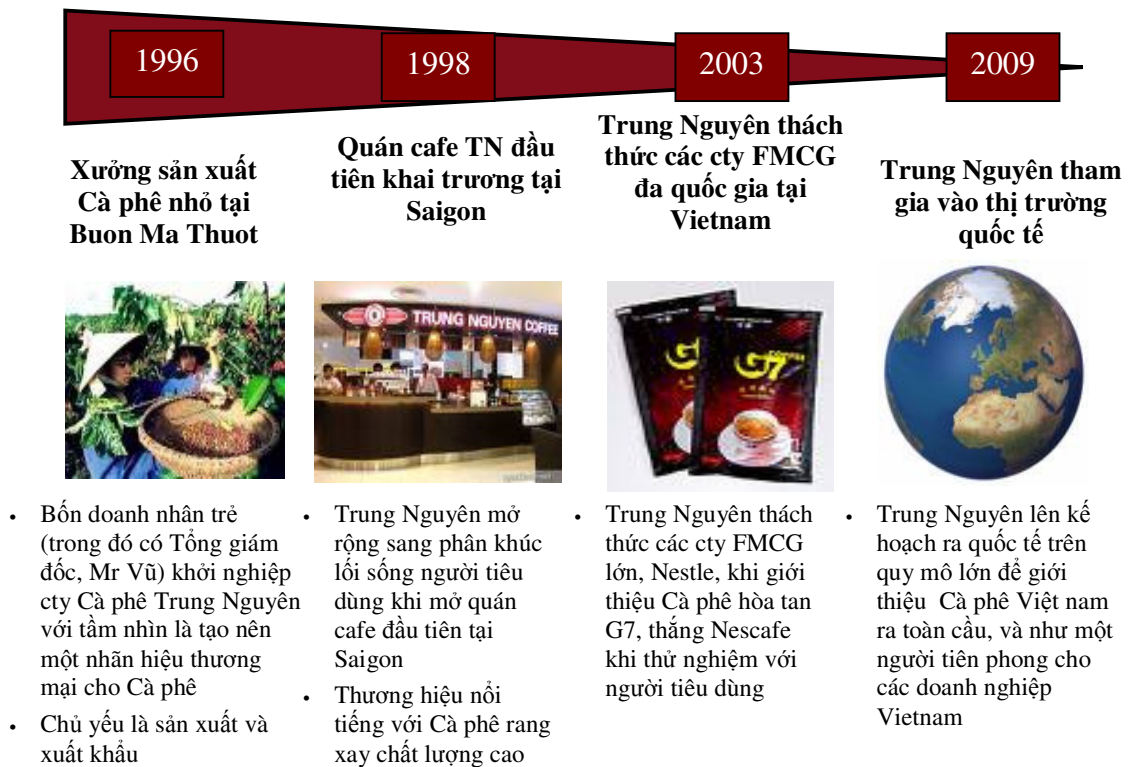
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN TRUNG NGUYÊN

I. Thông tin chung về công ty CP Trung Nguyên

1. Thông tin chung về doanh nghiệp

- Tên doanh nghiệp: Công ty cổ phần Trung Nguyên
- Địa chỉ: 82- 84 Bùi Thị Xuân, Phường Bến Thành, Quận 1, TpHCM
- Website: www.trungnguyen.com.vn

2. Quá trình hình thành và phát triển



Trung Nguyên được thành lập vào tháng 6 năm 1996 tại Buôn Mê Thuột và bắt đầu mở rộng hoạt động ra thành phố Hồ Chí Minh từ năm 1998, ra Hà Nội từ năm 2000. Trung Nguyên là công ty Việt Nam đầu tiên áp dụng mô hình nhượng quyền thương hiệu trong nước và quốc tế, công ty đã tiến hành chuyển nhượng quyền thương hiệu thành công đến một số nước Châu Á như Singapore, Nhật Bản, Thái Lan, Campuchia, ...

Năm 2005, Trung Nguyên khánh thành nhà máy cà phê rang xay tại Buôn Mê Thuật và nhà máy cà phê hòa tan tại Bình Dương, công ty cũng cho ra đời sản phẩm cà phê hòa tan G7 đánh dấu một bước chuyển biến lớn trong hoạt động của mình.

Năm 2006, công ty định hình cơ cấu một tập đoàn với 4 công ty thành viên: Công ty Cổ phần cà phê hòa tan Trung Nguyên, công ty TNHH cà phê Trung Nguyên (hiện nay chuyển đổi thành Công ty CP cà phê Trung Nguyên), công ty Cổ phần thương mại và dịch vụ G7 và công ty Liên doanh Vietnam Global Gateway (VGG) với các ngành nghề chính bao gồm: sản xuất, chế biến, kinh doanh trà, cà phê; nhượng quyền thương hiệu và dịch vụ phân phối, bán lẻ hiện đại, ... Công ty dần khẳng định vị thế vững chắc của mình trên thị trường nội địa và chinh phục thị trường thế giới.

Hiện nay, với hơn 2.500 nhân viên và một đội ngũ các chuyên gia tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới làm việc cho các công ty trong tập đoàn cộng với một nhà máy chế biến cà phê hiện đại, Trung Nguyên đã đạt được nhiều giải thưởng có uy tín trong nước và quốc tế: 10 năm liền đạt danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao, là doanh nghiệp cà phê duy nhất của Việt Nam đạt chứng chỉ về thực hành nông nghiệp tốt và chất lượng cà phê ngon,

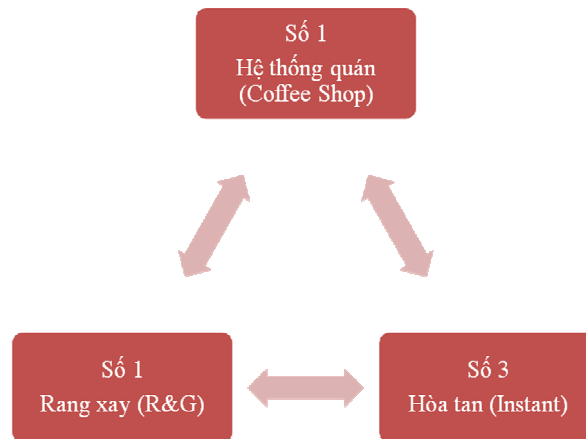


Sự thành công của Trung Nguyên:

- Huân chương lao động Hạng III do Chủ tịch nước trao tặng năm 2007
- Bằng khen của Thủ tướng chính phủ cho doanh nghiệp “Đã có thành tích nhiều năm liền được bình chọn danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao, góp phần vào sự nghiệp xã hội chủ nghĩa và bảo vệ Tổ quốc” năm 2007
- Giải thưởng “Nhượng quyền quốc tế 2007” do tổ chức FLA Singapore (Franchise anh Licensing Association) tổ chức thường niên nhằm tôn vinh những công ty có hoạt động nhượng quyền xuất sắc tại quốc gia tham dự.
- Được người tiêu dùng bình chọn là sản phẩm đứng đầu ngành thức uống không cồn trong cuộc bình chọn Hàng Việt Nam Chất lượng cao 2007 so báo Sài Gòn tiếp thị tổ chức.

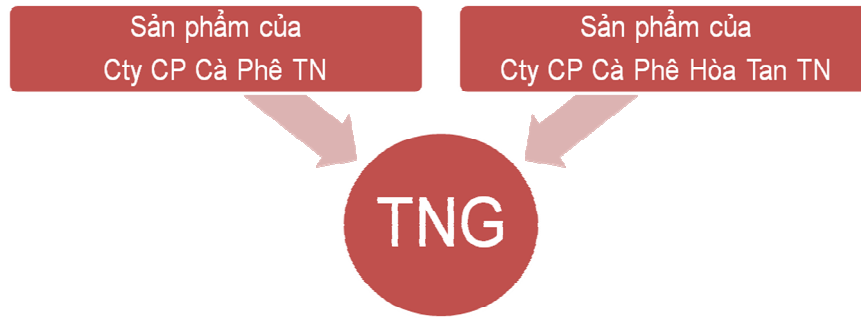
- 10 năm liền đạt danh hiệu Hàng Việt Nam Chất lượng cao
- Giải thưởng hiệu nổi tiếng do Việt Nam năm 2006 do Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam cấp.
- Là doanh nghiệp cà phê duy nhất tại Việt Nam đạt chứng chỉ EUREPGAP về Thực hành nông nghiệp tốt và chất lượng và phê ngon (do Institute for Marketecology cấp năm 2005)
- Giải thưởng nhà doanh nghiệp trẻ xuất sắc nhất ASEAN năm 2004 do Hiệp hội các nhà doanh nghiệp Đông Nam Á trao tặng.
- Huân chương lao động Hạng III do Chủ tịch nước trao tặng năm 2003
- Tổng giám đốc được trao tặng giải thưởng Sao Đỏ năm 2000 của Hội doanh nghiệp trẻ Việt Nam.

Vị thế hiện tại của Trung Nguyên:



3. Chức năng nhiệm vụ và lĩnh vực hoạt động

Công ty Cổ phần Trung Nguyên là đơn vị phụ trách khâu phân phối trong nước cho các đơn vị thành viên. Do vậy, công ty không trực tiếp sản xuất mà nhận lại sản phẩm thuộc phân khúc thị trường trong nước để tiến hành phân phối. Công ty chuyên thu mua cà phê thành phẩm (bao gồm cà phê nhân và cà phê hòa tan) của Công ty CP cà phê Trung Nguyên và Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên (đây là những công ty trong tập đoàn) để phân phối lại trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài.



Ngoài ra, còn có các chức năng sau:

- Quảng bá xây dựng thương hiệu, nghiên cứu phát triển
- Sản xuất cà phê rang xay, cà phê extract, cà phê hòa tan, cà phê lon...khi hoàn tất việc đầu tư vào nhà máy cà phê Sài Gòn
- Kinh doanh hệ thống quán nhượng quyền (sẽ tách thành công ty Nhượng quyền)

II. Cơ cấu tổ chức

1. Sơ đồ tổ chức

Công ty CP Trung Nguyên được thành lập năm 2006 là một thành viên của hệ thống tập đoàn Trung Nguyên, với cơ cấu tổ chức như hình dưới đây. Trong đó:

- Công ty CP TM & DV G7: vốn điều lệ 50 tỷ đồng. Ngành nghề hoạt động theo giấy đăng ký kinh doanh Nhà hàng ăn uống. Tổ chức biểu diễn nghệ thuật không chuyên nghiệp. Mua bán rượu bia, thực phẩm, thực phẩm công nghệ. Dịch vụ thương mại. Đại lý ký gửi hàng hóa. Bổ sung ngành: Tổ chức biểu diễn nghệ thuật chuyên nghiệp. Mua bán tranh, băng đĩa nhạc có nội dung được phép lưu hành, cà phê bột-hạt. Đại lý cung cấp dịch vụ Internet. Dịch vụ bi da. Bổ sung: Đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu dân cư, khu công nghiệp, khu chế xuất. Xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông. Kinh doanh và cho thuê nhà. Nhận quyền sử dụng đất để xây dựng nhà ở để bán hoặc cho thuê. Mua bán quần áo, mỹ phẩm, văn phòng phẩm, hàng thủ

công nghệ, máy móc thiết bị phụ tùng nông ngư cơ-cơ khí, hàng kim khí điện máy, sản phẩm điện tử, đồ dùng gia đình, thuốc lá điếu sản xuất trong nước, nước giải khát. Bổ sung: Quảng cáo thương mại. Dịch vụ tiếp thị. Mua bán hoá mỹ phẩm, dụng cụ thể thao (trừ kinh doanh súng đạn thể thao, vũ khí thô sơ), sản phẩm dành cho vật nuôi: thức ăn, đồ chơi, mỹ phẩm.

- Công ty liên doanh Việt Nam Global Gateway (VGG): Hiện nay TN-SIG vẫn độc lập với TNG. Quý II/2010, cơ cấu cổ đông của TN-SIG sẽ tương tự như TN-BD, TN-BMT

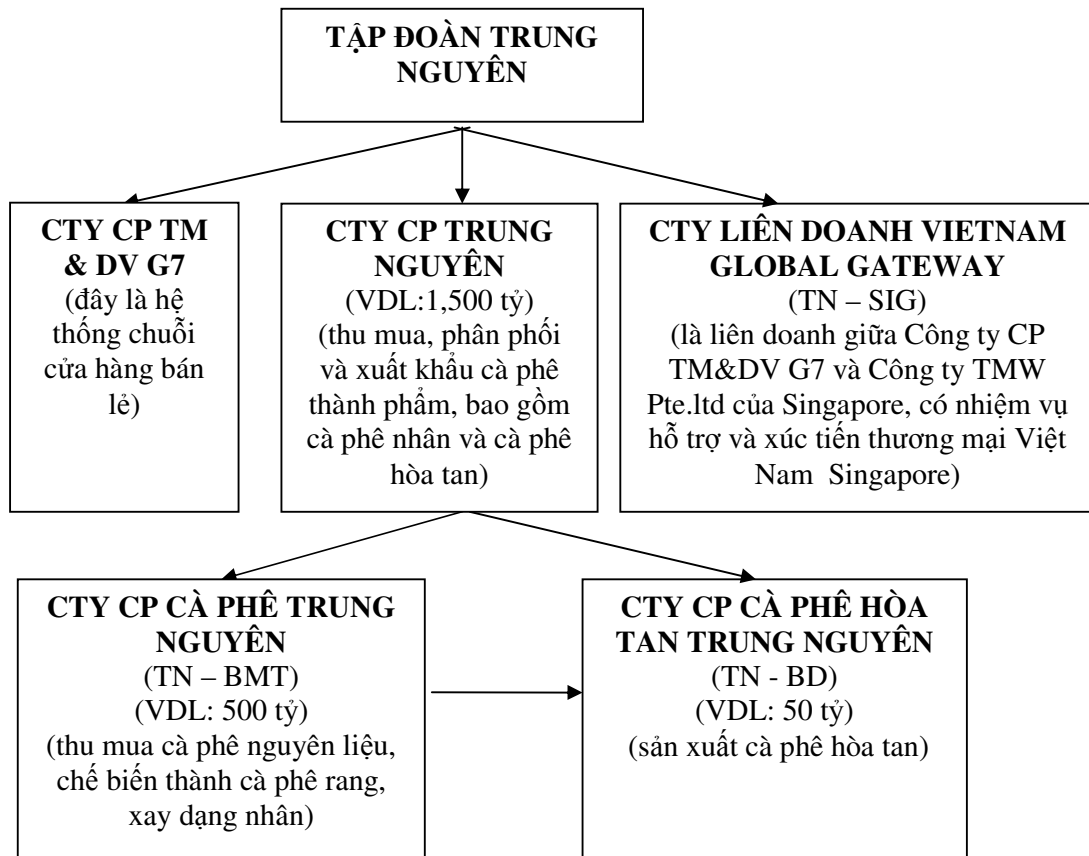
- Công ty CP Trung Nguyên (TNG) chuyên về phân phối và kinh doanh hệ thống quán. Công ty CP Trung Nguyên là đơn vị phụ trách khâu phân phối trong nước cho các đơn vị thành viên. Do vậy, công ty không trực tiếp sản xuất mà nhận lại sản phẩm thuộc phân khúc thị trường trong nước để tiến hành phân phối. Hiện nay, trung tâm đầu não tài chính của các công ty thành viên đều tập trung về Công ty CP Trung Nguyên điều hành và kiểm soát. Hai công ty con chính của Công ty CP Trung Nguyên như sau:

+ Công ty CP Cà phê Trung Nguyên (Công ty CP Trung Nguyên chiếm 85% cổ phần): ngành nghề hoạt động theo giấy đăng kinh doanh: Sản xuất, rang xay, chế biến cà phê; kinh doanh dịch vụ ăn uống, biểu diễn thời trang; xây dựng; mua bán thiết bị phục vụ nhà hàng khách sạn, vật liệu xây dựng... Chức năng hiện nay của Công ty CP Cà phê Trung Nguyên là chuyên sản xuất và chế biến cà phê rang, xay dạng nhân cho tập đoàn Trung Nguyên.

+ Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên (Công ty CP Trung Nguyên chiếm 85% cổ phần): ngành nghề hoạt động theo giấy đăng kinh doanh là SX – KD Bột tinh cà phê, chế biến cà phê hòa tan “3 trong 1”. Chức năng hiện nay của Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên là chuyên sản xuất cà phê hòa tan cho tập đoàn Trung Nguyên.

Ngoài Trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh và trên 11 địa điểm kinh doanh trực thuộc công ty, Công ty CP Trung Nguyên hiện nay còn có 4 chi nhánh:

- Chi nhánh Công ty CP Trung Nguyên tại Hà Nội.
- Chi nhánh Công ty CP Trung Nguyên tại Đà Nẵng.
- Chi nhánh Công ty CP Trung Nguyên tại Cần Thơ.
- Chi nhánh Công ty CP Trung Nguyên tại Đắk Lắk.



2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

2.1. Lịch sử công tác và kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực kinh doanh của Ban điều hành công ty: các thành viên điều hành chính gồm:

🚩 Hội đồng quản trị gồm:

- Ông ĐẶNG LÊ NGUYỄN VŨ – Chủ tịch Hội Đồng Quản Trị.
- Bà LÊ HOÀNG DIỆP THẢO – Thành viên công ty.
- Công ty Cổ phần Đầu Tư Trung Nguyên; đại diện Ông ĐẶNG LÊ NGUYỄN VŨ – Thành viên công ty.

- ✚ Ban Tổng Giám đốc gồm:
 - Ông Đặng Lê Nguyên Vũ - Tổng giám đốc.
 - Bà Lê Hoàng Diệp Thảo - Phó TGD thường trực.
 - Gabriel Magno Torres - Phó TGD phụ trách kinh doanh.
 - Ông Bùi Quang Nam - Phó GD phụ trách đầu tư.
 - Ông Phan Công Thành - Giám đốc kế hoạch.
 - Và các Giám đốc nguồn nhân lực, Giám đốc đào tạo, cung vận, ...
- ✚ Kế toán trưởng: Ông Nguyễn Võ Khôi Nguyên.

2.2. Mối quan hệ giữa các cổ đông trong Công ty:

- Ông Đặng Lê Nguyên Vũ là Chủ tịch hội đồng quản trị Công ty CP Trung Nguyên với 20% vốn góp, đồng thời là chủ tịch HĐQT của Công ty CP Đầu Tư Trung Nguyên.
- Bà Lê Hoàng Diệp Thảo góp 10% vốn, là vợ của Ông Đặng Lê Nguyên Vũ đồng thời là Tổng Giám đốc Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên.
- Công ty Cổ phần Đầu Tư Trung Nguyên đại diện Ông Đặng Lê Nguyên Vũ góp 70% vốn.

III. Các sản phẩm và dịch vụ tiêu biểu

Sản phẩm của công ty khá đa dạng đáp ứng nhu cầu phong phú, đa dạng của khách hàng.

1. Dòng sản phẩm cà phê rang xay

- Dòng sản phẩm cao cấp của Trung Nguyên: cà phê chồn weasel, diamond collection, legende, classic blend
- Dòng sản phẩm trung cấp của Trung Nguyên: Cà phê sáng tạo S1 S2 S3 S4 S5, Gourmet Blent, House Blent

2. Dòng sản phẩm cà phê hòa tan

- Dòng sản phẩm cà phê hòa tan G7 thuộc tập đoàn Trung Nguyên. Cà phê G7 hòa tan đen, Cà phê hòa tan G7 2in1, G7 3in1
- Dòng sản phẩm cà phê Cappuchino: Gồm các loại: Hazelnut, Mocha, Irish cream...
- Dòng sản phẩm cà phê dành cho phái đẹp Passonna

IV. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của 03 năm 2007, 2008 và 2009 (Xem phụ lục3)

- Doanh thu và LNST 02 năm vừa qua của Công ty Cổ phần Trung Nguyên:

Đvt: 1.000 đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng doanh thu	1.230.412,379	1.817.567,940
LNST	(2,331,302)	1.941,582

- Kết quả kinh doanh của Công ty CP cà phê Trung Nguyên và Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên trong thời gian qua như sau:

Nội dung	Năm 2008	Năm 2009
1/ Công ty CP cà phê Trung Nguyên: Sản xuất sản phẩm rang xay		
Doanh thu	870.301 triệu đồng	1.099.418 triệu đồng
LNST	29.379 triệu đồng	120.389 triệu đồng
2/ Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên: Sản xuất sản phẩm hòa tan		
Doanh thu	389.834 triệu đồng	527.199 triệu đồng
LNST	55.314 triệu đồng	97.334 triệu đồng

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

A. Môi trường vĩ mô

I. Chính trị, luật pháp, chính phủ

Trước trào lưu hội nhập, các doanh nghiệp Việt Nam đã có nhiều cơ hội để phát triển song cũng gặp không ít khó khăn. Một doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường quốc tế phải đối mặt với vô số những yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của mình. Trong những yếu tố đó chính trị và luật pháp là hai vấn đề đáng quan tâm. Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong kinh doanh quốc tế phụ thuộc phần lớn vào doanh nghiệp có am hiểu các chính sách, các luật lệ của nước sở tại hay không. Cho dù doanh nghiệp đóng ở đâu cũng bị ảnh hưởng của hệ thống luật pháp và các chính sách của chính phủ nước đó.

1. Ảnh hưởng môi trường luật pháp đến doanh nghiệp

- Đây là yếu tố có tầm ảnh hưởng tới tất cả các ngành kinh doanh trên một lãnh thổ, các yếu tố thể chế, luật pháp có thể uy hiếp đến khả năng tồn tại và phát triển của bất cứ ngành nào. Khi kinh doanh trên một đơn vị hành chính, các doanh nghiệp sẽ phải bắt buộc tuân theo các yếu tố thể chế luật pháp tại khu vực đó:

+ Sự bình ổn: Thể chế nào có sự bình ổn cao sẽ có thể tạo điều kiện tốt cho việc hoạt động kinh doanh và ngược lại các thể chế không ổn định, xảy ra xung đột sẽ tác động xấu tới hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ của nó.

+ Chính sách thuế: Chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các thuế tiêu thụ, thuế thu nhập... sẽ ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.

+ Các đạo luật liên quan: Luật đầu tư, luật doanh nghiệp, luật lao động, luật chống độc quyền, chống bán phá giá ...

+ Chính sách: Các chính sách của nhà nước sẽ có ảnh hưởng tới doanh nghiệp, nó có thể tạo ra lợi nhuận hoặc thách thức với doanh nghiệp. Như các

chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển kinh tế, thuế, các chính sách điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu

- Mỗi một nước có hệ thống luật pháp riêng để điều chỉnh trực tiếp hoặc gián tiếp các hoạt động kinh doanh quốc tế của các doanh nghiệp. Luật pháp đòi hỏi các doanh nghiệp phải nắm vững luật pháp các nước có đối tác tham gia, luật pháp các nước có liên quan và những quy định quốc tế mang tính pháp lý và điều chỉnh các hoạt động của mình cho phù hợp với những thay đổi về luật của mỗi nước. Pháp luật tác động đến doanh nghiệp theo hai hướng:

+ Tạo ra môi trường bình đẳng cho doanh nghiệp hoạt động ,bảo vệ doanh nghiệp khi các doanh nghiệp tuân thủ pháp luật ,có thể có ưu đãi với một số loại hình doanh nghiệp nhất định

+ Hạn chế nhất định đối với các doanh nghiệp như hạn chế về mặt hàng , quy mô kinh doanh ,các loại thuế...

- Sự thay đổi thường xuyên của pháp luật. Những luật mới thường đưa ra những trở ngại và thách thức mới. Những nhà kinh doanh quốc tế luôn phải sẵn sàng đối phó với những thử thách mới, cơ hội mới khi có luật mới ban hành cùng với những thay đổi thường xuyên và nhanh chóng trong các tiêu chuẩn về kinh tế - xã hội, và các tiêu chuẩn về pháp luật. Một thị trường đã bị đóng có thể đột nhiên được mở cửa v.v... do sự thay đổi của luật pháp.

- Những kẽ hở của luật pháp. Mặc dù các doanh nghiệp phải tuân thủ mọi pháp luật hiện hành, song không thể hoàn toàn phó mặc hoàn cảnh mà cần phải tìm cách khắc phục. Một công ty đa quốc gia có thể rời bỏ một nước nếu như luật nước đó gây quá nhiều khó khăn phức tạp không bù đắp lại được những chi phí bỏ ra trong kinh doanh. Nếu việc rời bỏ không thực tiễn hay ngoài ý muốn của nước sở tại thì công ty có thể tác động nhằm thay đổi luật. Trong một vài trường hợp, luật pháp có thể cố tình hay vô tình để một vài kẽ hở về mặt kỹ thuật. Các công ty đa quốc gia với mạng lưới kinh doanh quốc tế thường có khả năng lợi dụng những sơ hở của luật pháp để làm lợi cho mình.

