

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN TẤN VĨNH

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ GIA LAI

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

Phản biện 1: **PGS.TS.LÊ THẾ GIỚI**

Phản biện 2: **PGS.TS.LÊ HỮU ẨMH**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 01 tháng 3 năm 2013.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh kinh doanh mang tính cạnh tranh như vậy, đôi khi chúng ta tự hỏi tại sao một số công ty thành công còn một số công ty khác lại gặp thất bại. Thất bại hay thành công có thể lý giải bằng nhiều khía cạnh nhưng vấn đề quan trọng nhất vẫn là chiến lược kinh doanh của các công ty. Vì vậy, các nhà quản trị cần xây dựng chiến lược để giúp doanh nghiệp thích nghi với các điều kiện của môi trường, tận dụng các lợi thế cạnh tranh, đạt được hiệu quả và thành công lâu dài.

Việc mở cửa nền kinh tế Việt Nam và xu hướng hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng tạo cho doanh nghiệp nhiều cơ hội và thách thức. Đây cũng là thời điểm mà Công ty TNHH một thành viên cà phê Gia Lai phải soát xét lại quá trình hoạt động của mình, định hướng phát triển công ty tương xứng với quy mô và tiềm năng to lớn của khu vực. Do vậy, việc nghiên cứu đề ra một chiến lược dài hạn cho công ty là hết sức cần thiết. Để làm được điều đó cần xuất phát từ nghiên cứu môi trường hoạt động của công ty, xác định các điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty, những thuận lợi và thách thức để xây dựng chiến lược, đề ra các giải pháp dài hạn trong thời gian tới.

Công ty TNHH một thành viên cà phê Gia Lai là một doanh nghiệp nhà nước, được thành lập từ rất sớm nhưng chưa phát huy được lợi thế vốn có của nó, chưa có thương hiệu trên thị trường, tiềm ẩn nhiều rủi ro. Do vậy, nhất thiết cần phải xây dựng một chiến lược đúng đắn, được hoạch định một cách khoa học, sẽ giúp cho công ty có hướng đi vững chắc, khai thác được cơ hội, sử dụng hiệu quả được các nguồn lực và nâng cao khả năng cạnh tranh khi hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Đây là vấn đề cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn trong toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Với mong muốn đóng góp thiết thực vào sự phát triển và đổi mới của công ty, tôi quyết định chọn đề tài: **“XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ GIA LAI”** để nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu những vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược, phân tích tình hình kinh doanh, xây dựng chiến lược tại công ty. Trên cơ sở đó vận dụng để xây dựng chiến lược cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cà phê Gia Lai và đề ra những giải pháp để thực hiện chiến lược.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng xây dựng chiến lược tại công ty và thực hiện xây dựng chiến lược cho công ty.

- *Phạm vi nghiên cứu:* Đề tài tập trung nghiên cứu xây dựng chiến lược ở cấp công ty tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cà phê Gia Lai giai đoạn 2011 - 2015 và tầm nhìn đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp phân tích thống kê, đặc biệt sử dụng phương pháp chuyên gia trong việc phân tích năng lực cạnh tranh.

Những đóng góp của đề tài

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về công ty, xây dựng chiến lược tại Công ty TNHH một thành viên cà phê Gia Lai.

- Đánh giá môi trường vĩ mô, phân tích ngành để tìm đâu là cơ hội, đâu là thách thức, xác định được những mặt mạnh, mặt yếu của công ty. Qua đó nhận dạng được các năng lực cốt lõi để làm căn cứ quan trọng trong việc xây dựng chiến lược cho công ty.

- Xây dựng chiến thuật để thực thi các chiến lược cho công ty trong giai đoạn tới.

5. Bố cục đề tài

Nội dung nghiên cứu đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược.

Chương 2: Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh và chiến lược của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cà phê Gia Lai.

Chương 3: Xây dựng chiến lược công ty và lựa chọn chiến lược của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cà phê Gia Lai.

6. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Đền nay, rất ít doanh nghiệp kinh doanh cà phê hiểu biết, có cách nhìn về tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược lâu dài. Điều này lại ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển bền vững, tương lai của doanh nghiệp. Do đó, đề tài nghiên cứu: “Xây dựng chiến lược tại Công ty TNHH một thành viên cà phê Gia Lai” là đề tài hoàn toàn mới, chưa có một công trình chuyên sâu, hệ thống.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm chiến lược

Có nhiều định nghĩa chiến lược, mỗi định nghĩa có ít nhiều điểm khác nhau tùy thuộc vào quan niệm của mỗi tác giả.

Theo tôi, chiến lược là quá trình đề ra các mục tiêu cơ bản dài hạn của một doanh nghiệp, phù hợp với tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức, nghiên cứu sự ảnh hưởng của môi trường bên ngoài và bên trong, trên cơ sở đó phân bổ các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu đặt ra.

1.1.2. Hệ thống chiến lược trong doanh nghiệp

a. Các cấp chiến lược

Chiến lược được quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong một doanh nghiệp, thông thường được chia thành 3 cấp chiến lược cơ bản.