Môi trường pháp luật rất phức tạp và đa dạng. Hệ thống pháp luật khác

nhau tác động khác nhau đối với các hoạt động kinh doanh. Việc tác động qua lại giữa môi trường pháp luật trong nước, môi trường pháp luật ngoài nước và môi trường pháp luật quốc tế tạo ra vô số những cơ hội mới song cũng gây nên không ít những khó khăn, chướng ngại vật mới cho kinh doanh. Một công ty hoạt động trên quy mô quốc tế không những phải tuân thủ luật pháp nước mình mà còn phải tuân thủ luật pháp nước sở tại. Một doanh nhân hoạt động trên phạm vi quốc tế cần phải hiểu rõ luật pháp nước sở tại liên quan đến cạnh tranh, định giá, phân phối, trách nhiệm sản phẩm, bằng sáng chế, nhãn hiệu và quảng cáo v.v... Ngoài việc phải chú ý đến luật pháp nước mình, luật pháp nước sở tại, các nhà kinh doanh quốc tế còn cần phải biết đến những quy định có tính bắt buộc của các điều ước quốc tế hữu quan. Làm được những điều nêu trên, các nhà hoạt động kinh doanh quốc tế mới có cơ hội thành công trên thương trường quốc tế

2. Ảnh hưởng môi trường chính trị quốc tế đến doanh nghiệp

Kinh tế và chính trị là hai nhóm yếu tố có liên quan mật thiết với nhau. Chính trị ổn định là điều kiện cho kinh tế phát triển và ngược lại, kinh tế phát triển là yếu tố quyết định trong việc hoàn thiện thể chế chính trị và góp phần làm cho chính trị ổn định. Các nước khác nhau có môi trường chính trị khác nhau giải quyết các vấn đề có liên quan đến hoạt động kinh doanh giữa các doanh nghiệp. Bởi vậy xem xét ảnh hưởng môi trường chính trị phải quan tâm đến:

- Thái độ chính phủ của nước nhập khẩu thu hút đầu tư nước ngoài hay không. Nhiều quốc gia không hạn chế mà khuyến khích nhập khẩu hàng hóa các quốc gia khác bằng những ưu đãi về đầu tư như các chính sách giảm thuế hay lựa chọn địa điểm đầu tư... Điều này không chỉ có lợi cho nước nhập khẩu mà có tác động tích cực đến các nước tham gia đầu tư và kinh doanh quốc tế. Về mặt hàng nông sản thì Việt Nam đang khuyến khích đầu tư và phát triển xuất khẩu do đó các công ty như Trung Nguyên có lợi thế trong môi trường hiện nay.

- Sự ổn định về chính trị. Như trên đã nói, giữa chính trị với kinh tế có

liên quan mật thiết với nhau. Ổn định chính trị là điều kiện để phát triển kinh tế và kinh tế phát triển sẽ góp phần quan trọng cho chính trị ổn định. Khi các chính phủ thay thế nhau thì có thể dẫn tới sự thay đổi đáng kể về chính sách kinh tế. Một chính phủ đương nhiệm cũng có thể từ bỏ đường lối và chính sách cũ. Tuy nhiên đối với sự ổn định chính trị mang lại nhiều thuận lợi cũng như các nhà kinh doanh yên tâm đầu tư hơn vào nước đó. Có thể nói sự ổn định chính trị là một trong những vấn đề quan tâm nhất các nhà kinh doanh quốc tế khi đầu tư.

- Bộ máy nhà nước. Là một trong những yếu tố quan trọng của chính trị có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh quốc tế của các doanh nghiệp. Tính hiệu quả của sự giúp đỡ từ phía các cơ quan thuộc bộ máy nhà nước cũng là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của các công ty kinh doanh đầu tư nước ngoài. Đó là cách làm việc hiệu quả của hải quan, các thông tin đầy đủ về thị trường và các nhân tố khác thuận lợi cho hoạt động kinh doanh các doanh nghiệp. Thực tế bộ máy nhà nước là yếu tố quan trọng có tác động mạnh mẽ đến các doanh nghiệp. Các nhà kinh doanh thường xem xét bộ máy nhà nước của quốc gia đầu tư rồi mới cho hoạt động kinh doanh. Đó là yếu tố quan trọng và thực tế các chính sách hoạt động và làm việc của bộ máy nhà nước có quyết định đến hoạt động đầu tư và kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế.

II. Kinh tế

Theo báo cáo, về môi trường kinh doanh của Việt Nam 2009, tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2009 tăng 5,32% so với năm 2008. Tăng trưởng kinh tế thấp hơn mục tiêu kế hoạch ban đầu (6,5%) và thấp hơn các năm trước (năm 2008 tăng 6,2%), tuy nhiên cao hơn kế hoạch điều chỉnh 5%. Kim ngạch xuất nhập khẩu năm 2009 đều giảm do sức tiêu thụ hàng hóa trên thị trường thế giới bị thu hẹp. Kim ngạch hàng hóa xuất khẩu năm 2009 ước tính đạt 56,6 tỷ USD, giảm 9,7% so với năm 2008. Tương tự như xuất khẩu, kim ngạch hàng hóa nhập khẩu ước tính 68,8 tỷ USD, giảm 14,7% so với năm 2008. Cà phê là một mặt hàng xuất khẩu chiếm thị phần rất lớn của Việt Nam.

Từ kết quả hai cuộc điều tra đối với 200 doanh nghiệp năm 2008 và năm 2009, có thể thấy xu hướng chung rằng các doanh nghiệp được điều tra đánh giá môi trường kinh tế vĩ mô bất ổn và những biến động khó lường của thị trường làm ảnh hưởng nhiều hơn tới tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó các doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều thách thức lớn như: chi phí các yếu tố đầu vào của sản xuất tăng, nhu cầu của thị trường chững lại và các chi phí về vốn cũng tăng theo. Có tới 63,7% số doanh nghiệp đánh giá áp lực này là rất lớn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong năm 2009, có 61,6% số doanh nghiệp trong diện điều tra đã vay vốn và số doanh nghiệp được đáp ứng 50% nhu cầu trở lên là 67,5% (năm 2008 là 43,9%). Vấn đề trở ngại lớn nhất đối với doanh nghiệp khi vay vốn là lãi suất vay quá cao, tiếp đến là thiếu tài sản thế chấp, vấn đề về phương án kinh doanh và năm 2009 các doanh nghiệp than phiền nhiều về thủ tục vay phức tạp.

Năm 2009 cũng là năm thứ 2 liên tiếp thị trường ngoại hối bộc lộ những khó khăn rõ nét. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của doanh nghiệp. 48,9% số doanh nghiệp cho rằng những khó khăn trong việc tiếp cận mua ngoại tệ đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động sản xuất kinh doanh (năm 2001 tỷ lệ này là 21,1%). Các khó khăn về tài chính đã dẫn đến tính thanh khoản của các doanh nghiệp năm 2009 hầu như không được cải thiện với 63,7% số doanh nghiệp cho rằng việc thanh khoản chậm từ khách hàng đã gây ảnh hưởng lớn tới hoạt động của doanh nghiệp (năm 2008 là 52,1%).

III. Công nghệ

Việt Nam là nước xuất khẩu cà phê lớn thứ 2 trên thế giới, tuy nhiên giá xuất khẩu thấp và bị phụ thuộc hoàn toàn vào thị trường quốc tế. Sản lượng cà phê Việt Nam trong những năm vừa qua dao động xung quanh mức 800.000 tấn/năm. Trong đó 95% tổng sản lượng dành cho xuất khẩu. Vì thế, giá cà phê trong nước phần lớn chịu ảnh hưởng từ giá thị trường quốc tế. Trong khi đó, giá cà phê xuất khẩu nói riêng và giá các mặt hàng nông sản xuất khẩu khác

nói chung của Việt Nam khi xuất khẩu đều có mức giá thấp hơn vài chục USD đến cả trăm USD/tấn so với các nước trong khu vực và trên thế giới. Nguyên nhân chính của tình trạng này là do chất lượng sản phẩm thấp hơn các nước khác.

Theo ông Hồ Văn Sơn, Giám đốc Công ty Cà phê Đắk Nông, nguyên nhân cà phê VN có chất lượng thấp là do công nghệ sơ chế của Việt Nam còn yếu và chưa đồng bộ. Bên cạnh đó nông dân có thói quen thu hoạch cà phê lẫn lộn cả trái chín lẫn xanh. Vì thế, ngay cả khi công nghệ sơ chế tốt thì cà phê hạt xuất khẩu Việt Nam vẫn kém. Cũng vì thế mà khi Công ty Đắk Nông vừa đưa vào một giàn máy sơ chế hiện đại được nhập khẩu đồng bộ từ Brazil với chi phí đầu tư lên đến 13 tỉ đồng, với mục tiêu sản xuất và xuất khẩu cà phê chất lượng cao, nhưng cũng không mang lại hiệu quả.

Ngoài việc nâng cao chất lượng cà phê hạt xuất khẩu để có mức giá xuất khẩu tốt hơn thì cà phê chế biến có thể gia tăng giá trị xuất khẩu của hạt cà phê Việt Nam, vừa có thể giảm bớt sự phụ thuộc của ngành cà phê Việt Nam vào các nhà kinh doanh, sản xuất nước ngoài. Tuy nhiên ở thời điểm hiện tại, ngành cà phê chế biến sâu của Việt Nam vẫn chỉ phát triển ở một mức độ nhất định nên chưa phát huy được hết lợi thế của mình. Ước tính đến thời điểm hiện tại trên thị trường Việt Nam có xấp xỉ 30 nhãn hiệu cà phê hòa tan khác nhau. Trên thực tế, sản xuất được cà phê hòa tan 3 trong 1 chưa hẳn đã sản xuất được cà phê hòa tan nguyên chất. Một doanh nghiệp có thể sản xuất được cà phê hòa tan 3 trong 1 bằng cách nhập cà phê hòa tan nguyên liệu từ nước ngoài về sau đó trộn đường, sữa và đóng gói. Việc phát triển cà phê hòa tan 3 trong 1 như vậy lại vô hình chung làm cho thị trường cà phê Việt Nam chịu thêm sự khống chế của nước ngoài vì chính họ nhập cà phê hạt của Việt Nam về với mức giá thấp, chế biến và xuất ngược cà phê hòa tan về cho chúng ta với mức giá rất cao. Chúng ta mất một khoản lợi nhuận lớn, trước mắt là khoản lợi nhuận chênh lệch, về lâu dài là bị lệ thuộc, khống chế về giá, thiếu và không làm chủ được công nghệ. Sự yếu kém của ngành công nghiệp chế biến cà phê xuất phát từ hai nguyên nhân: Công nghệ, chất lượng sản phẩm cà phê hòa tan của Việt

Nam chưa đáp ứng được nhu cầu của nước ngoài. Vì lẽ đó, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chọn lối đi xuất khẩu cà phê hạt, đơn giản hơn rất nhiều nhưng mang lại giá trị kinh tế thấp.

Trong kỹ thuật chế biến cà phê hòa tan, cần tuân theo các nguyên tắc sau: Quy trình chế biến cà phê đi qua ba bước để khử nước trong cà phê, chuyển cà phê sang dạng những hạt nhỏ (granule). Ba bước đó là: khử “giai đoạn đầu” (pre-stripping), khử những chất hoà tan được của cà phê (soluble coffee solids) và sấy khô.

- Khử giai đoạn đầu (Pre-stripping): Trước khi khử những chất hoà tan, các hợp chất dễ bay hơi phải được loại bỏ. Thường thì việc này được thực hiện bằng cách cho hơi đi qua lớp cà phê đã được rang và xay.

- Khử những chất hoà tan của cà phê (soluble coffee solids). Ở quá trình này, nước được sử dụng như một dung môi. Những chất hoà tan có thể được khử bằng ba cách: khử bằng bộ lọc (percolation batteries), khử bằng hệ thống “nước ngược” (counter-current system) và phương pháp hỗn hợp (slurry extraction).

+ Phương pháp khử bằng bộ lọc (percolation batteries). Cà phê được giữ trong một hệ thống ống. Sau đó nước nóng được cho qua hệ thống và khử những chất hoà tan có trong cà phê. Những chất này được tách khỏi hệ thống, còn cà phê sau khi đã tách chiết thì được thải ra ngoài.

+ Phương pháp khử bằng hệ thống “nước ngược” (counter-current system). Cà phê được giữ trong một ống máng nghiêng, sau đó được đẩy lên trên nhờ hai đỉnh quay với tốc độ cao. Nước nóng sau đó được đưa vào phần trên của ống máng, làm những chất hoà tan trong cà phê bị khử và dung dịch thoát ra qua phần đáy ống máng. Phương pháp này rất đắt tiền và không phù hợp với sản xuất quy mô nhỏ.

+ Phương pháp khử hỗn hợp (slurry extraction). Cà phê và nước được trộn lẫn với nhau trong một bể, sau đó được tách ra nhờ bơm li tâm. Đây cũng là một phương pháp rất tốn kém.

- Sấy khô. Có hai phương pháp chính dùng để sấy khô: Sấy đông lạnh (freeze drying) và Sấy phun (spray drying).

+ Sấy đông lạnh (freeze drying). Ở phương pháp này, nước trong cà phê bốc hơi để lại một dung dịch có nồng độ cà phê cao. Sau đó dung dịch này được làm lạnh đến -40°C , tạo ra các tinh thể đá. Nhờ quá trình thăng hoa (chất rắn chuyển sang dạng hơi), đá được tách ra khỏi tinh thể. Phần hạt khô còn lại chính là cà phê uống liền. Mặc dù phương pháp này khá tốn thời gian, nhưng nó có khả năng giữ lại mùi vị của cà phê tốt hơn nhiều so với phương pháp sấy phun.

+ Phương pháp sấy phun (spray drying). Sau quá trình bốc hơi tự nhiên, dung dịch cà phê đậm đặc được phun từ một tháp cao vào buồng chứa không khí nóng. Sự lưu thông khí nóng trong buồng này tách nước ra khỏi dung dịch và để lại bột cà phê khô. Phương pháp này đơn giản hơn rất nhiều so với phương pháp sấy đông lạnh. Tuy nhiên nhiệt độ quá cao lại làm cho hương vị cà phê bị mất đi nhiều hơn. Nếu cà phê uống liền cần được khử caffein thì quá trình khử này phải diễn ra trước khi rang.

IV. Văn hóa – xã hội

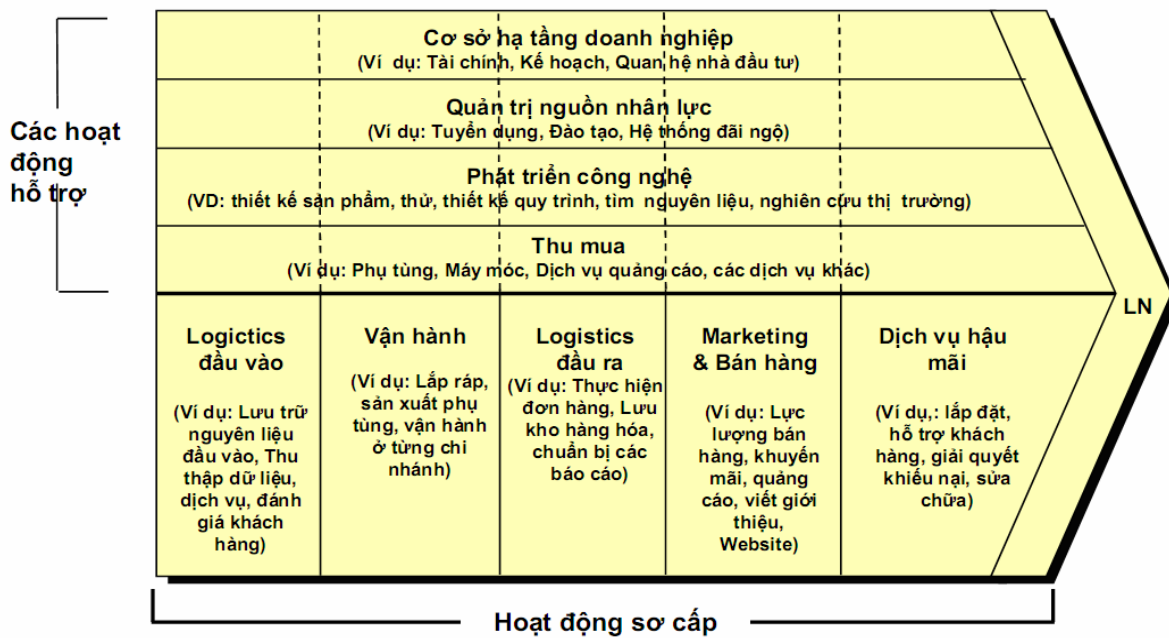
Một trong những lợi thế của các nhà sản xuất, xuất khẩu cà phê ở Việt Nam là văn hóa dùng cà phê của người Việt. Việt Nam là một nước có tỉ lệ người dùng cà phê rất cao, điều này góp phần tăng sức mạnh cạnh tranh và đánh giá đúng chất lượng sản phẩm nội địa, tăng cường sức cạnh tranh trên trường thế giới. Hiện nay Chính Phủ và hầu hết người tiêu dùng đều thuộc và đang cố gắng thúc đẩy phát triển hàng tiêu dùng của Việt Nam thông qua chính sách “Người Việt ưu tiên dùng hàng Việt Nam”. Đó là một lợi thế cho Trung Nguyên khi cạnh tranh với các tập đoàn đa quốc gia tại Việt Nam.

B. Môi trường vi mô

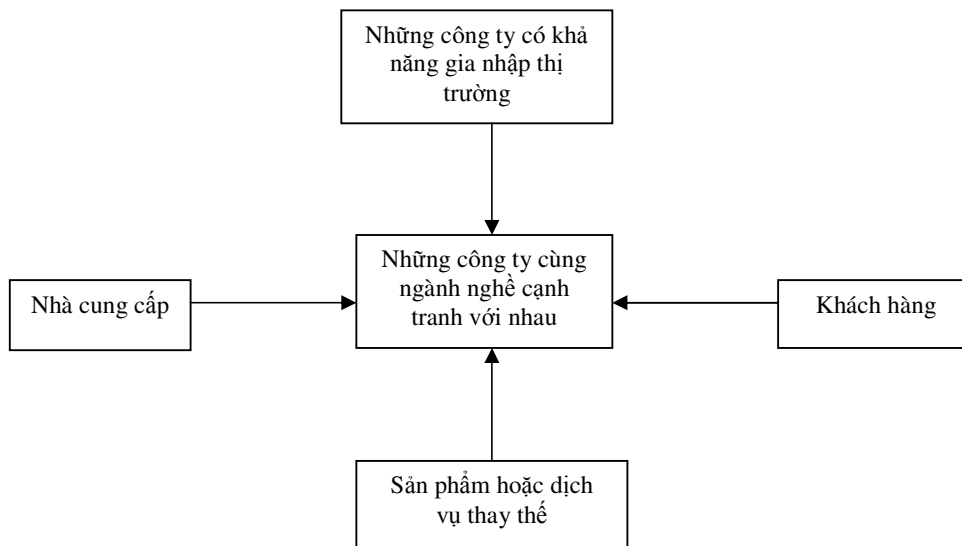
Trong phần này, chúng ta sẽ phân tích cụ thể các yếu tố chủ yếu của môi trường ngành kinh doanh và môi trường nội bộ kết hợp với việc sử dụng chuỗi giá trị - mối quan hệ và tác động qua lại (làm phát sinh các hoạt động chủ yếu

và các hoạt động hỗ trợ) giữa các bộ phận chức năng chuyên môn để xác định:

- Điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động hiện tại của Công ty Cổ phần Trung Nguyên, giúp doanh nghiệp lựa chọn được lĩnh vực đầu tư, chớp được thời cơ;
- Xác định được lợi thế cạnh tranh để từ đó xây dựng được năng lực cốt lõi.



I. Môi trường ngành kinh doanh



Để việc phân tích môi trường ngành cà phê mang tính tổng quát và đầy đủ, *Mô hình 5 áp lực* của Michael Porter được dùng làm căn cứ.

1. Khách hàng

1.1. Trước tiên, xin điểm qua vài nét về lượng cầu cà phê trong cả nước.

Năm 2009, theo số liệu cập nhật từ Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ (USDA), tiêu thụ cà phê Việt Nam đã tăng 18,2%/năm tương đương 1,06 triệu bao, cao hơn so với dự báo trước đó của Tổ chức giám sát doanh nghiệp quốc tế (BMI) là 921.300 bao. Mặc dù con số trên khá ấn tượng nhưng tốc độ tăng trưởng tiêu thụ cà phê năm 2008 và 2009 đã chậm lại do nền kinh tế tăng trưởng chậm và lạm phát cao.

Theo BMI, thu nhập tăng cùng với tốc độ đô thị hóa nhanh và sự phát triển của các cửa hàng cà phê kiểu phương Tây ở các khu vực thành phố trung tâm sẽ tác động tích cực tới sức tiêu thụ cà phê tại Việt Nam. Đến năm 2014, BMI dự báo tốc độ tiêu thụ sẽ tăng 46,2% tương đương 1,56 triệu bao.

Mặc dù sức tiêu thụ có tăng trong những năm gần đây, nhưng năm 2009 sức tiêu thụ nội địa chỉ đạt hơn 5% sản lượng cà phê của cả nước.

Bảng 1: Sản lượng và tiêu thụ cà phê tại Việt Nam

	2009	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
Sản lượng ¹ (đơn vị: nghìn bao loại 60kg)	19.670	17.366	18.251	19.673	21.093	22.611
Tiêu thụ ² (đơn vị: nghìn bao loại 60kg)	1.064	1.101	1.189	1.292	1.420	1.556

Ghi chú: *: dự báo; Nguồn: ¹USDA, Vicofa, BMI ²USDA, BMI.

Theo nghiên cứu của Viện Chính sách và Chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn (IPSARD), mức tiêu thụ cà phê của người dân trong nước là quá ít. Nếu đem so sánh với người Bắc Âu uống 10 ki lô gam cà phê nhân (quy đổi ra cà phê nhân) mỗi năm, Tây Âu 5-6 ki lô gam thì người Việt Nam chỉ tiêu thụ 1,25 ki lô gam cà phê bột và cà phê uống liền (cà phê hòa tan), quy ra chỉ 0,5 ki lô gam cà phê nhân.

1.2. Khách hàng thuộc các khu vực thị trường khác nhau, có độ tuổi, nghề

nghiệp, thu nhập,... khác nhau thì có nhu cầu và thói quen tiêu thụ cà phê rất phân hóa.

Người dân thành thị mua cà phê uống tới 2,4 ki lô gam/năm, nhiều gấp 2,72 lần so với người dân nông thôn và số tiền mà cư dân đô thị bỏ ra cho ly cà phê mỗi sáng tới 20.280 đồng/năm, cao gấp 3,5 lần so với nông thôn. Hầu hết các vùng miền ở Việt Nam đều tiêu thụ cà phê nhưng mức độ chênh lệch rất lớn giữa các vùng. Trong khi duyên hải Nam Trung bộ và ĐBSCL là những khu vực tiêu thụ cà phê khối lượng lớn thì Tây Bắc, Đông Bắc và đồng bằng sông Hồng tiêu thụ rất ít, thậm chí vùng Tây Bắc hầu như tiêu thụ không đáng kể với... 30 gam/người/năm.

Cũng theo nghiên cứu của IPSARD về tình hình tiêu thụ cà phê ở hai thành phố lớn là thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội, người thường uống cà phê nằm trong độ tuổi dưới 40, như Hà Nội tuổi trung bình 36,3, còn thành phố Hồ Chí Minh trẻ hơn chút ít. Không chỉ vậy, phần lớn người uống cà phê ở Hà Nội là người có trình độ đại học hay chí ít cũng là tốt nghiệp cấp 3 nhưng thành phố Hồ Chí Minh thì gần như uống cà phê ở mọi trình độ. Thói quen uống cà phê cũng liên quan mật thiết tới nghề nghiệp, chẳng hạn ở Hà Nội thì tầng lớp người về hưu uống cà phê nhiều nhất, tới 19,8%, còn sinh viên thì ít nhất, chỉ có 8% người uống. Thế nhưng ở thành phố Hồ Chí Minh lại ngược lại, dân kinh doanh uống nhiều nhất với 26,3%, kể đến là sinh viên học sinh, người về hưu uống ít nhất. Điều tra này cho biết mỗi người dân Hà Nội bỏ ra 48.000 đồng mỗi năm để mua lượng cà phê 0,752 ki lô gam, trong khi người dân thành phố Hồ Chí Minh bỏ ra tới 121.000 đồng, cao gấp ba lần so với Hà Nội để mua 1,65 ki lô gam cà phê.

Thành phố Hồ Chí Minh có bảy quận được chọn mẫu để điều tra gồm quận 1, 3, 6, 11, Tân Phú, Gò Vấp và Bình Thạnh nhưng kết quả điều tra thu được khá bất ngờ khi tiêu thụ cà phê nhiều nhất không phải là các quận ở trung tâm thành phố mà là quận Tân Phú và trong hai năm qua, lượng cà phê tiêu thụ ở thành phố Hồ Chí Minh tăng 21%, thấp hơn Hà Nội với 25%. Số lần mua cà phê trong dân ở thành phố Hồ Chí Minh cũng nhiều hơn so với Hà Nội. Có tới

12% người dân thành phố Hồ Chí Minh mua cà phê uống vài lần trong tuần và 40% mua uống vài lần trong tháng, trong khi ở Hà Nội, chỉ có 0,6% số người mua cà phê uống vài lần trong tuần. Điều này dễ dàng nhận thấy qua số lượng quán cà phê và tập quán uống cà phê vỉa hè của người Sài Gòn, còn người Hà Nội ngồi vỉa hè là để uống nước chè (trà).

Khách tới nhà thì người Hà Nội hay pha chè mời khách, nhưng ở thành phố Hồ Chí Minh có khá nhiều gia đình thay nước chè (trà) bằng ly cà phê, và do vậy có tới 78% người dân Sài Gòn mua cà phê mang về nhà dùng cho việc tiếp khách. Chưa kể về thói quen uống cà phê thì người Hà Nội uống theo mùa, lễ Tết uống nhiều hơn, còn ở thành phố Hồ Chí Minh gần như uống quanh năm. Khẩu vị uống cà phê cũng khác giữa hai đô thị. Người Sài Gòn uống cà phê bột pha phin nhiều nhất với 38%, kể đến là cà phê bột pha phin có thêm sữa với 27% và 20% uống cà phê hòa tan. Hà Nội thì tới 67% uống cà phê hòa tan.

Tỷ lệ người dân vào quán uống cà phê cũng khác nhau. Gần một nửa người Sài Gòn có vào quán uống cà phê, còn Hà Nội tỷ lệ này thấp hơn nhiều. Khi vào quán, người tiêu dùng Sài Gòn uống cà phê pha phin tới 61%, nhiều hơn hẳn so với Hà Nội. Trong khi người dân Sài Gòn tiêu thụ cà phê nhiều hay ít không do thu nhập của họ cao hay thấp, còn ở Hà Nội, thu nhập càng cao thì uống càng nhiều.

Kênh phân phối chủ yếu của thị trường cà phê là các quán cà phê. Bình quân mỗi quán cà phê ở Hà Nội rộng 100 mét vuông, có 26 bàn và 9 nhân viên phục vụ còn ở TPHCM, quán rộng bình quân 175 mét vuông, 56 bàn với 23 nhân viên. Sản phẩm bán tại quán cà phê ở TPHCM cũng đa dạng, có tới 40 loại nước giải khát trong đó có cà phê, ở Hà Nội chỉ có 9. Cà phê bán ở các quán ở hai thành phố được lấy chủ yếu từ Daklak và Lâm Đồng nhưng chủ yếu do các doanh nghiệp tư nhân cung cấp. Ở Hà Nội, các quán có xu hướng chọn cà phê bột không hương vị, ngược với thành phố Hồ Chí Minh. Khách vào quán cà phê ở Hà Nội vào buổi sáng thường gọi cà phê đen pha phin (đen nóng), buổi tối là “nâu” nhưng ở thành phố Hồ Chí Minh, phần lớn khách hàng

vào quán uống cà phê đá (tức đen đá) bất kể buổi sáng hay buổi tối. Các thương hiệu cà phê mà quán mua về để bán và người tiêu dùng mua về nhà để uống ở cả hai thành phố là Trung Nguyên, Highland, Vinacafe, Nescafe, ...

2. Đối thủ cạnh tranh

Theo thống kê đo lường tại sáu thành phố lớn (chỉ tính sản phẩm có nhãn hiệu), hiện tại thị phần của cà phê hòa tan chiếm 62% về số lượng và 65% về giá trị so với 38% số lượng và 34% về giá trị của cà phê rang xay có nhãn hiệu. Riêng tại thị trường Hà Nội và bốn thành phố chính (Hải phòng, Đà Nẵng, Nha Trang, Cần thơ), tỷ trọng cà phê hòa tan còn chiếm đa số so với cà phê rang xay tương ứng 91%, 73%. Trong thị trường cà phê rang xay, bên cạnh việc dẫn đầu một cách tuyệt đối so với các đối thủ (>80%), chiến lược phát triển mặt hàng này phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu đầu vào (thổ nhượng, chính sách phát triển vĩ mô nói chung, nhu cầu của thị trường quốc tế,... nên sẽ là một chuyên đề riêng cho dòng sản phẩm này và bài viết này sẽ tập trung phần lớn nội dung cho dòng sản phẩm hòa tan trong giai đoạn trung hạn 2010 – 2020 vì hiện dòng sản phẩm này đang chiếm lĩnh ưu thế trên thị trường, có tỉ suất lợi nhuận cao và Trung Nguyên vẫn chưa là đơn vị dẫn đầu trong thị trường sản phẩm này.

2.1. Tình hình cạnh tranh trên thị trường

Nếu trước năm 2003 thị trường cà phê hòa tan Việt Nam còn khá nghèo nàn về chủng loại sản phẩm và ít nhà đầu tư quan tâm, lúc đó chỉ có 2 ông lớn chiếm lĩnh thị trường là NesCafe và VinaCafe. Trong đó, NesCafe là “kẻ thống trị” với thị phần chiếm gần 60% toàn thị trường. Với vị thế tuyệt đối đó của NesCafe, người tiêu dùng bị áp đặt chất lượng, khẩu vị sản phẩm vì không có nhiều lựa chọn khác. Đứng sau NesCafe khi ấy là VinaCafe với 38,45% thị phần. 5,6% thị phần còn lại là khoảng trống giành cho các thương hiệu khác. Nhưng kể từ khi Công ty Cổ phần Trung Nguyên tung ra sản phẩm café hòa tan G7 vào ngày 23/11/2003 thì thị trường Việt Nam kể từ lúc đó bắt đầu diễn ra sôi nổi hơn khi Trung Nguyên liên tục đưa ra các chiến lược marketing thu hút nhiều khách hàng và chính thức tuyên bố đối đầu trực diện với NesCafe

của Nestle.

Ông Lê Tuyên, Giám đốc Tiếp thị của Trung Nguyên, cho biết, theo khảo sát của một công ty nghiên cứu thị trường uy tín (đơn vị nghiên cứu yêu cầu không công bố tên), Trung Nguyên dẫn đầu thị trường miền Bắc với thị phần gần 60%, Nescafe gần 30% và Vinacafe chia sẻ phần lợi thị phần còn lại. Ông Tuyên lý giải, người miền Bắc thể hiện tinh thần dân tộc mạnh mẽ hơn nên chiến lược đánh vào tinh thần dân tộc của G7 dễ thu hút người tiêu dùng ở thị trường này. Trong khi đó, tại miền Nam và một phần miền Trung, nơi những hoạt động mang tính chất thương mại như quảng cáo khuyến mãi dễ tác động đến người tiêu dùng hơn thì chiến lược tiếp thị "bom tấn" của Nescafe đã đưa thương hiệu này lên đầu bảng, cùng với Vinacafe. Theo đó, Vinacafe và Nescafe mỗi bên nắm xấp xỉ 40% thị phần, rồi mới đến G7. Gộp chung toàn quốc, tính đến cuối năm 2009, Nescafe và Vinacafe đang dẫn đầu với thị phần khoảng 40% còn lại là G7 với các thương hiệu khác.

Theo các nhà kinh doanh, thị trường cà phê hòa tan đang có xu hướng “nở nòi” vì có các ưu thế như giúp người dùng tiết kiệm thời gian, sản phẩm có tính năng động, trẻ trung phù hợp với xu hướng người tiêu dùng của giới trẻ (lớp người tiêu dùng mới) hiện nay. Để tham gia vào cuộc chơi này nhiều thương hiệu đã quyết định đầu tư lớn như VinaCafe với một nhà máy cà phê hòa tan 20 triệu USD, với công suất 3.000 tấn/năm, Trung Nguyên thì có một dây chuyền sản xuất cà phê hòa tan G7 lên tới 10 triệu USD, công suất 2.000 tấn/năm,...

Trước thành công của Vinacafé, Nescafé, G7, hàng loạt thương hiệu cà phê hòa tan như Moment, Max Coffee, Ten Ten Coffee, GoldRoast, Gof Coffee, Thái Hòa, An Thái, Phú Thái, CADA, VICA, Rockcafe, VIP Coffee, Thu Hà, Bradford, V-Coffee... cũng đua nhau gia nhập thị trường khiến phân khúc này cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tính ra có đến 30 thương hiệu trong thị trường này. Trong khi đó, theo đánh giá của Công ty Nghiên cứu thị trường TNS, thị trường cà phê hòa tan đang có chiều hướng bão hòa. Ngoài rất ít các thương hiệu có thị phần ổn định từ 10 - 50% như Vinacafé, Nestlé, G7, hầu hết

các thương hiệu khác, dù tung ra nhiều chiêu quảng cáo tiếp thị rầm rộ, chi phí đầu tư lớn nhưng cũng chỉ chiếm thị phần khiêm tốn (từ 1 - 3%) với dấu ấn cũng mờ nhạt, thậm chí có thương hiệu đã thất bại.

2.2. Những đối thủ cạnh tranh chính

a. NesCafe của Nestle

Là nhãn hiệu cà phê hòa tan hàng đầu trên thế giới với bề dày lịch sử 70 năm. NesCafe là kết quả của một cuộc nghiên cứu và phát triển kéo dài 7 năm liền trong phòng thí nghiệm ở Thụy Sĩ của Nestle vào những năm 1930 của thế kỷ trước.

Từ đó đến nay, thương hiệu này vẫn luôn tập trung vào những sáng tạo đột phá trong việc thưởng thức cà phê. Năm 1994, họ phát minh ra quy trình giữ nguyên hương thơm, một cải tiến chất lượng quan trọng cho các loại cà phê uống liền. Những sáng tạo đột phá này đã bảo đảm cho vị thế hàng đầu của thương hiệu NesCafe trong thị trường cà phê uống liền của thế giới. Đây cũng là thương hiệu nước uống lớn thứ hai của thế giới chỉ sau Coca – Cola, với khoảng 3.000 ly được uống mỗi giây.

Tại Việt Nam, thương hiệu này đã trở nên quen thuộc với hầu hết mọi người và là một trong những thương hiệu có thị phần cao. Hiện tại, Nestle có một nhà máy sản xuất cà phê hòa tan với công suất 1.000 tấn/năm cho phép công ty có khả năng đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng.

b. VinaCafe của Công ty Cổ phần cà phê Biên Hòa

Bắt đầu đi vào sản xuất từ năm 1979, sản phẩm VinaCafe chủ yếu được xuất khẩu theo Nghị định thư sang các nước Đông Âu và Liên Xô cũ. Thị trường trong nước còn quá xa lạ đối với sản phẩm này. Tuy nhiên, bước sang cơ chế thị trường, đứng trước môi trường cạnh tranh mới, ban lãnh đạo của Công ty Cổ phần cà phê Biên Hòa đã xác định hướng đi riêng cho mình là tập trung phát triển thị trường cà phê hòa tan.

VinaCafe cũng đã biết tận dụng lợi thế sân nhà khi chú trọng vào việc tuyên truyền, quảng bá sản phẩm. Chưa đầy 10 năm, VinaCafe đã phát triển

quy mô lên gấp hàng chục lần. Với nhà máy sản xuất cà phê hòa tan có công suất 3.000 tấn/năm, Vinacafe trở thành doanh nghiệp lớn nhất về năng lực sản xuất và dẫn đầu về công nghệ sản xuất cà phê hòa tan. Như vậy, cùng với NesCafe, VinaCafe được xem là đối thủ đáng gờm nhất mà Trung Nguyên phải đối mặt trong giai đoạn hiện nay.

c. Cà phê Vinamilk của Công ty Cổ phần sữa Việt Nam – Vinamilk

Sau một thời gian nghiên cứu, tìm hiểu khẩu vị và thói quen của người tiêu dùng Việt Nam, Công ty Cổ phần sữa Việt Nam – Vinamilk đã cho ra đời sản phẩm Café Vinamilk hoàn toàn mới, đáp ứng gu thưởng thức cà phê của người Việt đó là cà phê hòa tan có hương vị đậm đà như cà phê phin truyền thống. Vinamilk đã mạnh dạn đầu tư một nhà máy cà phê hiện đại với tổng vốn đầu tư gần 20 triệu USD trên diện tích khuôn viên tới 60.000m² tại Bình . Nhà máy có công suất 1.500 tấn/năm, được trang bị một dây chuyền sản xuất cà phê cực kỳ hiện đại ở mọi công đoạn.

Song song đó, các quảng cáo cũng được Vinamilk đầu tư kỹ, mang ra nước ngoài thiết kế nhằm đưa thương hiệu đạt đến chuẩn quốc tế. Ngoài ra, việc lấy tên thương hiệu có gắn chữ Vinamilk cũng là cách dựa vào uy tín của Vinamilk để thu hút người tiêu dùng, cũng như ưu thế về hệ thống cung cấp, hệ thống đại lý và quan hệ với các siêu thị lớn trên toàn quốc để thâm nhập thị trường.

Mặc dù trước đây người ta chỉ biết đến Vinamilk là một công ty chuyên sản xuất sữa, nhưng với tham vọng đa dạng hóa sản phẩm, Vinamilk đã nghiên cứu và cho ra đời sản phẩm cà phê hòa tan lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường vào tháng 7/2006. Mặc dù ra đời sau NesCafe, VinaCafe và Trung Nguyên nhưng với những nỗ lực không ngừng của mình thì trong thời gian không xa Vinamilk có thể tìm ra chỗ đứng của mình trong thị trường này.

d. MacCoffee của Food Empire Holdings

Những năm đầu của thập kỷ 90 chứng kiến những chuyển biến mang tính cách mạng ở Việt Nam. Để theo kịp bước tiến của thời đại, Food Empire

Holdings đã cho ra đời MacCoffee – một sản phẩm đầy tính sáng tạo đã góp phần thay đổi thói quen uống cà phê của người tiêu dùng. Là nhãn hiệu cà phê 3 trong 1 đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam, với công thức pha chế độc đáo kết hợp giữa các hạt cà phê thượng hạng, kem và đường, MacCoffee đem đến sự thuận tiện cho người yêu thích cà phê. Trong những năm qua, người tiêu dùng đã lựa chọn MacCoffee vì hương vị đậm đà, chất lượng tuyệt hảo và bầu chọn MacCoffee là cà phê hòa tan số 1 tại Việt Nam.

e. Rockcafe của Công ty TNHH Quốc tế Cao Nguyên Xanh

Dù mới gia nhập thị trường vào 11/2009, nhưng ngay từ đầu, Rockcafe cũng đã xác định được khách hàng mục tiêu là giới trẻ, nên gu cà phê cũng theo hướng “phục vụ” thị hiếu, chiều theo thị trường, kết hợp với nhiều chương trình quảng bá, tiếp thị với kinh phí gần 10 tỷ đồng, nên chỉ một thời gian ngắn, tốc độ tăng trưởng của nhãn hiệu này đã là 70%. “Gu” của Rockcafe không chỉ là hương vị mà còn nằm ngay cả trong tên gọi: Rock - một phong cách trẻ, khỏe, năng động, mạnh mẽ.

2.3. Những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng và những sản phẩm thay thế

Trong những năm gần đây, ngoài những sản phẩm cà phê rang xay và cà phê hòa tan thông thường, người tiêu dùng Việt Nam đã bắt đầu làm quen với sản phẩm cà phê đóng lon – một sự khác biệt trong cách thức thưởng thức cà phê được sáng tạo bởi những doanh nghiệp mới muốn thâm nhập thị trường cà phê vốn có áp lực cạnh tranh gay gắt.

a. Cà phê lon hòa tan Birdy của Công ty Ajinomoto Calpis

Birdy là sản phẩm cà phê đóng lon mang phong cách hiện đại được làm từ những hạt cà phê thượng hạng. Tại Thái Lan, cà phê lon Birdy là thương hiệu cà phê đóng lon số 1 đã gần 20 năm. Hiện tại sản phẩm cũng đang được bán tại Indonesia và Campuchia; tại Việt Nam, Công ty Ajinomoto Việt Nam phân phối từ năm 2008.

b. Cà phê lon hòa tan VIP của Công ty TNHH Tân Hiệp Phát

Ngày 15/11/2009 vừa qua, Tân Hiệp Phát tung ra thị trường sản phẩm cà

phê VIP – cà phê sữa thơm ngon trong chai nhựa tiện dụng. Hướng đến một phong cách riêng khi thưởng thức cà phê – phong cách VIP, vẫn là hương vị quen thuộc của cà phê phin truyền thống nhưng không mất nhiều thời gian, Tân Hiệp Phát đưa đến người sử dụng sự hài lòng và tự hào về một hương vị Việt trong sản phẩm cà phê VIP.

c. Cà phê lon hòa tan của Nestle

Nhận thức được nhu cầu của người tiêu dùng Việt Nam đối với cà phê uồn liền có hương vị đậm đà của cà phê Tây Nguyên, từ hơn hai năm trước Công ty Nestle Việt Nam đã bắt đầu nghiên cứu và đầu tư sản phẩm cà phê đóng lon. Với những công nghệ pha chế nổi tiếng của châu Âu, sử dụng nguồn nguyên liệu chất lượng cao qua sự chọn lọc kỹ lưỡng của hệ thống kiểm soát chất lượng của Nestle tại nhà máy Đồng Nai, đến nay những sản phẩm NesCafe đóng lon đầu tiên “Made in VietNam” đã ra đời.

3. Nhà cung cấp

Số lượng nhà cung cấp sẽ quyết định đến áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có một vài nhà cung cấp có quy mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành. Tuy nhiên, hiện nay, Trung Nguyên có một hệ thống sản xuất hoạt động vô cùng hiệu quả. Khi mà các nguồn nguyên liệu dùng cho quá trình sản xuất café hòa tan cũng như các loại café khác, đều bắt nguồn từ các nông trại trồng café do chính Trung Nguyên đầu tư và quản lí. Nói cách khác, Trung Nguyên chính là nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho việc sản xuất của mình. Vì vậy, áp lực từ phía nhà cung cấp là vấn đề mà Trung Nguyên không phải đối mặt hiện nay.

II. Môi trường nội bộ

1. Nguồn nhân lực

Hiện tập đoàn Trung Nguyên có hơn 2.500 nhân viên làm việc cho Công ty Cổ phần Trung Nguyên (TP.HCM), Công ty Cổ phần cà phê Trung Nguyên (BMT), Công ty Cổ phần TM & DV G7, Nhà máy cà phê Trung

Nguyên (Buôn Ma Thuột), Nhà máy cà phê hòa tan Trung Nguyên (Bình Dương), Chi nhánh Trung Nguyên Cần Thơ, Buôn Ma Thuột, Đà Nẵng, Hà Nội, Chi nhánh Trung Nguyên tại Singapore. Ngoài ra, Trung Nguyên còn gián tiếp tạo công ăn việc làm cho hơn 15.000 lao động qua hệ thống quán cà phê nhượng quyền trên cả nước.

Ban lãnh đạo công ty năng động, nhạy bén với các thay đổi của thị trường, có tầm nhìn và chiến lược kinh doanh rõ ràng và có tính khả thi cao trong thực tế.

Đội ngũ quản lý của tập đoàn Trung Nguyên hầu hết là những người trẻ, được đào tạo bài bản, cùng với các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm làm việc trong các tập đoàn nước ngoài.

Đội ngũ nhân viên là những người trẻ, năng động, có nhiều kinh nghiệm trong môi trường công nghiệp.

Đội ngũ các chuyên gia, tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới, đang cùng Trung Nguyên hoạch định cho mục tiêu chinh phục thị trường thế giới.

2. Nguồn lực vật chất

TÀI SẢN	CN2007	CN2008	CN2009	Tỷ trọng			So sánh
				N2007	N2008	N2009	N2009 / N2008
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	229,050,893	229,187,041	463,518,495	73.59%	51.29%	19.96%	-22.30%
I. Tiền và các khoản trong đương tiền	57,814,137	50,646,404	44,898,662	18.58%	11.33%	1.93%	-9.40%
1. Tiền	57,814,137	50,646,404	44,898,662	18.58%	11.33%	1.93%	-9.40%
2. Các khoản tương đương tiền	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
II. Các khoản phải thu	122,156,038	70,937,313	167,319,985	39.25%	15.88%	7.20%	-8.67%
1. Phải thu ngắn hạn	122,156,038	70,937,313	167,319,985	39.25%	15.88%	7.20%	-8.67%
III. Hàng tồn kho	41,304,579	98,389,476	71,208,456	13.27%	22.02%	3.07%	-18.95%
1. Hàng tồn kho	41,304,579	98,389,476	71,208,456	13.27%	22.02%	3.07%	-18.95%
IV. Tài sản ngắn hạn khác	7,776,139	9,213,848	5,437,862	2.50%	2.06%	0.23%	-1.83%
1. Chi phí trả trước ngắn hạn	1,933,701	1,728,689	2,306,848	0.62%	0.39%	0.10%	-0.29%
2. Thuế GTGT được khấu trừ	1,238,743	4,374,920	-	0.40%	0.98%	0.00%	-0.98%
3. Tài sản ngắn hạn khác	4,603,695	3,110,239	3,131,014	1.48%	0.70%	0.13%	-0.56%
V. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	-	-	174,653,530	0.00%	0.00%	7.52%	7.52%
1. Đầu tư ngắn hạn	-	-	174,653,530	0.00%	0.00%	7.52%	7.52%

B. TÀI SẢN DÀI HẠN	82,193,503	217,657,259	1,858,832,851	26.41%	48.71%	80.04%	31.33%
I. Phải thu khách hàng dài hạn	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
II. Tài sản cố định	40,085,981	163,550,661	227,748,415	12.88%	36.60%	9.81%	-26.79%
1. Tài sản cố định hữu hình	9,864,926	20,404,225	52,568,698	3.17%	4.57%	2.26%	-2.30%
- Nguyên giá	12,169,573	25,682,380	63,706,059	3.91%	5.75%	2.74%	-3.00%
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	(2,304,647)	(5,278,155)	(11,137,361)	-0.74%	-1.18%	-0.48%	0.70%
2. Tài sản cố định vô hình	23,722,137	117,014,941	114,285,266	7.62%	26.19%	4.92%	-21.27%
- Nguyên giá	24,214,822	120,237,302	120,237,302	7.78%	26.91%	5.18%	-21.73%
- Phân bổ lũy kế	(492,685)	(3,222,361)	(5,952,036)	-0.16%	-0.72%	-0.26%	0.46%
3. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	6,498,918	26,131,495	60,894,451	2.09%	5.85%	2.62%	-3.23%
III. Đầu tư tài chính dài hạn	39,000,000	45,000,000	1,575,000,000	12.53%	10.07%	67.82%	57.75%
IV. Tài sản dài hạn khác	3,107,522	9,106,598	56,084,436	1.00%	2.04%	2.41%	0.38%
1. Chi phí trả trước dài hạn	2,823,891	4,391,191	20,309,455	0.91%	0.98%	0.87%	-0.11%
2. Tài sản dài hạn khác	283,631	4,715,407	35,774,981	0.09%	1.06%	1.54%	0.49%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	311,244,396	446,844,300	2,322,351,346	100.00%	100.00%	100.00%	
NGUỒN VỐN							
A. NỢ PHẢI TRẢ	236,053,859	282,260,748	782,724,581	75.84%	63.17%	33.70%	-29.46%
I. Nợ ngắn hạn	235,358,859	281,732,748	782,384,855	75.62%	63.05%	33.69%	-29.36%
1. Vay và nợ ngắn hạn	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2. Phải trả thương mại	217,029,099	264,230,927	242,493,327	69.73%	59.13%	10.44%	-48.69%
3. Thuế và các khoản phải nộp cho Nhà nước	11,610,467	2,319,525	8,065,889	3.73%	0.52%	0.35%	-0.17%
4. Phải trả công nhân viên	693	2,650,598	53,178	0.00%	0.59%	0.00%	-0.59%
5. Chi phí phải trả	1,662,638	7,327,733	26,873,865	0.53%	1.64%	1.16%	-0.48%
6. Các khoản phải trả khác	5,055,962	5,203,965	504,898,596	1.62%	1.16%	21.74%	20.58%
II. Nợ dài hạn	695,000	528,000	339,726	0.22%	0.12%	0.01%	-0.10%
1. Nợ dài hạn khác	695,000	528,000	339,726	0.22%	0.12%	0.01%	-0.10%
2. Vay dài hạn	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3. Dự phòng trợ cấp mất việc làm	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. VỐN CHỦ SỞ HỮU	75,190,537	164,583,552	1,539,626,765	24.16%	36.83%	66.30%	29.46%
1. Vốn góp	42,796,620	138,819,100	1,500,000,000	13.75%	31.07%	64.59%	33.52%
2. Lũy kế	32,393,917	25,764,452	39,626,765	10.41%	5.77%	1.71%	-4.06%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	311,244,396	446,844,300	2,322,351,346	100.00%	100.00%	100.00%	

Dựa vào bảng cân đối kế toán tại các thời điểm cuối năm 2008 và 2009 cho thấy tổng tài sản và tổng nguồn vốn của công ty tăng đều qua các năm đặc biệt tăng nhanh ở năm 2009. Diễn biến này hoàn toàn phù hợp với tình hình triển khai các hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp.