- *Chiến lược chức năng*
- *Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh*
- *Chiến lược cấp công ty*: Chiến lược cấp công ty là chiến lược bao trùm toàn bộ hoạt động của công ty nhằm vào việc cạnh tranh một cách có hiệu quả nhất, chiếm ưu thế trên thị trường, bảo đảm phát triển bền vững.

Trong đề tài nghiên cứu tác giả đi sâu vào việc phân tích để xây dựng chiến lược cấp công ty tại Công ty TNHH MTV cà phê Gia Lai.

b. Các loại chiến lược cấp công ty

Chiến lược tăng trưởng tập trung: Chiến lược tăng trưởng tập trung có thể triển khai theo 3 hướng sau: *Chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm.*

Tuy nhiên, nếu chỉ sử dụng một cách đơn độc chiến lược thì chưa tận dụng hết các cơ hội để phát triển toàn diện và sẽ lãng phí nhiều về nguồn lực, vốn và con người.

Chiến lược phát triển hội nhập: Chiến lược hội nhập cũng có thể triển khai theo 3 hướng: *Hội nhập dọc ngược chiều, hội nhập dọc thuận chiều, hội nhập ngang.*

Chiến lược đa dạng hóa, gồm: *Đa dạng hóa liên quan, đa dạng hóa không liên quan*

Chiến lược liên minh, liên kết: Chiến lược này gồm các hình thức liên minh theo hình thức góp vốn và liên minh theo hình thức hợp đồng dài hạn.

Chiến lược tái cấu trúc: là chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó, nhằm làm giảm phạm vi kinh doanh hiện tại của công ty.

Chiến lược cải tổ: một bộ phận không thể thiếu được của tái cấu trúc là phát triển một chiến lược cải tổ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hay tiếp tục duy trì của công ty.

1.2. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

Đề tài tác giả nghiên cứu là xây dựng chiến lược cấp công ty, nên quy trình xây dựng chiến lược chỉ giới hạn ở những nội dung sau: xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu; phân tích môi trường bên ngoài; phân tích môi trường bên trong; xây dựng và lựa chọn chiến lược, các giải pháp để thực thi chiến lược đã lựa chọn.

1.2.1. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh và các mục tiêu của doanh nghiệp

a. Xác định viễn cảnh

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà tổ chức muốn đạt tới. Cấu trúc của viễn cảnh bao gồm hai bộ phận cơ bản: Tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai. Tư tưởng cốt lõi và hình dung tương lai là 2 đặc tính âm dương, bù trừ, bổ sung.

b. Xác định sứ mệnh của tổ chức

Thực tế cho thấy, các tổ chức thận trọng trong việc xây dựng một bản tuyên bố sứ mệnh đúng đắn thường có nhiều khả năng thành công hơn các tổ chức xem nhẹ vấn đề này. Bản tuyên bố sứ mệnh tạo ra nền tảng cho toàn bộ công tác xây dựng kế hoạch, nó là điểm tham chiếu để đánh giá các mục tiêu các chiến lược của tổ chức.

c. Xác định mục tiêu chiến lược

Mục tiêu phải được thiết lập chính xác, rõ ràng và có thể đo lường được; phải thể hiện các vấn đề trọng tâm, chỉ ra thứ tự ưu tiên và cơ sở sự lựa chọn; phải có tính thách thức nhưng có thể thực hiện được; phải tương ứng với một khoảng thời gian cụ thể.

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

a. Phân tích môi trường vĩ mô

Đánh giá 6 yếu tố: kinh tế, tự nhiên, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp và toàn cầu. Mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài. Việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa.

b. Phân tích môi trường ngành

Phân tích môi trường bên ngoài, cơ bản là môi trường ngành giúp doanh nghiệp thấy được những cơ hội và các nguy cơ sẽ gặp phải. Từ đó giúp cho doanh nghiệp đưa ra các chiến lược thích hợp, nhằm tận dụng tối đa những cơ hội và hạn chế thấp nhất những ảnh hưởng của các nguy cơ đó.

1.2.3. Phân tích môi trường bên trong

a. Phân tích nguồn lực

Phân tích nguồn lực cho thấy các dự trữ về nguồn lực, khả năng và các tài sản sẵn có cho toàn bộ công ty.

b. Phân tích các khả năng tiềm tàng

Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn; các khả năng sẽ được sinh ra theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực hữu hình và vô hình.

c. Năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt)

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

Trên phương diện điều hành, một khả năng là một năng lực cốt lõi, nó phải bảo đảm “đáng giá và không thể thay thế nếu đứng trên

quan điểm khách hàng, độc đáo và không thể bắt chước nếu đứng trên quan điểm của đối thủ”.

d. Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp

Việc phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp được thực hiện thông qua quá trình đánh giá 2 nội dung chủ yếu sau:

- ❖ Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?
- ❖ Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty

1.2.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

a. Xây dựng các chiến lược

Chúng ta có thể sử dụng cách tiếp cận ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi để soát xét.

Ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

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

Thị trường

Hình 1.6. Phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

b. Đánh giá và lựa chọn chiến lược tối ưu

Chúng ta phải đánh giá ưu nhược điểm của từng phương án, cân nhắc các yếu tố như: Khả năng đạt được mục tiêu, khả năng khai thác được các cơ hội lớn, khả năng tận dụng các năng lực cốt lõi, hạn chế rủi ro, khắc phục điểm yếu, phù hợp với khả năng tài chính, cải thiện vị thế cạnh tranh, hiệu quả kinh tế,... và có thể dùng phương pháp cho điểm trọng số để đánh giá.