Cuối năm 2008 tổng tài sản, nguồn vốn của công ty chỉ có khoảng 446 tỷ, đến cuối năm 2009 con số này là 2.326 tỷ (tăng 1.875 tỷ). Sự gia tăng này tập

trung chủ yếu ở các khoản mục: khoản phải thu ngắn hạn, đầu tư tài chính ngắn hạn, tài sản cố định và các tài sản dài hạn khác, đặc biệt là sự gia tăng của khoản mục đầu tư tài chính dài hạn (tăng 1.530 tỷ), ... Cụ thể như sau:

- Các khoản phải thu tăng 96,38 tỷ, đây là khoản phải thu nội bộ, các khoản khách hàng chậm trả do chính sách bán hàng của công ty và không có các khoản nợ khó đòi.

- Hàng tồn kho chủ yếu là thành phẩm, chiếm tỷ trọng tương đối nhỏ trong cơ cấu tài sản ngắn hạn của công ty và không có hàng tồn kho chậm luân chuyển, năm 2009 hàng tồn kho giảm 27 tỷ đồng so với năm 2008.

- Tài sản cố định hữu hình tăng 32,16 tỷ đồng do trong năm 2009, công ty có đầu tư, mua sắm máy móc thiết bị mới nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Chi phí xây dựng cơ bản dở dang tăng trên 34 tỷ đồng là phần công trình văn phòng của Công ty tại 82 Bùi Thị Xuân đã gần hoàn thiện và đưa vào sử dụng đầu năm 2010.

- Đầu tư tài chính dài hạn năm 2009 tăng 1.530 tỷ đồng tương ứng tăng 34 lần so với năm 2008 là khoản đầu tư vào các công ty con trong tập đoàn. Năm 2009, công ty đã đầu tư mua 85% cổ phần của 02 công ty con là Công ty CP cà phê Trung Nguyên và Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên.

Xét về cơ cấu tài sản, thấy rằng giá trị tài sản ngắn hạn của công ty mặc dù tăng đều qua các năm nhưng tỷ trọng thì giảm dần: năm 2008 là 51,29% và năm 2009 là 19,96%, nguyên nhân là do sự tăng lên đáng kể của các khoản đầu tư tài chính dài hạn, cụ thể là việc mua lại cổ phần của các công ty con. Đây là các công ty chuyên sản xuất nên việc đầu tư thể hiện công ty đang đẩy mạnh khâu sản xuất.

3. Nguồn lực vô hình

3.1. Tư tưởng chủ đạo trong Triết lý kinh doanh

“Tinh thần quốc gia là động lực lớn nhất để phát triển”

Tư tưởng chủ đạo: lấy tinh thần đại đoàn kết dân tộc, trước hết là đoàn kết trong nội bộ để tạo sức mạnh trên thương trường nội địa, sau là đoàn kết các doanh nghiệp cùng ngành, trên cơ sở tranh thủ sự ủng hộ tinh thần dân tộc của người tiêu dùng trong nước để tạo sức mạnh trên thương trường quốc tế.

3.2. Chiến lược và chính sách kinh doanh thích nghi với môi trường

Những chiến lược mang tính đột phá, sáng tạo trong ý tưởng và đầy tính thực tế, như: Tạo ra những sản phẩm phù hợp với khẩu vị người Việt; Tôn vinh tinh thần dân tộc trong sản phẩm; Áp dụng “tam giác chiến lược” khi xây dựng chuỗi quán cà phê; Chiến lược nhượng quyền để mở rộng mạng lưới nhằm phát triển thương hiệu; Không ngừng điều chỉnh hình ảnh thương hiệu, sản phẩm và cơ cấu tổ chức để thích nghi với những thị trường mới nhưng vẫn giữ được nét văn hóa dân tộc ; V.v... Đã đem đến nhiều thành công cho Trung Nguyên, tạo được thế mạnh vững chắc trên thương trường trong và ngoài nước.

3.3. Văn hóa tổ chức bền vững

Có thể nói Trung Nguyên là một trong số ít doanh nghiệp tạo dựng được nền văn hóa tổ chức rõ nét và đậm bản sắc. Trong quá trình tái cấu trúc tiến hành từ năm 2009, Trung Nguyên bắt đầu đẩy mạnh khai thác những lợi thế của mình đã được tạo dựng để truyền bá tinh thần cà phê và triết lý cà phê, thông qua các hoạt động cụ thể trong chiến lược chung nhằm xây dựng thương hiệu quốc gia, thương hiệu lãnh thổ, chỉ dẫn địa lý với ngành cà phê cho Việt Nam. Mô hình làng sinh thái cà phê đang hình thành với tham vọng biến Tây Nguyên nói chung và Đắk Lắk nói riêng thành “Thủ phủ cà phê toàn cầu”. Một diện mạo mới của chuỗi quán cà phê Trung Nguyên có gắn với văn hóa - nghệ thuật cao cấp như Hội quán sáng tạo, Cà phê thứ bảy, Cà phê sách... đã hình thành ở TP Hồ Chí Minh, Hà Nội. Trang thông tin “Thiên đường cà phê” đang được Trung Nguyên làm mới với mong muốn tạo thành điểm đến ưa chuộng của những người đang và sẽ yêu thích cà phê và sự sáng tạo trên không gian “ảo”;...

Cách xây dựng văn hóa độc đáo ấy đã tạo nên sức mạnh thương hiệu mang tên Trung Nguyên.

3.4. Uy tín của nhà lãnh đạo

Có lẽ Trung Nguyên giờ đây đã gắn liền với tên vị Tổng Giám đốc sáng lập: Đặng Lê Nguyên Vũ. Vào năm 33 tuổi, anh vinh dự nhận giải Nhà Doanh nghiệp trẻ xuất sắc nhất ASEAN. Ở tuổi 34, anh được giới trẻ nhắc đến như một thần tượng, một người hùng của thương hiệu Việt.

Với tuổi đời còn rất trẻ nhưng Nguyên Vũ đã là người thuyền trưởng đáng tin cậy, giúp thương hiệu Trung Nguyên ngày càng phát triển trên thị trường trong nước, thế giới, và liên tiếp đạt được những giải thưởng có giá trị như: Là một trong top 10 thương hiệu mạnh Việt Nam (2005), giải thưởng Sao Vàng Đất Việt năm 2003-2005, là công ty đầu tiên táo bạo đưa ra hình thức kinh doanh nhượng quyền trong và ngoài nước...

Cùng với Trung Nguyên, anh được đánh giá là một “hiện tượng kinh tế” của Việt Nam cuối thế kỷ XX.

3.5. Uy tín doanh nghiệp trong quá trình phát triển

Trải qua hơn 13 năm phát triển, Trung Nguyên đã trở thành một tập đoàn chuyên về cà phê với các sản phẩm cà phê rang xay cao cấp, hiện đại và truyền thống với thương hiệu Trung Nguyên, cà phê hòa tan G7 và hệ thống quán nhượng quyền mang nhiều chiều sâu văn hóa đặc biệt vì sự chuyên biệt về các sản phẩm, vì có những người đã cùng ngồi với nhau trong không gian cà phê sâu sắc như Làng cà phê tại Buôn Ma Thuật, Hội quán Sáng tạo (Hà Nội), cà phê thứ 7, Hội quán Thanh niên Sáng tạo (TP.HCM)...

Nỗ lực lớn nhất của Trung Nguyên là gửi gắm, truyền bá tinh thần cà phê, tinh thần sáng tạo đến với những người yêu cà phê để cùng họ xây dựng nên những giá trị thành công cho bản thân, gia đình, cộng đồng và quốc gia.

Những thế mạnh về nguồn lực vô hình trên không dễ có được, vì thế Trung Nguyên cần không ngừng nỗ lực duy trì và phát huy chúng, đặc biệt là uy tín doanh nghiệp, để giữ vững vị trí hiện tại trong thị trường nội địa và đạt

được vị trí cao hơn ở thị trường quốc tế.

4. Các bộ phận chức năng chuyên môn chủ yếu

4.1. Bộ phận nhân sự

- Luôn xem nguồn nhân lực là tài sản quý giá nên Trung Nguyên luôn quan tâm tạo mọi điều kiện, môi trường làm việc tốt để người lao động (NLD) gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Trong quá trình sản xuất, công ty luôn đầu tư kinh phí cải thiện điều kiện làm việc, cải tiến trang bị máy móc phục vụ cho sản xuất. Trung Nguyên đưa ra tiêu chuẩn quốc tế để phát động phong trào thi đua: 5S-3Đ (sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng - đúng lúc, đúng chỗ, đúng lượng).

- Phương hướng sử dụng nhân sự: Nguồn lao động chủ yếu được tuyển dụng tại địa phương, trong đó ưu tiên số lao động đã qua đào tạo. Nguồn lao động tại chỗ có thể đáp ứng đủ nhu cầu cho việc sản xuất kinh doanh.

- Về chính sách cho NLD, 100% NLD Trung Nguyên được tham gia BHXH, BHYT, BHTN và hưởng tất cả chế độ theo quy định của Luật Lao động. Kết quả, Bộ trưởng Bộ Y tế cũng đã tặng bằng khen cho Công ty Cổ phần Cà phê hòa tan Trung Nguyên “Đã có thành tích xuất sắc trong công tác chăm sóc sức khỏe NLD năm 2009”.

- Đội ngũ quản lý của công ty:

+ Đặng Lê Nguyên Vũ

++ Tổng Giám đốc/ Chủ tịch HĐQT

++ Xuất thân học ngành y, khởi nghiệp kinh doanh cà phê từ năm 1996, người dẫn dắt Trung Nguyên từ số không thành tập đoàn doanh số năm 2009 là 100 triệu USD, trở thành nhãn hiệu cà phê số 1 Việt Nam.

+ Garby Torres

++ Giám đốc kinh doanh

++ Kinh nghiệm quản lý cao cấp tại Pepsi, Tân Hiệp Phát

+ Bùi Quang Nam

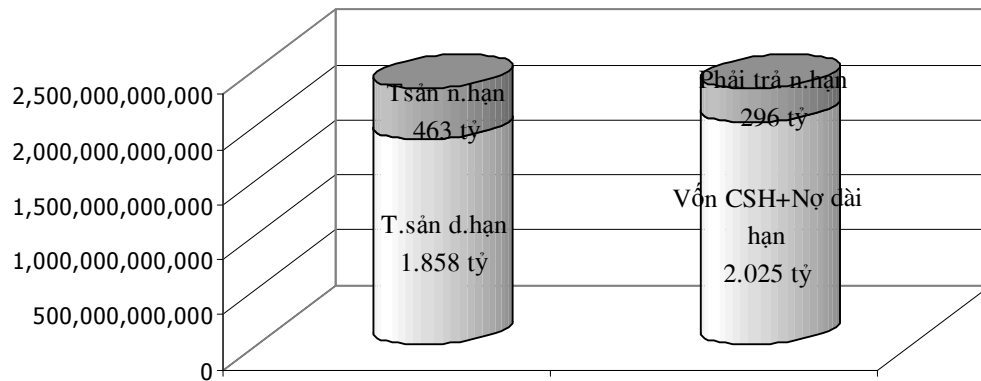
++ Quản lý Tài Chính Kế Toán

++ MBA về tài chính, là chuyên gia về tài chính được giới tài chính đánh giá cao.

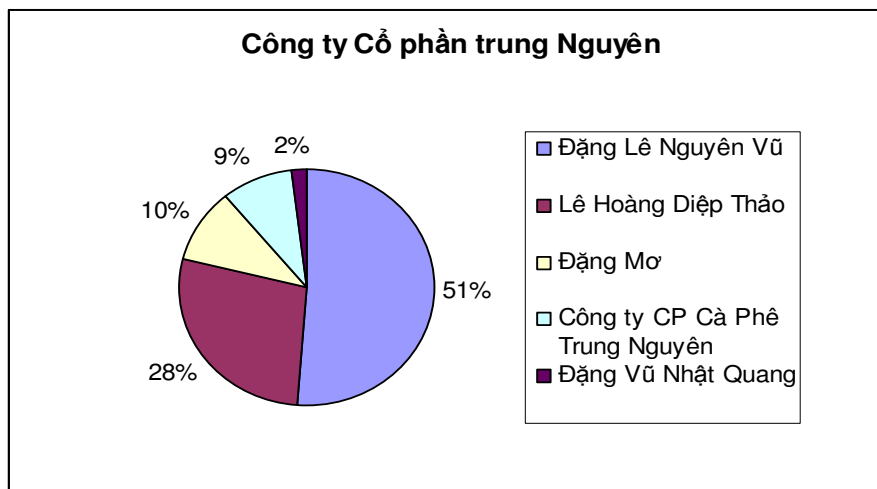
4.2. Bộ phận tài chính – kế toán

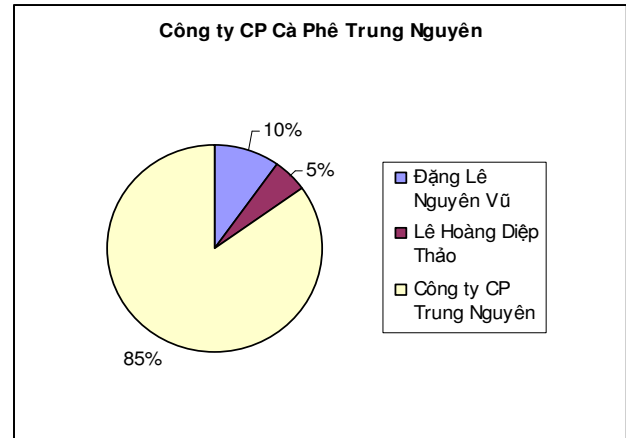
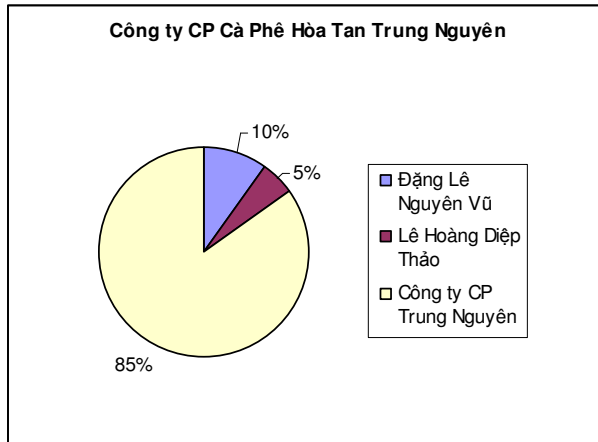
a. Cơ cấu tài chính (năm 2009):

Ngày 14/12/2009, Công ty Cổ Phần Trung Nguyên mua lại cổ phần từ các thành viên còn lại để chiếm 85% cổ phần ở mỗi công ty. Công ty CP Cà Phê Trung Nguyên và Công ty CP Cà Phê Hòa Tân Trung Nguyên chính thức trở thành công ty con của Công ty Cổ Phần Trung Nguyên.



Cổ phần của các thành viên trong 3 công ty được minh họa như sau:





b. Doanh thu và Lợi nhuận sau thuế:

Đvt: 1.000 đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng doanh thu	1.230.412,379	1.817.567,940
LNST	(2,331,302)	1.941,582

Trong đó:

Nội dung	Năm 2008	Năm 2009
1/ Công ty CP cà phê Trung Nguyên: Sản xuất sản phẩm rang xay		
Doanh thu	870.301 triệu đồng	1.099.418 triệu đồng
LNST	29.379 triệu đồng	120.389 triệu đồng
2/ Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên: Sản xuất sản phẩm hòa tan		
Doanh thu	389.834 triệu đồng	527.199 triệu đồng
LNST	55.314 triệu đồng	97.334 triệu đồng

c. Kết quả kinh doanh:

- Tổng doanh thu và doanh thu thuần, lợi nhuận gộp từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ qua các năm tăng trưởng đều và ổn định.

- Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh năm 2008 lỗ và giảm mạnh so với 2007, do năm 2008 là năm ảnh hưởng nặng nề của suy thoái kinh tế, Công ty phải đẩy mạnh các hoạt động chiết khấu và tăng cường các biện pháp

bán hàng làm chi phí tăng cao. Nhưng thực tế là hoạt động của toàn bộ Tập đoàn Trung Nguyên vẫn hiệu quả, trong đó lợi nhuận sau thuế năm 2008 cty CP Cà Phê Trung Nguyên là 29,3 tỷ, cty CP Cà Phê Hoà Tan là 55 tỷ đồng. Năm 2009, lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp đạt 19,3 tỷ đồng, cho thấy doanh nghiệp đã nỗ lực hoạt động hiệu quả trở lại.

Tóm lại, trong các năm vừa qua, cùng với sự sôi động trở lại của thị trường nông sản Việt Nam, Công ty đã đạt được kết quả hoạt động kinh doanh khá tốt. Lợi nhuận gộp được duy trì ở mức tăng ổn định cho thấy công ty đã ổn định được chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm.

Đvt: 1.000 đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng doanh thu	1.230.412.379	1.817.558.011
Các khoản giảm trừ doanh thu	84.249.755	100.162.553
Doanh thu thuần	1.146.162.624	1.717.395.458
Giá vốn hàng bán	1.017.281.212	1.512.206.766
Lợi nhuận gộp	128.881.412	205.188.692
Chi phí bán hàng	73.034.460	127.486.676
Chi phí quản lí doanh nghiệp	56.477.942	71.116.799
Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh	-630.990	6.585.217
Doanh thu hoạt động tài chính	1.609.403	10.408.615
Chi phí hoạt động tài chính	157.186	27.741
- Trong đó chi phí lãi vay	37.200	0
Kết quả hoạt động tài chính	1.452.217	10.380.874
- Thu nhập khác	367.008	2.818.398
- Chi phí khác	1.658.254	417.867
Kết quả của các hoạt động khác	-1.291.246	2.400.531
Lỗ trước thuế	-470.019	19.366.622
Chi phí thuế thu nhập - hiện hành	1.861.283	0
Chi phí thuế thu nhập - hoãn lại	0	0
Lỗ thuần trong năm/kỳ	-2.331.302	19.366.622

4.3. Bộ phận marketing

Có thể nói thế mạnh trong hoạt động marketing của Trung Nguyên chính là công tác xây dựng giá trị thương hiệu. Ngay từ đầu, Trung Nguyên đã sử

dụng rất hiệu quả hoạt động PR để tạo nền tảng thành công cho mình. Đó là PR cho những chàng trai khởi nghiệp một cách lãng mạn và mang hơi hướm hoang dã của sự đam mê, PR cho sự sang trọng và sành điệu của không gian cà phê Tây Nguyên, PR cho chất lượng tuyển chọn và sự say mê cũng như sự cam kết của những chàng trai miền núi, PR cho sự xuất hiện của một thương hiệu cà phê của nước xuất khẩu lớn thứ hai trên thế giới tại các thị trường quốc tế, PR cho sự xuất hiện cùng với thuật ngữ hiện nay là thời thượng - nhượng quyền thương hiệu... Bên cạnh đó, các chuyên gia cũng được mời cùng xây dựng những nền tảng đầu tiên của một thương hiệu tầm cỡ với những tài liệu chuẩn hoá nhận diện, huấn luyện đội ngũ, chuẩn hoá tiêu chí lựa chọn điểm bán và phong cách Trung Nguyên.

Sự thành công của Trung Nguyên được dựa trên nền tảng của các chiến lược marketing hiệu quả sau đây:

- Quyết định tách ra khỏi đám đông bằng các hoạt động gắn thương hiệu của một thức uống với sự sang trọng của điểm bán và phục vụ chính thức uống đó.

- Sự kết hợp nhịp nhàng của các hoạt động PR và hoạt động mở rộng hệ thống phân phối.

- Sự chuẩn hoá kịp thời các dấu hiệu nhận diện.

- Sự tham gia nhiệt tình của các phương tiện thông tin đại chúng.

- Đội ngũ phát triển thị trường năng động và chính bản thân những người khởi nghiệp trực tiếp truyền lửa đam mê sản phẩm đến những người kinh doanh.

- Lợi thế của người đi trước là một yếu tố và một lần nữa khẳng định lại tiêu chí cơ bản này của hoạt động marketing cơ bản.

Những hoạt động trong giai đoạn khởi sự của Trung Nguyên được coi là một chương trình marketing tổng hợp rất đặc trưng của thị trường Việt Nam.

III. Đánh giá dây chuyền giá trị dòng sản phẩm cà phê của Công ty Cổ

phần Trung Nguyên

1. Các hoạt động chủ yếu

1.1. Các hoạt động cung ứng đầu vào:

- Việt Nam là một trong nhiều nước trên thế giới có sản lượng cà phê xuất khẩu tương đối lớn, tuy nhiên lại chủ yếu là xuất khẩu cà phê nhân (cà phê nguyên liệu) nên giá trị thấp và phải nhập lại cà phê thành phẩm giá trị cao. Do đó, nguyên liệu đầu vào của Trung Nguyên là rất dồi dào, thêm vào đó, vị trí nhà máy đặt tại Dĩ An, Bình Dương rất thuận tiện cho việc tập trung nguồn nguyên liệu từ các tỉnh Tây Nguyên, Miền Trung có thể tiết kiệm chi phí vận chuyển.

- Việc thu mua nguyên liệu đầu vào do Công ty CP Cà phê Trung Nguyên (trụ sở đặt tại Đắk Lắk) thực hiện thông qua hệ thống đại lý thu mua, tập trung tại Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Đắk Nông, Lâm Đồng, Quảng Trị, ... là các địa phương có trữ lượng cà phê lớn và tốt nhất trong cả nước.

Đánh giá: Tốt.

1.2. Vận hành sản xuất:

- Hiện tại, Trung Nguyên đã mua lại nhà máy sản xuất cà phê của Vinamilk. Vì thế, Trung Nguyên trở thành nhà sản xuất cà phê có sức mạnh tuyệt đối: dẫn đầu thị trường cà phê rang xay, hòa tan và quán cà phê tại thị trường Việt Nam; đồng thời còn tạo ra rào cản gia nhập ngành với các công ty mới.

- Bố trí mặt bằng sản xuất hợp lý. Mua nguyên liệu ở Tây Nguyên và các tỉnh Đông Nam Bộ, nhà máy đặt tại Bình Dương và Daklak.

- Các dây chuyền thiết bị, công nghệ được sử dụng hiện đại, công nghệ cao góp phần tăng khả năng sản xuất và giảm chi phí hao hụt trong sản xuất.

Đánh giá: Tốt.

1.3. Các hoạt động đầu ra

Trung tâm phân phối: Quận Gò Vấp, Thành phố Hồ Chí Minh: Toàn bộ hàng hóa tập trung tại đây trước khi đưa cho các nhà phân phối

Nhà máy Bình Dương: Huyện Dĩ An, Bình Dương: Nhà máy sản xuất cà phê hòa tan nhãn hiệu G7 công suất 3.000 tấn/ năm.

Nhà máy Buôn Mê Thuột: Khu tiểu thủ công nghiệp, Đaklak: Nhà máy sản xuất cà phê rang xay, công suất 10.000 tấn/năm.

- Việc tập trung hàng hóa tại một địa điểm trước khi đi phân phối có nhiều thuận lợi cho nhà sản xuất trong quản lý hàng hóa, phân phối và điều hòa sản xuất. Tuy nhiên, việc này đã góp phần đẩy chi phí tồn trữ hàng hóa lên cao, tăng thêm chi phí bảo quản. Nhất là khi nơi sản xuất và nơi phân phối, bảo quản khá xa (khoảng cách gần nhất ước đoán là 30km).

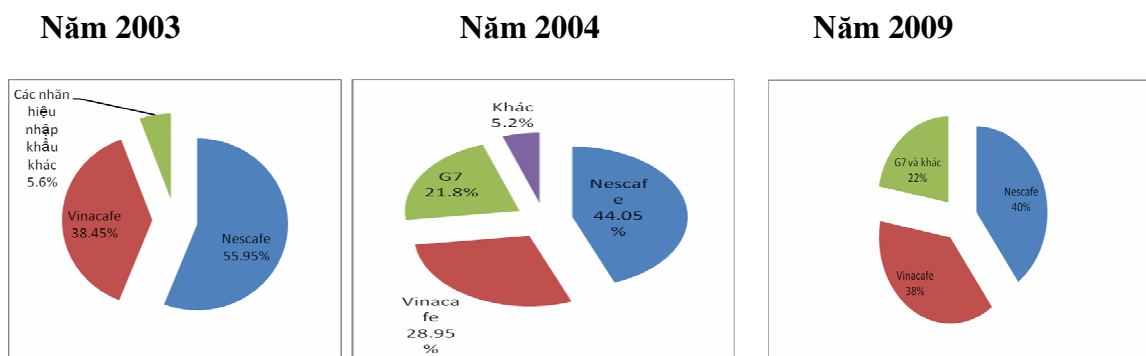
Đánh giá: trung bình.

1.4. Marketing và bán hàng

- Một hệ thống kinh doanh chuyên nghiệp đã được triển khai nhằm thực hiện mục tiêu thống lĩnh thị trường nội địa, gia tăng gấp đôi độ phủ các điểm bán, chuyên nghiệp hóa chất lượng phục vụ khách hàng để mở rộng thị trường mạnh mẽ, hướng ra thế giới và giúp cho các sản phẩm, thương hiệu đẳng cấp của Trung Nguyên hiện diện khắp nơi.

Trong thị trường cà phê rang xay, Trung Nguyên đang dẫn đầu cách biệt so với các đối thủ khác (>80%).

Trong thị trường cà phê hòa tan:



- Sự chiếm lĩnh thị phần của Trung Nguyên ở cà phê rang xay và sự tăng trưởng của G7 trong năm 2004 so với 2003 là thành tựu đáng ghi nhận của hoạt động marketing và bán hàng của công ty.

- Chiến lược marketing cà phê Việt đã tạo chỗ đứng vững chắc cho Trung Nguyên trong suy nghĩ người tiêu dùng. Đây là một thế mạnh của Trung Nguyên trong quá trình phát triển và mở rộng mạng lưới kinh doanh.

- Việc thuê công ty nghiên cứu thị trường có uy tín để thực hiện việc đánh giá sản phẩm của công ty là sự đầu tư đúng đắn giúp cho Trung Nguyên có được những thông tin chính xác, hữu ích với một cách làm bài bản và chuyên nghiệp.

- Mặc dù giá sản phẩm thấp hơn 3-5% nhưng do mức chiết khấu bán hàng cho đại lý thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh nên cũng đã hạn chế phần nào khả năng cạnh tranh của Trung Nguyên.

- Giá vốn hàng bán rất lớn, chiếm khoảng 82% doanh thu nên sẽ làm giảm lợi nhuận của Trung Nguyên. Một số nguyên nhân:

Vì là công ty sản xuất, công nghệ thay đổi liên tục nên đã thực hiện việc khấu hao nhanh.

Chi phí tồn trữ hàng hóa cao.

...

	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Tổng doanh thu	873.923.450	1.230.412.379	1.817.558.011
Giá vốn hàng bán	717.985.664	1.017.281.212	1.512.206.766

Đánh giá: trung bình.

1.5. Dịch vụ khách hàng

- Các hoạt động hỗ trợ khách hàng: Hỗ trợ trực tuyến, ấn bản định kỳ về hoạt động cộng đồng và hỗ trợ khách hàng (gửi qua mail)... của Trung Nguyên đã và đang thực hiện nhằm giải quyết các thắc mắc của khách hàng một cách nhanh chóng. Đồng thời, nó còn thể hiện sự sẵn sàng cung cấp thông tin cho khách hàng của công ty.

Đánh giá: tốt.

2. Các hoạt động hỗ trợ

2.1. Quản trị nguồn nhân lực:

a. Nhân lực cấp cao

- Việc ông Đặng Lê Nguyên Vũ là Chủ tịch hội đồng quản trị Công ty CP Trung Nguyên với 20% vốn góp, đồng thời là chủ tịch HĐQT của Công ty CP Đầu Tư Trung Nguyên; cùng với vợ là bà Lê Hoàng Diệp Thảo góp 10% vốn, đồng thời là Tổng Giám đốc Công ty CP cà phê hòa tan Trung Nguyên đã khiến Trung Nguyên mang vóc dáng của một công ty mang tính gia đình. (Đây có thể nguyên nhân của sự thất bại của chuỗi cửa hàng cà phê nhượng quyền).

- Trong quá trình tái cơ cấu lại tổ chức năm 2009, Trung Nguyên đã có nhiều sự thay đổi. Đội ngũ tư vấn và các chức vụ cao cấp (ngoài chức Chủ tịch hội đồng quản trị và Tổng giám đốc) đều là những chuyên gia có kinh nghiệm và uy tín trên thị trường.

b. Nhân lực thực hiện:

- Nguồn nhân lực với đội ngũ nhân viên lên tới 15,000 người. Hầu hết đều là những người có kinh nghiệm và nhiệt huyết với đội ngũ Cán Bộ với chuyên môn kỹ thuật đã có kinh nghiệm hơn 20 năm trong ngành.

- Hiện tại, sau khi mua lại nhà máy của Vinamilk thì Trung Nguyên nhận lại toàn bộ hệ thống vận hành nhà mà hiện nay: cơ sở hạ tầng, thiết bị, nhân sự, các quyền lợi liên quan khác... Vì thế, hệ thống vận hành của nhà máy không bị gián đoạn. Tuy nhiên, điều này cũng ngăn kô cho Trung Nguyên có được nhiều nhân viên mới tạo ra một nguồn nhân lực mới, trẻ, sáng tạo và năng động, đồng thời, cũng marketing miễn phí cho công ty.

- Các hoạt động cộng đồng, tổ chức các buổi vui chơi và làm việc ngoài trời giúp cho người lao động thích nghi tốt với công việc và làm quen với các thành viên khác được tổ chức theo định kỳ.

- Trung Nguyên có hệ thống khen thưởng và các phân công nhiệm vụ cho từng nhân viên nhằm sử dụng tối đa nguồn lực và phát triển khả năng của từng cá nhân trong tổ chức.

Đánh giá: Trung bình.

2.2. Phát triển công nghệ

- Nét đáng chú ý ở Trung Nguyên: đầu tư trên 40 triệu USD cho một nhà máy chế biến cà phê hiện đại nhất thế giới tại Buôn Ma Thuột và mua lại nhà máy của Vinamilk ở Bình Dương.

- Trung nguyên đã nghiên cứu và đưa những sản phẩm mới ra thị trường đánh vào thị trường ngách như: passiona... Tuy nhiên do hạn chế về quy mô nên Trung Nguyên vẫn không có được những bộ phận nghiên cứu chuyên sâu như đối thủ cạnh tranh trong ngành (Nescafe).

Đánh giá: Trung bình.

2.3. Mua sắm

- Nguồn nguyên vật liệu được lấy từ rất nhiều nhà cung cấp, kéo dài từ Tây Nguyên ra tới các tỉnh miền Trung là nơi có sản lượng cà phê cao, chất lượng tốt.

- Các nhà cung cấp kể từ khi Trung Nguyên thành lập nên có mối quan hệ tốt và bền vững.

- Thủ tục mua sắm trang thiết bị theo quy trình có kế hoạch cụ thể.

Đánh giá: Tốt.

2.4. Cấu trúc hạ tầng công ty

- Với đội ngũ tư vấn chuyên nghiệp, khả năng nắm bắt cơ hội và nhận dạng các khó khăn tiềm ẩn là một điều có thể thực hiện. Kinh nghiệm của những nhân sự cấp cao là một tài sản quý giá của công ty trong môi trường kinh doanh hiện nay.

- Xét về khả năng tài chính của Trung Nguyên: Nợ dài hạn < (3->4)*Lãi thuần trong kỳ.

Nợ dài hạn qua các năm: 2007: 695,000,000 đồng; 2008: 528,000,000 đồng;

2009: 339,726,000 đồng.

Lãi (lỗ) qua các năm: 2007: 22,035,178,000 đồng; 2008: -2,331,302,000 đồng; 2009: 19,366,622,000 đồng.

Vì thế, khả năng tài chính của Trung Nguyên khá ổn định. Riêng năm 2008 là năm ảnh hưởng nặng nề của suy thoái kinh tế, Trung Nguyên phải đẩy mạnh các hoạt động chiết khấu và tăng cường các biện pháp bán hàng làm chi phí tăng cao.

- Công ty có chiến lược phát triển và sứ mệnh rõ ràng. Với mục tiêu và sứ mệnh đặt ra, cà phê Việt của Trung Nguyên đã đi vào người tiêu dùng Việt Nam. Có thể nói rằng, Trung Nguyên đã làm rất tốt mục tiêu đã đề ra. Mang cà phê Việt ra thế giới.

- Các hoạt động cộng đồng thường xuyên đã tạo ra hình ảnh cộng đồng đẹp cho Trung Nguyên với các hoạt động như: Giúp đỡ đồng bào bị lũ lụt, Tặng quà cho hộ nghèo...

Đánh giá: Tốt

C. Kết luận

I. Xác định Lợi thế cạnh tranh

1. Thành công của thương hiệu “Trung Nguyên”, công tác quan hệ công chúng (PR) đóng vai trò quyết định. Trong những năm đầu thành lập, có rất nhiều bài viết, phóng sự,... về hiện tượng cà phê này và hầu như 100% các bài viết đều mang nội dung tích cực. Có thể nói chính PR đã tạo nên cơn sốt Trung Nguyên. Như chúng ta đã biết, trong việc xây dựng một thương hiệu mới, sự ủng hộ của các phương tiện thông tin đại chúng có ý nghĩa cực kỳ to lớn. Trong thời đại hiện nay, số lượng quảng cáo nhiều đến mức đang làm cho quảng cáo trở thành một khái niệm gây phản cảm cho người tiêu dùng (mặc dù Việt Nam vẫn là một trong những quốc gia có mức chi phí quảng cáo tính trên đầu người thuộc loại thấp). Và trong bối cảnh đó, người tiêu dùng có xu hướng tin theo “công luận”. PR trở thành cầu nối trực tiếp đến lòng tin của người tiêu dùng. Và không có gì ngạc nhiên khi chỉ trong một thời gian ngắn, Trung Nguyên đã chiếm được cảm tình của người tiêu dùng, và cùng với lòng tin đó là uy tín của thương hiệu, là tăng trưởng của doanh thu,... Trung Nguyên đã

thực hiện một cuộc xâm nhập thị trường ngoạn mục nhất trong lịch sử xây dựng thương hiệu Việt Nam.

Song điều gì đã thu hút sự quan tâm của giới báo chí đến Trung Nguyên như vậy? Có thể liệt kê không dưới một chục lý do, từ màu đỏ bazan của vùng đất cao nguyên đến âm điệu du dương của slogan “khơi nguồn sáng tạo”, từ kinh nghiệm quản lý của Ban Giám đốc Trung Nguyên đến bí mật của kỹ thuật rang xay cà phê,... Song nguyên nhân trực tiếp và rõ ràng nhất dẫn đến sự quan tâm của báo chí chính là tính hiện tượng của Trung Nguyên. Những năm đó, thị trường cà phê Việt Nam (đặc biệt là tại các tỉnh, thành phố phía Nam) hầu như là bỏ ngõ, trong khi uống cà phê đã không chỉ là nhu cầu giải khát, thậm chí không đơn thuần là thưởng thức. Uống cà phê có thể coi là một nét văn hóa mang đậm đà bản sắc của người Nam bộ. Các quán cà phê là điểm hẹn thường xuyên của nhiều tầng lớp: từ sinh viên, học sinh tới cán bộ công chức, từ công nhân lao động tới giới văn nghệ sĩ,... Điều đáng nói là, trong giai đoạn đó, các quán cà phê chủ yếu mang tính chất gia đình, nguồn cung cấp không rõ ràng, không mang tính hệ thống và hầu như không có chiến lược phát triển dài hạn. Và đó chính là cơ hội của Trung Nguyên: Trung Nguyên là thương hiệu đầu tiên được xây dựng và quản lý một cách bài bản trên thị trường cà phê Việt Nam. Trung Nguyên là thương hiệu Việt Nam thực hiện chiến lược nhượng quyền thương hiệu tại Việt Nam và vươn ra thế giới. Chính hai chữ đầu tiên đó đã tạo nên cơn sốt các bài viết về Trung Nguyên

2. Tận dụng tốt lợi thế “sân nhà”. Trong một bài phát biểu, ông Đặng Lê Nguyên Vũ – Tổng Giám đốc Trung Nguyên cũng đã xác nhận: “Thắng thua của G7 không phải là chuyện quan trọng. Quan trọng là một doanh nghiệp Việt Nam dám đối đầu trực diện với các tập đoàn đa quốc gia”. Trong một chừng mực nào đó thì lời nói của ông Vũ thể hiện lòng tự hào dân tộc, là người tiên phong phát động cuộc chiến với các tập đoàn đa quốc gia hùng mạnh và ông Vũ cũng cần sự hỗ trợ của nhân dân, của người tiêu dùng Việt Nam trên tinh thần “người Việt Nam dùng hàng Việt Nam”.

Bên cạnh đó, một “tuyên ngôn về cà phê của Việt Nam” đã được thương

hiệu này đưa ra, với khẳng định rằng: “Chúng ta có đầy đủ các điều kiện để trở thành trung tâm cà phê của thế giới, như một điều kiện căn bản và chiến lược để xác lập “quyền lực mềm Việt Nam” trong thế giới toàn cầu hóa đang chứa đựng nhiều khủng hoảng, là thời điểm quyết định để hướng nhân loại cùng đi theo chiến lược phát triển bền vững”. Từ lâu chúng ta mới xuất khẩu nguyên liệu thô hoặc sản phẩm đem lại giá trị thấp; thì nay, Trung Nguyên đang lập kế hoạch và hành động cho một chiến lược, một dự án tổng thể nhằm xây dựng thương hiệu quốc gia, thương hiệu lãnh thổ, chỉ dẫn địa lý với ngành cà phê cho Việt Nam.

3. Nhà máy chế biến cà phê trị giá 40 triệu USD đã được Trung Nguyên đầu tư xây dựng trong năm 2009. Mô hình làng sinh thái cà phê đang hình thành với tham vọng biến Tây Nguyên nói chung và Đắk Lắk nói riêng thành “Thủ phủ cà phê toàn cầu”. Những điều này được kỳ vọng có thể bước đầu biến Tây Nguyên thành một địa bàn hấp dẫn, giống như Dubai, Silicon Valley..., thành một địa điểm tiêu biểu cho phát triển bền vững của Việt Nam và thế giới. Điều này sẽ mang lại sự hài hòa lợi ích cho các bên liên quan: nông dân trồng cà phê, doanh nghiệp chế biến và kinh doanh, ngành cà phê Việt Nam và thế giới, các ngành du lịch, thương mại, tài chính,.. cho đến những người thụ hưởng cà phê cuối cùng sẽ mang lại những giải pháp sáng tạo để phát triển.

Cùng với quá trình tái cấu trúc tiến hành từ năm 2009, Trung Nguyên bắt đầu đẩy mạnh khai thác mạnh những lợi thế của mình, đặc biệt là lợi thế về văn hóa, nền tảng phát triển đã được tạo dựng nhiều năm trước đó để truyền bá tinh thần cà phê và triết lý cà phê. Những điều này được thể hiện xuyên suốt trong giá trị cốt lõi của Trung Nguyên là “Khát vọng lớn, Tinh thần quốc gia, tinh thần quốc tế; Luôn sáng tạo; Thực thi tốt; Phát triển bền vững”

II. Phân tích SWOT

SWOT	Điểm mạnh (S) 1. Sản phẩm đa dạng và có chất lượng tốt. 2. Chiến lược thương hiệu cà phê Việt thành công. 3. Hình ảnh cộng đồng đẹp. 4. Công nghệ sản xuất mới, hiện đại và được đầu tư.	Điểm yếu (W) 1. Công ty mang vóc dáng công ty gia đình 2. Quy mô và độ phủ thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh. 3. Sức ép tài chính trong phân phối hàng cho đại lý. 4. Bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm và công nghệ chưa tốt.
Cơ hội (O) 1. Nhu cầu cà phê trên thế giới lớn và mức tăng trưởng thị trường cao. 2. Nguồn nguyên liệu đầu vào lớn và có chất lượng. 3. Xu hướng tiêu dùng thay đổi “ Người Việt dùng hàng Việt”	S1,2,4+O1,2: Chiến lược tăng trưởng tập trung	W3,4+O1,3: Chiến lược tăng trưởng hội nhập dọc
Đe dọa – thách thức (T) 1. Cạnh tranh từ các đối thủ “lớn” – các tập đoàn đa quốc gia. 2. Sự xuất hiện của nhiều sản phẩm thay thế.	S2,3+T1: Chiến lược xâm nhập thị trường S1,4+T2: Chiến lược phát triển sản phẩm	W1,2+T1: Chiến lược tái cấu trúc

III. Bản tuyên bố về Sứ mệnh

- **TÂM NHÌN.** Trở thành một tập đoàn thúc đẩy sự trỗi dậy của nền kinh tế Việt Nam, giữ vững sự tự chủ về kinh tế quốc gia và khơi dậy, chứng minh cho một khát vọng Đại Việt khám phá và chinh phục

- **SỨ MẠNG.** Tạo dựng thương hiệu hàng đầu qua việc mang lại cho người thưởng thức cà phê nguồn cảm hứng sáng tạo và niềm tự hào trong phong cách Trung Nguyên đậm đà văn hóa Việt.

- **Thị trường trong nước.** Phân phối sản phẩm thông qua hệ thống các doanh nghiệp, cửa hàng sử dụng thương hiệu nhượng quyền. Công ty có chủ

trương phân phối sản phẩm của mình theo hình thức phân phối tới khách hàng tiêu dùng cuối cùng thông qua hệ thống các doanh nghiệp, cửa hàng sử dụng thương hiệu nhượng quyền.

- **Thị trường xuất khẩu.** Hướng đến phát triển thị trường Tây Âu, Đông Âu, Trung Đông, Nga, Bắc Mỹ, các nước trong khu vực Đông Nam Á, Nhật Bản, Mỹ, Trung Quốc, Singapore, Thái Lan, Lào, Campuchia, ...

IV. Mục tiêu chiến lược

1. Mục tiêu chiến lược dài hạn

- **Thống lĩnh thị trường nội địa, chinh phục thị trường thế giới.** Hiện nay cà phê rang xay của Trung Nguyên đang thống lĩnh thị trường nội địa với mẫu mã đa dạng và có phân cấp theo giá rõ ràng.

- **Dịch chuyển từ chiều rộng sang chiều sâu.** Trong những năm đầu phát triển Trung Nguyên đã có một sự thâm nhập thị trường rất ấn tượng, nhờ vào chiến lược nhượng quyền. Hàng loạt các quán cà phê mọc lên với thương hiệu Trung Nguyên “khơi nguồn sáng tạo”. Trong những năm đầu do chiến lược PR rất tốt nên Trung Nguyên đã thu hút một lượng rất lớn khách hàng. Thêm vào đó, thời điểm thị trường còn bỏ ngỏ, Trung Nguyên càng dễ dàng chiếm lấy thị phần cà phê có chất lượng và có phong cách. Tuy nhiên, hiện nay chiến lược nhượng quyền đang gặp các lỗ hổng khi mà Trung Nguyên ngày càng khó kiểm soát sự đồng nhất về chất lượng giữa các đối tác nhượng quyền và không có chính sách giá hợp lý cho các loại cà phê. Trung Nguyên đang bắt đầu chuyển dịch sang chiều sâu khi phát triển triết lý về: Khát vọng nước Việt vĩ đại, từng bước xây dựng thương hiệu Trung Nguyên có chiều sâu, biến Trung Nguyên thành thủ phủ cà phê thế giới.

- **Đầu tư về ngành.** Chỉ trong vòng 10 năm, từ một hãng cà phê nhỏ bé nằm giữa thủ phủ cà phê Buôn Mê Thuột, Trung Nguyên đã trở dậy thành một tập đoàn hùng mạnh với 6 công ty thành viên Công ty cổ phần Trung Nguyên, công ty cổ phần cà phê hòa tan Trung Nguyên, công ty TNHH cà phê Trung Nguyên, công ty cổ phần thương mại và dịch vụ G7 và công ty liên doanh

Vietnam Global Gateway (VGG) với các ngành nghề chính bao gồm: sản xuất, chế biến, kinh doanh trà, cà phê; nhượng quyền thương hiệu và dịch vụ phân phối, bán lẻ hiện đại. Trong tương lai, tập đoàn Trung Nguyên sẽ phát triển với 10 công ty thành viên, kinh doanh nhiều ngành nghề đa dạng.

- **Phát triển hệ thống nhượng quyền trong nước và quốc tế.** Hiện nay Trung Nguyên đã thực hiện chuyển nhượng thương hiệu tới nhiều nước trên thế giới. Đến giờ này, Trung Nguyên là công ty cà phê duy nhất của Việt Nam được cấp chứng nhận quốc tế Euregrap (Cà phê sạch và chất lượng cà phê ngon). Duy trì sự phát triển 1.000 quán cà phê tại Việt Nam và các quán cà phê tại Nhật Bản, Campuchia, Thái Lan, Singapore, Trung Quốc, Đức và Mỹ.

2. Mục tiêu ngắn hạn

- Giữ vững vị trí số một về cà phê rang xay
- Giữ vững vị trí số một về số lượng quán cà phê
- Trong 3 năm nữa, chiếm lĩnh thị trường số một về cà phê hòa tan tại Việt Nam
- Tiến sang thị trường Hoa Kỳ
- Chiếm lĩnh thị trường Trung Quốc.