1.2.5. Xây dựng các giải pháp thực thi chiến lược

a. Thiết kế cấu trúc tổ chức

Thiết kế tổ chức có nghĩa là chọn cách kết hợp cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát để công ty có thể theo đuổi chiến lược của mình

một cách hữu hiệu - tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh bền vững. Tùy theo chiến lược mà công ty nên thiết kế cơ cấu cho phù hợp, gồm:

- ❖ *Cơ cấu chức năng*
- ❖ *Cơ cấu nhiều bộ phận*
- ❖ *Cơ cấu ma trận*

b. Chính sách tổ chức nhân sự

Chính sách nhân sự là chính sách nhằm tạo ra và phân bổ hợp lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp cho việc thực hiện chiến lược, bao gồm công tác tuyển dụng, bố trí đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao chất lượng đội ngũ lao động chuyên ngành.

c. Chính sách tài chính

Là chính sách tạo nguồn vốn và tổ chức sử dụng nguồn vốn của doanh nghiệp có hiệu quả tạo điều kiện triển khai chiến lược kinh doanh thành công. Nội dung của chính sách này bao gồm huy động vốn, chính sách đầu tư,...

d. Xây dựng bản tuyên bố nhiệm vụ

Bản tuyên bố nhiệm vụ giúp các lãnh đạo doanh nghiệp tạo được môi trường làm việc cởi mở, phát triển cung cách, năng lực làm việc theo nhóm, chú trọng đến nhân tài để xây dựng đội ngũ lãnh đạo cho tương lai.

đ. Xây dựng văn hóa tổ chức

Văn hoá tổ chức là tập hợp các chuẩn mực và các giá trị chi phối cách thức con người hành động và ứng xử trong tổ chức, là sản phẩm của các giá trị từ nhóm nhà quản trị cấp cao hay người sáng lập, là sản phẩm của cách thức các nhà quản trị sử dụng để thiết kế cấu trúc tổ chức, và là sản phẩm của các hệ thống thưởng thường mà các nhà quản trị sử dụng để định hướng và động viên hành vi của các nhân viên.

Kết luận chương 1

Xây dựng chiến lược có vai trò rất quan trọng và cần thiết đối với hoạt động của mỗi doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích, hướng đi trong tương lai và đương đầu với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường để phát triển bền vững. Có một chiến lược đúng, sáng tạo giúp các doanh nghiệp khai thác được cơ hội, sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt mục tiêu đề ra.

Chương 2

THỰC TRẠNG VỀ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ GIA LAI (GIACOMEX)

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG CÔNG TY

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển công ty Giacomex

a. Quá trình hình thành

Công ty TNHH một thành viên cà phê Gia Lai (viết tắt là Giacomex) tiền thân là Nông trường Iarông được thành lập từ năm 1977 do Sở Nông nghiệp tỉnh Gia Lai quản lý, hoạt động chủ yếu của nông trường là trồng trọt và chăn nuôi gia súc, với diện tích ban đầu là 28 ha cà phê, và lực lượng công nhân là 572 người. Đến ngày 27/10/2010 công ty chuyển đổi thành Công ty TNHH một thành viên cà phê Gia Lai (Giacomex).

b. Các giai đoạn phát triển

Năm 1986 công ty thành lập xí nghiệp cà phê nhân Chư Sê, năm 1988 thành lập xí nghiệp chế biến cà phê tại địa bàn huyện Chư Sê. Năm 2010 công ty có tổng diện tích cà phê là 625 ha, năng suất bình quân đạt 3 tấn nhân/ha, chủ yếu xuất khẩu 10.000 tấn cà phê sang thị trường các nước Châu Âu. Năm 2012, công ty sẽ nhận bàn giao toàn bộ tài sản sáp nhập từ Công ty cà phê Chư Păh về công ty quản lý, với diện tích đất bàn giao hơn 1.500 ha, hơn 800 công nhân viên, đưa tổng diện tích hiện nay hơn 2.125 ha đất, số CBNV hơn 1.500 người.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

a. Chức năng

Qua nhiều lần sửa đổi và bổ sung, đến nay chức năng của công ty được cấp theo giấy phép: khai thác chế biến đá vật liệu xây dựng, trồng cây công nghiệp, kinh doanh xuất nhập khẩu, kinh doanh các mặt hàng nông sản.

b. Nhiệm vụ

Trồng, chăm sóc, thu mua, chế biến, tiêu thụ, xuất khẩu cà phê và các loại cây công nghiệp dài ngày, ...

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Với địa bàn hoạt động phân tán, cơ cấu quản lý của công ty được tổ chức theo vị trí địa lý. Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng, trong đó Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Giám đốc có nhiệm vụ chính là điều phối các nguồn lực cho hiệu quả và quản lý chỉ đạo trực tiếp các bộ phận để các mục tiêu có thể hoàn tất.