3. Tiêu chuẩn của mục tiêu chiến lược: thông qua Kế hoạch tài chính từ năm 2010 đến 2015 định hướng đến năm 2020

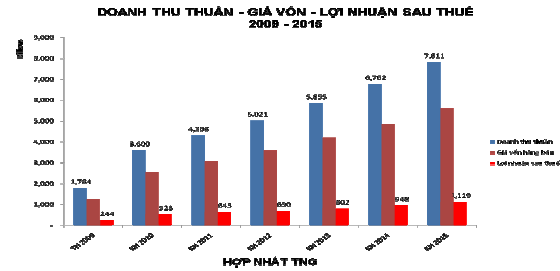
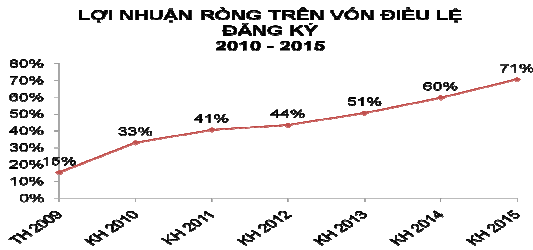
3.1. Tăng trưởng doanh thu thuần

- Bình quân đạt 28%/năm
- Đánh bại đối thủ xuất khẩu, chinh phục thế giới
- Mở rộng thị trường xuất khẩu
- Tăng quy mô nhanh bằng thâm tóm, sát nhập (Vinamilk Café)

3.2. Tăng trưởng lợi nhuận ròng: Bình quân 29%/năm

3.3. Tăng trưởng thu nhập trên mỗi cổ phiếu

- Bình quân 29%/ năm
- Duy trì không tăng vốn điều lệ



STT	Danh mục	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tổng doanh thu	3600 tỷ	4306 tỷ	5021 tỷ	5855 tỷ	6762 tỷ	7811 tỷ
II.	Chi phí	2800 tỷ	3000 tỷ	3100 tỷ	3500 tỷ	4200 tỷ	4800 tỷ
III.	Lợi nhuận						
1.	Lợi nhuận trước thuế	800 tỷ	1306 tỷ	1921 tỷ	2355 tỷ	2562 tỷ	3011 tỷ
2.	Lợi nhuận sau thuế	523 tỷ	643 tỷ	690 tỷ	802 tỷ	948 tỷ	1119 tỷ

CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH

I. Phân tích cấu trúc ngành kinh doanh

🇻🇳 Thị phần cà phê hòa tan tại Việt Nam

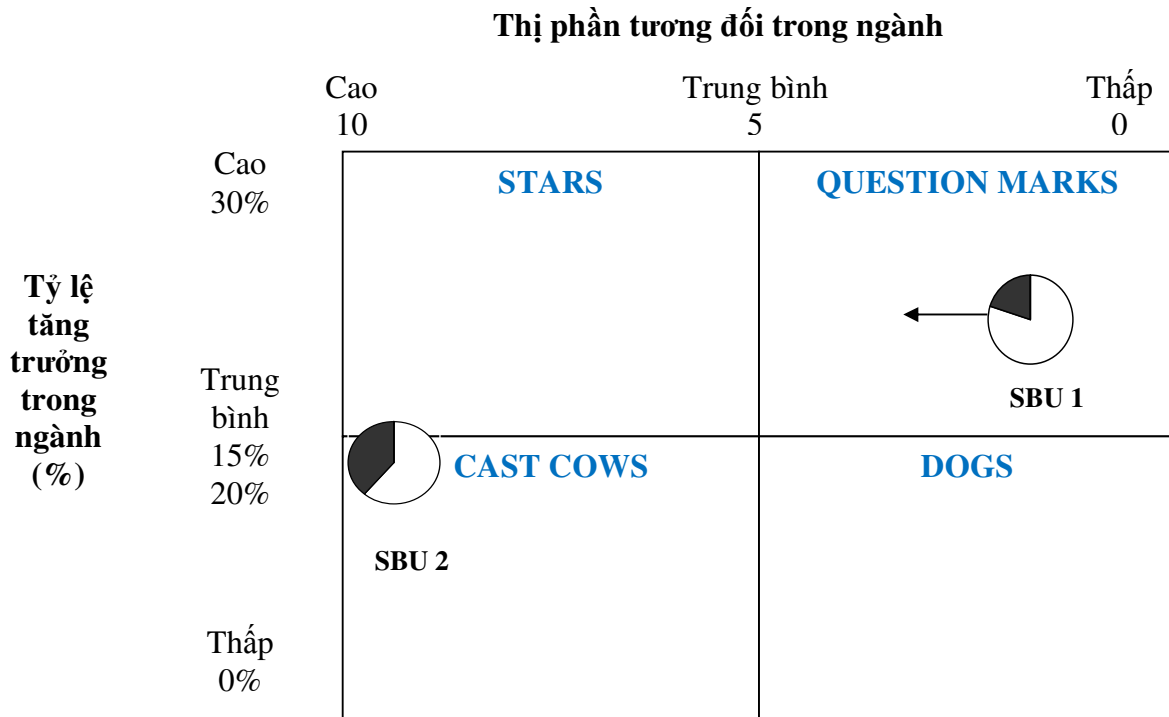
Đơn vị tính: %

Năm	2003	2004	2009
Nescafe	55,95	44,05	40
Vinacafe	38,45	28,95	38
G7		21,8	22
Khác	5,6	5,2	

Nguồn: Báo Sài Gòn tiếp thị

Đơn vị	Doanh thu (triệu)	Số đối thủ	Thị phần tương đối (%)	Mức tăng trưởng thị trường (%)
Sản phẩm cà phê hòa tan (G7+Passion)	527.199	4	22	22
Sản phẩm cà phê rang xay	1.099.418		80	13

 BCG sản phẩm của Công ty cà phê Trung Nguyên



SBU 1: Sản phẩm cà phê hòa tan (MGR: 22%, RMS: 2,2)

SBU 2: Sản phẩm cà phê rang xay (MGR: 13%, RMS: 8)

Sản phẩm cà phê hòa tan. Sản phẩm đang có thị phần nhỏ trong một thị trường thuộc vào loại hấp dẫn (đang tăng trưởng cao). Trong tương lai gần, Trung Nguyên có thể phải suy nghĩ để tung ra chuỗi cà phê đặc biệt cao cấp. Tấn công vào thị trường cà phê pha uống liền (instant) với G7. Mở rộng sản phẩm với cà phê cao cấp uống liền RTD.

Sản phẩm cà phê rang xay. Sản phẩm này có thị phần tương đối cao, và mức tăng trưởng thị trường ở mức khá. Do đó, công ty cần tiếp tục duy trì để giữ vững vị trí số một về loại sản phẩm này, củng cố vị trí cà phê rang xay với nhãn hiệu Trung Nguyên.

II. Phương án chiến lược cấp công ty

Chiến lược xây dựng thương hiệu quốc gia, vùng lãnh thổ với dự án “Thủ phủ cà phê toàn cầu”:

1. Mục đích

Xây dựng Thủ phủ cà phê toàn cầu chính là việc tạo ra thánh địa cho cà phê, nhằm quy tụ hai tỷ tín đồ yêu thích cà phê trên toàn thế giới theo một địa chỉ thú vị để hành hương. Thủ phủ cà phê toàn cầu trong tương lai là thành phố sinh thái đặc trưng về cà phê với nhiều công trình kiến trúc độc đáo được xây dựng từ loại đá núi lửa nghìn năm. Trong đó, điểm nhấn là trường đại học đa ngành đạt đẳng cấp quốc tế, Bảo tàng cà phê thế giới, Viện nghiên cứu cà phê, Viện nghiên cứu dân tộc học và văn hóa bản địa, Sàn giao dịch cà phê, những khu phố ẩm thực hấp dẫn... đồng thời xây dựng một mô hình phát triển mới mang lại giá trị thu nhập cao và bền vững cho người trồng cà phê.

2. Nội dung chiến lược

Thủ phủ cà phê toàn cầu là một nội dung quan trọng của triết lý sống mới về cà phê, đây chính là mô hình minh chứng quan trọng nhất cho triết lý. Nếu nhìn triết lý cà phê dưới góc độ như một tôn giáo thì việc xây dựng Thủ phủ cà phê toàn cầu khởi điểm từ thành phố Buôn Ma Thuật chính là việc tạo ra một thánh địa cho tôn giáo cà phê, để quy tụ và phát triển những người sử dụng, yêu thích và đam mê cà phê trên toàn cầu theo hai giá trị sáng tạo và hài hoà.

2.1. Các quy trình trong Thủ phủ cà phê toàn cầu

- Quy trình kỹ thuật: Nhằm nâng cao chất lượng của cà phê Việt Nam, cả cà phê nhân và cà phê chế biến.

- Quy trình văn hoá: Bao gồm tổng thể các nghi thức văn hoá, nhằm gửi gắm niềm tin về tính hài hoà và sáng tạo vào cà phê, các hoạt động mang tính lễ hội, du lịch để thu hút, chinh phục du khách khắp nơi trên thế giới.

- Quy trình kinh tế toàn cầu: Các quy trình hợp tác quốc tế ở cấp độ chính phủ, các tập đoàn sản xuất cà phê hàng đầu, các học giả hàng đầu về kinh tế và quản trị kinh doanh, các định chế tài chính, các nhà đầu tư, các nhà hoạt động xã hội,... nhằm đưa Triết lý sống mới về cà phê đến với nhân loại.

2.2. Các yếu tố đảm bảo thành công

- Khả năng tạo viễn cảnh;
- Khả năng vận động;
- Khả năng minh chứng;
- Khả năng tổ chức thực thi;
- Khả năng triển khai bước đột phá đầu tiên.

2.3. Các giai đoạn thực hiện

- Giai đoạn 5 năm lần thứ 1: Vừa vận động vừa minh chứng;
- Giai đoạn 5 năm lần thứ 2: Cao trào của sức mạnh tổng lực (5 – 10 năm);
- Giai đoạn 5 năm lần thứ 3: Phát triển bền vững và trường tồn (sau 10 năm).

2.4. Các nguồn lực để thực hiện

Đây là một dự án của Việt Nam phục vụ cho thế giới, chính vì thế chúng ta cần huy động toàn bộ nguồn lực của Việt Nam và các nguồn lực tiên tiến của thế giới, ủng hộ các giá trị sáng tạo, giá trị hài hoà để cùng chung tay xây dựng dự án lớn này.

2.5. Các rào cản cần vượt qua. Vượt qua chính mình: 2 điểm yếu lớn nhất của người Việt Nam hiện nay:

- Không dám nghĩ lớn;
- Thiếu và yếu trong khả năng thực thi.

2.6. Một khẩu hiệu mới: “Việt Nam – dám nghĩ lớn và thực thi được.”

Vượt qua điểm yếu trong khả năng thực thi: Huy động, sử dụng và làm chủ công nghệ quốc tế.

Tất cả đều nhằm tập trung minh chứng cho triết lý mới về cà phê: tôn vinh và phát triển sáng tạo, hướng đến hài hoà.

2.7. Vùng đệm. Nhằm tạo ra các cộng đồng sống thấu hiểu, tạo nên sự thân

thiện cho địa bàn Thủ phủ cà phê. Vùng đệm này sẽ bao gồm các nội dung chính sau:

- Quy hoạch Buôn Ma Thuột thành một thành phố sinh thái đặc trưng về cà phê, trong đó các khu dân cư điển hình phát triển bền vững.

- Nâng cấp Đại học Tây Nguyên thành một đại học đa ngành đạt đẳng cấp quốc tế. Đây vừa là cơ chế huy động đầu tư, thu hút du học – du lịch, vừa là cơ chế để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tương xứng với nhu cầu phát triển ngày càng cao.

- Hình thành và vận hành Thủ phủ cà phê ảo trên mạng toàn cầu.

- Kết nối với các địa bàn khác thuộc Tây Nguyên, Việt Nam để trở thành tam giác phát triển bền vững, hoặc các đặc khu phát triển bền vững của quốc gia.

2.8. Khu vực vành đai. Là những cấu thành tạo nên sức mạnh cạnh tranh và sự độc đáo của cà phê Việt Nam trong ngành cà phê thế giới:

- Một Viện bảo tàng cà phê thế giới tại Việt Nam.

- Một Viện nghiên cứu cà phê mang tầm cỡ thế giới.

- Một Viện nghiên cứu dân tộc học và văn hóa dành cho bản địa và các vấn đề toàn cầu, cùng các dự án bảo tồn và phát triển văn hoá bản địa.

- Một Sàn giao dịch cà phê được kết nối với các định chế tài chính trung lập và các quốc gia sản xuất, xuất khẩu cà phê hàng đầu thế giới, đặc biệt là Brazil và Indonesia.

- Những dãy phố đặc trưng cà phê, các doanh nghiệp, các đồn điền thực hành cà phê sạch, thực hành cà phê theo tiêu chuẩn khắt khe nhất về kỹ thuật và môi trường.

- Thực hiện các dự án bảo vệ và tái tạo rừng, nguồn nước và các không gian sinh thái tự nhiên.

2.9. Khu trung tâm. Là nơi thể hiện triết lý sống mới về cà phê, một triết lý

tôn vinh sự sáng tạo, hướng đến sự hài hoà. Dự kiến khu này sẽ được xây dựng tại cụm thác sinh thái Draysap.

- Một dự án xây dựng có tính biểu tượng đủ lớn, đủ vĩ đại, đủ độc đáo nhằm thu hút năng lượng của vũ trụ vào cà phê, để mưu cầu sự hài hòa giữa con người với con người, con người với thiên nhiên. Dự án này là tâm điểm của Thủ phủ cà phê, thời gian xây dựng dài với nhiều biện pháp quảng bá liên tục. Chất liệu chủ yếu để xây dựng một công trình thuộc tầm cỡ thiên niên kỷ này chính là các loại đá có sẵn tại Tây Nguyên. Tuy nhiên, cần phải sớm có các quy hoạch tổng thể và các chính sách quyết liệt để không chảy máu những nguyên vật liệu quý và nhiều ý nghĩa này vào những mục đích quan trọng khác.

- Một quần thể du lịch để tích hợp văn hoá – sinh thái – cà phê theo hướng thám hiểm, thực tế, với những dịch vụ đạt đẳng cấp cao và độc đáo nhất thế giới.

- Một khu vườn Thủ phủ cà phê, nơi trồng và thực hành cà phê đặc biệt nhất thế giới: nuôi các loại thú tự chọn hạt cho con người như khi, két (vẹt), chồn, ... những người dân bản địa trong đó cũng trồng và chăm sóc cà phê theo đúng quy trình khoa học nhưng bên cạnh đó là các nghi thức văn hoá để cầu nguyện, gửi gắm tinh thần sáng tạo và sự mong mỏi hài hoà, bền vững vào từng hạt cà phê, quy trình chế biến và rang xay cũng được làm tuyệt đối thủ công với một sự tỉ mỉ và tính nghệ thuật cao nhất. Nơi đây sẽ là nơi tạo ra các loại cà phê huyền bí nhất thế giới được làm từ chính Thủ phủ cà phê. Cùng với đó là các chương trình văn hoá lễ hội tổng hợp, để tạo ra các lễ hội Carnival Cà phê.

3. Cơ sở thực hiện chiến lược (ưu thế của Ngành và của Công ty)

- Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng cho phép Trung Nguyên phối hợp với tỉnh Đắk Lắk xây dựng dự án tổng thể Thủ phủ cà phê toàn cầu. Trung Nguyên đã nhận được sự ủng hộ của UBND tỉnh Đắk Lắk bằng việc đưa vào chương trình hành động của tỉnh để xây dựng các đề án phát triển cho ngành cà phê

Việt Nam, mục đích biến Tây Nguyên trở thành một đặc khu kinh tế phát triển bền vững.

- Hiện tại, thành phố Buôn Ma Thuột chính thức được xem như thủ phủ cà phê của cả nước từ khi sự kiện Thương hiệu cà phê Buôn Ma Thuột là tài sản quốc gia được Nhà nước bảo hộ vô thời hạn công bố tại Festival cà phê lần thứ nhất tháng 12/2005. Đắk Lắk liên tục triển khai hoạt động như: Festival Cà phê, công bố Chỉ dẫn địa lý Cà phê Buôn Ma Thuột, tổ chức Tuần văn hóa cà phê ở Hà Nội, TP Hồ Chí Minh; mở sàn giao dịch cà phê điện tử.

- Vùng nguyên liệu lớn nhất nước: hiện Đắk Lắk có 178.196 héc ta cà phê, sản lượng mỗi năm đạt trên 40 vạn tấn cà phê nhân, chiếm hơn 40 phần trăm tổng sản lượng cà phê xuất khẩu cả nước. Tháng 5/2008, Tỉnh ủy Đắk Lắk ban hành Nghị quyết về phát triển cà phê bền vững trong thời kỳ mới, chủ trương duy trì diện tích cà phê ổn định.

- Chỉ sau chưa đầy 10 năm thành lập, Trung Nguyên đã có hơn 500 nhà phân phối lớn và hợp đồng chuyển nhượng quyền kinh doanh tại nhiều nước như Mỹ, Nga, Canada, Nhật, Trung Quốc, Singapore . . .

- Ngoài hoạt động kinh doanh, trong 2 năm qua Trung Nguyên kiên trì quảng bá, thuyết phục các nhà hoạch định chính sách, các nhà khoa học, văn nghệ sĩ, giới truyền thông, liên tục xúc tiến các cuộc vận động, mở trại sáng tác, mời nhiều chuyên gia nổi tiếng trên thế giới tư vấn về kinh tế, nông nghiệp, du lịch, kiến trúc nhằm tạo niềm tin về một “Thiên đường cà phê toàn cầu” tại Buôn Ma Thuột.

III. Các chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế:

1. Tiếp tục phát huy thành công của công tác PR

Từ vị trí "đáng giá" nhất giữa trung tâm Thủ đô đến góc đường yên tĩnh ở một thị trấn không tên, có thể tìm thấy tám biển hiệu màu cà phê mang tên Trung Nguyên. Còn câu slogan "khơi nguồn sáng tạo" thì trở nên quen thuộc không chỉ với những người làm trong lĩnh vực liên quan đến sáng tạo.

Công tác PR đóng vai trò khá quyết định, giúp nhãn hiệu Trung Nguyên

thực hiện một cuộc xâm nhập thị trường ngoạn mục nhất trong lịch sử xây dựng thương hiệu VN. Trung Nguyên còn là thương hiệu Việt đầu tiên thực hiện chiến lược nhượng quyền thương hiệu (franchising) vươn ra toàn thế giới.

2. Thực hiện châm ngôn “Có đi ắt sẽ đến”

Không phải vô tình trong mỗi cái tên trong dòng sản phẩm của Trung Nguyên. Nếu Sáng tạo mang đến những ly cà phê có hương vị tuyệt vời, khơi dậy nguồn cảm hứng sáng tạo, Cảm xúc và Huyền thoại sẽ đi sâu vào tâm tưởng, những mong đợi trong tâm hồn sâu kín của khách hàng, còn gửi gắm trong G7 ước vọng vươn tới toàn cầu . . .

Ước vọng là nỗi trăn trở của vị Tổng giám đốc, Đặng Lê Nguyên Vũ nhận định rằng: "Phải nắm được khâu phân phối và thương hiệu, chúng ta phải xây dựng thôi, đừng sợ, có đi rồi sẽ đến. Như Starbucks, họ đến sau nhiều hãng cà phê, nhiều hệ thống khác nhưng vì sao họ chiến thắng? Đó là vị họ có phương pháp và những quan điểm đúng trong vấn đề định vị trong não trạng của từng người tiêu dùng. VN nếu xét góc độ nào đó hơn các đất nước khác về gốc, bởi những thương hiệu tiếng tăm như Nestlé, Kraft, Starbucks, Tullys đều đến từ Âu Mỹ, những nước hầu như không trồng cà phê. Mình có gốc nhưng lại không phát huy được một thương hiệu toàn cầu. Nhưng nếu nhận thức được vấn đề này, tính toán lại và thực hiện một cách nghiêm túc, chúng ta sẽ có vị trí nhất định".

3. Xây dựng mô hình chuỗi quán cafe và tiêu chuẩn nhượng quyền mới trên thị trường quốc tế

- Trung Nguyên bắt đầu triển khai chuỗi quán cà phê mô hình và tiêu chuẩn nhượng quyền mới trên thị trường quốc tế. Bắt đầu từ sân bay quốc tế Changi, đến hết năm là 3 địa điểm then chốt như khu vực vịnh Marina, trung tâm giải trí du lịch ven sông, khu tài chính chứng khoán . . . ở Singapore. Với sự đầu tư kỹ lưỡng về chiều sâu, quán nhượng quyền mới có nhiều nội dung đặc sắc, thể hiện không gian trải nghiệm cà phê đặc biệt của Trung Nguyên. Đây được coi là bước chuẩn bị mang tính chiến lược của công ty trong lộ trình

chinh phục thị trường cà phê thế giới.

- Tiếp đó, Trung Nguyên lần lượt thiết lập các chuỗi quán nhượng quyền tại Nhật Bản, Thái Lan, Trung Quốc ... Những quán cà phê Trung Nguyên mọc lên giữa những thủ đô nổi tiếng khó tính và đắt đỏ khiến cho các chuyên gia kinh tế Âu Mỹ kinh ngạc, gọi đây là hiện tượng kinh tế Việt Nam đầu thế kỷ 21. Ông Ang Gee Beng, Giám đốc kinh doanh phát triển nhượng quyền Công ty Cà phê Trung Nguyên cho hay: "Chúng tôi đã có sự chuẩn bị và đầu tư nghiêm túc cho chiến lược này, sự khác biệt nhất của quán cà phê Trung Nguyên không chỉ là sản phẩm cà phê mà còn tràn ngập tinh thần cà phê. Mô hình quán phải hội tụ yếu tố hấp dẫn với thị trường, hấp dẫn các đối tác nhượng quyền quốc tế và mang tính dẫn dắt tại thị trường Việt Nam".

- Tinh thần sắc thái cà phê thấm đẫm trong từng không gian quán với khu thưởng thức cà phê ấm cúng; khu trưng bày về quy trình lựa chọn thủ công và rang xay cà phê; khu vực bán lẻ các loại cà phê cao cấp và khu trưng bày các món ăn Việt Nam...

- Điều khác biệt trong mô hình nhượng quyền thế hệ mới của Trung Nguyên là thông qua những sản phẩm, không gian thưởng thức cà phê và nhiều công cụ hiện hữu trong quán để truyền tải một giá trị, một quan niệm rằng: cà phê sẽ trở thành ngôn ngữ thứ hai mang tính sáng tạo và hài hòa để kết nối những người đam mê cà phê trên toàn thế giới.

4. Thành lập các đại lý phân phối: tại các nước Tây Âu, Đông Âu, Trung Đông, Nga, Canada: đây là thị trường có nhiều tiềm năng về doanh số cũng như tỷ suất sinh lời lớn. Thị trường cà phê Việt Nam hiện được biết đến trên ba sản phẩm: Cà phê nhân, cà phê hòa tan, cà phê rang xay, trong đó nổi bật nhất là xuất khẩu cà phê nhân. Vì vậy, mục tiêu phát triển của cà phê Việt Nam trong thời gian tới là ngày càng tăng sản lượng giá trị cà phê thành phẩm giảm dần cà phê nguyên liệu. Nắm bắt được xu hướng của thị trường, Trung Nguyên thực hiện dự án này để sản xuất các loại cà phê rang xay và cà phê hòa tan đựng trong các loại bao bì cao cấp, mẫu mã phong phú đa dạng đáp ứng thị hiếu người tiêu dùng trong và ngoài nước.

5. Giải quyết các vấn đề cần đặt ra khi tiến hành xâm nhập thị trường Quốc tế: (trong những năm tới là EU và Mỹ). Việt Nam đã ra nhập ICO, tham gia tổ chức hiệp hội các nước sản xuất cà phê (ACPC) và các tổ chức quốc tế khác có liên quan. Việt Nam đã tăng cường hợp tác kinh tế, thương mại, khoa học công nghệ và phát triển nguồn nhân lực. Điều này giúp Việt Nam có điều kiện để học hỏi, trao đổi kinh nghiệm trong sản xuất, chế biến cà phê đồng thời mở rộng giao lưu trao đổi mặt hàng cà phê với các nước trong khu vực và thế giới.

5.1. Thích nghi với tập quán tiêu dùng của thế giới

- Mỗi quốc gia có một đặc điểm tiêu dùng riêng nên thị trường quốc tế rất đa dạng và phong phú. Trình độ phát triển kinh tế xã hội của các nước trong khối EU, Mỹ khá đồng đều nên người dân có đặc điểm chung về sở thích, thói quen tiêu dùng. Hàng hóa được nhập khẩu vào thị trường này phải đảm bảo đầy đủ về chất lượng, nguồn gốc, mẫu mã và tính vệ sinh an toàn cao. Người tiêu dùng Châu Âu thường có sở thích và thói quen sử dụng sản phẩm có nhãn hiệu nổi tiếng thế giới vì họ cho rằng những nhãn hiệu nổi tiếng này gắn với chất lượng sản phẩm và có uy tín lâu đời cho nên dùng những sản phẩm nổi tiếng sẽ rất an toàn về chất lượng và an tâm cho người sử dụng.

- Từ đặc điểm trên, khi Trung Nguyên xuất khẩu cà phê vào thị trường này cần phải nắm được nhu cầu của từng thành viên trong EU như thích cà phê dạng bột hay cà phê rang xay, cà phê hòa tan thì tỷ lệ đường, sữa, cà phê như thế nào là hợp lý... tuy nhiên cũng phải tìm hiểu đặc điểm của thị trường chung này như quy định chủng loại cà phê, giá cà phê, độ an toàn của cà phê... để từ đó có biện pháp đẩy mạnh xuất khẩu cà phê vào thị trường này. Đặc biệt, kinh doanh với thị trường EU là thị trường có mức thu nhập khá cao, cái mà thị trường này cần là thương hiệu gắn với chất lượng chứ không phải giá cả. Vì thế phải làm sao để có thể cạnh tranh với các thương hiệu nổi tiếng của thế giới như: Nestle, Kraft Foods, Saralee, Tchibo, P&G Larazza...

5.2. Kênh phân phối. Ưu tiên phân phối trên thị trường quốc tế theo hình thức Tập đoàn, bên cạnh đó cũng kết hợp phân phối không theo tập đoàn. Nghĩa là,

Trung Nguyên sẽ ưu tiên cung cấp hàng hóa cho hệ thống cửa hàng và siêu thị của Tập đoàn và một phần nhỏ cho hệ thống bán lẻ của hệ thống khác.

5.3. Điều kiện về chất lượng và an toàn thực phẩm. Trên thị trường quốc tế (đặc biệt là EU và Mỹ), quyền lợi của người tiêu dùng được bảo vệ khác hẳn với thị trường các nước đang phát triển. Do đó, tất cả các sản phẩm chỉ có thể bán được trên thị trường này với điều kiện đảm bảo tiêu chuẩn an toàn chung của EU, các luật và các định chuẩn quốc gia được sử dụng chủ yếu để cấm buôn bán sản phẩm được sản xuất ra từ các nước có điều kiện chưa đạt mức an toàn ngang với tiêu chuẩn EU (trong đó có Việt Nam). Đối với cà phê, hiện tại EU vẫn chỉ nhập cà phê vối, cà phê chè Việt Nam xuất khẩu vào thị trường này còn rất ít do công nghệ chế biến chưa đảm bảo, chất lượng thua kém rất nhiều cà phê của Brazil, Columbia,... ngoài ra cà phê xuất khẩu vào EU chủ yếu là cà phê nhân, cà phê thành phẩm, cà phê hòa tan rất ít vì chưa đáp ứng được các quy định của EU về tỷ lệ trong cà phê hòa tan.

IV. Chiến lược của các đơn vị cơ sở và các chiến lược chức năng

1. Chiến lược của các SBU

Trước năm 2003 thị trường cà phê hòa tan Việt Nam còn khá nghèo nàn về chủng loại sản phẩm và ít được nhà đầu tư quan tâm, lúc đó chỉ có 2 ông lớn chiếm lĩnh thị trường là Nescafe (Nesle) và Vinacafe. Trong đó, Nescafe là “kẻ thống trị” với thị phần chiếm gần 60% toàn thị trường. Với vị thế tuyệt đối đó của Nescafe, người tiêu dùng bị áp đặt chất lượng, khẩu vị sản phẩm vì không có nhiều lựa chọn khác. Đứng sau Nescafe khi ấy là Vinacafe với 38,45% thị phần 5,6% thị phần còn lại là khoảng trống dành cho các thương hiệu khác. Bước vào thị trường này không lâu, Trung Nguyên lập tức tuyên chiến với đại gia Nescafe. Trung Nguyên đặt ra mục tiêu vô cùng táo bạo là phải giành giật thị trường thị phần với nescafe và vươn lên thành người dẫn đạo thị trường, cụ thể là sẽ giữ vững vị trí số một về cà phê rang xay, giữ vững vị trí số một về hệ thống quán và chiếm lĩnh vị trí số một về thị trường cà phê hòa tan.

Dựa trên những phân tích về chuỗi giá trị nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và dự đoán về mức tăng trưởng của ngành... thực hiện trong những phần trước, công ty đưa ra chiến lược cho các SBU, cụ thể như sau:

1.1. Theo cách tiếp cận sản phẩm - thị trường

a. Chiến Lược Phát Triển Sản Phẩm. G7 không chỉ là một sản phẩm, một thương hiệu cà phê hoà tan mà G7 còn là một minh chứng cho một khát vọng lớn, một lối tư duy đột phá, sự sẵn sàng đổi đầu và cạnh tranh trực tiếp với các thương hiệu đến từ các công ty đa quốc gia bằng chính tinh thần quật khởi cùng sự thông minh và mưu trí của người Việt mới. Đầu năm 2010 Trung Nguyên cho ra đời loại cà phê hoà tan dành riêng cho phái đẹp gắn liền với tên gọi Passiona, sản phẩm được sử dụng đường ăn kiêng và có hàm lượng cafein phù hợp “gu” thưởng thức của phụ nữ cũng như đảm bảo tốt cho sức khoẻ. Không những thế, Passiona được bổ sung các dưỡng chất collagen, vitamin PP cùng các loại thảo mộc phương Đông quý hiếm tốt cho sức khoẻ và làn da. Hiện tại, Trung Nguyên hướng tới việc đầu tư phát triển theo chiều sâu tạo nên một dòng sản phẩm cà phê hòa tan “Sáng tạo” – từng là sản phẩm cà phê rang xay đặc trưng gắn liền với tên tuổi của Trung Nguyên - được phân loại theo nguyên liệu và gu thưởng thức café nhằm đáp ứng nhu cầu thưởng thức cà phê của các đối tượng khác nhau, và sẽ được tung ra thị trường vào cuối năm 2010.

- Sáng tạo 1 - Culi Robusta: Sản phẩm cà phê được chế biến từ những hạt cà phê Culi Robusta ngon nhất, mùi thơm nhẹ, vị hơi đắng và nước pha màu nâu đậm. Thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê đậm.

- Sáng tạo 2 - Arabica, Robusta: Sự kết hợp của hai loại cà phê Robusta và Arabica đem đến cho bạn một vị êm, mùi thơm nhẹ, khi pha cho nước màu nâu nhạt. Sản phẩm ngon nhất khi uống nóng. Thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê đậm vừa phải

- Sáng tạo 3 - Arabica Sê: Những hạt cà phê Arabica sẽ đến từ vùng đất trồng cà phê nổi tiếng Buôn Ma Thuột, được chọn lựa kỹ lưỡng để tạo ra một sản phẩm cà phê có hương thơm quyến rũ, vị nhẹ, nước pha màu nâu nhạt.

Thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê đậm vừa phải.

- Sáng tạo 4 - Culi thượng hạng: Hỗn hợp đặc biệt của những hạt cà phê Arabica, Robusta, Excelsa, Catimor được chế biến theo bí quyết Trung Nguyên đã cho ra đời một sản phẩm có hương thơm bền, đậm đà, vị êm. Ngon hơn khi dùng chung với đá. Thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê đậm đà.

- Sáng tạo 5 - Culi Arabica hảo hạng: Một sản phẩm cà phê được chế biến từ những hạt cà phê Arabica hảo hạng của vùng núi cao Lâm Đồng, có vị rất đặc trưng, êm nhẹ, hương thơm quyến rũ và nước pha màu nâu đen. Ngon hơn khi dùng chung với đá. Thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê thơm vị nhẹ.

b. Chiến lược mở rộng thị trường. Sau khi đã chinh phục nhanh chóng thị trường trong nước bằng chất lượng và phong cách riêng, độc đáo của mình thì Trung Nguyên bắt đầu đưa thương hiệu của mình ra thị trường thế giới với chiến lược nhượng quyền kinh doanh lần đầu tiên tại Singapore vào năm 2000. Tuy nhiên thành công chỉ thật sự đến với Trung Nguyên vào năm 2002 khi họ xuất hiện ở Nhật Bản bên cạnh 400 cửa hàng trên tổng số 6000 cửa hàng của Starbucks – tập đoàn cafe lớn nhất thế giới của Mỹ và một loạt các nhãn hiệu cafe Nhật cũng không kém phần đình đám. Thành công của Trung Nguyên ở Nhật Bản đã thực sự giúp nó nhảy vọt. Đến nay, thương hiệu Trung Nguyên đã có mặt ở Nhật Bản, Thái Lan, Singapore, Trung Quốc và Cộng hòa Séc. Cà phê rang Trung Nguyên cũng có mặt trong siêu thị và các cửa tiệm ở Mỹ, Đức, Đông Âu, Pháp và Nga. Hiện công ty đang triển khai các hợp đồng nhằm tìm kiếm thị phần cho Cà phê Trung Nguyên tại 15 nước như Đức, Úc, Canada, Đài Loan, Malaysia, Philippin... Đây là một trong những chiến lược quan trọng nhằm xây dựng một Trung Nguyên toàn cầu trong thời gian tới.

c. Chiến lược Đa Dạng Hóa. Dựa trên nền tảng bản sắc văn hóa Việt với mang đến cho khách hàng sự cảm nhận rất khác biệt về cách thưởng thức cà phê mà lâu nay họ chưa từng được biết đến. Trung Nguyên đã nghiên cứu và phát triển 30 loại cà phê pha chế có hương vị riêng biệt, tạo ra 9 loại mức độ

hương vị khác nhau cho sản phẩm của mình. Với nỗ lực của mình Trung Nguyên đã cho ra đời những sản phẩm café thượng hạng như: café chồn - một loại cafe đắt nhất thế giới và cũng hiếm nhất thế giới - để xuất khẩu sang các nước phát triển. Hay sản phẩm café hòa tan G7 được đầu tư kỹ lưỡng từ cách đặt tên, bao bì sản phẩm, hệ thống quảng bá... với tham vọng chinh phục thị trường 7 nước phát triển. Trong thời gian tới, cùng với sự xuất hiện của sản phẩm cà phê lon trên thị trường, Trung Nguyên cũng đang đầu tư hướng tới sản xuất loại sản phẩm mới này nhằm đa dạng hóa và đáp ứng nhu cầu tốt hơn cho người tiêu dùng. Tuy nhiên do sản phẩm cà phê lon vẫn còn khá mới mẻ trên thị trường và việc nghiên cứu nhu cầu đối với loại sản phẩm này vẫn còn trong gian đoạn đầu. Do đó dự kiến sản phẩm này có thể tung ra thị trường sớm nhất là vào quý 2 của năm 2011.

1.2. Theo Cách Tiếp Cận Về Phối Hợp Các Biến Số Marketing (marketing mix)

a. Chiến lược sản phẩm. Trong lúc cơn sốt về thành công của nhãn hiệu cafe Trung Nguyên xem chừng đã “bão hòa” với dư luận thì bất ngờ 11/2003 Trung Nguyên cho ra đời sản phẩm café hòa tan G7 với phương châm “đánh bại các đại gia nước ngoài tại Việt Nam trước khi ra thế giới” .Và Trung Nguyên đã làm thay đổi cục diện thị phần cà phê hòa tan trong thời gian ngắn. Đây là chiến lược đổi mới sản phẩm của Trung Nguyên ngay tại thời điểm sung mãn nhất. Trong thời gian tới, Trung Nguyên sẽ tiếp tục mở rộng thị trường cà phê pha hòa tan với một dòng sản phẩm cà phê hòa tan “Sáng tạo” được phân loại theo nguyên liệu và gu thưởng thức cà phê nhằm đáp ứng nhu cầu thưởng thức cà phê của các đối tượng khác nhau, đồng thời tấn công vào thị trường cà phê lon, chính thức tuyên chiến với “ông lớn” trên thị trường cà phê lon hiện nay.

b. Chiến lược định giá. Dựa trên việc phân tích mô hình BCG của Trung Nguyên đối với hai loại sản phẩm cà phê rang xay và cà phê hòa tan, công ty đưa ra mức giá đối với hai loại sản phẩm này như sau:

- Đối với sản phẩm cà phê rang xay: tiếp tục ổn định giá nhằm giữ thị phần;

- Đối với sản phẩm cà phê hòa tan G7: Giá thành ban đầu của G7 là thấp hơn so với giá thành trên mỗi sản phẩm của Nescafé từ 3-5%. Tuy nhiên, với chiến lược kinh doanh theo “uống Nescafé trúng xe hơi Vitara”, rồi buổi phát cà phê miễn phí rầm rộ theo đúng kiểu trong nhà ngoài phố đâu đâu cũng có Nescafé miễn phí thì giá thành thực của Nescafé đã thấp hơn so với sản phẩm cà phê hòa tan của G7. Cũng như các tập đoàn lớn của nước ngoài khác, chiến lược ưa thích nhất của các tập đoàn này trong cuộc chiến với nhà sản xuất trong nước là “lấy tiền đê chết... sản phẩm quốc nội Vì vậy, ở thời điểm hiện tại mức giá sẽ không thay đổi, sau khi hoàn thành bước thứ hai trong chiến lược phát triển của công ty – chiến lược đưa chất văn hóa và sự đồng nhất vào sản phẩm- dự kiến sẽ hoàn thiện vào cuối năm 2010, thì mức giá sẽ nâng lên gần ngang bằng với đối thủ. . Mục tiêu của việc nâng giá là nhằm khẳng định thương hiệu, mặt khác bù đắp cho những khoản khuyến mãi cao nhằm giành quyền phân phối sản phẩm của công ty tại các cửa hàng, đại lý và siêu thị trên toàn quốc, đặc biệt là miền Bắc.

c. Chiến lược phân phối

Nói đến hệ thống phân phối của Trung Nguyên thì không thể không nhắc đến “nhượng quyền kinh doanh”, một chiến lược góp phần to lớn vào mạng lưới phân phối của Trung Nguyên. Năm 2006 Trung Nguyên đã cho ra đời 500 “siêu thị mini” G7 Mart - Hệ thống phân phối G7 Mart được xây dựng dựa trên nền tảng nhân lực, tài lực, giá trị thương hiệu của Công ty cà phê Trung Nguyên và 70 trung tâm phân phối trên cả nước góp thêm vào hệ thống phân phối hùng hậu của Trung Nguyên. Từ đây sẽ phát triển thành các trung tâm thương mại, đại siêu thị.

Tuy nhiên, đối với G7, sau nhiều năm đối đầu không mệt mỏi thì lúc này trên cà thị trường miền Bắc và miền Nam Nescafe vẫn là đối thủ số một. Với thương hiệu sẵn có và sức mạnh tài chính, Nestlé hoàn toàn có khả năng chi phối các đại lý bằng mức chiết khấu cao. Cụ thể, ở thị trường miền Bắc lúc này, nếu nhà bán lẻ mua 4 triệu đồng sản phẩm của Nescafe sẽ được hưởng 400.000 đồng, tương đương mức chiết khấu 10%, gấp 2-2,5 lần so với các đối

thủ. Sức mua của nhiều nhà bán lẻ đối với cà phê hòa tan có thể không đạt đến 4 triệu. Như vậy để được hưởng mức chiết khấu hấp dẫn này, nhà bán lẻ thay vì mua hàng của nhiều lượng hiệu sẽ dồn vào mua của Nescafe. Đó là chưa kể đến việc nhà bán lẻ mua 10 sản phẩm Nescafe sẽ được tặng 1 sản phẩm. Cho đến nay, chưa có thương hiệu cà phê hòa tan nào “chịu chi” cho việc phân phối như thế. Bên cạnh đó, Nestlé còn có lợi thế là có nhiều nhãn hàng (như lúa bột Nestlé Gấu, thức uống dinh dưỡng Milo, thực phẩm Maggi, trà Nestea . . .). Các đại lý cũng cảm thấy thuận tiện hơn khi nhận bán nhiều loại hàng từ cùng một nhà sản xuất.

Trong khi đó, hiện tại nhà bán lẻ vẫn lấy hàng G7 theo hình thức truyền thống, nghĩa là mức chiết khấu cao hay thấp sẽ tùy thuộc doanh số của từng đại lý. Tuy nhiên, mức chiết khấu của G7 cũng không vượt quá mức Nescafe đang áp dụng. Trong thời gian từ nay đến cuối năm 2010, Trung Nguyên sẽ tập trung vào việc hoàn thiện chiến lược đưa chất văn hóa vào sản phẩm Việt, nâng cao khẩu hiệu “người Việt dùng hàng Việt” đồng thời cho ra đời những sản phẩm mới nhằm tạo tính đa dạng và thích thú đối với người tiêu dùng. Vào đầu năm 2011, cùng với việc ra đời loại sản phẩm cà phê hòa tan “Sáng tạo”, công ty sẽ kết hợp đẩy mạnh chương trình khuyến mãi đối với cả người tiêu dùng và đại lý nhằm giành lấy quyền phân phối.

Theo đó, mức chiết khấu có thể không thay đổi mà chuyển sang việc tặng thêm sản phẩm với giá trị tương đương. Cụ thể, ngoài mức chiết khấu theo doanh số của từng đại lý, nếu nhà bán lẻ mua 2 triệu sản phẩm sẽ được khuyến mãi thêm 150 sản phẩm. Như vậy, các đại lý vừa được chiết khấu cao hơn thông qua khoản tiền có được do bán các sản phẩm được khuyến mãi từ phía công ty, mà công ty cũng đẩy hàng ra thị trường nhiều hơn. Bên cạnh những biện pháp về vật chất còn có biện pháp về tinh thần như : gửi thư chúc mừng nhân ngày kỷ niệm sinh nhật của chủ đại lý, ngày thành lập của đại lý, quan tâm đến hoàn cảnh gia đình của đại lý, tặng quà cho đại lý nhân dịp lễ, Tết....

d. Chiến Lược Truyền Thông Cổ Động. Đây là một trong những chiến lược

quan trọng nhằm xây dựng thương hiệu cà phê Việt của cà phê Trung Nguyên. Do đó, Trung Nguyên sẽ tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động quảng bá, tiếp thị, giới thiệu sản phẩm của mình đến với công chúng đặc biệt là sản phẩm cà phê hòa tan, khi mà nhu cầu thị trường dành cho sản phẩm này là khá lớn.

2. Chiến lược các đơn vị chức năng

2.1. Chiến lược Marketing

a. Chiến lược xây dựng thương hiệu cà phê Việt

Dự án “Thủ phủ cà phê toàn cầu” của Trung Nguyên sẽ từng bước triển khai ở TP.Buôn Ma Thuột, sau đó lan tỏa trên diện tích lớn, với nhiều phân khu chức năng trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk. Nội dung chủ yếu của dự án nhằm xây dựng, quảng bá và thu hút đối tác, bạn hàng liên quan đến kinh doanh, chế biến... cà phê mang thương hiệu Việt. Từ đó, công ty mong muốn từng bước khẳng định vị thế hàng đầu của cà phê Việt Nam, cũng như lồng ghép thương hiệu cà phê Tây Nguyên với thương hiệu quốc gia.

“Thủ phủ cà phê toàn cầu” trong tương lai là thành phố sinh thái đặc trưng về cà phê với nhiều công trình kiến trúc độc đáo được xây dựng từ loại đá núi lửa nghìn năm. Trong đó, điểm nhấn là trường đại học đa ngành đạt đẳng cấp quốc tế, Bảo tàng cà phê thế giới, Viện nghiên cứu cà phê, Viện nghiên cứu dân tộc học và văn hóa bản địa, Sàn giao dịch cà phê, những khu phố ẩm thực hấp dẫn... Sự mạnh dạn thử nghiệm những mô hình phát triển mang định hướng bền vững với tính toán chu đáo tới các yếu tố quốc tế, có khả năng giúp nền kinh tế tạo được sức hấp dẫn đối với cộng đồng quốc tế, các nguồn lực đa dạng và một sự dẫn dắt thương hiệu kinh tế thân thiện sinh thái, đậm chất nhân văn. Một mô hình như thế rõ ràng đóng góp lớn cho chiến lược định vị thương hiệu Việt Nam trong hệ thống kinh tế toàn cầu của thiên niên kỷ mới.

b. Chiến dịch PR

Có thể nói thành công của Cafe Trung Nguyên là nhờ một phần to lớn của “truyền thông, cổ động”. Hoạt động quảng cáo của trung nguyên là

không nhiều, hiệu quả thật sự mà Trung Nguyên đạt được là nhờ PR-quan hệ công chúng dựa trên nền tảng giá trị cốt lõi mà công ty hướng đến. Trung Nguyên đã thổi hồn dân tộc vào logo và slogan của mình, để cao tính tự tôn dân tộc trong từng sản phẩm. Chính vì vậy mà Trung Nguyên đã nhanh chóng có được lòng tin của người tiêu dùng. Và slogan “Khơi nguồn sáng tạo” đã trở nên quen thuộc không chỉ với những người làm trong các lĩnh vực liên quan đến sáng tạo. Trong giai đoạn tới, Trung Nguyên sẽ tiếp tục nâng cao khẩu hiệu “người Việt ưu tiên dùng hàng Việt” và quảng bá rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng nhằm khơi gợi tinh thần dân tộc, đồng thời kêu gọi sự ủng hộ của các đại lý, nhà phân phối và người tiêu dùng đối với một thương hiệu Việt Nam đang đi tiên phong trên khắp các phương tiện truyền thông đại chúng. Để người Việt ủng hộ hàng Việt lâu dài, Trung Nguyên luôn cam kết sản phẩm có chất lượng tốt nhất, dịch vụ tốt nhất để phục vụ người tiêu dùng. Ngoài ra, công ty cũng luôn ý thức được trách nhiệm của mình đối với cộng đồng, với sự phát triển xã hội nói chung, hàng năm công ty còn chi hàng tỷ đồng cho công tác xã hội từ thiện.

c. Tham gia hội chợ “Tôn vinh hàng Việt Nam”: diễn ra từ ngày 03 - 07/11/2010 tại Trung tâm Triển lãm và Hội chợ Tân Bình, TP.HCM với chủ trương giới thiệu, quảng bá sản phẩm mới của công ty

d. Chiến lược Franchise. Ra đời vào những năm 1996, Cà phê Trung Nguyên là công ty đầu tiên áp dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền thương hiệu tại thị trường Việt nam. Bằng sự năng động và sáng tạo, Trung Nguyên đã xây dựng được một hệ thống quán nhượng quyền rộng khắp cả nước và thị trường quốc tế như: Nhật Bản, Singapore, Thái Lan, Trung Quốc và Campuchia.... Từ nay đến cuối năm, Trung Nguyên sẽ tiếp tục mở mới nhiều quán nhượng quyền theo mô hình mới tại TP.HCM và Hà Nội, đồng thời tiến hành chọn lọc và cải tạo, tái đầu tư nâng cấp các quán hiện tại để thống nhất đồng loạt về nhận diện, dịch vụ mô hình và các giá trị nội dung nhượng quyền trong và ngoài nước

2.2. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

Cà phê hoà tan được chế biến theo hai phương pháp: sấy phun và đông lạnh. Các chất tan của hạt cà phê được cô đặc và sản phẩm có dạng các bóng hơi nhỏ li ti hoặc các hạt, mảnh nhỏ. Chất lượng cà phê hoà tan trước hết thể hiện ở tính hoà tan. Nếu cà phê hoà tan bị lắng cặn khi pha là chất lượng kém. Cà phê hoà tan có đặc điểm chung là hơi chua, chính vì thế các doanh nghiệp có thương hiệu lớn tại Việt Nam rất chú ý tới điều này. Hầu hết sản phẩm khi sử dụng cảm quan đều không có vị chua mà thay vào đó là vị đậm đà của cà phê nguyên chất. Có được chất lượng này thì cà phê hoà tan mới có chỗ đứng trên thị trường bởi nhiều người tiêu dùng luôn thích hương vị cà phê đậm chứ không phải “nước đường có vị cà phê” như một số sản phẩm khác.

Với quan điểm, cần phải nhanh chóng hoàn thiện và nâng cao về công nghệ kỹ thuật hiện đại để làm nền tảng cơ sở cho ra đời nhiều chủng loại sản phẩm cà phê đạt chất lượng và tiêu chuẩn quốc tế, Trung Nguyên hết sức chú trọng khâu nghiên cứu, chọn lọc công nghệ chế biến cà phê hiện đại từ các quốc gia hàng đầu về công nghệ như Đức, Đan Mạch, Ý và kết hợp với các nhà tư vấn hàng đầu quốc tế để chọn ra những công nghệ tối ưu nhất

Hiện tại, nhà máy chế biến cà phê hiện đại nhất thế giới vẫn đang trong giai đoạn thi công và dự kiến sẽ đưa vào hoạt động vận hành chính thức vào đầu năm 2011. Nhà máy chế biến cà phê Trung Nguyên được đầu tư với tổng số vốn đầu tư hơn 40 triệu USD, xây dựng trên diện tích 27.000m² và được chia làm 2 giai đoạn. Giai đoạn một, sẽ đầu tư gần 20 triệu USD cho công tác xây dựng cơ sở hạ tầng, các hệ thống vận hành cơ bản. Giai đoạn 2, sẽ tiếp tục đầu tư toàn bộ nguồn vốn đầu tư còn lại cho việc mua sắm các hệ thống trang thiết bị vận hành, máy móc công nghệ theo tiêu chuẩn hiện đại nhất thế giới, đồng thời xây dựng mở rộng nhà máy thêm 50.000m². Dự kiến công suất thiết kế nhà máy đạt hơn 60.000 tấn cà phê chế biến mỗi năm.