2.2. TÌNH HÌNH SỬ DỤNG CÁC NGUỒN LỰC CỦA CÔNG TY

2.2.1. Yếu tố nguồn nhân lực

Với việc xác định con người là yếu tố then chốt, quyết định đến khả năng thích ứng và đáp ứng sự chuyển đổi của môi trường kinh doanh ở hiện tại và tương lai. Đối với công ty hiện nay lực lượng này chưa thể đáp ứng.

2.2.2. Cơ sở vật chất

Mặt bằng Trụ sở chính của công ty đặt tại 97 Phạm Văn Đồng, TP.Pleiku, tỉnh Gia Lai với diện tích hơn 1.000 m². Ngoài ra công ty còn có 01 văn phòng đại diện tại Thành Phố Hồ Chí Minh và 3 đơn vị trực thuộc.

2.2.3. Tài chính và tình hình hoạt động kinh doanh của Giacomex

a. Mục tiêu phân tích

Để có cơ sở đánh giá đầy đủ ảnh hưởng của thực trạng chiến lược vào kết quả hoạt động kinh doanh, chúng tôi tập trung phân tích theo hai yếu tố là tình hình thực hiện doanh thu và hiệu suất tài chính của công ty.

b. Nguồn tài chính

Tổng vốn điều lệ của công ty (tính đến 31/12/2009) theo giấy phép kinh doanh là 5.864.000.000 đồng. Theo nguồn vốn là 12.621.881.261 đồng.

c. Tình hình thực hiện kinh doanh

Doanh thu có xu hướng tăng, giảm không ổn định qua các năm và tăng trưởng lại có xu hướng giảm vào các năm sau. Kết quả như vậy, do các nguyên nhân chủ yếu sau sau: đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh chưa có hiệu quả, chưa có chính sách kinh doanh phù hợp, sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp thu mua và sản xuất cà phê khổng lồ kinh tế thế giới, nhưng chủ yếu là chưa có chiến lược kinh doanh phù hợp.

Bảng 2.4: Doanh thu và lợi nhuận của Giacomex

Chỉ tiêu	2009	2010	2011
Vốn chủ sở hữu	8,767,939,550	13,575,116,983	15,565,413,519
1. Doanh thu	76,625,743,045	68,446,044,199	22,431,870,476
- Chi phí	73,433,174,363	62,861,107,812	18,432,713,293
- Lợi nhuận trước thuế	3,182,568,682	5,584,936,387	3,999,157,183
2. Lợi nhuận sau thuế	2,516,663,932	4,595,382,134	2,967,493,970
3. Tỷ suất LN/doanh thu	3.28%	6.71%	13.23%
4. Tỷ suất LN/vốn	28.70%	33.85%	19.06%

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính Giacomex

2.2.4. Phân tích các nguồn lực vô hình

Đối với công ty, các yếu tố nguồn lực vô hình còn hết sức hạn chế, chưa phát huy những yếu tố sẵn có, chưa chú trọng đến các yếu tố vô hình

2.2.5. Những tồn tại, hạn chế

Việc sử dụng các điểm mạnh của các nguồn lực để tận dụng các cơ hội từ môi trường bước đầu đã có những kết quả nhất định, góp phần gia tăng lợi nhuận, phát triển công ty về quy mô và chất lượng. Tuy nhiên những cơ hội này, chỉ có được ở các mục tiêu và kế hoạch trong ngắn hạn, về lâu dài mục tiêu phát triển dài hạn thì kết quả này đã lộ rõ những bất ổn: doanh thu, lợi nhuận và hiệu quả hoạt động trong điều kiện áp lực cạnh tranh của môi trường ngành ngày càng gia tăng.

2.3. THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY

2.3.1. Thực trạng sứ mệnh, viễn cảnh (tầm nhìn) và mục tiêu

Công ty mới chỉ đưa ra các mục tiêu ngắn hạn trước mắt, là làm sao doanh thu và lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước. Công ty chưa đưa ra được các mục tiêu chiến lược, cũng chưa xây dựng các chính sách hay mục tiêu cụ thể để có thể thực hiện tốt mục tiêu đặt ra. Đồng thời công ty hiện cũng chưa xây dựng được một bản tuyên bố về “tầm nhìn và sứ mệnh” một cách khoa học, để làm kim chỉ nam định hướng cho hoạt động của công ty trong tương lai, giúp làm sáng tỏ mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó.

2.3.2. Thực trạng công tác hoạch định mục tiêu phát triển

Xây dựng các mục tiêu nêu trên còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt phụ thuộc nhiều vào ý chí lãnh đạo cấp cao, nên sẽ khó thực hiện

trước xu thế biến động phức tạp của tình hình kinh tế, chính trị xã hội hiện nay cũng như xu thế của ngành.

2.3.3. Thực trạng công tác xây dựng chiến lược

Đến nay, Giacomex chưa xây dựng chiến lược phát triển của mình một cách khoa học, nên chưa hình thành chiến lược cấp công ty phù hợp để định hướng phát triển ở từng giai đoạn cụ thể.

2.3.4. Các chính sách chủ yếu để thực thi chiến lược

a. Thiết kế cấu trúc tổ chức

Hiện công ty Giacomex có cơ cấu tổ chức chưa phù hợp, quản lý điều hành chưa mang tính khoa học. Một cơ cấu tổ chức như thế sẽ hạn chế rất nhiều trong việc phát huy sức mạnh của nguồn nhân lực trong việc chỉ đạo điều hành, dẫn đến độc đoán quyền lực vào một giám đốc công ty.

b. Chính sách tài chính

Chính sách tài chính chưa đảm bảo cho nhu cầu phát triển, cũng như nguồn vốn để chủ động thu mua nguyên liệu chưa tốt.

c. Chính sách đào tạo

Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý chưa cao, năng lực quản lý còn hạn chế. Hiện tại lực lượng lao động tại công ty phần lớn chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra hiện nay.

d. Xây dựng văn hóa

Hiện công ty chưa xây dựng được môi trường văn hóa làm việc tốt, do đó cần phải xây dựng văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp, triết lý kinh doanh gắn liền với thương hiệu và tạo sự khác biệt với các công ty trong ngành.

đ. Chính sách Marketing

Những năm qua, công ty rất ít chú trọng đến công tác Marketing, do vậy trong công tác khai thác nguồn hàng để kinh doanh công ty còn bị động, các nhà cung cấp có nhu cầu bán hàng thì chủ động liên hệ với công ty để bán hàng.

2.3.5. Tình hình thực hiện chiến lược

Chỉ dừng lại ở mức độ kiểm tra đánh giá thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm, chưa có chiến lược lâu dài.

2.4. NHỮNG THÀNH CÔNG VÀ TỒN TẠI TRONG CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY

2.4.1. Những kết quả đạt được

Tình hình kinh sản xuất kinh doanh và tài chính của công ty dần ổn định, có xu hướng tương đối tốt, có lợi nhuận nhờ vai trò điều hành của Giám đốc. Có mối quan hệ tốt với nhân dân, chính quyền địa phương, các ngân hàng thương mại và các đối tác mua bán.

2.4.2. Những tồn tại

Công ty cũng chỉ dừng lại ở việc đưa ra các định hướng, chưa hình thành chiến lược kinh doanh và công tác xây dựng kế hoạch cũng như chiến lược của công ty chưa được chú trọng. Việc thực hiện định hướng kế hoạch còn bị động, chưa tìm được thị trường ổn định, chưa có mạng lưới phân phối rộng và hiệu quả, công ty còn phụ thuộc nhiều vào các hợp đồng ngắn hạn.

2.4.3. Nguyên nhân của những tồn tại

Những tồn tại trên, suy cho cùng do chưa có một chiến lược dài hạn.

Kết luận chương 2

Công ty vẫn còn tồn tại nhiều bất cập nhất là về đội ngũ quản lý, thiếu vốn sản xuất kinh doanh, chưa phát huy hết nội lực,... Bên cạnh đó, công ty cũng đang gặp không ít khó khăn và thách thức với môi trường kinh doanh luôn có nhiều biến động, sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp khác cùng ngành và các doanh nghiệp nước ngoài. Vì vậy muốn đứng vững trên thương trường đòi hỏi công ty phải xây dựng một chiến lược phù hợp với giai đoạn hiện nay.

Chương 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ GIA LAI GIACOMEX) GIAI ĐOẠN 2011 - 2015 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2020

3.1. QUAN ĐIỂM KHI XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Xây dựng chiến lược công ty Giacomex là mục tiêu hàng đầu và tiên quyết trong giai đoạn 2011 - 2015, định hướng đến năm 2020. Theo đó, chiến lược của Giacomex phải phù hợp với định hướng phát triển chung của ngành và tình hình vĩ mô của nền kinh tế nhằm đạt được mục tiêu là xây dựng công ty trở thành thương hiệu cà phê nổi tiếng khu vực Tây Nguyên nói riêng và Việt Nam nói chung.

3.2. XÁC ĐỊNH VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CỦA GIACOMEX

3.2.1. Xác định viễn cảnh của công ty

Viễn cảnh công ty bao gồm hai bộ phận: Tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai.

Tư tưởng cốt lõi bao gồm hai phần riêng biệt, đó là giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi.

Giá trị cốt lõi của Giacomex: Sự tôn trọng, đặt lợi ích của khách hàng, của quốc gia lên hàng đầu. Mục đích cốt lõi: Giacomex mong muốn trở thành nhà sản xuất, phân phối và cung cấp sản phẩm cà phê chuyên nghiệp, uy tín trong ngành.

Hình dung về tương lai: Phấn đấu đến năm 2015 trở thành công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất khu vực Tây Nguyên và trở thành thương hiệu cà phê nổi tiếng của Việt Nam vào năm 2020.

3.2.2. Xác định sứ mệnh

Sứ mệnh của công ty xác định: *“Giacomex là đối tác tin cậy, trách nhiệm, uy tín và là bạn đồng hành của mọi khách hàng, sự phát triển và thịnh vượng của khách hàng chính là sự phát triển của Giacomex, lợi ích của khách hàng và cộng đồng tạo nên giá trị thương hiệu Giacomex”.*

3.2.3. Mục tiêu của Giacomex

a. Cơ sở để xác định mục tiêu

- Dự báo tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, pháp luật giai đoạn 2011-2015, tình hình phát triển của ngành cà phê đến năm 2015 và tầm nhìn đến năm 2020.