Theo dự án thiết kế, nhà máy mới của Trung Nguyên sẽ có một dây chuyền hấp, sấy chân không cà phê xanh của CHLB Đức để giúp gia tăng chất lượng, giá trị cà phê Robusta Việt Nam trước khi đưa vào chế biến nội địa hoặc xuất khẩu và nhà máy còn có thêm một dây chuyền tách cà-phê-in với

công suất lớn nhất châu Á là 20.000tấn/năm.

Cùng với dây chuyền rang-xay-đóng gói khép kín theo công nghệ của CHLB Đức, Trung Nguyên đã tiên phong đầu tư dây chuyền sản xuất cà phê hòa tan với công nghệ sấy lạnh hiện đại – đây là công nghệ tiên tiến nhất thế giới đầu tiên được đầu tư tại Việt Nam. Với công nghệ này, Trung Nguyên sẽ góp phần khẳng định vị thế tiên phong trong lĩnh vực cà phê tiện lợi tại Việt Nam và là bước chuẩn bị của Trung Nguyên trong cuộc cạnh tranh trực tiếp với các thương hiệu cà phê toàn cầu và minh chứng cho quyết tâm thực hiện mục tiêu chinh phục thế giới.

2.3. Chiến lược quản trị nguyên vật liệu và mua hàng

Trung Nguyên theo đuổi mục tiêu là tạo ra những sản phẩm có chất lượng nhằm khẳng định thương hiệu của mình. Do đó công ty luôn chú trọng đến việc mua những nguyên liệu đầu vào có chất lượng cao. Việc xây dựng đề án “ Thủ phủ cà phê” là một ý tưởng táo bạo của công ty Trung Nguyên, một mặt nhằm xây dựng thương hiệu cà phê Việt, từng bước khẳng định vị thế hàng đầu của cà phê Việt Nam, cũng như lồng ghép thương hiệu cà phê Tây Nguyên với thương hiệu quốc gia, và hơn nữa còn tạo ra một nguồn nguyên liệu cà phê xanh, sạch và chất lượng cao. Với dự án này, cà phê VN và Trung Nguyên còn một đoạn rất dài để cải tổ lại nhiều thứ: gần như mọi thứ đều phải đảo lộn lại toàn bộ, từ việc trồng, thu hái, xử lý thô, đến chế biến, đều phải tuân theo những quy trình nghiêm ngặt, thì mới mong tạo ra được loại cà phê chất lượng số một. Dự án sẽ kéo dài trong vòng 15 năm, do đó vào thời điểm hiện tại việc thu mua nguyên liệu đầu vào do Công ty CP Cà phê Trung Nguyên (trụ sở đặt tại Đắk Lắk) vẫn được thực hiện thông qua hệ thống đại lý thu mua, tập trung tại Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Đắk Nông, Lâm Đồng, Quảng Trị, ... là các địa phương có trữ lượng cà phê lớn và tốt nhất trong cả nước. Tuy nhiên, Công ty sẽ có kế hoạch hỗ trợ tiền, kỹ thuật, giám sát qui trình trồng, thu hoạch và chế biến, đồng thời ký hợp đồng thu mua sản phẩm đạt tiêu chuẩn với giá cao hơn các loại cà phê khác khi người trồng cà phê đồng ý tham gia vào hợp đồng.

2.4. Chiến lược vận hành sản xuất. Trung Nguyên luôn chú trọng đến chất lượng sản phẩm, do đó quá trình vận hành sản xuất luôn được theo dõi, kiểm tra một cách nghiêm ngặt.

- Chất lượng: xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000

- Nhà máy: xây dựng nhà máy chế biến cà phê hiện đại nhất thế giới tại Đắk Lắk, dự kiến sẽ đưa vào hoạt động vận hành chính thức vào đầu năm 2011.

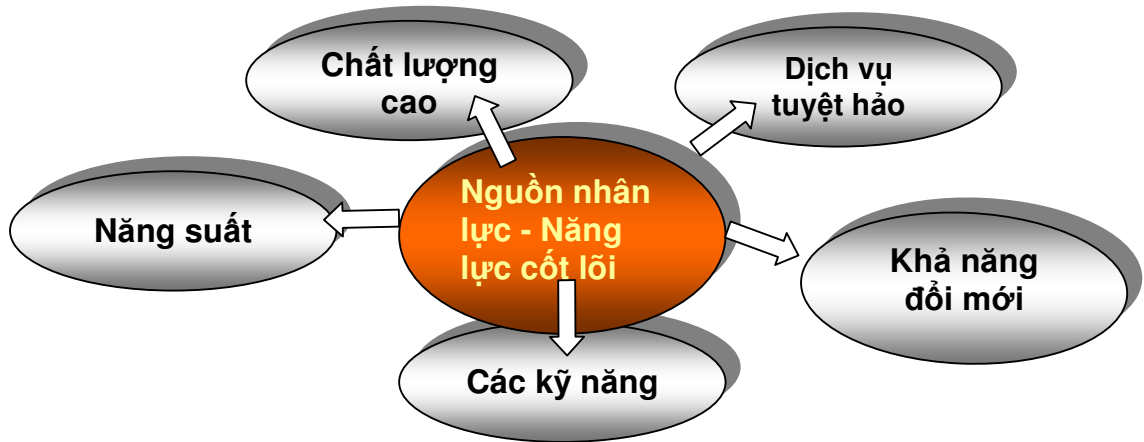
- Công suất: kiến công suất thiết kế nhà máy đạt hơn 60.000 tấn cà phê chế biến mỗi năm.

- Quy trình: Cùng với dây chuyền rang-xay-đóng gói khép kín theo công nghệ của CHLB Đức, Trung Nguyên tiên phong đầu tư dây chuyền sản xuất cà phê hòa tan với công nghệ sấy lạnh hiện đại – đây là công nghệ tiên tiến nhất thế giới đầu tiên được đầu tư tại Việt Nam.

- Mua hàng: việc thu mua nguyên liệu đầu vào do Công ty CP Cà phê Trung Nguyên (trụ sở đặt tại Đắk Lắk) vẫn được thực hiện thông qua hệ thống đại lý thu mua, tập trung tại Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Đắk Nông, Lâm Đồng, Quảng Trị, ... là các địa phương có trữ lượng cà phê lớn và tốt nhất trong cả nước. Công ty sẽ có kế hoạch hỗ trợ tiền, kỹ thuật, giám sát qui trình trồng, thu hoạch và chế biến, đồng thời ký hợp đồng thu mua sản phẩm đạt tiêu chuẩn với giá cao hơn các loại cà phê khác khi người trồng cà phê đồng ý tham gia vào hợp đồng.

2.5. Chiến lược nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực đóng góp cho sự thành công của công ty trên các khía cạnh chất lượng cao, dịch vụ tuyệt hảo, khả năng đổi mới; kỹ năng trong công việc cụ thể; và năng suất của đội ngũ nhân viên. Đây là những yếu tố then chốt mang lại sự thành công của các tổ chức. Tuy vậy, không phải tổ chức nào cũng có thể thành công trên hầu hết tất cả các khía cạnh trên về nguồn nhân lực và thường người ta chọn các trọng tâm phù hợp với viễn cảnh (vision) và chiến lược của công ty.



Với Trung Nguyên, chúng tôi chú trọng đến khả năng sáng tạo, khả năng đổi mới để tạo ra những sản phẩm độc đáo, chất lượng, mang nét đặc trưng riêng của công ty. Vì vậy công ty luôn cần các tài năng để tạo ra sự khác biệt vì thế không thể trông chờ những nguồn nhân viên bên trong được mà phải mở rộng nguồn. Cụ thể, Trung Nguyên theo đuổi chiến lược sau để thu hút nhân lực:

- Chú trọng nguồn bên ngoài
- Tìm kiếm nhân viên có khả năng sáng tạo
- Phân quyền rộng cho nhân viên
- Đào tạo diện rộng, ngắn hạn
- Đánh giá theo kết quả
- Thù lao hướng ra bên ngoài trả lương có tính cạnh tranh.

KẾT LUẬN

Có thể thấy thị trường cà phê nói chung và đặc biệt là thị trường các sản phẩm cà phê hòa tan trong nước nói riêng trong những năm qua hoạt động ngày càng sôi nổi cả về quy mô thị trường, quy mô đầu tư, số lượng nhà sản xuất – cung ứng,...

Để có thể hoạt động và phát triển ổn định và bền vững, bản thân doanh nghiệp trước tiên phải nhận ra chính mình, phải nhận ra những khả năng tích cực đồng thời cũng phải thấy được một cách cụ thể những hạn chế của mình để từ đó định hướng cho hoạt động kinh doanh của mình một cách có hiệu quả và mang đậm tính nhân văn. Và đó cũng chính là mục tiêu của nghiên cứu này.

Ra đời vào giữa năm 1996 -Trung Nguyên là một nhãn hiệu cà phê non trẻ của Việt Nam, nhưng đã nhanh chóng tạo dựng được uy tín và trở thành thương hiệu cà phê quen thuộc nhất đối với người tiêu dùng cả trong và ngoài nước. Có thể nói, cà phê Trung Nguyên là một thành công kỳ diệu của xây dựng thương hiệu tại Việt Nam trong thời gian qua. Chỉ trong vòng 10 năm, từ một hãng cà phê nhỏ bé nằm giữa thủ phủ cà phê Buôn Mê Thuột, Trung Nguyên đã trở dậy thành một tập đoàn hùng mạnh và đã có mặt tại mọi miền đất nước.

Những thành công bước đầu của Trung Nguyên đồng nghĩa với việc người tiêu dùng Việt Nam đang dần ý thức được tầm quan trọng của việc ủng hộ và sử dụng hàng Việt Nam xứng đáng. Tinh thần này đang được tiếp tục gìn giữ và phát triển trong nhiều thế hệ người Việt Nam hiện đang sống và làm việc trên toàn thế giới./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thông tin nội bộ CTCP Trung Nguyên
2. Đề cương môn học Quản trị chiến lược do TS. Hoàng Lâm Tịnh biên soạn
3. Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết của Michael E.Porter do TS. Dương Ngọc Dũng biên soạn
4. Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu do TS. Phạm Thị Thu Hương biên soạn
5. Chiến lược marketing Trung Nguyên, <http://www.wattpad.com>
6. Chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược công ty, www.lapdatadsl.org
7. Công ty cà phê Trung Nguyên, www.baihocthanhcong.com
8. Cuộc chiến của những thương hiệu cà phê hòa tan, www.marketingvietnam.net
9. Dự án thủ phủ cà phê toàn cầu, www.cafedao.com
10. Đặng Lê Nguyễn Vũ – Người làm nên linh hồn cà phê Việt, www.simdoanhnhan.com
11. Đổi màu cạnh tranh, <http://doanhnhansaigon.vn>
12. Giới thiệu tập đoàn Trung Nguyên và phân tích SBU, <http://www.wattpad.com>
13. Hệ thống triết lý kinh doanh Trung Nguyên, <http://nqcenter.wordpress.com>
14. Khi cà phê sủi bọt, <http://doanhnhansaigon.vn>
15. Người Sài Gòn uống cà phê, <http://vietbao.vn>
16. Phân tích chiến lược Marketing công ty cà phê Trung Nguyên, www.wattpad.com
17. Quảng trị chiến lược, www.tailieu.vn
18. Thị trường cà phê hòa tan – Đua nhau giành top 1, <http://vietbao.vn>
19. Thị phần cà phê hòa tan nóng từng cen-ti-met, www.e-media.vn
20. Thương hiệu Trung Nguyên làm rạng danh cà phê Việt Nam: Người lao động là tài sản quý giá, www.baobinhduong.org.vn
21. Tìm Sức mạnh mềm trong triết lý cà phê, <http://vnr500.vietnamnet.vn>
22. Đặng Lê Nguyễn Vũ - Cà Phê Trung Nguyên, <http://abviet.com/kien-thuc>
23. Làng cà phê Trung Nguyên, <http://langcaphetrunghuyen.com>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Hệ thống các cửa hàng của Trung Nguyên

Văn phòng Công ty:

Trụ sở chính

82 - 84 Bùi Thị Xuân, Phường Bến Thành, Quận 1, TP.HCM.

Điện thoại: (84.8). 3925 1845 – 3925 1846

Chi Nhánh Hà Nội

Hiệu sách Trung Tâm Từ Liêm, Khu Liên Cơ Quan, Xã Mỹ Đình, Huyện Từ Liêm, Hà Nội.

Điện thoại: 04 3763 0790 / 04 3763 0791

Chi Nhánh Đà Nẵng

138 Nguyễn Thị Minh Khai, Q Hải Châu, Tp.Đà Nẵng

Điện thoại: 0511. 381 2291

Văn phòng tại Buôn Ma Thuột

268 Nguyễn Tất Thành, Tp.Buôn Ma Thuột

Điện thoại: 0500. 386 5116 / 0500 385 5570

Chi Nhánh Cần Thơ

78 Đường 3/2, P Hưng Lợi, Quận Ninh Kiều, Tp.Cần Thơ

Điện thoại: 0710. 3740570 / 0710. 3740571

Hệ thống quán nhượng quyền của Trung Nguyên tại TP.HCM:

Quán 07 Nguyễn Văn Chiêm

Địa chỉ : Số 07 Nguyễn Văn Chiêm, P. Bến Nghé, Quận 1

Điện thoại: 08-3.8258531

Quán 603 Trần Hưng Đạo

Địa chỉ: 603 Trần Hưng Đạo, P cầu kho, Quận 1

Điện thoại: 08-3.8373229

Quán Hồ Tùng Mậu

Địa chỉ : 50 Hồ Tùng Mậu, P Bến Nghé, Quận 1

Điện thoại: 39146911

Showroom:

Địa chỉ: 587 Nguyễn Kiệm, Q.Phú Nhuận

Điện thoại: 08-38477312

Quán Hai 349 Bà Trưng

Địa chỉ: 349 Hai Bà Trưng, P8, Q3.

Điện thoại: 08-38242350

Quán 26B Lê Lợi

Địa chỉ: 26B Lê Lợi, Q1

Điện thoại: 08-8251270

Quán 272 Xô Viết Nghệ Tĩnh

Địa chỉ: 272 Xô Viết Nghệ Tĩnh, P. 25, Q. Bình Thạnh

Điện thoại: 08-38991915

Quán điểm 219 Lý Tự Trọng

Địa chỉ: 219. Lý Tự Trọng, Q.1

Điện thoại: 08-38258847

Quán Ga Sài Gòn

Địa chỉ: 01 Nguyễn Thông, Q3

Điện thoại: 08-3.9313.583

Quán Cà phê chiều thứ 7

Địa chỉ: 37 Nguyễn Đình Chiểu, Q3

Điện thoại: 38231620

Quán Nguyễn Văn Cừ

Địa chỉ: 104 Nguyễn Văn Cừ, P Nguyễn Cư Trinh, Q1

Điện thoại: 08-3.8389.574

Hệ thống quán nhượng quyền của Trung Nguyên tại Hà Nội:

Hội quán sáng tạo Trung Nguyên

Địa chỉ: 36 Điện Biên Phủ, Ba Đình, Hà Nội

Điện thoại: 04-38489234

Quán Thư viện quốc gia

Địa chỉ: 52 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Điện thoại: 04-39369755

Và tại Hệ thống các siêu thị trên toàn quốc

Phụ lục 2 : Các sản phẩm của Tập đoàn Trung Nguyên

I. Các sản phẩm cà phê rang xay của Trung Nguyên

A. Cà Phê Cao Cấp:

1/. Weasel(0.25kg) - TNCC-W250



Mô tả:

Truyền thuyết về một loại cà phê do những con chồn hương sinh sống trong những nông trang cà phê rộng lớn, chúng chỉ tìm những quả cà phê chín mọng và thơm ngon nhất để ăn. Khi vào dạ dày, phần thịt của trái cà phê được tiêu hóa còn hạt cà phê được chúng đưa ra ngoài. Dưới tác động của các enzyme trong dạ dày chồn hương, hạt cà phê sẽ được hấp ủ và tạo nên một hương vị cà phê hết sức đặc trưng, khác biệt khi pha chế và thưởng thức.

Trung Nguyên tiến hành thu mua và chọn lọc những hạt cà phê chồn thứ thiệt, nguyên gốc với chất lượng tốt nhất kết hợp với bí quyết pha chế đặc trưng Phương Đông đã cho ra đời một dòng sản phẩm cà phê Chồn quý hiếm, cao cấp, thơm ngon và đặc biệt nhất thế giới

2/. Legendee(0.5kg) - TNCC-L



Được chế biến đặt biệt nhất thế giới. Legendee - cà phê chồn được sản xuất theo phương pháp ủ men sinh học của Trung Nguyên mang đến bạn một hương vị cà phê thơm ngon, đậm đà và hấp dẫn bậc nhất. Legendee - nguồn năng lượng kích thích trí não và khơi nguồn sáng tạo.

3/. Diamond Collection(0.25kg) - TNCC-DC250



Được chất lọc từ những vùng nguyên liệu ngon nhất thế giới (Ethiopia, Jamaica, Kenya, Buôn Ma Thuột . . .) cùng với bí quyết chế biến độc đáo bậc nhất, bộ sản phẩm Diamond của Trung Nguyên với năm hương vị khác nhau sẽ mang đến cho bạn một bộ sưu tập độc đáo và nguồn năng lượng khơi nguồn những ý tưởng sáng tạo.

4/. Classic Blend(0.425kg)- TNCC-CL425

Dựa trên những nguyên tắc chọn lọc kỹ lưỡng, những hạt cà phê ngon nhất thế giới, cộng với bí quyết của Trung Nguyên để tạo ra một sản phẩm cà phê đặc biệt có hương thơm lâu và quyến rũ, nước pha màu nâu nhạt nhưng vị thật đậm đà

B. Cà phê Trung Cấp**1/. House Blend(0.5kg)- TNTC-HB250**

Mô tả: Được chế biến từ những hạt cà phê tốt nhất Arabica, Robusta, Excelsa, Catimor. Sản phẩm này có nước pha màu nâu đậm, sánh rất đặc trưng.
Có 2 loại: 250g và 500g

2/. Gourmet Blend(0.5kg)- TNTC-GB

Mô tả: Với mùi hương đặc biệt quyến rũ Gourmet Blend đem tới cho bạn mùi vị cà phê đặc trưng từ những hạt cà phê tốt nhất Arabica, Robusta, Excelsa, Catimor từ các vùng trồng cà phê ngon nhất thế giới.
Có 2 loại: 250g và 500g

3/. Passiona(0.25kg) - TNTC-P250

Mô tả: Được chế biến từ những hạt cà phê tốt nhất Excelsa và Arabica, cà phê Passiona thích hợp cho những người mới uống cà phê, với thành phần caffeine thấp, hương thơm nhẹ nhàng và vị cà phê êm dịu.

4/. Sáng tạo(0.25kg)- TNTC-ST

Robusta và Arabica đem đến cho bạn một hương thơm quyến rũ, vị dịu nhẹ.



Sáng tạo 3: gói 250g. Những hạt cà phê Arabica sẽ đến từ vùng đất trồng cà phê nổi tiếng Buôn Ma Thuột, được chọn lựa kỹ lưỡng để tạo ra một sản phẩm cà phê có màu nâu nhạt, mùi rất thơm, thể chất nhẹ và có vị hơi chua.

Mô tả: Sáng tạo 1: gói 250g: Sản phẩm cà phê được chế biến từ những hạt cà phê Culi Robusta ngon nhất, có hương thơm nhẹ, vị êm, ít đắng và nước pha màu nâu đen.

Sáng tạo 4: gói 250g. Hỗn hợp đặc biệt của những hạt cà phê Arabica, Robusta, Excelsa, Catimor được chế biến theo bí quyết Trung Nguyên đã cho ra đời một sản phẩm có hương vị rất đặc trưng, đầy lôi cuốn với mùi thơm lâu, vị êm.

Sáng tạo 2: gói 250g. Sự kết hợp của hai loại cà phê

Sáng tạo 5: gói 250g. Một sản phẩm cà phê được chế biến từ những hạt cà phê Arabica hảo hạng của vùng núi cao Lâm Đồng, có hương thơm rất đặc trưng, vị êm nhẹ, ít đắng và nước pha màu nâu đen.

II. Các sản phẩm cà phê hòa tan G7 thuộc tập đoàn Trung Nguyên**1/. G7 hòa tan đen(0.15kg) - G7-D**

Mô tả: Khi không có thời gian cho ly cà phê Trung Nguyên thì ly cà phê hòa tan đen G7 với vị cà phê đậm và mạnh sẽ giúp bạn nhanh chóng có một ly cà phê đen thơm ngon, tiện lợi.

2/. Hòa tan 2 in 1(0kg) - G7-2in1

Mô tả: Cà phê đen có đường G7 2in1 do Trung Nguyên sản xuất từ Nguyên liệu cà phê tốt nhất trên Dây chuyền sản xuất hiện đại nhất kết hợp Bí quyết phương Đông độc đáo tạo nên một loại cà phê đen thứ thiệt mạnh mẽ và đúng gu cho người Việt.

3/. G7 3 in 1(0.16kg) - G7-3i1**Mô tả:**

Chiết xuất trực tiếp từ những hạt cà phê xanh, sạch, thuần khiết từ vùng đất bazan huyền thoại Buôn Ma Thuột kết hợp bí quyết khác biệt của cà phê tươi và công nghệ sản xuất hiện đại nhất Việt Nam, Trung Nguyên đem đến cho bạn sản phẩm cà phê hòa tan G7 thơm ngon và đậm đà. G7 là sản phẩm cà phê hòa tan duy nhất được chọn phục vụ các nguyên thủ quốc gia tại ASEM 5. Thích hợp khi uống đá.

4/.Cappuchino- Hazelnut(0.18kg) - G7-CH**Mô tả:**

Hương vị quyến rũ của hạt dẻ hòa quyện cùng những hạt cà phê thơm ngon nhất từ vùng đất Buôn Ma Thuột, G7 mang đến bạn tách cà phê hòa tan Cappuccino hương Hazelnut nhẹ nhàng, đầy cảm xúc.

5/.Cappuchino- Mocha(0.18kg)- G7-GM

Mô tả: Sự kết hợp hương vị socola đậm đà và tinh chất của những hạt cà phê thơm ngon nhất, cùng với bí quyết khác biệt của cà phê tươi, G7 mang đến bạn tách cà phê hòa tan Cappuccino hương Mocha nồng nàn, đầy cá tính.

6/. Cappuchino- Irish Cream(0.18kg)- G7-CIC

Mô tả: Mùi rượu Liqueur thoáng nhẹ, vị kem thơm ngọt ngào, hòa cùng tinh chất cà phê tươi từ vùng đất đỏ Bazan huyền thoại, G7 mang đến bạn tách cà phê hòa tan Cappuccino hương Irish Cream mê say và khám phá.

7/. Passiona - Cà phê dành cho phái đẹp

Passiona có công thức đặc biệt và hương vị quyến rũ độc đáo với hàm lượng caffeine phù hợp đáp ứng “gu” thưởng thức cà phê của phái đẹp. Đặc biệt, với bí quyết riêng của các chuyên gia cà phê hàng đầu, Passiona lần đầu tiên sử dụng đường ăn kiêng và có bổ sung các dưỡng chất Collagen, Vitamin PP cùng các loại thảo mộc Phương Đông quý hiếm giúp làn da khỏe đẹp, tốt cho sức khỏe.

Là sản phẩm đặc biệt chỉ có tại Trung Nguyên, Passiona đem đến cho phụ nữ sự tinh tế, tập trung và một vẻ đẹp quyến rũ để sống trọn với đam mê và thành công trong cuộc sống

8/. Dòng cà phê 777

LUCKY - ARABICA, ROBUSTA: (hộp 250g và 500g)



Hương thơm cà phê tự nhiên, vị êm với nước pha nâu đậm.

Dùng nóng hoặc đá là cách thưởng thức tốt nhất, thích hợp với người sành cà phê.

SKUs: 100g & 500g

HERO - ARABICA, ROBUSTA: (100g & 500g)



Hương thơm cà phê tự nhiên, vị êm dịu đậm vừa với nước pha nâu đặc trưng.

Thích hợp với người mới thưởng thức cà phê.

SKUs: 100g & 500g

WIN - ARABICA, ROBUSTA: (100g & 500g)



Hương thơm cà phê tự nhiên, vị đậm đà với nước pha nâu sánh.

Ngon hơn khi dùng chung với sữa hoặc đá, thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê đậm đà.

SKUs: 100g & 500g

VICTORY - ARABICA, ROBUSTA: (100g & 500g)



Hương thơm cà phê tự nhiên, vị nồng mạnh với nước pha nâu đậm sánh.

Thích hợp với người có gu thưởng thức cà phê đậm.

SKUs: 100g & 500g