- Căn cứ vào mục tiêu và chiến lược phát triển kinh tế của Việt Nam và chiến lược phát triển kinh tế của tỉnh Gia Lai đến năm 2020.

b. Mục tiêu chiến lược

Đến năm 2015 trở thành công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất khu vực Tây Nguyên, với sản phẩm chủ lực là cà phê và hồ tiêu sạch, cao su có chất lượng cao, chiếm hơn 50% doanh thu của Gia Lai và Kon Tum, đến năm 2020 đứng đầu trong ngành sản xuất và phân phối những sản phẩm cà phê, hồ tiêu, cao su tại địa bàn khu vực Tây Nguyên với thị phần chiếm hơn 50% và trở thành thương hiệu cà phê nổi tiếng của Việt Nam vào năm 2020.

c. Mục tiêu cụ thể

- *Về doanh thu:* Phần đầu đến năm 2015 doanh thu đạt 20 triệu USD và đến năm 2020 đạt 100 triệu USD.

- *Về lợi nhuận:* Lợi nhuận trước thuế đến năm 2015 đạt 50 tỷ đồng và đến năm 2020 đạt 300 tỷ đồng.

- *Về đầu tư phát triển:* Tập trung đầu tư xây dựng dự án sản xuất cà phê sạch, chất lượng cao diện tích 1.000 ha; dự án kho chứa và hệ thống sấy khô cho sản phẩm cho toàn tỉnh Gia Lai 15.000 m²; dự án kho bãi 8 ha.

- *Về thị trường:* Mở rộng thị trường, tăng cường xúc tiến thương mại đối với cả thị trường trong nước và ngoài nước, lấy việc đảm bảo uy tín thương hiệu, giá cả hợp lý và cam kết của mình để thu hút khách hàng làm trọng tâm.

- *Về phát triển nguồn nhân lực:* Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở hầu hết các bộ phận nghiệp vụ, trong đó chú trọng đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ chuyên môn và văn hóa hội nhập công ty.

3.3. PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô

Việc phân tích, đánh giá môi trường vĩ mô vô cùng quan trọng và có ý nghĩa rất lớn trong xây dựng chiến lược cho công ty.

a. Yếu tố chính trị - pháp luật

Môi trường chính trị, pháp luật có những ảnh hưởng nhất định đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

b. Yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế vĩ mô nêu trên được dự báo giai đoạn (2011 - 2015) sẽ là khó khăn cho nền kinh tế Việt Nam, điều này ảnh hưởng đến môi trường đầu tư cũng như hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành cà phê nói chung và Giacomex nói riêng.

c. Yếu tố tự nhiên

Điều kiện tự nhiên rất thuận lợi cho việc sản xuất và kinh doanh cà phê của công ty, đất đai rộng lớn, thổ nhưỡng rất phù hợp với cây cà phê, cao su và hồ tiêu. Ngoài ra với vị trí thuận lợi giao thương hàng hóa trong và ngoài nước. Bên cạnh yếu tố tự nhiên thuận lợi, địa bàn Tây Nguyên chịu sự ảnh hưởng của khí hậu ôn đới, trong năm chỉ có hai mùa mưa - nắng.

d. Yếu tố văn hóa xã hội

Phát triển cà phê trên cơ sở coi trọng yếu tố văn hóa xã hội trong sản xuất, đồng nghĩa với việc hỗ trợ người sản xuất cà phê về vốn, tạo sức cạnh tranh, bình ổn được giá thị trường trong nước. Ở nước ta hiện có lễ hội cà phê Buôn Mê Thuột, nhưng vẫn chưa đi sâu vào tiềm thức văn hóa xã hội.

đ. Môi trường toàn cầu

Sau khi Việt Nam gia nhập AFTA, WTO cho thấy sản phẩm cà phê của Việt Nam chịu sự tác động sâu sắc của hai mặt tích cực và hạn chế theo quy luật cung - cầu và giá trị.

3.3.2. Phân tích các lực lượng cạnh tranh trong ngành

a. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

- Đối thủ cạnh tranh trong nước
- Đối thủ cạnh tranh ngoài nước

b. Năng lực thương lượng của người mua

Để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trong nước cũng như khách hàng nước ngoài, các công ty phải không ngừng tăng cường cải tiến chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, nắm bắt thông tin thị trường.

c. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Nhìn chung, nguồn vốn cung cấp cho các doanh nghiệp hiện nay là khá dồi dào, nhưng lãi suất lại quá cao.

d. Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng

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

đ. Các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm thay thế thường là kết quả của sự bùng nổ công nghệ, nhưng đối với sản phẩm cà phê, hồ tiêu, cao su ít có nguy cơ hơn các sản phẩm khác. Vì vậy, công ty cần phải biết chú ý đến nhu cầu, giá cả, chất lượng của sản phẩm và quan trọng là phải biết vận dụng công nghệ mới vào sản xuất để tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt.

3.4. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.4.1. Phân tích các nguồn lực

a. Nhân lực của công ty

Năm 2011 công ty có hơn 732 cán bộ, công nhân viên, đa số là những người có kinh nghiệm lâu năm. Song bên cạnh đó, thì cán bộ, nhân viên, nhất là công nhân công ty vẫn còn điểm yếu, nhất là người trình độ đào tạo áp dụng kỹ thuật, cán bộ làm công tác quản lý kinh doanh còn thiếu và yếu, chưa có kinh nghiệm, chưa linh hoạt và quyết đoán trong kinh doanh.

b. Tài chính

Khả năng tài chính của công ty hiện tại chưa tốt, chưa chủ động nguồn vốn, đa số nguồn vốn để sản xuất kinh doanh là vốn vay, hiện tại nguồn vốn tự bổ sung là không có. Khả năng sử dụng vốn chưa đạt hiệu quả so với tiềm năng hiện có, khả năng quay vòng vốn cũng không cao.

c. Hoạt động marketing

Trong những năm qua, công tác marketing còn yếu kém, do trình độ năng lực của cán bộ làm công tác này còn hạn chế, chưa có kinh nghiệm, công ty chưa chú trọng đến công tác marketing, làm ra sản phẩm nhưng không giới thiệu được sản phẩm xem như thất bại lớn trong kinh doanh.

d. Văn hoá doanh nghiệp

Công ty cần thật sự tạo được môi trường văn hóa khác biệt gắn với thương hiệu của mình.

3.4.2. Nhận dạng các năng lực cốt lõi của Giacomex

Chúng ta cần phải nhận diện và đánh giá các nguồn lực và khả năng nào trở thành năng lực cốt lõi của công ty, từ đó giúp công ty có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

Bảng 3.3: Kết quả khảo sát về năng lực cốt lõi của Giacomex

STT	Nguồn lực	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)	Được xem là năng lực cốt lõi
1	Danh tiếng, thương hiệu	11	55	
2	Nguồn nhân lực	8	40	
3	Khả năng quản trị điều hành	3	15	
4	Vị trí địa lý và đất đai	20	100	X
5	Năng lực hợp tác liên doanh, liên kết	15	75	
6	Nguồn lực khác	0	0	

Qua kết quả khảo sát ý kiến đánh giá của 20 chuyên gia ngành cà phê, có thể thấy năng lực cốt lõi của công ty bao gồm: Nguồn lực về đất đai, vị trí địa lý. Các năng lực này thỏa mãn 4 tiêu chuẩn: đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế; các năng lực còn lại không phải là năng lực cốt lõi.

3.4.3. Phân tích khả năng tiềm tàng

Lịch sử hơn 35 năm hình thành và phát triển của công ty, đây là điều kiện hết sức thuận lợi trong quá trình phát triển để xây dựng thương hiệu và danh tiếng của mình. Diện tích đất công ty sử dụng có thể nói đây là vùng thuận lợi nhất tỉnh Gia Lai.

3.4.4. Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty

a. Điểm mạnh: Có diện tích đất rộng lớn hơn 2.125 ha, màu mỡ nằm ở vị trí rất thuận lợi thích hợp cho việc trồng cà phê, hồ tiêu, cao su.

b. Điểm yếu: Chưa có những chiến lược mang tính dài hạn, cơ cấu bộ máy tổ chức chưa hợp lý, chưa có bộ phận nghiên cứu marketing, thông tin về thị trường rất yếu.

3.4.5. Phân tích cơ hội và đe dọa đối với công ty

a. Cơ hội đối với công ty

b. Những đe dọa đối với công ty

3.5. XÂY DỰNG CÁC CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

3.5.1. Xây dựng các chiến lược

a. Phân tích ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

Qua kết quả tham khảo các chuyên gia về các năng lực cốt lõi để công ty đứng vững trong thời gian dài, chúng ta khẳng định lại một lần nữa công ty hiện có các năng lực cốt lõi là: diện tích đất đai và nằm ở vị trí địa lý thuận lợi, thương hiệu ra đời rất sớm.

b. Hình thành các chiến lược

Chiến lược 1: Chiến lược tăng trưởng tập trung

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

Chiến lược 2: Hội nhập dọc

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

Chiến lược 3: Đa dạng hóa liên quan

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

Chiến lược 4: Chiến lược kết hợp chiến lược 1 và chiến lược 3 (tăng trưởng tập trung và đa dạng hóa liên quan).

Chiến lược này nhằm tạo nên sức mạnh cần thiết để tránh được đe dọa từ áp lực từ các đối thủ, nhất là đối thủ từ nước ngoài. Đồng thời phát triển các cơ hội kinh doanh mới, giảm được chi phí quản lý, chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh và trao đổi các kỹ năng bổ sung để tạo ra giá trị gia tăng, hạn chế rủi ro.

3.5.2. Lựa chọn chiến lược tối ưu

a. Đánh giá ưu nhược điểm của các chiến lược

Chiến lược thứ nhất: Chiến lược tăng trưởng tập trung

Tóm tắt chiến lược: Công ty sẽ tập trung vào lĩnh vực sản xuất và kinh doanh cà phê, đây là ngành truyền thống mà công ty có lợi thế, mang lại doanh thu và lợi nhuận cho công ty.

Chiến lược thứ hai: Hội nhập dọc

Tóm tắt chiến lược: Công ty có thể tận dụng năng lực cốt lõi và phát triển các năng lực cốt lõi mới để sản xuất và kinh doanh hồ tiêu, cao su, ...

Chiến lược thứ 3: Đa dạng hóa liên quan

Việc tập trung vào một sản phẩm kết hợp với việc đa dạng hóa các sản phẩm khác mà công ty có lợi thế và nguồn lực có liên quan như hồ tiêu, cao su sẽ mang lại giá trị gia tăng cho Giacomex.

Chiến lược 4: Chiến lược kết hợp tăng trưởng tập trung và đa dạng hóa liên quan (chiến lược 1 và chiến lược 3).

Tóm tắt chiến lược: Công ty sẽ tập trung vào lĩnh vực sản xuất và kinh doanh cà phê, bên cạnh đó để tạo giá trị cho công ty bởi việc chia sẻ các nguồn lực nhằm tận dụng các cơ hội kinh doanh, phát triển thêm một số ngành nghề kinh doanh mới phù hợp với năng lực cốt lõi của công ty.

b. Lựa chọn chiến lược tối ưu

Trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, các nguồn lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh của Giacomex thì chiến lược được lựa chọn đó là: **“Chiến lược tăng trưởng tập trung”** kết hợp với **“Chiến lược đa dạng hóa có liên quan”** Việc tập trung vào một sản phẩm kết hợp với việc đa dạng hóa các sản phẩm khác mà công ty có lợi thế và nguồn lực có liên quan như hồ tiêu, cao su sẽ mang lại giá trị gia tăng cho Giacomex.

3.6. CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.6.1. Thiết kế cấu trúc tổ chức

Để xây dựng chiến lược thành công công ty cần phải lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức nhiều bộ phận. Mô hình cơ cấu này sẽ phù hợp với lợi thế và năng lực cốt lõi hiện có của công ty trong giai đoạn hiện nay.

3.6.2. Chính sách nhân sự

Động lực chủ yếu của chiến lược phát triển là phát huy yếu tố con người, đặt con người vào vị trí trung tâm. Yếu tố con người quyết định chiến lược thành công nhiều hơn chiến lược đem đến thành công cho người tạo ra nó.

3.6.3. Chính sách tài chính

Chủ động xây dựng kế hoạch tài chính chi tiết, cân đối chặt chẽ nhu cầu vốn trong hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển.

3.6.4. Xây dựng bản tuyên bố nhiệm vụ.

Một bản tuyên bố nhiệm vụ phù hợp với đặc thù của công ty Giacomex như sau: *“Giacomex là đối tác đáng tin cậy, trách nhiệm, uy tín và là bạn đồng hành của mọi khách hàng, sự phát triển và thịnh vượng của khách hàng chính là sự phát triển của Giacomex, lợi ích của khách hàng và cộng đồng tạo nên giá trị thương hiệu Giacomex”*.

3.6.5. Xây dựng văn hóa công ty

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp hết sức quan trọng trong sự phát triển lâu dài, sống còn đối với sự tồn tại của một doanh nghiệp. Bên cạnh việc xây dựng mối quan hệ trong nội bộ, công ty còn phải xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác bên ngoài.

Kết luận chương 3

Trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong để nhận diện đâu là cơ hội, đâu là thách thức, cũng như những điểm mạnh, điểm yếu và nguồn lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh của Giacomex, chúng tôi xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của Giacomex trong những năm đến. Chiến lược được chúng tôi đề xuất thực hiện đó đó là *“ Chiến lược tử ng trưởng tập trung ”* kết hợp với *“Chiến lược đa dạng hóa có liên quan”*.

KẾT LUẬN

Chiến lược kinh doanh luôn là vấn đề quan tâm nghiên cứu đối với tất cả các doanh nghiệp, các tổ chức sản xuất kinh doanh dù lớn hay nhỏ, doanh nghiệp sản xuất kinh doanh ở bất kỳ ngành nghề, lĩnh vực nào. Về mặt lý luận cho thấy sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào việc tổ chức tìm cách phát huy tối đa nội lực bên trong và nắm bắt các cơ hội bên ngoài, phản ứng linh hoạt và thích nghi với mọi sự biến đổi, hay nói cách khác cần xây dựng chiến lược trên cơ sở nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh, trên cơ sở phân tích nguồn lực và chuỗi giá trị để tìm ra những nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và các vấn đề mấu chốt cần giải quyết trong quá trình xây dựng chiến lược.

Có một chiến lược đúng, sáng tạo giúp các doanh nghiệp khai thác được cơ hội, sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt mục tiêu đề ra. Qua nghiên cứu, đề tài này đã thực hiện được một số nội dung sau: Hệ thống các vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược; phân tích thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh và xây dựng chiến lược của công ty; xây dựng chiến lược tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cà phê Gia Lai và đưa ra các giải pháp để thực hiện.

Với trọng tâm nghiên cứu, tìm hiểu về xây dựng chiến lược, nhận thấy được những mặt mạnh, cũng như những tồn tại, hạn chế, từ đó đưa ra một số giải pháp với mong muốn đóng góp phần trong việc xây dựng và phát triển công ty.